



موسسه آموزش توسعه منابع انسانی اتاق تهران

مهندسی مجدد

ساختار و فرایندها

نظام مدیریت و عناصر تشکیل دهنده آن، از عوامل موثر بر عملکرد اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران در جهت تحقق اهداف و برنامه‌های پیش‌بینی شده می‌باشند. این عناصر شامل ساختار تشکیلاتی، نیروی انسانی، فرایندها و فناوری اطلاعات می‌باشند که کارایی یا عدم کارایی هر یک از عوامل فوق بر عملکرد سایر عوامل و در نهایت بر کارایی و عملکرد اتاق تأثیرگذار است.

سازماندهی مناسب از جمله عوامل مهم ارتقاء بهره‌وری می‌باشد. برای هدایت صحیح برنامه‌ها و فعالیتهای اتاق لازم است کلیه فعالیتهای لازم و ضروری در قالب تشکیلاتی مناسب طراحی و استقرار یابد. شبکه تشکیلات اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران باید از جامعیت برخوردار باشد به نحوی که از یک سو انجام کلیه فعالیتهای ضروری را در بر گیرد، ضمن اینکه از انجام فعالیتهای موازی جلوگیری نماید. استقرار تشکیلات صحیح؛ تخصیص متناسب منابع، تقسیم منطقی وظایف و اجرای اقتصادی فعالیتهای را به دنبال خواهد داشت. از آنجا که حجم و فرآیند کار تأثیر مستقیم بر طراحی تشکیلات دارد، کارسنجی فعالیتهای و بررسی فرایندهای موجود در حوزه‌های ستادی و اجرایی تعیین‌کننده تشکیلات و تعداد و ترکیب پست‌ها و شاغلین مورد نیاز برای هر یک از واحدها می‌باشد.

با ایجاد ثبات رویه در انجام کارها، آموزش دادن کارکنان به پیروی از آن، تنوع سلیقه در انجام عملیات سازمان کاهش می‌یابد. از طریق نظام مدیریت فرایند می‌توان کارایی، سودآوری و کیفیت فرایند تولید را افزایش داد. در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، اصلاح و مهندسی مجدد فرایندها و روشهای مورد عمل در دستگاه‌های اجرایی کشور با اهداف زیر مورد تأکید قرار گرفته است:

- افزایش کیفیت ارائه خدمات
- بکارگیری فناوری نوین اداری
- فراهم نمودن امکان ارزیابی عملکرد
- افزایش رضایت مراجعان
- کاهش هزینه‌های اداری
- اقتصادی نمودن فعالیتهای

برای شناخت و تحلیل فرایندها نیاز به تحقیقات میدانی (مصاحبه با دست اندرکاران و مشاهده نحوه انجام کار) همراه با مطالعات اسنادی (بررسی آمار حجم کار، مستندات و مدرک مورد استفاده قرار گرفته شده در مراحل انجام کار و...) است. توانایی علمی و فنی و ادراکی و همچنین انگیزه و علاقه پژوهشگر تاثیر زیادی در شناخت و تحلیل درست فرایندها دارد. ابزارهای اصلی شناخت و تحلیل فرایندها شامل موارد زیر است:

۱- مستندسازی و تهیه شناسنامه فرایندها

۲- زمان سنجی و کارسنجی

۳- تحلیل فناوری اطلاعات

۳-۱- سرعت دسترسی

۳-۲- جامع بودن اطلاعات

۳-۳- امکان پردازش

۳-۴- نحوه بکارگیری فرم و ابزارهای اجرایی لازم

۳-۵- یکپارچه بودن و انعطاف پذیری سیستم

۴- طرح استقرار و فضای کار

۴-۱- شرایط فیزیکی محیط کار

۴-۲- فضای باز اداری

۴-۳- نقش جریان کار در فضا سازی اداری

۴-۴- اصول ناظر بر فضای اداری و طرح استقرار

۴-۵- ضوابط ناظر بر بهره‌برداری مطلوب از فضا و ساختمان‌های اداری

۵- تشکیلات و تقسیم کار

۵-۱- تبیین اهداف و وظایف

۵-۲- تطبیق فعالیتها

۵-۳- تبیین فرآیندها

۵-۴- تعیین حجم کار و استانداردها

۵-۵- دسته‌بندی فعالیتها براساس تجانس و پیوستگی

۵-۶- تعیین قالبهای سازمانی و نمودار تشکیلات

• بهبود مستمر، پایش و ارزیابی فرایندها

نظام پیشنهادات:

جذب مشارکت کارکنان در طرح مسائل و مشکلات و راه کارهای بهبود فرایند انجام کار با توجه به درگیر بودن آنها با مسئله و تجربه کاری و ابتکار آنها در بهینه سازی فرایندها
نظر خواهی از مشتریان و خدمت گیرندگان
این نظر خواهی میتواند توسط واحد بهبود روشها، روابط عمومی و واحد پاسخگویی به شکایات پیگیری و انعکاس داده شود.

بررسی تطبیقی

هر ساله با انجام بررسی تطبیقی در مورد کیفیت، قیمت تمام شده و مدت زمان ارائه خدمات در سازمان ها و شرکتهای مشابه (رقبا) می توان ارزیابی در مورد نیاز به بهبود فرایند ها را احصاء نمود.
شناخت فناوری های جدید
با مطالعه و شناخت فناوری های جدید در زمینه های مورد استفاده در فعالیتهای سازمان (از طریق آموزش و پژوهش) می توان نسبت به بازنگری و بهبود فرایند ها اقدام نمود.

• مهندسی مجدد ساختار و فرایندها

الگوی مهندسی مجدد فرایندهای کاری (BPR) Business process re-engineering

مهندسی مجدد، دگرگون سازی در فرایندها و پردازشها، در ساختار و سازماندهی و در روش استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در سازمانها با هدف دستیابی به نیازهای روز همچون ارتقاء کیفیت خدمات، انعطاف پذیری و هزینه پایین است که این امر مستلزم ساده سازی فرایندها می باشد. مهندسی مجدد معمولاً در کل پیکره سازمان صورت می پذیرد و اقدامات اصلاحی در یک بخش سازمان را نمی توان مهندسی مجدد نامید. ویژگیها و مزایای مهندسی مجدد شامل موارد زیر می باشد.

یکپارچگی مشاغل

بسیاری از مشاغل و وظایف در هم ادغام می‌شوند. این امر موجب کاهش تعدد متصدیان رسیدگی و پاسخگویی به یک خدمت در سازمان می‌گردد.

تفویض اختیار

سازمان‌هایی که مهندسی مجدد را بکار گرفته‌اند فرایندهای کار را نه تنها به صورت افقی بلکه به صورت عمودی به یکدیگر فشرده‌اند. فشردگی عمودی ساختار سازمان بدین معنی که بدنه فنی سازمان، دیگر نیاز ندارند تا مانند گذشته برای کسب تکلیف همواره از سطح بالای هرم مدیریت کسب تکلیف نمایند، بلکه فرایند کار در جهت کاهش زمان، هزینه کمتر، پاسخ‌گویی بهتر و سریعتر به مشتری یا خدمت‌گیرنده و توانا‌تر شدن کارشناسان در انجام مسئولیت‌هایشان تعریف می‌شود.

گردش کار مناسب

این امر موجب می‌گردد که چندین مرحله همزمان با هم پیش روند؛ همچنین زمان‌های تلف شده میان پایان یک مرحله و آغاز مرحله بعد حذف می‌گردد.

کاهش بازرسی و کنترل

مهندسی مجدد به جای کنترل دقیق کارهای در حال اجرا به بازرسی نهایی پرداخته و موارد جزئی را نادیده می‌گیرد. این نظام بازرسی و کنترل بیش از پیش‌گیری از تخلفات، با کاستن شگفت‌آور هزینه، به هدف نهایی کنترل کمک می‌نماید.

امکان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی

سازمان‌هایی که به مهندسی مجدد مبادرت نموده‌اند، توان ترکیب و بهره‌گیری از امتیازهای تمرکز و عدم‌تمرکز بصورت همزمان در یک فرایند را یافته‌اند. فناوری اطلاعات به سازمان این امکان را داده است تا واحدهای مختلف، همانند سازمان‌های کاملاً مستقل عمل نمایند؛ در حالی که در همان حال، داشتن پایگاه داده‌ها که حاوی همه اطلاعات موجود در سازمان است مزایای سازمان‌های متمرکز را نیز برای سازمان به می‌دهد.

• نتایج مهندسی مجدد در برگیرنده موارد زیر می‌باشد.

۱. تغییر در استراتژیهای سازمان.
۲. تغییر ساختار سازمانی.
۳. ساده‌سازی فرایندها.