

مقدمه

در حال حاضر ما در عصری به سر می بریم که تغییرات آن به مراتب بنیادی تر از تغییر و تحولات انقلاب صنعتی است و از همین رو سازمانها برای حفظ بقا و حضور خود در عرصه رقابت ناگزیر به دگرگونی و استفاده از تازه ترین دستاوردهای فناوری برای دستیابی به بالاترین سطح بهبود تواناییهای خود و کارکنان خود هستند.

مهندسی مجدد سازمانها را می توان از جهات مختلف محصول تکامل طبیعی و عملی استراتژی های کاربردی برخی از رویکردهای مدیریتی اخیر دانست که تاثیر عمده ای بر نحوه نگرش مدیریت و دگرگونی سازمانها داشته است .

این رویکردهای جدید شامل «مدیریت کیفیت جامع (TQM)»، «تمرکز بر روی مشتریان» و جدیدترین آنها «مهندسی مجدد فرایندها (BPR)» هستند. مهندسی مجدد سازمانها یک رویکرد کل نگر است که طی فرایندی، استراتژی رقابت سازمان را با پردازشهای درونی و کارکنان آن مرتبط می کند. این ارتباط از طریق به کارگیری جدیدترین ابزارهای ارتباطی برقرار می شود.

در هر سازمانی این باور وجود دارد که تحقق اهداف عالی سازمان در گرو برخورداری از منابع انسانی کارآمد و بهره ور است. تمام سازمانها برای سازگاری با تغییرات محیطی لازم است به طور مداوم نسبت به توسعه و بهسازی نیروی انسانی، تجهیزات، فناوری، قوانین و مقررات و فرهنگ سازمان اقدام کنند.

مفهوم مهندسی مجدد

«همر» و «چمپی» مهندسی مجدد فرایند کسب و کار را اینگونه تعریف می کنند: «بازاندیشی بنیادین، طراحی نو و ریشه ای فرایندها برای دستیابی به پیشرفتی شگفت انگیز در عملکرد براساس معیارهایی نظیر هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت.»

واژگان کلیدی در این تعریف عبارتند

از:

۱ - بنیادین: شیوه اصلی کار شرکت

مهندسی مجدد منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات

آزاده شاهی بیک
ashahibeik@yahoo.com

لیلا هاشمی
L_hashemii@yahoo.com

چکیده

یکی از ویژگیهای محیط امروزی افزایش سطوح رقابت است. موسساتی که خواهان افزایش سهم بازار خود و کسب سود و منافع هستند باید خود را با تغییرات محیط موجود وفق دهند. از این رو تغییرات بسیاری در روشهای کسب و کار در حال شکل گیری است. یکی از آنها فرایند مهندسی مجدد کسب و کار است که به عنوان بازاندیشی اساسی و طراحی دوباره و بنیادی فرایندهای کسب و کار به منظور بهبود چشمگیر معیارهای عملکرد امروزی تعریف شده است. یکی از زمینه سازان بالقوه فرایند مهندسی مجدد کسب و کار فناوری اطلاعات است. اگر چه فناوری اطلاعات امکان دستیابی به پیشرفتهایی را در زمینه فرایند مهندسی مجدد فراهم می سازد اما به تنهایی کافی نیست. این مقاله با نگرشی جامع به فرایند مهندسی مجدد منابع انسانی و مفهوم فناوری اطلاعات، کاربرد فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد دپارتمان منابع انسانی و مزایا و معایب آن را شرح خواهد داد.

چیست؟

۲- ریشه ای: تمامی روندهای کاری و ساختار های موجود باید فراموش شوند و شیوه‌های جدید کار کردن کشف شوند. تغییرات سطحی مفید نیستند و تغییر باید در ریشه عملی شود.

۳- شگفت انگیز: باید به تغییرات چشمگیر و خارق‌العاده دست یافت نه بهبودهای جزئی و اندک.

۴- فرآیندها: طراحی مجدد باید بر فرایندها متمرکز باشد نه بر وظایف، شغل‌های افراد یا ساختارها. [۳]

در نتیجه یک سازمان باید با پشت سر نهادن روندهای کاری قدیمی کار را از نو شروع کند. مهندسی مجدد در کانون خود بر فرایندها متمرکز است. «داونپرت» و «شورت» فرایندها را مجموعه ای از وظایف تعریف می‌کنند که به طور منطقی با یکدیگر در ارتباط هستند و برای دستیابی به یک نتیجه کاری تعریف شده اجرا می‌شوند. فرایندها، سلسله فعالیت‌هایی هستند که مشترکاً نتیجه ارزشمندی را برای مشتری به بار می‌آورند. [۴]

با توجه به این تعاریف، مهندسی مجدد تحولات تدریجی را نمی‌پذیرد و با در نظر گرفتن دگرگونی‌های پر شتاب فناوری، بازار و اقتصاد، دگرگونی‌های بنیادین و شدید را مد نظر قرار می‌دهد. این دانش تمام روش‌های سازماندهی، مدیریت تحول و ابزارهای مهندسی صنایع را مورد استفاده قرار می‌دهد تا بر ویرانه سازماندهی بوروکراتیک (دیوان سالاری)، سازمان‌های نوین فرایندگرا و انعطاف‌پذیر را بسازد. [۷]

مهندسی مجدد در منابع انسانی

در صورتی که در سازمان شما فعالیت‌های روزانه به طور کارا و مؤثر انجام نمی‌شود، دپارتمان منابع انسانی اولین جایی است که باید مهندسی مجدد در آن شروع شود. این روشی است که مدیران شرکتهایی چون AT&T و هیولت - پاکارد به کسار گرفته اند.

در حالی که بسیاری از متخصصان منابع انسانی به طور مؤثر در حال بهره برداری از فناوری اطلاعات به منظور مهندسی مجدد فرایندهای منابع انسانی هستند، بسیاری دیگر

تمام سازمانها برای سازگاری با تغییرات، باید همواره نسبت به توسعه و بهسازی نیروی انسانی، تجهیزات، مقررات و فرهنگ سازمان اقدام کنند.

وظایف منابع انسانی را همراستا، اتوماتیک و یکپارچه می‌کند، در نتیجه یک مزیت رقابتی قدرتمند برای سازمان فراهم می‌آورد. [۱]

گامهای مهندسی مجدد

معمولاً فرایند مهندسی مجدد از طراحی تا اجرا شامل چهار فاز است:

مرحله ۱- نیازسنجی: اغلب، فعالیت‌های مهندسی مجدد زمانی شروع می‌شود که شرکتها از وضعیت موجود نارضی هستند یا از طرف فرایندها و سیستم های موجود جهت پاسخ به فرصتهای تجاری جدید یا به دست آوردن اهداف خاص تحت فشار هستند، در حقیقت مهندسی مجدد به عنوان ابزاری برای به دست آوردن اهداف کسب و کار جدید یا نشان دادن مشکلات کسب و کار استفاده می‌شود.

در این مرحله شرکتها باید قبل از صرف زمان و منابع جهت شروع فعالیت به دو پرسش اساسی پاسخ دهند:

۱- چرا مهندسی مجدد لازم است؟
۲- چگونه مهندسی مجدد برای به دست آوردن اهداف کسب و کار با استراتژی کلی سازمان منطبق می‌شود؟

مرحله ۲- حمایت و پشتیبانی از سوی مقامات بالای سازمان: بدون حمایت فعال و مستمر مدیریت ارشد، یک فعالیت بنیانی مثل مهندسی مجدد دیر یا زود شکست خواهد

هنوز تصویر مبهمی از مهندسی مجدد دارند. اینکه مهندسی مجدد چیست؟ چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ و چه مشکلاتی ممکن است در حین اجرا رخ دهد؟. [۱]

مهندسی مجدد معمولاً برای توسعه، تولید، لجستیک، توزیع یا در بعضی مواقع جهت حمایت کردن از مشتریان و فروشندگان هدف گذاری می‌شود اما به ندرت برای اجرای آن در قسمتهای مالی و منابع انسانی تلاش می‌شود. به هر حال، منابع انسانی مجموعه ای از سیستم ها و فرایندهایی است که قادر است بزرگترین سرمایه شما را بالفعل کند. [۲]

نیاز به کاهش هزینه، ارائه خدمات با کیفیت‌تر و تغییر فرهنگی سه عامل اصلی جهت آغاز فعالیت‌های مهندسی مجدد منابع انسانی هستند.

محیط‌های کسب و کار رقابتی در حال افزایش، بسیاری از کارشناسان منابع انسانی را به سختی تحت فشار قرار می‌دهند تا هزینه های اجرایی منابع انسانی را کاهش دهند، خدمات با کیفیت تری تحویل دهند و فرهنگ سازمانی رقابتی تر و مؤثرتری ایجاد کنند.

به منظور افزایش سرعت و صحت تصمیمات مرتبط با افراد و فراهم آوردن خدمات منابع انسانی به موقع و با کیفیت، فرایندها و سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی بسیاری از شرکتها احتیاج به یک بازنگری اساسی دارد. در حقیقت فرایند مهندسی مجدد

۳- تیم های متفاوت برنامه ریزی که مسئول برنامه ریزی سمینارها، ارائه خدمات مشاوره ای به همه کارکنان برای رسیدن به هوشیاری، درک و پذیرش همه گونه تنوع و تفاوت هستند؛

۴- تیم برنامه ریزی و تعیین استراتژی پژوهشهای نیروی انسانی که تضمین کننده همسویی و پشتیبانی کامل سیستم های پژوهشی از استراتژی های شرکت به شمار می آید؛

۵- تیم برنامه ریزی نیروی کار که مسئولیت ایجاد رابطه ای موثر و مفید با اتحادیه های کارگری و همچنین آماده کردن کارکنان برای دگرگونیهای آینده نظیر تیم های خودگردان و فناوریهای جدید را به عهده دارد؛

۶- تیم ارائه خدمات به کارکنان که مسئولیت اداره امور حقوق و مزایای کارکنان، طرحهای تشویق و بهره وری، مطالعات و بررسیهای مرتبط با کارکنان و تامین خدمات تخصصی و مشاوره ای مرتبط با موضوعهای نیروی انسانی را بر عهده دارد.

شش عامل کلیدی در موفقیت فعالیتهای مهندسی مجدد منابع انسانی

۱- همراهی و حمایت مدیریت ارشد سازمان: پشتیبانی مدیر اجرایی ارشد سازمان نقش اساسی در موفقیت مهندسی مجدد دارد. بر این اساس لازم است جلسات پی در پی و منظمی با حضور مدیریت ارشد در طول این فعالیت برگزار شود.

۲- چشم انداز و مدل واضح و روشن برای تغییرات در منابع انسانی: ارتباط روشن بین مدل کسب و کار و طراحی مجدد منابع انسانی و وضوح استراتژی های تجاری، ارزشها و موقعیت رقابتی سازمان نقش بسزایی در پیشرفت فرایند مهندسی مجدد منابع انسانی دارد؛

۳- ارتباطات شفاف، صادق و پایبی: برای اینکه افراد مرتبط با فعالیت مهندسی مجدد با ماهیت کار آشنا شده و آن را به خوبی درک کنند لازم است تا در موقعیتهای مختلف و به صورت حضوری و رو در رو در مورد آن بشنوند و اطلاعات کسب کنند؛

۴- توانمند سازی کارمندان و مدیران: باید

اگرچه فناوری اطلاعات امکان دستیابی به پیشرفتهایی را در زمینه فرایند مهندسی مجدد فراهم می سازد اما به تنهایی کافی نیست.

نرم افزاری را انتخاب کند.

مرحله ۴- تشکیل تیم های اجرایی: تیم های اجرایی برای خلق راه حل جهت هریک از فرایندهای هدف گیری شده تشکیل می شوند. در این مرحله افراد تیم، فرایند موجود را شناسایی کرده و راه حلهای چندگانه برای فرایند ایجاد می کنند، برای هر راه حل تحلیل سود- هزینه انجام می دهند و در نهایت ساختار، نیروی انسانی و نیازهای سیستمی فرایند انتخاب شده را تعیین می کنند.

طرحهای عملی برای تست آزمایشی، نصب تجهیزات، تغییر، آموزش و استخدام نیز در این مرحله فرمول بندی و اجرا می شود. در نهایت فعالیتهای و فرایندهای اصلی باید پیاده سازی و اجرا شوند تا پیشرفت و اثر تجاری فعالیتهای مهندسی مجدد نمایان شود. [۱]

به عنوان مثال تیم اجرایی مهندسی مجدد منابع انسانی را می توان به صورت ۶ تیم سازماندهی کرد که عبارتند از:

۱- تیم ارتباطی کارکنان که مدیریت برنامه های ارتباطات را بر عهده دارند و مراقب هستند تا خطوط ارتباطی همیشه باز و آزاد باشد؛

۲- تیم آموزش و کارآموزی که توجه اصلی خود را حول برنامه های آموزش رهبری و آموزشهای تکنیکی متمرکز می کند؛

خورد. در مهندسی مجدد منابع انسانی مجریان رده بالای منابع انسانی نیاز به حمایت قوی از طرف مدیران ارشد سازمان دارند.

بعد از کسب حمایت از طرف مدیریت ارشد سازمان معمولاً در این مرحله تصمیمات لازم با توجه به مأموریت فعالیت مهندسی مجدد، حوزه کاری این فعالیت و منابع مورد نیاز جهت کار اتخاذ می گردد.

مرحله ۳- تشکیل تیم راهبری: تیم راهبری متشکل از مدیران ارشد منابع انسانی، مدیران MIS، مدیران میانی و مشاوران خارجی معمولاً در این مرحله تشکیل می شود.

وظایف تیم راهبری

۱) درک ارتباطات کلیدی مشتریان / کاربران در فرایندها؛

۲) ترسیم کردن فرایندهای جاری و محدودیتهای سیستم؛

۳) هدف گذاری هزینه ای / خدماتی جدید برای فرایندها؛

۴) شناسایی فرایندهایی که باید مهندسی مجدد شوند و ایجاد یک طرح اجرایی فاز بندی شده.

در این مرحله تیم راهبری می تواند مسیر کلی مهندسی مجدد را تعیین کرده و مشاوران و فروشندگان درخواستهای سخت افزاری و

به مدیران و کارمندان اختیارات لازم داده شود تا مسئولیت نتایج کارهایشان و هدفهای مورد نظر را قبول کنند؛

۵- تغییر در سیستم های حمایتی (پاداشها، ارزیابی، طراحی مجدد شغل و ...):

۶- اختیار و قدرت دادن به تیم های مهندسی مجدد و پاسخگو نگاه داشتن آنها جهت هدفهای روشن و قابل اندازه گیری. [۱]

مفهوم فناوری اطلاعات: با توجه به حضور در عصر اطلاعات، آنچه توجه همه شرکتها و سازمانها را به خود جلب کرده است سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و بهره وری حاصل از آن است.

براساس تعریف، فناوری اطلاعات (IT) عبارت است از مجموعه ابزارها، تجهیزات، دانش، روش و مهارت استفاده از آنها در تولید، انتقال و جابه جایی، پردازش و مصرف اطلاعات. [۶]

دامنه علوم مرتبط با این فناوری بسیار گسترده و وسیع بوده و مباحثی نظیر علوم رایانه و مهندسی نرم افزار، مخابرات، سیستم های اطلاعاتی مدیریت، سیستم های پشتیبانی تصمیم (DSS)، هوش مصنوعی (AI)، مدیریت اطلاعات، مهندسی دانش، فناوری چند رسانه ای، روباتیک و پایگاههای اطلاعاتی اینترنتی را شامل می شود.

این فناوری نوظهور بسیاری از عرصه ها را تحت تاثیر خود قرار داده است که از جمله آنها می توان به تولید و صنعت و فعالیتهای خدماتی - پشتیبانی اشاره کرد.

نقش فناوری اطلاعات در فرآیند مهندسی مجدد

فناوری اطلاعات در مهندسی مجدد نقش عمده ای ایفا می کند، فناوری به تنهایی و به صورت انزاعی نمی تواند موجب تغییر و تحول باشد. اما با وجود این، فناوری می تواند تاثیر بسیار قوی و گسترده ای از خود به جا بگذارد، خصوصاً وقتی که به نحو صحیح و مطلوبی با یک برنامه مهندسی مجدد ریشه ای که قصد تبدیل سازمان سنتی مبتنی بر فعالیت به سازمان مبتنی بر تیم متمرکز، حول نیازهای مشتریان و تغییر نظام فعالیتی به نظام راهبری فرایند را دارد، عجین شده باشد.

فناوری اطلاعات به ایجاد تغییرات در سازمانها که آن هم عمدتاً تغییراتی در ماهیت کار، ادغام وظایف سازمانی و تبدیل نیروهای رقابتی است کمک می کند. فناوری اطلاعات می تواند در ایجاد تغییرات به مهندسی مجدد یاری برساند و از این رو می توان آن را در حکم تسهیل کننده مهندسی مجدد تلقی کرد. لذا طراحی مجدد فرایندها اغلب به وسیله کمک گرفتن از فناوری اطلاعات صورت می گیرد. در اغلب حالات، فناوری اطلاعات مهمترین عامل توانایی بخش مهندسی مجدد است.

آنچه که امروز دانستن آن درباره نقش فناوری اطلاعات اهمیت دارد این است که فناوری اطلاعات تنها چگونگی انجام کارها را دگرگون نمی کند بلکه تعریف اقتصاد، تجارت و رقابت را هم تغییر داده است. [۷]

همواره پروژه مهندسی مجدد به نیازهای اطلاعاتی جدید نیازمند است و شاید لازم باشد که به منظور رفع این نیازمندیها فناوری جدید به کار گرفته شود.

امروزه اجرای فرایند مهندسی مجدد منابع انسانی با استفاده از فناوری اطلاعات در بخشهای مختلفی همچون حقوق و دستمزد، گزینش و استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش دهی و پیاده سازی فرهنگ سازمانی نقش عمده ای را در راستای دستیابی اهداف ایفا می کند.

از آنجا که واژه فناوری اطلاعات بسیار گسترده است و جنبه های بسیاری را شامل می شود، می توان به کاربرد آن در فعالیتهای منابع انسانی از جنبه های مختلف اشاره کرد:

- ۱- تجهیزات و سیستم ها، ۲- نرم افزارهای کاربردی، ۳- اینترنت، ۴- اینترنت، ۵- واقعیت مجازی، ۶- آموزش از راه دور.

نتیجه گیری

با وجود تحولات گسترده فناوری نوین، تا زمانی که دپارتمان منابع انسانی هنوز به حفظ روشهای سنتی خود ادامه می دهد، به سختی می توان انتظار تغییر و تحولی بنیادین در آن را داشت. اگر دپارتمان منابع انسانی هنوز به ساختار فعالیتی و سلسله مراتب سنتی خود چسبیده باشد، مطالب ارائه شده

در این مقاله، پیرامون فناوری اطلاعات، قادر به ایجاد هیچگونه تغییر و تحولی در این قبیل دپارتمانها نخواهد بود. اصول پیشنهادی «آدام اسمیت» و «فردریک تیلور» در زمینه سازماندهی بر مبنای فعالیت و سلسله مراتب، در زمان خود اصول کاملاً صحیحی به نظر می رسیدند، زیرا منطبق با سطح فناوری عصر خود طراحی شده بودند و از عمر آنها چندین دهه و حتی در مواردی یک قرن می گذرد. تا زمانی که دپارتمان منابع انسانی روشهای سنتی خود را کنار نگذارد و به مهندسی مجدد بنیادین خود نپردازد، فناوری جدید تنها در حد رویاها و صرفاً روی کاغذ وجود خواهد داشت. همچنان که فناوری به سوی آینده گام بر می دارد و رقبا به تطبیق سازمان خود با فناوری جدید می پردازند، سازمانهایی که نمی خواهند دست به تغییرات بنیادین بزنند راهی جز ترک عرصه رقابت نخواهند داشت و در این وادی نقش دپارتمان منابع انسانی از اهمیت دو چندان برخوردار است. □

منابع

[1]: Yeung, Arthur, Reengineering through information technology, Human resources planning, June 1995.

<http://www.reengineering.com/articles/ju196/humanresource.htm>[2]:

[3]: Hammer, M: Champy, J, Redesign of the Business, Barcelona, Spain: Parramon, 1994.

[4]: Davenport, T. H. Short, J. E., "The New Industrial Engineering: Information Ttechnology and Business process Redesign", Sloan Management Rreview, Summer 1990.

[5]: The California strategic Human Rresources partnership,

"Hewlett-Packard: Appling world - class information Technology to people Management." Quarterly profile, Spring 1994.

[6]: <http://www.Interact.../E14958D9367B61488525682...23ff51? Open document>.

[۷]: محمد رضا نوده فرامانی، مصطفی برخوان رازیقی، نقش فن آوری اطلاعات در فرآیند مهندسی مجدد کسب و کار، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۳، خرداد ۱۳۸۲.

• آزاده شاهی بیک: لیسانس مهندسی صنایع - کارشناس

•• لیلا هاشمی: لیسانس مهندسی صنایع - کارشناس