



پیاده سازی مدل مناسب مهندسی مجدد فرآیند

احمدرضا اخوان صراف

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه شیخ بهایی
اصفهان، ایران

a.r.akhavan@shbu.ac.ir

چکیده

مهندسی مجدد یکی از راهبردهای دگرگون سازی کسب و کار است که با اجرای آن سازمان از حالت وظیفه گرایی به سوی فرآیند محوری حرکت می کند. این امر علاوه بر سرعت بخشیدن به روند کارها، موجب کاهش هزینه ها و در نتیجه رقابتی تر شدن سازمان می شود.

پژوهش حاضر با هدف بهبود یکی از فرآیندهای سازمان تأمین اجتماعی و افزایش کارآیی آن صورت گرفته است. بدین منظور ابتدا با انتخاب مدل مناسب مهندسی مجدد به تدوین نمودارهای مراحل کار وضعیت موجود و وضعیت پیشنهادی پرداخته شده و سپس نکاتی جهت بهبود روش های اجرایی و عملیاتی سازمان ارائه شده است. بکارگیری این نکات موجب کاهش زمان فرآیند می شود که در بلند مدت کاهش هزینه ها را نیز دنبال خواهد داشت.

کلمات کلیدی

مهندسی مجدد، کارآیی، مدل ابلنسکی.



Implementation of Suitable Model for Business Process Reengineering

Abstract

Reengineering is one of the strategies for change in business that with it the organizations can move from function-based to process-based. This will increase the speed of business activities, decrease cost and therefore make the organization more competitive.

This paper is prepared with the goal of making developments in one of processes in Social Security Organization and increase efficiency. Therefore after choosing the suitable model for reengineering, prepares the action flow diagram for existing and desired situations and then suggests some useful hints for developing in functional and operational methods. Using these recommendations will decrease process time and in long term will decrease costs.

Keywords

Reengineering, Efficiency, Obolensky model.

Archive of SID



۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها نمی‌توانند با فرآیندهای تجاری ثابت، همچنان مزایای رقابتی خود را حفظ نمایند. لذا هر قدر هم که فرآیندها مناسب طراحی شده باشند، نیازمند بازنگری و تغییر هستند [۴]. از طرف دیگر بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که تغییرات تدریجی و سطحی دیگر راهگشای مشکلات آنان نبوده و برای بقا لازم است تغییرات بنیادین در سازمان ایجاد شود. امروزه هرگاه اصلاح یا بهبود عملکرد به صورت زیربنایی مطرح می‌گردد، مفهوم مهندسی مجدد به عنوان یک تغییر اساسی مد نظر قرار می‌گیرد.

۲- بیان موضوع تحقیق

یکی از ویژگی‌های دره‌ای جدید کسب و کار افزایش سطح رقابت است و سازمان‌هایی که خواهان بقا در چرخه فضای هستند، بای خود را با تغییرات در شرایط محیطی وفق دهند [۲]. از آنجمله تغییرات زلّی در روش‌های کسب و کار در حال شکل‌گیری است که یکی از آنها مهندسی مجدد فرآیندها است. از آنجا که نظریه مهندسی مجدد، نظریه نسبتاً جدیدی برای بهبود کسب و کار است، روش‌ها و رویکردهای آن همچنان در حال توسعه هستند. همچنین از آنجا که کاربرد مفاهیم مهندسی مجدد می‌تواند شکل‌های مختلفی به خود بگیرد، روش‌های آن نیز از یکدیگر متمایز هستند، زیرا تأکید بر روی برخی عوامل در یک پروژه مهندسی مجدد تا پروژه دیگر فرق خواهد داشت [11].

فرآیند مستمری سازمان‌ها یکی از فرآیندهای تشکیل‌دهنده سیستم مزایای بلندمدت در سازمان تأمین اجتماعی است. سازمان‌ها بیمه‌شدگان متوفی که واجد شرایط برقراری مستمری طبق ماده قانون تأمین اجتماعی و ملحقات و اصلاحات آن می‌باشند، می‌توانند به آخرین شعبه دریافت‌کننده حق بیمه مراجعه نموده و درخواست برقراری مستمری نمایندگان زمانی که سازمان‌ها مدارک لازم را به شعبه تسلیم می‌کنند تا زمانی که مستمری سازمان‌ها متوفی با صدور حکم برقرار و پرداخت می‌گردد، مسیر گردش کاری طی می‌شود که فرآیند برقراری مستمری سازمان‌ها نامیده می‌شود. هدف این پژوهش، شناخت وضعیت موجود این گردش کار به منظور حذف مراحل غیر ضروری اداری و کنترل‌های بی‌موقع، ایجاد سادگی و از میان برداشتن پیچیدگی و در نهایت کوتاه کردن گردش کار است.

۳- اهمیت موضوع تحقیق

اگر چه کوشش‌های بسیاری در جهت بهسازی وظیفه‌های تخصصی در سازمان‌ها صورت می‌گیرد، اما بدلیل عدم تمرکز بر فرآیندهای اصلی سازمان، مشکلات همچنان به قوت خود باقی می‌ماند [9]. چاره مشکل، روی آوردن به مهندسی مجدد فرآیندها است. با فرآیند محوری مشکلاتی از قبیل کندی سازمان، دسترسی دیر هنگام به نتایج دلخواه، مشکلات بین‌بخش‌های تخصصی، ناهماهنگی‌ها، عدم انعطاف‌پذیری سازمان و در نهایت عدم رقابت‌پذیری سازمان حل خواهد شد [10]. مهندسی مجدد با ایجاد تغییر اصولی در فرآیندها، موجب می‌گردد که اشتباهات حذف شده و از منابع، سرمایه و نیروی انسانی بدرستی استفاده شود. همچنین افراد در مورد کل سیستم، فرآیندها و فعالیت‌ها، نگرش کاملی بدست آورند و سازمان با تأمین نیاز واقعی مشتریان، سریع‌تر عکس‌العمل نشان داده و هزینه‌های سربار کاهش یابد. علاوه بر این، حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده منجر به شکوفایی سازمان و بهره‌وری بیشتر آن خواهد گشت. در سازمان تأمین اجتماعی تحقیق‌این موارد نه تنها به صرفه‌جویی در زمان و هزینه، هم برای سازمان و هم برای متقاضی مزایا می‌انجامد، بلکه نتایج اجتماعی و روانی چشمگیری را نیز در ارتباطات بین سازمان و بیمه‌شدگان بوجود خواهد آورد.

۴- مهندسی مجدد

اکثر سازمان‌ها حاوی مقرراتی هستند که در زمان‌های پیشین و بر پایه فرض‌هایی درباره فناوری، کارمندان و اهداف سازمان بوجود آمده‌اند که دیگر کاربردی ندارند. اساس مهندسی مجدد بر بررسی‌های مرحله‌ای و حذف اینگونه مقررات که زمینه‌ساز عملکرد کسب و کار کنونی هستند، استوار است. مهندسی مجدد به معنای بازسازی فرآیندها و روش‌های انجام کار بوده و در تلاش برای دستیابی به پیشرفت در معیارها بی‌چون کیفیت و سرعت خدمات است [6].

برای مهندسی مجدد، مدل‌های متفاوتی توسط محققان بیان شده است که می‌توان دسته‌بندی‌های مختلفی برای آنها در نظر گرفت. یک روش برای دسته‌بندی پروژه‌های مهندسی مجدد، چگونگی تمرکز آنها بر روی عواملی از قبیل فناوری اطلاعات، استراتژی، مدیریت کیفیت، عملیات و منابع انسانی است. روش دیگر، چگونگی نگرش مدل‌ها به ماهیت ابداعی مهندسی مجدد و ذاتی بودن آن است. به عنوان مثال هم‌و چمپی درجه وابستگی مهندسی مجدد به خلاقیت، ابداع و تفکر نو را بسیار بیشتر از وابستگی به تجربیات جاری و گذشته می‌داند، چنانکه معتقدند برای مهندسی مجدد، سازمان باید با یک صفحه سفید آغازی دوباره داشته باشد. با چنین نگاهی تعریف یک رویکرد ساخت یافته برای



مهندسی مجدد غیر ممکن است. از طرف دیگر افرادی چون داوینپورت، شورت، هاریسون و فیوری معتقد به تعریف چارچوبی مشخص برای مهندسی مجدد هستند و استفاده از تجربیات در مهندسی مجدد را لازم می‌دانند و معتقدند برای انجام پروژه مهندسی مجدد، ارائه طرحها و برنامه‌های کاری به همراه آموزش و انگیزش افراد الزامی است. در کل می‌توان به عنوان برخی از مدل‌های معروف مهندسی مجدد به مدل‌های ارائه شده توسط کلین، فیوری، گاه، جوهانسون، پترز و استپر، داوینپورت و شورت، هاریسون و پرات، بارت، کتینگر، کوپرز و لیبرند، تگزاس اینسترومنت، راسمن، کندور و ابلنسکی اشاره نمود [12].

با بررسی انواع مدل‌ها، دلایلی شکست و موفقیت پروژه‌های مهندسی مجدد و رهی فضای حاکم بر شرکت‌های ایرانی به این نتیجه می‌رسیم که عمدتاً مدل‌های بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند که توجه و ویژه‌ای به تعیین، بهبود و ایجاد چشم‌انداز دارند، نظیر مدل‌های گاه، داوینپورت و شورت، هاریسون و پرات، کتینگر و کندور و ابلنسکی. اما نکته مهم آن است که از بین این مدل‌ها، آنهاهی بیشتر باعث استفاده قرار گیرند که تعیین، بهبود و ایجاد چشم‌انداز را در حیطه کل سازمان مورد بررسی قرار می‌دهند زیرا ضعف غالب سازمان‌ها در ایران در نبود یک چشم‌انداز مناسب برای سازمان است. بدین ترتیب مدل‌های داوینپورت و شورت و کندور و ابلنسکی می‌توانند کمک بیشتری در پیاده‌سازی مهندسی مجدد بنمایند.

نکته مهم دیگر آنکه به دلیل ایجاد تنش‌های مضاعف حتی در بین مدیران ارشد سازمان در پروژه‌های تغییر، عامل بهبود مستمر جزو عناصر لازم در فازهای پائینی فرآیندهای مهندسی مجدد است. پس اینچنین بنظر می‌رسد که مدل‌های مهندسی مجدد کندور و ابلنسکی شرایط بهتری برای پیاده‌سازی در سازمان‌های ایرانی داراست [5].

اما مطلب قابل‌تأمل آنکه به دلیل کمبود آشنایی کارکنان سازمان‌های ایرانی با پروژه‌های بهبود، اجرای یک پروژه دگرگونی حتی در صورت مقاومت نکردن کارکنان می‌تواند به سادگی آنان را دچار سردرگمی کند. اما از آنجا که در گام اول مدل مهندسی مجدد ابلنسکی با شناسایی نیازهای سازمان برای انجام دگرگونی می‌توان چشم‌انداز، رسالت و مأموریت‌های کلی سازمان و همچنین اهداف استراتژیک آن را تعیین کرد و با ارزیابی توانایی سازمان در تأمین این نیازها و تجزیه و تحلیل ذینفعان کلیدی سازمان و تحلیل نقاط قوت و ضعف رقبا برنامه‌های بهبود دوره‌ای کوتاه با انجام تغییرات کم را در سازمان ایجاد کرد و در گام آخر با انجام دگرگونی‌های مداوم به بهبود مستمر در سازمان دست یافت، این مدل مناسب‌تری برای اجرای مهندسی مجدد در سازمان‌های ایرانی است [7].

۵- مراحل مهندسی مجدد ابلنسکی

الف - تعیین اهداف: از آنجا که موفقیت هر کار بسته به آن است که از ابتدا بدانیم که چه می‌خواهیم، پس ضروری است که ابتدا در پی یافتن پاسخ به این سؤال باشیم. این گام به اطلاعاتی همچون نیازهای سازمان برای انجام دگرگونی، توانایی سازمان در تأمین این نیازها، تجزیه و تحلیل ذینفعان سازمان و نیازمندی‌های آنها و تحلیل نقاط قوت و ضعف رقبا نیاز دارد. خروجی‌های این گام عبارتند از: شناخت کامل و شفاف از سازمان و محیط تأثیرگذار بر آن، چشم‌انداز، رسالت و مأموریت‌های کلی سازمان، اهداف استراتژیک، طرح‌های اولیه یا راهبردها و اهداف تفصیلی. ب - برنامه‌ریزی: به جزئیات عملیات و منابعی که قصد محقق نمودن این اهداف را دارند می‌پردازد. هر یک از اهداف تفصیلی که در بخش تعیین اهداف به آنها اشاره شد باید به یک پروژه تبدیل شود و در هر پروژه باید اهداف، ورودی‌ها، خروجی‌ها، روش‌های اندازه‌گیری میزان پیشرفت، روش‌های اندازه‌گیری میزان موفقیت، زمان بندی، مراحل انجام کار، تخصیص منابع مالی، سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و نیروی انسانی، تعریف وظایف، بودجه و ... مشخص گردد. خروجی این گام برنامه روشن و شفاف برای هدایت کارها بطور صحیح خواهد بود.

ج - اجرا: جهت حصول موفقیت در گام اجرا باید در دو مسیر حرکت نمود. مسیر اول شامل تغییر فرآیندها و ساختارهای عملکردی سازمان است که درصد موفقیت این بخش با استفاده از تکنیک‌های فنی افزایش می‌یابد. به موازات این مسیر باید وارد مسیر دوم که شامل تغییر فرهنگی است شد. تکنیک‌های فرهنگی نیز در این مسیر منجر به همراستا شدن پرسنل با پروژه و کاهش مقاومت در برابر تغییر می‌گردد مانند آموزش و شرکت دادن تمامی افراد مخصوصاً افراد اجرایی در امور.

د - سنجش و ارزیابی: جهت حصول اطمینان از موفقیت کار انجام شده باید وارد فاز ارزیابی شد. ارزیابی در دو مقطع کاری انجام می‌شود: سنجش و ارزیابی عملیات و کنترل پیشرفت پروژه، سنجش و ارزیابی نتایج و تأثیر نتایج بر روی ذینفعان.

ه - دگرگونی در خود دگرگونی و دگرگونی مداوم: وقتی در مرحله پیاده‌سازی دگرگونی، کارها درست انجام نمی‌گردد در آنصورت بحثی تحت عنوان دگرگونی در خود دگرگونی و دگرگونی مداوم مطرح می‌گردد. معمولاً در این مرحله سه راه حل پیش روی سازمان است: اول اینکه هیچ کاری نکنیم، دوم اینکه تغییر در زمان، منابع و یا کیفیت و برنامه‌ریزی مجدد و سوم اینکه انتظارات خود را تغییر دهیم [1].



۶- شناخت وضعیت موجود

تعیین فرآیند مورد نظر در تحقیق: تعداد ۱۵ عدد فرم نظرخواهی بین کارکنان با سابقه در بخش‌های مختلف شعبه سه سازمان تأمین اجتماعی استان اصفهان توزیع گردید. سپس با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته توسط کارکنان سازمان و با در نظر گرفتن شرایط و امکانات تحقیق و در دسترس بودن اطلاعات، واحد مستمری‌ها برای این منظور انتخاب گردید. از طریق مصاحبه با مسئولین و کارشناسان امور مستمری‌ها فرآیند «برقراری مستمری بازماندگان» به منظور انجام اصلاحات و بازنگری انتخاب گردید. بر اساس ماده ۸۰ قانون تأمین اجتماعی در صورت فوت بیمه شده‌ای که در ظرف ۱۰ سال آخر حیات خود حداقل سابقه پرداخت یکسال حق بیمه را داشته باشد و یا بر اثر حادثه ناشی از کار یا بیماری حرفه‌ای فوت کند، بازماندگان واجد شرایط متوفی به شرح ماده ۸۱ استحقاق دریافت مستمری بازماندگان را خواهند داشت. بر اساس ماده ۸۲ بازماندگان بیمه شده زن با داشتن شرایط مشروح در این ماده از مستمری بازماندگان استفاده خواهند نمود.

شناخت وضعیت موجود و تدوین آن به صورت نمودار مراحل انجام کار: در این بررسی کلیه مراحل کار مورد مشاهده دقیق قرار گرفته و با کارکنان درگیر در فرآیند و مسئولان واحدهای مربوط بویژه واحدهای مستمری‌ها و سابقه و فنی، به تفصیل گفتگو شده و از تجربه این افراد بهره گرفته شده است. برای اینکه فرآیند هرچه دقیق‌تر تحلیل شود و نتایج ملموس بدست آید، مراحل و ایستگاه‌های مهم کاری موجود در فرآیند بیشتر شکافته شده و وجوه گوناگون آن مثل چه کاری انجام می‌شود، چرا انجام می‌شود، کجا انجام می‌شود، چه موقع انجام می‌شود، به چه نحو انجام می‌شود، چه فرد یا افرادی آن را انجام می‌دهند، مورد بررسی دقیق قرار گرفته است.

بررسی و تحلیل وضع موجود برای بهینه‌سازی: در این مرحله با شناخت ایستگاه‌های مهم کاری و دقت در نمودار مراحل انجام کار، مشکلات اساسی فرآیند تشخیص داده شده و به دنبال آن، راه حل یا راه‌های ممکن برای هر مشکل جستجو شده است. راه‌های ممکن از دید عملی بودن و مفید بودن ارزیابی و بهترین راه حل‌ها برگزیده شده‌اند.

در تحلیل وضع موجود کوشش شده است معیارهای نافذ و منطقی برای تحلیل برگزیده شوند. نافذ به این معنی که معیار سنجش باید با سنجیدنی جور باشد و منطقی به این معنی که آنچه بر مبنای معیار مورد نظر سنجیده، استنتاج و نهایتاً پیشنهاد می‌شود عملی باشد و برای طرف‌های دخیل و ذینفع در روش، یعنی بیمه شده و سازمان، سودمندی‌های لازم را داشته باشد. بر اساس این ملاحظات، زمان و هزینه معیارهای ملموسی بوده‌اند که بر آن مبنای توان به تحلیلی کاربردی رسید و در نهایت امر به نتایجی همچون کوتاه شدن زمان انجام روش و تسریع در کار ارباب رجوع که رضایت او را در پی خواهد داشت، جلوگیری از خستگی کارکنان که منجر به افزایش کارایی آنان خواهد شد و جلوگیری از نیاز روزافزون سازمان به نیروی انسانی جدید دست یافت.

بر اساس معیارهای فوق از یک سو با دیدگاه نظام‌گرا مشکلات عمده‌ای که به سیستم مربوط می‌شود اما برونداد آن مستقیماً به فرآیند بر می‌گردد شناسایی شده‌اند و از سوی دیگر با دیدگاه جزئی کلیه مراحل کار از ابتدا تا انتها بررسی شده و با طرح سؤالاتی صحت و سقم هر مرحله از کار سنجیده شده و ضرورت یا عدم ضرورت آن معلوم گردیده است. این سؤالات عبارت بوده‌اند از اینکه چه کاری انجام می‌شود؟ چه کسی انجام می‌دهد؟ در چه مرحله‌ای انجام می‌شود؟ به چه نحو انجام می‌شود؟

طراحی وضعیت پیشنهادی: وضعیت پیشنهادی با در نظر گرفتن قابلیت اجرای سریع در شرایط حاضر و در چارچوب امکانات و قوانین موجود پیشنهاد می‌گردد. برای این وضعیت، نمودار مراحل انجام کار جایگزین تهیه شده تا اطلاعات لازم برای آموزش و اجرای آن فراهم شده باشد.

۷- مراحل اجرایی مطابق روش ابلنسکی

تعیین هدف

شناسایی نیازهای سازمان برای انجام دگرگونی

- طولانی بودن پروسه انجام کار به سبب وجود فرآیندهای اضافی و دوباره کاری‌ها.

- زیاد بودن افراد درگیر در هر فرآیند.

تجزیه و تحلیل ذینفعان کلیدی سازمان و نیازمندی‌های آنان

- مصاحبه با برخی از بیمه‌شدگان و شناسایی نیازمندی‌های آنان به عنوان یک ذینفع کلیدی.

- مصاحبه با بعضی از کارکنان در جهت شناسایی نیازها و انتظارات آنان.

برنامه ریزی

ارائه راه حل در سطح کلان

- کاهش کنترل‌های بی‌موقع.



- حذف مراحل غیر ضروری
- بکارگیری فناوری اطلاعات.
- طراحی مجدد فرآیندها

- طراحی مجدد فرآیندها بر اساس مشکلات شناسایی شده و راه حل‌های ارائه شده در سطح کلان.

اجرا

- تغییر فرآیند مورد نظر.
- تغییر فرهنگی و کاهش مقاومت در برابر تغییر.

سنجش و ارزیابی

- سنجش و ارزیابی میزان پیشرفت پروژه،
- سنجش و ارزیابی میزان تأثیر نتایج بر روی ذینفعان.

۸- تحلیل وضعیت موجود

فرآیند برقراری مستمری بازماندگان با مراجعه یکی از افراد خانواده متوفی به شعبه شروع شده و با پرداخت نخستین مستمری پس از صدور حکم پایان می‌یابد. هر چند این فرآیند مراحل معینی را طی می‌کند، اما بسته به اینکه در ایستگاه استخراج و اعلام سابقه، یعنی در گلوگاه اصلی روش، سوابق بیمه شده متوفی چه وضعیتی از نظر یکجا بودن یا پراکنده بودن داشته باشد، ممکن است یکی از چهار وضعیت زیر رخ دهد. به سخن دیگر، تعداد مراحل فرآیند تابعی است از چگونگی وضعیت سوابق بیمه شده متوفی که به نوبه خود سبب تغییر مسیر فرآیند می‌گردد.

۱- تمامی سابقه بیمه شده متوفی در شعبه برقرار کننده موجود و کارگاه دارای لیست های منظم است. این حالت را می‌توان بهترین وضعیت و کوتاه ترین مسیر فرآیند دانست.

- ۲- تمامی سابقه اشتغال و پرداخت حق بیمه مربوط به شعبه برقرار کننده است، اما کارگاه دارای لیست پیوسته و منظم نبوده و سوابق لیستی ناقص است. در این صورت، تعداد مراحل بیشتری نسبت به وضعیت پیشین طی می‌شود.
- ۳- سابقه بیمه شده متوفی در آخرین کارگاه طبق لیست های منظم موجود است، ولی بخشی از سوابق پیشین بیمه شده جمع آوری نشده و در شعب دیگر پراکنده است. در این وضعیت، فرآیند مستمری بازماندگان در ایستگاه اعلام سابقه مجبور به طی کردن مسیر دیگری می‌شود.
- ۴- علاوه بر آن که بخشی از سوابق بیمه شده متوفی در شعبه یا شعب دیگر پراکنده است که مستلزم استعلام سابقه از شعب خواهد بود، سوابق لیستی کارگاه نیز ناقص است و برای منظور کردن سوابق مبتنی بر بازرسی کارگاه لازم است با واحد درآمد مکاتبه شود. این وضعیت را می‌توان طولانی ترین مسیر فرآیند دانست.

بمنظور جلوگیری از تداخل مراحل یا مسیرها در ایستگاه‌هایی که حرکت بعدی مشروط می‌شود، سعی شده است به جای تکرار مراحل پیشین به دادن آدرس بسنده شود. بطور کلی فرآیند برقراری مستمری بازماندگان در مسیر خود ۱۱۰ مرحله اعم از عمل و جابجایی و رسیدگی و بایگانی و تأخیر را در بر می‌گیرد و بطور متوسط ۲/۵ ماه به طول می‌انجامد. این فرآیند در صورتی که متوفی، بازنشسته یا از کار افتاده کلی بوده باشد، هیچیک از مراحل که در نمودارها ذکر می‌شود را نمی‌پیماید بلکه با اخذ مدارک مورد نیاز از بازماندگان حکم تبدیل نوع مستمری قبلی به مستمری بازماندگان صادر می‌گردد.

در ادامه ابتدا به طرح و تحلیل هر مشکل پرداخته شده و در پی آن راه حل ممکن مطرح گردیده است.

- ۱- طبق روش های اداری موجود تعداد زیادی از نامه ها و مدارک که در دفتر شعبه ثبت و صادر می‌شوند، باید پیش از ثبت و صدور به امضای رئیس یا معاون شعبه برسند. همچنین مکاتباتی که بین واحدهای مختلف شعبه انجام می‌شوند حتماً باید به امضای مسئول هر واحد برسند. بررسی های انجام شده نشان داده اند که این عمل متضمن کنترل بیشتر نیست بلکه صرفاً به اجرای مقررات اداری ناظر بوده و دیوانسالاری را افزایش می‌دهد. چنانچه برخی از این امضاها همراه با کنترل هم باشد، چون بی‌موقع و سریع انجام می‌شود این کنترل نارسا بوده و سلامت کار را تضمین نخواهد کرد. اما از آثار سوء چنین عملی می‌توان حمل و نقل های مکرر، تأخیر در مراحل از کار، طولانی شدن زمان فرآیند و به هدر رفتن بخشی از وقت مدیریت را برشمرد. از اینرو چنین پیش بینی شده است تا کلیه نامه ها و مدارک با دو امضاء صادر گردند، امضای مسئول واحد به جای رئیس شعبه و امضای دیگر اقدام کننده خواهد بود. در عین حال، امضای رئیس شعبه برای اسناد و مدارک مهمی چون چک، سند پرداخت احکام و مفاصا حساب محفوظ خواهد ماند. در مورد نامه های بین واحدها نیز پیشنهاد شده است تا امضای مسئول واحد حذف و نسبت به کنترل های لازم طبق توضیحاتی که در ادامه آورده می‌شود عمل شود. بدین ترتیب، امضای مسئول سابقه در فرم درخواست



سابقه ضرورتی نداشته و امضای تنظیم‌کننده کافی خواهد بود. زیرا در صورتی که کنترل بطور دقیق و کامل انجام شود، مستلزم صرف وقت قابل توجهی از جانب کنترل‌کننده خواهد بود و با توجه به این که تعداد موارد روزانه چنین کنترل‌هایی زیاد است، این کار کنترل‌کننده را از وظایف گوناگون خویش باز می‌دارد و علاوه بر آن این مرحله از کار را دچار تأخیر می‌کند، از اینرو چنین کنترلی بی‌موقع دانسته می‌شود و در صورتی که کنترل بطور سرسری و شتاب زده صورت گیرد (که طبق بررسی‌های انجام شده عموماً چنین است)، آنگاه کنترل و عدم کنترل نتیجه‌اش یکسان خواهد بود. بنابراین چنین کنترلی نارسا است و سلامت کار را تضمین نمی‌کند.

بر اساس ملاحظات بالا، برای ایجاد کنترلی به موقع و سودمند که هم مراحل تأخیرزای فرآیند را حذف کند و هم اشتباهات رخ داده را شناسایی و اصلاح نماید، پیشنهاد این است که مسئولین در فاصله‌هایی منظم تعدادی از سوابق اعلام شده را به طور تصادفی انتخاب و مورد بازبینی دقیق قرار دهند. این مورد در واقع می‌تواند نوعی کنترل و ارزیابی نیز باشد. چنانچه در فاصله‌ای معین، مورد اشتباهی دیده نشود و یا اشتباه سهوی و ناچیز باشد، می‌تواند به پیشنهاد تشویق برای کارمند ذریبیط بیانجامد. چنانچه تعداد موارد اشتباه قابل توجه و یا ناشی از خطای عمدی باشد، لازم است کارمند خاطی مورد مؤاخذة و اخطار قرار گیرد. این روش را می‌توان در مورد سایر عملیاتی که نیاز به کنترل دارد و در طول فرآیند موجود به دفعات دیده می‌شود نیز بکار بست. به این ترتیب دو مرحله حذف خواهند شد.

۲- بررسی نشان می‌دهد که از متوسط ۲/۵ ماه وقت صرف شده، نزدیک به ۱/۵ ماه از آن در یک ایستگاه کاری مصرف می‌شود. این ایستگاه و تأخیر ملازم با آن اعمال و فعالیت‌های مربوط به استخراج گردآوری و اعلام سابقه را دربرمی‌گیرد و به همین دلیل می‌توان آن را گلوگاه اصلی روش دانست. برای مشکل موجود در این گلوگاه سه علت شناخته شده است.

۲-۱- عدم تناسب بین حجم کار و تعداد کارکنان شاغل در این قسمت. به عبارت دیگر تعداد کارکنان کمتر از حد مورد نیاز است. این مشکل را می‌توان با اندکی جابجایی کارکنان یا تغییری در ساختار نیروی انسانی که به معنی افزایش نیروی انسانی در قسمت‌های پرتراکم خواهد بود مرتفع ساخت. بررسی‌های کمی در مورد حجم کار در قسمت اعلام سابقه نشان داده است که از مجموعه کار محوله به این قسمت فقط بخش کوچکی به روش برقراری مستمری بازماندگان به طور کلی به سیستم مزایای بلند مدت مربوط می‌شود. با تحلیل کارهای انجام شده توسط این قسمت، چنین معلوم شده است که فقط ۷/۳ درصد از کل پرونده‌های این قسمت به سیستم مزایای بلند مدت بر می‌گردد و روشن است که سهم کار مربوط به روش برقراری مستمری بازماندگان از این رقم نیز کمتر است. بنابراین با تقویت کمی نیروی انسانی در این قسمت می‌توان به نتایج مطلوبی در کل سازمان دست یافت.

۲-۲- پرونده‌های مطالباتی محاسبه نشده و به روز نرسیده نه تنها سوابق مبتنی بر بازرسی کارگاه را به حالت غیر قطعی و در نتیجه غیر قابل احتساب می‌گذارد، بلکه محاسبه حق بیمه‌های مبتنی بر بازرسی و وصول آنها به تعویق می‌اندازد. از اینرو ایجاب می‌کند با صدور دستورالعمل‌هایی محاسبه حق بیمه پرونده‌هایی مطالباتی بر بازرسی خواهد بود.

۲-۳- عدم همکاری کارفرما در ارائه به موقع لیست حق بیمه که این مشکل بیشتر در مورد کارگاه‌های کوچک صادق است. در مورد لیست‌های وصولی از کارگاه پیشنهاد می‌شود که لیست‌ها به صورت ششماهه در هر نیمسال از سوی کارفرمایان تنظیم و تحویل شعبه شود. به این معنی که لیست فروردین ماه به منزله لیست ششماهه اول و لیست مه‌ماه به منزله لیست ششماهه دوم سال در نظر گرفته شود. با ملحوظ داشتن اینکه لیست‌های تغییرات احتمالی کارگاه، در صورت لزوم ارائه شود. باجه دریافت به هنگام تحویل گرفتن لیست‌ها حق بیمه متعلقه را که در واقع مبلغی معین است محاسبه و طی فرم معینی که به این منظور پیش‌بینی شده است به کارفرما اعلام می‌نماید و کارفرما مکلف خواهد بود در فرجه قانونی معین حق بیمه هر ماه را به حساب سازمان واریز و فیش مربوطه را در سه نسخه به باجه دریافت تسلیم نماید. یک نسخه از فیش به واحد حسابداری، نسخه دوم به واحد لیست، و نسخه سوم در پرونده مطالباتی کارگاه ضبط خواهد شد. این روش مشکل تنظیم لیست، که هر ماه برای کارفرما کاری دست و پاگیر است را از میان برخواهد داشت. علاوه بر این حجم کار باجه دریافت بطور چشمگیری کاهش می‌یابد و ثبت ایام کارکرد و ریز دستمزد به طور همزمان و به سهولت انجام خواهد گرفت و کار ارباب رجوع نیز سریعتر انجام شده و رضایت وی تأمین می‌گردد.

۳- درخواست ریز دستمزد می‌تواند مستقیماً به واحد لیست و مزد فرستاده شود و ریز دستمزد استخراج شده نیز مستقیماً به واحد مستمری‌ها انتقال یابد. بدین نحو یک مرحله حذف خواهد شد.

۴- مرحله مربوط به استخراج ریز دستمزد آخرین دو سال قبل از تاریخ فوت می‌باشد، یکی از ایستگاه‌های کاری را نشان می‌دهد که در واقع گلوگاه تأخیر آفرین دیگری را ایجاد کرده است. تأخیر در این مرحله تقریباً به ۱۵ روز می‌رسد. در حالیکه طبق زمانسنجی انجام شده متوسط زمان استاندارد لازم برای استخراج یک ریز دستمزد ۲ ساله، ۱۴۰ دقیقه است. این مشکل نتیجه حجم کار بالا در قسمت لیست و دستمزد و استخراج ریز دستمزد از شعب دیگر است.

تأثیر منفی حاصل از حجم زیاد کار در قسمت لیست و مزد رامی‌توان با جابجایی کارکنان یا تغییر در ساختار نیروی انسانی کاهش داد. در مورد استخراج ریز دستمزد از شعب دیگر، اگر بتوان اطلاعات مربوط به تمام شعب سازمان تأمین اجتماعی را از طریق شبکه با هم مرتبط کرد،



دسترسی به اطلاعات مربوط به شعب دیگر به راحتی امکان پذیر می شود. این امر سبب صرفه جوئی بسیار زیادی در زمان شده و کاهش هزینه ها را بدنبال دارد.

۵- مسئول مستمری ها که هم مسئولیت و هم احاطه به امور قسمت خود دارد، پیش نویس حکم را کنترل و امضاء می کند. از اینرو امضای مسئول نامنویسی و مسئول فنی تکرار زائد است. بنابراین دو مرحله حذف خواهند شد.

۶- امضای رئیس شعبه در پیش نویس حکم فقط به تأخیر در انجام کار می افزاید و ضرورتی در این مرحله ندارد. اما امضای وی پس از ماشین نویسی و کنترل و امضای مسئول مستمری ها به قوت خود محفوظ خواهد بود. بر این اساس یک مرحله حذف خواهد شد.

۷- از آنجا که مسئول مستمری ها حکم را کنترل و امضاء می کند، پس از تخصیص شماره مستمری دیگر کنترلی صورت نمی گیرد. در صورتی که اگر کنترل مسئول مستمری ها پس از تخصیص شماره مستمری انجام شود منطقی تر است.

۹- وضعیت پیشنهادی

با مطالعه دقیق فرآیند برقراری مستمری بازماندگان، در می یابیم که در این فرآیند علاوه بر گلوگاه استخراج سابقه، گلوگاه دیگری به نام استخراج ریز دستمزد نیز وجود دارد. ایجاد تغییر در این مراحل که حدود ۸۰٪ زمان برقراری مستمری بازماندگان را به خود اختصاص می دهد، می تواند تأثیرات مثبت بسیاری را در سازمان پدنبال داشته باشد. استفاده از یک شبکه کامپیوتری که بتواند کلیه شعب سازمان تأمین اجتماعی را به هم متصل کند، بسیار کارساز است. با استفاده از این شبکه، اطلاعات مربوط به کلیه شعب اعم از سابقه افراد، ریز دستمزد و نظایر آن می تواند بر راحتی و در ظرف مدت کوتاه در اختیار کارکنان سازمان قرار گیرد.

در تحقق این نتایج دو اصل عملی بودن و سودمند بودن مدنظر بوده است، زیرا اجرای روش مورد نظر از یک سو مستلزم تغییراتی در شرایط محیطی سیستم نیست و از سوی دیگر این تغییرات نه تنها مواجه با مشکل نخواهد بود، بلکه برخی از مشکلات موجود را نیز از میان بر خواهد داشت. زیرا کوتاه شدن زمان متضمن کاهش هزینه، تسریع در کار و در نتیجه رضایت بیشتر بیمه شده می گردد. علاوه بر این با کاهش خستگی و فشار بر کارکنان، از یکسو خشنودی آنان از محیط کار بیشتر می شود که به نوبه خود می تواند در سلامت بیشتر کار و اشتباه و خطای کمتر مؤثر افتد و از سوی دیگر بالا بردن کارایی آنها را در پی خواهد داشت. همچنین کوتاه شدن روش و زیاد شدن کارایی کارکنان، نیاز به تأمین نیروی انسانی جدید را یا به کلی رفع خواهد کرد و یا کاهش خواهد داد. کاهش هزینه های مربوط به حقوق، مکان ملزومات و وسایل اداری و آموزش، حاصل اقتصادی این بهبود است.

۱۰- نتیجه

با اجرای وضعیت پیشنهادی و با در نظر گرفتن جدول شماره یک، می توان دریافت که ۱۴ مرحله از کل مراحل روش که در طولانی ترین مسیر ۸۰ مرحله است، حذف می شود. زمان فرآیند از ۳۶۰۲۰ دقیقه به ۳۴۳۶۰ دقیقه کاهش می یابد که منجر به صرفه جویی برابر با ۱۶۶۰ دقیقه که معادل ۳/۵ روز کاری است خواهد شد. زمان صرفه جویی شده در هر ماه با توجه به متوسط دوازده مورد برقراری مستمری بازماندگان در شعبه نمونه به ۴۲ روز و در طول سال به ۵۰۴ روز می رسد. براساس زمان صرفه جویی شده می توان میزان کاهش هزینه ها را نیز محاسبه نمود.

جدول شماره یک - مقایسه وضعیت موجود و وضعیت پیشنهادی

صرفه جویی	روش پیشنهادی	روش موجود	خلاصه وضعیت
۶	۳۴	۴۰	تعداد مراحل عمل
۶	۲۵	۳۱	تعداد مراحل
۲	۶	۸	جابجایی (حمل و نقل)
۵	۲۵	۳۰	تعداد مراحل رسیدگی
-	۱	۱	تعداد مراحل تأخیر
۱۶۶۰	۳۴۳۶۰	۳۶۰۲۰	تعداد مراحل بایگانی
			زمان بر حسب دقیقه



علاوه بر این از دیگر مزایای روش پیشنهادی می توان به رضایتمندی کارکنان شعبه و بیمه شدگان، کاهش نیروی انسانی غیر مفید با حذف ایستگاه های غیر موجه، کاهش زمان انجام کار، افزایش زمان در دسترس برای کارکنان جهت اندیشیدن در کار، کنترل های بجا و بموقع جهت پیشگیری از سوء استفاده های احتمالی و کاهش هزینه های سازمان اشاره نمود.

مراجع

- [۱] ابلنسکی، نیک، مهندسی مجدد و مدیریت دگرگون سازی سازمان ها، ترجمه منصور شریفی کلویی، تهران، نشر آروین، ۱۳۷۶.
- [۲] ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز ، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، انتشارات موسسه بانکداری ایران، ۱۳۷۰.
- [۳] زاهدی، شمس السادات، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم ها، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۵.
- [۴] همرا، مایکل و چمپی، جیمز ، طرح ریزی دوباره شرکت ها، ایرج پاد، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۸.
- [۵] بستانچی، مهدی. "روش مناسب مهندسی مجدد در ایران"، تدبیر، شماره ۱۸۳، تهران، ۱۳۸۶.
- [۶] فرج وند، اسفندیار. (۱۳۸۶). "نگاهی دوباره به مهندسی مجدد"، تدبیر، شماره ۱۸۵، تهران، ۱۳۸۶.
- [۷] زارعی، بهروز و فرکیش، سوفیا. "بررسی تجربیات مهندسی مجدد در ایران"، چهارمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع، تهران، ۱۳۸۵.
- [۸] معاونت اقتصادی و برنامه ریزی سازمان تامین اجتماعی. "گزارش اقتصادی و اجتماعی سازمان تامین اجتماعی"، ۱۳۸۲.

[9] Al- Mashari , Majed . Zairi, Mohamed, "An Analysis of key success and failure factors", Business process management journal, Vol.5 No.1 , pp.87-112, 1999.

[10] Attaran , Mohsen, "Why does reengineering fail? A practical guide for successful implementation", Journal of management Development , Vol . 19 No. 9, pp. 79-801, 2000.

[11] Gunasekaran, A. Nath, B., "The role of information technology in business process reengineering", International journal of production economics, 50, 2/3 , pp.91-104, 1997.

[12] Love , P.e.d. Gunasekaran, A ., "Process reengineering: A review of enablers", International journal of production economics , 50 , 2/3 , pp.183-197, 1997.

Archive of SID