

Optimizare prin informatizare vs. informatizarea ineficienței

Utilizarea IT-ului ca agent al schimbării nu înseamnă a îngropa problema sub o grămadă de calculatoare. Această abordare nu înlătură cauza problemei, ci doar o ascunde.

Accesarea surselor de finanțare din fonduri structurale oferă în acest moment o oportunitate unică organizațiilor (atât celor publice cât și IMM-urilor) de a implementa soluții informatice pentru managementul eficient al activității. Fie că este vorba despre automatizarea comunicării interne, de gestiunea economică și financiară, de managementul relației cu clienții sau de servicii electronice oferite clienților, implementarea unor astfel de soluții informatice presupune automatizarea unor procese de lucru existente în cadrul organizației.

Este însă situația existentă în cadrul organizației una optimă, a cărei automatizare să constituie un obiectiv de dorit? Analizând impactul tehnologiei informației asupra proceselor de lucru din interiorul unei organizații, Michael Hammer de la MIT trăgea următoarele concluzii într-un material publicat în Harvard Business Review în anul 1990:

1. Cea mai importantă sarcină a managerilor este aceea de a elimina activitățile care nu produc valoare adăugată și nu de a utiliza tehnologia pentru a le automatiza;
2. Activitățile ineficiente din cadrul unei organizații trebuie eliminate și nu accelerate prin automatizare;
3. Organizațiile trebuie să-și regândească procesele de lucru pentru a maximiza valoarea oferită clienților, minimizând în același timp consumul de resurse necesare pentru furnizarea produsului sau a serviciului

1. Stabilirea viziunii.

Ținând cont de radicalitatea procesului BPR, proiectul necesită suportul absolut al managementului companiei care demarează inițiativa BPR. În cadrul acestei prime etape, conducerea organizației investighează modul în care și-ar derula activitatea dacă nu ar exista nici una din constrângerile modului de lucru actual. În cadrul acestui pas se obține suportul managementului, sunt identificate procesele vitale și se examinează tehnologiile informatice care pot ajuta procesul de reproiectare.

2. Inițiere.

În cadrul acestei etape se construiește echipa BPR din membri ai tuturor departamentelor și se stabilesc criteriile de performanță pentru fiecare departament funcțional în parte.

3. Diagnoză.

Pe baza criteriilor de performanță stabilite se realizează o analiză detaliată a proceselor care vor fi reproiectate. Se realizează o descriere a proceselor existente și sunt scoase în evidență aspectele cauzatoare de slabă performanță (fluxuri de lucru ineficiente, costuri mari, lipsa valorii adăugate pentru clienți).

4. Reproiectare.

Această etapă presupune identificarea schimbărilor necesare și evaluarea modului de acceptare a acestora de către organizație.

5. Reconstrucție.

Utilizarea IT-ului ca unealtă care ajută la implementarea schimbării este unul dintre pașii etapei de reconstrucție. În funcție de radicalitatea schimbării, sistemele existente pot fi modificate sau înlocuite în totalitate.

respectiv;

4. Tehnologia informației poate fi folosită ca un catalizator pentru optimizarea proceselor de lucru, întrucât permite metode noi de colaborare și de lucru. Toate aceste concluzii subliniau faptul că implementarea sistemelor IT nu trebuie să fie obiectivul principal al utilizării tehnologiei, deoarece deseori modul de lucru al organizațiilor este inefficient, iar modelarea informatică a acestei ineficiențe nu va face decât să perpetueze această stare de fapt. De asemenea, utilizarea tehnologiei informației este în sine o schimbare care poate crea sinergii și oportunități de eficientizare a fluxurilor de lucru. Din acest motiv, implementarea sistemelor informatice ar trebui să țină cont de aceste realități, iar implementarea instrumentelor puse la dispoziție de tehnologiile IT să nu fie făcută decât după ce procesele de lucru au fost optimizate printr-un proiect de Business Reengineering.

Implementarea proiectelor BPR

Există câteva etape importante în derularea unui proiect de optimizare a proceselor de lucru, iar acestea sunt:

[sus]

6. Monitorizare.

Procesele identificate și implementate trebuie să fie monitorizate în permanență în vederea evaluării performanței acestora, în cadrul unui proces de creștere continuă a performanței. Acest lucru se realizează utilizând un proces iterativ, prin care noile procese sunt folosite ca date de intrare în cadrul etapei de Diagnoză. Implementarea unui sistem informatic complex, care transformă modul în care vă desfășurați activitatea, este o schimbare importantă, cu implicații care merg mai departe de tehnologie și afectează procesele de lucru și pe oamenii care le execută. Din acest motiv, simpla implementare a tehnologiei de către furnizor nu va aduce beneficiile scontate decât dacă este complementată de activitățile specifice unui proiect de BPR, iar un consultant cu experiență va poate ajuta în toate etapele acestui proiect.

Cătălin Hristea,
Director general
PMSolutions