ИНСТИТУТ

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по предмету: «Реинжиниринг бизнес-процессов»

ВАРИАНТ №6

Выполнил:

Проверила:

, 2015

Содержание

1. Теоретическая часть 3

1.1. Основные положения процессного подхода к управлению организациями 3

1.2. Выбор процессов для первоочередного проведения РБП 8

2. Практическая часть 17

Разработка модели бизнес-процесса 17

Библиографический список использованных источников 23

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

1.1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Процессное управление отличается от функционального тем, что выделяется понятие «бизнес-процесс» как последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конкретного результата.

Согласно принципу управления бизнес-процесс делится на элементы, каждый из которых имеет конкретные и измеримые «входы» (ресурсы) и «выходы» - результаты. Руководитель контролирует их лишь на границах бизнес-процесса. Реально делегируются полномочия и ответственность, исполнитель вправе сам выбирать технологии, необходимые для достижения результата. Но тем самым к степени исполнителя предъявляются серьезные требования. Руководитель в этом случае уже не является функциональным управленцем, специалистом – «экспертом». Он – «менеджер», заинтересованный в достижении конечного результата. Понимание целей организации, параметров эффективности и есть главное концептуальное отличие менеджера от функционального эксперта или администратора. Главный критерий эффективности процессного управления – достижение целей группой, отделом, департаментом, предприятием.

Норма управляемости составляет 125 человек, т.е. практически в три раза выше по сравнению с функциональным управлением (рис.1). Это объясняется тем, что менеджер не контролирует технологии работ, а каждый исполнитель должен сам четко представлять себе ожидаемые результаты.

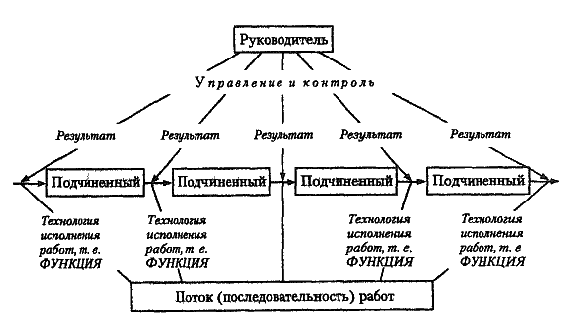


Рисунок 1. Управление по процессам (целям)

Процессное управление, ориентированное на общий результат, складывающийся из локальных достижений, становится сегодня предпочтительным. Оно приводит к сокращению «этажей власти» (за счет увеличения нормы управляемости), точному определению результатов деятельности, как общих, так и личных. Данный подход позволяет существенно сократить количество работающих за счет сокращения ненужных работ, придать деятельности предприятия целенаправленность и сформировать эффективную систему мотивации работы персонала.

Первое понимание процессного подхода базируется на следующих четырех основных положениях:

1. Определении процессного и системного подходов применительно к организации;
2. Определении процесса (бизнес-процесса) организации;
3. Понимании шагов, необходимых для внедрения процессного подхода в организации;
4. Определении сети (системы) взаимосвязанных процессов организации.

Процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя. Сеть процессов предприятия определяется следующим образом: это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов предприятия, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемые на предприятии. Шаги, выполнение которых обеспечивает внедрение системы процессного управления, следующие:

1. Выявить процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение внутри организации;
2. Определить последовательность этих процессов и их взаимосвязь;
3. Определить критерии и методы, необходимые для оценки результативности этих процессов и управления ими;
4. Обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для реализации этих процессов и их мониторинга;
5. Проводить систематический анализ этих процессов;
6. Реализовывать мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Процессный подход является базовым средством в наборе важнейших инструментов, которые может использовать руководитель, планируя реорганизацию системы управления. Привязка процессов к функциональным подразделениям дает возможность однозначно определить:

1. Границы процессов (по входам/выходам, выполняемым функциям подразделений);
2. Взаимодействие процессов в рамках сети (системы) процессов предприятия;
3. Ответственных за результативность и эффективность каждого процесса.

Бизнес-процесс имеет входы и выходы. Для осуществления процесса используются ресурсы (персонал, оборудование, инфраструктура и проч.). Управление процессом осуществляет его владелец, все ресурсы, необходимые для выполнения процесса, находятся в его распоряжении. Владелец процесса – должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса. Таким образом, наличие владельца процесса, обладающего ресурсами, является важнейшим необходимым условием.

Второе понимание процессного управления базируется на методике выделения «сквозных» процессов. Приверженцы идеологии «сквозных» процессов определяют процесс как целенаправленную последовательность операций (работ, процедур), приводящую к заданному конечному результату. При использовании данного определения описание процесса представляет собой перечень последовательных работ, выполняемых поочередно в различных подразделениях предприятия (часто из разных функциональных направлений), ответственных исполнителей, входящих и исходящих документов и т.п.

Сторонники методики «сквозных» процессов обосновывают свою позицию следующими аргументами:

1. Необходимо устранить «разрывы» на межфункциональных стыках;
2. Кто-то в организации должен обеспечивать контроль эффективности по всей цепочке процесса, вплоть до клиента;
3. Функциональная структура препятствует нормальному ходу бизнес-процесса;
4. Сейчас все продвинутые предприятия переходят от функциональной структуры к процессной;
5. Недостатки функциональной структуры Тейлора могут быть устранены только путем внедрения процессного подхода;
6. Процессная модель организации является основой для реорганизации и т.п.

Некоторые специалисты развивают данный подход далее, вводя понятия «владельца процесса» и «владельца ресурса». Для «сквозного» процесса определяется так называемый владелец, т.е. сотрудник, который отвечает за результат процесса, его эффективность и удовлетворенность клиентов. Этот человек отвечает за налаживание межфункциональных связей, оптимизацию выполняемых в ходе процесса работ и т.д. При этом реально ресурсами распоряжаются руководители функциональных подразделений. Использование «сквозных» процессов без значительного изменения принципов управления предприятием, как правило, не приносят желаемых результатов.

На практике необходимо проводить анализ целесообразности применения одного их указанных выше подходов с учетом реального уровня развития предприятия: культуры управления, реального документирования деятельности, состояния взаимодействия между подразделениями, корпоративной культуры и т.д.

В настоящее время целесообразно рассматривать три необходимых элемента системы управления, ориентированной на управление процессами:

1. Подсистема стратегического управления (включается в процесс управления компанией, владельцем которого является руководитель);
2. Подсистема процессного управления (строится для сети процессов компании);
3. Подсистема мотивации, ориентированная на улучшение показателей процессов (интегрируется в процессы).

Комплексный подход к разработке системы управления компаний, ориентированной на процессы, должен включать следующие шаги:

1. Определена сеть процессов, включающая всю деятельность предприятия;
2. Для каждого процесса назначен владелец процесса;
3. Создана документация, регламентирующая процессы (при этом степень детализации процессов и соответствующих документов определяется принципом управленческой целесообразности);
4. Определены стратегические цели компании, показатели и критерии их достижения; на основе этих показателей верхнего уровня определены показатели процессов;
5. Каждый процесс управляется на основе требований процессного подхода (т.е. должна быть внедрена система управления процессами на основе цикла PDCA);
6. Процесс управления предприятием детально разработан, задокументирован и обязательно включает в себя функции по стратегическому планированию и управлению на основе системы показателей и пр. [1]

1.2. ВЫБОР ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПЕРВООЧЕРЕДНОГО ПРОВЕДЕНИЯ РБП

Работу по выявлению и выбору процессов должна проводить команда, которая руководит этими процессами. Решения, над какими процессами проводить реинжиниринг, должны приниматься на основе последовательной процедуры отбора, которая отражает стратегическую важность этой задачи и лучше всего выполняется командой старших менеджеров во время специального занятия, когда описываются процессы и выбираются из них подлежащие реинжинирингу. Это называется семинаром по управлению качеством процессов (Process Quality Management, PQM), который был с самого начала разработан для помощи командам директоров в управлении и улучшении их ключевых процессов.

Семинар обычно проводится в течение двух дней и включает в себя следующие вопросы:

1. Согласование базовых правил;
2. Формулировка миссии;
3. Выработка и согласование критических факторов успеха (CSFs);
4. Выявление ключевых бизнес-процессов (KBPs);
5. Согласование ключевых бизнес-процессов;
6. Привязка KBPs и CSFs;
7. Ранжирование процессов;
8. Выбор процессов для реинжиниринга.

В начале семинара команда должна согласовать набор базовых правил, которых она будет придерживаться. Хотя обычно согласование происходит и на последующих встречах и семинарах, это особенно важно на первом семинаре, поскольку команда будет принимать некоторые критические и стратегические решения, которые непосредственно повлияют на направление реинжиниринговых усилий в будущем и, значит, на саму организацию. Поэтому эти решения следует принимать эффективно и на основе настоящего консенсуса, а не простого большинства.

После того как команда договорилась, как будут приниматься решения и о правилах поведении людей, следующим шагом PQM-семинара будет определение и согласование миссии всей организации. Сегодня у большинства организаций сформулирована миссия, и если это так, то команда может начать с нее. Тем не менее, если семинар проводится на более низком уровне или в отдельном подразделении организации, то следует выработать локальную собственную миссию, если такой еще не существует.

Миссия, неважно, новая она или уже существующая, должна удовлетворять строгим критериям. Чтобы быть полезной и практичной, миссия должна быть:

• понятной;

• передаваемой людям;

• вызывающей доверие;

• пригодной к использованию.

Команда должна оценить миссию по этим критериям и согласовать изменения, которые требуются, чтобы миссия им соответствовала.

Второй задачей семинара для команды является согласование небольшого числа целей более низкого уровня, которые непосредственно вытекают из главной цели, заявленной в миссии. Они являются критическими факторами по отношению к успеху организации, заявленному в миссии; в большей степени относятся к вопросам типа "что?, чем, как?" в отношении компании и обычно называются критическими факторами успеха (Critical Success Factors, CSFs). Это задание снова может оказаться трудным. Одной из главных проблем является сокращение числа критических факторов успеха, которые претендуют на включение в этот список. Рекомендуется, чтобы команда оставила в списке не более восьми таких факторов. Эта цифра выбрана частично из-за того, что работать с большим числом факторов намного сложнее. Но это также эффективный путь определить критичность самих этих факторов успеха. Если факторов больше чем восемь, существует довольно большая вероятность, что какие-то из них важны, но не критичны.

Команда должна начать процесс выработки CSFs с проведения мозгового штурма, во время которого даются и заносятся в список краткие определения всех вещей, которые могут повлиять (положительно или отрицательно) на достижение миссии. После завершения этой процедуры команда, используя весь полученный перечень, должна определить те факторы, которые критичны для достижения миссии. Следует избегать предлагаемых потенциальных решений ("новая автоматизированная система"), а также вещей, которые в большей степени отражают как работает компания, чем то, что она хочет достичь (например, "создавать новые продукты"). Полезный совет: слова "у нас должен быть..." должны предварять любой настоящий CSF. Предлагаемые решения также следует использовать для выявления истинных целей с помощью вопроса: "Какой цели это поможет нам достигнуть?".

После сокращения числа критических факторов до восьми результат должен отражать ключевые составляющие компании и ее связи с другими организациями. Эти критические факторы успеха должны соответствовать основным целям более низкого уровня организации. По-настоящему критическими эти факторы стано­вятся тогда, когда без каждой отдельной цели более низкого уровня невозможно достичь миссии. Если все подцели достигнуты, из этого должно вытекать успеш­ное достижение организацией своей миссии. Таким образом, каждый CSF необходим для миссии, а все вместе эти факторы достаточны для достижения миссии. Это правило необходимости и достаточности следует применять к каждому CFS и затем к всему перечню. Когда команда удовлетворена своим окончательным списком, она может перейти к третьему этапу семинара, который называется выявление основных бизнес-процессов.

Хотя выявление ключевых бизнес-процессов является главной целью семинара, команда не должна ею заниматься до данной стадии семинара. Описывая сначала свою миссию и критические факторы успеха, команда гарантирует, что ее главный процесс действительно служит достижению этих целей. Слишком часто процессы и отдельные виды деятельности в организации имеют мало общего с тем, что она хочет достичь, а данная последовательность помогает команде вернуться к основам существования организации.

Это критический момент семинара, и здесь важно, чтобы команда выявила истинные процессы, поскольку это повлияет на последующую работу команды реинжиниринга. Иногда командам бывает трудно увидеть, что совершенно разные действия, происходящие в разных отделах организации, являются частью единого процесса. Например, техническим специалистам трудно увидеть связь между работой вычислительного оборудования и работой по хранению товаров на складе, хотя оба этих вида работы являются частями одного процесса снабжения.

Полезно различать основные и вспомогательные процессы. Основными процессами организации будут те виды деятельности, которые непосредственно производят основные "выходы", получаемые внешними клиентами. В производственных организациях это будут процессы, непосредственно затрагивающие производство продукции. А в организациях, оказывающих услуги — процессы, которые непосредственно приводят к оказанию услуг. Вспомогательными считаются те процессы, где главный выход получается другими подразделениями в организации. Это скорее всего будут процессы администрирования, относящиеся к таким областям, как финансы, управленческая деятельность или обучение персонала. В течение семинара команда должна стараться описать как основные, так и вспомогательные про­цессы. Хотя все основные процессы должны войти в окончательный список, составленный командой, следует соблюсти некоторую осторожность в выборе среди вспомогательных процессов, часть из которых действительно критична для компании, а часть менее важна. Это однозначно является прерогативой команды, хотя она должна понимать опасность включения слишком большого количества процессов в окончательный список. Как правило, список из 15 процессов обеспечивает нужный уровень детализации и широту охвата.

Поскольку этим списком процессов будут пользоваться для определения направления последующих проектов реинжиниринга, каждый процесс следует правильно описать, а весь список должен охватывать все главные виды деятельности организации. Процессы должны быть действительно кроссфункциональными и являться процессами высокого уровня, а не детализированными видами работ. Хотя принципы реинжиниринга можно применять к процессам более низкого уровня, выгоды от реинжиниринга будут намного больше, если процесс охватывает несколько отделов и функций в ор­ганизации. На данной стадии не требуется детальное описание каждого процесса, и одной из первых задач команды реинжиниринга в будущем будет уточнение описания процесса и его границ.

Согласованный командой окончательный список бизнес-процессов следует поместить в таблицу, аналогичную таблице 1, которая содержит также критические факторы успеха. Это позволяет легко сравнить основные виды деятельности организации и ее главные цели. Используя данную таблицу, можно определить взаимосвязь между процессами и критическими факторами успеха. Команда занимается этим, рассматривая по очереди каждый CSF и спрашивая: "Какие процессы следует выполнять особенно хорошо, если мы хотим достичь этого CSF?"

Таблица 1

Список процессов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-процесс | Критические факторы-успеха (CSF) | | | | Количество CSF | Оценка работы |
| 1 | 2 | … | N |
| БП1 |  |  |  |  |  |  |
| БП2 |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |
| БПN |  |  |  |  |  |  |

Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком в колонке под данным CSF. Затем команда должна взглянуть еще раз на процессы, помеченные как приводящие к успешному достижению данного CSF, и спросить: если их взять все вместе, достаточно ли будет для достижения CSF. Это поможет обнаружить возможные пропуски в списке процессов — такое может произойти, если некоторые процессы не включили в список. Если это так, сейчас есть возможность их добавить и, что более важно, позволит выявить, существуют ли новые процессы, которые организация должна начать выполнять.

Выполнив эту процедуру для каждого CSF, команда затем должна рассмотреть каждый процесс, сосчитать число CSFs, на которые он влияет (отмечены крестиками) и поставить это число в предпоследнюю колонку. Иногда это может выявить процессы, не влияющие ни на один CSF. Если это так, команда должна рассмотреть вопрос, нужно ли сохранять каждый такой процесс, или пришло время его похоронить.

Число CSF, на которые влияет данный процесс, дает приблизительную и относительную оценку его важности. Процессы, влияющие на большое количество CSFs, будут, скорее всего, более критичными для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора. Таким образом, таблица является полезным и практичным средством измерения важности процессов, что можно использовать при выборе процессов для реинжиниринга. Далее должна быть дана оценка работы каждого процесса. Рассматривая их все по очереди, команда должна поставить процессам согласованные оценки, используя следующую шкалу из пяти делений:

А = Отличная работа

В = Хорошая работа

С = Удовлетворительная работа

D = Неадекватная работа

Е = Плохая работа

Оценка работы процессов — нелегкая задача, поскольку могут отсутствовать объективные данные для того, чтобы произвести точную оценку работы каждого процесса. Более сложным является, однако, то, что отдельные члены команды будут чувствовать себя обязанными защищать работу процессов, за которую они несут ответственность. Цель данного этапа семинара дать объективную оценку частям компании, признавая, что многие из внешних факторов могут повлиять на эту оценку.

Заполнив таблицу, команда готова перейти к четвертому этапу семинара, который состоит в выборе процессов для реинжиниринга. Существует по крайней мере четыре критерия, которые можно использовать для отбора процессов: стратегическая важность процесса, его жизнеспособность, ожидания клиентов и возможности.

Стратегическая важность процесса, возможно, является самым очевидным критерием. Проводя реинжиниринг процессов, наиважнейших для общей стратегии, организация может в значительной мере обеспечить выполнимость своей стратегии. Жизнеспособность существующих процессов, оцененная командой по шкале от А до Е, также может повлиять на выбор процессов. Процессы, работающие плохо, иногда можно улучшить только с помощью радикального пересмотра их основных процедур и шагов. Третьим критерием являются ожидания клиентов по отношению к процессу. Эти клиенты могут быть внутренними и внешними по отношению к организации, хотя вторые вероятнее, так как необходимость перемен более очевидна для тех, кто не является частью организации. Четвертым критерием выбора процесса для реинжиниринга может служить существование возможности достижения желаемых результатов. Источников таких возможностей может быть несколько, и команде требуется широкое видение, чтобы не пропустить эти источники на стадии выбора процессов. Одним из источников является возможность применения новой технологии. Другие возможности возникают благодаря изменениям, происходящим сегодня в организации. После возникновения в результате слияния новой компании требуется создать один процесс, где раньше существовало два отдельных процесса. Конечно, с одной стороны может возникнуть желание сделать этот процесс таким же, как и другие, но с другой стороны, существует возможность для полной новой разработки. Каков бы ни был источник, команда старших менеджеров должна не пропустить необычные или новые обстоятельства, которые могут повлиять на выбор процесса для реинжиниринга.

Конечно же, возможно использовать сразу несколько критериев. Построив матрицу, как показано на рисунке 2, команда получает возможность сочетать стратегическую важность и здоровье процесса (его текущую работу). Записав номер каждого процесса в нужную клетку, команда может разделить матрицу на три зоны.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Число КФУ, на которые влияет процесс |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | БП2 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | БП1 |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | | A | B | C | D | E |
| Оценка качества процесса | | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зона 1 | Зона 2 | Зона 3 |

Рисунок 2. Матрица ранжирования бизнес-процессов

Зона 1. Здесь находятся стратегически наиболее важные процессы, которые достаточно плохо работают сегодня. Эти процессы и их компоненты следует выбирать для реинжиниринга, если цель — достичь большого, быстрого положительного эффекта в работе организации.

Зона 2. Находящиеся в этой зоне процессы дают меньше возможностей повлиять на работу организации, но когда ресурсы освободятся после реинжиниринга процессов зоны 1, улучшение процессов в этой зоне значительно поможет достижению миссии.

Зона 3. Эти процессы оказывают минимальное влияние на работу организации или уже сегодня работают хорошо и оставляют мало возможностей для улучшений. За этими процессами следует наблюдать для того, чтобы они продолжали хорошо работать, улучшать их следует после того, как будет полностью закончена работа на процессами зоны 1 и зоны 2.

Команда должна коллективно обсудить и согласовать, где проходят границы между тремя зонами. После этого можно будет отобрать несколько процессов для реинжиниринга, которые будут иметь стратегическую важность для организации, с учетом их текущего состояние и возможностей для улучшений. Следующая стадия процесса реинжиниринга включает в себя назначения командой старших менеджеров специальных подкоманд для работы с отобранными во время семинара процессами и начало выполнения реинжиниринга. [3]

2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Разработка бизнес-процесса осуществляется на основе методологии IDEFO («Технологии структурного анализа и проектирования»). Для разработки модели бизнес-процесса рассмотрим процесс повышения квалификации персонала. На рисунке 3 представлена модель общего бизнес-процесса.

Стрелки, входящие сверху, представляют собой документы, которые определяют и контролируют процесс выполнения. Такие документы не подвергаются изменению в процессе выполнения. Входящие стрелки слева представляют собой материалы, предметы, информацию, документы, которые используются или изменяются в процессе выполнения с целью получения результата. Стрелки, входящие снизу, несут информацию об исполнителях процесса (шага) и необходимых для его выполнения ресурсах. Исходящие стрелки представляют собой материалы, предметы, информацию, документы, производимые в процессе выполнения шага.

Повысить уровень квалификации персонала

А-0

Высоко квалифи-цированные кадры

Положение об обучении персонала

Должностные инструкции

Результаты аттестации персонала

HR-отдел

Аудитория, оборудование (компьютер, проектор), Интернет

Рисунок 3. Модель общего бизнес-процесса

На рисунке 4 представлена модель разбивки бизнес-процесса первого уровня на шаги.

Организовать группу работников для обучения

Шаг №1

Группа работников, направленных на повышение квалификации

Положение об обучении персонала

Должностные инструкции

Результаты аттестации персонала

HR-отдел

Подразделения, в которых проводилась аттестация персонала

Обучающий центр

Провести обучение

Шаг №2

Должностные инструкции

HR-отдел

Приказ об обучении

Обучающий центр

Провести аттестацию по тематике обучения

Шаг №3

Группа работников, прослушавших курс повышения квалификации

Должностные инструкции

HR-отдел

Приказ об аттестации

Положение об аттестации персонала

Высоко квалифи-цированные кадры

Рисунок 4. Разбивка бизнес-процесса первого уровня на шаги

На рисунках 5, 6 и 7 представлена разбивка шагов бизнес-процесса второго уровня на шаги.

Отобрать работников, которым необходимо пройти обучение

Шаг №1.1

Перечень работников с необходимыми о них данными (ФИО, возраст, должность, уровень подготовки, квалификации и т.д.)

Положение об обучении персонала

Должностные инструкции

Результаты аттестации персонала

HR-отдел

Подразделения, в которых проводилась аттестация персонала

Обучающий центр

Согласовать время, место и формат прове-дения обучения

Шаг №1.2

HR-отдел

Руководители подразделений

Обеспечить явку работников на обучение

Шаг №1.3

HR-отдел

Приказ-распоряжении о направлении работников на обучение

Список работников, явившихся на обучение

Дирекция организации

Рисунок 5. Разбивка шага 1 бизнес-процесса второго уровня на шаги

Бюджет, которым располагает организация, для проведения обучения

Определить тематику обучения

Шаг №2.1

Четко определенные тема и задачи обучения

Положение об обучении персонала

Должностные инструкции

Список работников, нуждающихся в повышении квалификации

HR-отдел

Подразделения, в которых проводилась аттестация персонала

Обучающий центр

Выбрать обучающий центр

Шаг №2.2

HR-отдел

Положение об обучении персонала

IT-отдел

Обеспечить техни-ческую возмож-ность проведения обучения

Шаг №2.3

Перечень условий для организации процесса обучения (требования к месту, техническому сопровождению и т.п.)

HR-отдел

Организованные условия для проведения обучения

Дирекция организации, бухгалтерия

Персонал, прослушавший курс обучения

Организовать прослушивание работника курса обучения

Шаг №2.4

HR-отдел

Обучающий центр

Рисунок 6. Разбивка шага 2 бизнес-процесса второго уровня на шаги

Получить контрольное задание

Шаг №3.1

Контрольное задание (тест)

Договор с обучающим центром

Персонал, прослушавший курс обучения

HR-отдел

Обучающий центр

Выполнить конт-рольное задание

Шаг №3.2

HR-отдел

Критерии оценки выполнения задания

Обучающий центр

Получить документы, подтверждающие повышение уровня квалификации

Шаг №3.3

Выполненное контрольное задание (например, заполненная бумажная или электронная форма аттестационного теста)

HR-отдел

Приказ об аттестации

Работники с повышенным уровнем квалификации

Работники, прошедшие обучение

Рисунок 7. Разбивка шага 3 бизнес-процесса второго уровня на шаги

Таким образом, использование методологии IDEFO позволяет:

- разбивать сложный объект на более простые составные части и описывать их, т.е. разукрупнить элементы бизнес-процесса от общих понятий на первом уровне, до конкретных на последнем уровне;

- описывать и сложный и простой объект при помощи одних и тех же инструментов;

- проследить горизонтальные взаимосвязи между элементами бизнес-процесса;

- проследить горизонтальные взаимосвязи между бизнес-процессами одного уровня;

- проследить вертикальные взаимосвязи между бизнес-процессами разных уровней.

Следует отметить, что при реинжиниринге сложных (глобальных) бизнес-процессов можно наглядно наблюдать взаимосвязь и пересечение анализируемого бизнес-процесса с другими не менее объемными и важными бизнес-процессами, протекающими в организации. В рассмотренном примере бизнес-процесс обучения персонала пересекается с бизнес-процессом аттестации персонала, который представляет собой отдельную функцию в HR-менеджменте. Если обучение персонала касалось бы, например, области бухгалтерии, то можно было бы также увидеть взаимосвязь процесса обучения с маркетинговыми процессами, связанными с мониторингом рынка учебных центров.

Разбиение бизнес-процесса на составные части позволяет выявить «слабые» места – увидеть лишние процессы, оценить затраты ресурсов на выполнение тех или иных процессов, увидеть долю, занимаемую тем или иным процессом, а главное, возможности более эффективной организации как отдельно взятых (составных) процессов, так и целого бизнес-процесса.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., А.Д. Киселев Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев и др.  – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.

2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник/ В.Г. Елиферов, В.В. Репин.- М.: ИНФРА-М, 2007. – 319 с.

3. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов./ М. Робсон, Ф. Уллах. Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. / М. Хаммер, Дж. Чампи. Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2009. – 332 с.

5. Яблочников Е.И., Фомина Ю.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства Учебное пособие/ Е.И. Яблочников, Ю.Н. Фомина. – СПб: СПбГУИТМО, 2010. – 152 с.