МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, МАРКЕТИНГА И ФИНАНСОВ

Факультет делового администрирования

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

По дисциплине: **Реинжиниринг бизнес-процессов**

**Вариант № 5**

Выполнила

Преподаватель

Воронеж 2008

**1. Этапы реинжиниринга бизнес–процессов**

Реинжиниринг бизнес-процессов в целом можно разделить на пять этапов.

Первый этап можно назвать предплановой подготовкой компании. Прежде чем выбрать конкретную стратегию изменений, главному руководству нужно определить, насколько необходимы изменения и в какой степени они своевременны. Еще одним видом деятельности в процессе предплановой подготовки является проверка того, что все ресурсы компании имеются в наличии и отобраны участники для того, чтобы проводить изменения. Предплановая подготовка заканчивается принятием решения о начале процесса изменений. Должно быть сделано заявление, которое объясняло бы работникам компании необходимость проекта и выбора методологии радикальных изменений. Помимо всего прочего высшему руководству необходимо связаться с работниками, клиентами, поставщиками и заинтересованными лицами для того, чтобы всем стало ясно, что изменения будут "болезненными". Доводы в пользу изменений нужно привести еще до начала процесса и постоянно повторять их на каждой стадии процесса реинжиниринга.

Вторым этапом реинжиниринга является стратегическое планирование. Высшее руководство определяет основные цели реинжиниринга и назначает руководящий комитет, для которого отбирает основные объекты инновации и перепроектирования. Эта группа играет ключевую роль как "организатор процесса". Она отвечает за создание внутренних рабочих групп для проведения анализа реинжинирингового процесса и составляет рекомендации для перепроектирования и реструктурирования. Высшее руководство и руководящий комитет должны определить приоритетные направления и последовательность процедур реинжиниринга, основываясь на сегодняшних и будущих потребностях. После того как выбран проект, им следует сформировать первоначальное стратегическое направление. И здесь, прежде всего, необходимо объяснить, как будут протекать процессы в компании в будущем, насколько они значимы, определить основные понятия и ценности, ожидания новых и уже имеющихся клиентов и т. д. Обоснование заканчивается постановкой конкретных целей. Они должны быть очень четко сформулированы. Последнее, наиболее важное, на втором этапе - это выбор команды перепроектирования в зависимости от масштабности и комплексности изменении. Размер группы может быть разным от 6 до 10 или от 12 до 25 человек. Основными критериями отбора являются знания, профессионализм и готовность выполнять роль агентов изменений и инноваторов.

Третий этап реинжиниринга - это перепроектирование процессов. Перепроектирование процессов состоит из трех фаз: картографирование процессов, оценки потребителя и посредника и предвидения процессов. Картографирование - это немного больше, чем составление горизонтальных блок-схем, - отслеживание того, какие виды деятельности выполняются, кем, когда и какие решения принимаются при предоставлении конечного продукта или услуги клиенту. В ходе картографирования необходимо получить определенные данные. Это, прежде всего, качественный уровень предоставляемых услуг, цикл времени, производительность и затраты. Следующей фазой перепроектирования является анализ того, как изменяется клиент и его потребности. Эту информацию можно получить, встречаясь с клиентами, но в большинстве случаев реинжиниринговые команды используют более формальные методы, например опросы потребителей или фокус-группы. Недавно появилась новая модель оценки потребителя. Она включает в себя 5 этапов анализа:

изучение окружающей среды потребителя,

выявление требований клиента,

определение операциональных требований,

выбор проекта,

проектные уточнения.

На первом этапе нужно изучить среду, в которой существует потребитель. Это возможно с помощью исследования маркетинговых требований и ожиданий как уже имеющихся клиентов, так и потенциальных потребителей. Следующим шагом является согласование динамики рынка и потребностей клиента после анализа планов на будущее и обратной связи с клиентами. Далее необходимо операционализировать требования потребителя, создав специальные инструменты для их измерения. Из проектных идей и проектных решений с помощью метода мозгового штурма компания создает проектные концепции и альтернативы. Последним шагом является выбор решений и проектов посредством оценки альтернатив, определение среди них наилучшего, описание особенностей производства, обслуживания, доставки и оплаты продукта.

Последней фазой перепроектирования является прогнозирование процессов. Эту фазу целесообразно начинать с описания идеальной модели того, как тот или иной процесс должен удовлетворять нужды потребителя и как он будет способствовать обеспечению конкурентоспособности организации. Это идеальное прогнозирование ведет к определению внутренних процессных действий, использования ресурсов и уровня производительности, которых организации следует достичь для того, чтобы новый процесс работал. Далее определяются такие качественные характеристики процесса, которые необходимы для того, чтобы удовлетворить потребности и ожидания клиентов. Новое перепроектирование должно опираться на технологии, управление ресурсами, обучение кадров. После того как перепроектирование разработано и зафиксировано документально, его следует утвердить и протестировать.

Завершив этап перепроектирования, необходимо переходить к конверсии, четвертому этапу реинжиниринга. Для этого руководящий комитет и реинжениринговая команда передают полномочия команде по реализации, "хозяевам процессов". Чем сложнее перепроектирование, тем желательнее создание в компании специальной команды для реализации перехода. Эту группу называют командой конверсии. Она планирует процесс перехода. На этом этапе наиболее сложной задачей является решение проблем с рабочими, для которых перепроектирование представляет собой стрессовую ситуацию. Команда конверсии должна сгладить последствия этого стресса. Этот этап заканчивается, когда все эти действия включены в формальный план реализации, который далее должен пройти последний этап воплощения в жизнь.

Компания должна осознавать, что риск провала реинжиниринга очень велик. В среднем процент неудач составляет от 50 до 60%. Вероятно, самым значительным фактором успеха, влияющим на будущую эффективность перепроектированных процессов, является установление коммуникации. Результаты реинжиниринга имеют колоссальное значение. Он изменяет структуру организации, реконструирует использование технологий, изменяет роль кадров и даже, вероятно, организационную культуру в компании.

Типичной ошибкой при реинжиниринге является то, что реализация разработанных процессов начинается слишком поздно. Чем больше изменений нужно осуществить, тем важнее сформировать команду по их реализации еще в процессе перепроектирования. Некоторые компании склонны использовать переходный период для изменения процессов, не спланировав своевременно их реализацию. Если компания хочет, чтобы процесс реинжиниринга был удачен, ей необходимо иметь реалистичный план, который включает в себя привлечение рабочих кадров, повышение квалификации, создание команд, работу с персоналом и изменение процессов бюджетной поддержки. Помимо этого необходимо систематически работать над изменением организационной культуры компании. Главным правилом при проведении реинжиниринга бизнес-процессов является коммуникация непосредственно перед, в течение и после каждого этапа реинжеиниринга.

Как бы ни был могуществен реинжиниринг как методология изменений, он не приведет к успеху без расширенного планирования, измерения и анализа. Предпосылкой реинжиниринга является то, что организация может изменяться такими темпами и способами, которые раньше невозможно бьшо себе представить. Реинжиниринг может способствовать этому, если существует четкое представление о будущем, план, методология для его реализации и цель.

В процессе выполнения работы консультантов решаются следующие задачи:

Создание существующей модели бизнес-процессов Клиента.

Анализ существующих процессов и выработка рекомендаций по их оптимизации.

Разработка новой модели бизнес-процессов Клиента.

Внедрение новой модели бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия проводится в соответствии с такими этапами, как:

* Обследование предприятия.
* Идентификация бизнес-процессов Клиента, оценка состава и объема работ.
* Разработка системы критериев оценки бизнес-процессов.
* Подготовка проекта по реинжинирингу бизнес-процессов Клиента.
* Моделирование существующих бизнес-процессов и проведение их оценки.
* Моделирование бизнес-процессов.
* Документирование бизнес-процессов.
* Анализ бизнес-процессов.
* Выработка рекомендаций по оптимизации существующих.
* Подготовка отчета по Этапу 2.
* Создание новой модели бизнес-процессов.
* Перепроектирование существующей модели бизнес-процессов.
* Имитационное моделирование новых бизнес-процессов. Корректировка новой модели в случае несоответствия критериям результатов имитации.
* Документирование новых бизнес-процессов.
* Формирование модели данных, используемых в бизнес-процессах.
* Выработка рекомендаций по внедрению новой модели бизнес-процессов.
* Подготовка отчета по Этапу 3.
* Внедрение новой модели бизнес-процессов
* Организация мероприятий по изменению (внедрению) бизнес-процессов.
* Осуществления контроля качества исполнения мероприятий.
* Осуществление необходимых корректировок в новой модели бизнес-процессов.
* Подготовка отчета по Этапу 4.
* Завершение реинжиниринга.
* Оценка проделанной работы.
* Подготовка заключительного отчета по реинжинирингу бизнес-процессов.

Основные этапы реинжиниринга:

Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.

Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

Перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

Формируются новые функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

Создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта ре инжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;

Производится тестирование новой модели — ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

**2. Участники реинжиниринга бизнес–процессов и их функции**

Первое место занимает лидер проекта реинжиниринга — один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязанностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внутренней энергией.

Второй участник — управляющий комитет, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласования интересов различных рабочих команд и решения конфликтных ситуаций между ними. В случае отсутствия комитета его функции выполняет лидер реинжиниринга.

Особое место занимает менеджер, осуществляющий оперативное руководство реинжинирингом бизнеса в целом. Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжиниринга. Функции, им выполняемые, — разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация владельцев процессов, помощь в организации рабочих команд.

Заметим, что менеджеры процессов — руководители, каждый из которых ответственен за обновление отдельного делового процесса. Если в организации не определены процессы как таковые, в этом качестве выступают функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки данного процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля. Таким образом, менеджер процесса является своеобразным заказчиком реинжиниринга данного процесса.

Рабочая команда реинжиниринга — группа работников фирмы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса.

Быстро изменяющееся окружение может свести на нет усилия по постепенному совершенствованию бизнес-процессов, ведущему всего лишь к незначительным улучшениям. К тому же такое совершенствование может оказаться чересчур медленным и запоздалым. Поэтому один из решающих факторов успеха реинжиниринга - стремительность его претворения в жизнь. Поскольку реинжиниринг предполагает коренную ломку устоявшихся управленческих функций и характера выполняемых менеджерами работ, инициировать и возглавить этот процесс должно высшее руководство компании, а ее лидер должен стать «фанатиком» реинжиниринга. А фанатик, по определению выдающегося британского политического и государственного деятеля Уинстона Черчилля, - «это человек, который не может менять свое мнение и не хочет менять тему обсуждения».

Не менее важным фактором успеха (или провала) реинжиниринга следует считать настроенность персонала на решительную и быструю перестройку не только и не столько организационной структуры корпорации, но и (самое главное и, пожалуй, самое трудное) - на коренное изменение самого характера работы каждого сотрудника и его рабочего окружения (готовность и умение выполнять расширенный круг работ, нести ответственность не только за свои собственные действия, но и за результаты командной работы).

Формирование команд, осуществляющих реинжиниринг бизнес-процессов, требует значительных инвестиций, необходимых для проведения первоначального анализа бизнес-процессов, их перепроектирования и последующего внедрения в практику функционирования организации.

Согласно Дж. Моргану, реинжиниринг подразумевает «превращение организаций в машины». Хотя в некотором смысле такая метафора и подразумевает зависимость корпорации от внутренних и внешних акционеров, требующих такого изменения ее планов, которое обеспечивало бы успех в бизнесе, на самом деле она образно выражает подчиненность чувств и дел, забот и тревог, стремлений и амбиций сотрудников стратегическим целям корпорации даже тогда, когда они наиболее уязвимы и ранимы и, как это ни парадоксально, в то же время наиболее сильны и дееспособны. Лидерство проявляет свою мощь и действенность только лишь благодаря способности мотивировать сотрудников к изменению своего индивидуального и коллективного поведения в желательном для успеха направлении.

Если менеджер фактически обладает небольшой властью, то зачастую и его подчиненные недостаточно инициативны. Сила власти лидера проявляется и подтверждается самостоятельными и инициативными действиями подчиненных.

Явная девальвация индивидуального вклада каждого сотрудника в общее дело несовместима с успешным реинжинирингом бизнес-процессов и радикальными организационными изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов требует от руководства формирования и распространения разделяемого всеми сотрудниками единого понимания предпочтительного будущего организации и своего вклада в его достижение, создания окружающей среды и инфраструктуры, которые бы активно способствовали обучению персонала и его профессиональному росту, и предоставляли сотрудникам возможность руководствоваться в процессе принятия решений не установленными раз и навсегда незыблемыми нормами (часто - в результате психологической обработки), а творческим воображением, фантазией, изобретательностью и находчивостью.