

ТЕМА 6

РОЛЬ І ЗНАЧЕННЯ РЕГЛАМЕНТНИХ ДОКУМЕНТІВ

Мета: ознайомитись з поняттям «регламент» та регламентними документами; з'ясувати їх вплив на технології бізнес-інжинірингу.

Основні поняття: бізнес-інжиніринг, ланцюжок створення цінності, перед-проектні роботи, технічне проектування, робоче проектування, регламент процедури.

План

1. Етапи проектування організації.
2. Основні призначення регламентів.
3. Технології бізнес-інжинірингу.

1 Етапи проектування організації

Проектування як процес складається з функціонально пов'язаних етапів зі створення проекту:

- передпроектні роботи;
- технічне проектування;
- робоче проектування.

На передпроектному етапі передбачається проведення прикладних досліджень, аналіз можливих варіантів вирішення проектних завдань, здійснення підготовки початкових даних, тобто встановлення цілей, завдань, об'єктів та обсягів робіт, проведення розрахунків щодо наявності необхідних ресурсів на їх виконання, визначення складу виконавців, підготовка технічного завдання, проведення попереднього оцінювання ефективності проектних рішень.

На етапі технічного проектування передбачається обґрунтування остаточного комплексу організаційних рішень, що дає повне уявлення про організаційні нововведення, які передбачаються в модельованій або знову проєктованій системі.

На етапі робочого проектування здійснюється випуск повного комплекту робочої документації; завершує весь комплекс робіт з проектування експертиза організаційних проєктів.

У найбільш загальному вигляді стосовно виробничих систем організаційний проєкт включає такі розділи.

1. Загальносистемний опис об'єкта проектування: загальна характеристика; виробнича й організаційна структури; чисельність персоналу; оцінювання ефективності проектних рішень.

2. Організаційні рішення, що належать до підсистеми виробництва: виробничий процес у просторі; виробничий процес у часі; розподіл праці в основному, допоміжному та обслуговуючих виробництвах; форми організації праці; організація обслуговування робочих місць; рівень механізації й автоматизації праці; заходи з безпеки.

3. Організаційні рішення, що належать до управляючої підсистеми в цілому: структура; методи управління; технології управління; комунікації; чисельність та склад персоналу; функціональний розподіл праці.

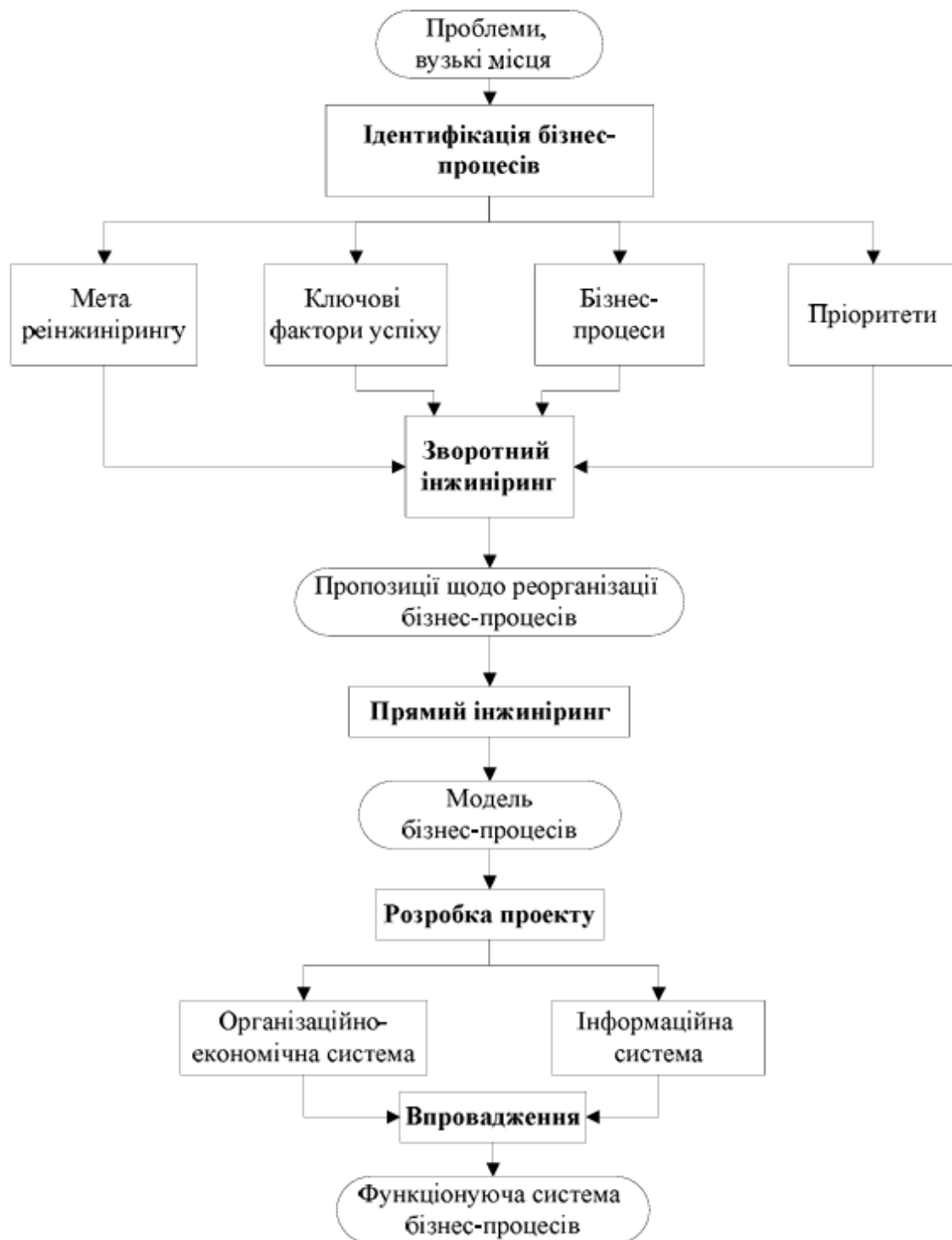


Рис. 1 Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

4. Організаційні рішення, що належать до окремих функцій управління: техніко-економічне, оперативно-виробниче планування і управління; лінійне управління; матеріальне забезпечення; маркетинг; облік; обслуговування.

5. Організаційні рішення, що належать до підготовки виробництва: технічні, економічні, організаційні, соціальні аспекти на різних етапах створення та освоєння нововведень.

6. Організаційні рішення за п. 1-5, що належать до структурних підрозділів нижчого рівня.

Представлені розділи та склад організаційного проекту можуть бути деталізовані за окремими завданнями і процедурами відповідно до конкретних умов проектування. Наприклад, організаційні рішення, що належать до побудови виробничого процесу в просторі і часі, при подальшій конкретизації включають проектування будівель, споруд, виробничих приміщень, розміщення устаткування, схем побудови виробничих та інформаційних потоків. При проектуванні організаційних рішень за окремими функціями управління деталізується опис кожної функціональної підсистеми розробляються положення про підрозділи, їх структура та штатний розпис, рекомендації щодо технологій ухвалення рішень методами обробки інформації.

Зрозуміло, що наведений для прикладу зміст організаційного проекту, не є обов'язковим для виконання. Він може бути змінений залежно від конкретизації цілей проектування, умов функціонування системи, складності, новизни, галузевої приналежності об'єктів проектування. Але основний принцип підходу залишається, і зміст його зводиться до того, що об'єктивна необхідність організаційного проектування існує в набагато більших обсягах, аніж це вважається сьогодні, і цей вид організаційної діяльності повинен здійснюватися комплексно, системно, охоплюючи широкий спектр цілеспрямованих заходів, а не розрізнені, локальні заходи.

У процесі проектування структури організації виділяють три етапи.

1. Аналіз організаційної структури, що діє. Він покликаний встановити, якою мірою вона відповідає вимогам, що висувуються до організації, тобто наскільки організаційна структура є раціональною з погляду встановлених критеріїв оцінювання.

До критеріїв оцінювання зазвичай відносять принципи управління:

- співвідношення між централізацією і децентралізацією;
- обсяг контрольних функцій, встановлений для кожного рівня управління; аналіз і оцінка апарату управління (кількість співробітників, наявність елементів дублювання, розподіл повноважень та відповідальності);
- аналіз функцій управління (способи і технологія ухвалення управлінських рішень, принципи і методи мотивації працівників);
- оцінювання діяльності (зміна технології, поглиблення міжорганізаційної співпраці, впровадження інновацій).

У результаті аналізу виявляються недоліки, з'ясовуються причини дуже повільного підвищення ефективності управління.

2. Проектування організаційних структур. Соціальна організація – надзвичайно складна система, що включає низку підсистем: виробничу (технологічну), економічну, соціальну, інформаційну, адміністративну. Одні підсистеми піддаються раціональному проектуванню, а інші (наприклад, соціально-психологічна) внаслідок великої кількості змінних, які не можна описати тільки раціональними величинами, вимагають діалектичного підходу до якісного та кількісного опису їх функцій і завдань. Цим пояснюється специфіка проектування організаційних структур управління. Її сутність полягає в кількісно-якісному підході до оцінювання організаційних структур, поєднанні формалізованих методів із суб'єктивною діяльністю керівників, фахівців і експертів із вибору та оцінювання найкращих варіантів організаційних проектів.

3. Оцінювання ефективності організаційних структур, виходячи з рівня реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості й оптимальності рішень, що ухвалюються.

2 Основні призначення регламентів

Регламентування – це опис порядку виконання управлінських рішень. Регламентування є основою для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Регламент – це документ, в якому зафіксовано, хто, коли і за яких умов виконує ті чи інші завдання та хто несе відповідальність за їх виконання.

Регламент управління: встановлює сукупності правил, що визначають структуру, функції і порядок діяльності персоналу управління; визначає послідовність виконання управлінських завдань і умови їх рішення; є науковою основою побудови і розвитку структури управлінського апарату; дозволяє при виникненні необхідності вирішення нових завдань проводити аналіз необхідних змін у структурі персоналу управління.

Регламентація здійснюється, як правило, менеджерами вищого і середнього рівнів, керівниками функціональних підрозділів (відділ маркетингу, фінансовий відділ). Основою регламентації вважається стратегія розвитку підприємства (організації) та чинні правові норми.

Об'єкти регламентації: функції; роботи; операції; методи; способи; прийоми, дії; зміст і процедури підготовки, ухвалення і виконання рішень; структури управління; схеми підпорядкування і зв'язку; потоки інформації; документообіг; діловодство; механізація управлінських робіт; елементи стилю управління.

Результатом організаційної регламентації вважаються фірмовий стандарт, положення, інструкції, методики, організаційні карти, схеми, таблиці, графіки. Для цих документів характерна багаторазовість їх застосування. Вони призначені для однорідних робіт, що повторюються. Стандарти, положення, інструкції передбачають великий ступінь регламентації та стабільності.

Найбільш явні характеристики положень і інструкцій: засновані на однозначності виконання; обмежують прояв ініціативи виконавців.

Регламентація посадових обов'язків – це процес чіткого визначення і документального закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій і завдань, а також прав і відповідальності. Базою для регламентації посадових обов'язків є розподіл та кооперація праці в організації.

Основні цілі регламентації посадових обов'язків: сприяє ефективному підбору, розстановці й використанню персоналу; підвищує виконавську дисципліну; визначає організаційно-правову базу діяльності працівників; підвищує відповідальність працівників за результати діяльності; забезпечує об'єктивність під час атестації працівників, заохочення або застосування дисциплінарних стягнень; регулює трудові спори і конфлікти; сприяє підвищенню ефективності діяльності організації.

3 Технології бізнес-інжинірингу

Бізнес-інжиніринг заснований на системному підході до управління. Компанія розглядається як цільова, відкрита, соціально-економічна система.

Можливості компанії (як будь-якої системи) визначаються як характеристиками її структурних підрозділів, так і організацією їх взаємодії. При цьому компанія (як відкрита система) належить ієрархічній сукупності відкритих систем – зовнішніх надсистем (ринок, державне оточення і т.д.) і внутрішніх підсистем (відділи, цехи, бригади і ін.). Побудова бізнес-моделі компанії починається з опису моделі взаємодії із зовнішнім середовищем за законом єдності та боротьби протилежностей.

Місія такої компанії по задоволенню соціально-значущих потреб ринку визначається як компроміс інтересів ринку й компанії. При цьому місія як атрибут відкритої системи розробляється, з одного боку, виходячи з ринкової кон'юнктури і позиціонування компанії щодо інших учасників зовнішнього середовища, а з іншого – об'єктивних можливостей компанії та її суб'єктивних цінностей, очікувань і принципів. Місія є своєрідною мірою амбітних устремлінь компанії і, зокрема, визначає ринкові претензії компанії (предмет конкурентної боротьби).

Уточнення і деталізація місії дозволяє розробити дерево цілей компанії та відповідних стратегій їх досягнення. При цьому на корпоративному рівні розробляються стратегії зростання, інтеграції та інвестиції бізнесів. Блок бізнес-стратегій визначає продуктові й конкурентні стратегії, а також стратегії сегментації та просування. Ресурсні стратегії визначають стратегії залучення матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Функціональні стратегії визначають стратегії в організації, компоненти управління і етапи життєвого циклу продукції.

Одночасно з'ясовується потреба і предмет партнерських відносин (субпідряд, сервісні послуги, просування тощо). Це дозволяє задовольнити найвибагливіші вимоги споживачів мати необхідний продукт, необхідної якості, в потрібній кількості, в потрібному місці, в потрібний час і за прийнятною ціною. При цьому компанія може зайняти в партнерському ланцюжку створюваних цінностей оптимальне місце, де її можливості й потенціал використовуватимуться найкращим чином.

Це дає можливість сформувати бізнес-потенціал компанії – набір видів комерційної діяльності, направлений на задоволення потреб конкретних сегментів ринку. Далі, виходячи із специфіки каналів збуту, формується первинне уявлення про організаційну структуру (визначаються центри комерційної відповідальності). Виникає розуміння основних ресурсів, необхідних для відтворення товарної номенклатури.

Бізнес-потенціал, своєю чергою, визначає функціонал компанії – перелік бізнес-функцій, функцій менеджменту та функцій забезпечення, що вимагаються для підтримки на регулярній основі вказаних видів комерційної діяльності. Крім того, уточнюються необхідні для цього ресурси (матеріальні, людські, інформаційні) та структура компанії.

Побудова бізнес-потенціалу і функціоналу компанії дозволяє визначити зони відповідальності менеджменту. Матриця комерційної відповідальності закріплює відповідальність структурних підрозділів за отримання доходу в компанії від реалізації комерційної діяльності. Її подальша деталізація (шляхом виділення центрів фінансової відповідальності) забезпечує побудову фінансової

моделі компанії, що, своєю чергою, дозволяє запровадити систему бюджетного управління.

Матриця функціональної відповідальності закріплює відповідальність структурних ланок (і окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів комерційної діяльності (закупівля, виробництво, збут та ін.), а також функцій менеджменту, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль у сфері маркетингу, фінансів, управління персоналом та ін.). Подальша деталізація матриці (до рівня відповідальності окремих співробітників) дозволить одержати функціональні обов'язки персоналу, що в сукупності з описом обов'язків, повноважень забезпечить розробку пакету посадових інструкцій.

Опис бізнес-потенціалу, функціоналу і відповідних матриць відповідальності є статичним описом компанії. При цьому процеси, що протікають в компанії, поки в згорнутому вигляді (як функції) ідентифікуються, класифікуються і, що особливо важливо, закріплюються за виконавцями (майбутніми господарями цих процесів).

Це вносить прозорість у діяльність компанії за рахунок чіткого розмежування й документального закріплення зон відповідальності менеджерів. Таким шляхом розв'язується одне з найбільш проблемних питань в організації управління вітчизняними компаніями. За оцінками фахівців, до 80% часу на будь-якій виробничій нараді марно витрачається на з'ясування одвічного питання «хто винен?», оскільки в компанії, як правило, немає єдиного розуміння «хто за що відповідає», закріпленого певним управлінським регламентом.

Подальший розвиток (деталізація) бізнес-моделі відбувається на етапі динамічного опису компанії на рівні процесних поточкових моделей. Ці моделі описують процес послідовного в часі перетворення матеріальних і інформаційних потоків компанії в ході реалізації яких-небудь бізнес-функцій або функцій менеджменту. При цьому спочатку (на верхньому рівні) описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім (на нижньому рівні) – технологія роботи окремих фахівців на своїх робочих місцях.

Закінчується організаційне бізнес-моделювання розробкою моделі структур даних, яка визначає перелік і формати документів, що супроводжують процеси в компанії, а також задає формати опису об'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів самої компанії. При цьому формується система довідників, на підставі яких одержують пакети необхідних документів і звітів.

Розглянемо етапи проведення бізнес-реінжинірингу докладніше.

I. Ідентифікація бізнес-процесів. Постановку проблеми і ініціацію робіт по бізнес-реінжинірингу здійснюють менеджери верхньої ланки управління – особи, які приймають рішення.

На початковому етапі формулюються проблеми, які призвели до зниження показників ефективності діяльності підприємства, наприклад: – зниження обсягу продажів; – збільшення числа рекламацій на продукцію; – висока плинність кадрів; – низька завантаженість обладнання; – міжопераційні простой; – понаднормативні запаси тощо.

На цьому етапі особи, що приймають рішення, ставлять стратегічні цілі: – вихід на нові сегменти ринку; – захоплення лідерства в конкурентній боротьбі; – досягнення певних рівнів рентабельності тощо.

Для досягнення цілей особи, які приймають рішення, повинні розуміти переваги і критичні моменти методів бізнес-реінжинірингу, щоб зважитися на проведення робіт з реконструкції бізнес-процесів.

Після усвідомлення необхідності бізнес-реінжинірингу проводиться роз'яснювальна робота серед працівників підприємства, так як без належної мотивації не можна розраховувати на успіх. Крім того, здійснюється: – виділення матеріальних, людських, фінансових і часових ресурсів на проведення бізнес-реінжинірингу; – створюються команди, яким належить розробити проект реінжинірингу бізнес-процесів.

На стадії ідентифікації бізнес-процесів виконуються наступні роботи:

1. Формулювання (уточнення) місії підприємства.
2. Визначення ключових факторів успіху (7-8 факторів: тривалість, витрати, якість, сервісне обслуговування тощо).
3. Виявлення основних видів бізнес-процесів, як існуючих, так і перспективних (10–15 процесів).
4. Оцінка бізнес-процесів за ступенем реалізації ключових факторів успіху.
5. Ранжування бізнес-процесів із зазначенням пріоритетів реінжинірингу.
6. Неформальний опис відмінних рис бізнес-процесів.
7. Специфікація існуючих виробничих і інформаційних технологій, що забезпечують бізнес-процеси.
8. Опис можливих сценаріїв розвитку підприємства: – поява нових технологій, ресурсів; – зміна поведінки клієнтів, партнерів, конкурентів.
9. Визначення обмежень, пов'язаних з рівнем: – кваліфікації персоналу фірми; – технологічного устаткування тощо.
10. Визначення зовнішніх ризиків, пов'язаних з забезпеченням фінансовими ресурсами та надійністю партнерів.

II. Зворотний інжиніринг, який полягає у дослідженні існуючих бізнес процесів. Постановка завдань реінжинірингу бізнес-процесів по мірі розвитку проекту постійно уточнюється. Сформульовані на початковому етапі в загальному вигляді цілі реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути скориговані за результатами дослідження існуючої системи організації бізнес процесів. Причому зворотний інжиніринг не пов'язаний з отриманням детальної картини існуючих бізнес-процесів, бо в цьому випадку велика ймовірність «втратити за деревами ліс». На стадії зворотного реінжинірингу будуються тільки принципові схеми бізнес-процесів, що дозволяють зрозуміти сутність бізнес-процесів в цілому і виявити напрямки реорганізації бізнес-процесів.

III. Прямий інжиніринг пов'язаний з побудовою нових бізнес-процесів. Розробка моделей нових бізнес-процесів може здійснюватися в декількох варіантах (принаймні, дві моделі бізнес-процесів): – ідеальна модель, яка може бути досягнута в перспективі і до якої слід прагнути; – реальна модель, яка може бути досягнута в доступному для огляду майбутньому з урахуванням наявних ресурсів. Причому реальна модель бізнес процесу повинна бути такою, щоб можна було в перспективі перейти до ідеальної моделі. Таким чином, на основі

моделювання бізнес-процесів вибираються найбільш ефективні бізнес-процеси з точки зору реалізації ключових факторів успіху.

IV. Розробка проекту реінжинірингу бізнес-процесів. Після визначення основних напрямків реорганізації бізнес-процесів здійснюється розробка забезпечуючих підсистем, що підтримують функціонування нової системи організації бізнесу. У частині зміни структури організаційно-економічної системи здійснюється: – розробка посадових інструкцій; – навчання персоналу; – підготовка робочої документації. У частині створення нової інформаційної системи здійснюється: – розробка та наповнення бази даних; – установка системи телекомунікації; – програмування і налагодження програмних модулів. Зазвичай у реінжинірингу бізнес-процесів використовуються: – сучасні засоби автоматизації проектування (CASE-технології, наприклад, CASE Oracle Designer 2000, Silver Run, Natural Engineering Workbench та ін.) – комплексні системи управління ресурсами підприємства (ERP, наприклад, R/3, BAAN IV).

V. Впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів передбачає його здачу приймальній комісії, до якої входять представники осіб, які приймають рішення, і менеджери процесів. Перед звітом команди реінжинірингу бізнес-процесів на комісії можлива організація незалежної експертизи проекту з боку спеціально відібраної інспекційної групи експертів. Впровадження проекту, як правило, здійснюється поетапно, у відповідності з пріоритетами, встановленими на етапі ідентифікації бізнес процесів. Після впровадження спроектованих бізнес-процесів в реальну практику дуже важливо організувати аналіз досягнення заданих на початку реінжинірингу показників (метрик) ефективності функціонування підприємства (benchmarking), на основі яких можна своєчасно приймати рішення про необхідність адаптації бізнес-процесів до мінливих умов зовнішнього середовища.