

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОЧИХ

Процесс повышения квалификации рабочих является частью более крупного процесса управления персоналом и относится к группе процессов инфраструктуры. Он ориентирован на поддержание трудовых ресурсов в работоспособном состоянии.

В настоящем исследовании использовался фактический материал предприятия ОАО «ТАИМ» (г. Бобруйск), крупнейшего в СНГ производителя пневмотормозных механизмов и аппаратов для с/х машин. На предприятии определен ряд задач для улучшения текущего положения (получение дополнительной прибыли, увеличение объемов производства, обновление продукции, внедрение новейших технологий и др.).

Одной из задач является создание эффективной системы управления для достижения более высокого качества труда каждого работника, повышение их квалификации. Построение интегрированной системы управления персоналом возможно только при четком и детальном рассмотрении существующих процессов, потоков работ и информации, установлении и исследовании внутрифирменных связей.

В процессе обследования предприятия было проведено анкетирование работников, направленное на выявление факторов, оказывающих влияние на качество управленческого решения. Как показал анализ, наиболее существенными являются организационные факторы. Два фактора занявшие 1-е и 2-е места – «квалификационный уровень кадров» и «подбор и расстановка кадров» – относятся к работе с персоналом. Это говорит об актуальности, важности и сложности кадровых вопросов для управленческого персонала.

Реинжиниринг процесса повышения квалификации рабочих проводился в соответствии с методикой, предлагаемой в (Реинжиниринг бизнес-процессов / под ред. Б.А. Железко. – Минск, 2006), в частности, была сформулирована миссия предприятия («Мы всегда думаем о том, чтобы Ваш транспорт остановился вовремя»), определены ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха, выполнена их привязка и, таким образом, был выбран процесс для реинжиниринга. Была создана модель процесса «Повышение квалификации рабочих в ОАО «ТАИМ»» с использованием инструментального средства функционального моделирования BPwin (Маклаков, С.В. BPWin и ERWin. CASE-средства разработки информационных систем / С.В. Маклаков. – М., 1999), дан тщательный анализ его структуры и слабых сторон, выработаны рекомендации по его перепроектированию, проведен функционально-стоимостной и временной анализы.

Результатом анализа стоимостной и временной структуры бизнес-процесса явилось выявление набора функций (прием заявок с отделов и цехов; присвое-

ние разрядов, квалификации, повышение категории; непосредственная разработка программы по ПК и оплата за разработку), требующих перепроектирования с целью повышения эффективности данного процесса.

По времени исходный процесс занимал 1042 часа, а стоимость процесса составляла 6 106 600 р.

Перепроектирование процесса в соответствии с принципами реинжиниринга было возможно по четырем направлениям:

1. Делегирование функций от работников специальной информационной системе, выполняющей эти функции практически без затрат времени и ресурсов.

2. Уменьшение сроков выполнения некоторых операций за счет более четкой организации действий сотрудников.

3. Для снижения временных и денежных затрат на составление плана на переобучение и повышение квалификации, на разработку программы, на присвоение разрядов, повышение категории целесообразно создать базу данных на сотрудников, проходивших повышение квалификации.

4. Для снижения временных и денежных затрат при проведении зачета и во избежание субъективной оценки работников целесообразно создание и использование тестирующего модуля.

После перепроектирования наиболее проблемных функций была построена модель нового процесса, рассчитаны временные и стоимостные затраты. В итоге, по длительности процесс сократился до 311 часов, а стоимость процесса уменьшается до 1 854 590 р. Улучшению процесса по стоимости и длительности способствовало внедрение информационных технологий: базы данных и тестирующего модуля. С учетом затрат на разработку базы данных (около 2,5 млн р.) в первый год проведения проекта по реинжинирингу бизнес-процесса «Повышение квалификации в ОАО «ТАИМ»» стоимость процесса сократится на 40 %, а длительность – в 2,11 раза.

Можно утверждать, что в новом процессе были устранены диспропорции между важностью функций и их стоимостью и длительностью. Для ОАО «ТАИМ» данные результаты значительны, так как компания долгое время работает на рынке и имеет большой опыт в правильной организации бизнес-процессов. Поэтому большинство процессов уже построены таким образом, чтобы обеспечивать минимальные затраты на их выполнение и большую отдачу от их исполнения.

В результате настоящего исследования бизнес-процесс «Повышение квалификации рабочих в ОАО «ТАИМ»» был смоделирован, оценен, перепроектирован и информатизирован с использованием методов менеджмента и инструментов информационных технологий. Была обоснована экономическая эффективность и целесообразность проведения данного проекта по реинжинирингу.