

Как видно из схемы, принятие решений осуществляется после преодоления шести ступеней, что занимает достаточно много времени и является причиной того, что сроки выполнения заказов слишком растянуты. Такая структура не приспособлена к изменяющимся условиям и быстрой реакции на изменение конъюнктуры рынка, вследствие чего снижается конкурентоспособность предприятия, и оно не может динамично реагировать и осуществлять внедрение инновационных предложений, поступающих с рабочих мест производственных участков.

Данные недостатки можно устранить путем перехода к наиболее современным и гибким организационно-управленческим структурам (рис. 2).

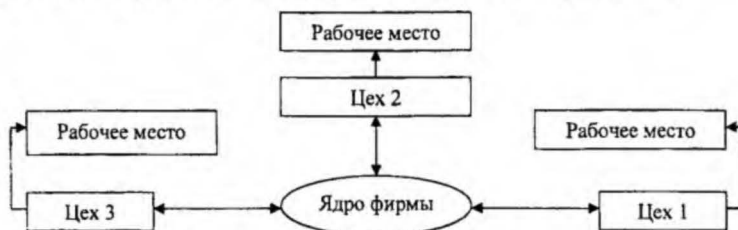


Рис. 2. Сетевая структура предприятия

Из структуры видно, что при внедрении данной ОСУ принятие решений сокращается до 1-2 ступеней, в результате чего повышается эффективность деятельности предприятия, появляется дополнительная инвестиционная привлекательность, увеличивается прибыльность.

Структура большинства белорусских предприятий позволяет выделить подразделения, способные самостоятельно осуществлять производственно-хозяйственную деятельность, осуществить дробление крупных государственных предприятий, создать гибкие модели, эффективные комбинации крупных, средних и мелких типов хозяйств, что находит отражение в переходе от линейно-функциональной организационной структуры к сетевой.

<http://edoc.bseu.by>

*А.А. Данилова
Филиал БГЭУ (Бобруйск)*

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА – НОВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопросы эффективности системы управления машиностроительными компаниями в настоящее время являются актуальными, так как повышение эффективности управления направлено не только на укрепление позиций данных предприятий на рынке, но и на решение социально-экономических проблем. При этом основным и наиболее прогрессивным средством оптимизации процессов управления выступает реинжиниринг бизнес-процесса – новое направление

в области менеджмента и информационных технологий для достижения совершенно новых деловых целей, возникшее в начале 1990-х годов и активно развивающееся с тех пор.

В своей работе я на практике хочу показать эффективность использования реинжиниринга на примере ОАО «ТАИМ» – крупнейшего в СНГ производителя пневмотормозных механизмов и аппаратов. Вначале мной было проведено анкетирование работников предприятия, направленное на выявление факторов, оказывающих влияние на качество управленческого решения. По результатам опроса можно сделать вывод, что 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. Полученные результаты показывают, что кадровый вопрос и вопросы организации разработки и реализации решения находятся в центре внимания руководителей предприятия, а также говорят о довольно высокой культуре организации труда.

Изначально необходимо было определить, над какими процессами нужно проводить реинжиниринг. Для этого была сформулирована миссия предприятия, определены и согласованы ключевые бизнес-процессы (КБPs), критические факторы успеха (CSFs), осуществлена привязка CSFs к КБPs и с применением метода ранжирования выбран процесс, над которым нужно будет провести реинжиниринг в первую очередь. Наибольшим приоритетом обладает процесс «Управлять персоналом». Таким образом, реинжиниринг следует проводить в первую очередь над этим процессом, определив его недостатки, требования к процессу и желаемый результат.

Реинжиниринг бизнес-процесса – довольно трудоемкий процесс, в котором задействована целая команда профессионалов. В ОАО «ТАИМ» не все руководители были готовы к содействию в его проведении. Поэтому, в рамках диплома, была выбрана функция «Повышение квалификации рабочих на предприятии», которая является одним из этапов процесса управления персоналом.

Была построена функциональная модель процесса, проведены функционально-стоимостной анализ и временный анализ. Результаты анализов показали, что 3 функции требуют немедленного перепроектирования: прием заявок с отделов и цехов; присвоение разрядов, квалификации, повышение категории; непосредственная разработка программы по ПК и оплата за разработку.

Затем была проведена перепроектировка выделенных функций, рассчитаны временные и стоимостные затраты. В итоге, по длительности процесс сократился в 3,35 раза (с 1042 до 311 ч), а стоимость процесса уменьшилась в 3,3 раза (с 6 160 600 до 1 854 590 р.). Снижению способствовали введение информационных технологий, таких как база данных с информацией о сотрудниках, положение о проведении повышения квалификации на предприятии, типовые учебные планы и программ и тестирующий модуль для проведения проверки знаний. На сегодняшний день руководство предприятия ознакомлено с результатами реинжиниринга бизнес-процесса «Повышение квалификации рабочих на предприятии» и рассматривает возможность его проведения.