

Новейшие методы анализа и решения проблем

Рейнжиниринг бизнес-процессов (business process reengineering – BPR)

- Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения резких скачкообразных изменений с целью улучшения наиболее существенных показателей функционирования компании**

Реинжиниринг – это деятельность на стыке управления (менеджмента) и информатизации.

Цель – порвать со старыми правилами ведения бизнеса. Включает в себя выявление этих правил и отказ от некоторых из них в пользу новых способов выполнения работы. Из вновь разработанных процессов возникнут новые правила, соответствующие духу времени.

Базовые понятия ВРР:

- **Бизнес-система** — это связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является выпуск продукции. Под продукцией понимают товары, услуги и документы.
- **Бизнес-процесс** — это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.
- **Деловая процедура** — это функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного промежутка времени и обладающих познаваемым результатом.

Частные случаи реинжиниринга

- Автоматизация бизнес-процессов приводит к ускорению существующих бизнес-процессов - со всеми их недостатками.
- Реинжиниринг программного обеспечения. В этом случае на основе современных технологий производится переписывание устаревших информационных систем без изменения самих автоматизируемых процессов.
- Уменьшение иерархической размерности (downsizing) предприятия и численности персонала.
- Реорганизация (reorganizing) предприятия. В этом случае предмет деятельности являются только организационные структуры, а не процессы.
- Улучшение качества (quality improvement— QI), глобальное управление качеством (total quality management — TQM). В этом случае также не происходит замена существующих процессов на новые, а лишь их изменения.

Во всех случаях – **НЕТ ЗАМЕНЫ ПРОЦЕССА**, поэтому они не решают проблему на 100%

Факторы успеха реинжиниринга :

- содействие со стороны руководства компании (постоянное и полномасштабное участие в работе);
- координация стратегии (со стратегическими целями компании);
- план действий (поставить задачи, выполнение которых можно контролировать);
- проверенная методология (включающая в себя механизм прогнозирования);
- эффективное управление изменениями (вопросы трансформации корпоративной культуры);
- принятие изменений (сознательное сотрудничество и система отчетности);
- оптимальный состав рабочей группы (численность и необходимые квалификации).

Основные принципы реинжиниринга:

- несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);
- исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводят к значительному повышению их отдачи);
- шаги процесса выполняются в естественном порядке;

Основные принципы реинжиниринга:

- процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);
- работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);
- уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
- минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

Появление методики реинжиниринга — это следствие жесточкой конкурентной борьбы, выдержать которую можно только путем внедрения новых, наукоемких инновационных технологий.

На практике, как и все другие идеи, связанные с радикальной перестройкой, реинжиниринг бизнес-процессов нередко заканчивается *провалом* — по статистике в 75% случаев. **Основная причина неудач** заключается в том, что высший управленческий аппарат не приемлет перемен, часть сотрудников отказывается серьезно воспринимать перестройку, отсутствует понимание необходимости корпоративной культуры, всю работу выполняют непрофессионалы.

Бенчмаркинг

- это механизм сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных, фирм

Контрольное сравнение представляет собой процесс детального исследования производительности, качества и ценности подразделений фирмы и производственных операций, проводимого путем сравнения с существующими стандартами

Бенчмаркинг входит в тройку самых популярных методов управления бизнесом, так как *помогает относительно быстро и с меньшими затратами совершенствовать бизнес-процессы*. Он позволяет понять, как работают передовые компании, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Бенчмаркинг — метод изучения чужого опыта, который не является тайной за семью печатями. Его широко используют такие компании, как *Xerox* («Ксерокс»), *General Electric* («Дженерал электрик»), *DuPont* («Дюпон») и многие другие.

Родоначальники - японцы, которые научились идеально копировать чужие достижения. Они тщательно исследовали европейские и американские товары и услуги, чтобы выявить их сильные и слабые стороны, а затем выпускали нечто подобное по более низкой цене.

Особенностью развития программ бенчмаркинга в Японии, США и других странах является то, что им оказывается существенная **государственная поддержка**. Для интенсификации бенчмаркинга создаются своеобразные «индустриальные бюро знакомств» — специально для поиска партнеров по бенчмаркингу.

три метода бенчмаркинга

- 1. Образцовая практика - сравнение** показатели работы различных подразделений одной компании. Например, выручку от продажи фруктового сока на один квадратный метр в гастрономах Москвы можно попытаться сравнить с аналогичным показателем работы гастронома в Санкт-Петербурге, принадлежащего той же торговой компании. Организация работы в образцовом подразделении может быть принята как эталон, по которому следует выверять работу других отделов.
- 2. Относительная позиция по издержкам.** Метод заключается в исчислении удельных затрат на одну единицу выручки отдельно по каждому элементу структуры издержек (труд производственных рабочих и т.д.) и подсчете относительной позиции по издержкам фирмы А по отношению к ее конкуренту, фирме Б..
- 3. Образцовая практика партнера.** Метод аналогичен методу образцовой практики. Единственное отличие заключается в том, что сравнивается деятельность различных фирм (обычно не являющихся конкурентами), которые скооперировались для проведения совместного сбора и сравнения данных.

Основные цели применения бенчмаркинга:

- снижение издержек (обычно является основной задачей);
- увеличение объемов производства продукции при одновременном снижении удельных издержек;
- улучшение качества и сервиса, ориентированное главным образом на повышение уровня обслуживания клиентов и увеличение доходов, которые получают потребители;
- выбор объекта реконструкции и инвестиций по методу образцовой практики;
- решение об аутсорсинге;
- проведение реорганизации компании.

Три основных принципа концепции бенчмаркинга:

- 1. Прежде всего это концентрация на качестве.** Под этим понимается непрерывная работа в области качества не только в процессе предоставления услуги или продукта конечному потребителю, но и по всем аспектам и функциям организационной деятельности компании. Данный подход зачастую требует глобальной перестройки корпоративной культуры компании.
- 2. Важность бизнес-процессов.** *Только сконцентрировав внимание на бизнес-процессах, можно выявить их глобальные недостатки.*
- 3. Систематическое проведение внешнего бенчмаркинга.** В результате такого систематического сопоставительного анализа появляется возможность создания основы для последовательной реализации процесса улучшения (усовершенствования).

Аутсорсинг бизнес-процессов (АБП)

-передача сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для компании основными, бизнес-образующими.

Например, на аутсорсинг могут быть переданы управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика.

Главные преимущества для заказчика:

- 1.** По договору на аутсорсинг заказчик платит фиксированные суммы, что в любом случае намного дешевле, чем информационная организация бизнес-процессов своими силами.
- 2.** У заказчика исчезает необходимость проводить обучение своего персонала.
- 3.** Повышается прозрачность бизнеса: акционерам и инвесторам становятся ясны затраты на подрядные работы, упрощается их учет.
- 4.** За счет проведения тендеров среди организаций, оказывающих услуги, снижается стоимость и повышается качество этих услуг

Главные цели компании-заказчика:

- повышение качества товаров и услуг;
- снижение цен на предоставляемые услуги и реализуемую продукцию;
- увеличение финансовой устойчивости предприятия за счет минимизации издержек.

Риски:

- при передаче на аутсорсинг сразу нескольких важных функций возникает реальный **риск утечки информации и появления конкурента**, использующего опыт и знания компании, заказывавшей аутсорсинг.
- **потеря контроля над собственными ресурсами**, отрыв руководства от части деятельности компании, вследствие чего оно может принимать неадекватные решения.
- может **упасть производительность собственных сотрудников**, так как они могут расценить аутсорсинг, сопровождающийся передачей части персонала сторонней компании и увольнениями, как измену.
- в случае неожиданного отказа от услуг аутсорсера или его банкротства - **необходимость срочно искать новых партнеров** или начать самостоятельно выполнять функции, ранее бывшие на аутсорсинге, в отсутствие необходимых знаний и опыта из-за длительного пользования услугами чужих специалистов вместо обучения своих.

Наибольший объем услуг аутсорсинга приходится (в порядке убывания):

- на информационные технологии;
- бухгалтерский учет;
- налоговое планирование.

Причины отрицательного отношения к аутсорсингу в России.

- 1. Часто российский аутсорсинг не снижает издержки обслуживания бизнес-процесса.** Происходит это потому, что российские подрядчики и поставщики услуг стремятся переложить на заказчика все свои издержки, связанные с рисками неисполнения обязательств другими заказчиками или с неэффективным управлением собственным бизнесом (пример курьерских компаний).
- 2. Российский аутсорсинг не позволит руководителям уделять больше времени основному бизнесу.** Дело здесь в том, что взаимоотношения с российскими подрядчиками требуют неусыпного контроля. Кроме того, всегда существует опасность негласного сговора поставщика услуг (подрядчика) с контролирующим его сотрудником компании-заказчика с целью присвоения части прибыли.

3. Не гарантирована эффективность решений.

Проблема состоит прежде всего в том, что «лучших практик» аутсорсинга в России, т.е. действительно эффективных решений, которые можно тиражировать, просто не существует. Каждая отрасль, каждый регион и каждая фирма стремятся разработать свои эксклюзивные схемы.

4. Зачастую нет повышения качества и надежности обслуживания информационной системы.

Сотрудники компании, которой передали в аутсорсинг обслуживание информационной системы, страдают теми же недостатками и так же относятся к делу, как и штатные сотрудники заказчика.

Всеобщее / глобальное управление качеством

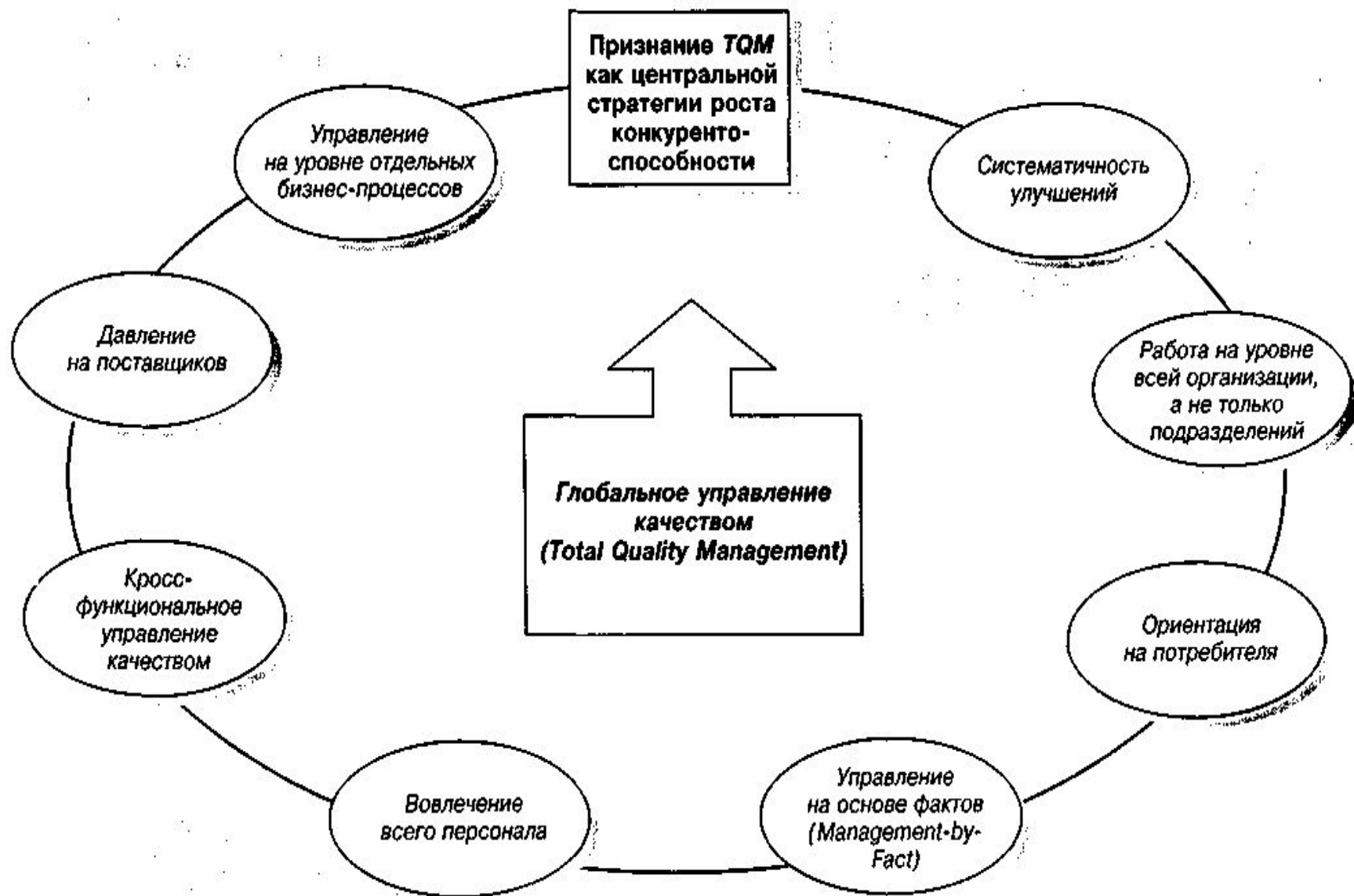
(англ. *Total Quality Management, TQM*)

- методика, позволяющая компании постоянно улучшать качество работы и добиваться таким образом дополнительного конкурентного преимущества

Главная идея ТQM: компания должна работать не только над качеством продукции, но и над качеством организации в целом, включая работу персонала.

Постоянное одновременное усовершенствование этих трех составляющих — продукта, организации, персонала — позволяет достичь более быстрого и эффективного развития бизнеса. **Качество определяется достижением удовлетворенности клиентов, улучшением финансовых результатов и ростом удовлетворенности служащих своей работой в компании.**

Элементы «Всеобщего управления качеством»



- **Управление отдельными процессами** как ключ к общему успеху. Фокус именно на бизнес-процессах (а не на проектах, продуктах или подразделениях компании)
- **Систематичность улучшений.** Необходимо постоянно отслеживать возникающие недостатки на уровне всей организации, а не только отдельных подразделений.
- **Работа на уровне всей организации,** а не отдельных подразделений.
- **Ориентация на потребителя.** Другими словами, это использование как главного индикатора качества степени удовлетворенности потребителя, фокус на клиентском сервисе, включение потребностей клиентов в планы развития и так называемое партнерство— более глубокая, чем в традиционном смысле, интеграция клиентов и компании.

- **Управление на основе фактов.** Систематичное принятие управленческих решений должно базироваться только на основе фактической оценки положения дел в компании.
- **Вовлечение работников в процесс оптимизации** повседневной деятельности компании. При этом оно нацелено в первую очередь не на реализацию их потенциала, а на повышение производственной эффективности.
- **Кросс-функциональное управление качеством.** На всех стадиях разработки, воплощения и совершенствования системы управления на предприятии менеджеры не должны замыкаться на функционировании своих подразделений, а должны быть в максимально возможной степени вовлечены в соответствующие процессы независимо от того, в рамках именно какого структурного подразделения компании они протекают.
- **Давление на поставщиков.** Менеджеры должны проявлять большую заинтересованность в работе своих поставщиков.
- **Признание TQM как центральной стратегии завоевания высокой конкурентоспособности и доли рынка.** Практика применения идеи глобального управления качеством показала, что успеха можно достичь только при наличии серьезного стремления у менеджмента всех уровней к реализации намеченной цели.

Внедрение TQM— это *долговременный процесс*, требующий значительных усилий для освоения всех его тонкостей, выработки соответствующей системы взглядов и условий их реализации.

Кроме того, это требует и значительного интеллектуального вклада со стороны высших руководителей компании, четкой стратегии и организации.

Коучинг

- «*Coaching*» в переводе с английского означает «тренерство», «сопровождение». В бизнес-консультировании коучингом называют личностную тренировку на достижение наивысших результатов в минимальные сроки.

Задачей деятельности коуча в первую очередь является освобождение самопознания и потенциалов, скрытых в каждом работнике. Ключ к решению этой задачи — развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью.

Коучинг направлен на трансформацию устаревших представлений об эффективности деятельности как отдельного человека, так и целого коллектива, выработку новых стратегий поведения менеджера, коллектива. Суть коучинга состоит в **раскрытии потенциала личности** для максимизации собственной производительности и эффективности. **Он больше помогает личности обучаться, нежели учит**

Целью коучинга является оказание экспертной и психологической поддержки, которые направлены на решение актуальных задач клиента.

Результатом коучинга является принятие клиентом решений, важных для ситуаций, где ответственность за реализацию принятых решений берет на себя клиент.

Коучинг может носить как **ситуационный характер** (разовые сессии по решению конкретных задач), так и **проектный**, т.е. представлять из себя ряд целенаправленных мероприятий для достижения заранее оговоренных целей.

Коучинг может быть **индивидуальным и групповым.**

Индивидуальное консультирование может проводиться в различных формах:

- личные встречи;
- консультации по телефону;
- переписка по электронной почте.

Персональная работа с владельцем или руководителем компании (подразделения, сектора) приводит к:

- определению четких целей и направлений развития;
- выработке стратегий реализации планов;
- освоению необходимых навыков и техник управления делами и людьми.

В процессе взаимодействия со своим личным тренером (коучем) руководитель получает **возможность:**

- шире рассматривать ситуацию;
- расставлять приоритеты и формулировать цели;
- объективнее оценивать происходящее;
- реально оценивать собственные ресурсы и модели поведения,
- учиться делать выбор, принимать качественные решения;
- обучаться более эффективным формам управления ситуацией, собой и людьми.

Участие коуча в совещаниях и отдельная работа с группой могут значительно оптимизировать процесс работы и способствовать:

- созданию общего видения перспектив, постановке целей и выработке стратегий;
- нахождению консенсуса в спорных и конфликтных вопросах и ситуациях;
- более открытому и заинтересованному обсуждению планов работы всеми участниками;
- более взвешенному и объективному принятию решений;
- проведению креативных процессов и разработке идей. Участие коуча в практических встречах эффективно благодаря тому, что он:
- структурирует процесс обсуждения, помогает увидеть ситуацию с разных точек зрения;
- стимулирует максимальное использование потенциала каждого;
- дает полезную, беспристрастную обратную связь;
- способствует сплочению группы вокруг единой цели, созданию синергизма их действий;
- обучает эффективным формам взаимодействия между членами команды.

Варианты применения коучинга в работе:

- мотивация персонала;
- оценка;
- делегирование полномочий;
- исполнение задач;
- решение проблем;
- планирование и контроль;
- регулирование взаимоотношений;
- развитие персонала;
- создание рабочих групп;
- работа в группах.

Что дает коучинг:

- **Улучшение продуктивности деятельности.** Коучинг проявляет лучшее в людях и коллективах, к чему инструктирование даже и не стремится.
- **Развитие персонала.**
- **Лучшее обучение.** Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.
- **Улучшение взаимоотношений.**
- **Улучшение качества жизни.** Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.
- **Больше времени для менеджера.** Подготовленный методом коучинга персонал, который охотно принимает ответственность, которого не надо подгонять и за которым не требуется присматривать, освобождает менеджера для исполнения функций более высокого порядка, на что раньше он никак не мог выкроить время.

Что дает коучинг:

- **Больше конструктивных идей.** Коучинг и создаваемая с его помощью обстановка поощряют конструктивные предложения от членов команды без опасений, что они будут высмеяны или что последуют «оргвыводы». Часто одна конструктивная идея приводит к появлению других.
- **Лучшее использование мастерства и ресурсов идей.** Очень часто менеджер не представляет, какие скрытые ресурсы могут быть высвобождены, до тех пор пока он не начнет практиковать коучинг. Вскоре он откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы, так же как решений практических проблем, которые могут быть найдены только людьми, регулярно занимающимися выполнением соответствующих задач.
- **Быстрая и эффективная реакция в критических ситуациях.** В атмосфере, где люди ценятся, они готовы «вытаскивать лодку» даже до того, как их позовут это делать. Во множестве организаций, где не ценят людей, они делают только то, что им приказывают, причем настолько мало, насколько возможно.
- **Большая гибкость и адаптивность к изменениям.** Жесточайшая конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях сможет выжить только гибкий и адаптивный.