

К ВОПРОСУ О МЕТОДИКЕ ОРГАНИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

Маслова И.В.

Воронежский государственный технический университет

Воронеж, Россия

TO THE PROBLEM OF METHODS ORGANIZATION REENGINEERING PRODUCTION PROCESSES

Maslova I.V.

Voronezh state technical university

Voronezh, Russia

Реинжиниринг является ответственным проектом для предприятия и его руководства, поэтому для успеха реинжиниринга большое значение имеют мероприятия, связанные с организацией реинжиниринга. Несмотря на достаточно большое количество имеющихся на данный момент теоретических работ по реинжинирингу, непосредственных разработок в области организации реинжиниринга чрезвычайно мало. На взгляд автора одной из важнейших проблем при организации реинжиниринга является разработка методического обеспечения, необходимого для проведения реинжиниринга. Поэтому одной из основных задач на каждой из стадий процесса организации реинжиниринга является разработка или выбор из существующих методик необходимых для реализации реинжиниринга.

Процесс организации реинжиниринга производственных процессов представляет собой деятельность по анализу существующих производственных процессов, их перепроектированию на новых принципах и внедрении новых производственных процессов в работу предприятия. Процесс организации реинжиниринга определяет официально установленный порядок действий, направленный на выполнение работ по организации реинжиниринга, определяющий исполнителей каждой работы и включающий в себя разработку необходимого методического обеспечения.

Процесс организации реинжиниринга производственных процессов включает в себя шесть стадий:

1. Формирование проектной группы.
2. Организация идентификации производственных процессов и выбора приоритетных для реинжиниринга.
3. Организация анализа существующей модели производственного процесса.
4. Организация проектирования новой модели процесса.
5. Организация внедрения нового процесса в работу предприятия.
6. Организация мероприятий по поддержке изменений.

Для реализации каждой из стадий процесса организации реинжиниринга автор предлагает использовать соответствующие методические разработки, позволяющие достичь целей отдельных стадий.

Подбор сотрудников в проектную группу необходимо осуществлять с помощью методики подбора персонала в проектную группу, которая основана на оценке межличностных отношений в предполагаемой группе на основе матрицы взаимного предпочтения. Цель этой оценки выявить определенные внутrigрупповые связи и тенденции.

Для выбора наиболее приоритетных для реинжиниринга процессов автор предлагает использовать методику определения приоритетности процессов для реинжиниринга исходя из критических факторов успеха и методику выбора приоритетных процессов на основе расчета показателя мотивационного потенциала. Суть первой методики заключается в ранжировании выделенных процессов по степени важности, которую они имеют при реализации критических факторов успеха достижения миссии предприятия, а также по экспертной оценке эффективности работы процесса. Показатель мотивационного потенциала является синергетическим показателем, включающим в себя группы частных показателей, относящихся к пяти аспектам работы: разнообразие, законченность, значимость, самостоятельность, обратная связь.

Анализ существующей модели процесса осуществляется после построения структурно-функциональной модели процесса на основе методики оценки «зрелости» процесса и оценки возможности улучшения процесса. Уровень «зрелости» процесса представляет собой определенную степень развития процесса, подразумевающий потенциал для роста.

В процессе проектирования нового процесса у проектной группы может возникнуть несколько вариантов модели процесса. Выбор наиболее эффективного варианта необходимо осуществлять в соответствии с методикой выбора, которая предполагает последовательный расчет следующих измерителей эффективности процессов: количество потребителей продукции; количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени; стоимость издержек производства продукции; длительность выполнения типовых операций; капиталовложения в производство продукции.

Организация внедрения нового процесса основывается на последовательной разработке ряда документов плана проекта реинжиниринга производственных процессов: календарный план работ, план по ресурсам, матрица ответственности, бюджет проекта.

Мероприятий по поддержке изменений необходимо осуществлять в соответствии с методикой оценки персонала предприятия и методикой предотвращения сопротивления персонала изменениям.

Предлагаемые автором методики позволят обеспечить полный контроль и гибкое управление ходом реинжиниринга, включая: поддержку коллективной разработки с возможностью параллельного и распределенного выполнения различных работ; применение методов контроля качества и постоянный контроль полученных результатов; возможность пересмотра полученных результатов и возврата на любой из предыдущих этапов; возможность быстрого внесения изменений в требования в процессе разработки.