



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

MAIN HIGHLIGHTS AND FEATURES OF THE REENGINEERED PROCESSES

Magdalena Bakardzhieva

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: The aim of this paper is to outline the importance of reengineering of the processes at the business organization in relation to the constant change. It shows managers how to build competences for adaptability into the company. The article proves that reengineering pushes the ongoing processes in achieving the efficiency related to cost, quality, profit, and output.

Keywords: reengineering, process, change, management.

ОСНОВНИ АКЦЕНТИ И ОСОБЕНОСТИ НА ПРОЦЕСИТЕ, ПРЕМИНАЛИ РЕИНЖЕНЕРИНГ

Магдалена Бакърджиева

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

ВЪВЕДЕНИЕ

Бизнес средата се променя с бързи темпове и единственият начин организациите да оцелеят в такива условия, е да се научат да управляват ефективно промяната. Тя е непрекъснат процес, който принуждава фирмите да приспособяват и пренастройват дейностите си с всеки изминал ден. Реинженерингът е важен инструмент, използван за въвеждане на промените и се налага като такъв поради своите характеристики и резултатите, постигнати от ефективното използване на този подход в продължение на десетилетия.

В днешния свят, мениджърите са изправени пред сложни ситуации и предизвикателства. Те трябва да осигурят ефективната употреба на ресурс и в същото време да намерят начини да гарантират ефективността на организацията в дългосрочен план. Ефективността се изразява не само в способността да бъдат идентифицирани стъпките,

които трябва да бъдат предприети в бъдещото управление на организацията (това включва подходящите продукти или услуги, които да бъдат предлагани, въвеждане на необходимите технологии, представянето на най-добрите процедури и структури, както и наемането на хора с подходящите умения), тя включва също така и умението за адаптация към променящите се обстоятелства.

ПРОЦЕСИТЕ В РЕИНЖЕНЕРИНГА

Доброто управление изисква стремеж към непрекъснато подобрене и организационни промени. За мениджъра е важно да бъде мотивиран да предприеме промяна, затова е от съществено значение да се отбележат характеристиките на организацията, преминала през процеса на реинженеринг¹, а именно:

- Бизнес процесите са опростени.
- Към длъжностните характеристики на хората, които работят в дадена организация се добавят още функции, така те изпълняват по-широк набор от задачи.
- Набляга се не на индивидуалните, а на груповите постижения.
- Изпълнението се измерва не чрез дейността, а чрез резултатите.
- Ролята и целта на мениджъра се променят – вместо да надзирава и контролира, той обучава и води.

Много големи и малки компании са се възползвали от възможностите, които предлага реинженерингът. Успешните програми², през които те са преминали имат следните общи характеристики:

- Фокус върху процеса, а не върху границите на организацията.
- Амбиция за пробив в изпълнението на процесите.
- Желание да приключат обвързаността си със старите традиции и правила.
- Креативна употреба на новите технологии.

Важно е да се отбележи, че всяка организация трябва да има своя програма, за да постигне забележителни резултати. Тази програма се съобразява със специфичните ѝ нужди и особености. В подкрепа на това можем да допълним, че за да бъдат успешни, компаниите трябва да имат организационни структури и бизнес процеси, които са бързи, гъвкави, достъпни и с високо качество.

Всяка организация е различна и има специфични нужди. Могат да бъдат обособени три вида организации³, които преминават през интензивни програми на реинженеринг. Първият вид са тези, които се намират в сериозна конкуренция и които често се нуждаят от подобрене в някои от процесите си, за да бъдат способни да се състезават с другите в своя бранш. Начело на втория вид компании са мениджъри, които виждат бъдещите проблеми малко по-рано и искат да започнат с процеса на реинженеринг преди всички предимства, които притежава компанията да са се изпарили. Третият вид организации са управлявани от мениджъри, които са амбициозни и агресивни и виждат реинженеринга като средство за надмощие над конкуренцията⁴.

¹ Mohapatra, S., Business Process Reengineering, Automation Decision Points in Process Reengineering, Springer 2013.

² Berman, P. K., Successful business process management: What you need to know to get results. AMACOM Div American Mgmt Assn., 2014. 93.

Nisar Q. A. et al., Exploring factors that contribute to success of business process reengineering and impact of business process reengineering on organizational performance, Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 2 (6), 2014. 219-224.

Jamali G., Abbaszadeh, M., Ebrahimi, M., Maleki, T., Business process reengineering implementation: Developing a causal model of critical success factors, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and E-learning, 1 (5), 2011.354-358.

³ Slamanig, M., Business Process Reengineering, Bachelor Master Publishing, 2015.

⁴ Kinni, Th., A Reengineering Primer, Quality Digest, 2007.

Съществуват множество характеристики⁵, които определят реинженеринга на стопанските процеси като съвременен, модерен и ефективен.

Една от най-важните характеристики, които споделят процесите след реинженеринг е отсъствието на поточен процес с множество силно раздробени операции. Някои от силно раздробените операции, извършвани дотогава от няколко изпълнители, са комбинирани в една длъжност, която има задължението да координира стопанския процес. Чрез комбинирането на няколко операции в една се избягва многократното прехвърляне на работата от един специалист на друг, което води до грешки и недоразумения, т.е. намаляват се съгласуванията, с което се ограничава възможността за получаване на неточни данни. Това от своя страна води до съкращаване на проверките и контрола – дейност, която не генерира добавена стойност при стопанските процеси.

Друга особеност на процесите, подобрени чрез реинженеринг е, че не се подчиняват на строгите изисквания за поточна последователност и вместо изкуствено създадена линейна връзка, която забавя трудовия процес, операциите могат да бъдат изпълнявани в логическата им последователност.

При реинженеринга изпълнението на логически свързана верига от операции е възложена на един човек, който изпълнява целия процес. Това е единственият сътрудник, с когото външният клиент контактува. Такъв сътрудник, който отговаря за стопанския процес от началото до края, се нарича отговорен изпълнител на процеса. Ако обаче един стопански процес е по-продължителен, невинаги е възможно всички операции от него да се обединят в една задача, която да се изпълнява само от отделен човек. Понякога различните операции се извършват на различни места. В тези случаи предприятието се нуждае от няколко души, всеки от които управлява част от процеса. В други случаи пък отделният човек трябва да притежава прекалено много умения, необходими за изпълнението на целия процес, което може да се окаже непрактично. В тези случаи се организират мултидисциплинарни групи, наричани обикновено “отговорни екипи”, чрез които се преодолява многократното прехвърляне на работата от един отдел на друг. Членовете на единна мултидисциплинарна група, които по-рано са работили в различни отдели, разположени в отдалечени едно от друго места, сега са обединени в едно звено, на което е възложена пълната отговорност за стопанския процес. Въпреки че предаването на работата между членовете на екипа също може да породи известни забавяния и грешки, те са незначителни в сравнение с проблемите, възникващи при прехвърлянето на задачите между отделни организационни звена. Но може би най-важно е, че при новото положение всеки знае кой е отговорен за бързото и точно изпълнение на процеса.

Нещо повече, изпълнителите сами вземат решения. При предприемането на реинженеринг, стопанските процесите се свиват не само в хоризонтално направление (като възлагат на един отговорен изпълнител или екип осъществяването на множество последователно свързани операции), но и във вертикално направление. Свиване във вертикална посока означава, че ако при традиционния процес определени изпълнители при проблеми са се обръщали за решение към ръководителя си, то при новия процес те взимат решенията самостоятелно. Вместо процесът за вземането на решения да се отделя от непосредствената работа на изпълнителя, той става част от нея. Изпълнителите сега сами извършват тази част от работата, която преди това са вършели единствено техните ръководители.

Друга важна особеност на процесите след реинженеринг е свързана с въвеждането на т.нар. „отговорен мениджър”. Това е от голямо значение, когато операциите на един стопански процес са твърде сложни или разпръснати и не е възможно обединяването им само от един изпълнител или отделен екип. Отговорният мениджър е буфер между останалия все още твърде сложен процес след реинженеринг и клиента. За клиента

⁵ Ангелов, К., Реинженеринг на стопанските процеси на МСП. Управление и устойчиво развитие, 2002. 82

отговорният мениджър е изпълнител на целия процес, въпреки че на практика мениджърът не е такъв. За да изпълнява ролята си (т.е. за да може да отговаря на въпросите и да решава проблемите на клиента), отговорният мениджър трябва да има достъп до всички информационни канали и системи, които използват изпълнителите на процеса, както и да умее да комуникира с тях. Отговорните мениджъри често са наричани „пълномощници“. Те са представители на отдела за обслужване на клиентите. Но те се отличават от традиционните представители на този отдел, които най-често са доста слабо информирани и притежават значително по-малко пълномощия. Пълномощните мениджъри създават на клиентите полезно усещане за интегриран процес на обслужване чрез поемането на всичките им проблеми, без да ги занимават с реалната сложност на действителния процес. Това е от изключително значение, тъй като клиентът има водеща роля за успеха на стопанската дейност на организацията. Проучването, правилното дефиниране и максималното удовлетворяване на потребностите на клиента са гаранция за постигане на основната цел на бизнес организацията. От гледна точка на отношенията „предприятие – клиент“ точното определяне на потребностите на клиента води до промяна на организацията на управление с оглед постигане на основната цел. Често, обаче се получава разминаване между действителните желания и потребности на клиента и продукта, който предприятието произвежда, независимо от факта, че той отговаря на техническите изисквания и условия за производство. Наред с това има разминаване и между оценката на клиента за стойността на продукта и оценката на предприятието. Реинженерингът оказва положително влияние върху намаляването на тези разлики е от определящо значение за постигане на основната цел на предприятието.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предвид динамиката на изменение на бизнес средата, в компаниите непрекъснато се появяват процеси, които не работят ефективно и които се нуждаят от преосмисляне и препроектиране. В тази среда реинженерингът се налага като средство, което в най-пълна степен спомага за усъвършенстване на организацията на управление на предприятията. Реинженерингът не е просто техника за постигане на определена цел, а една комплексна концепция, която ръководителите използват с цел постигане на по-добри резултати.

ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелов, К., Реинженеринг на стопанските процеси на МСП. Управление и устойчиво развитие, 2002. 82.
2. Berman, P. K., Successful business process management: What you need to know to get results. AMACOM Div American Mgmt Assn., 2014. 93.
3. Jamali G., Abbaszadeh, M., Ebrahimi, M., Maleki, T., Business process reengineering implementation: Developing a causal model of critical success factors, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and E-learning, 1 (5), 2011.354-358.
4. Kinni, Th., A Reengineering Primer, Quality Digest, 2007.
5. Mohapatra, S., Business Process Reengineering, Automation Decision Points in Process Reengineering, Springer 2013.
6. Nisar Q. A. et al., Exploring factors that contribute to success of business process reengineering and impact of business process reengineering on organizational performance, Asian Journal of Multidisciplinary Studies, 2 (6), 2014. 219-224.
7. Slamang, M., Business Process Reengineering, Bachelor Master Publishing, 2015.