

Отчёт по результатам обследования

Автор:

Дата составления: ...

Компания:

Термины и определения

Термин или определение	Значение
Бизнес-процесс	Набор функций, выполняемых в определенной последовательности для создания потребительской ценности. Ключевые характеристики: инициирование событием, получение определенного результата, имеет четкие границы, владельца и участника.
Владелец процесса	Должностное лицо, пользователь системы, отвечающий за развитие процесса и ход каждого экземпляра процесса.
Участник процесса	Пользователь системы, выполняющий задачи, возникающие в рамках бизнес-процесса
Модель процесса	Графическое изображение бизнес-процесса, создаваемое для решения прикладных задач
Дерево целей	Структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»)
Управленческий учет	Система выявления, измерения, сбора, регистрации, интерпретации, обобщения, подготовки и предоставления важной для принятия решений по деятельности организации информации и показателей для принятия управленческих решений
Оптимизация бизнес-процессов	Частичное совершенствование существующих бизнес-процессов за счет ликвидации их явных недостатков
Реинжиниринг бизнес-процессов	Фундаментальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для бизнеса показателях результативности: затраты, качество, уровень обслуживания клиентов, оперативность и т.д.
Проблемное поле организации	Совокупность проблем, оказывающих значительное влияние на эффективность деятельности организации

1. Цели и задачи обследования

Цель Этапа – провести диагностику для определения основных направлений совершенствования деятельности организации.

Задачи Этапа:

- формирование перечня стратегических целей организации, построение дерева целей;
- формирование карты проблемного поля;
- классификация бизнес-процессов верхнего уровня;
- построение графической модели процессов верхнего уровня;
- разработка предложений по совершенствованию деятельности Компании;
- определение объема работ для дальнейшей автоматизации деятельности.

Допущения и ограничения:

- в рамках обследования не проводился анализ финансово-хозяйственной деятельности;
- при проведении диагностики использовались качественные (неколичественные) методы анализа деятельности Компании.

2. Характеристика Компании

_____ является частным торговым предприятием.

Сфера деятельности— _____

Адрес фактического местонахождения: _____

Компания имеет головной офис в _____, филиалы в _____ а также сеть региональных партнеров. Штат головного офиса Компании составляет _____

Стратегическое управление Компанией осуществляет _____, оперативное управление осуществляет _____.

3. Краткое описание целей и подходов к обследованию

Цель обследования

Изучение текущих проблем в работе Компании на основе системного изучения деятельности и обобщения результатов. Определение возможностей по решению текущих проблем с помощью систем автоматизации.

Задачи диагностики

- идентификация текущего уровня развития Компании (общего уровня развития бизнес-процессов);
- изучение и анализ бизнес-процессов Компании верхнего уровня;
- выявление основных факторов, влияющих на эффективность деятельности Компании.

Используемые методы диагностики

Для проведения диагностики были выбраны следующие методы исследования:

- Анализ документов, регламентирующих деятельность компании;
- Интервьюирование сотрудников компании.

В целях рационального использования рабочего времени сотрудников Компании был сформирован и утвержден график проведения встреч. Всего проведено 7 интервью с 7 сотрудниками Компаниями, общей продолжительностью 14 часов.

При обследовании также использовался метод определения этапа жизненного цикла компании.

4. Общее описание деятельности Компании

В процессе проведения обследования необходимо понять в какой фазе жизненного цикла в настоящий момент находится организация. Это важно с точки зрения оценки критичности тех или иных выявляемых проблем, а также с точки зрения определения дальнейшего вектора развития (прогнозирования) ситуации в организации.

Современный организационный менеджмент исходит из определения эволюционного развития организации по аналогии с жизненным циклом человека. Для определения фазы жизненного цикла организации используется модель Ицхака Адизеса, как наиболее адекватно и точно отражающая состояние компании, ее проблемы и перспективы, ловушки и другие характеристики организации.

Согласно выявленному проблемному полю компании, целям и задачам, стоящим на данный момент перед организацией, мы можем сделать вывод, что Компания, в соответствии с моделью И. Адизеса, находится в переходе от стадии «_____» к стадии «_____».

<Характеристика проблем различных стадий>

5. Дерево целей Компании

Под целью организации понимается некий ожидаемый результат или же некоторое будущее желательное состояние организации в целом, показателей ее деятельности, направления бизнеса, функционального блока, производственного комплекса и т.п.

Для формализации целей организации используется дерево целей. Модель целей организации содержит в себе как описание собственно целей и их характеристик, так и взаимосвязей между ними. В рамках этой модели между ее элементами устанавливаются иерархические отношения «цель-средство», предполагающие, что достижение каждой нижестоящей цели становится одним из средств для достижения вышестоящей.

По результатам интервью с _____ было Компании сформировано дерево целей (рисунок 2). Дерево целей необходимо для понимания соответствия бизнес- процессов компании стратегическим целям и задачам, а также будет использоваться на следующих этапах проекта.

Главная цель – рост доли рынка Компании на 10% в ближайшие 5 лет достигнута за счет реализации целей первого уровня:

- повышения эффективности работы организации за счет использования имеющихся человеческих ресурсов;
- повышения эффективности маркетинговых кампаний;
- повышения активности работы в регионах;
- улучшения имиджа организации в глазах клиентов.

6. Результаты проведения обследования

6.1. Организационная структура

Утвержденная организационная структура Компании является линейно-функциональной и состоит из __ подразделений:

-;
-

По результатам проведенных интервью выявлены расхождения между существующей и утвержденной организационной структурой:

- функции отдела по работе с клиентами переданы отделам маркетинга и продаж;
- деятельность отдела логистики детализируется по направлениям: закупки, ВЭД, склад;
- бухгалтерия выполняет функции по работе с персоналом (HR); заместитель генерального директора по развитию выполняет некоторые функции тендерного отдела, функционал которого существенно ограничен.

6.2. Картина проблемного поля

В таблице представлен полный перечень проблем организации, озвученных в интервью с руководителями подразделений Компании.

В процессе анализа собранного проблемного поля компании были выделены и проранжированы по частоте следующие корневые проблемы:

1.
2. .
3. ..
4. .
5. .
6. .
7. .

№	Описание проблемы	Источник	Степень влияния	Секция	Меж.функциональное взаимодействие	Скорость работы	Трудоёмкость	Квалификация сотрудников	Качество управления	Вертикальные коммуникации	Статистика для анализа	Осуществление контроля	Работа с клиентами
1	Долгое согласование КП	Отдел продаж	2	Бизнес-процесс "От заказа до оплаты"	✓	✓						✓	✓

...

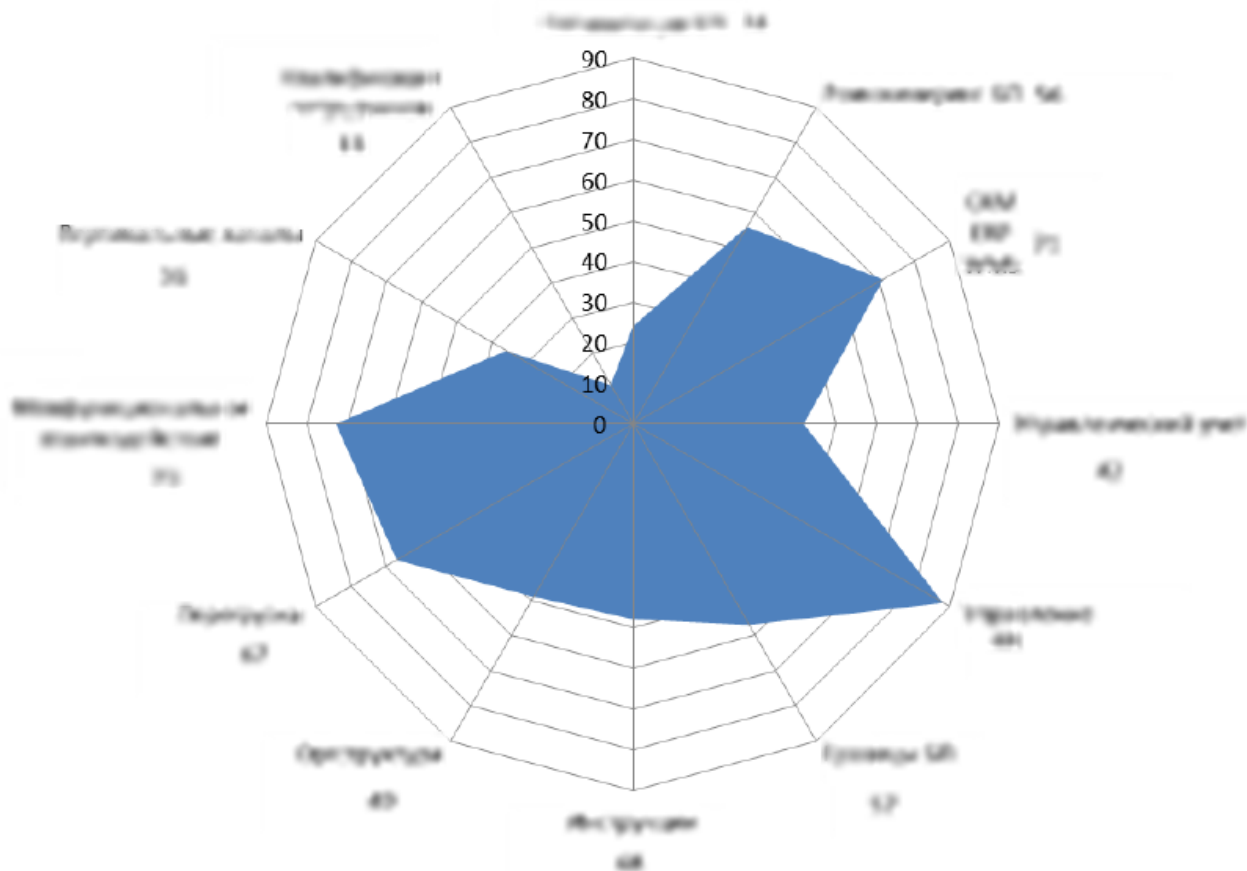
...

...

...

	Всего по кмпании				94	45	55	15	22	19	45	87	90
--	------------------	--	--	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----

6.3. Картина проблемного поля



На рисунке показано общее количественное распределение названных сотрудниками компании проблем по выбранным, в качестве корневых проблем, направлениям.

Веса, соответствующие степени влияния на основные бизнес процессы компании – не учитывались, т.к. проведенный анализ с учетом степени влияния несущественно повлиял на диаграмму распределения.

Тем не менее, степень влияния определенной проблемы на основной бизнес-процесс организации (веса от 1 – слабое влияние, до 3 – сильное влияние) был установлен экспертно, на основе понимания бизнес процессов Компании, полученного в ходе обследования.

Заказчик имеет возможность в будущем самостоятельно скорректировать степени влияния отдельных проблем на основные бизнес-процессы организации (или на бизнес Компании в целом) как с учетом собственного экспертного мнения, так и с помощью создания внутренней группы экспертов (руководителей отделов, членов совета директоров), которая сможет проранжировать список проблем организации и выбрать для оценки степени влияния среднее значение, из указанных экспертами.

При анализе проблемного поля не производилось удаление описания проблем, повторно названных сотрудниками компании в различных интервью. Так как подобных повторов было небольшое количество, мы не считаем нужным производить очистку проблемного поля от них, так как повторно названные проблемы сотрудниками различных департаментов повышают вес данной проблемы, влияющих на функционировании организации в целом.

На следующих диаграммах показано частотное распределение упомянутых руководителями подразделений проблем по выделенным направлениям. На диаграммах руководство компанией может достаточно четко увидеть распределение, количество и различие во взглядах при представлении проблем, которые волнуют руководителей соответствующих подразделений.

...

...

...

При анализе проблемного поля подразделения Компании имеет смысл обращать внимание на отличия диаграммы «Всего по компании» от диаграммы, составленной на основе озвученных проблем руководителем конкретного подразделения. Далее в отчете можно ознакомиться с диаграммами проблемного поля, составленными на основе таблицы озвученных проблем по каждому из отделов компании, которые достаточно наглядны и приводятся без дополнительных комментариев.