



Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности

Сайт журнала: <http://www.openaccessscience.ru/index.php/ijcse/>



УДК 004.046

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕМИРОВАНИЯ ОСНОВНОГО ПЕРСОНАЛА» НА ПРИМЕРЕ АПТЕЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

¹Кириллина Ю.В., ²Курнаков К.А.

ФГБОУ ВО «МИРЭА - РОССИЙСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ», Москва, Россия, (119454, г. Москва, просп. Вернадского, 78, стр. 4.), e-mail: ¹jvk05@mail.ru, ²kurnakov.k.a@edu.mirea.ru

В статье рассмотрен результат реинжиниринга бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала» в аптечной организации. На основе исследования организации сформировано текстовое описание бизнес-процесса и построена графическая модель "as is" в нотации IDEF0. Последующий структурный анализ позволил сформулировать проблемы в текущем исполнении бизнес-процесса. Для совершенствования бизнес-процесса проведен реинжиниринг процесса и построена модель "to be" с возможными изменениями в его выполнении. Количественный анализ времени выполнения процесса в вариантах исполнения "as is" и "to be" позволил сделать выводы о целесообразности реинжиниринга.

Ключевые слова: Бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, IDEF0, структурный анализ, количественный анализ, информационная система.

REENGINEERING OF THE BUSINESS PROCESS "ORGANIZATION OF BONUSES FOR KEY PERSONNEL" ON THE EXAMPLE OF A PHARMACY ORGANIZATION

¹Kirillina Yu.V., ²Kurnakov K.A.

MIREA - RUSSIAN TECHNOLOGICAL UNIVERSITY, Moscow, Russia (119454, Moscow, avenue. Vernadsky, 78, b. 4), e-mail: ¹jvk05@mail.ru, ²kurnakov.k.a@edu.mirea.ru

The article considers the result of the reengineering of the business process "Organization of bonuses for key personnel" in a pharmacy organization. Based on the study of a typical organization, a textual description of the business process was formed and a graphical model "as is" in IDEF0 notation was built. The subsequent structural analysis allowed us to formulate problems in the current execution of the business process. To improve the business process, the process was reengineered and a "to be" model was built with possible changes in its implementation. A quantitative analysis of the process execution time in the "as is" and "to be" versions allowed us to draw conclusions about the feasibility of reengineering.

Keywords: Business process, reengineering of business processes, IDEF0, structural analysis, quantitative analysis, information system.

Основоположники теории реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер и Дж. Чампи определили реинжиниринг бизнес-процессов как: «... фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [5, с. 59].

В настоящее время реинжинирингом называют совокупность методов и средств, предназначенных для улучшений основных показателей деятельности любого (малого, среднего, крупного) предприятия, при помощи которых переосмысливается и перепроектируется существующий бизнес-процесс предприятия. Реинжиниринг бизнес-процесса организации позволяет улучшить показатели деятельности организации, а также снизить затраты на выполнение бизнес-процесса.

Одним из направлений реализации реинжиниринга является изменение технологии сбора, обработки, передачи и хранения информации, реализуемое в бизнес-процессе. Именно данное направление было выбрано при решении вопроса реинжиниринга обеспечивающего процесса «Организация премирования основного персонала» в аптечной организации.

Премирование — это выплата работникам денежных средств сверх основного заработка в целях поощрения за достижение определенных результатов, выполнение обязательств, стимулирования их деятельности [4, с. 113].

Бизнес-процесс «Организация премирования основного персонала» в аптечной организации начинается с анализа существующей системы премирования. Специалист по оценке персонала анализирует размер начисленной премии основным сотрудникам аптечной организации, анализирует объем проданных лекарственных препаратов и формирует отчет. Затем бухгалтер определяет бюджет премиального фонда на основе информации о количестве сотрудников аптечной организации и отчета, содержащего информацию о доходах и расходах аптечной организации. Задача бухгалтера определить чистый доход организации и размер части чистого дохода для премиального фонда. Бухгалтер формирует бюджет премиального фонда, в котором указывается информация о том, сколько денежных средств будет выделено в премиальный фонд. Бухгалтер согласовывает сформированный бюджет премиального фонда с генеральным директором и передает согласованный документ для дальнейшей обработки руководителю аптечного отдела. Руководитель аптечного отдела получает отчет «Анализ эффективности системы премирования» от специалиста по оценке персонала, а от бухгалтера согласованный бюджет премиального фонда. Затем руководитель аптечного отдела определяет вид премии и размер премиальной выплаты. После этого формирует служебную записку о премировании работников и согласовывает ее с генеральным директором аптечной организации.

В завершении процесса «Организация премирования основного персонала» бухгалтер получает согласованную служебную записку о премировании работников и согласованный бюджет премиального фонда, сравнивает премиальный фонд с суммой назначенных премиальных выплат и формирует отчет о результате сравнения с последующей передачей его генеральному директору.

Графическая модель "as is" бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала» в аптечной организации в нотации IDEF0, отображающей процесс на уровне функций [2, с. 140], представлена на Рисунках 1-6.

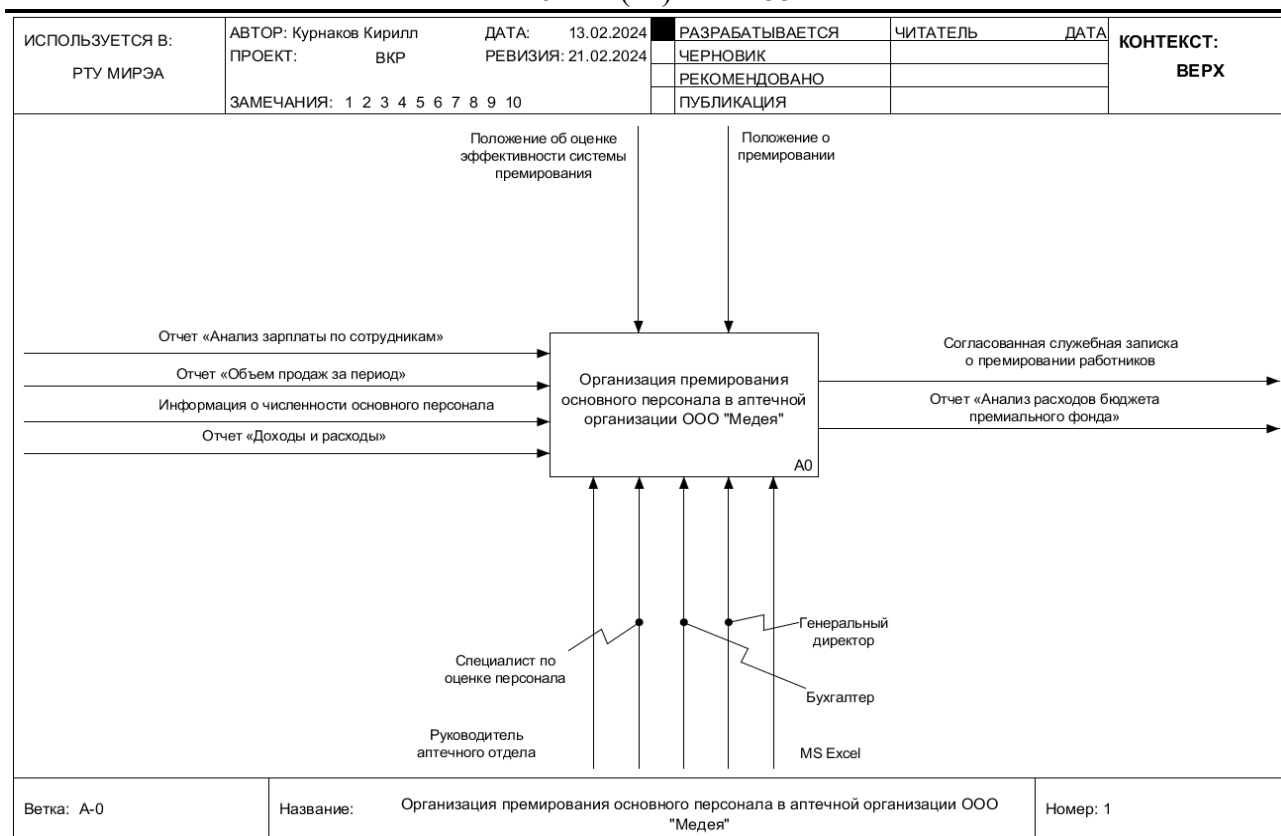


Рисунок 1 – Контекстная диаграмма бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала»

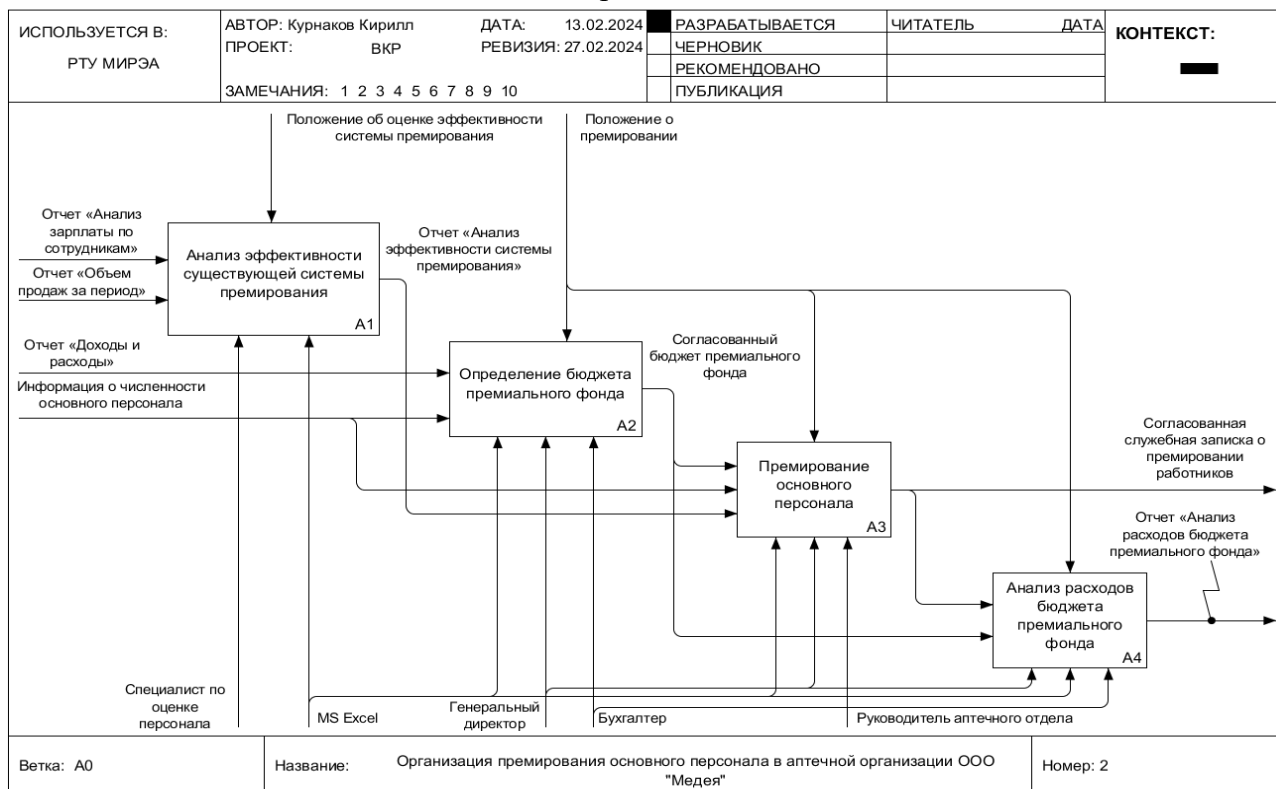


Рисунок 2 – Декомпозиция контекстной диаграммы бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала»

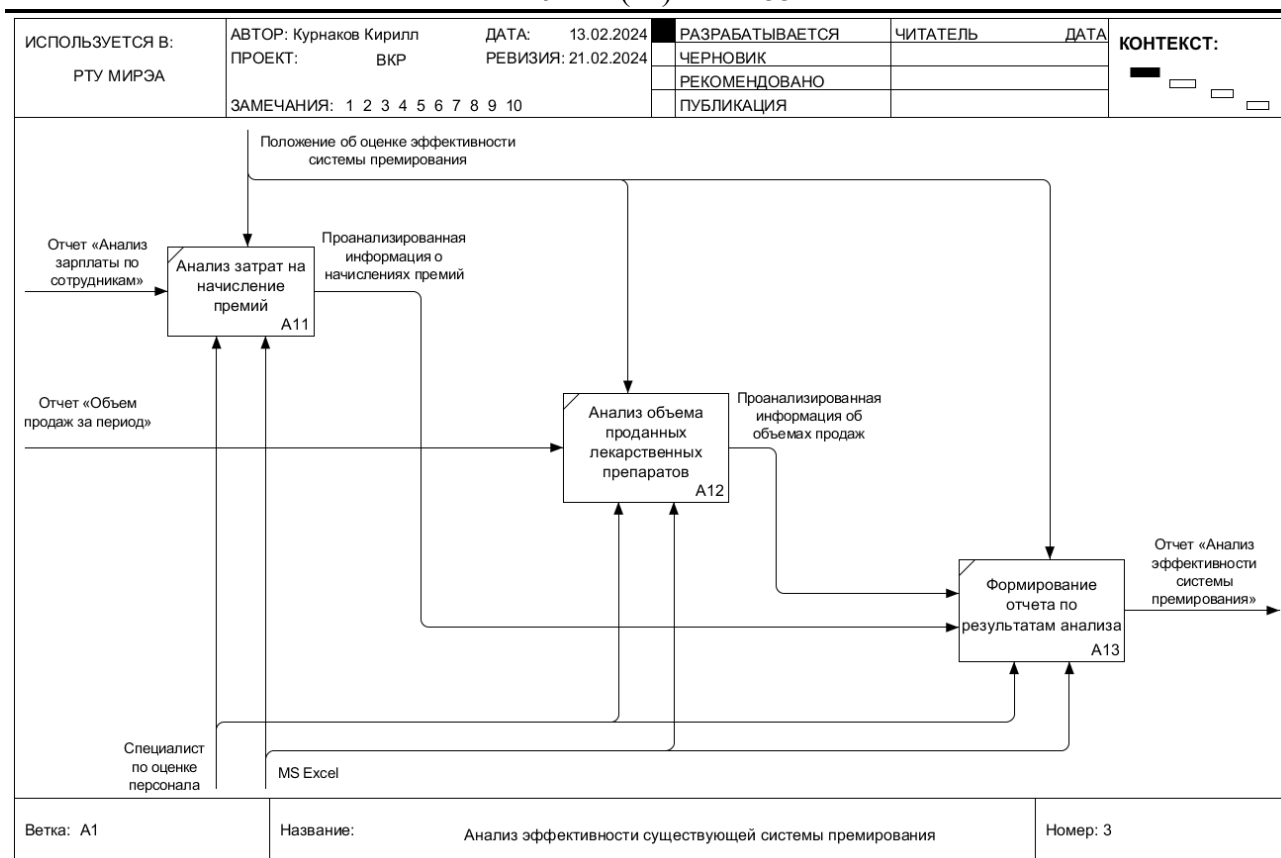


Рисунок 3 – Декомпозиция подпроцесса «Анализ эффективности существующей системы премирования»

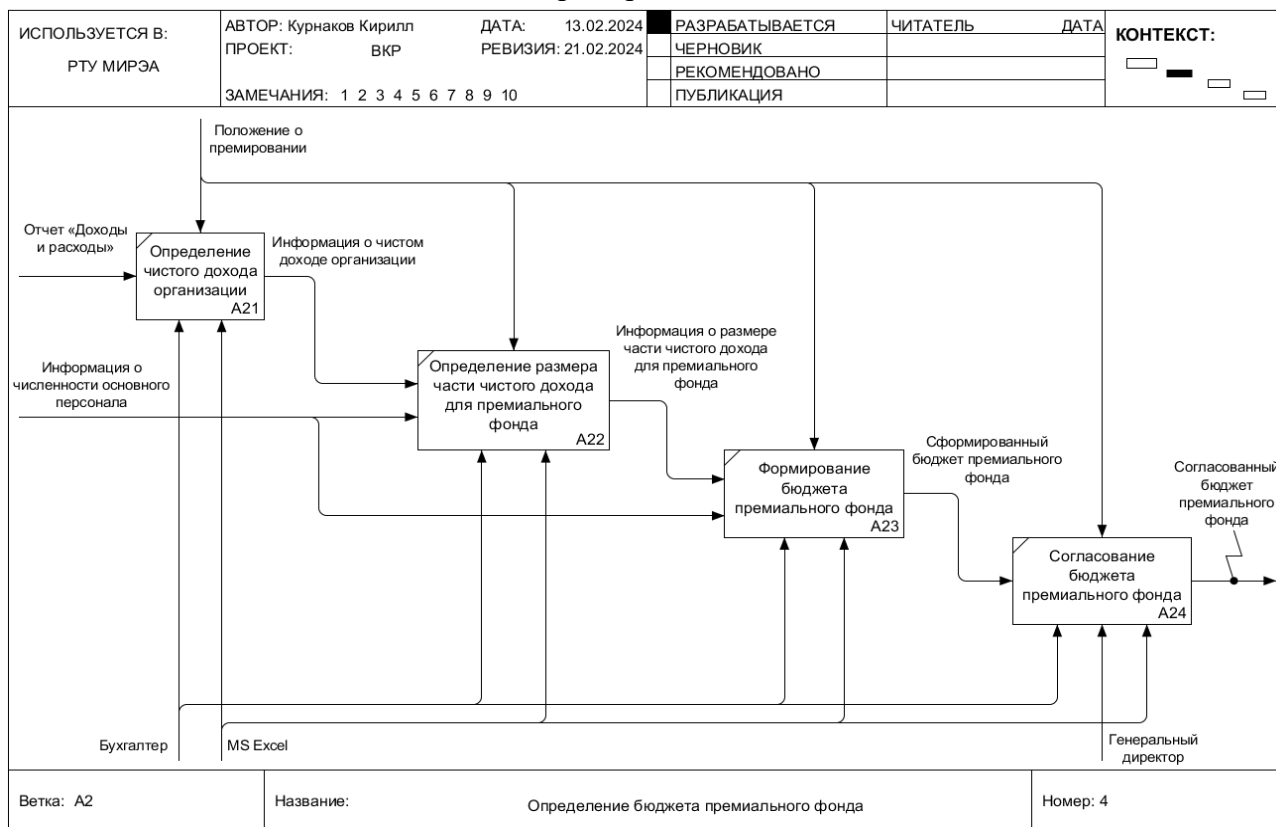


Рисунок 4 – Декомпозиция подпроцесса «Определение бюджета премиального фонда»

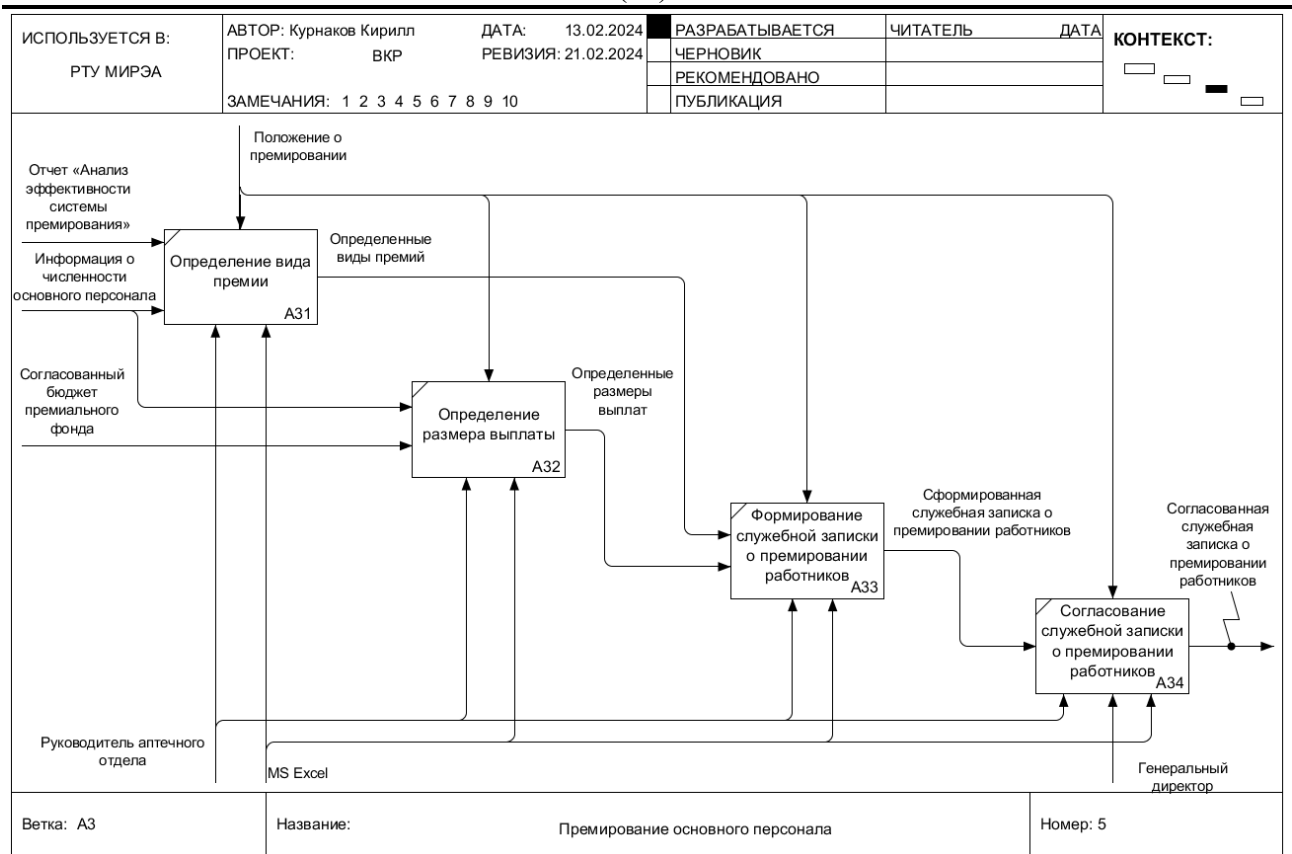


Рисунок 5 – Декомпозиция подпроцесса «Премирование основного персонала»

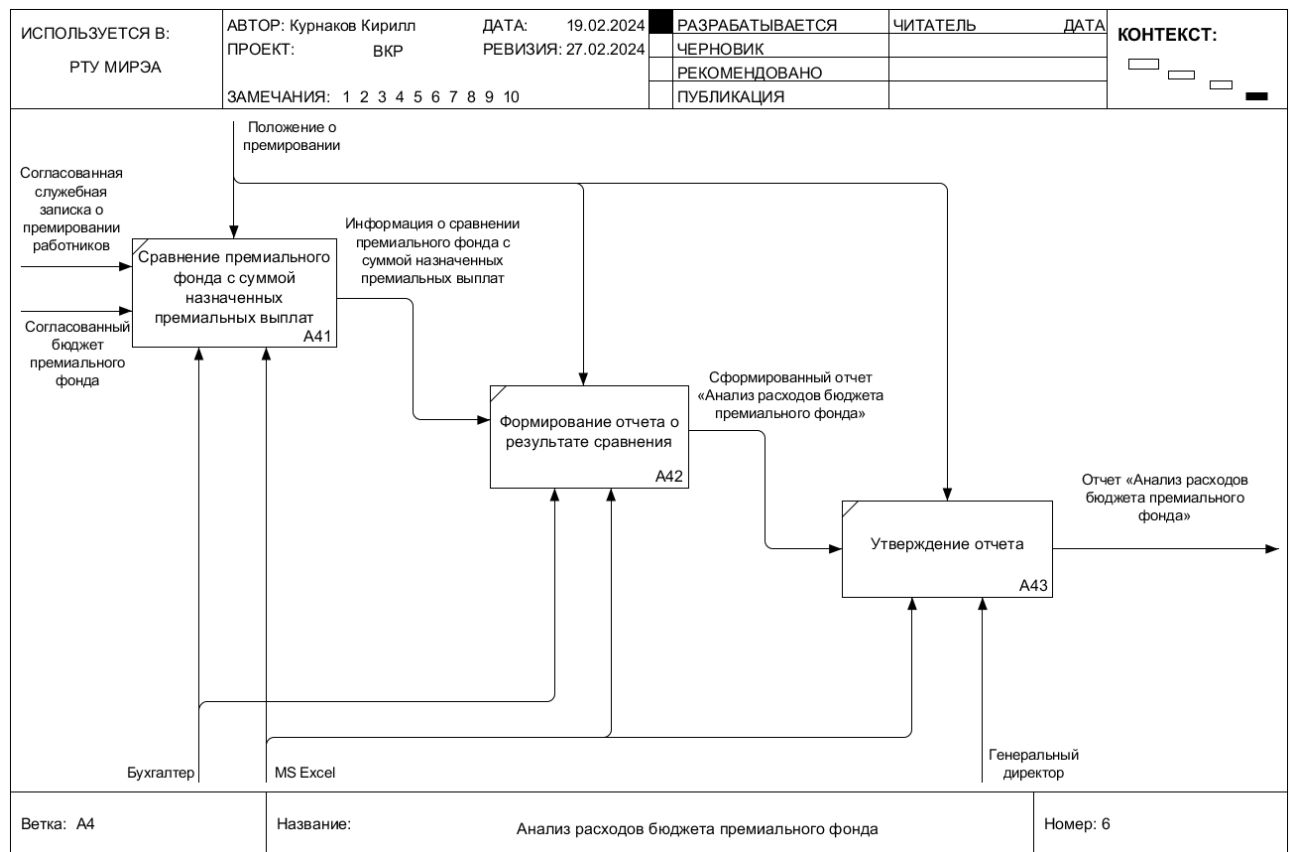


Рисунок 6 – Декомпозиция подпроцесса «Анализ расходов бюджета премиального фонда»

Графическая модель процесса "as is" бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала» была подвергнута структурному анализу, который позволяет обнаружить «слабые места» в процессе.

В рамках структурного анализа проводится оценка целостности процесса с точки зрения согласования с его организационной структурой, информационным обеспечением и ИТ-системами с помощью так называемых точек перехода. Точка перехода — это смена одного из ресурсов процесса (человеческого, информационного, ИТ-системного и т.д.).

Организационный разрыв — это один из видов «точки перехода», когда происходит смена исполнителя при выполнении последовательных функций процесса [3, с. 206].

Основной вопрос анализа организационных разрывов — сколько их, как часто они происходят, насколько они оправданы и как отработаны интерфейсы при смене исполнителя.

В качестве механизма исполнения в процессе используется MS Excel, при этом внутренней системы для передачи файлов между сотрудниками в организации нет. Когда происходит смена исполнителя процесса, то все документы передаются следующему исполнителю посредством внешних носителей информации (USB-флеш-накопитель, внешний жесткий диск) или с использованием корпоративной почтовой системы. В связи с этим, могут возникать потери информации, также достаточно велик риск человеческой ошибки при заполнении документов, при формировании отчетов и при подсчетах экономических показателей. Все это замедляет бизнес-процесс, тем самым отражая несовершенство сбора, обработки, хранения и передачи информации в аптечной организации.

Существует два подхода к упрощению процесса и устранению организационных разрывов в нем. Это «горизонтальное сжатие процесса» и «вертикальное сжатие процесса». Суть сжатия состоит в том, чтобы сократить число участников, и за счет этого, соответственно, уменьшить количество организационных разрывов и петель в процессе, повысить его управляемость, сократить время выполнения.

В бизнес-процессе «Организация премирования основного персонала» существуют организационные разрывы между подпроцессами. Так подпроцесс «Анализ эффективности существующей системы премирования» выполняет специалист по оценке персонала. На выходе данного подпроцесса формируется документ, который далее передается руководителю аптечного отдела. Смена исполнителя процесса негативно влияет на ход исполнения процесса, тем самым замедляя его. Устранить выявленные организационные разрывы в бизнес-процессе «Организация премирования основного персонала» возможно через реинжиниринг посредством изменения технологии сбора, обработки, передачи и хранения информации, то есть путем автоматизации процесса.

В результате применения новой технологии сбора, обработки, передачи и хранения информации подпроцесс «Анализ эффективности существующей системы премирования» будет выполняться руководителем аптечного отдела. Руководитель аптечного отдела получив отчеты «Анализ зарплаты по сотрудникам» и «Объем продаж за период», с помощью информационной системы сможет проводить анализ заработной платы сотрудников и объема проданных лекарственных препаратов за период по каждому сотруднику. Информационная система будет автоматически подсчитывать уровень выполнения плана сотрудником за определенный период. Далее с помощью информационной системы руководитель аптечного

отдела сможет сформировать отчет о результатах анализа существующей системы премирования.

В свою очередь бухгалтер с помощью информационной системы сможет определять чистый доход аптечной организации за определенный период и бюджет премиального фонда.

Затем руководитель аптечного отдела, получив отчет «Анализ эффективности системы премирования», согласованный бюджет премиального фонда, информацию о количестве сотрудников, сможет с помощью информационной системы определить вид и размер премии для выплаты определенному сотруднику. Далее будет формироваться служебная записка о премировании работников, которая согласуется с генеральным директором аптечной организации.

В завершении процесса бухгалтер сможет сравнить премиальный фонд с суммой назначенных премиальных выплат и сформировать отчет с полученными результатами.

На Рисунках 7-12 представлена графическая модель бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала» в аптечной организации в нотации IDEF0 после проведения реинжиниринга.

Новая технология выполнения бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала» потенциально позволит снизить затраты на выполнение процесса, сократить время выполнения процесса и уменьшить вероятность человеческих ошибок.

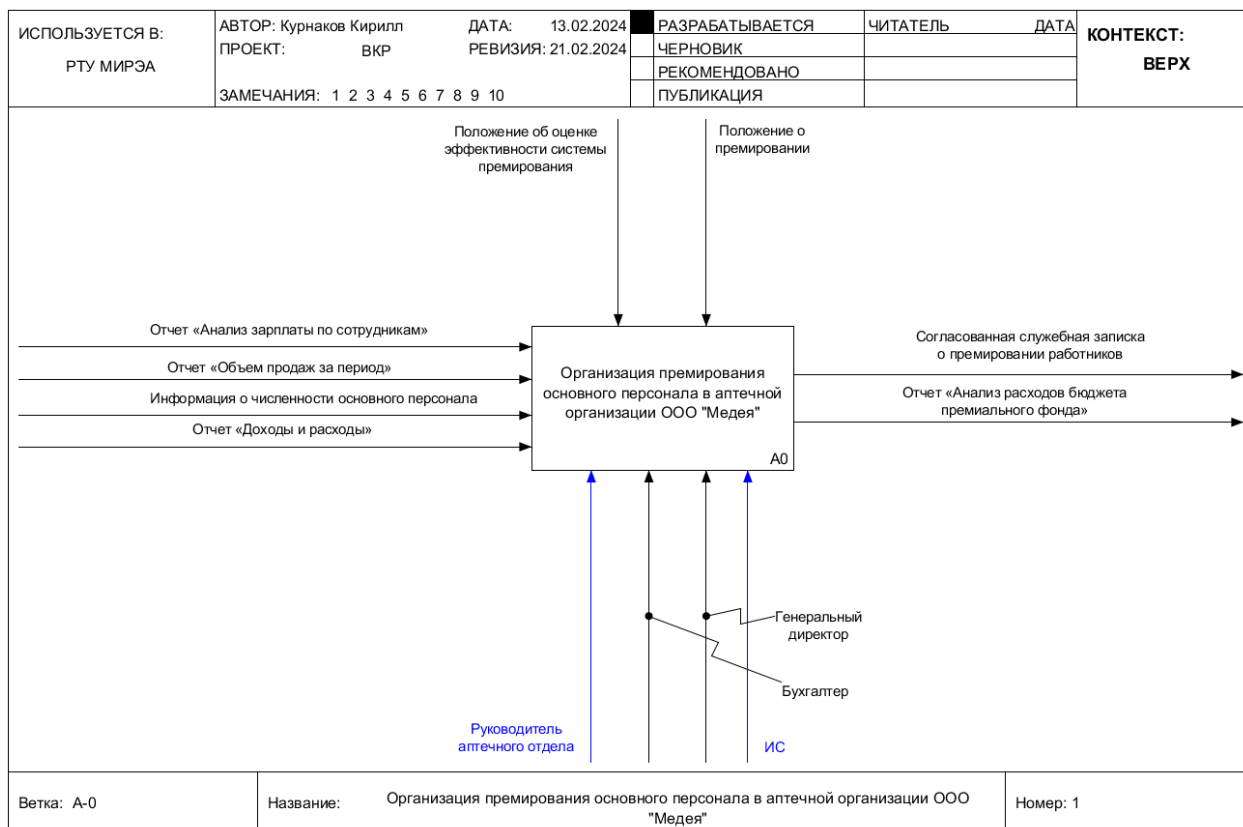


Рисунок 7 – Контекстная диаграмма бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала». Модель "to be"

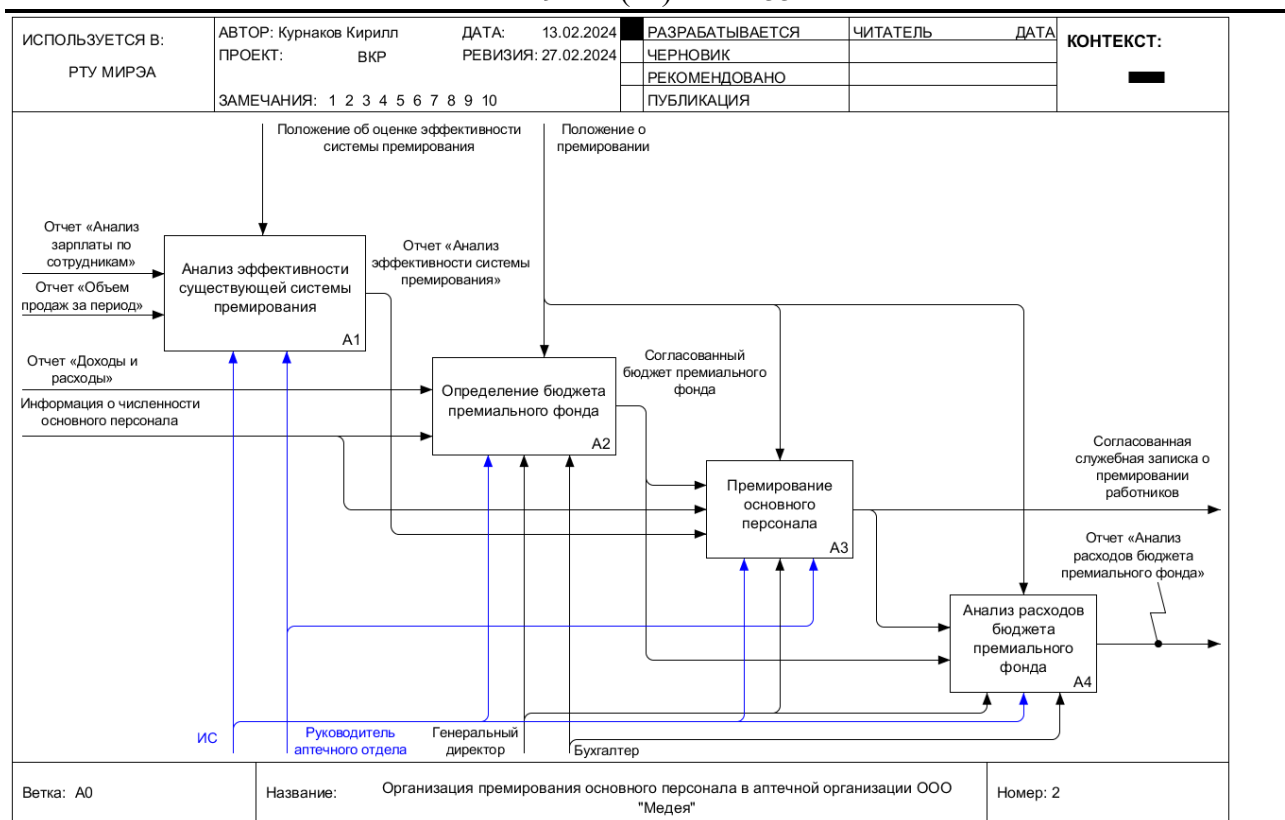


Рисунок 8 – Декомпозиция контекстной диаграммы бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала». Модель "to be"

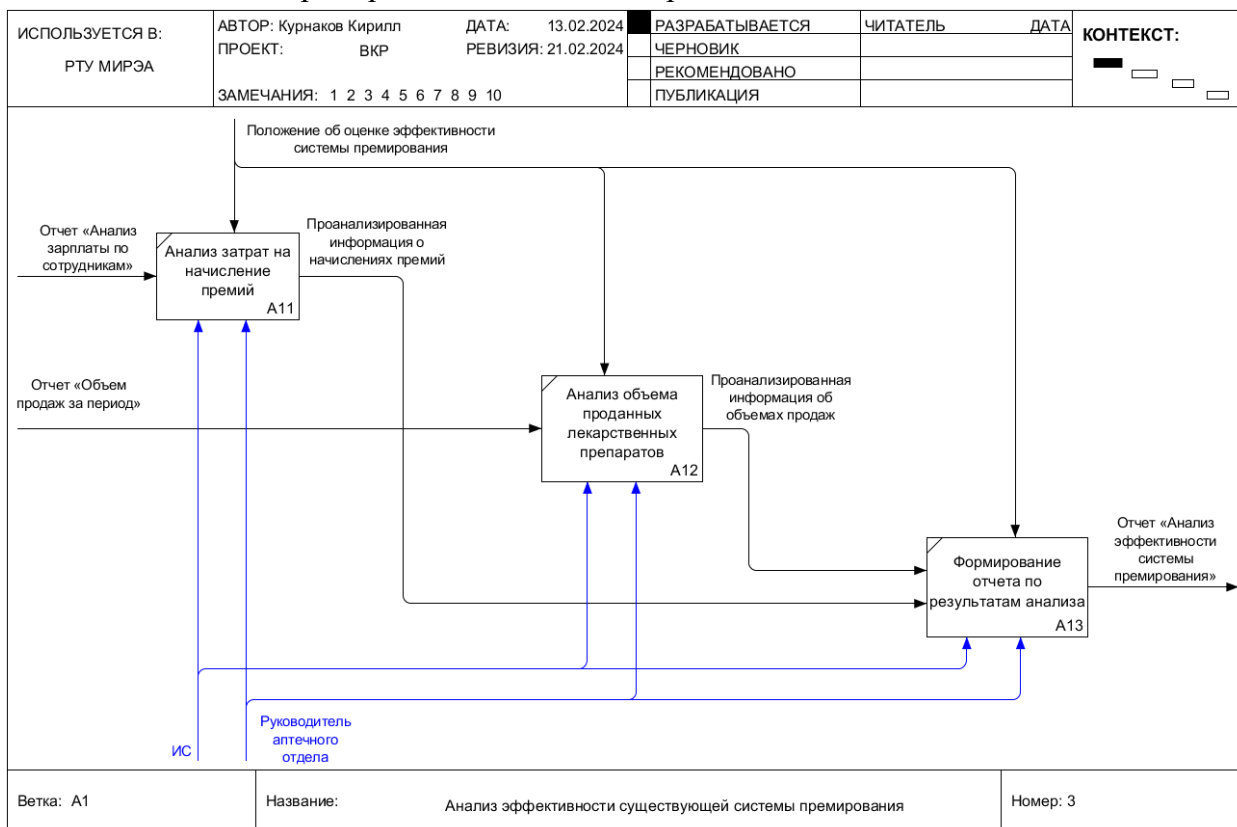


Рисунок 9 – Декомпозиция подпроцесса «Анализ эффективности существующей системы премирования». Модель "to be"

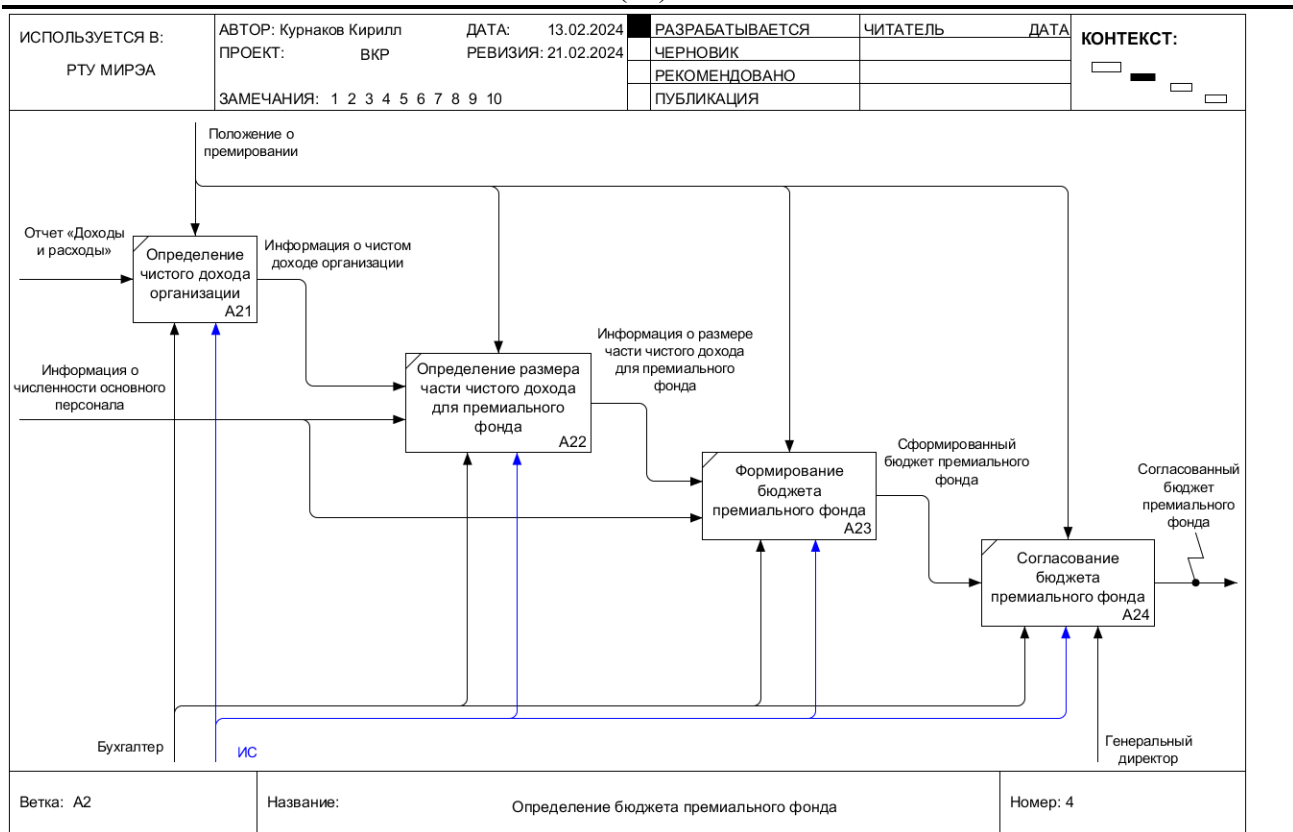


Рисунок 10 – Декомпозиция подпроцесса «Определение бюджета премиального фонда». Модель "to be"

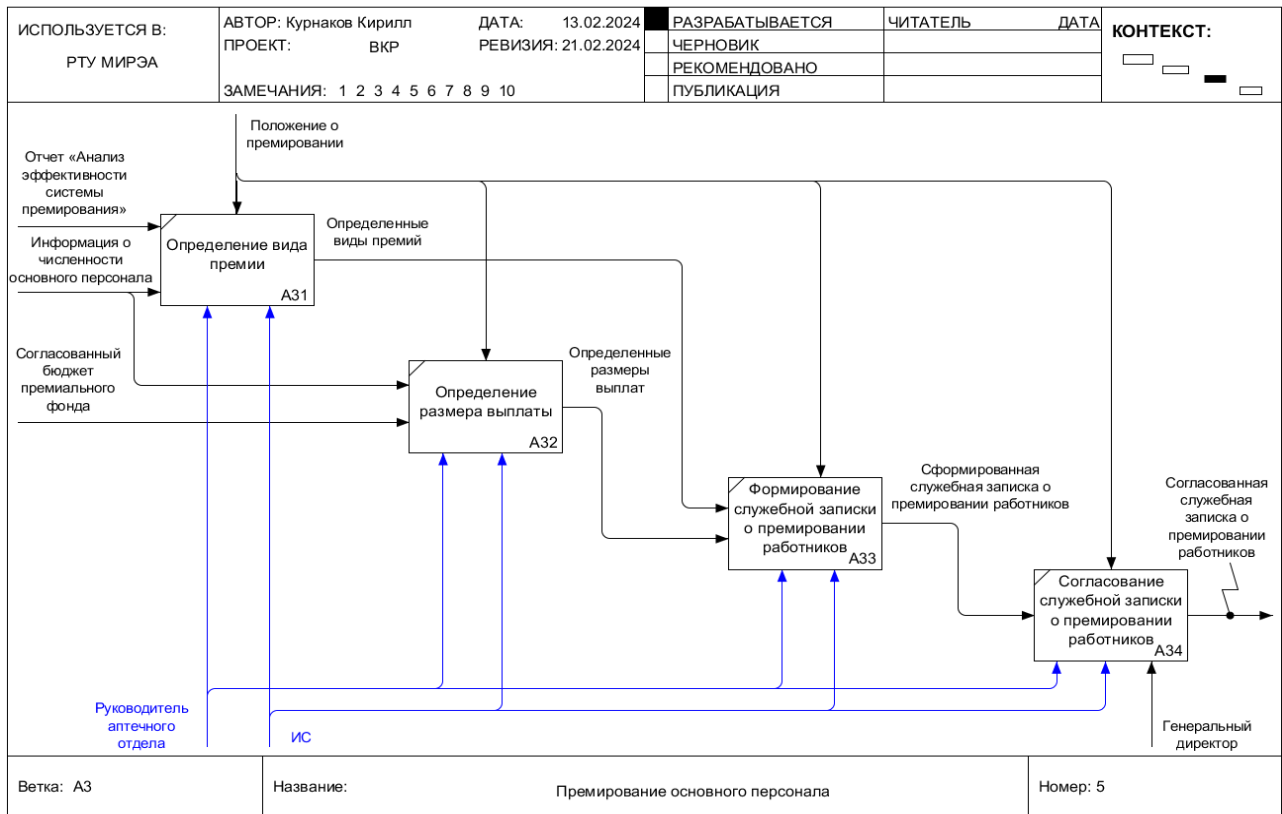


Рисунок 11 – Декомпозиция подпроцесса «Премирование основного персонала». Модель "to be"

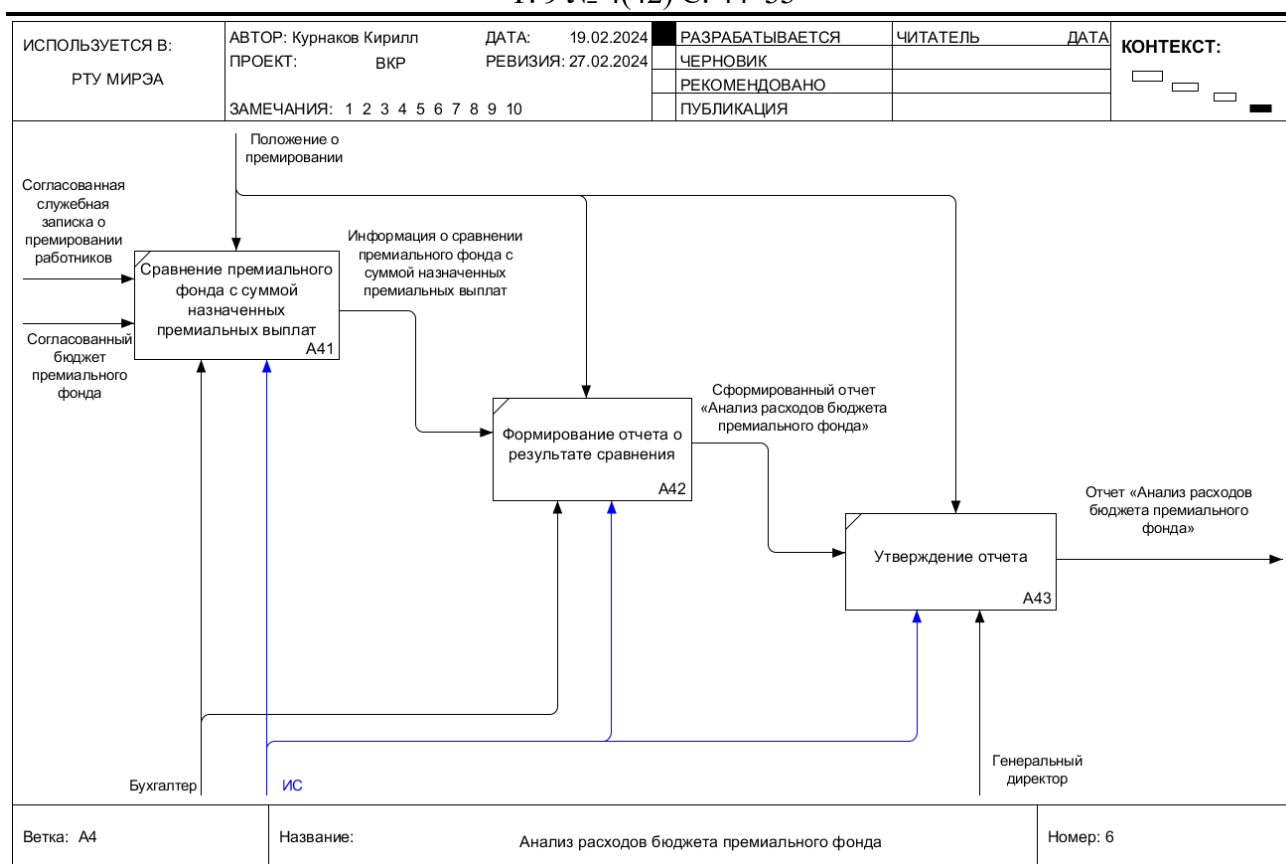


Рисунок 12 – Декомпозиция подпроцесса «Анализ расходов бюджета премиального фонда». Модель "to be"

Для оценки улучшений бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала» аптечной организации был выбран количественный анализ, который использует «... абсолютные и относительные показатели, характеризующие время выполнения процесса, использование технологий, стоимость и качество» [1, с. 223].

В результате количественного анализа времени выполнения функций в бизнес-процессе «Организация премирования основного персонала» построена Таблицы 1, которая наглядно демонстрирует разницу во времени выполнения процесса в варианте исполнения "as is" и в варианте исполнения "to be".

Таблица 1 – Количественный анализ времени выполнения бизнес-процесса

Наименование функции	Время выполнения функции ("as is"), ч	Время выполнения функции ("to be"), ч
Анализ затрат на начисление премий	6	3
Анализ объема проданных лекарственных препаратов	6	3
Формирование отчета по результатам анализа существующей системы премирования	2	1
Определение чистого дохода аптечной организации	6	3

Определение размера части чистого дохода для премиального фонда	6	3
Формирование бюджета премиального фонда	2	1
Согласование бюджета премиального фонда	2	2
Определение вида премии	6	3
Определение размера выплаты	6	3
Формирование служебной записки о премировании работников	2	1
Согласование служебной записки о премировании работников	2	2
Сравнение премиального фонда с суммой назначенных премиальных выплат	6	3
Формирование отчета о результате сравнения	2	1
Итого	54	29

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процесса «Организация премирования основного персонала» на основе уменьшения количества точек перехода, а также изменения технологии сбора, обработки, передачи и хранения информации с помощью внедрения информационной системы позволит снизить время выполнения процесса на 25 часов, и положительно повлияет на результаты выполнения процесса.

Список литературы

1. Долганова О. И, Виноградова Е. В., Лобанова А. М. Моделирование бизнес-процессов. М. : Юрайт, 2017. 289 с.
2. Зараменских Е. П. Управление жизненным циклом информационных систем. М. : Юрайт, 2019. 431 с.
3. Каменнова М. С., Крохин В. В, Машков И. В. Моделирование бизнес-процессов. Часть 1. М. : Юрайт, 2018. 282 с.
4. Ростик О. М., Стариков Е.М., Гамбург А.В., Костина Г.А., Кожевников М.В. Организация мотивации и оплаты труда. Екатеринбург : УФУ. 2019. 256 с.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб. : Издательство С.-Петербургского университета. 1997. 332 с.

References

1. Dolganova O. I., Vinogradova E. V., Lobanova A.M. Modeling of business processes. Moscow : Yurayt, 2017. p.289
2. Zaramenskikh E. P. Information systems lifecycle management. Moscow : Yurait, 2019. p.431
3. Kamennova M. S., Krokhin V. V., Mashkov I. V. Modeling of business processes. Part 1. Moscow : Yurait, 2018. p.282

4. Rostik O. M., Starikov E.M., Hamburg A.V., Kostina G.A., Kozhevnikov M.V. Organization of motivation and remuneration. Yekaterinburg : Ufa. 2019. p. 256
 5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: A Manifesto for business revolution. St. Petersburg : St. Petersburg University Press. 1997. p.332
-