

Точка зрения и цели описания бизнес-процесса, назначение и тип бизнес-процесса

Точка зрения: исполнительного директора

Цель описания бизнес процесса: повышение уровня профессиональной подготовки рабочих

Назначение бизнес-процесса: обеспечение завода рабочими, необходимой квалификации

Тип бизнес-процесса: обеспечивающий

3.2 Окружение бизнес-процесса

3.2.1 Выходы и клиенты бизнес-процесса

Первичные выходы	Первичные клиенты
Заполненное рабочее место	Профильное подразделение
Повышение разряда	Работники
Вторичные выходы	Вторичные клиенты
Приказ о приеме, трудовая книжка, личное дело, карточка Т2, личная карточка	Кадровый архив
Информация о квалификации рабочих	Информация о прохождении обучения рабочих в корпоративной информационной системе КИС

3.2.2 Входы и поставщики бизнес-процесса

Первичные входы	Первичные поставщики
Потребность в обучении рабочего	Профильное подразделение
Штатное расписание, орг. структуры	БП «Организационное проектирование»
Результаты аттестации	БП «Аттестация персонала»
Вторичные входы	Вторичные поставщики
Предписания госструктур Ростехнадзор, Инспекция по труду	Структурные подразделения

3.2.3 Основные этапы (работы) бизнес-процесса

1. Определение потребности в обучении
2. Организация обучения
3. Проведение обучения
4. Аттестация обученных
5. Допуск к работе

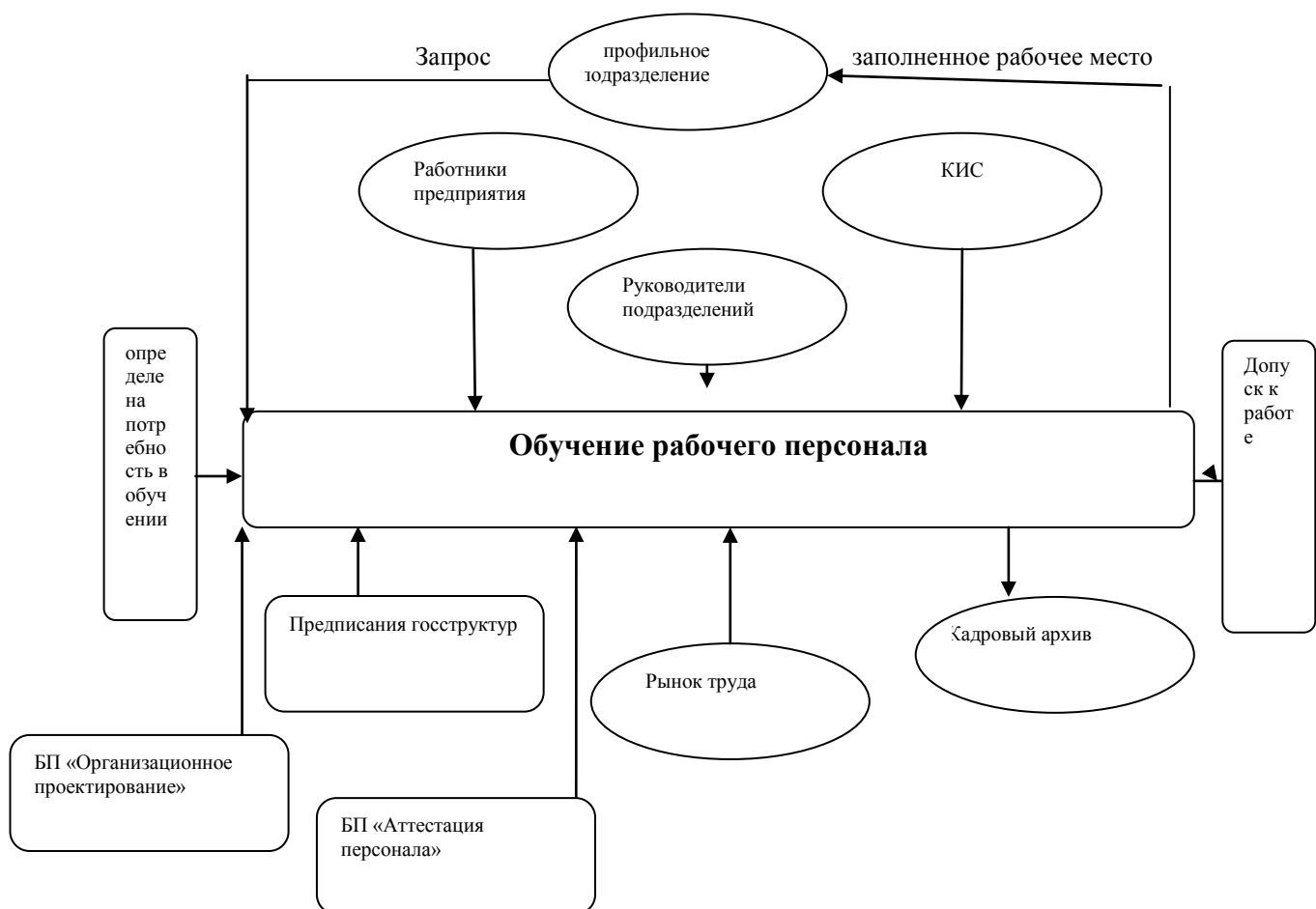
3.2.4 Событийные границы бизнес-процесса:

Начало бизнес-процесса: определена потребность в обучении (потребность в

обучении рассчитывается на 1 год с корректировкой ежеквартально)

Окончание бизнес-процесса: работник допущен к работе

3.2.5. Диаграмма окружения бизнес-процесса



Связи и отношения:

Работники предприятия – приказ о приеме/перевосе

Руководители подразделений – заявки на обучение работников; список, направляемых на обучение

КИС – информация об обучении

БП «Организационное проектирование» - структурные схемы, штатное расписание и их изменения

БП «Аттестация персонала» - информация о квалификации персонала

Кадровый архив – документы по кадровому учету

Рынок труда – внешние соискатели

Предписания госструктур – замечания, изменения в законодательстве требования к допускам к работе

4. Функциональная структура бизнес-процесса

1. Определение потребности в обучении на основании:
• Штатного расписания ОАО «ЧМЗ»,
• Перспективных планов развития ОАО «ЧМЗ».
• Заявок на обучение
• Результатов аттестации работников
1.1 Формирование списка работников на обучение
1.4 Утверждение плана по обучению исполнительным директором
2. Организация обучения
2.1 Поиск и подбор преподавателей на обучение
2.2 Заключение договоров на обучение с преподавателями
2.3 Составление расписания занятий
2.4 Подготовка конспекта лекций
2.5 Подготовка тестов, экзаменационных билетов
2.6 Подготовка анкет обратной связи
2.7 Подготовка и выпуск приказа о проведении обучения
3. Проведение обучения
3.1 Проведение лекций и практических занятий
3.2 Ведение журнала по обучению
3.3 Контроль явки согласно выпущенному приказу
3.4 Информирование руководителей СП о посещаемости обучающихся

3.5 Подготовка отчета по результатам обучения
3.6 Организация заполнения анкет обратной связи работниками, прошедшими обучение
4. Аттестация обученных
4.1 Направление письма в Ростехнадзор о проведении аттестации
4.2 Выпуск распоряжения о проведении аттестации
4.3 Подготовка документации для проведения аттестации (протокол, удостоверения и т.п)
4.4 Проведение квалификационного экзамена
4.5 Составление протокола заседания аттестационной комиссии
4.6 Подготовка приказа о результатах аттестации
5. Допуск к работе
5.1 Выдача удостоверений
5.2 Перевод работника на более высокий разряд, др. профессию и т.д.
5.3 Кадровое оформление переводов, присвоение разрядов

5. Структура потоков объектов бизнес-процесса

Информация на бумажных носителях (документы)	Устная информация	Информация в электронном виде	Прочие потоки объектов
<ul style="list-style-type: none"> • Заявки на обучение • списки работников на обучение • конспекты лекций, экзаменационные билеты, тесты • приказы об обучении • протоколы об аттестации • приказы о результатах аттестации • удостоверения • отчеты по результатам обучения • анкеты обратной связи • заявление о 	<ul style="list-style-type: none"> • руководителю СП о явке на обучение • телефонный звонок инспектора Ростехнадзора с целью согласования даты проведения аттестации • телефонный звонок председателю и членам аттестационной комиссии 	<ul style="list-style-type: none"> • КИС 	<ul style="list-style-type: none"> • заполненное рабочее место

<p>переводе на вышестоящую должность, приказ о переводе, личное дело, карточка Т-2</p>			
--	--	--	--

6. Организационная структура бизнес-процесса

1. Исполнительный директор
2. Директор по персоналу, социальным вопросам и связям с общественностью
3. Начальник корпоративного учебного центра
4. Менеджер по обучению рабочих
5. Специалист по обучению рабочих
6. Начальник отдела кадров
7. Специалист по кадровому учету

Распределение ответственности в бизнес-процессе

Основные этапы бизнес-процесса	Определен ие потребност и в обучении	Организация обучения	Проведение обучения	Аттестация обученных	Допуск к работе
Организационная структура процесса					
Исполнительный директор	У			У	У
Директор по персоналу, СВ иСО	С	У		С	С
Начальник корпоративного учебного центра	О	С	С	О	О, С
Менеджер по обучению рабочих	И	О	О	И	О
Специалист по обучению рабочих	И	И	И		
Начальник отдела кадров					О, С
Специалист по кадровому учету					И

Условные обозначения:

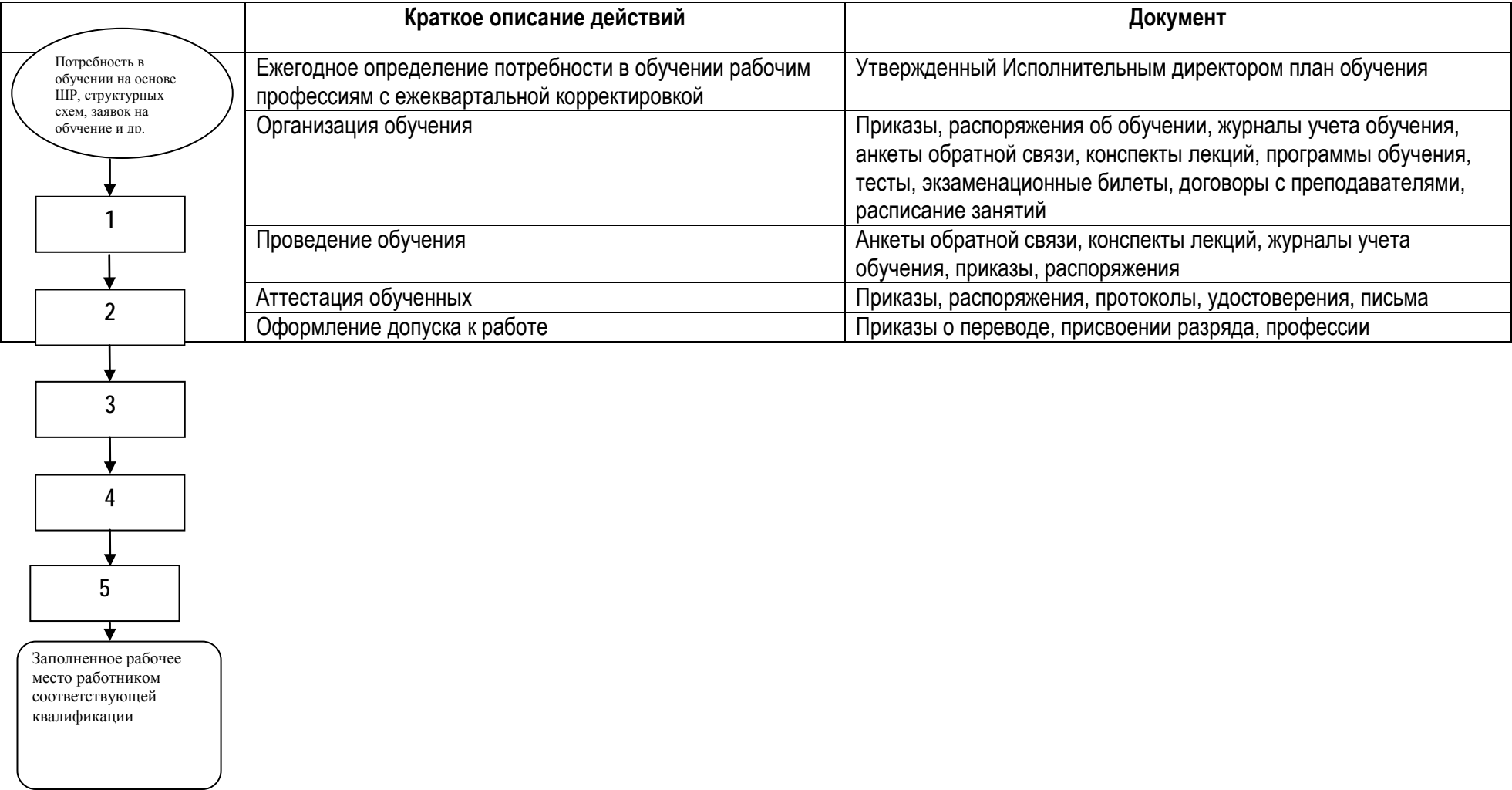
У - утверждающий

С - согласующий

О - ответственный

И- исполняющий

Описание процесса при помощи блок-схемы



7. Анализ бизнес-процесса «Обучение рабочих в ОАО «ЧМЗ»

Владельцем процесса «Обучение рабочих» является директор по персоналу, социальным вопросам и связям с общественностью, также ответственность за успешное функционирование процесса несут начальник корпоративного учебного центра и менеджер по подготовке рабочих.

В БП «Обучение рабочих» периодически возникают проблемы во взаимодействии между всеми участниками:

- Между начальником корпоративного учебного центра и руководителями цехов (проблемы обеспечения явки рабочих на обучение, несвоевременного предоставления заявки на обучение, списков работников на обучение; отсутствие согласованности в действиях при сокращении штата в случае, когда работник прошел опережающее обучение)
- Между менеджером по обучению рабочих и внутренними преподавателями (преподавателями могут являться руководители структурных подразделений, таким образом, в процессе организации обучения может произойти несвоевременное предоставление конспекта лекций, экзаменационных билетов, отказ от преподавания в силу загруженности, нежелания, низкой стоимости оплаты преподавания);
- Между руководителями цехов и работниками, направляемыми на обучение (так как обучение происходит во вне рабочее время трудно обеспечить явку на обучение);
- Между руководителями цехов и мастерами, которые не своевременно знакомят рабочих с организационно-распорядительными документами об организации обучения;
- Между начальником корпоративного учебного центра и менеджером по профессиональной подготовке вследствие отсутствия своевременного контроля за обеспечением явки на обучение, несвоевременной организации обучения, несвоевременного обновления программ обучения.

Корпоративный учебный центр имеет лицензию на образовательную деятельность, обучение проводится по 350 профессиям. В основном, обучения по продолжительности длятся 1-2 месяца, бывают длительные обучения, например, по профессии газосварщик обучение составляет 6 месяцев, длительность обучения зависит от количества часов программы обучения, все программы обучения согласованы с Ростехнадзором.

Для оценки бизнес-процесса могут использоваться типовые (количественные и качественные показатели) и специальные показатели (для конкретного процесса). В целях определения результативности процесса «Обучение рабочих» предлагается использовать следующие показатели:

Критерий	Ед.изм	Периодичность измерений	Расчет показателя	Норма	Целевое значение на 2009 г.	Текущее значение (9 мес. 2009г.)
Выполнение плана по обучению	% к плану	1/ в квартал	Кол-во фактически обученных работников/ кол-во планируемых на обучение работников	97,6	101,0	98%
Количество работников успешно прошедших аттестацию	%	1/ в квартал	Кол-во работников прошедших обучение/ кол-во работников успешно прошедших аттестацию	100,0	100,0	100%

8. Рекомендации по совершенствованию процесса «Обучение рабочих в ОАО «ЧМЗ»

В рамках проведенного анализа выявлены отдельные недостатки в организации БП «Обучение рабочих»:

- Не явка рабочих на обучение;
- Отсутствие преподавателей;
- Отсутствие контроля со стороны руководителей цехов по своевременному ознакомлению с организационно-распорядительными документами рабочих;
- Отсутствие контроля за явкой на обучение;
- Несвоевременное предоставление заявок на обучения и списков, направляемых на обучение.

При разработке мероприятий по совершенствованию процесса, на мой взгляд, эффективнее всего воспользоваться методом согласование результатов с требованиями клиентов, который заключается в том, что сначала производитель должен выявить требования клиента, после чего следует сформулировать требования к поставщику.

Применение этого метода позволяет выделить следующие мероприятия совершенствования процесса:

1. Организовать на территории завода несколько учебных классов, это позволит контролировать явку на обучение (через эл.пропускную систему) всем участникам процесса, для рабочих, возможно, близость прохождения обучения также способствует выбору в пользу прохождения обучения.
2. Разработать систему депремирования руководителей, которым поручено обеспечить явку на обучение: необходимо понимание не только рабочих, но и руководителей, что все потери вследствие низкой квалификации персонала влекут за собой снижение производительности труда, а также качества произведенной продукции.
3. До выпуска организационно-распорядительного документа об организации обучения согласовывать документ с руководителями СП, работники которых направляются на обучение, это позволит РСП заранее известить подчиненных работников о планируемом обучении.
4. Контролировать своевременное отстранение от работы, в случае отсутствия требуемой для выполнения работ квалификации, это позволит, прежде всего, рабочим задуматься об обязательности прохождения обучения;
5. Пересмотреть стоимость оплаты преподавателей с целью повышения мотивации высококвалифицированных руководителей ЧМЗ к преподаванию.