

Fluxuri de lucru - optimizare, remodelare

sau

Business Process Re-engineering (BPR)

Prezintă: Cătălin HRISTEA

Introducere

- **Business Process Reengineering**
 - abordare de management care urmărește obținerea unor beneficii prin creșterea eficienței și a eficacității proceselor de lucru existente în cadrul unei organizații, sau între diferite organizații care interacționează (sursa Wikipedia)
- **Metodă cunoscută și ca:**
 - BPR
 - Business Process Redesign (Remodelare)
 - Business Transformation (Transformare)
 - Business Process Change Management (Managementul Schimbării)

Contextul

- **Cea mai importantă sarcină a managerilor este aceea de a elimina activitățile care nu produc valoare adăugată și nu de a utiliza tehnologia pentru a le automatiza**
- Activitățile ineficiente din cadrul unei organizații trebuie eliminate și nu accelerate prin automatizare
- **Organizațiile trebuie să-și regândească procesele de lucru pentru a maximiza valoarea oferită clienților, minimizând în același timp consumul de resurse necesare pentru furnizarea produsului sau a serviciului respectiv**
- Tehnologia informației poate fi folosită ca un catalizator pentru optimizarea proceselor de lucru, întrucât permite metode noi de colaborare și de lucru
 - Michael Hammer, MIT (sursa Harvard Business Review 1990)

Definiții

- **"... regândirea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor de lucru, pentru obținerea unei îmbunătățiri dramatice a criteriilor de performanță moderne, cum ar fi costul, calitatea, serviciile și viteza."** Hammer and Champy (1993)
- **"inovarea proceselor de lucru cuprinde considerarea unor noi strategii de lucru, activitățile propriu-zise de proiectare a proceselor și implementarea schimbării în toate dimensiunile ei complexe de ordin tehnologic, uman și organizațional"**. Thomas H. Davenport (1993)

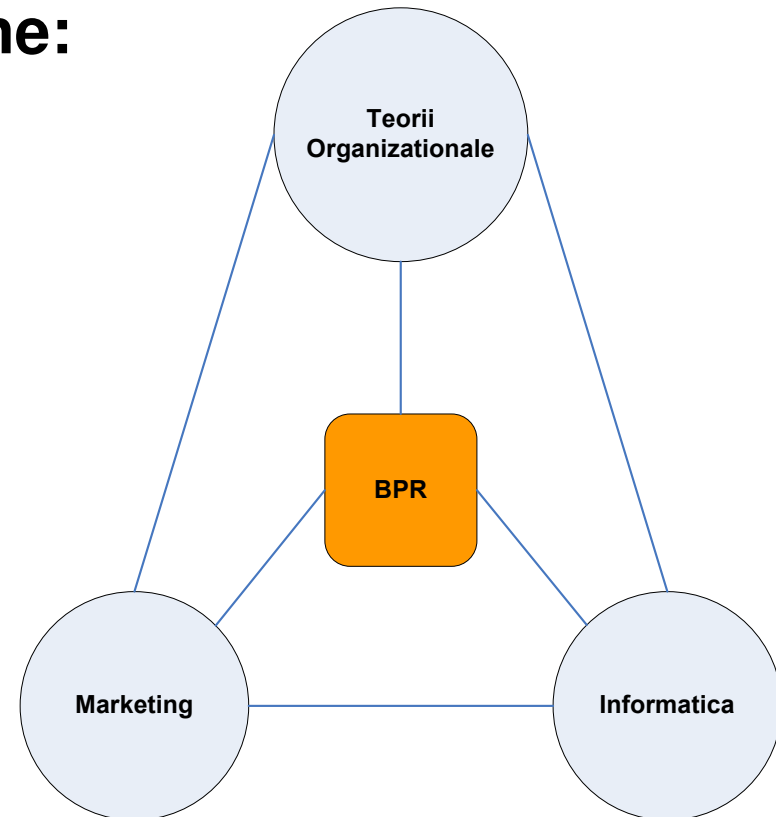
Diferențe în abordare

- **Față de alte abordări de Dezvoltare Organizațională (OD – Organisational Development)**
 - BPR își propune un nivel de optimizare cu ordin multiplicativ (10x) și nu fracțional (10%).
- **Față de TQM (Total Quality Management)**
 - BPR își propune mai degrabă schimbări radicale și nu o îmbunătățire continuă. Se concentrează asupra proceselor de bază ale unei organizații.

Componentele BPR

- ❑ **BPR este o aplicare combinată a unor teorii și concepte care provin din 3 zone:**

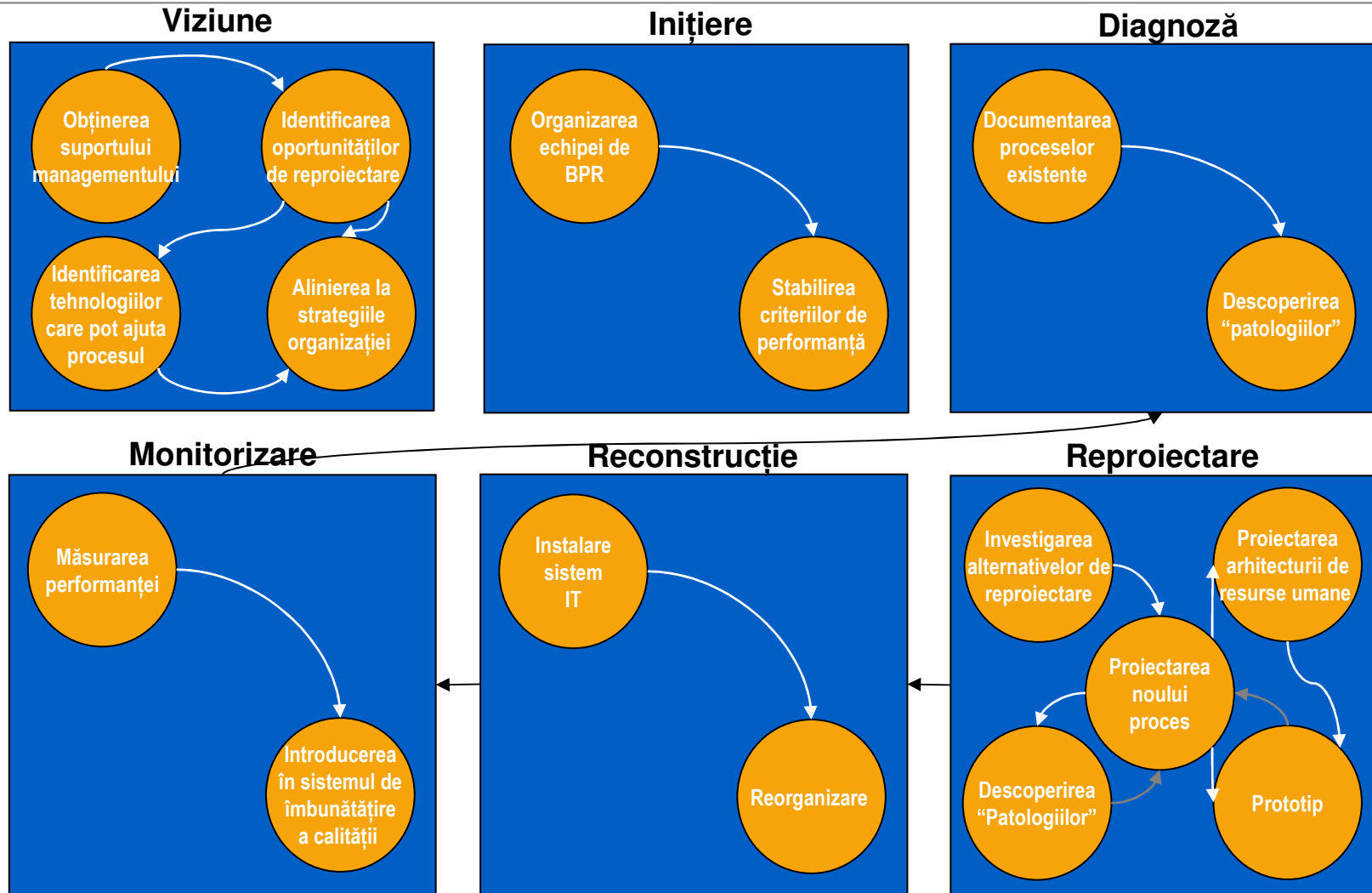
- ❑ **Marketing** (avantaje competitive, orientarea spre client, criterii de performanță etc.)
- ❑ **Teoria organizației** în sens larg (managementul resurselor umane, strategii organizaționale)
- ❑ **Informatica** (utilizarea IT-ului în sprijinul organizațiilor orientate pe procese, prin utilizarea unor arhitecturi informaționale și de sistem potrivite)



Atributele BPR

- "... regândirea fundamentală și reprojctarea radicală a proceselor de lucru, pentru obținerea unei îmbunătățiri dramatice a criteriilor de performanță moderne [...]" Hammer and Champy (1993)
- **Regândire fundamentală**
 - Ce facem?
 - De ce facem așa?
- **Reproiectare radicală**
 - Se merge la sursă, nu se încearcă îmbunătățirea proceselor existente
 - Ignorarea structurilor existente și inventarea unor noi moduri de a finaliza activitățile
- **Îmbunătățire dramatică**
 - BPR nu este o metodă de a obține îmbunătățiri minore, ci își propune schimbări majore
- **Procese de lucru**
 - Cele mai multe organizații sunt concentrate asupra activităților, a oamenilor și a structurilor și nu a proceselor

Process Re-engineering Life Cycle



Informatică

- **Arhitectura Sistemelor Informatice**

- “reprezintă suma tuturor fluxurilor informaționale, a structurilor, funcțiilor ș.a.m.d., atât manuale cât și automate, care există sau care sunt necesare pentru a sprijini relațiile între entitățile care compun o organizație” Zachman, 1987

- **Arhitectura Informațională**

- “hartă a resurselor informaționale ale unei organizații, care este independentă de personal, structură organizațională și de tehnologia utilizată pentru implementarea ei” J. Wetherby

Arhitectura informațională

- **Definirea arhitecturii informaționale cuprinde următoarele etape:**
 - (1) Identificarea proceselor organizaționale
 - (2) Distribuția responsabilității
 - (3) Determinarea și evaluarea necesarului de informație pentru realizarea proceselor organizaționale
 - (4) Determinarea categoriilor de informații de bază
 - (5) Determinarea relațiilor între categoriile de informații și procesele organizaționale

Utilizarea IT

- Odată cu răspândirea sistemelor IT și cu nevoia de a răspunde unor structuri organizaționale complexe, în contextul evoluției tehnologice, au apărut diferite soluții:
- **Data Processing (DP)**
 - îmbunătățirea eficienței operaționale prin automatizarea proceselor informaționale
- **Management Information Systems (MIS)**
 - îmbunătățirea eficienței managementului prin satisfacerea necesarului de informație al managerilor
- **Strategic Information Systems (SIS)**
 - creșterea competitivității prin schimbarea modului de abordare a lucrului

IT și BPR

- ❑ **Soluțiile IT sunt un catalizator pentru orice efort de re proiectare a proceselor de lucru, deoarece oferă soluții pentru îmbunătățirea accesului la informație**
- ❑ **Utilizarea IT-ului ca agent al schimbării nu înseamnă a îngropa problema sub o grămadă de calculatoare. Acestea pot accelera procesele și pot crea beneficii pe termen scurt, dar cauza problemei nu va fi înlăturată, ci doar ascunsă.**

IT – “disruptive technology”

- **Disruptive technology** – abilitatea unei tehnologii de a “sparge” regulile care limitează modul în care ne desfășurăm activitatea, ceea ce este critic pentru organizațiile care caută avantaje competitive
- Soluțiile IT sunt prin definiție “disruptive”, deoarece modifică drastic regulile anterioare de tratare a informației

IT – “disruptive technology”

Impact	Explicație
Automatizare	Eliminarea efortului uman dintr-un proces
Informațional	Adunarea de informații despre proces în scopul înțelegerii acestuia
Secvențial	Schimbarea ordinii activităților dintr-un proces, sau introducerea paralelismului
Urmărire	Monitorizarea atentă a stadiului procesului și a obiectivelor acestuia
Analitic	Îmbunătățirea capacității de analiză a informațiilor și de luare a deciziilor
Geografic	Coordonarea proceselor la distanță
Integrare	Coordonare între activități și procese
Intelectual	Colectarea și distribuirea informațiilor și a cunoștințelor (valori intelectuale)
“Dezintermediere”	Eliminarea intermediarilor dintr-un proces

Concluzii

- **"... regândirea fundamentală și reproiectarea radicală a proceselor de lucru, pentru obținerea unei îmbunătățiri dramatice a criteriilor de performanță moderne, cum ar fi costul, calitatea, serviciile și viteza."**
- Soluțiile IT sunt un catalizator pentru orice efort de reproiectare a proceselor de lucru, deoarece oferă soluții pentru îmbunătățirea accesului la informație
- **Soluțiile IT sunt prin definiție "disruptive", deoarece modifică drastic regulile anterioare de tratare a informației**
- Cea mai importantă sarcină a managerilor este aceea de a elimina activitățile care nu produc valoare adăugată și nu de a utiliza tehnologia pentru a le automatiza
- **Activitățile ineficiente din cadrul unei organizații trebuie eliminate și nu accelerate prin automatizare**

Contact

- Pentru detalii vă rugăm să ne contactați



Cătălin HRISTEA
Director General
catalin.hristea@pm-solutions.ro

PROFESSIONAL MANAGEMENT SOLUTIONS s.r.l.
Str. Ardeleni nr. 34, sector 2
București – România

+40.21.210.88.10	adresa
+40.21.210.88.13	telefon
+40.722314525	fax
	mobil

www.pm-solutions.ro

Consulting **Implementation** **Project Management** **Training**

