

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Институт экономики и управления (ИНЭУ)
сокращенное и полное наименование института
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)
сокращенное и полное наименование кафедры

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Реинжиниринг бизнес-процессов

наименование дисциплины

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм

(наименование профиля подготовки)

Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

Форма обучения

Очная

Нижний Новгород
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»:

доцент, кандидат экономических наук, Мансуров Р.Ш.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись _____ « 7 » 05 2018 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 2018 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись В.М. Матиашвили « 7 » 05 2018 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

В.М. Матиашвили « 7 » 05 2018 г.
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 2018 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» зарегистрированы в УМУ под учетным номером 6075

Начальник МО УМУ А.В. Горностаева Горностаева А.В. « 24 » 05 2018 г.
личная подпись расшифровка подписи дата

Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	5
3. Структура отчета по практической работе	7
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	11
4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	12
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	15

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015 г.

2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины: овладение студентами основами теории и принципами организации работ в области реинжиниринга бизнес-процессов, а также ознакомление с теорией и практикой оперативного управления производством, овладение методами принятия решений в управлении бизнес-процессами.

Задачи:

- освоение студентами закономерностей, основных принципов и сущности реинжиниринга бизнес-процессов;
- овладение приемами и навыками технико-экономического и оперативно-производственного планирования в бизнес-процессах;
- ознакомить студентов с технологиями принятия управленческих решений в сфере производственной деятельности и границах их наиболее оптимального применения;
- обучение студентов навыкам активной деятельности по организации операционной производственной деятельности;
- овладение методами принятия решений в управлении инфраструктурой организационно-технических систем.

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на планирование деятельности организации и подразделений; организацию работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ; разработку и реализацию проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); разработку и реализацию бизнес-планов создания нового бизнеса.

Дисциплина «Реинжиниринг бизнес-процессов» представляет собой дисциплину вариативной части, дисциплина по выбору (Б1.В.ДВ.5.2). Дисциплина базируется на курсах: Основы экономических знаний, Управление проектами, Управленческие решения, Теория организации, Бизнес-планирование, Менеджмент исследований и разработок.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1. Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Внеаудиторная контактная работа	Контрольная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: зачет							
7	144 (4)	34	34	-	72	4	+

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ПК-6, ПК-18.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

Бакалавр должен знать:

- основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, знать основы осуществления организационных изменений для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний (ПК-6);

- принципы и последовательность разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности (ПК-18).

Бакалавр должен уметь:

- управлять проектом, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в целях достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний (ПК-6);

- разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); перепроектировать бизнес-процессы для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности (ПК-18).

Бакалавр должен владеть:

- навыками участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний (ПК-6);

- навыками разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности (ПК-18).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

Рекомендации по работе на лекционных занятиях:

1. Обратить внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:

- вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;

- основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;

- заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.

2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.

3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.

4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.

5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.

6. Помните, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ Р-ла	Темы лекций	Тема практических занятий	Трудоемкость (час.) очная форма обучения
1.	Сущность и содержание «Реинжиниринг бизнес-процессов». История развития ключевых концепций	Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов. Семинарское занятие по указанным темам	8
2.	Организационно-техническая система	Идентификация бизнес-процессов организации и оценка их эффективности.	8

	предприятия и направления ее развития	Семинарское занятие по указанным темам	
3.	Оперативное управление производством или бизнес-процессом	Оперативно-календарное планирование. Семинарское занятие по указанным темам	8
4.	Современные концепции организационно-технических систем: бережливое производство и т.д.	Бережливое производство. Семинарское занятие по указанным темам	10
ИТОГО			34

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме зачета, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

Правила выполнения практических работ (заданий).

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

Задания и последовательность выполнения практических работ

Практическая работа № 1

Тема: Сущность и содержание «Реинжиниринг бизнес-процессов». История развития ключевых концепций.

Цель: приобретение знаний и навыков в методологических основах реинжиниринга бизнес-процессов.

Задание: рассмотреть сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.

Контрольные вопросы:

1. Опишите реинжиниринг бизнес-процессов и его основные принципы.
2. Опишите последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов для организации и ее отдельных элементов.
3. Факторы, способствующие успеху реинжиниринга бизнес-процессов.

Практическая работа № 2

Тема: Организационно-техническая система предприятия и направления ее развития.

Цель: приобретение знаний и навыков в организационно-технической системе предприятия и сформировать направления ее развития.

Задание: рассмотреть и проанализировать идентификацию бизнес-процессов организации и оценить их эффективность.

Контрольные вопросы:

1. Определите цели идентификации бизнес-процессов организации.
2. Привести анализ бизнес-процессов организации.
3. Оценить эффективность бизнес-процессов организации.

Практическая работа № 3

Тема. Оперативное управление производством или бизнес-процессом.

Цель: приобретение знаний и навыков в части оперативного управления производством или бизнес-процессом.

Задание: рассмотреть и проанализировать оперативно-календарное планирование.

Контрольные вопросы:

1. Рассмотреть цели, задачи и содержание оперативно-календарного планирования.
2. Проанализировать принципы оперативно-календарного планирования.
3. Проанализировать оперативно-календарное планирование в массовом производстве.

Практическая работа № 4

Тема. Современные концепции организационно-технических систем.

Цель: приобретение знаний и навыков в современных концепциях организационно-технических систем.

Задание: рассмотреть и проанализировать Бережливое производство.

Контрольные вопросы:

1. Бережливое производство: система «точно вовремя» – «just in time» .
2. Бережливое производство: система «Канбан».
3. Бережливое производство: система «5S».
4. Бережливое производство: всеобщее обслуживание оборудования – TPM.
5. Бережливое производство: Кайдзен KAIZEN .

3. Структура отчета по практической работе

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообразны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему

для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дают, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно, излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов,
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);
- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;

- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.

2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.

3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.

4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.

5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.

6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».

7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.

8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.

9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.

10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мысли. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.

2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространённая ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

Оформление практических работ. Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи контрольных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (зачет) студентам необходимо выполнить все контрольные работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация видов самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоем- кость (час.) очная форма обучения	Технология оценивания*
1.	1.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	Участие в групповых обсуждениях. Выполнение индивидуальных практических работ. Активность на семинарском занятии. Выполнение тестов
2	2.1	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
3.	3.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
4.	4.1.	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	14	
		Подготовка к промежуточной аттестации (зачет)	18	
		Итого	72	

Вопросы для самостоятельной работы студента

1. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
2. История развития ключевых концепций реинжиниринга бизнес-процессов.
3. Понятие предприятия, его основные признаки и его место во внешней среде.
4. Управление бизнес-процессами. Системное представление.
5. Организационно-технические системы в системе менеджмента предприятия.
6. Инфраструктура организационно-технических систем.
7. Принципы построения организационно-технических систем.
8. Организационная структура предприятия факторы ее развития.
9. Основные характеристики производственного процесса.
10. Производственная структура предприятия и направления ее развития.
11. Оперативное управление производством.
12. Оперативное управление производством: методика разработки оперативно-календарных планов.
13. Оперативное управление производством: организация работы по выполнению производственных программ и заданий.
14. Оперативное управление производством: организация и обслуживание рабочих мест.
15. Оперативный учет производства.
16. Организация и планирование контроля качества продукции.
17. Вклад Алексея Капитоновича Гастева в развитие производственного менеджмента. Почему не получилось.
18. Тайити Оно. Производственная система Тойота.
19. Теория ограниченности Голдрата.
20. Производственная система Toyota. Краткая историческая справка и основные принципы бережливого производства.
21. Идеи Алексея Капитоновича Гастева и Бережливое производство.
22. Бюджетный метод управления инфраструктурой организационно-технических систем.
23. Разработка производственной стратегии.

24. Тактическое планирование производства.
25. Управление материальными ресурсами и производственными запасами.
26. Организация и управление инфраструктурой организационно-технических систем.
27. Организация и управление качеством продукции (услуг).
28. Управление материально-техническим снабжением и сбытом.
29. Оперативное управление производством.
30. Управление персоналом в организационно-технических системах.
31. Риск в организационно-технических системах.
32. Финансовый менеджмент бизнес-процессов.
33. Процесс принятия управленческих решений в организационно-технических системах.
34. Планирование деятельности предприятия.
35. Организация подготовки производства новой продукции и формирование политики развития предприятия.
36. Организация производственного процесса в пространстве и во времени.
37. Подходы М. Хаммера и Т. Дайвенпорта к проведению реинжиниринга бизнес-процессов: суть, достоинства и недостатки.
38. Проблемы внедрения результатов проекта реинжиниринга и способы их разрешения.
39. Организация процедуры отбора бизнес-процессов для реинжиниринга.
40. Бережливая компания как система: организация и управление.

4. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Рекомендации по подготовке докладов. Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выписывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- полнота и качество информации по заданной теме;
- свободное владение материалом сообщения или доклада;
- логичность и четкость изложения материала;
- наличие и качество презентационного материала.

Оформление доклада:

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 шт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

Семинар-дискуссия. Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проделанной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к зачету и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.

2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.

3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.

4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.

6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице 4.

Таблица 4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.

Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу билета зачета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам билета зачета соответствует оценке, полученной студентом на зачете по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса билета зачета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за зачет формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в билете зачета).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в билете зачета.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в билете зачета.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по зачету при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по зачету при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в билете зачета означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по зачету на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

?? Структура ответа на билет зачета подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента по порядку вопросов билета зачета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1 Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов

Комплект тематик для дискуссий:

1. Совершенствование и проектирование – две методологии организационного развития.
2. Использование «критических факторов успеха» для определения важности процесса для достижения стратегических целей организации.
3. Организация процедуры отбора бизнес-процессов для реинжиниринга.
4. Роль информационных технологий в реинжиниринге и управлении бизнес процессами.
5. Культурные и социально-психологические аспекты реинжиниринга.

Образцы заданий:

Задание 1. Ознакомьтесь с примерами практического использования перепроектирования процессов организации и выпишите факты подтверждающие, что в рассмотренных ситуациях действительно имел место реинжиниринг бизнес-процессов.

Опыт IBMC redit. IBM Credit Corporation является филиалом IBM и занимается кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Это весьма доходный бизнес. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней, а в сложных случаях - до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти (и часто находил) другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ?

Длительность принятия решения по запросу клиента была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в пять шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. При этом передача запроса из одного подразделения в другое осуществлялась на бумажном носителе. Сначала компания предприняла попытку отследить текущее состояние запроса, для чего по завершении каждого шага информация об этом посылалась администратору. Это решило одну проблему - "На каком шаге обработки находится запрос?", но увеличило время обработки запроса до семи дней.

После мучительных раздумий два старших менеджера IBM Credit решили сами пройти с несколькими запросами клиентов все пять шагов. При этом они просили исполнителей обрабатывать запросы без задержки. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 мин., а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое. Таким образом, оказалось, что проблема заключена не в сути решаемой задачи и не в эффективности, с которой работают исполнители, а в структуре процесса обработки. Итак, для решения проблемы необходимо было изменить процесс, а не его отдельные шаги.

Проведенный анализ позволил выявить предположение (явно не выраженное), лежащее в основе используемого способа обработки: каждый запрос является сложной задачей, требующей для ее решения участия экспертов разных специальностей. Анализ запросов показал, что это предположение ошибочно, так как большинство запросов являются простыми и их обработка сводится к работе с базой данных, что может сделать клерк, а не эксперт. Таким образом, существующий процесс обработки был ориентирован на наиболее трудный запрос. В новом процессе всю обработку выполняет один специалист, снабженный информационной экспертной системой, обеспечивающей принятие решения и доступ ко всем необходимым данным и инструментариям. Теперь в большинстве случаев (более 90% запросов w) один специалист обеспечивает решение задачи. В трудных случаях специалист обращается к экспертам. Итак, в результате проведенных действий IBM Credit перепроектировала процесс обработки и достигла улучшения основных показателей деятельности компании. время обработки запроса сокращено с семи дней до четырех часов, количество обрабатываемых запросов возросло в сто раз (при небольшом уменьшении количества сотрудников).

Задание 2.

Найдите в журналах, отражающих теорию и практику менеджмента, а также в Интернете примеры практического использования методологии реинжиниринга бизнеса. Докажите, что проведенные в компании изменения действительно можно признать реинжинирингом.

Задание 3.

Составьте примерный список бизнес-процессов крупного машиностроительного предприятия, осуществляющего изготовление легковых автомобилей.

Методические указания по выполнению задания

Процессы организации можно разделить на 2 группы:

- основные процессы;
- вспомогательные процессы.

Основные процессы лежат на пути следования продукции сначала в виде маркетинговой информации, проекта, затем в виде материального объекта (детали, товара, программного продукта, услуги и т. д.). В качестве схемы для выделения Основных Процессов можно использовать схему жизненного цикла продукции.

В зависимости от особенностей конкретной организации выбираются те процессы, которые есть в этой организации. При этом целесообразно соблюдать следующие правила:

Правило 1. Не существует перечня процессов, который бы соответствовал любой организации. Названия процессов в конкретных организациях могут не совпадать друг с другом, процессы можно объединять и исключать в зависимости от целей и особенностей конкретной организации.

В данном случае важна суть дела: через Основные Процессы проходят производимая продукция и/или услуги и их компоненты (маркетинг, проект, входящие материалы и др.).

Правило 2. Основных процессов должно быть не более чем 7 ± 2 . Эта цифра исходит из того, что высший руководитель, как любой человек, не может эффективно руководить и воспринимать информацию от большего количества основных направлений деятельности.

Правило 3. При выделении Процессов необходимо назначать лиц, ответственных за их результативность (Хозяев процессов). Каждый Процесс должен иметь ТОЛЬКО ОДНОГО ХОЗЯИНА.

Правило 4. Чтобы Хозяин мог влиять на ход Процесса и его результаты, ему должны быть выделены все необходимые ресурсы и полномочия и установлены Показатели эффективности Процесса, адекватно отражающие ход Процесса. По этим показателям (в том числе экономическим) Хозяин должен регулярно отчитываться перед высшим руководителем о результатах своей деятельности.

Вспомогательные Процессы. Кроме Основных Процессов в организации существуют еще и Вспомогательные Процессы. Эти Процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования Основных Процессов.

Задание 4.

На промышленном предприятии, испытывающим трудности со сбытом продукции, по инициативе директора принято решение о проведении реинжиниринга. Реинжиниринговая команда, созданная по приказу директора, на основе анализа миссии и стратегических целей развития, выявила ключевые бизнес-процессы и критические факторы успеха (КФУ) для данного предприятия.

Вам как члену реинжиниринговой команды предлагается выполнить следующие действия:

1. Выявить взаимосвязи между ключевыми бизнес-процессами и критическими факторами успеха. Для этого необходимо по очереди рассмотреть каждый КФУ, задавая вопрос: «Какие процессы следует выполнять особенно хорошо, если мы хотим достичь этого КФУ?».

Каждый процесс, отвечающий критерию, помечается крестиком (или каким-либо другим значком) в колонке под данным КФУ. Затем следует еще раз взглянуть на процессы, помеченные как приводящие к успешному достижению данного КФУ, и спросить: если их взять все вместе, достаточно ли будет этого для достижения КФУ. Это поможет обнаружить возможные пропуски в списке процессов.

2. Оценить важность каждого процесса для успеха организации. Для следует подсчитать число КФУ, на которые влияет конкретный процесс, и записать его в предпоследней колонке таблицы. Это число дает приблизительную и относительную оценку важности процесса. Процессы, влияющие на большое количество КФУ, более критичны для деятельности организации, чем те, которые влияют на один или два фактора. Анализ может выявить «лишние процессы», то есть те, где число равно нулю (не влияют на КФУ).

3. Дать оценку выполнения каждого бизнес-процесса, опираясь на «характеристики», приведенные далее в задании. Рассматривая процессы по очереди, необходимо поставить им согласованные оценки, используя следующую шкалу:

- А - отличная работа
- В - хорошая оценка
- С - удовлетворительная работа
- Д - неудовлетворительная работа

Проставьте оценку качества работы по процессу.

4. Поместить номера процессов в «Матрицу ранжирования».

5. Сделать выводы об очередности проведения реинжиниринга бизнес-процессов, используя следующие рекомендации:

- в зоне 1 находятся наиболее стратегически важные процессы, которые на сегодняшний день выполняются удовлетворительно или неудовлетворительно. Эти процессы следует выбирать для реинжиниринга в первую очередь, чтобы достичь быстрого эффекта в работе организации.

- процессы, находящиеся в зоне 2, дают _____ меньше возможностей повлиять на работу организации (выполняются хорошо либо влияют на небольшое число факторов успеха). Их улучшением следует заняться во вторую очередь (после процессов зоны 2).

- в зону 3 попадают процессы, оказывающие минимальное влияние на работу организации или хорошо работающие на сегодняшний день. За этими процессами надо наблюдать, а их реинжиниринг проводить после того, как будет закончена работа над процессами зоны 1 и зоны 2.

Задание 5. Сформируйте перечень основных и вспомогательных процессов для следующих организаций (конкретные задания устанавливает для каждого студента преподаватель):

1. кондитерская фабрика;
2. страховая компания;
3. рекламное агентство;
4. высшее учебное заведение;
5. транспортная компания;
6. туристическая фирма;
7. крупный супермаркет, торгующий продуктами питания.

Задание 6.

Для выбранной Вами организации (место производственной практики, место работы или др.):

1. Выделите критические факторы успеха с учетом особенностей деятельности организации.
2. Предложите ключевые бизнес-процессы, характерные для организации.

3. Проведите отбор бизнес-процессов для реинжиниринга, используя рассмотренную выше методику ранжирования бизнес-процессов.

Задание 7.

Определите длительность производственного цикла, если известно, что предприятие будет работать 268 дней из 366 дней в году, в две смены, продолжительностью 8 часов каждая. Технологический цикл длится 8 часов, на перерывы между операциями отведено 2 часа, на естественные процессы – 2 часа. Всего технологический процесс включает 7 операций.

Образцы тестов.

Тест по курсу:

1. Кайдзен – это:

- А. непрерывные улучшения
- В. философия компании, направленная на требования Заказчика
- С. одно из направлений производственной системы Тойота

2. Многократные перемещения продукта с места на место, какой это тип «скрытых потерь»?

- А. потери на передвижениях
- В. излишние запасы
- С. потери на ожидание
- Д. излишняя транспортировка

3. С чего надо начинать применение системы 5С?

- А. создать свои места
- В. стандартизировать
- С. совершенствовать
- Д. сортировать

4. Кто должен участвовать в развертывании Всеобщей Эксплуатационной Системы (ТРМ)?
 - A. рабочие
 - B. рабочие и ремонтники
 - C. руководители
 - D. рабочие, ремонтники и руководители
5. Внедрение метода «Точно вовремя» включает в себя следующее:
 - A. нужные материалы
 - B. материалы в нужном месте
 - C. материалы, доставленные вовремя
 - D. все выше перечисленное
6. Когда материалы передаются на следующую операцию без учета реальной потребности в них, то такая система называется:
 - A. вытягивание
 - B. выталкивание
 - C. Канбан
 - D. Точно вовремя
7. Дзидока – это:
 - A. нормализация и стандартизация работы оборудования
 - B. автономизация работы персонала
 - C. наделение оборудования возможностью остановки, с целью недопущения дефекта
 - D. устранение брака в ходе работы оборудования
8. Определите систему «Точно вовремя (just-in-time, JIT)».
 - A. это система, при которой изделия производятся и доставляются в нужное место точно в нужное время и в нужном количестве
 - B. это система, при которой изделия производятся и доставляются в соответствии со временем работы поставщика
 - C. это система, при которой изделия доставляются в нужное место
9. Авторы концепции реинжиниринга:
 - A. М.Хаммер и Д.Чампи
 - B. Р.Салмон и Д.Голдсмит
 - C. Н.Абдикеев и Т.Данько
 - D. А.Маслоу и МакКлелланд
10. Бизнес-процесс – это ...
 - A. совокупность действий по выпуску продукции
 - B. процесс реализации продукции на рынке
 - C. создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции
 - D. создание в рамках предприятия ценности для потребителя
11. Объект реинжиниринга:
 - A. оргструктура
 - B. процессы
 - C. технологии
 - D. персонал
12. Основа реинжиниринга:
 - A. системный подход
 - B. ситуационный подход
 - C. процессный подход
 - D. функциональный подход
13. Состав группы по реинжинирингу должен быть ...
 - A. однородным – исключительно из руководителей компании
 - B. смешанным – руководители компании и разработчики
 - C. смешанным, представляющим все стороны деятельности компании
 - D. однородным, состоящим из авторов проекта

14. Шаги процедуры преобразования процесса:

- A. анализ, синтез, оценка, внедрение
- B. определение входа, выхода, содержания и параметров
- C. выделение процесса, изучение, создание программы, внедрение
- D. установление единиц измерения процесса, исследование, оценка, преобразование

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 5.

Таблица 5. Этап текущей аттестации по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1. Отсутствие усвоения	2. Не полное усвоение	3. Хорошее усвоение	4. Отличное усвоение
Работа на лекциях	1. Участие в групповых обсуждениях	отсутствие участия	единичное высказывание	активное участие в обсуждении	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	2. Выполнение тестов	выполнение менее 50%	выполнение выше 50%	выполнение более 75%	выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	3. Решение индивидуальных практических заданий	не правильное решение	решение с ошибками	правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	правильное решение без ошибок
	4. Активность на семинарских занятиях	отсутствие участия	единичный ответ	активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на зачет.

1. Понятие и сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
2. История развития ключевых концепций управления бизнес-процессами.
3. Понятие предприятия, его основные признаки и его место во внешней среде.
4. Принципы административного менеджмента А. Файоля.
5. Производительность, конкурентоспособность, производственная стратегия.
6. Организационная структура предприятия факторы ее развития.
7. Основные характеристики производственного процесса.
8. Производственная структура предприятия и направления ее развития.
9. Оперативное управление производством.
10. Оперативное управление производством: методика разработки оперативно-календарных планов.
11. Задачи и содержание оперативного учета производства.
12. Оперативное управление производством: организация работы по выполнению производственных программ и заданий.
13. Оперативное управление производством: организация и обслуживание рабочих мест.
14. Организация и планирование контроля качества продукции.
15. Э.Голдратт. Теория ограничений.
16. К.Мартин. Бездефектное производство.
17. Производственная система Toyota. Краткая историческая справка и основные принципы бережливого производства.
18. Бережливое производство: система «точно вовремя» - «just in time».
19. Бережливое производство: система «Канбан».
20. Бережливое производство: система «5S».
21. Бережливое производство: всеобщее обслуживание оборудования – TPM.
22. Бережливое производство: Кайдзен – KAIZEN.
23. Идеи Алексея Капитоновича Гастева и Бережливое производство. Что общего и чем отличаются.
24. Система Форда и система Тойоты. Что общего и чем отличаются.

25. Принятие решения о целесообразном уровне централизации и децентрализации информационной системы организации.
26. Современные организационно-технические системы (или бизнес-процессы) как сложные организационные системы.
27. Организация производственного процесса в пространстве и во времени.
28. Характеристика производственного процесса. Основные факторы сокращения длительности производственных процессов.
29. Типы производства. Методы организации производства.
30. Принципы рациональной организации производственного процесса.
31. Организационная структура промышленного предприятия. Типы организационных структур.
32. Организационно-техническая система предприятия и факторы ее развития.
33. Уровни иерархии менеджера в производственной сфере. Положения о службах и должностные инструкции.
34. Структура дерева целей фирмы производственного профиля и ее анализ.
35. Этапы разработки, факторы развития и принципы формирования организационно-технической системы.
36. Оперативное управление производством, содержание и условия выполнения.
37. Составление оперативно-календарного плана и основные факторы, определяющие процесс его разработки.
38. Учет, контроль и регулирование хода производственного процесса.
39. Система власти применительно к оперативному управлению производством.
40. Состав, содержание и задачи производственной инфраструктуры предприятия.
41. Организация и управление энергохозяйством предприятия.
42. Организация и управление инструментальным хозяйством предприятия.
43. Организация и управление ремонтным хозяйством предприятия.
44. Организация и управление транспортным обслуживанием производства.
45. Организация и управление материально-техническим обеспечением предприятия.
46. Организация производства по созданию и освоению новой техники.
47. Организационно-технологическая подготовка производства.
48. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства.

Шкала оценивания для зачета представлена в таблице 6.

Таблица 6. Шкала оценивания для зачета

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, пороговый уровень)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Не зачтено	Не знает основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, знает основы осуществления организационных изменений для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний. Не знает принципы и последовательность разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности	Не может управлять проектом, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в целях достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний. Не может разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); перепроектировать бизнес-процессы для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности
Зачтено	Знает основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, в том числе,	Способен управлять проектом, а также программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений в целях

	<p>частично знает основы осуществления организационных изменений для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний.</p> <p>Знает принципы и последовательность разработки бизнес-планов создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов), частично знает радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности</p>	<p>достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний.</p> <p>Способен на практике разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов); перепроектировать бизнес-процессы для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности</p>
--	---	---

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.