

МОНИТОРИНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО СЕРВИСА В ОРГАНИЗАЦИИ

Костюков Андрей Владимирович - Генеральный директор, к.э.н.

**Катасонов Дмитрий Александрович – Зам. начальника ДЭФ
НПЦ «Динамика»**

АКТУАЛЬНОСТЬ

Внутрифирменный сервис – управление бизнес-процессами и подразделениями организации как услуга, оказываемая соответствующими руководителями, результативность которой непосредственно влияет на результат деятельности организации в целом.

Экономическое состояние организации напрямую зависит от результативности внутрифирменного сервиса. Следовательно, для своевременного принятия эффективных управленческих решений, в организации должна быть внедрена система мониторинга результативности внутрифирменного сервиса.

В организациях с линейно-функциональной структурой, результативность организации определяется результативностью подразделений.

В организациях с матричной структурой, подразделения фактически являются лишь набором ресурсов, используемых в различных процессах, что не позволяет связать результативность подразделений и процессов.

АКТУАЛЬНОСТЬ (продолжение)

Кроме того, есть общие проблемы организации мониторинга внутрифирменного сервиса, такие как:

1. высокая трудоемкость сбора, подготовки и анализа данных, различное качество данных;
2. различный формат предоставляемых исполнителями данных, что препятствует возможности их сопоставления и анализа;
3. показатели результативности подразделений зачастую дублируются и не всегда отражают результативность деятельности организации в целом;
4. оценка результативности проводится непосредственным руководителем, что является во многих случаях субъективным.

Таким образом, разработка принципов мониторинга результативности внутрифирменного сервиса в организации является актуальной.

Цель: разработка принципов мониторинга результативности внутрифирменного сервиса.

Для построения системы мониторинга результативности необходимо:

1. Формализовать бизнес-процессы в соответствии с направлениями деятельности организации и определить показатели их результативности;
2. Определить модель формирования и показатели результативности подразделений
3. Сформулировать принципы оценки результативности БП и подразделений с учетом их влияния на результативность организации.

Формализация бизнес-процессов организации

Бизнес-процесс (БП) - совокупность взаимодействующих процессов и видов деятельности, направленных на достижение цели.

В любой организации можно выделить основные направления деятельности, например:

1. Продажа и продвижение продукции на рынках;
2. Разработка продукции;
3. Комплектование и производство продукции;
4. Поставка продукции потребителям и послепродажное обслуживание;
5. Финансово-экономическое обеспечение;
6. Планирование и координация деятельности;
7. Управление персоналом;
8. Управление производственной средой и инфраструктурой.

По каждому бизнес-процессу должны быть определены:

1. Руководитель;
2. Цель и задачи;
3. Входы и выходы, поставщики и потребители;
4. Показатели оценки результативности.

Принципы построения показателей результативности бизнес-процессов

1. Измеримость – значения показателей должны выражаться в какой-либо количественной оценке;
2. Показатель должен однозначно характеризовать результативность процесса;
3. Объективность – расчет показателей должен проводиться на основе документально подтвержденных данных и должна быть исключена возможность влияния (искажения) сотрудников на расчет показателей;
4. Оперативность – показатели должны отражать текущее состояние измеряемого процесса, периодичность расчета показателя должна быть меньше, чем период изменения процесса;
5. Цена учета – затраты на расчет показателя должны быть существенно ниже тех величин, которые они отражают;
6. Персонал организации должен иметь возможность оказывать влияние на значения показателей, путем повышения результативности своей деятельности;
7. Аддитивность – показатели должны характеризовать единичные элементы БП, бизнес-процесс, деятельность организации в целом.

Показатели результативности бизнес-процессов

Номенклатура измеряемых параметров

1. Квалификация персонала (**инфраструктурный показатель**): оказывает непосредственное влияние на производительность и качество труда.
2. Производительность труда (**операционный показатель**): от уровня производительности труда зависит объем производства продукции.
3. Качество услуг (**клиентский показатель**): показатель, отражающий отношение и удовлетворенность потребителей.
4. Результат (**финансовый показатель**): основной показатель, отражающий результат деятельности по процессу и организации в целом.

Совокупность финансовых показателей результативности бизнес-процессов должна покрывать все значимые факторы доходов и расходов и характеризовать финансовый результат организации в целом.

Построение системы показателей по модели BSC позволяет избежать эффекта «случайности» при достижении общефирменного результата.

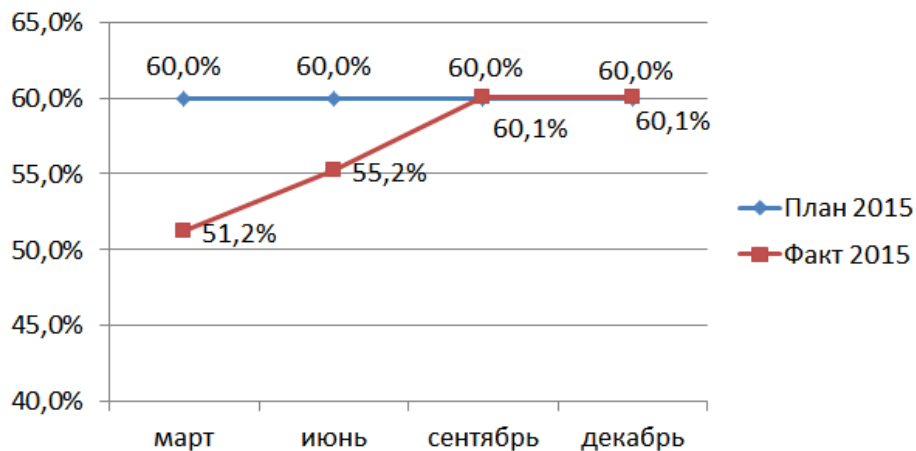
Система мотивации должна опираться на результативность внутрифирменного сервиса

Бизнес-процессы ООО НПЦ «Динамика»

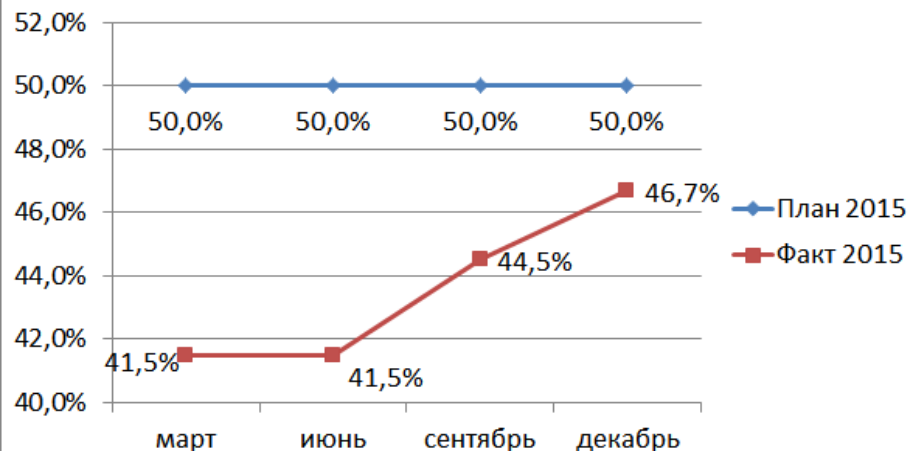


Динамика изменения ИП показателя по БП

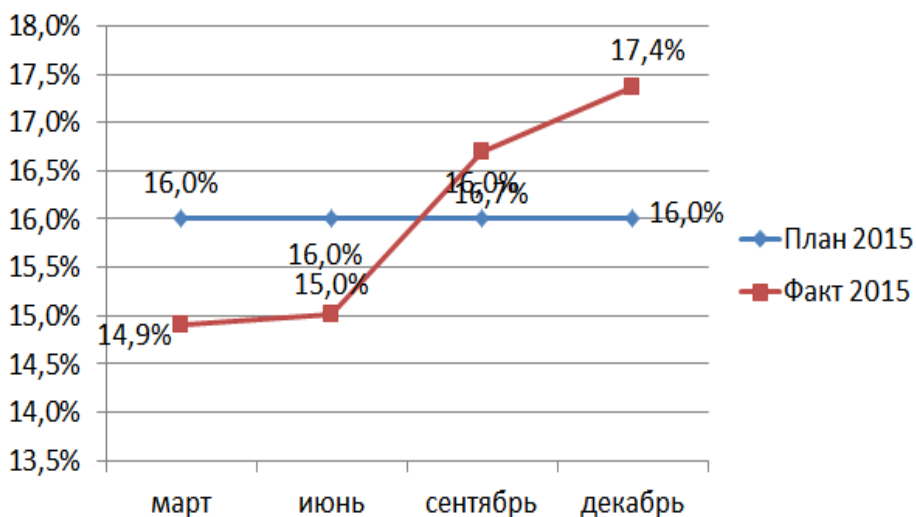
БП Продажи - уровень квалификации



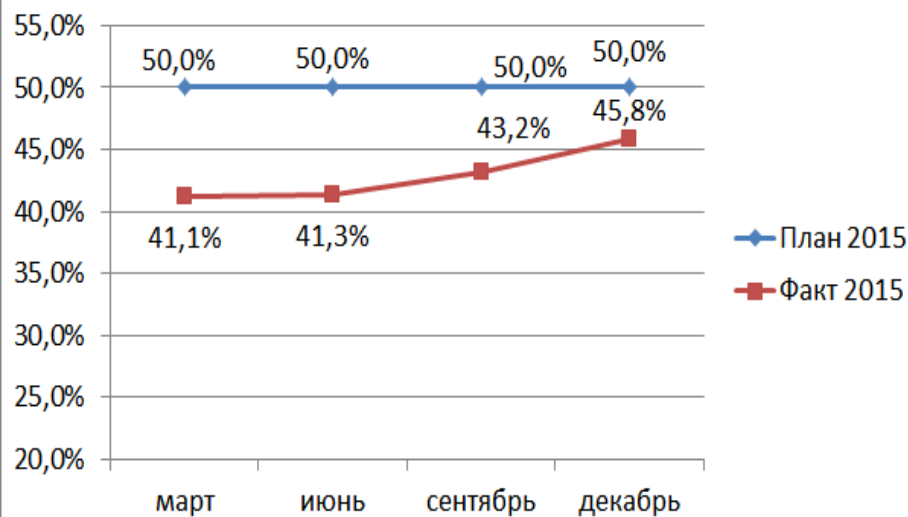
БП ВЭ - уровень квалификации



Подг. пр-ва - уровень квалификации

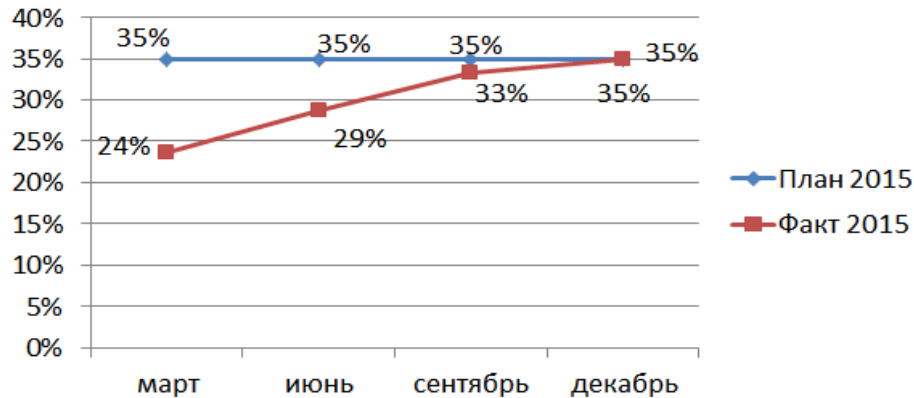


ТППС - уровень квалификации

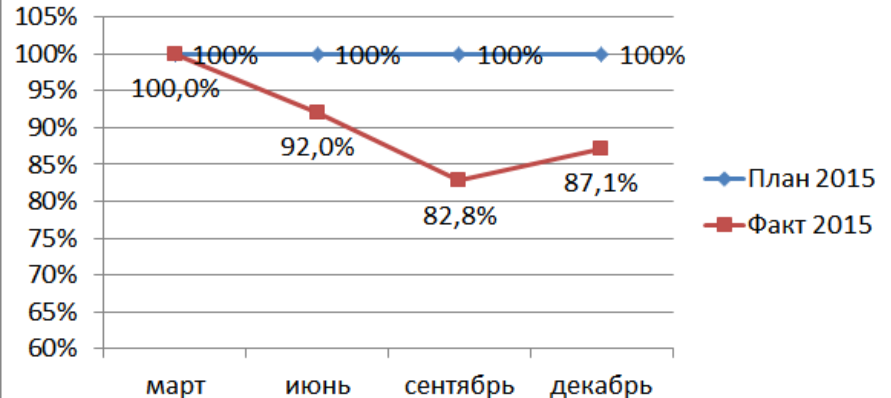


Динамика изменения ОП показателя по БП

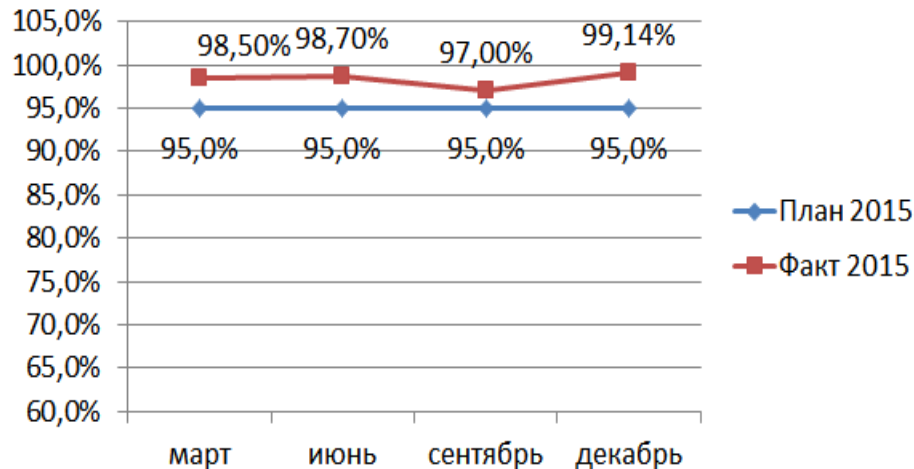
БП Продажи - процент заключенных договоров в плане проектов сделок



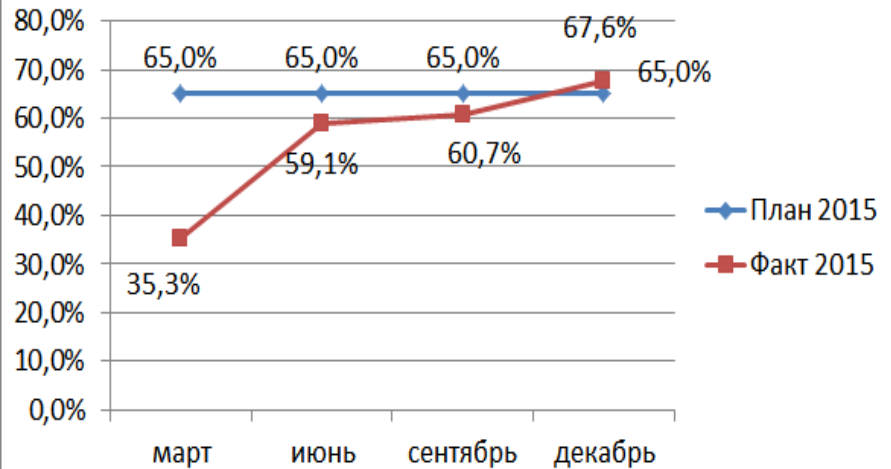
БП ВЭ - процент подписанных отчетов по внедренным системам



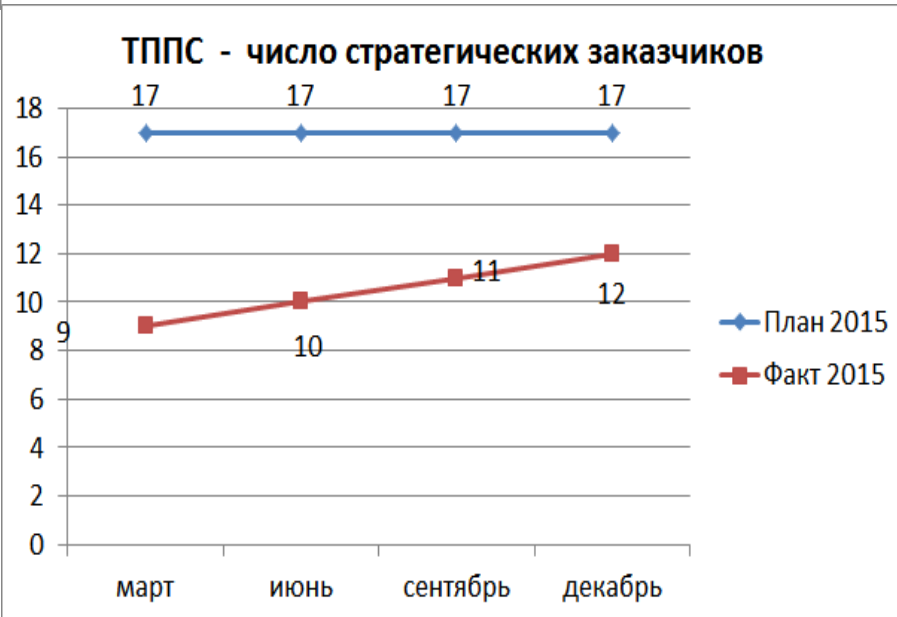
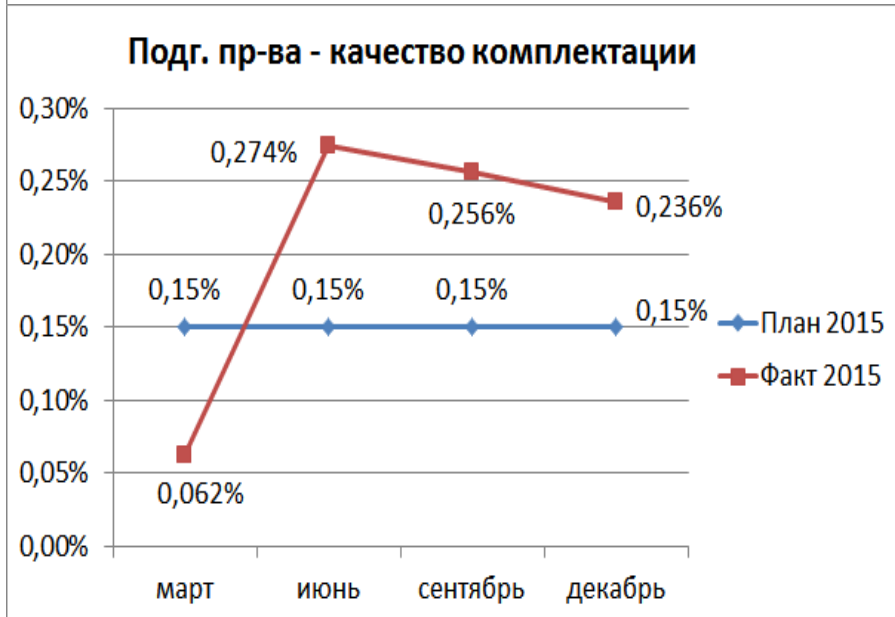
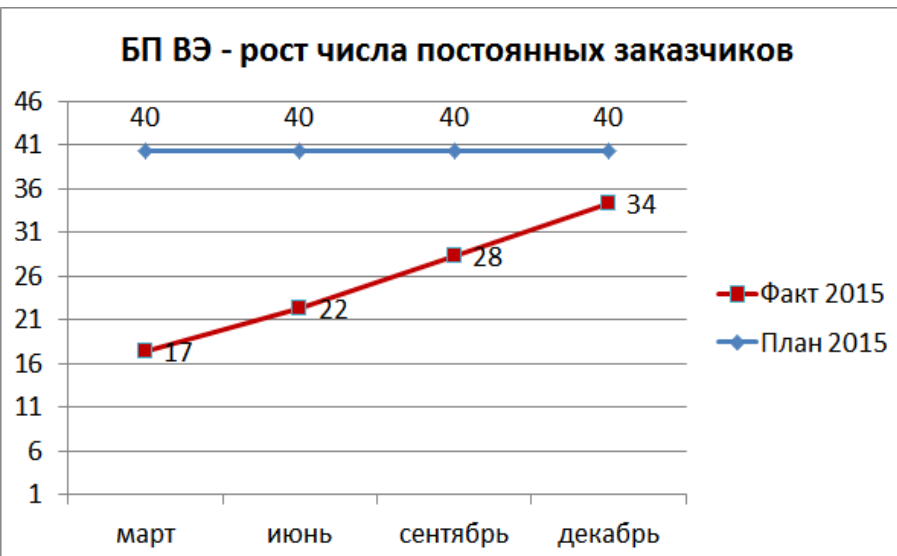
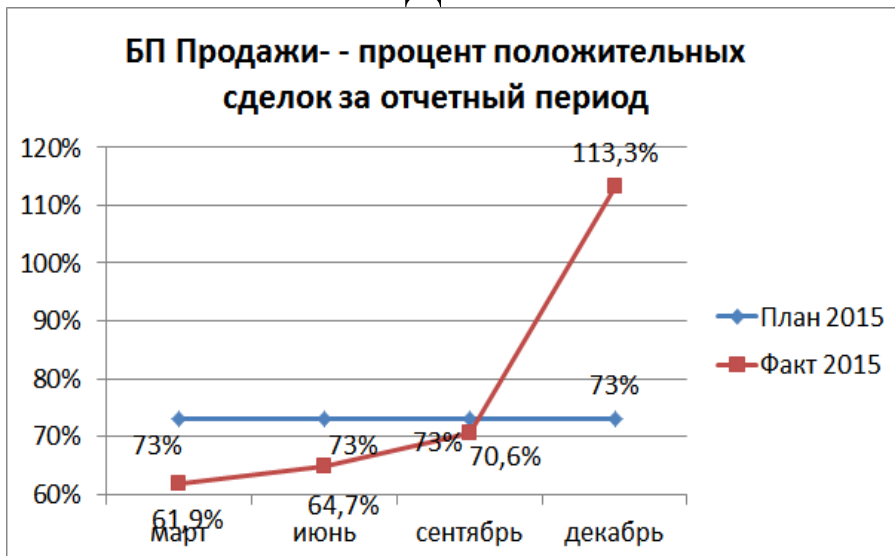
Подг. пр-ва - укомплектованность заказов на производство



ТППС - кол-во отчетов на одного постоянного Заказчика

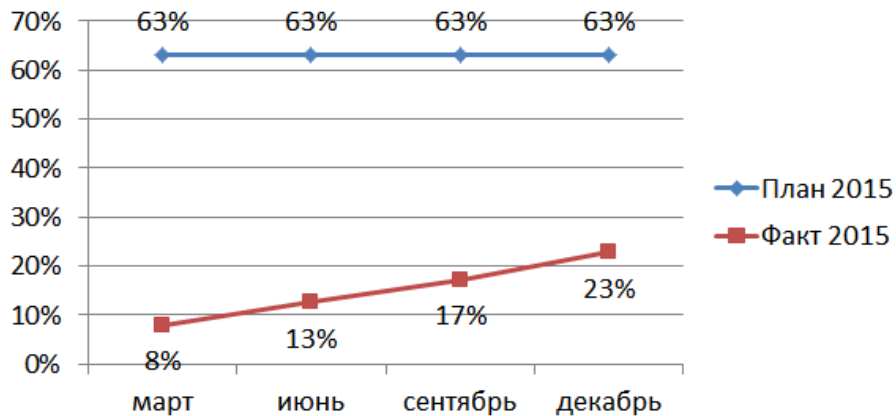


Динамика изменения КП показателя по БП

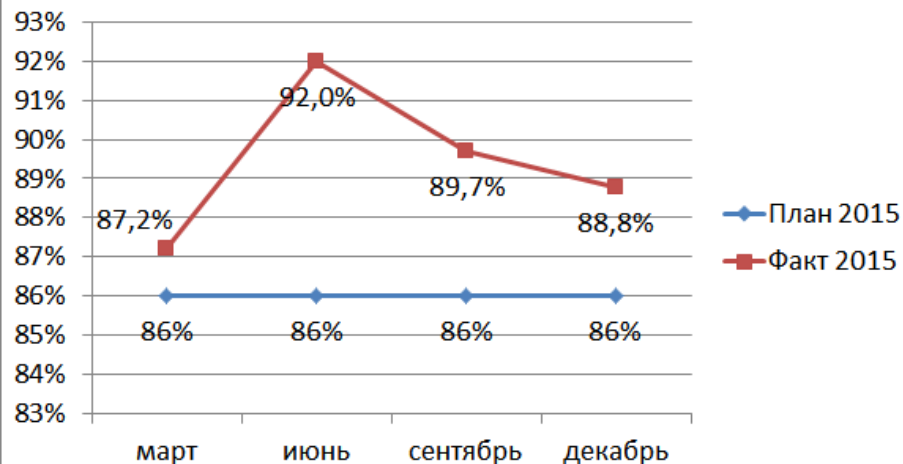


Динамика изменения ФП показателя по БП

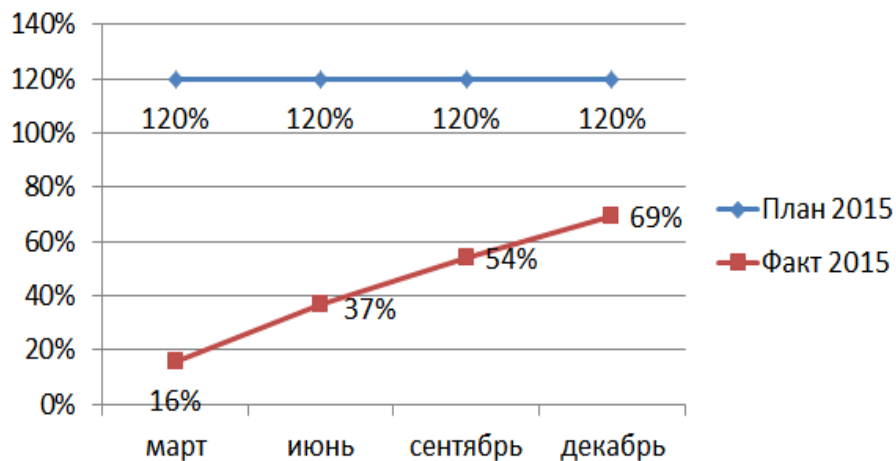
БП Продажи- процент выполнения годового плана продаж



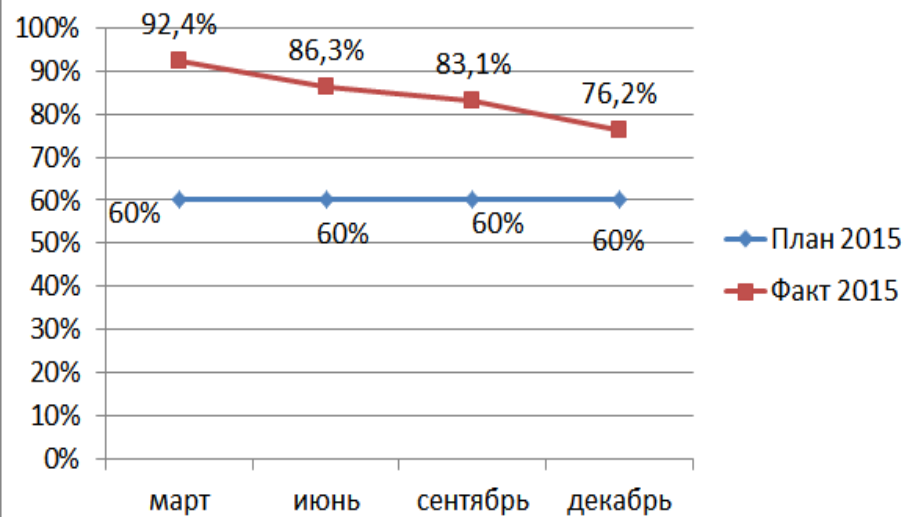
БП ВЭ - рентабельность процесса



Подг. пр-ва - процент затрат материалов ГП от стоимости остатков ПКИ



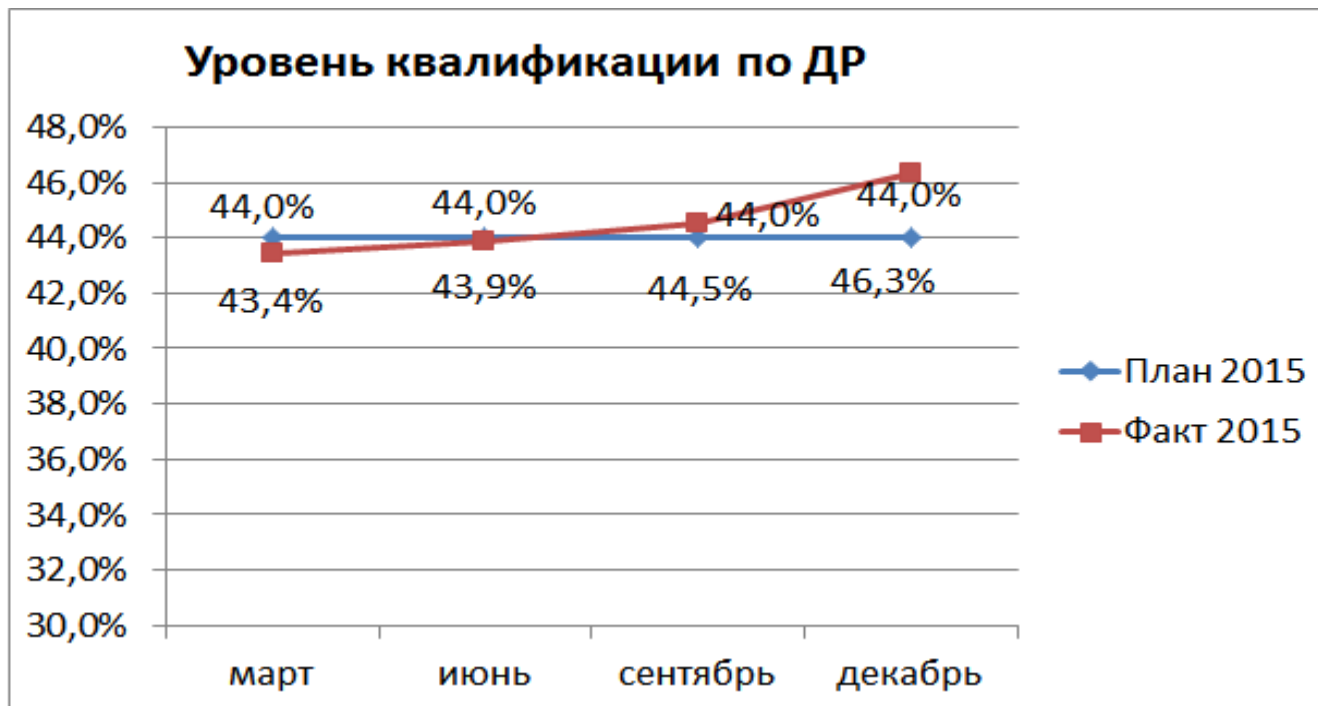
ТППС - расходы на заказы



Показатели результативности подразделений

С учетом того, что планирование и выполнение деятельности осуществляется в разрезе бизнес-процессов, то фактически подразделение является набором ресурсов, обеспечивающих функционирования БП. Исходя из этого у руководителя подразделения 2 основных задачи / показателя:

1. выполнение планов работ БП;
2. обеспечение потребителей (БП) сотрудниками требуемой квалификации



Показатели выполнения плана подразделениями

Сводные показатели выполнения планов по объему и номенклатуре на 17.12.15 г.

№	Бизнес-процесс раздел	Пок-ль	Знач-е	ГД	Костюков Ал.В.																	Всего
					ДР						ДП			ДППС - Тарасов Е.В.								
					ОНИР	ОДС	ПКО	ОМИС	ОИТО	Деп-т	Итого ДР	Группы	Рук-во	Итого ДП	ГП-1	ГП-2	ГП-3	ГП-4	ГП-5	Деп-т	Итого ДППС	
7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	19	20	21	25	26	30	31	18					
1	Сводный по пунктам плана	Сводный	95%	84%	86%	93%	96%	98%	89%	80%	92%	99%	98%	99%	93%	96%	97%	95%	93%	93%	95%	95%
План		19 407	179	463	1 535	566	484	329	215	3 590	3 741	559	4 300	644	792	947	711	943	587	4 624	5 416	
Факт		18 492	151	397	1 433	541	474	293	171	3 307	3 707	550	4 257	600	758	919	674	880	545	4 376	5 134	
2	Сводный	Сводный	88%	77%	84%	96%	99%	99%	81%	90%	90%	99%	95%	90%	95%	97%	99%	79%	96%	96%	93%	91%
		Вып. К.	86%	76%	79%	91%	98%	99%	78%	80%	87%	98%	95%	97%	94%	94%	99%	72%	92%	94%	91%	89%
		Вып. Н.	91%	78%	89%	100%	100%	100%	83%	100%	93%	100%	95%	82%	96%	100%	100%	85%	100%	97%	95%	93%
		План	19 407	179	463	1 535	566	484	329	215	3 590	3 741	559	4 300	644	792	947	711	943	587	4 624	5 416
		Факт	18 492	151	397	1 433	541	474	293	171	3 307	3 707	550	4 257	600	758	919	674	880	545	4 376	5 134
3	БП "Маркетинг"	Сводный	92%	86%	95%	98%	-	100%	0%	95%	83%	100%	50%	82%	100%	98%	100%	100%	100%	99%	100%	85%
		Вып. К.	90%	81%	90%	96%	-	100%	0%	90%	81%	100%	50%	88%	100%	96%	100%	100%	100%	99%	99%	84%
		Вып. Н.	93%	90%	100%	100%	-	100%	0%	100%	86%	100%	50%	77%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86%
		План	1 360	108	42	29	0	8	1	24	104	20	2	22	11	16	10	21	41	94	193	209
		Факт	1 249	87	41	28	0	8	0	23	100	20	1	21	11	15	10	21	41	92	190	205
4	БП "Продажи"	Сводный	98%	100%	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	100%	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Вып. К.	96%	100%	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Вып. Н.	100%	100%	-	100%	-	-	-	-	-	-	-	100%	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		План	450	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	2	3	13	13
		Факт	443	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	2	3	13	13

Выводы

1. Для мониторинга результативности внутрифирменного сервиса необходимо:
 - определить субъекты мониторинга результативности (формализовать БП организации);
 - определить требования к показателям;
 - определить источники данных и периодичность оценки результативности.
2. Для мониторинга результативности подразделений необходимо:
 - определить модель формирования подразделений;
 - определить номенклатуру бизнес-процессов подразделений;
 - определить подходы к мониторингу квалификации персонала подразделения применительно к бизнес-процессам.
3. Внедрение мониторинга результативности внутрифирменного сервиса позволяет:
 - получать информацию о результативности процессов организации;
 - проводить оценку результативности деятельности организации в целом;
 - выявлять «узкие» места в деятельности организации;
 - создавать условия для повышения эффективности процессов организации.