РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОСНОВНЫМ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ

Е.А. Бараусова, О.Ю. Амбарнова, А.И. Косолапкина
Владивостокский государственный университет экономики и сервиса,
г. Владивосток

Целью исследования является анализ и разработка ключевых показателей деятельности предприятия по основным бизнес-процессам. Объектом исследования являются основные бизнес-процессы ООО «ВЛ Лоджистик», предметом исследования - методика разработки KPI для основных бизнес-процессов транспортного предприятия. Данное исследование проводилось с помощью методов анализа, сравнения, наблюдения и сбора фактов. Для исследуемого предприятия была разработана система ключевых показателей деятельности по основным бизнес процессам. Данная система повысит мотивацию сотрудников, остановит текучесть кадров и повысит эффективность деятельности компании.

Бизнес-процессы, заинтересованные лица, ключевые показатели деятельности, мотивация, эффективность, транспортные услуги.

Для успешного функционирования каждый хозяйствующий субъект должен стремиться к увеличению эффективности своей деятельности на основе рационального использования имеющегося ресурсного потенциала, увеличения прибыльности производства, качества реализуемой продукции. Это дает им существенное конкурентное преимущество, как в части снижения затрат, так и в улучшении качества продукции (услуги), а также в усилении мотивации сотрудников. Повышение эффективности достигается за счет оптимизации, регламентации основных бизнес-процессов, а также за счет управления показателями эффективности.

Для того чтобы оценить успешность функционирования бизнес-процессов, проследить изменения деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом, руководству предприятия необходимо разработать оптимальную систему показателей деятельности [4].

ООО «ВЛ Лоджистик» является одним из лидеров отрасли грузоперевозок на Дальнем востоке. Уже более 14 лет компания оказывает логистические услуги полного цикла и пользуется репутацией надежного и профессионального партнера. К числу несомненных конкурентных преимуществ данной компании можно отнести многопрофильность оказываемых услуг, наличие филиалов по всей территории России, достаточное количество активов, позволяющих минимизировать затраты

на перевозку и хранения грузов, а также расширенную клиентскую и партнерскую базы.

Несмотря на явные преимущества, в настоящее время компания столкнулась с рядом проблем. Анализ эффективности ее деятельности и опрос сотрудников и показал, что в компании нет технологий описания бизнес-процессов, не внедрена система показателей результатов работы сотрудников, не разработаны стандарты деятельности. Все это зачастую приводит к снижению эффективности работы, потере клиентов, неудовлетворенности сотрудников своей заработной платой и впоследствии к их увольнению.

Исследование деятельности транспортно-логистического предприятия ООО «ВЛ Лоджистик» позволило выделить несколько основных бизнес-процессов. В зависимости от требований заказчика и условий перевозок схемы работы с клиентами будут отличаться, но в основном наличием или отсутствием дополнительных услуг по перевозке.

Стандартная схема работы с клиентами выглядит следующим образом.

Рисунок 1 – Бизнес-процесс заключения и выполнения сделки

Анализируя данную схему, можно заметить, что при переходе с первого этапа («встреча с клиентом») на второй («передача заявки логисту») меняется ответственный за исполнение всего процесса, т.е. вся ответственность и риски переходят с менеджера по продажам на логиста. Следовательно, имея различные интересы и разную степень информированности относительно индивидуальных пожеланий и требований клиента, менеджер и логист находятся в неравных условиях. Именно на этом переходе очень велика степень возникновения «пропасти»

- переданная информация следующему исполнителю является неточной и искаженной. А показатели, отражающие результат от выполненного заказа, размыты: участники процесса не могут четко отслеживать и разграничивать индивидуальные и коллективные показатели их совместной деятельности.

Так же, в данной ситуации огромное влияние оказывает и степень мотивации исполнителя. Менеджер по продажам испытывает более сильную мотивацию в заключении данной сделки, а так же минимизации издержек, следующих за выполнением данного заказа, чем логист. От действий логиста также зависит и качество выполнения заказа, его стоимость, длительность отправки и т.д. Если клиент будет не доволен выполнением своего заказа, то именно менеджер по продажам рискует потерять клиента.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что именно переход от первого этапа ко второму нуждается в контроле и оптимизации. Необходимо выстроить систему показателей таким образом, чтобы каждый из участников данного бизнес-процесса четко знал и понимал границу своих обязанностей и был мотивирован в том, чтобы данный процесс закончился выгодой для обеих сторон (клиента и фирмы).

Действенным способом повысить эффективность деятельности исследуемой организации могло бы стать совершенствование системы мотивации персонала [1]. Поэтому нами проведен углубленный анализ системы мотивации в компании.

В ООО «ВЛ Лоджистик» используется материальная и нематериальная формы мотивации персонала (рисунок 2).

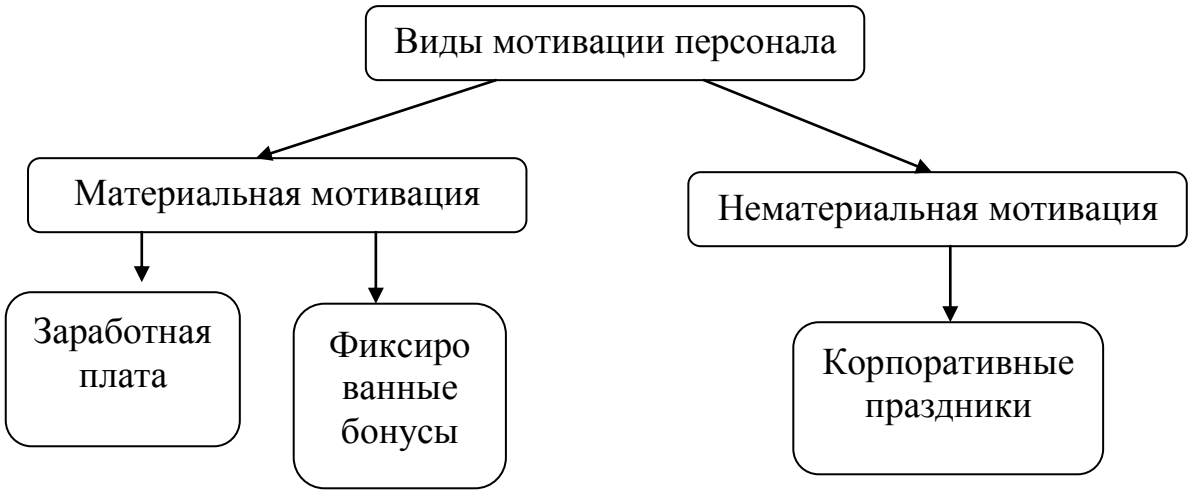

Рисунок 2 – Виды мотивации персонала в ООО «ВЛ Лоджистик»

Для оценки действующей в компании системы мотивации был использован экспертный метод. Экспертами выступили руководители

отделов и сотрудники отделов. Оценке мотивации труда подверглись 35 работников ООО «ВЛ Лоджистик». Инструментом, с помощью которого эксперты оценивали мотивацию работников, являлась анкета (таблица 1).

Таблица 1 – Анкета для экспертов

1. Стремление добиться рабочих достижений, не уступающих достижениям коллег по работе	1	2	3	4	5
2. Желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства	1	2	3	4	5
3. Стремление работать так, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе	1	2	3	4	5
4. Желание получить больше самостоятельности в работе	1	2	3	4	5
5. Стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе	1	2	3	4	5
6. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации	1	2	3	4	5
7. Стремление лучше проявить себя в работе	1	2	3	4	5
8. Стремление к продвижению по службе	1	2	3	4	5
9. Желание проявлять инициативу и творчество в работе	1	2	3	4	5

Шкала: 5 - данное качество развито в полной мере; 4 -в достаточной степени; 3 - умеренно; 2 - слабо; 1 - данное качество отсутствует.

В результате проведения экспертной оценки мы видим, что стремление добиться рабочих достижений у большей части оцениваемых работников развито умеренно. Такое качество как желание получить признание заслуг и уважение со стороны руководства в большинстве случаев развито слабо или умеренно. Стремление работать, чтобы заслужить высокий авторитет и уважение со стороны коллег по работе, развито в достаточной степени у большего числа оцениваемых сотрудников. Желание получить больше самостоятельности в работе развито слабо или умеренно. У большего числа оцениваемого персонала такое качество как стремление к установлению хороших отношений с коллегами по работе развито в достаточной степени. Стремление внести свой вклад в результаты работы организации развито у основной массы оцениваемых умеренно. Стремление лучше проявить себя в работе и стремление к продвижению по службе, развито в достаточной степени у большей части оцениваемых работников. Желание проявлять инициативу и творчество в работе у оцениваемых работников выражается по-разному, от отсутствия такового до развития этого качества в полной мере.

Указанные результаты свидетельствуют о том, что работники хотят проявить лучшие свои качества, но не стремятся этого делать. Возможно, им не хватает внешних стимулов для проявления своих профессиональных и личностных качеств в работе.

Кроме того нами было проведено анкетивование сотрудников с целью исследования степени удовлетворенности условиями труда и материальной мотивацией.

По результатам анкетирования было выявлено, что почти для 47% опрошенных мотивация способствует повышению эффективности работы. Для 70% респондентов материальное стимулирование повышает трудовую активность, а вот моральное стимулирование повышает трудовую активность уже у меньшего числа опрошенных – 60%. Трудовой настрой коллектива для эффективной работы важен для 76% работающих. Нововведения в компании неоднозначно влияют на мотивацию сотрудников, для некоторых они повышают активность на работе, для других – не действуют.

При проведении опроса сотрудникам ООО «ВЛ Лоджистик» был предоставлен выбор видов мотиваций, которые представляют для них наибольшую значимость. В первую очередь работники выбрали материальные доплаты, это говорит о том, что заработная плата воспринимается сотрудниками как должное, как оплата за свой труд, для более же эффективной работы сотрудникам необходимы определенные стимулы.

Так же при опросе выяснилось, что большая часть опрошенных сотрудников в ближайшие 1-2 года планирует перейти на следующую должность, меньшая часть сотрудников планирует продолжать работать в прежней должности. Необходимо чтобы планы работников совпадали с возможностями и планами компании, дабы не допустить текучки кадров, поскольку неоправданные надежды сотрудников могут привести к поиском более выгодных вакансий.

Полученные результаты также свидетельствуют о неэффективной организации труда в ООО «ВЛ Лоджистик», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать. Персонал компании не готов брать на себя ответственность в ходе выполнения трудовых обязанностей, если эта ответственность не будет подкреплена лояльность организации. Работники исследуемой организации не отождествляют себя с компанией, не осознают необходимости совпадения своих личных интересов с интересами фирмы, не видят заинтересованности компании в их стараниях.

Существующая система мотивации негативно сказывается на общей стратегии компании, так как для успешного продвижения на рынке логистических услуг необходима сложившаяся команда профессионалов.

Для создания такой команды необходимо создание соответствующей атмосферы в коллективе и компании. Материальные доходы сотрудников должны напрямую зависеть от материальных доходов предприятия. Это реализуется через механизм оплаты по результатам работы на основе KPI.

Для того чтобы разработать и внедрить систему показателей, предлагаем использовать метод, основанные на анализе требований заинтересованных лиц (ЗЛ) [3]. В данном случае, мы будем использовать анализ ЗЛ по бизнес-процессам. Предлагаемый алгоритм состоит из следующих шагов:

1 определение внешних по отношению к объекту заинтересованных лиц;

2 оценка степени влияния заинтересованных лиц на объект, от максимальной степени влияния (10 баллов) до слабой степени (1 балл);

3 определение перечня требований заинтересованных лиц к объекту. У каждого заинтересованного лица может быть несколько требований разного характера, например, к качеству, скорости, цене. Степень влияния заинтересованного лица распространяется на все его требования;

4 согласование требований с учетом влияния позволяет устранить взаимоисключающие требования, например руководство со степенью влияния +10 и требованием «повысить прибыль компании» перекроет требование клиента со степенью влияния +8 о снижении цены. Требованиями заинтересованных лиц со степенью влияния менее 3-х можно пренебречь;

5 перевод требований заинтересованных лиц в цели объекта, с учетом возможностей и интересов объекта. Это наиболее сложный этап. Здесь нужно обратить внимание на внутреннюю среду, интересы самого объекта и его возможности по реализации требований заинтересованных лиц;

6 определение показателей достижения цели. Показателей может быть несколько, но все они должны быть измеримыми, и за их достижение должны отвечать конкретные участники объекта;

7 определение во внутренней среде объекта, субъекта, оказывающего прямое влияние на показатель.

За счет степени влияния и требований заинтересованных лиц будут формироваться цели для компании и соответственно показатели, характеризующие достижение этих целей, и ответственные за их выполнение. Так для нашей компании заинтересованные лица подразделяются на внешних и внутренних. Внешние в лице собственника компании, клиентов, жителей города. Внутренними заинтересованными лицами являются: генеральный директор, менеджер по продажам, логист и т.д.

Внутренние ЗЛ определяют цели и показатели вспомогательных подразделений (например, директор предъявляет требования к менеджеру

по продажам, логисту и т.д.), а в свою очередь внешние ЗЛ определяют цели и показатели подразделений и сотрудников основной деятельности (например, клиент-логист). Требования внешних заинтересованных лиц для компании учитываются в первую очередь.

В таблице 2 представлен фрагмент системы показателей KPI, с учетом анализа требований заинтересованных лиц. Таким образом, мы получаем список ключевых показателей деятельности, привязанных к исполнителям, ответственным за выполнение определенного этапа бизнес-процесса. С помощью этих данных можно достаточно просто оценить как работу конкретного сотрудника, так и работу самого бизнес процесса, что позволит руководству компании «ВЛ Лоджистик» значительно упростить координацию и контроль за деятельностью всей организации.

Таблица 2 – Фрагмент системы показателей KPI, с учетом анализа требований заинтересованных лиц

ЗЛ	Степень влияния	Требование	Цели	Показатель	Ответственный
Ген. директор	+10	1) Разработка плана работы организации, обеспечение эффективного использования всех ресурсов. 2) Разработка стратегий, поиск новых возможностей для успешного развития компании на рынке. 3)Руководство отделом продаж, выбор каналов сбыта, управление дилерской сетью. 4)Организация логистики – упаковка, склады, доставка и так далее. Планирование и прогнозирование будущих потребностей, создание структуры для эффективной доставки товаров, поиск поставщиков складских и транспортных услуг.	Увеличение прибыли; снижение затрат по основной деятельности	1) Средняя отпускная цена единицы продукции компании, руб./за ед. прод. 2) Абсолютный \ относительный прирост прибыли; 3) Доля рынка; 4) Выполнение плана продаж по номенклатуре и по клиенам, шт. 6) Темп роста продаж, %.	Коммерческий директор

Продолжение таблицы 2

ЗЛ	Степень влияния	Требование	Цели	Показатель	Ответственный
Коммерческий директор	+9	1) Поиск новых клиентов. 2) Работа с уже имеющейся клиентской базой. 3) Обеспечение необходимой информацией клиентов для заключения сделок.	Сохранение клиентской базы; поиск новых клиентов	1)Объём продаж. 2)Количество потенциальных клиентов. 3)Количество постоянных клиентов. 4)Конверсия потенциальных клиентов в покупателей. 5)Количество закрытых сделок. 6) Средняя прибыль на одного клиента.	Менеджер по продажам

Разработанная система показателей деятельности может быть легко применима к сложившийся организационной структуре предприятия ООО «ВЛ Лоджистик». Во-первых, показатели достаточно просты и алгоритм их разработки можно применить ко всем процессам (основным и вспомогательным), осуществляемым на предприятии. Во-вторых, все показатели измеримы, благодаря чему ответственные за определенные бизнес-процессы могут самостоятельно контролировать конечные результаты своей деятельности.

Таким образом, персонал будет точно знать свои обязанности и цели, к которым им следует стремиться, а работодатель сможет не только оценить, но объединить и сонаправить усилия всех сотрудников, а соответственно, повысить эффективность работы каждого сотрудника, отдела, подразделения и компании в целом.

Список литературы

1. Бараусова Е.А. Анализ мотивации работника как основа выбора управляющих воздействий / Е.А. Бараусова // Инновационный потенциал психологии в развитии современного человека. – Владивосток, Изд-во ВГУЭС, 2009.

2. Бараусова Е.А. Цикличность изменения методов управления персоналом / Е.А. Бараусова // Современная модель эффективного бизнеса: монография / Под ред. С.С. Чернова. - Книга 6. - Новосибирск: ЦНРС, 2009. -242с.

3. Малышева Л.А. Технология разработки систем показателей на основе анализа заинтересованных сторон. //Контроллинг. – 2008. – № 5 – С.24 – 33.

4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 255 с.