

Анализ показателей процесса

Данный вид анализа позволяет находить пути улучшения бизнес-процессов. Как уже отмечалось, процесс могут характеризовать несколько групп показателей:

- Показатели процесса.
- Показатели продукта процесса.
- Показатели удовлетворенности клиентов процессов.

Показатели процесса

Могут быть определены как числовые величины, характеризующие течение самого процесса и затраты на него (временные, финансовые, ресурсные, человеческие и др.).

Показатели могут быть абсолютными и относительными (приведенные к объему услуг, сезонным колебаниям, тарифным изменениям и другим внешним факторам, не зависящим от управления проверяемых процессов).

Показатели продукта (услуги)

Могут быть определены как числовые величины, характеризующие продукт (услугу) как результат выполнения процесса (абсолютный объем услуг, объем относительно заказанного или необходимого объема услуг, количество ошибок и сбоев при оказании услуг, номенклатура услуг, номенклатура оказания услуг относительно необходимой).

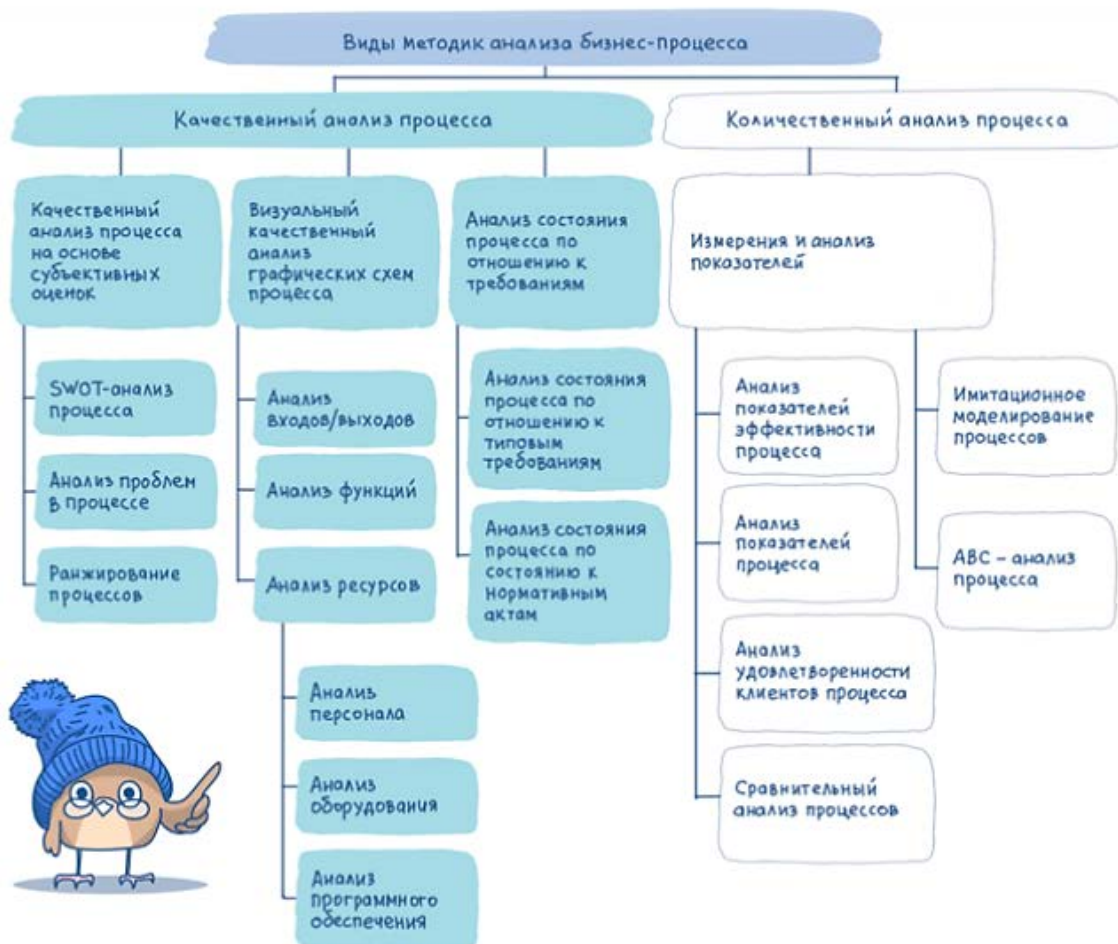


Рисунок 1. Классификация показателей процесса

Показатели удовлетворенности клиентов процесса

Выражаются в числовых величинах, которые характеризуют степень удовлетворения потребителя результатами процесса (выходом, услугой и т. д.). При этом следует разделять удовлетворенность потребителя (внутреннего и внешнего) выходом процесса и удовлетворенность конечного потребителя полученной продукцией или услугой.

Показатели времени выполнения процесса:

- Среднее время выполнения процесса в целом.
- Среднее время простоев.
- Среднее время выполнения отдельных функций процесса.

Для измерения таких показателей необходимо разработать и внедрить систему учета времени, выполнения отдельных функций процесса. На

тех рабочих местах, где это целесообразно, следует фиксировать информацию о моменте начала выполнения функции и моменте ее завершения.

Технические показатели процесса – это те показатели, которые характеризуют технологию выполнения процесса, используемое оборудование, программное обеспечение, среду и т. д. Технические показатели отражают эффективность организации процесса и могут быть использованы при проведении сравнительного анализа процесса с процессами предприятий-конкурентов.

Технические показатели служат основой для расчета множества удельных показателей.

Показатели стоимости процесса являются одними из важнейших показателей. Их можно разделить (условно) на несколько групп:

1. Стоимость процесса в целом.

2. Показатели стоимости процесса:

2.1. Затраты на оплату труда.

2.2. Амортизация оборудования и нематериальных активов.

2.3. Затраты на тепло- и энергоносители.

2.4. Затраты на связь.

2.5. Затраты на получение информации.

2.6. Затраты на повышение квалификации исполнителей.

2.7. Прочие.

3. Показатели стоимости продуктов процесса:

3.1. Стоимость сырья и материалов.

3.2. Затраты на оплату труда.

3.3. Амортизация оборудования.

3.4. Прочие.

ВНИМАНИЕ!

Корректный расчет и анализ совокупной стоимости процесса требует применения соответствующих методик. На сегодняшний день наиболее адекватным с точки зрения процессного подхода является **ABC-анализ стоимости процесса**.

ABC-анализ основан на следующем:

- определение необходимых и значимых ресурсов, используемых в процессах организации;
- определение операции в процессе;
- определение объектов отнесения затрат – выход процессов (продукция, услуги, информация);
- определение и расчет показателей количественной связи «ресурсы - операции» и «операции – готовые изделия»;
- перенесение стоимости ресурсов на стоимость операций процесса;
- перенесение стоимости операций на стоимость готовых изделий.

Применяя ABC-анализ, можно рассчитать стоимость процесса.

Показатели качества процесса являются важнейшей группой абсолютных количественных показателей. Под качеством процесса понимается способность процесса в заданной степени удовлетворять потребности своих клиентов при минимальных затратах ресурсов. Ключевым аспектом определения качества процесса является ориентация на клиента.

ПРИМЕР

Показателями качества процесса могут быть следующие показатели:

1. Количество возвратов и рекламаций на продукцию процесса.
2. Количество поступающих от клиента жалоб и рекламаций на качество обслуживания.
3. Сохранность готовой продукции.
4. Способность процесса быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям заказчика.
5. Управляемость процесса.
6. Стабильность процесса.
7. Способность процесса к улучшениям.

При разработке системы показателей процессов на предприятии важно учитывать особенности этого предприятия. Система показателей должна развиваться вместе с процессом: по мере улучшения процесса следует использовать все более сложные показатели.