

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ И КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Спикеры:

Кадыев Тимур Ролланович

Член Совета директоров управляющей компании «ИНТЕРГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ»

kadyev@igroupmgm.com

Мамонов Иван Вадимович

Руководитель Группы бизнес-анализа и планирования управляющей компании «ИНТЕРГРУПП МЕНЕДЖМЕНТ»

mamonov@igroupmgm.com



Начнем с терминологии



Рабочая группа Object Management Group (OMG) описывает понятие «бизнес-архитектура» как нормативное описание (модель) предприятия, которое обеспечивает общее понимание функционирования организации и используется для обеспечения связи стратегических целей и тактических требований. Модель этого типа описывает «деятельность предприятия с точки зрения его структуры управления, бизнес-процессов и бизнес-информации». Она в первую очередь фокусируется на мотивационных, операционных и аналитических рамках, которые связывают эти аспекты предприятия вместе.



Организационная модель

Функциональный подход

Функциональный подход представляет каждую организацию как набор групп, которые специализируются в различных функциональных областях (например, финансы, маркетинг и инженерия). Цель каждой группы – поддерживать основной производственный процесс в рамках своей специализации.

Процессный подход

Процессный подход представляет каждую организацию как набор взаимодействующих процессов. Процесс – это набор действий, который использует некоторые активы (люди, машины и т. д.) для получения требуемых результатов.



Процессный подход

Управление процессами

Управление процессами (Activity-based management, ABM) – это метод принятия стратегических и операционных решений, основанный на выявлении и оценке действий, объединенных в процессы, их производительности, целей и результатов, распределенных затрат.

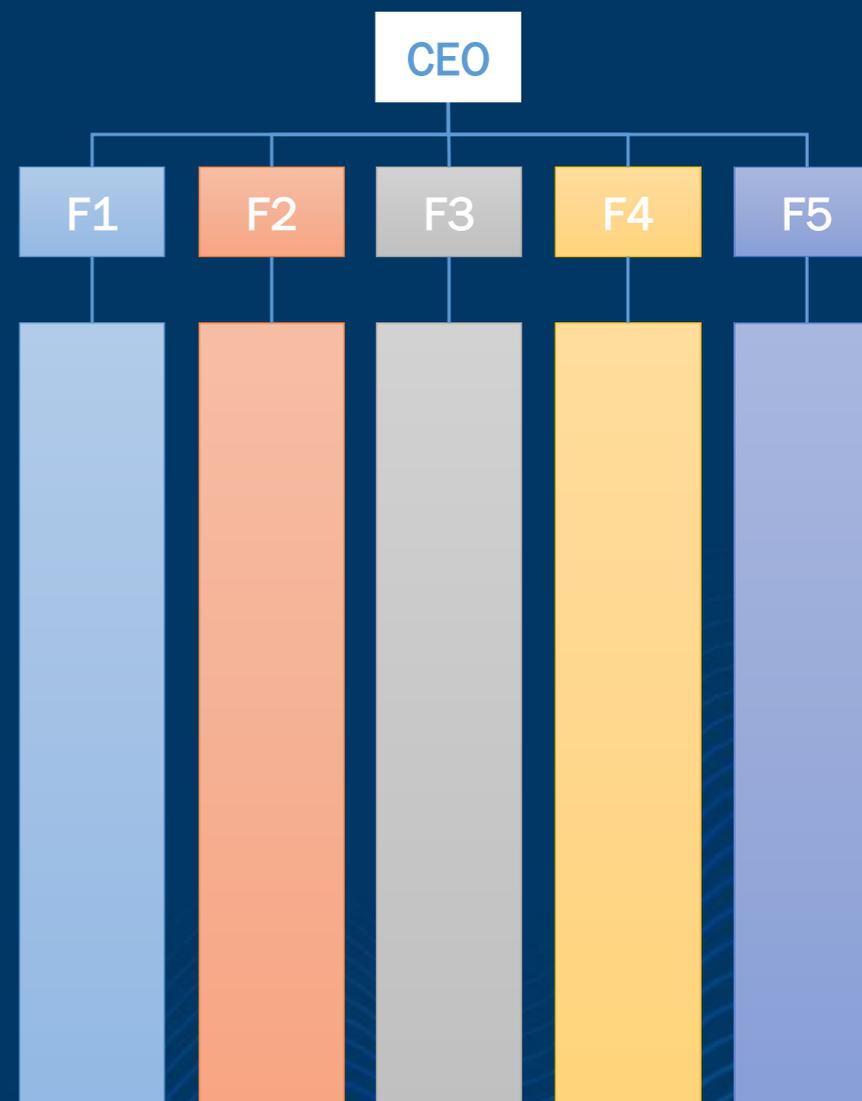
Процессное управление

Процессное управление или кросс-функциональное управление (CFM) - это метод управления подразделениями, которые сгруппированы из людей с разным функциональным опытом и специализацией (финансы, маркетинг, операции и т. д.), работающих для достижения единой общей цели (результата).



Организационная модель

Функциональное управление

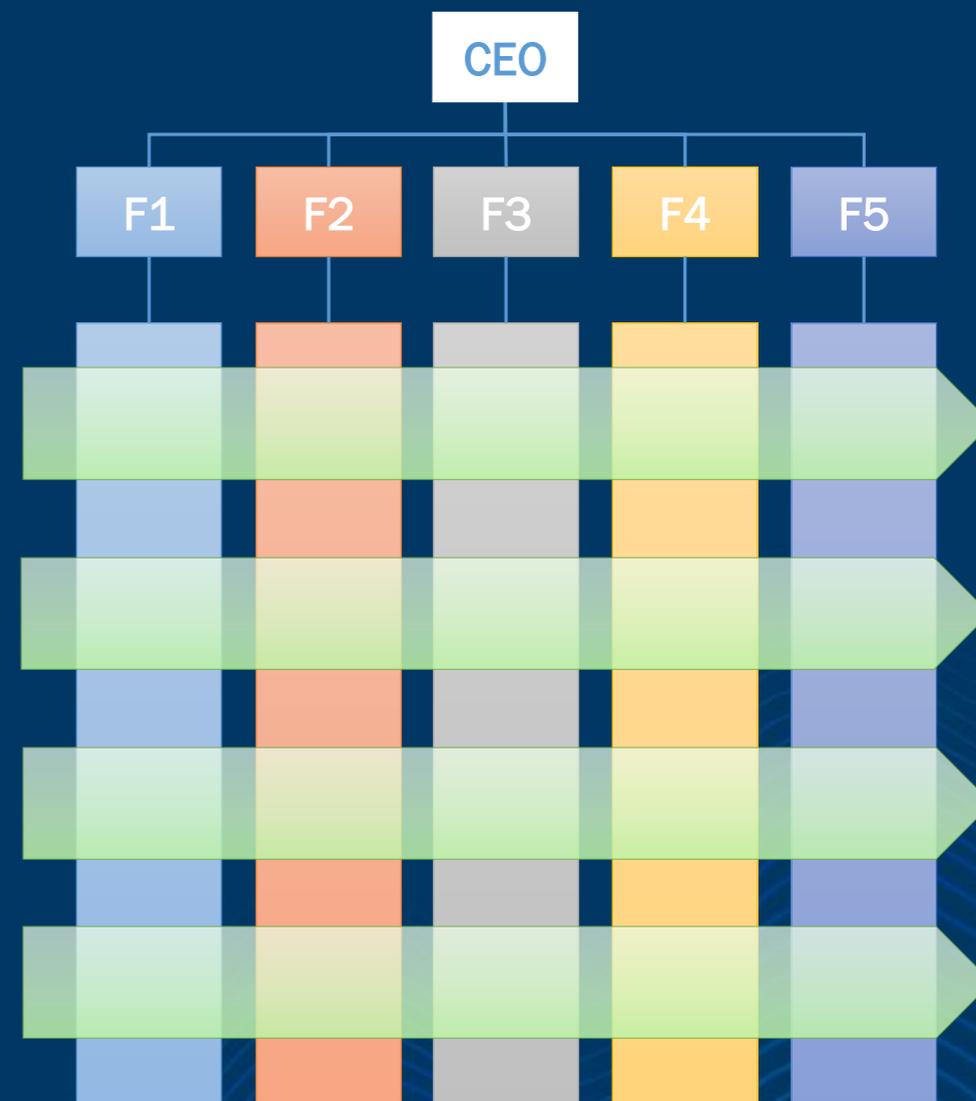




Организационная модель

Функциональное управление

Activity-base costs

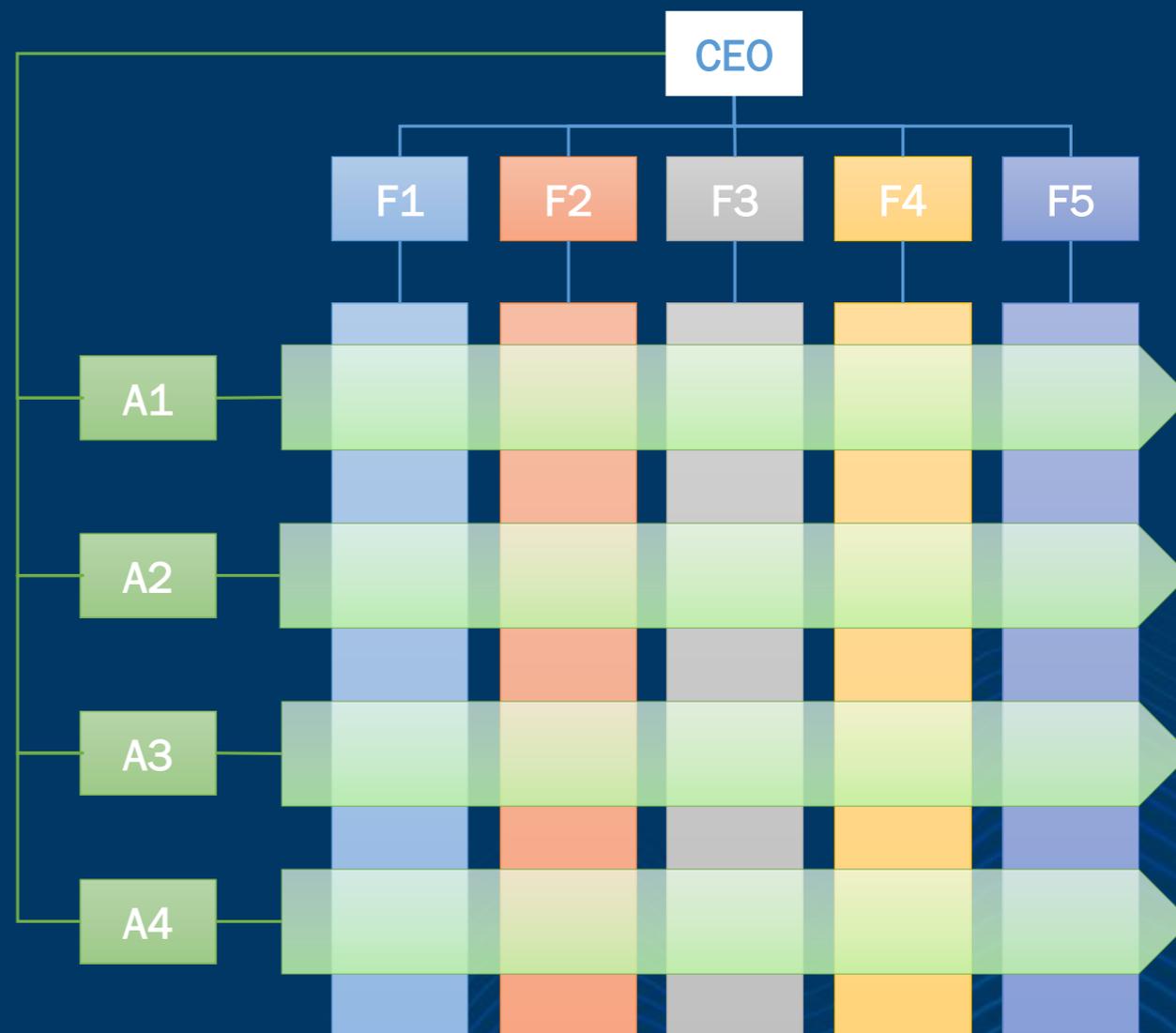


Организационная модель

Функциональное управление

Activity-base costs

Управление процессами





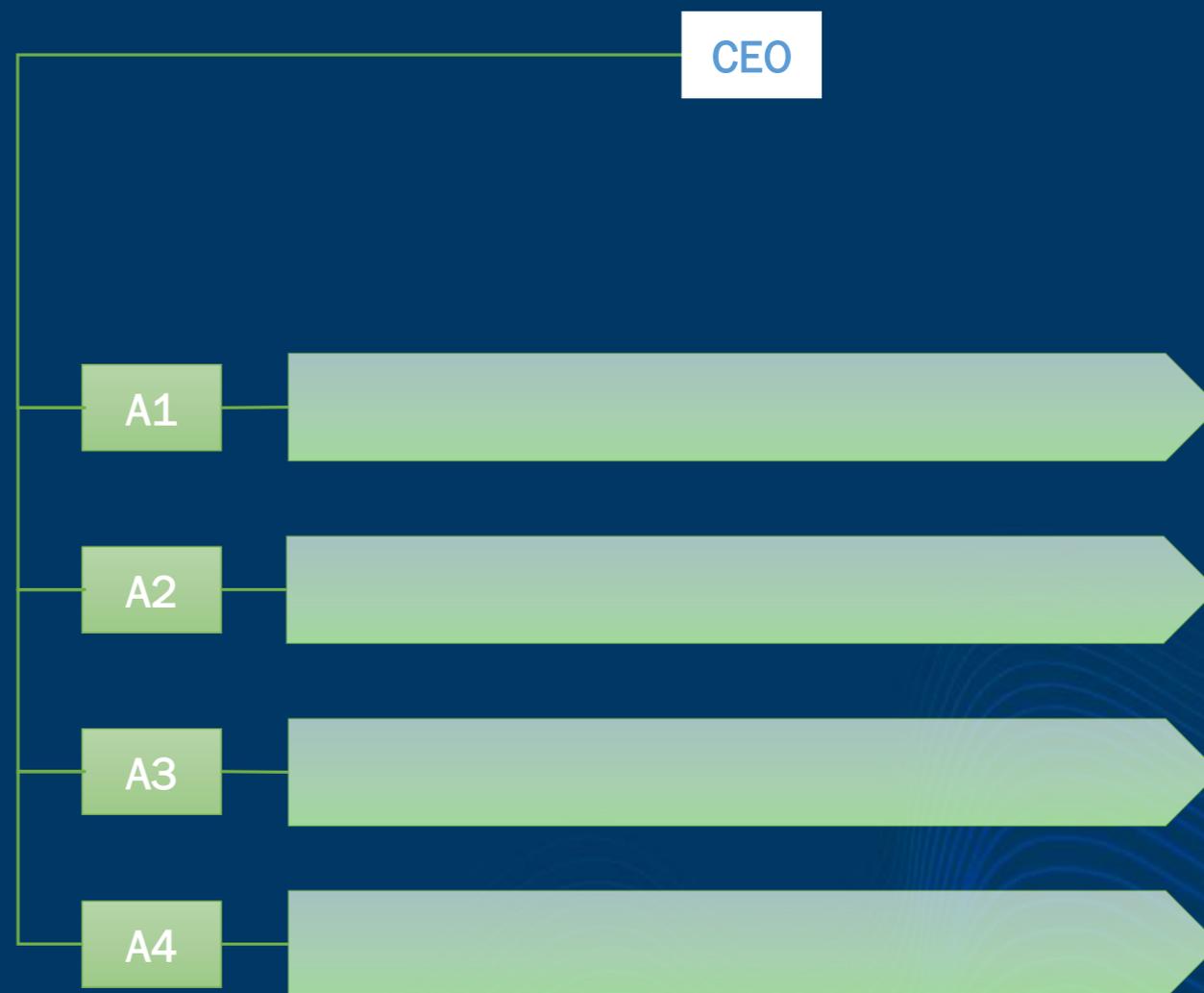
Организационная модель

Функциональное управление

Activity-base costs

Управление процессами

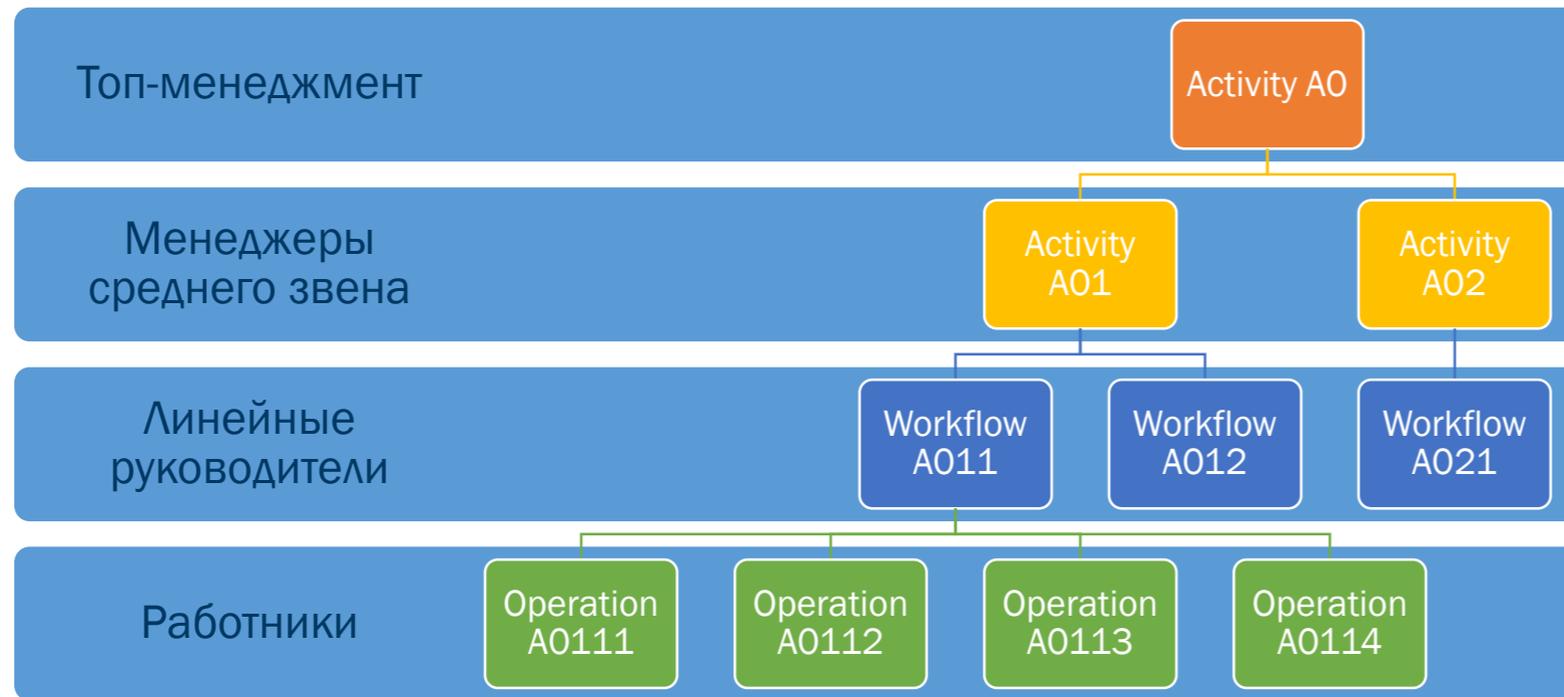
Кросс-функциональное управление



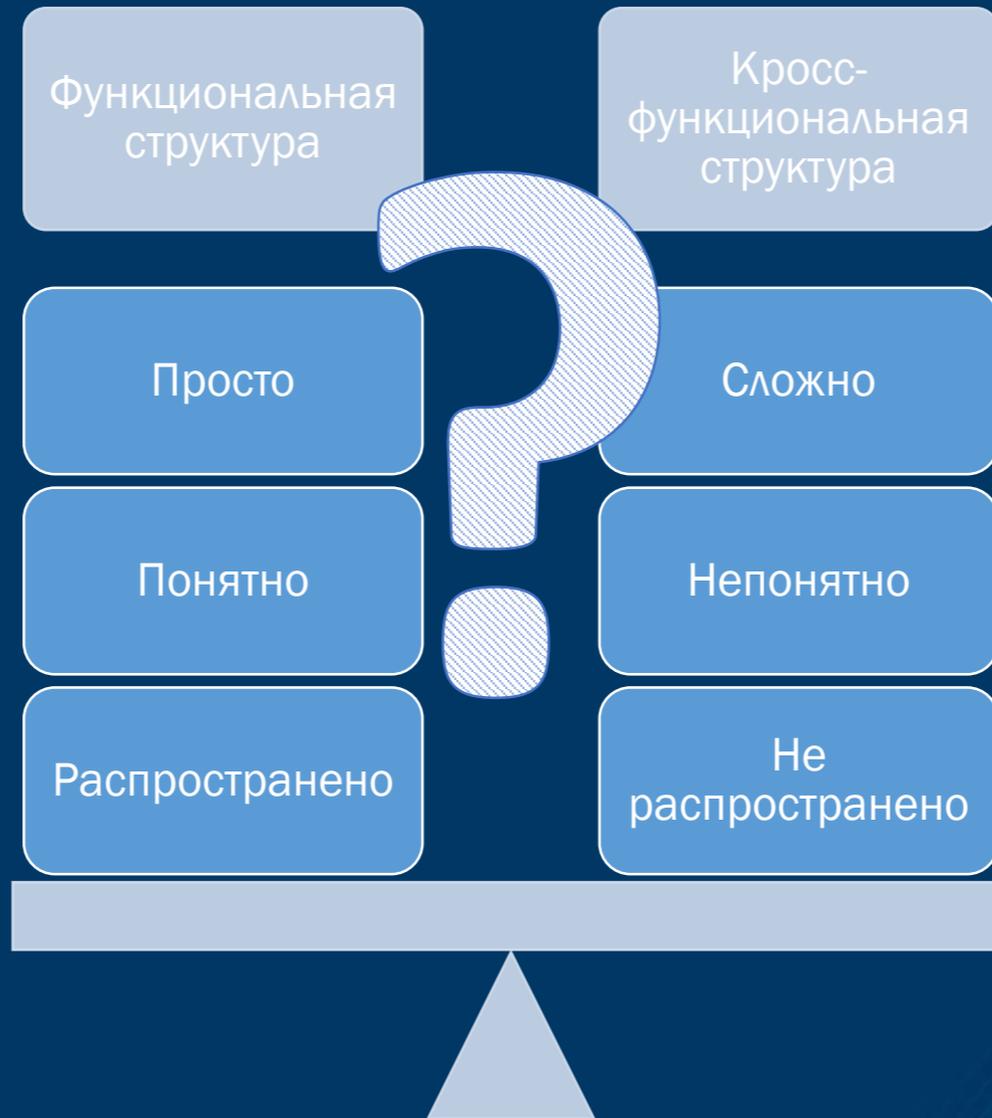


«Плоские» структуры

Использование кросс-функциональной модели позволяет создавать «плоскую» структуру. Как правило, в таких системах количество уровней управления не превышает 4-5. Каждый менеджер является владельцем соответствующего процесса.



Управленческий выбор





Практический пример

- Компания имеет сопоставимые данные управленческого учета «до CFM/CFM»
- Наличие объекта сравнения – процесса, «зафиксированного» жестким регламентом, например технологической картой
- Наглядность и понятность данных

Комплекс услуг «Документальное оформление грузоотправлений»



Nord Way Logistics

Nord Way Logistics – международная компания, оказывающая комплексные транспортно-логистические услуги. Нашим основным видом деятельности является управление цепями поставок и логистический аутсорсинг.

Компания придерживается основной идеи развития: использование инновационных методов организации цепей поставок, логистических маршрутов, реализация новых управленческих и информационных технологий для оптимизации процессов логистики.

Наши клиенты – это средние промышленные предприятия различных отраслей экономики.



Практический пример

Ведущие специалисты по оформлению транспортных документов

Комплекс услуг «Документальное оформление грузоотправлений»

Пиковая производительность: 295 операций в месяц

	Среднее количество операций в месяц (ед.)	Среднее время выполнения операции (ч.)	Стоимость выполнения операции (руб.)
Оформление транспортной накладной	220	0,8	290,9
Оформление договора аренды транспортного состава (п/с)	70	1,3	472,7
Оформление документов на перевозку опасных грузов	5	2,7	981,8

Оформить 295 документов в месяц – ЛЕГКО!



60 000 Р месяц
40 часов в неделю



60 000 Р месяц
40 часов в неделю

При средней норме рабочих часов в месяц, установленной законодательством РФ (~165 часов) доля полезного времени работы сотрудников составила 85%.

Размер потерь: 18 000 руб.

Расчеты учитывают только прямые затраты (трудоемкость).



Практический пример

Группа начинающих специалистов по оформлению транспортных документов

Комплекс услуг «Документальное оформление грузоправлений»

Пиковая производительность: 620 операций в месяц

	Среднее количество операций в месяц (ед.)	Среднее время выполнения операции (ч.)	Стоимость выполнения операции (руб.)
Оформление транспортной накладной	300	0,5	136,4
Оформление договора аренды транспортного состава (п/с)	300	1,0	272,7
Оформление документов на перевозку опасных грузов	20	2,0	545,5



295?! Смешно!
620 документов в
месяц

3 x 45 000 Р месяц

40 часов в неделю

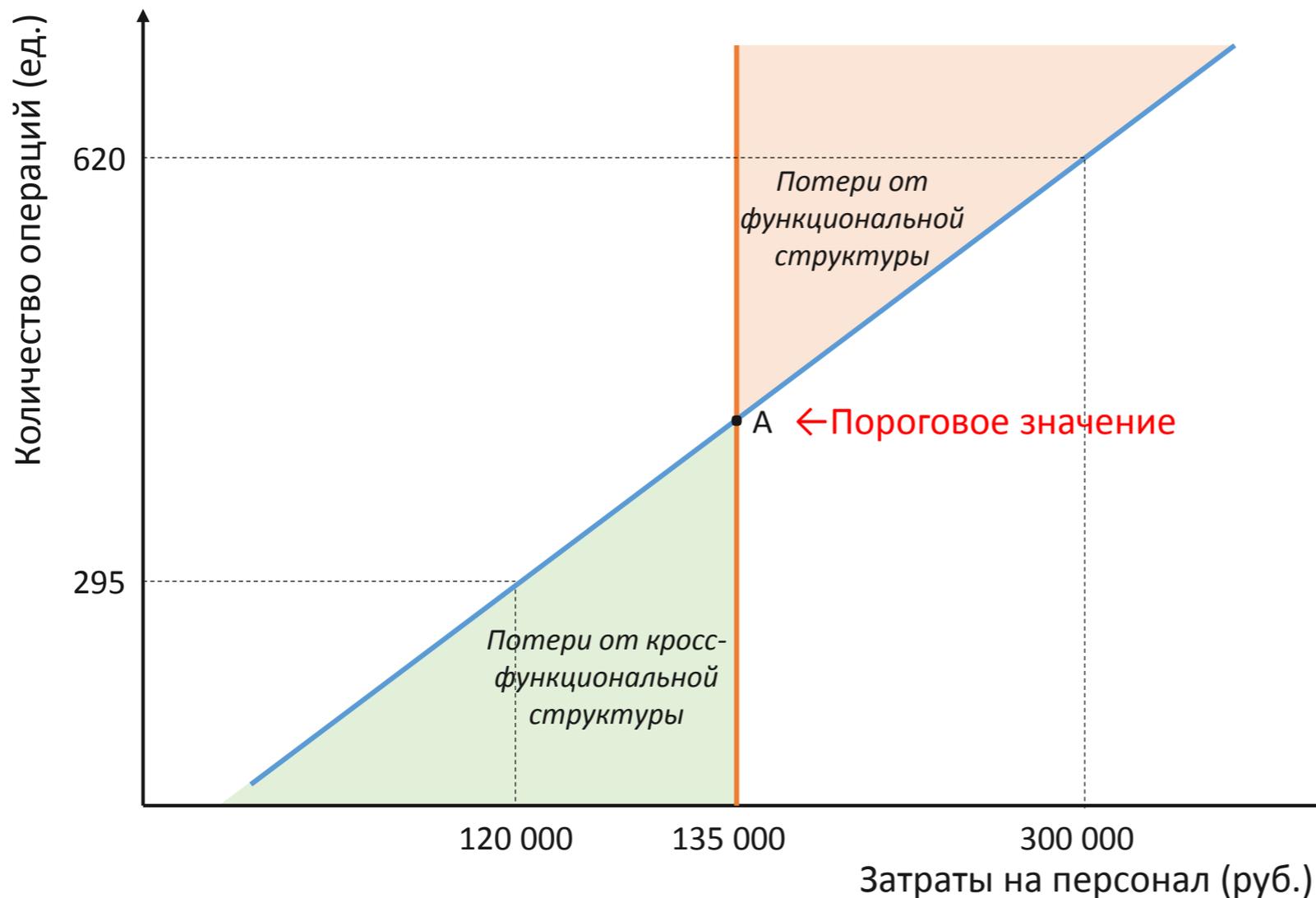
При реорганизации компании вместо двух универсальных специалистов были взяты три начинающих специалиста, чья стоимость на рынке труда была значительно ниже.

Производительность кросс-функционального подразделения увеличилась до 30% за счет сокращения времени, затрачиваемого на выполнение операции и параллельность выполнения части работ.



Практический пример

Графическая интерпретация



Ключевым критерием выбора между функциональными и кросс-функциональными подразделениями является **объём операций**.

Существует некоторое пороговое значение, ниже которого кросс-функциональные структуры проигрывают функциональным структурам не только по численности сотрудников, но и по издержкам.

Выше этого порогового значения кросс-функциональные структуры проигрывают по численности, но выигрывают по издержкам.



Практический пример

Пороговое значение: метод расчета

$$\sum_{k=1}^M \left(1 - \frac{Q_k * \bar{t}_k}{T_{max}}\right) * Costs_k > \sum_{i=1}^N \left(1 - \frac{Q_i * \bar{t}_i}{T_{max}}\right) * Costs_i$$

где Q – количество операций,

\bar{t} – среднее время, затраченное на выполнение одной операции,

T_{max} – средняя норма рабочих часов,

$Costs$ – прямые затраты,

$i = 1, \dots, N$ – количество наборов операций (в нашем случае услуг), которые закреплены в зону ответственности одной должности/сотрудника,

$k = 1, \dots, M$ – число функциональных подразделений.

Для расчета порогового значения достаточно применить уравнение прямой линии, подставив в него известные значения по количеству операций и прямым затратам (в нашем примере прямые затраты равны фонду оплаты труда ответственного исполнителя)

Таким образом, при объеме операций, равном и больше 322 ед. кросс-функциональное подразделение является наиболее эффективным способом организации работ



Практический пример

Наш отдел привлечения клиентов



Деятельность

- Снятие потребностей клиента
- Согласование условий оказания услуг
- Заключение договора с клиентом

Показатели системы мотивации

- Количественный показатель: количество привлеченных клиентов
- Качественный показатель: 5-й заказ

В чем выигрыш?

- Высокая производительность труда
- Нет согласований между подразделениями
- Сотрудники работают на один результат
- Простая система мотивации
- Руководитель подразделения – ситуационный менеджер и ответственный распорядитель бюджета
- Управление рисками интегрировано в текущие операции (risk imprinting)

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!
Вопросы, пожалуйста!

Кадыев Тимур Ролланович

kadyev@igroupmgm.com

Мамонов Иван Вадимович

mamonov@igroupmgm.com

