# Эффективность организации.

# Эффективность организации

- Развитие и проектирование организации направлено на совершенствование ее эффективности и рост результативности.
- При этом возможны различные взгляды на эти термины.

# Эффективность организации

- Большинство исследователей считает, что эффективность является основой результативности в долгосрочном периоде.
- ЭФФЕКТИВНОСТЬ – оптимальное соотношение производства, качества, результативности, гибкости, конкурентоспособности и развития, позволяющее достигнуть поставленных перед организацией целей быстро и с минимальными возможными издержками

# Эффективность организации

- Эффективность организации – это степень, в которой она реализует свои цели.
- Экономическая эффективность – более узкое понятие, связанное с использованием ресурсов для производства единицы продукции.
- Экономическая и общая эффективность связаны сложными процессами.

# Эффективность организации

- Общую эффективность сложно измерить, т.к. в ней много качественных показателей. А выбор системы показателей для оценки эффективности зависит от руководства организации.

# Эффективность организации

- Выделяют несколько подходов к оценке общей эффективности.

1. Целевой подход, оценивающий результативность деятельности организации, как достижение целей всех уровней: от стратегических до оперативных.

# Эффективность организации

2. Ресурсный подход: оценивает успешность получения и использования ценных ресурсов.

- При этом список ресурсов может быть различным от финансовых и материальных ресурсов к таким сложным как человеческие ресурсы, информационные ресурсы, ресурсы времени, административный ресурс и т. д.

# Эффективность организации

Показателями эффективности в ресурсном подходе могут быть:

- Рыночная позиция, как способность организации получать из внешней среды редкие и ценные ресурсы;
- Способность лиц, принимающих решения, правильно интерпретировать различные свойства внешней и внутренней среды.
- Способность органиазции в повседневной деятельности использовать ограниченные ресурсы для достижения наилучших результатов;
- Способность реагировать на изменения окружающей среды.

# Эффективность организации

3. Показатели эффективности бизнес-процессов.

Для того чтобы предлагать клиентам высококачественные товары или услуги, компания должна контролировать внутренние процессы их создания. Продуманные и хорошо отлаженные бизнес-процессы обеспечивают высокий уровень качества. Основная задача менеджмента состоит в *точном определении наиболее существенных составляющих процесса для его последующей оценки, оптимизации и выработки стандартов реализации.*

# Эффективность организации

- Одним из наиболее важных оперативных показателей и критериев оценки любой компании должен являться **показатель длительности цикла завершения процесса**. Общая длительность цикла — это то количество времени, которое проходит с момента начала выполнения задачи до момента ее полного завершения. Например, длительность цикла обслуживания клиента в продажах исчисляется с момента принятия заказа от клиента и до доставки товара клиенту или выдачи собранного заказа со склада.
- Показатель длительности рабочего цикла очень важен не только с точки зрения внутреннего расчета себестоимости, но и с точки зрения его **значимости для клиента**.

# Эффективность организации

- Любые процессы в компании можно разделить на две составляющие — ту, которая **добавляет ценности продукту**, и ту, которая **не увеличивает его потребительскую ценность**.
- Критерий увеличения составляющей добавления ценности процесса может использоваться как основа для оптимизации бизнес-процессов компании. Более того, этот критерий может быть выбран как определяющий принцип для упрощения любого бизнес-процесса.

# Эффективность организации

- Когда продукт (товар) проходит по цепочке бизнес-процессов компании, то с его ценностью происходят две вещи.
- В процессе производства продукт вбирает стоимость затраченного на него труда, материалов, энергии, а также другие сопутствующие затраты. Однако добавленная ценность продукции не зависит напрямую от этих затрат.
- **Ценность продукта увеличивается при добавлении в продукцию таких качеств, как функциональность, эстетичность, фирменный бренд и тому подобных аспектов, важных для клиента.**
- Основная проблема организаций заключается в том, что *ценность их продукта, выраженная в цене, по которой его готов приобрести рынок, должна быть выше, чем понесенные организацией затраты*

# Эффективность организации

- К *основным показателям эффективности бизнес-процесса* можно отнести следующие.
- **Затраты ресурсов:** *временные* (цикл, длительность, производительность, скорость выполнения заказов); *материальные* (расход средств и материалов, активы, используемые в виде дебиторки, складские запасы и т.д.).
- **Затраты на брак.**
- **Затраты на обучение**, подготовку и повышение квалификации сотрудников.
- **Эффективность использования ресурсов на единицу продукции**: коэффициенты использования оборудования; коэффициенты использования ресурсов, сырья и материалов; затраты времени на проведение единицы работ или услуг.

# Эффективность организации

- С точки зрения финансовой оценки очень важными будут *показатели стоимости процесса,* т.е. затрат на осуществление однократного цикла этого процесса, а также активы, используемые для его осуществления. Например, бизнес-процесс продажи для осуществления продаж на сумму в 100 000 руб. может требовать использования ресурсов в виде дебиторской задолженности на сумму в 45 000 руб.

# Эффективность организации

- Компании необходимо иметь в своем арсенале несколько показателей, оценивающих производительность, чтобы грамотно использовать человеческие и другие ресурсы. Показатель производительности — это в общем случае соотношение результата и затраченных на его достижение ресурсов.
- Примеры  показателей производительности, наиболее часто используемых компаниями:
  - продажи на сотрудника;
  - прибыль на сотрудника;
  - число операций, произведенных одним сотрудником, и т.д.

# Эффективность организации

- Наиболее сложная задача — **выбрать правильные стандарты и целевые показатели для оценки производительности**.
- Для оценки компании в целом показатели продаж на сотрудника важны, и в то же время они абсолютно бессмысленны для оценки состояния дел в отделе.

# Эффективность организации

- *Оценку измерения бизнес-процесса необходимо проводить с точки зрения клиента*.
- Обычно компании рассматривают свои бизнес-процессы в разрезе четырех отдельных категорий:
  - развитие продуктов и услуг;
  - генерирование спроса;
  - удовлетворение спроса;
  - планирование и управление предприятием.

# Эффективность организации

- Однако *процессы — это то, что отражает, какая работа, где и когда выполняется, каким образом она делается*. Поэтому необходимо рассмотреть те их аспекты и характеристики, измерение которых будет достаточно важно для оценки определенного процесса.
- Эти измерения можно разделить на следующие категории:
  - качество;
  - количество;
  - время;
  - легкость в использовании;
  - деньги.
- Именно эти пять категорий помогут найти критерии для измерения наиболее важных для достижения успеха контрольных точек процесса.

# Эффективность организации

4. Подход, с учетом внутренних процессов, где оцениваются внутреннее здоровье организации, человеческие отношения в ней и их влияние на ее экономическую эффективность.

# Эффективность организации

| Функции управления | Факторы эффективности | | |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

# Эффективность организации

Индивидуальная эффективность (человек)

Групповая эффективность (команда, подразделение)

Организационная эффективность (система в среде)

# Эффективность организации

- Критерии эффективности должны быть связаны и с элементами внутренней среды:

# Эффективность организации

***Факторы внутренней среды:***

# Эффективность организации

- Организация должна быть спроектирована таким образом, чтобы для достижения общих целей обеспечивалось движение информации по вертикали и по горизонтали.
- **Одним из важных решений по эффективности является выбор основной схемы коммуникации:**
- Традиционной, основанной на движении информации по вертикали и управленческом контроле;
- Современной, акцентированной на горизонтальной коммуникации, обучении и координации между сотрудниками.

# Эффективность организации

С точки зрения внутренних процессов эффективная организация отличается:

- Крепкой корпоративной культурой и хорошим климатом;
- Командным духом, лояльностью группе и организации, командной работой;
- Конфиденциальностью и доверием в общением между работниками и менеджерами;

# Эффективность организации

- Принятием решений сразу по получении информации;
- Горизонтальной и вертикальной коммуникацией без искажений (с минимальными);
- Поощрением менеджеров за работу, рост и развитие подчиненных и за создание эффективных рабочих групп;
- Конструктивным взаимодействием между организацией в целом и ее частями, разрешением конфликтов по поводу отдельных целей и проектов в пользу организации.

# Эффективность организации

# Эффективность организации

- Организационная эффективность к настоящему времени представляет собой всеохватывающую концепцию, которая включает в себя ряд концепций (связанных с элементами внешней и внутренней среды и особенностями проектирования организации) как компоненты.
- Задача управления заключается в сохранении оптимального баланса между этими компонентами в процессе развития и предупреждении развития организационных патологий.

# Эффективность организации

Критерии эффективности могут быть связаны элементами внешней среды:

- Рост
- Доля рынка
- Прибыль
- Качество товаров и услуг
- Социальная ответственность
- Благосостояние работников
- Исследования и разработки
- Финансовая стабильность и т.д.

# Эффективность организации

*С Временным и параметрами*:

**Краткосрочными**

- Продуктивность
- Качество
- Эффективность
- Гибкость
- Удовлетворенность

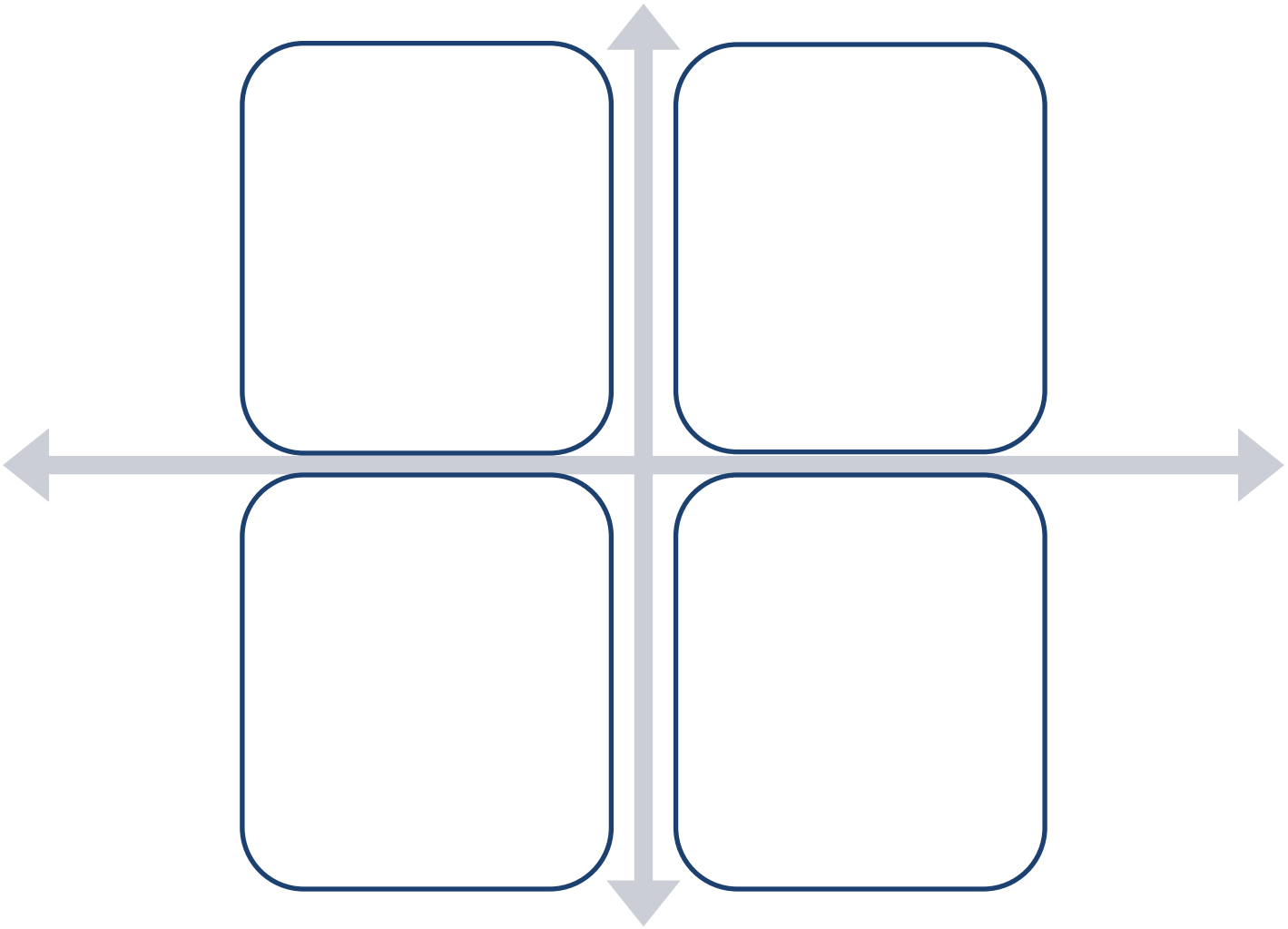
**Среднесрочными**

- Конкурентоспособность
- Развитие

**Долгосрочными**

- Выживание

# Эффективность организации

- Существует комплексный подход к организационной эффективности.
- Он предполагает, что универсальных составляющих эффективности нет.
- Оценка эффективности зависит от:
  - фокусировки органиазции на внешний или внутренние ценности;
  - от выбора стабильной  или гибкой структуры организации.

# Эффективность организации