

- строителя» № 2 февраль 2015 г., ООО «Верхняя Пышма ОФСЕТ», 2015 г. – 61 с.
8. Экономика строительства Свердловская область // «Журнал информационный вестник строителя» № 1 январь 2016 г., ООО «Верхняя Пышма ОФСЕТ», 2016 г. – 61 с.
9. Воронов Д. С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность социально-экономических систем: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2014. С. 371-409.
10. Воронов Д. С. Оценка конкурентоспособности крупнейших российских компаний // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2015. № 5. С. 717-740.
11. Прахалад К. К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. 8. - 2003. - Вып. 3. - С. 18-46.

УДК 658.5.011

ПОВЫШЕНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ УПРАВЛЕНИЯ ВНУТРЕННИМИ И ВНЕШНИМИ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ (ЧАСТЬ 2)

Луцкая Нонна Владиславовна (*nlutskaya@forus.ru*)

ФГБОУ ВО «Иркутский национальный исследовательский технический университет»

Настоящая статья является продолжением работы автора в области анализа управленческих инструментов с точки зрения их потенциала как инструментов вовлечения внутренних и внешних исполнителей для достижения целей предприятия. Во второй части статьи рассмотрены инструменты: SLA, система комплексного обучения персонала, кайдзен, подход «гарантийного обслуживания» и ценообразование на основе распределения полученной выгоды. На основе проведенного анализа составлена авторская таблица с перечнем преимуществ и ограничений перечисленных инструментов.

Ключевые слова: аутсорсинг, инсорсинг, инструменты вовлечения, целевая воронка, SLA, кайдзен, вовлечение исполнителей.

Рассмотрим потенциал следующих управленческих инструментов с точки зрения их потенциала, как инструментов вовлечения внутренних и внешних исполнителей.

Эффективность взаимодействия, а также гарантии результативности партнерства позволяют получить грамотно составленное соглашение об уровне предоставления *сервиса* (услуг) (SLA) — между заказчиком и их исполнителем (поставщиком). Наиболее широкое распространение SLA получило в области IT, однако, принцип выстраивания соглашений между заказчиком и исполнителем (аутсорсером) по аналогии с SLA находит свое применение в различных отраслях. Такой подход во многом позволяет снижать риски.

Соглашение является основным документом, определяющим, как будут выстраиваться отношения заказчика и исполнителя, от его условий так же будет зависеть, в какой степени последний будет вовлечен в длительность заказа. SLA может включать в себя различные разделы и пункты, однако в нем обязательно должны присутствовать фундаментальные элементы, определяющие структуру самого сотрудничества. Среди них:

- Перечень услуг, которые будет оказывать аутсорсер, формат и форма их предоставления;
- Критерии оценки качества выполнения работ;
- График/ сроки выполнения работ;

- Разделение ответственности сторон;
- Механизмы мониторинга деятельности и отчетности аутсорсера;
- Порядок и принципы оплаты;
- Процедуры разрешения споров;
- Категории конфиденциальных данных, не подлежащих разглашению;
- Условия прекращения действия договора [11].

Вопрос определения качества предоставления сервиса является одной из тонкостей, которые при правильном выборе могут сделать SLA инструментом для повышения эффективности сотрудничества, а при неграмотном подходе – сведет на нет все выгоды взаимодействия сторон.

В общем случае существует 4 вида характеристик работ – это объем, качество, оперативность и эффективность [11,17]. Численное определение данных параметров позволяет создать метрики для оценки уровня обслуживания. Чтобы правильно подобрать критерии оценки работы, эксперты предлагают придерживаться следующих принципов:

1. Необходимо использовать только те метрики, которые отражают реальное изменение результативности работы для заказчика, т.е. включение аутсорсера в целевую воронку заказчика;
2. SLA должно содержать метрики, зависящие конкретно от участвующих в договоре сторон;

3. Выбирая характеристики для определения качества предоставления сервиса, необходимо опираться на те данные, которые легко собрать и обработать. В идеале все метрики должны агрегироваться автоматически, чтобы ручной

сбор и обработка данных не делали процесс более дорогостоящим. Пример некоторых услуг из SLA приведен в таблице 1.

Таблица 1

Пример SLA службы ИТ для внутреннего клиента – отдела продаж

Состав услуги	Приоритет	Уровень сервиса	Время поддержки услуги	Описание
Восстановление телефонии	критический	1 час	круглосуточно	Любые телефонные линии. Восстановление или переброс на резервного провайдера
Восстановление почтового сервера Exchange	критический	2 часа	круглосуточно	Включает в себя восстановление почтового сервера или перевод пользователя на дополнительный
Восстановление работоспособности стандартного ПО на локальном р/м	средний	5 часа	Пн-Пт с 09:00 до 18:00	MS Office (Word, Excell, Powerpoint) и другое ПО (устанавливаемое на все ПК Группы Компании)
Программирование прав доступа новому сотруднику	низкий	16 часов	Пн-Пт с 09:00 до 18:00	Запрос принимается от руководителя отдела или направлений по форме заявки, расположенной на портале

Правильно составленное соглашение SLA объединяет в себе методологию оценки сервиса, разделение ответственности и финансовую компенсацию выполняемых работ. Индивидуально разработанное соглашение позволяет сформировать необходимую мотивацию для исполнителя, в результате которой он начинает решать задачи клиента как свои собственные. С другой стороны, SLA подразумевает ответственность со стороны заказчика и должен побуждать его к выполнению ряда обязательств. При грамотном подходе SLA становится тем фактором, который способствует повышению прозрачности и эффективности деятельности, как заказчика, так и исполнителя.

Автор предлагает следующие критерии, которые могут быть использованы для оценки функционирования системы KPI на предприятии.

- Доля заключенных SLA с заказчиком к общему числу заказчиков (внутри предприятия);
- Удовлетворенность заказчиком условиями SLA;
- Удовлетворённость заказчиком работой исполнителя (по результатам анкетирования 2р/год). Критерии оценки исполнителя задаются индивидуально. Результаты оценки заказчика могут являться результирующим KPI исполнителя;
- Степень соблюдения сторонами обязательств по договору SLA.

Система комплексного внутрифирменного (корпоративного) обучения персонала, корпоративные университеты, как инструмент повыше-

ния степени вовлеченности персонала компании в достижение целей.

Система обучения персонала представляет собой комплекс мероприятий и обучающих программ, направленных на профессиональное развитие и эффективную адаптацию персонала Компании с учетом целей структурных подразделений и стратегии Компании (рис. 1). Поскольку значительную часть знаний сотрудники передают друг другу во время неформальных встреч, организации по всему миру стали использовать групповые обучения для повышения своей эффективности. Предприятия вкладывают огромные деньги в развитие своего персонала. Известны корпоративные университеты, созданные на базе предприятий: Норильский Никель, Русал, РЖД, КБ «Сухой», Шереметьево, Концерн «Калашников», ГК ЕвроСиб-Энерго. Так, ПАО Сбербанк инвестировал 10 млрд руб. в создание собственного корпоративного университета (КУ), который начал образовательную деятельность в 2014 году, а в 2015 уже был признан одним из лучших КУ в мире [3].

КУ – один из самых мощных инструментов комплексной системы обучения персонала на предприятиях, которая в целом направлена на решение следующих задач:

- Повышение эффективности процесса адаптации персонала, за счет системы обучения ориентированного на ценности Компании и основные нормы корпоративной культуры Компании. Оценка и аттестация сотрудников;
- Обучение и развитие персонала (в том числе обновление знаний, развитие делов-

- вых навыков, культивирование определенных эмоций и отношений);
- Повышение эффективности персонала;
- Развитие управленческого потенциала; подготовка руководителей-лидеров;
- Усиление и совершенствование корпоративной культуры Компании;
- Создание эффективной системы коммуникации как внутри Компании, так и Компании с внешней средой;
- Сплочение коллектива, повышение комфортности и качества взаимодействия персонала;

- Повышение организационной эффективности и оперативности решения производственных задач за счет выстроенных личных взаимодействий;
- Общее повышение эффективности и конкурентоспособности предприятий.

Рассмотрим подробнее элементы системы комплексного обучения персонала на примере ГК «Форус» (рис. 1).



Рисунок 1. Структура комплексной системы обучение персонала ГК «Форус»

Корпоративное обучение – перечень обучающих мероприятий по вводу нового сотрудника в Компанию, рассказывающих о ценностях, принципах работы компании и корпоративной культуре

Профессиональное обучение – обучение, в основе которого – учебный курс/модуль, сформированный на профессиональных платформах: технологии, продукты, процессы. Данное обучение формируется с учетом специфики деятельности сотрудников и направлено на развитие их профессиональных компетенций в выбранной области. Курс направлен на систематическое повышение профессионального уровня уже работающих сотрудников.

Бизнес-обучение – может быть реализовано через программы группового обучения, например, в корпоративном университете (КУ). КУ в данном случае трактуется как централизованный механизм обучения персонала, который поддерживается внутри самой организации и выполняет целый ряд функций, способствующих эффективности бизнеса. Обучение КУ выгодно отличается и от академического образования, и от пользования услугами внешних провайдеров обучения тем, что имеет предельно практическую, целевую направленность. В них сотрудники обучаются именно тому, что необходимо для их работы и для реализации стратегических целей организации.

Чтобы организация КУ имела смысл, а его работа была по-настоящему эффективной, важно понимать, что корпоративный универси-

тет – это не просто отдел обучения и развития персонала. Его задачи носят более глобальный характер: он обеспечивает единое, согласованное, подчиненное стратегическим целям обучение для всех сотрудников компании, которым оно необходимо в соответствии с этими целями, независимо от того, в каком структурном подразделении компании они работают.

Опыт функционирования комплексной системы обучения персонала на нашем предприятии позволил предложить следующие критерии оценки ее эффективности:

- Количество сотрудников, прошедших обучение за год, % к общей численности (динамика);
- % успешно прошедших испытательный срок (динамика);
- % успешно окончивших программы обучения (по результатам тестирований и экзаменов);
- Средний срок работы в Компании сотрудников, прошедших обучение (динамика);
- Оценка удовлетворенности системой обучения;
- Оценка качества и эффективности коллег взаимодействием друг с другом (в рамках оценки 360);
- Оценка изменения профессиональных навыков сотрудников (рабочие результаты).

Система комплексного обучения персонала подтверждает свою эффективность, в т.ч. как

инструмент повышения степени вовлеченности работников в достижение целей предприятия.

Мотивационный профиль

Мотивация персонала в значительной мере влияет на прибыльность и эффективность любой организации [13]. У каждого человека существуют свои потребности, ценности, приоритеты, которые находят отражение в отношении к работе и коллегам. Для разработки индивидуальных методов мотивации персонала, которые движут сотрудником и влияют на его эффективность, применяется «мотивационный профиль» - индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных потребностей конкретного человека [2].

Мотивационный профиль составляется посредством сопоставления значимости мотивационных факторов. Такой подход предполагает, что мотивация всегда индивидуальна, однако, ввиду его высокой ресурсоемкости, на практике, в чистом виде он применим только для небольших предприятий. На крупных промышленных предприятиях, для повышения эффективности сотрудников, целесообразнее сочетать как индивидуальные, так и усредненные методы мотивации (основанные на обобщении мотивационного профиля сотрудников всего отдела).

Наиболее известными тестами на определения мотивационных профилей являются опросники, разработанные Ш. Ричи и П. Мартином [14], а также тест Мильмана В.Э. [10].

В основу обоих тестов положено сопоставление значимости ряда мотивационных факторов, которые представляют важность с точки зрения персонала, например: потребность в хороших условиях работы, высокой заработной плате, потребность в четком структурировании работы, социальных контактах, в формировании и поддержании долгосрочных взаимодействий, потребность в завоевании признания и т.д.).

Для оптимизации процесса определения мотивационного профиля сотрудников промышленного предприятия, его можно автоматизировать. Наш опыт показал, что тестирование целесообразно проводить на этапе приема сотрудников на работу, а также в рамках проведения их плановых аттестаций, встреч по планированию карьеры и развитию (согласно календарю аттестаций). Также, по опыту, тест можно проводить на этапах затяжного спада эффективности сотрудника для определения факторов, через которые следует работать с его мотивацией. Наш опыт позволяет констатировать, что применение данного инструмента позволяет получить следующие положительные результаты:

- Более точная оценка соответствия кандидата выбранной им вакансии;

- Оценка соответствия кандидата ценностям и принципам работы компании;
- Рост эффективности работы персонала после реализации корректирующих мероприятий, принятых по результатам тестирования в рамках аттестации персонала (от 5-15%) за счет;
- Рост общего уровня удовлетворённости и мотивации сотрудника;
- Рост оценки работы сотрудника внутренним и внешним клиентом, по результатам опросов.

Система вовлечения сотрудников в процесс улучшений. Данный инструмент относится к элементам японской философии - *Кайдзен (kaizen)* [12, 15], главная идея которой заключается в непрерывном совершенствовании процессов путём постоянного поиска возможностей для улучшений и подачи рацпредложений по их реализации.

Ключ к повышению эффективности компании лежит в понимании и разделении сотрудниками целей и ценностей компании и их качественной деятельности, направленной на достижение этих целей. Сотрудники ясно представляют свой вклад в деятельность подразделения, а, следовательно, всей компании, им дают понять, как их успехи и неудачи влияют на достижение целей организации. Сотрудники таких компаний лучше информированы о целях и задачах организации, ее текущих успехах, проблемах и неудачах. И самое главное: такие сотрудники - мощный источник идей. Именно они, непосредственно вовлеченные в рабочий процесс, наиболее детально представляют себе реальные пути совершенствования и развития бизнеса.

Одним из примеров реализации философии Кайдзен являются постоянно действующие системы по сбору предложений и улучшений. Каждый сотрудник предприятия в любое время может сформулировать свое предложение по улучшению или обозначить узкие места в процессе, которые не могут быть решены быстрым путем и требуют более глубокой проработки. Далее специальная комиссия экспертов изучает и оценивает по определённым критериям поданные предложения. Предложения, которые позволяют получить организационный или экономический эффект поступают на реализацию. Стоит отметить, что подобные системы предложений подразумевают материальное и нематериальное вознаграждение авторов, чьи предложения были реализованы.

Сотрудники, чей мотивационный профиль однозначно свидетельствует о необходимости ощущать сопричастность к делам фирмы, чувствовать свою полезность, выстраивать долгосрочные взаимодействия с коллегами - стано-

вятся активными участниками системы предложений и улучшений.

Опыт нашего предприятия показал, что сначала сотрудники заинтересованы в формировании комфортных условий работы и здоровой среды в коллективе, а после ее выстраивания, фокусируются на подаче предложений другого характера (например, оптимизация производственных процессов, улучшение технологии и т.д.).

Так, только за один год работы системы предложений, 18% (а это практически пятая часть) всех поданных предложений касались вопросов улучшения взаимодействия с сотрудниками смежных подразделений и 9% - предложения по сокращению времени выполнения совместных операций с другими подразделениями. Данный факт говорит о равнодушии сотрудников и их желании повышать организационную эффективность.

В рамках функционирования системы предложений следует прорабатывать систему материального и нематериального вознаграждения сотрудников, за поданные им идеи и эффект от их реализации.

Возможные критерии для оценки функционирования системы вовлечения сотрудников в процесс улучшений через подачу предложений:

- Доля сотрудников, добровольно принимающих участие в подаче идеи и предложений относительно общего количества сотрудников в отделе (измеряется за установленный период времени). Вполне успешным считается, если доля активных сотрудников составляет 20% и более [16];
- Динамика изменения доли поступивших предложений при оценке интегральных показателей по полезность x усилия;
- Динамика изменения распределения поданных предложений по категориям (по-

зволяет оценить на какие области деятельности акцентируют внимание работники и наоборот, в каких областях предложения поступают в меньшей степени);

- Экономической эффективности предложенных идей (динамика изменения) - как разница между состоянием 1 (система до изменений) и состоянием 2 (система после изменений).

Использование подхода «гарантийного обслуживания»

Применение по отношению к исполнителю метода «гарантийного обслуживания» является еще одним эффективным инструментом его вовлечения в задачи заказчика. Данный подход повышает ответственность и качество услуг, выполняемых исполнителем, поскольку сторона несет обязательства по гарантийному обслуживанию (сопровождению и исправлению) результатов своей работы.

Данный подход во много схож с технологией, применяемой в «контрактах жизненного цикла» - формой взаимодействия гос. заказчика и частного исполнителя, в соответствии с которой соглашение заключается на проектирование, реализацию и сопровождение/поддержку объекта на срок жизненного цикла объекта, а оплата осуществляется по проекту равными долями после запуска проекта при условии поддержания исполнителем объекта в соответствии с заданными функциональными требованиями.

При подобном взаимодействии преимущества заказчика очевидны. Исполнитель же получает выгоды от такого сотрудничества, только в случаях долгосрочного сотрудничества.

Преимущества сторон при использовании подхода «гарантийного сопровождения» перечислены в таблице 2.

Таблица 2

Преимущества сторон при гарантийном сопровождении

<i>Преимущества заказчика</i>	<i>Преимущества исполнителя</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Минимизация рисков некачественного проектирования/ выполнения работ [8] • Отсутствие разрыва ответственности за проектирование и реализацию • Возможность в любой момент обратиться за исправлением некачественно выполненных работ • Оплата в случае поддержания работоспособности системы в соответствии с функциональными параметрами • Отсутствие непредсказуемых будущих затрат на поддержку системы 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность получения от клиента крупного заказа на весь цикл работ • Гарантия планирования и загрузки собственных ресурсов • свобода в выборе проектных и технических решений; • возможность снижения затрат на реализацию проекта за счет качественного выполнения с первого раза [4]

Мы предлагаем следующие критерии, которые могут применяться для оценки эффективности применения подхода к гарантийному обслуживанию:

- Доля гарантийных случаев к общему числу поломок/ сбоев/ некачественного сервиса;
- Динамика возникновения гарантийных случаев (поломка/ сбой/ некачественный сервис) по вине исполнителя;

- Соблюдение исполнителем договорных обязательств (SLA);
- Удовлетворённость заказчика исполнителем (критерии оценки исполнителя задаются индивидуально).

Расчет вознаграждения услуг аутсорсера, ориентированный на создание долгосрочного экономического эффекта

Распределение полученной выгоды между заказчиком и исполнителем – еще один инструмент, который, по разным причинам, не получил в России широкого распространения. Чаще данный подход применяется при сотрудничестве с аутсорсерами 3-го и 4-го уровней [9], к которым относятся консалтинговые компании с индивидуальным подходом или долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество. Смысл подхода заключается в получении аутсорсером материального вознаграждения в зависимости от полученного заказчиком экономического эффекта от реализации проекта. Так, например, вознаграждение консалтинговых компаний Deloitte и MacKinsey может состоять из 2х частей: базовой (равной себестоимости работы консультантов) и переменной, т.е. %, которую исполнитель получает, в зависимости от экономического эффекта, полученного заказчиком от реализации проекта. Подобный подход расчета вознаграждения является мощным инструментом мотивации аутсорсера по вовлечению в процессы заказчика с целью достижения максимальных результатов в рамках сотрудничества.

Тем не менее, для случаев долгосрочного сотрудничества, когда предметом сделки является массовое/серийное производство товара по отлаженным технологиям, управлять вовлеченностью аутсорсера в процесс улучшений становится проблематичным.

Между крупными промышленным предприятием и внешними исполнителями скорее складывается особый вид отношений – это, так называемые, силовые гибриды, подробно описанные в работах [7, 18]. Из-за высокой зависимости внешнего исполнителя от крупного заказчика (который может являться основным источником дохода) аутсорсер (если это небольшая компания) вынужден соглашаться на невыгодные условия сотрудничества по срокам платежа, стоимости услуг и срокам контракта. Заказчики манипулируют своей значимостью перед исполнителем, злоупотребляют своей переговорной силой. Такое «сотрудничество», по сути,

носит характер эксплуатации аутсорсера заказчиком, и является выгодным только для Заказчика. Очевидно, что аутсорсер будет заинтересован экономить на качестве услуг/продукции, предоставляемых заказчику, поэтому говорить о вовлечении внешнего исполнителя в достижение целей заказчика, в данном случае, не представляется возможным.

Для остальных случаев, когда стороны имеют примерно равную переговорную силу, может быть применен методологический подход к анализу процедуры ценообразования услуг аутсорсинга, который стимулирует стороны совместными усилиями создавать, а затем распределять долгосрочный совокупный экономический эффект [5].

Предложенный подход [5] учитывает природу аутсорсинга и стимулирует стороны к выстраиванию взаимовыгодных долгосрочных отношений по модели win-win, согласно которой, максимизация выгоды каждого из участников достигается за счет максимизации совокупного экономического эффекта, полученного благодаря партнерству. Тем не менее, применение такого подхода, в повседневной деятельности предприятий, на данный момент и в ближайшей перспективе, как отмечает и сам автор, – представляется затруднительным. Следует учитывать специфику и культуру российского рынка. Поскольку аутсорсинг, как особая форма «гибридного сотрудничества», еще не получил в России достаточного развития, участники аутсорсингов сделок ориентированы в первую очередь на максимизацию собственного, а не совокупного экономического эффекта.

Невозможность, в большинстве случаев, применить к аутсорсинговым сделкам механизмы расчета, ориентированные на создание долгосрочного экономического эффекта, является серьезным ограничением по вовлечению внешнего исполнителя в процесс взаимовыгодного сотрудничества.

Анализ вышеперечисленных инструментов с точки зрения их возможностей и ограничений, как инструментов вовлечения внутренних и внешних исполнителей в деятельность заказчика, приведены в таблице 3. Применение данных инструментов в аспекте вовлечения позволяет выстраивать эффективное взаимодействие между заказчиком и исполнителем и снижать риски управленческой неэффективности предприятия-заказчика в целом.

Таблица 3
Обзор инструментов вовлечения внутренних и внешних исполнителей в деятельность заказчика (составлено автором)

Инструмент	Назначение	Возможности	Ограничения
Система KPI Внутр.: да Внешн.*: да	Индивидуальное или коллективное вовлечение исполнителей через финансовую мотивацию и ориентацию на достижение конкретных показателей и нормативов, необходимых заказчику	<ul style="list-style-type: none"> Наличие прозрачной системы оценки работы исполнителей Возможность опережающей оценки степени достижения целей и корректировки действий Увязка оценки деятельности работников и их вознаграждения со стратегией компании Возможность внедрять точно (по сотрудникам/отделам) Относительно невысокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость процесса при точечном внедрении системы. 	<ul style="list-style-type: none"> Требует специальных знаний технологии для внедрения Требует высокую вовлеченность руководителей подразделений и отделов на этапе внедрения Сложность определения ключевых показателей, особенно на вспомогательных процессах Ориентация на результат, качество самого процесса не в фокусе Не учитывают ценности и нематериальные мотиваторы
SLA Внутр.: да Внешн.: да	Вовлечение сторон за счет детальной формализации отношений между заказчиком и исполнителем относительно: состава, качества и результатов работ, прав, обязанностей и ответственности	<ul style="list-style-type: none"> Формально закрепляет ответственность, права и обязанности сторон в рамках взаимодействия. Делает прозрачным взаимодействие стороны и отчетность исполнителя Дисциплинирует стороны Может быть внедрен точно Высокая степень индивидуализации Невысокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость процесса при точечном внедрении системы. 	<ul style="list-style-type: none"> Ограниченность взаимодействия вне рамок соглашения из-за высокой степени формализации Прямая зависимость между скоростью выполнения работ и стоимостью услуг Стремление исполнителя занижать уровень сервиса для снижения штрафных санкций
Система комплексного обучения персонала Внутр.: да Внешн.: нет	Вовлечение всего персонала компании в процесс достижения целей предприятия через объединение и сплочение людей в рамках профессиональных тренингов и обучающих программ.	<ul style="list-style-type: none"> Повышение эффективности персонала за счет обучения и проф. развития Усиление и совершенствование корпоративной культуры предприятия Сплочение коллектива, повышение комфортности и качества взаимодействия Повышение организационной эффективности за счет выстроенных личных взаимодействий Возможность точечного внедрения 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие эффекта при непрофессиональном подходе Высокая трудо-, ресурсо- и затратоемкость в случае внедрения комплексной системы на всем предприятии. Необходимость наличия собственных авторитетных преподавателей и тренеров (руководитель – тренер)

Продолжение таблицы 3

Инструмент	Назначение	Возможности	Ограничения
Система вовлечения сотрудников в процесс улучшений (Kaizen) Внутр.: да Внешн.: нет	Вовлечение сотрудников компании через возможность каждому предложить улучшения в проф. деятельности. тем самым сделать вклад в развитие отдела или компании	<ul style="list-style-type: none"> • Повышает конкурентоспособность и эффективность компании через внедрение улучшений и инноваций • Формирует у сотрудников причастность к развитию компании • Повышает привлекательность предприятия, как работодателя за счет роли сотрудника • Развивает лидерство, профессионализм у сотрудников • Является финансовым и нефинансовым мотиватором одновременно • Идеально для пром. предприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимость обучения всех сотрудников мышлению, ориентированному на изменения и улучшения • Ломка стереотипов мышления сотрудников • Наличие отдельно выделенных ресурсов на развитие и сопровождение системы улучшений • Высокая трудо-, ресурсо- и затратноемкость на этапе внедрения и поддержания
Гарантийное обслуживание Внутр.: да Внешн.: да	Вовлечение внешних исполнителей за счет передачи им ответственности за гарантийное обслуживание выполненных работ	<ul style="list-style-type: none"> • Минимизирует риски некачественного выполнения работ исполнителем • Отсутствие разрыва ответственности на всех этапах выполнения работ • Отсутствие непредсказуемых будущих затрат на поддержку системы • Невысокая ресурсоемкость включения 	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие большого количества ограничений, определяющих «гарантийный случай» • Сложность в определении ситуаций, относящихся к гарантийным
Ценообразование распределения полученной выгоды Внутр.: нет Внешн.: да	Вовлечения исполнителя путем включения его в единую экономическую систему с заказчиком	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество • Объединение сторон, за счет общих интересов • Позволяет сформировать реальную вовлеченность сторон в процесс достижения цели 	<ul style="list-style-type: none"> • Сложность применения в российских реалиях ввиду «закрытости» фирм • Высокая премиальная ставка исполнителя, привязанная к полученному экономическому эффекту

*Внутр. – внутренний исполнитель;

** Внешн. – внешний исполнитель.

Однозначно то, что вовлеченность и заинтересованность исполнителя к улучшению переданных ему заказчиком процессов необходимо стимулировать материальными механизмами. К таким инструментам можно отнести SLA; «гарантийное обслуживание», страхование рисков, разработку критериев приемки результатов работ и штрафные санкции за невыполнение условий сотрудничества, финансовое вознаграждение аутсорсера (в виде процента от полученного экономического эффекта). И наоборот, достижение предприятием стабильной организационной эффективности, невозможно только на основе материальных механизмов стимулирования. Для создания долгосрочных конкурентных преимуществ, предприятиям необходимо формировать корпоративную среду, благоприятную для индивидуальных и командных достижений. Формировать такую среду становится возможным благодаря инструментам нематериальной мотивации. Среди них, апробированные и доказавшие свою эффективность: целевая воронка внутренняя клиенториентированность – как культура взаимодействия работников (данные инструменты рассмотрены в первой части статьи) система комплексного обучения персонала (или ее элементы), мотивационный профиль работника, система вовлечения персонала в процесс улучшений, гарантийного обслуживания (без штрафных санкций).

Литература

1. Богатырева С. В., Титов А. Б., Куприянова М. Ю. Экономическая эффективность как основа формирования управленческих решений // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – Т. 20. – № 2.1. – С. 116-122.
2. Долженко Р. А. Ключевые вопросы эффективного использования краудсорсинга в России: вовлеченность участников и многосторонние платформы // Вестник алтайской науки. – 2015. – № 2. – С. 129-138.
3. Корпоративный университет Сбербанка. Официальный сайт. – <http://www.sberbank-university.ru/>
4. Контракт жизненного цикла (КЖЦ) - новый механизм ГЧП в России // Материалы юридической компании VEGASLEX.
5. Котляров И.Д. Методологические проблемы определения цены на услуги аутсорсера // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом – 20 13. - № 11. С. 21-24.
6. Котляров И. Д. Применение количественных методов для анализа мотивации к труду // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2006. – № 2. – С. 278-286.
7. Котляров И.Д. – Псевдосетевые структуры // Известия высших учебных заведений. Экономика, финансы и управление производством. 2014. № 2.С. 100-104.
8. Лонцих П.А., Марцынковский Д.А., Модель генерации рисков и задача прогнозирования в процессах менеджмента. Стр. 4-12. Журнал: Менеджмент качества. Издательский дом: «Гребенников», № 1(21), 2013.
9. Луцкая Н.В. Аутсорсинг: уровни предоставляемых услуг и модели взаимодействия сторон// Компетентность – 2016. -№2(133). – С 28-34.
10. Мильман В.Э. Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции/ В.Э. Мильман . — М.: МГУ, 1990. — 116 с.
11. Орлова М. Соглашение об уровне предоставления сервиса — качественно новый уровень эффективности и гарантий // Управление предприятием – 2014. № 4.
12. Пастернак И. Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования // Вестник «Новосибирскэнерго». – http://www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/lu-chshie-praktiki.html
13. Плотноиков В. А., Дривольская Н. А. Мотивационный климат как элемент внутренней институциональной среды организации // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 3-2. – С. 680-684.
14. Ричи Ш. Управление мотивацией // Ш. Ричи. — Юнити-Дана, 2004. — 393 с.
15. Тушавин В.А. Кайдзен и scrum проекты как инструмент организационного научения в ит-компании// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 2. С. 27-35.
16. Imai M. Kaizen. – New York : Random House Business Division, 1986. – Т. 201.17.
17. SLA Service Level Agreement – <http://www.wellink.ru/content/SLA-service-level-agreement>
18. Williamson O. Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management // Journal of Supply Chain Management Volume 44, Number 2 p 5-17.