


## Эффективность деятельности службы ДОУ. Показатели оценки деятельности (КРІ)

Иритикова Вера Степановна,  
заведующий отделом документоведения ВНИИДАД, член Гильдии  
управляющих документацией

Мастер-класс

**ИНФОДОКУМ-2010 28 апреля 2010 г.**

# Эффективность службы ДОУ. Показатели оценки деятельности

- 
1. Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI).
  2. Новые подходы к оценке деятельности в связи с концепцией управления документами. Проблемы. Принципы разработки.
  3. Система KPI.
  4. Вопросы, нуждающиеся в регламентации. Примеры и задание



# Эффективность службы ДОУ. Показатели оценки деятельности

Показатели эффективности деятельности – KPI (Key Performance Indicators).

KPI – набор показателей, отражающих аспекты организационной деятельности, которые являются наиболее важными для сегодняшней и завтрашней деятельности организации. KPI связаны со стратегией организации и являются инструментом её трансляции и доведения до каждого сотрудника.

Традиционный главный критерий оценки деятельности службы ДОУ – полнота реализации функций, закрепленных Положением о подразделении; дополнительные критерии – квалификация сотрудников, степень автоматизации выполнения операций, оснащение рабочих мест.

Учёт количественных показателей:

-  объем документооборота;
-  штатная численность;
- наличие, количество или отсутствие фактов утраты или потери документов.

# Эффективность службы ДОУ. Показатели оценки деятельности

## Учет качественных показателей:



соблюдение требований, установленных нормативными и методическими документами в сфере документационного обеспечения управления;



отсутствие жалоб на работу службы делопроизводства и нареканий со стороны руководства.

В рамках корпоративного планирования (в организации внедрена система управленческого учета) в оценку вводятся экономические показатели (аналитические количественные), комплексно учитывающие штатную численность, ФОТ, объем документооборота, нормы выработки и т.п.

В процессе развития корпоративной культуры учитываются в качестве показателей культура общения, культура рабочего места, безусловное соблюдение установленных норм и правил поведения, эмпатия, вежливость, навыки коммуникации и т.п.



# Эффективность службы ДОУ. Показатели оценки деятельности

Новые подходы к оценке деятельности службы ДОУ возникают в связи с внедрением концепции управления документами.

**ГОСТ Р ИСО 15489-1- 2007:**

**«Управление документами – совокупность планомерных и эффективных действий по созданию, использованию, хранению и уничтожению документов в организациях с целью доказательства проведения деловых (управленческих) операций»**

**Система управления документами рассматривается и как организационная система, и как информационная система.**

**Служба ДОУ становится центром компетенций в области управления документами**

**1. Несовпадение законодательного и реального практического подходов к формированию зон ответственности в области ДОО;**

**2. Несбалансированность целей и ответственности руководства в области ДОО и управления документами;**

Пример целей и показателей деятельности руководства:

- ❖ Чистая прибыль – рост прибыли – показатель EBITDA (доход до уплаты налогов на прибыль, процентов и амортизационных отчислений)– вес показателя;
- ❖ Рентабельность капитала – показатель роста рентабельности – вес показателя;
- ❖ Рост удовлетворенности клиентов – показатель удовлетворенности внешних клиентов – вес показателя
- ❖ Сокращение издержек – показатель оптимизации численности персонала – вес показателя

Компетенции менеджера и неэкономические показатели не входят в систему целей и показателей руководства (за редким исключением).


3. Связь системы показателей оценки деятельности исключительно с процессами внедрения системы мотивации персонала, зависимость от внешних консультантов и привнесенных ими методик;

4. Сложность системы показателей оценки деятельности, достаточная сложность расчетов для каждого вида деятельности, подлежащей оценке;

5. Обязательность включения показателей взаимодействия подразделений в систему ключевых показателей эффективности в организационном аспекте и в управленческом аспекте (общая нацеленность и работа на результат). В области ДОУ – служба делопроизводства является «точкой организации документооборота», а значит – центром организации документированного взаимодействия.

*В методологии ИСО 9000 организация – группа работников и необходимых средств с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.*

# Общие принципы разработки КРІ

- 
1. **Согласование показателей со стратегией организации;**
  2. **Преимущественное следование правилу 10/80/10 при разработке системы показателей;**
  3. **Каскадирование показателей и делегирование полномочий, вовлечение всех сотрудников организации;**
  4. **Выявление «критических факторов успеха» или «ключевых областей»;**
  5. **Системность и интегрированность;**
  6. **Использование элементов проектного управления;**
  7. **Приглашение внешнего консультанта-интегратора.**



# Характеристика КРІ службы ДОУ

1. В основном нефинансовый характер показателей;
2. Соблюдение контролируется постоянно и/или часто;
3. Находятся на уровне зон ответственности руководства организации;
4. Должны быть понятны всем сотрудникам организации;
5. Предполагают ответственность конкретного лица (управляющего документами) и ответственных за управление документами/делопроизводство на всех уровнях управления организацией;
6. Оказывают значительное воздействие на всю деятельность организации, на «критические факторы успеха»;
7. Оказывают положительное воздействие на корпоративную культуру и остальные показатели оценки деятельности

Пример показателей деятельности руководителя службы делопроизводства:

- ❖ Степень полномочий;
- ❖ Масштаб деятельности;
- ❖ Профессиональные знания;
- ❖ Управленческие навыки;
- ❖ Навыки взаимодействия.

## Система управления персоналом:

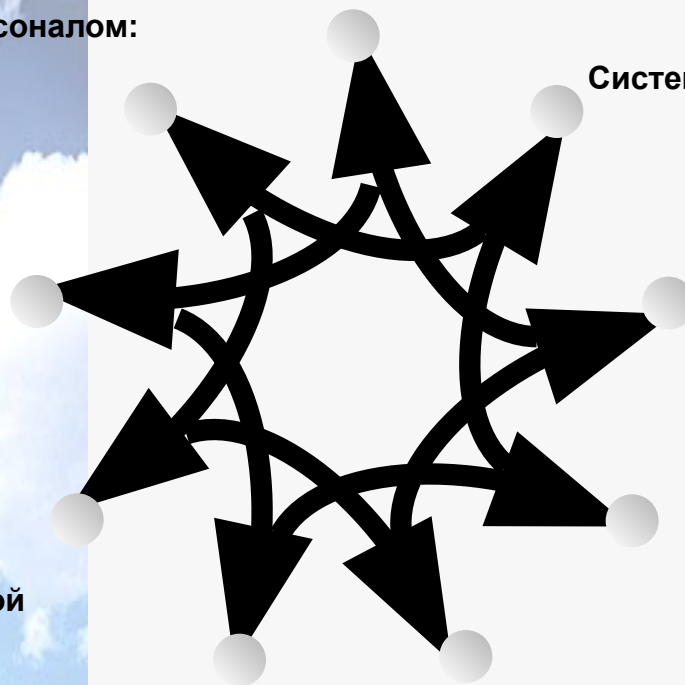
- Система компетенций
- Система мотивации
- Система KPI

Система безопасности

Система трансляции  
внутрикорпоративной  
информации

## Организация управления:

- Система корпоративного управления
- Система «административного» управления



Система нормативов

Система согласования

## Система принятия решений:

- Система распорядительной деятельности на основе единоначалия
- Система коллегиальных органов
- Система совещаний

Система контроля

Система делегирования  
полномочий

## Система KPI в аспекте управления документами:

Производственные показатели;

KPI результативности;

KPI эффективности;

KPI качества;

KPI взаимодействия.

Главные задачи – вписать KPI в общую систему показателей оценки деятельности организации, в общую методологию и идеологию оценки;

управлять показателями в системе.

**Общий алгоритм формирования системы KPI:**

зона ответственности – функции – цель – показатели – измерители - вес-  
плановые и фактические значения

## Примеры:

### 1. Служба контроля исполнения в составе службы ДОУ

#### 1.1. KPI ответственных исполнителей (связь с системой мотивации и процедурой оценки):

Процент исполненных поручений: 90-100% - А; 75-90% - В; 55-75% - С (соответствие требованиям);

Процент исполненных в срок поручений (от общего количества исполненных): 70-90% - А;

50-70% - В; 35-50% - С (соответствие требованиям).

#### 1.2. KPI сотрудников Контрольной службы:



Положительная динамика исполнения поручений Руководства - 12% (плановый показатель, т.е. увеличение доли исполненных поручений на 1% ежемесячно);



Своевременность доведения поручений до исполнителя – 24 часа.

#### 1.3. KPI сотрудников - контролеров:



Своевременность доведения поручений до исполнителя – 24 часа или «день в день».



Своевременность выполнения запросов о состоянии исполнительской дисциплины (по исполнителям и подразделению) – 100%

### 2. Предоставление информации для оценки деятельности в процессе согласования документов

#### 2.1. KPI руководителя подразделения/вида бизнеса

Количество/процент документов с «выпускающей» визой данного руководителя, согласованных в установленные сроки

Количество/процент документов, инициированных подведомственными подразделениями, подписанных руководством «с первого раза»



## **Задание:**









### **1. Служба делопроизводства осуществляет предварительное рассмотрение поступающих документов**

- 1.1. Разработка классификатора участков деятельности*
- 1.2. Анализ поступившего документа*
- 1.3. Проставление отметки о направлении документа руководству, исполнителю или в структурное подразделение*
- 1.4. Систематизация документов и формирование документопотоков*
- 1.5. Передача документов*

**Каковы производственные показатели? Какие KPI возможно сформулировать?**

# Эффективность службы ДОУ. Показатели оценки деятельности

Вопросы, нуждающиеся в регламентации:

- структура и функции службы делопроизводства (ДОУ); подчиненность, численность и должностной состав;
-  разработка справочников и классификаторов;
-  унификация документов;
-  организация документооборота, регламентация взаимодействия структурных подразделений, разработка показателей оценки деятельности (преимущественно - KPI взаимодействия);
-  организация системы контроля исполнения документов;
-  организация системы согласования документов;
-  организация системы работы с электронными документами, в том числе в рамках систем электронного документооборота и МЭДО;
-  организация системы трансляции документов;
-  организация работы с отдельными комплексами документов в рамках формирования документального фонда.

# Эффективность службы ДОУ. Показатели оценки деятельности

Как внедрять систему показателей оценки?

1. Разрабатывать организационные основы управления документами:



политика управления документами;



зоны ответственности и система принятия решений;



положения о подразделениях;



регламенты и технологические инструкции;



стандарты поведения и стандарты оказания услуг;



создавать систему управления документами – организационную и информационную.

2. Включать показатели оценки, которые даёт система управления документами, в систему мотивации

3. Осуществлять мониторинг показателей

4. Управлять показателями и измерителями