

Внутренние аудиты как управленческий инструмент. Фотография рабочего дня

Г.А. Иванов,
канд. мед. наук,

С.В. Соммер,

А.В. Эмануэль,
канд. техн. наук,

ФГБУ «КДЦ», УД Президента Российской Федерации, г. Санкт-Петербург;

Р. Бошкович,
ООО «Международный инновационный консалтинг», г. Москва, Совет экспертов Фонда по культуре качества и деловому совершенству, Республика Сербия;

О.В. Черничук,
зав. клин.-диагностич. лаб. автономного учреждения Ханты-Мансийского АО – Югры «Центр профессиональной патологии»;

Л.А. Корноухова,
ЗАО «Северо-Западный Центр доказательной медицины», г. Санкт-Петербург;

В.С. Берестовская,
канд. мед. наук,

В.Л. Эмануэль,
д-р мед. наук, проф.,

ГБОУ ВПО «ПСПбГМУ им. акад. И.П. Павлова», г. Санкт-Петербург

В СТАТЬЕ ПРИВЕДЕНЫ ПРИМЕРЫ ПРОВЕДЕНИЯ ФОТОГРАФИИ РАБОЧЕГО ДНЯ КАК ИНСТРУМЕНТА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА. ДАННЫЙ МЕТОД ПОЗВОЛЯЕТ НЕ ТОЛЬКО ВЫЯВИТЬ НАРУШЕНИЯ В РАБОТЕ ПЕРСОНАЛА, НО И НАЙТИ СКРЫТЫЕ ЗОНЫ ПОТЕРИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИЗ-ЗА НЕГРАМОТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ, ТО ЕСТЬ СИСТЕМНЫЕ ОШИБКИ.

Ключевые слова > внутренний аудит, «фотография рабочего дня», повышение эффективности деятельности организации

Одна из главных задач любой организации – повышение эффективности всех процессов. Эта задача особенно важна в условиях, когда ресурсы сокращаются, но при этом поставленные цели не меняются. Эффективность можно повысить за счет улучшения организации работы и устранения простоев, повторения работы, работы по исправлению ошибок, отказа от работы, которая не добавляет ценность, – одним словом, за счет устранения источников всех потерь. Такая философия лежит в основе всех японских методов управления качеством, например методов «бережливого производства», «шесть сигм» и других.

Как выявить места потерь? Для этого полезно использовать специфические инструменты, например «фотографию рабочего дня». Этот инструмент можно использовать и в любой другой ситуации, когда ставится задача улучшения деятельности.

Внутренний аудит в коммерческом подразделении. Проведение «фотографии рабочего дня». Подобный аудит полезен как в медицинских организациях государственного сектора, так и в частной организации, независимо от сферы ее деятельности. Практически любая медицинская организация имеет подразделение по работе с контрагентами или платными пациентами, так что подобного рода оценка его деятельности может дать достаточно интересные данные для планирования повышения квалификации персонала, выявления

источников потери времени, неверного выполнения процедур взаимодействия с контрагентами, пациентами или клиентами.

При аудите такого подразделения в рамках классического подхода по ИСО 9001 обычно проверяют:

- как ведется работа с жалобами потребителей, фиксируются ли они, выполняются ли установленные сроки ответа на жалобы;
- проводится ли анализ договоров;
- ведется ли реестр рекламных и иных материалов, пользуются ли сотрудники таких подразделений актуальной информацией о продукции и услугах и т. д.

Все это очень важно, но подобную информацию, которая говорит только о степени соответствия установленной процедуре, практически невозможно использовать для развития деятельности.

■ ■ ■ Альтернативный и очень полезный способ проведения внутреннего аудита – «фотография рабочего дня». Для этого можно воспользоваться услугами сторонних консалтинговых агентств, которые делают подобную работу постоянно и обладают большей технической компетентностью и отработанной методологией, а можно выполнить эту работу самостоятельно ■

Целью подобного аудита будет выявление возможности повысить эффективность персонала, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов, поскольку реальную пользу организации может принести только повышение продуктивности без увеличения количества сотрудников.

Для этого необходимо решить две задачи:

1) определить количественные характеристики работы персонала, особенно менеджеров и специалистов высокого уровня, т. е. тех, которые создают «узкие места» в процессе;

2) дать качественную субъективную оценку проведенной работе.

Первая задача сугубо техническая и может выполняться практически любым сотрудником. Для этого аудитор должен в течение рабочего дня постоянно находиться рядом с выбранным сотрудником и поминутно фиксировать все его действия. Аудитор, выполняющий такую работу, может не знать, как должен работать конкретный сотрудник, каковы его функциональные обязанности и т. д. Он лишь фиксирует информацию. Основной квалификацией аудитора в этом случае будет умение быстро и грамотно записывать большой поток данных так, чтобы сохранить полную объективность и не отвлекать слишком часто сотрудника ненужными вопросами. Если этому же аудитору поручается провести и предварительный анализ данных, то ему нужно хорошо владеть средствами визуализации данных и методами статистического анализа.

Вторая задача при этом видится намного сложнее. Анализ данных может выполнить руководитель высшего звена, руководитель отдела или сам аудитор, проводивший комплекс работ (но тогда требования к его квалификации значительно возрастают). Какой путь выбрать – зависит от доступных человеческих ресурсов. Если для выполнения задачи требуется специалист со специфическими знаниями и опытом, его нужно включать в группу по

внутренним аудитам, при этом, если это нужно, можно провести внутреннее обучение, должным образом зафиксированное в журнале обучения или личном деле сотрудника.

Если обе вышеназванные задачи решаются одним сотрудником, он должен иметь, помимо всего прочего, достаточно хорошее представление о практической стороне работы аудируемого подразделения, знать специфику клиентов (пациентов, контрагентов и т. п.), с которым работает этот отдел.

Перед началом работы необходимо совместно с аудируемым сотрудником четко обозначить цели аудита, как будет проходить работа, каковы будут результаты. Чтобы человек не чувствовал себя в роли «подопытного кролика», подобную работу полезно проводить на периодической основе, а результаты ее должны быть представлены индивидуальному сотруднику в виде рекомендаций по повышению эффективности, а также всему отделу, но только как общие, неперсонифицированные предложения.

■ ■ ■ Если результатом «фотографии рабочего дня» будет депремирование, выговоры и иные формы наказания, то эффект от подобных аудитов в очень скором времени будет потерян ■

Первый этап аудита – фиксировать данные о работе сотрудника коммерческого отдела поминутно. Это можно делать в электронной таблице, на листах бумаги или в журнале. Пример формы для записи данных и их анализе приведен в табл. 2. Необходимо фиксировать время начала выполнения каждой работы. При этом фиксация должна быть в виде «час : минута» (столбец 1 в табл. 2) и должна проводиться в течение всего рабочего дня.

Первичный анализ данных необходимо выполнить не позднее следующего дня. Для этого данные из журнала или листов переносятся либо в специализированную программу, либо в электронную таблицу. На этом этапе необходимо вносить лишь время начала выполнения работы, дословно переносить информацию из журнала (листа) и в отдельном столбце добавлять информацию, которую аналитик (аудитор) захотел внести в процессе переноса данных с бумажного на электронный носитель. Очень важно, чтобы данные прошлого дня были дословно перенесены в один столбец (столбец 2 в табл. 2), а все мысли и замечания, которые приходят в голову аналитику (аудитору), вносились в другой столбец (столбец 3). Это позволит повысить объективность аудита.

Для фиксации всего рабочего дня в среднем требуется от 100 до 300 записей.

Проведение анализа данных. Следующий шаг – проведение первичного анализа данных. В комментариях сделан анализ данных по каждому пункту. Обычно, по мере переноса информации, комментарии становятся все более обобщающими. Именно поэтому их важно отделить от информации, которая была просто зафиксирована в момент проведения аудита. Тем не менее этот набор данных необходимо детально проанализировать и сделать доступным для заказчика аудита.

Анализ такой таблицы сам по себе может быть очень полезен как для аудируемого сотрудника (если ему будет дан к ней доступ), так и для руководи-

теля отдела или для высшего руководства. Но если менеджер и руководитель отдела смогут потратить время на ее изучение, то для высшего руководства это нереально. Поэтому создание подобной таблицы – лишь первый шаг на пути к решению поставленной задачи.

Данные необходимо структурировать и скомпоновать. На этом этапе необходимо сконцентрироваться на том, что делал менеджер. Описание, как он это делал, – задача следующих этапов.

Чтобы аудитор смог справиться с этой задачей, ему необходимо либо обратиться за объяснениями к руководству коммерческого (аудируемого) отдела, либо самому обладать достаточными знаниями о задачах менеджеров коммерческого отдела вообще и в рамках конкретной организации в частности. В предлагаемом варианте в задачи менеджера входит:

- проведение переговоров с клиентами;
- ведение базы данных клиентов;
- выполнение плана продаж;
- заключение договоров;
- отслеживание задолженности.

У менеджера есть помощник, который должен выполнять «холодные звонки», создавать первичную заинтересованность потенциальных клиентов, узнавать у них информацию и передавать эти данные менеджеру.

Исходя из анализа реальных данных аудита, все виды работ менеджера можно было разбить на следующие категории:

- *анализ сайтов* – время, потраченное на анализ сайтов потенциальных и реальных потребителей;
- *аудит* – время, затраченное менеджером на общение с аудитором (поясняющие вопросы аудитора и т. п.);
- *личный звонок* – время, которое тратил менеджер на общение по телефону, не относящееся к работе;
- *общение по работе* – общение с коллегами;
- *общение с клиентом*, не относящееся к продажам, – уточнение Ф. И. О. врача, уточнение, получили ли они коммерческое предложение или нет, и т. п. Это нужные виды работ, но они убраны из графы «переговоры». Переговоры – это непосредственная работа по продаже продукции (по мнению аудитора);
- *общение с новым клиентом* – отдельно выделено время на взаимодействие с новыми клиентами (холодные звонки и т. п.);
- *переговоры* – непосредственно переговоры по продажам;
- *перерыв* – время, потраченное на различные перерывы;
- *подготовка КП* – подготовка коммерческих предложений;
- *поиск информации в базе данных* – поиск информации в базе данных клиентов;
- *попытка дозвониться* – время, потраченное на звонки, которые не прошли;
- *фиксация данных* – время, потраченное менеджером на фиксацию информации о клиентах в базе данных, ведение записей на бумажных носителях и т.п.;
- *электронная почта клиенту* – работа с электронной почтой.

В целях облегчения анализа в нашу начальную таблицу добавляем столбец, в который вносим эти категории. Анализ продолжаем группированием выделенных видов работ, расширяем нашу таблицу (столбец 2 в табл. 2) и вносим объекты затраты времени. Каждая группа указывает, на что менеджер тратил время, например:

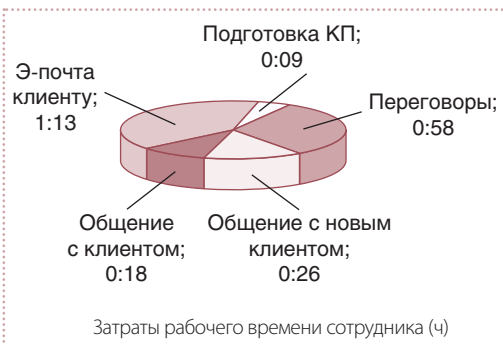
- *аудитор*: прямые затраты времени менеджера, связанные с проведением аудита (вопросы аудитора, распечатка данных для аудитора, пояснения и т. п.);
- *впустую*: время, потраченное на попытки дозвониться (когда дозвониться до клиента не получилось), время на обед, перерывы, личные звонки;
- *данные*: все виды работ по внесению данных в CRM, поиск данных в CRM, анализ сайтов, записи и т. д.;
- *клиент*: все виды работ, потраченные непосредственно на клиента: переговоры, написание писем. Сюда не включено время на поиск информации о клиенте;
- *коллеги*: все виды работ, связанные с общением с сотрудниками организации, включая время на посещение других подразделений, таких как бухгалтерию.

Добавляя в таблицу еще один столбец с данными об объектах затраты времени (столбец 5 в табл. 2), заканчиваем наш анализ.

После проведения такой аналитической работы необходимо визуализировать данные для их дальнейшего представления в отчете по аудиту. Для этого добавляем последний столбец в таблицу (столбец 6 табл. 2), который содержит длительность каждого действия. Это поможет нам при построении различного вида графиков.

В результате по первой задаче аудита может быть сформирован отчет для руководства, в котором табличные данные могут быть предоставлены также в виде диаграммы (рисунок).

Выполнение второй задачи по подобному аудиту – дать качественную субъективную оценку проведенной работе – является делом достаточно сложным. Если ее должен реализовать сам аудитор, то ему для этого нужно обладать достаточной квалификацией, о чем уже говорилось выше. Анализируя сырые данные, komponуя их, вспоминая действия менеджера, можно оценить ряд характеристик и указать на слабые и сильные стороны конкретного сотрудника коммерческого отдела. При этом всегда надо



помнить, что любое суждение нужно доказывать конкретными фактами и уметь разъяснить связь между наблюдением аудита и сделанным выводом.

Итоговый набор субъективных оценок полезно представить в виде таблицы с указанием сильных и слабых сторон сотрудника по отношению к выполняемой задаче (табл. 1).

Таблица 1

Оценка деятельности сотрудника аудитором

Сильные стороны	Слабые стороны
Умение планировать и структурировать рабочий день, придерживаться плана, невзирая на отвлекающие факторы, выполнять целевые показатели по количеству исходящих звонков	Потеря уверенности в себе в первые минуты конфликтной ситуации, что ясно видно из тембра голоса, тона, принимаемой позы и т. д.
Умение доводить клиента до принятия решения, при необходимости «проталкивая» переговоры. То есть умеет добиться выполнения необходимых действий: подписания договора, оплаты счета и т. п. Ориентация на результат	Слабое владение информационной системой
Хорошие аналитические способности	Низкое знание определенной группы продукции (биохимия)

Подобную таблицу полезно проанализировать вместе с сотрудником и его руководителем и составить план повышения квалификации.

Аналогичным образом можно проводить аудиты и всех других подразделений.

Использование данных анализа для оптимизации работы подразделения. Информация, полученная по итогам проведенного аудита и анализа его результатов, должна быть использована для развития деятельности организации и устранения узких мест.

К примеру, при проведении аудита лабораторий, несомненно, одним из самых важных локусов, требующих стандартизации и документирования, является процесс приема, регистрации и сортировки биологического материала, т. к. именно на этом преаналитическом этапе выявляется большинство ошибок, что приводит к сбоям аналитического процесса. По нашему опыту, здесь хорошо себя зарекомендовали все виды аудитов, главным итогом которых является оптимизация технологии и регламентация деятельности.

■ ■ ■ Наравне с плановыми мы рекомендуем применять внеплановые аудиты по результатам критических замечаний, получаемых от заказчиков, как внутренних, так и внешних ■

Приведем пример. Поводом для аудита явилось замечание на сложность дозвона до лаборатории. В ходе выяснения причин и «фотографии рабочего дня» выяснилось, что существующее количество сотрудников не справляется с возрастающим объемом работ по регистрации биологического материала, в связи с чем материал поступает в работу с задержкой на 1,5 ч, это также отражалось и на своевременности приема телефонных звонков. В дальнейшем поступило предложение о введении новой вакантной ставки медицинского регистратора. Вместе с тем при углубленном анализе штатного расписания обнаружено, что из 7,5 ставки медицинских регистраторов 4 сотрудника работают в две смены в режиме «2 дня через 2 дня», чтобы обеспечить работу лаборатории с 9:00 до 21:00 7 дней в неделю. На одну ставку большую часть года приходится отпуска и дни нетрудоспособности. Таким образом, в течение рабочего дня в лаборатории работает 4,51¹–5,5 человека. При оценке «фотографии рабочего дня» и рабочей

¹ При отпуске/нетрудоспособности.

Таблица 2

«Фотография рабочего дня». Записи о действиях аудируемого сотрудника и проведенном анализе расхода его рабочего времени

Время	Описание (один в один из тетради записей)	Комментарии (данные сегодняшнего дня)	Суть работы	Объект затрат времени	Длительность
1	2	3	4	5	6
9:01	Вступительная беседа по аудиту	Менеджер спокоен. Не переживает по поводу аудита. Попросила быстрее завершить вступительную беседу из-за большого количества запланированных дел. Возможно – один из признаков ориентации на результат	Аудит	Аудитор	0:17
9:18	Звонок клиенту. Город Москва. Холодный звонок. Установка контакта (тон несколько заискивающий). Попала на рецепциониста. Попытка получить данные главного врача	При открытой враждебности со стороны потенциального клиента на некоторое время потеря уверенности в голосе. Возможно, требуется пройти специальный тренинг	Общение с новым клиентом	Клиент	0:06
9:24	Зафиксировала данные по разговору в личную записную книжку. Обдумывание		Фиксация данных	Данные	0:02
9:26	Звонок клиенту. Город Москва. Звонит руководству (скорее всего гл. врач. – уточнить позднее). Выясняла о возможности расширить спектр предоставляемых лабораторных услуг. Перевод разговора на начмеда. Скорее всего, был задан вопрос о холестерине низкой и высокой плотности. Менеджер не смогла полностью раскрыть	Звонок был главному врачу. Главный врач быстро перевел на начмеда по диагностической работе. Менеджер хорошо говорила по генетике, но очень невнятно по HDL, LDL. Необходимо внутреннее обучение или привлечение консультанта	Переговоры	Клиент	0:15
9:41	Занесла данные в записную книжку		Фиксация данных	Данные	0:02
9:43	Работает с 1С. Вносит данные по клиентам	Вопрос: зачем фиксировать информацию и в записную книжку, и в 1С?	Фиксация данных	Данные	0:03

недели выяснилось, что загруженность персонала в утренние часы низкая, поскольку пик рабочей деятельности приходится на 14–19 часов, и что в субботу и воскресенье отсутствует потребность в привлечении двух сменных сотрудников на работу.

В связи с этим была произведена оптимизация режима работы сотрудников с сокращением количества работающих посменно до одной пары, сме-

щением времени прихода сотрудников на работу на три часа. Это позволило отказаться от потребности в изменении штатного расписания, увеличить количество работающего персонала до 5,5–6,5 человека, а также дополнительно выделить новую трудовую функцию по регистрации при проведении аналитических работ. Помимо экономии мы получили более быстрое поступление материала в производство, а также оформление технологии путем создания новой документированной процедуры для сотрудников данного отдела.

Являются ли приведенный выше пример внутренним аудитом? На наш взгляд, несомненно.

Подобная работа проводится во многих организациях, только зачастую она не связана с людьми, формально отвечающими за систему менеджмента качества (СМК) и внутренние аудиты.

Вывод в таком случае лишь один: в таких организациях под СМК понимается некая формальная деятельность, нацеленная на формальное же прохождение внешних аудитов и выполнение требований ИСО-стандартов в организациях, где эти стандарты внедрены (нередко опять же формально). Реальной пользы от этого мало.

■ ■ ■ Решение должно быть следующее: необходимо значительно повысить компетентность команды, отвечающей за СМК и внутренние аудиты. Возможно, пересмотреть ее подчиненность. Следующий шаг – интегрировать реально проводимые проверки, которые инициируются и контролируются руководством, с теми элементами, которые нацелены на проверку выполнения требований ИСО-стандартов ■

Таким образом, использование «фотографии рабочего дня» как одного из приемов внутреннего аудита в подразделении организации позволяет решать различные управленческие и технические задачи.

Выгодная
подписка на журнал
по телефону
8 (495) 937-9082



Реклама



Индивидуальный подход к каждому клиенту!