Разные уровни эффективности процессов (3/20/17)

В одном из предыдущих выпусков Кратких сообщений (15.03.17) мы писали о трёх главных причинах, которые ограничивают процесс повышения эффективности, это – неопределённость целей и средств их достижения, нежелание изменений со стороны работников, невозможность добиться долговременной эффективности. В этой статье – о возможных решениях этой проблемы.

Рецепты успешного выполнения проектов эффективности процессов

Есть несколько альтернатив, как сделать процессы эффективными, остаётся только в каждой ситуации избрать наиболее применимые методы и подход (например, *Lean, Kaizen, Six Sigma, 5S*), а также создать ориентированную на результаты команду, ввести систему наблюдения за результатами, проводить процессы практических изменений, использовать соответствующую ИКТ поддержку и др.

Осуществление изменений

Изменения возможно выполнить, производя десять действий. Информация об этих действиях и их целях обобщена в таблице.

Производимое действие	Цель
Определить видение	Ввести и поддерживать эффективное планирование, которое обеспечивает достижение главной организаторской цели. На практике часто наблюдается, что под планом понимается только временной план, но для проекта эффективности самым важным является план руководства приобретениями (т.е. показывать, какие качественные и количественные приобретения обеспечивает проект на каждом этапе исполнения)
Создать информационные центры	Понять, какие имеются источники информации и где можно получить необходимые данные, чтобы провести качественный анализ. Такие информационные центры - информационные системы предприятия, описания процедур, опросы клиентов, различные статистики и т.д.
Проводить обсуждение/ проверять результаты	Ввести повседневные собрания, а также проводить обучение руководителей об их содержании, стиле, подходе и методах руководства работниками/командой. Все осознают, что, чтобы успешно произвести изменения, о них надо говорить с работниками и работникам нужно их воспринять. Чтобы это успешно произошло, очень важно создать структурированный подход к общению.
Реализовать визуальное управление	Ввести, рационализировать и приобщить сотрудников к визуальному управлению на каждом объекте. Работники должны знать, как далеко продвинулись к цели. Хорошо помогают простые решения, например, информация на досках, информация по внутренней сети.

	Анализировать действия и идентифицировать вопросы по каждому объекту – как используется время, добавляет ли это ценность?
Ввести суточный/недельный режим и практику	Если на предприятии имеется система учёта рабочего времени, где работники фиксируют время, потраченное на активность, это очень помогает при планировании изменений. Если такой системы нет, нужно придумать другие методы, например, анкеты наблюдения за временем, самооценки.
Ввести общий подход к анализу	Введение обязательных стандартных рабочих процедур, в том числе процессы ведения протоколов собраний и клиентских протоколов, съёмка процессов, RACI, и пр. Особенно важно это введение единого подхода к анализу и определение стандартов в больших проектах, в которых работает несколько команд. Если нет единого подхода, тяжело продвигать проект к единой цели.
Праздновать достижения	Подход, который мотивирует работников и руководителей, поощряет хорошие результаты и усердную работу. Праздновать даже мелкие достижения, окончание небольшого звена проекта, если это даст вашей команде желание продолжать и окончить проект.