

Три проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в проектах эффективности процессов (1/11/17)

Обычно цель проектов эффективности процессов – понять, что повседневно необходимо делать иначе, чтобы предприятие получало большую прибыль. К решению о необходимости такого проекта чаще всего приходит само предприятие, но иногда на это указывают партнёры по сотрудничеству, клиенты или кредитное учреждение. В этой статье – о трёх распространённых практических проблемах в таких проектах.

Проблема 1 – не знаем, с чего начать и к чему стремиться

Всё чаще предприниматели Латвии считают, что эффективность процессов является одним из главных их приоритетов. С другой стороны, словосочетание «эффективность процессов» звучит очень широко, поэтому его толкование может отличаться.

Одновременно всё чаще применяются международные названия методологий, например, *Lean*, *Six Sigma*, *Kaizen*, *5S*, которые не всем понятны и порождают больше вопросов, чем ответов. И один из главных вопросов – какова цель (и с чего необходимо начать)?

Чтобы найти ответ на этот вопрос, полезно посвятить один день тому, чтобы руководство предприятия совместно с экспертами, которые владеют всеми перечисленными методологиями и имеют опыт во многих практических проектах на других предприятиях, оценить степень зрелости предприятия и после структурированной оценки системы определить, где находится предприятие в настоящий момент и где оно хотело бы оказаться. Дополнительная ценность упомянутого – в выборе реальной цели со стороны предприятия. Сделав вывод, например, что степень зрелости предприятия – уровень 1, не было бы целесообразным уже в кратчайшие сроки стремиться к уровню 5.

Проблема 2 – руководители желают изменений, а сотрудники – нет

Не всё, что планируют руководители приемлемо и понятно для работников. Вторая проблема, с которой сталкиваются предприятия – прямое или скрытое сопротивление изменениям. Наш опыт показывает, что в любом проекте эффективности процессов наибольшие ресурсы нужно планировать вовсе не для введения технических решений, разработки процедур, анализа описания процессов и т.п., а непосредственно для управления изменениями, поясняя, выслушивая, мотивируя, вдохновляя, структурируя, поощряя и т.д. всех работников, занятых в процессах.

Проблема 3 – достигнутые в короткий срок результаты не удается удерживать долговременно

К сожалению, начальный энтузиазм начинает пропадать, и хорошо начатое понемногу тает. Наша рекомендация – уже в самом начале воспринимать эффективность процессов как изменение хода мыслей предприятия и не выдвигать это как проект, а как одно из долговременных стратегических мероприятий. Именно поэтому целесообразно время от времени использовать упомянутую в первом

пункте оценку степени зрелости предприятия, поскольку это позволяет как похлопать себя по плечу и порадоваться быстро достигнутому, так и взглянуть, что следовало бы сделать в дальнейшем, чтобы не потерять ранее достигнутых результатов работы и наметить следующие предстоящие шаги.