

Применение сравнений в процессе непрерывного совершенствования управления

Шаг 1. Что сравнивать?

Цель – выбрать приоритеты в том, что подвергать сравнениям.

10-ть рекомендаций:

1. Составьте сетевой график вашего функционального рабочего процесса
2. Проанализируйте приоритеты подразделений
3. Рассмотрите различные перспективы
4. Проранжируйте желаемые результаты
5. Выявите направления развития
6. Проанализируйте рабочий процесс
7. Выявите ориентацию
8. Составьте сетевой график рабочего процесса
9. Определите измерители
10. Создайте тщательное описание проекта и воплотите его
Перед переходом ко 2-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили «да»:
 - Определены ли функциональные области с наиболее важными результатами и наибольшими возможностями для улучшения?
 - Является ли выработанный процесс критическим для успеха вашего подразделения?
 - Существует ли значительная возможность улучшить то, что вы делаете или производите?
 - Улучшит ли это удовлетворенность потребителей? Поможет ли это достигнуть целей и устремлений организации?
 - Имеются ли ресурсы для того, чтобы довести проект до конца?
 - Составлен ли сетевой график всего процесса? Нанесены ли на него области, нуждающиеся в улучшении?
 - Установлены ли измерители результатов?
 - Не слишком ли много показателей измеряется?
 - Были ли определены цели проекта сравнений?
 - Был ли проект представлен ключевым лицам компании и получил ли их поддержку?
 - Существует ли приверженность проекту среди руководства?

Шаг 2. С кем сравнивать?

Цель – определить

- Кто в отрасли обладает наиболее квалифицированными работниками-практиками?
- Как выявить такие организации?
- Как провести активный поиск таких организаций?
- Какие ресурсы понадобятся для поиска?

Перед переходом к 3-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили «да»:

- Определены ли организации внутри и вне компании, о которых известно, что они применяют похожие или лучшие практики в своей работе?

- Удовлетворены ли мы тем. Что другие компании используют похожие на наши политики, показатели и результаты?
- Доступны ли источники информации? Какие препятствия есть в получении информации?
- Определены ли нами источники информации о новых практиках в области предмета исследования?
- Правильно ли определена нами наша отрасль, правильные ли партнеры выбраны для сравнения?
- Достаточно ли сужен список организаций, с которыми мы проводим сравнения?
- Есть ли данные предварительных исследований о том, что выбор партнеров для сравнений был хорошим и правильным?
- Как звучит цель исследования сравнения?
- Выявлены ли лучшие практики в определенной отрасли?

Шаг 3. Сбор данных.

Проблема – Сравнения могут быть дорогими и требовать много времени, особенно, если они не систематизированы и плохо спланированы.

Цель – Исследовать лучшие методы исправления рабочего процесса.

Прежде чем перейти к шагу 4, проверьте, на все ли вопросы ответили «да»?

- Создали ли мы список вопросов, определяющих какую информацию нам необходимо собрать?
- Перед совершением интервьюирования для сбора информации, протестировали ли мы подготовленные вопросы внутри компании?
- Создан ли заранее план исследования? Определена ли степень важности источников информации?
- Был ли проведен анализ внутренних источников информации? Каковы его результаты?
- Были ли исследованы источники публичной информации? Каковы результаты исследований?
- Было ли проведено исследование возможностей применяемой техники исследования? Что удалось выяснить? Можно ли применить эти результаты?
- Были ли предприняты визиты успешными?
- Были ли выявлены лучшие практики в отрасли?
- Подтвердились ли предположения, выдвинутые до проведения исследований?
- Подготовлены ли отчеты о предпринятых визитах?
- Было ли исследование этически безупречным?

Шаг 4. Анализ разрыва.

Цель – Выяснить насколько практики компании впереди, отстают или на равных с практиками в отрасли.

Перед переходом ко 5-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили «да»:

- Были ли выяснены основные различия между практиками нашего рабочего процесса и рабочего процесса лидеров отрасли?
- Определен ли разрыв (+,-,=) между нами и лидерами по основным показателям?
- Определены ли лучшие из лучших практик на каждой стадии рабочего процесса?

- Установлена ли количественная разница между рабочими процессами – нашими и лидера, если нет, были ли предприняты попытки установить ее?
- Способны ли мы ввести у себя идеальный рабочий процесс? Если да, посчитана ли экономия от его внедрения?

Шаг 5. Проектирование уровней производства будущих периодов.

Цель – Спроектировать текущие тенденции на будущие периоды, выяснить будет ли сокращаться (или увеличиваться) существующий разрыв между компанией и лидерами отрасли, для того, чтобы основываясь на данных исследования получить стратегические преимущества.

Перед переходом к 6-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили утвердительно:

- Проанализированы ли тенденции прошлого?
- Проанализированы ли тенденции лидеров отрасли?
- Нанесен ли на график текущий разрыв между вашей компанией и лидером отрасли?
- Спроектированы ли тенденции в будущее? Нанесен ли на график ожидаемый разрыв между вами и лидером в будущем?
- Найдено ли объяснение, почему разрыв сокращается или увеличивается?
- Спроектирован ли разрыв в будущем с учетом изменения практик в вашей компании? Объяснен ли эффект применения новых практик? Выяснено ли каких финансовых и других затрат потребует адаптация новых практик?
- Проведено ли сравнение возможностей и результатов применения различных новых практик в вашей компании?

Шаг 6. Обсуждение результатов сравнений и нахождение поддержки у руководства.

Цель – Донести результаты сравнений и получить общую поддержку возможным изменениям.

Перед переходом к 7-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили положительно:

- Выяснено ли, кому нужны результаты исследования?
- Удовлетворительно ли исследование лучших практик в отрасли?
- Были ли результаты исследования донесены до всех заинтересованных лиц?
- Получили ли результаты исследования всеобщее понимание и широкую поддержку?

Шаг 7. Пересмотр целей деятельности.

Цель – Пересмотр функциональных целей и достижение приверженности им.

Перед переходом к 8-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили «да»:

- Были ли пересмотрены текущие цели и миссии вашей организации?
- Подсчитан ли эффект изменений? Какое влияние изменения окажут на ваших поставщиков, персонал, другие организации и потребителей? Была ли оказана им помощь в адаптации к вашим изменениям? Согласны ли они на ваши изменения?

- Существует ли поддержка руководства изменениям?

Шаг 8. Разработка плана действий.

Цель – Разработать план внедрения изменений.

Перед переходом к 9-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили «да»:

- Были ли определены приоритеты?
- Предусмотрены ли планом действий все намечаемые изменения?
- Были ли назначены ответственные за выполнение плана в целом и отдельных его этапов?
- Составлено ли расписание необходимых тренировочных программ?
- Был ли пересмотрен предполагаемый разрыв в показателях компании и лидера отрасли?
- Была ли получена поддержка руководства плану действий?

Шаг 9. Выполнение плана действий и мониторинг процесса.

Цель – Выполнить и проследить за выполнением плана адаптации лучших практик отрасли в вашей компании.

Перед переходом к последнему, 10-му шагу проверьте, на все ли вопросы вы ответили утвердительно:

- Начат ли нами эффективный процесс изменений?
- Обнаруживаем ли мы отклонения от плана и корректируем ли их?
- Эффективно ли решаются встающие проблемы?
- Действует ли обратная связь со всеми заинтересованными группами (поставщики, персонал, потребители)?
- Интегрированы ли сравнения в процесс бизнеса?
- Были ли оценены результаты компании после применения сравнений?
- Достигнуто ли превосходство нашей компании по сравнению с лидером отрасли, или достигнут паритет с ним?
- Полностью ли адаптировались новые практики в нашей компании?

Шаг 10. Оценка проводимых сравнений.

Цель – Вновь посмотреть на все 9-ть предыдущих шагов процесса сравнений с целью поиска неожиданных или упущенных решений об улучшении деятельности компании.

Рекомендации. Через 6-ть месяцев после внедрения изменений в вашей компании ответьте на вопросы:

- Насколько действительное положение в компании соответствует ожидаемому и планируемому?
- В каких направлениях провал произошел раньше всего? Что не удалось?
- По-прежнему ли у нас есть преимущества перед конкурентами? Почему?
- Какие нововведения заслуживают более пристального внимания?
- Как изменились приоритеты нашего бизнеса? Какое влияние изменения оказали на заинтересованные группы?
- Какие рабочие методы требуют укрепления, какие могут быть адаптированы?
- Какие проблемы существуют в компании?
- На что жалуются потребители?
- Вообще хоть кто-нибудь жалуется на что-либо?