

## Описание проекта по результатам встречи с представителями компании \_\_\_\_\_

Дата проведения встречи: 20 Октября 2015

Участники встречи:

\_\_\_\_\_

Калашников А.

### Оглавление:

Цели проекта \_\_\_\_\_

Озвученная стратегия \_\_\_\_\_

Рекомендованная стратегия \_\_\_\_\_

Завершение \_\_\_\_\_

Автор: Калашников А.  
21 Октября 2015

## Цели проекта.

Цели проекта, озвученные при встрече:

1. Создание условий для максимизации эффективности использования производственного оборудования и человеческих ресурсов.
2. Создание новой корпоративной и технологической культуры, способствующей непрерывному совершенствованию компании в областях снижения издержек и управления качеством.
3. Максимальное обеспечение потребностей рынка (в данном случае выполнение плана продаж\*).

## Стратегия и план работ.

Стратегия, озвученная представителем компании \_\_\_\_\_ при встрече:

1. Создание на предприятии условий для постоянного совершенствования качества и снижения издержек с помощью внедрения системы настройки регулярных бизнес-процессов Шесть Сигм:

- Дефектов продукции (управление качеством)
- Издержек (сокращение непроизводительных издержек)
- Потерь ресурсов (**эффективное расходование ресурсов**)
- Потерь времени (сокращение времени цикла)

**Проект должен сконцентрировать свое внимание и усилия на процессе «Эффективное расходование ресурсов» в областях «Производство» и «Управление персоналом».**

2. Создание модели управления «Сильная власть правил и сильная власть руководителя» - «Саморазвивающаяся модель». Руководитель в этой модели оставляет за собой только самые основополагающие функции, с помощью которых задает даже не стратегические, а смысловые парадигмы (на уровне миссии). Подчиненным делегируется максимальное количество полномочий, после чего они самостоятельно разрабатывают и решают тот набор задач, который отвечает совместно разработанным и, естественно, разделяемым ими идеологическим парадигмам.

## Рекомендованная стратегия и план работ:

**1.** Создание на предприятии условий для постоянного совершенствования качества по системе Шесть Сигм в существующих условиях, выглядит действительно амбициозно, и вместе с тем, достижимо, при наличии воли руководства, высокой квалификации сотрудников, осуществляющих перемены. Более того, внедрение системы становится экономически оправдано при достижении любого из этапов внедрения этой системы, и в случае ее адаптации под индивидуальные особенности и экономические ограничения компании.

План работ общий:

### 1. Измерение и описание

- Определение анализируемого сегмента деятельности компании (вероятно по деятельности)
- Оценка его взаимодействия с другими сегментами деятельности
- Оценить существующие данные
- Оценить возможности компании по внедрению необходимых систем количественных измерений. Предусмотреть и исключить возможность создания и/или обслуживания ненужных систем измерения. Защититься от стремления измерить всё, что можно, не считаясь с затратами.
- Оценить стоимость создания новых или корректировки имеющихся статистических инструментов для обеспечения контроля процессов и приступить к их созданию
- Описание структуры, функционала и процессов
- Создание стандартизированной базы знаний (технологии, чертежи, регламентирующая документация, отчетность и прочая необходимая документация).
- Создание культуры внутренней коммуникации (в том числе обратная связь!!!) и/или регламентирование ее

Уже в ходе осуществлении мной работ по пункту "Измерение и описание" осуществляется энергетизация и обучение сотрудников, а также проходит выявление сотрудников, не только опасных для самого процесса внедрения изменений, но и просто неэффективных,

вредных, происходит отсекаание лишних процессов и оптимизация их. То есть внедрение изменений происходит сразу после выявления мной необходимости в них (при некоторых условиях, конечно).

Для нас очень важно, в первую очередь, создать четкую и эффективную последовательность действий, реализуя которую можно шаг за шагом совершенствовать бизнес-процессы предприятия, устраняя дефекты в них, с целью достижения указанных целей.

2. Анализ дефектов и причин
  - Конфликты, обнаружение «узких мест» и т.д.
  - Оценка неэффективного расходования ресурсов развития
  - Выработка решений
  
3. Согласование всех остальных действий с решениями и Оценка возможностей внедрения компанией изменений, в том числе автоматизацию процессов (документооборот и т.д.) – риски и стоимость
  
4. Совершенствование (внедрение изменений)
  - Согласование всех действий с решениями и
  - Создание работоспособной и обеспеченной ресурсами рабочей группы проекта
  - Внедрение совершенствования (изменение процессов, обучение персонала и т.д.)
  
5. Контроль
  - Измерение, анализ и документирование
  - Своевременная корректировка процесса



## 2. Модель «Сильная власть правил и сильная власть руководителя»

Модель, где подчиненных нужно подбирать с таким редчайшим сочетанием качеств, как уровень самостоятельного мышления, сильная внутренняя дисциплина и высокие моральные качества, с максимальной степенью исполнительности. В противном случае эта модель работать не будет и, в существующих в компании условиях, легко «скатится» к «Слабой власти» того и другого – то есть к корпоративной анархии, когда люди делают, что хотят. Абсолютно игнорируя интересы как системы, так и ее руководителя, по сути, подчиненные эксплуатируют ресурсы структуры, где господствуют иждивенческие настроения, лень и безответственность (некоторые проявления этой модели, видимо, как «наследство», существуют в компании сейчас).

При приеме на работу игнорировать квалификацию и личностные качества никак не получится, и с большой долей вероятности зарплатный фонд увеличится.

*План работ: осуществление непрерывного процесса:*

**Поиск сотрудников – приема сотрудников – релевантного обучения сотрудников.** Создание резервного фонда сотрудников. Необходимо учесть в расчете стоимости проекта.

Результат деятельности процесса представляется в виде комплекса показателей, каждый из которых представляет какую-либо ценность для потребителя или бизнеса, например, себестоимости, коммерческой эффективности, удовлетворенности потребителя и т.д. При этом в качестве «входов» должны рассматриваться все самые различные факторы, оказывающие воздействие на показатели результата. Эти входные воздействия могут быть как «внешними» по отношению к процессу, например, сырье, так и «внутренними»: технологии, настройки или техническое состояние оборудования, управленческая система, **квалификация сотрудников**. Качество процесса **не всегда** можно оценить через качество требуемого результата, но его легко описать некоторым набором количественных показателей результата, целевые значения которых назначаются на основе требований потребителей или эффективности.

Результат на выходе процесса зависит от того, какую квалификацию и личностные качества имеют все – от руководителей до рядовых сотрудников.

Для запуска проекта будет необходима проработка и согласование следующих вопросов:

- сроки реализации проекта
- необходимые ресурсы для реализации проекта
- форма взаимодействия
- оценка рисков для успешного осуществления проекта
- оценка связанности проекта и вероятности расширения зон входящих в проект
- стоимость проекта/выгоды от проекта
- критерии оценки качества проекта

Пока всё.

p.s. Любой управленческий или административный процесс можно и нужно отрегулировать так, чтобы стабильно достигались максимально возможные (или требуемые) показатели его качества, последовательно уничтожая дефекты управления, коммуникации и документооборота.