



МОНИТОРИНГ

ЦНТИБ – филиал ОАО «РЖД»

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

I КВАРТАЛ 2023

СОДЕРЖАНИЕ

МЕРОПРИЯТИЯ	3
Инструментарий ARIS 10 (Моделирование деятельности Компании).....	3
Business Studio (моделирование бизнес-процессов)	4
Администрирование инструментария ARIS 10.....	5
Архитектура Предприятия (TOGAF)	6
НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ.....	7
Agile: путешествие от методики к мышлению.....	7
Практика agile: грабли и творчество	12
Agile не для всех?	20
Как раз за разом побеждать в инновационной гонке.....	23
Стандарты раскрытия информации в области устойчивого развития. Новое время – новые подходы часть 1. Нефинансовые системы отчетности	29
Agile: помощь, ожидания, обучение.....	37
Система статистического управления процессами создания качества продукции	42
Производственные цели: инструментарий повышения эффективности	49

МЕРОПРИЯТИЯ

Инструментарий ARIS 10 (Моделирование деятельности Компании)

Даты проведения 22.05.2023 – 24.05.2023.

Курс рассматривает вопросы, связанные с подходами к моделированию деятельности Компании, определяет ключевые вопросы и цели моделирования, формирует у слушателей понимание методологии моделирования деятельности Компании.

Рассматривается описание следующих ключевых областей Компании:

- организационная структура
- процессы
- ИТ-системы
- документы и статусы

Также в курсе будут рассмотрены вопросы автоматизации работы с системой ARIS 10, включая выполнение скриптов и расширенную аналитику.

Курс предназначен для бизнес-аналитиков, ИТ-специалистов и консультантов, занимающихся моделированием бизнес-процессов, используя инструментарий ARIS 10. В рамках курса предполагается выполнение практических работ для закрепления практических навыков работы с инструментарием ARIS 10.

Цели обучения

- Изучение методологии ARIS и способов моделирования деятельности Компании
- Освоение инструментария ARIS Architect& Designer 10 и получение практических навыков моделирования

Целевая аудитория

- бизнес-аналитики
- консультанты
- сотрудники ИТ-подразделений

Требования к уровню подготовки слушателей: базовые знания и опыт деятельности в области бизнес-моделирования и ИТ.

Приобретаемые слушателями знания и навыки: после успешного прохождения обучения слушатели будут способны:

- объяснить цели и задачи моделирования
- объяснить принципы методологии ARIS
- сформулировать принципы построения моделей
- настраивать инструментарий ARIS 10 Architect & Designer
- моделировать деятельность Компании
- формировать базовые отчеты по моделям

- выполнить задачи анализа

Более подробная информация по ссылке:

<https://nextconsulting.ru/courses/instrumentariy-aris-10-modelirovanie-deyatelnosti-kompanii>

Источник: nextconsulting.ru, 31.03.2023

Business Studio (моделирование бизнес-процессов)

Даты проведения 22.05.2023 – 24.05.2023

Курс рассматривает вопросы, связанные с подходами к моделированию деятельности Компании, определяет ключевые вопросы и цели моделирования, формирует у слушателей понимание методологии моделирования деятельности Компании.

Рассматривается описание следующих ключевых областей Компании:

- организационная структура
- процессы
- ИТ-системы
- документы и статусы

Также в курсе будут рассмотрены вопросы автоматизации работы с системой BusinessStudio, включая выполнение скриптов и расширенную аналитику.

Курс предназначен для бизнес-аналитиков, ИТ-специалистов и консультантов, занимающихся моделированием бизнес-процессов, используя инструментарий BusinessStudio. В рамках курса предполагается выполнение практических работ для закрепления практических навыков работы с инструментарием BusinessStudio.

Цели обучения

- Изучение методологии BusinessStudio и способов моделирования деятельности Компании
- Освоение инструментария BusinessStudio и получение практических навыков моделирования

Целевая аудитория

- бизнес-аналитики
- консультанты
- сотрудники ИТ-подразделений

Требования к уровню подготовки слушателей: базовые знания и опыт деятельности в области бизнес-моделирования и ИТ.

После успешного прохождения обучения слушатели будут способны:

- объяснить цели и задачи моделирования

- объяснить принципы методологии BusinessStudio
- сформулировать принципы построения моделей
- настраивать инструментарий BusinessStudio
- моделировать деятельность Компании
- формировать базовые отчеты по моделям
- выполнить задачи анализа

Более подробная информация по ссылке:

<https://nextconsulting.ru/courses/business-studio-modelirovanie-biznes-processov>

Источник: nextconsulting.ru, 31.03.2023

Администрирование инструментария ARIS 10

Даты проведения: 22.05.2023 – 24.05.2023

Курс охватывает вопросы администрирования продукта ARIS 10, его тонкой настройки в целях поддержания жизненного цикла управления моделями бизнес-процессов, грамотной организации деятельности Процессного офиса и бизнес-аналитиков Компании при моделировании бизнес-процессов.

Курс рассматривает изменения продукта ARIS 10, приводятся сравнительные характеристики продуктов с ARIS 10, рассматриваются пути обновления и миграции на новую версию. Рассматриваются темы, связанные с Соглашением о моделировании, управлением атрибутами и объектами, версионностью моделей и импорта-экспорта моделей, настройки ролей и прав и пр.

Курс предназначен для бизнес-аналитиков, ИТ-специалистов, администраторов ARIS и консультантов, занимающихся настройкой инструментария ARIS 10.

Цели обучения

- приобретение знаний, достаточных для управления и поддержки инструментария ARIS 10
- формирование практических навыков настройки инструментария ARIS 10

Целевая аудитория

- Администраторы ARIS
- Бизнес-аналитики
- ИТ-специалисты

Требования к уровню подготовки слушателей: базовые знания и опыт деятельности в области администрирования информационных систем и ИТ

Приобретаемые слушателями знания и навыки: после успешного прохождения обучения слушатели будут способны:

- объяснить состав и назначение функциональных модулей ARIS
- объяснить назначение функционала администрирования ARIS
- настроить инструментарий ARIS 10 Architect, ARIS Design Connect Server
- спланировать пути миграции на новую версию ARIS 10

Более подробная информация по ссылке:

<https://nextconsulting.ru/courses/administrirovanie-instrumentariya-aris-10>

Источник: nextconsulting.ru, 31.03.2023

Архитектура Предприятия (TOGAF)

Даты проведения: 22.05.2023 – 25.05.2023

Курс рассматривает вопросы, связанные с подходами к моделированию архитектуры Компании, определяет ключевые вопросы и цели моделирования, формирует у слушателей понимание методологии моделирования архитектуры Компании на основании методологии TOGAF.

Рассматривается описание следующих ключевых областей Компании:

- организационная структура
- процессы
- ИТ-системы
- документы и статусы и т.д

Также в курсе будут рассмотрены примеры моделирования корпоративной архитектуры в различных инструментах.

Курс предназначен для архитекторов, бизнес-аналитиков, ИТ-специалистов и консультантов, занимающихся моделированием архитектуры.

Цели обучения: изучение методологии и принципов TOGAF и способов моделирования архитектуры Компании.

Целевая аудитория

- архитекторы
- бизнес-аналитики
- консультанты
- сотрудники ИТ-подразделений

Требования к уровню подготовки слушателей: базовые знания и опыт деятельности в области бизнес-моделирования и ИТ.

Приобретаемые слушателями знания и навыки: после успешного прохождения обучения слушатели будут способны:

- объяснить цели и задачи моделирования архитектуры предприятия
- объяснить принципы методологии TOGAF
- сформулировать принципы построения моделей
- моделировать архитектуру Компании

Более подробная информация по ссылке:

<https://nextconsulting.ru/courses/arkhitektura-predpriatiya-togaf>

Источник: nextconsulting.ru, 31.03.2023

НОВОСТИ И ПУБЛИКАЦИИ

Agile: путешествие от методики к мышлению

Дисциплина, совершенствование, опора на потребителя – лишь несколько принципов методологии agile, которая начала путь по миру в XXI веке. Команды, использующие гибкий подход, быстрее достигают результатов, чем приверженцы классических методов, и испытывают большее удовлетворение от работы. Какие еще выгоды получают компании, «вживившие» agile в свое корпоративное сознание?

Реакция на изменения

Методология agile, выросшая из lean, получила распространение в программном обеспечении после выхода в свет в феврале 2001 г. манифеста agile. Тогда 17 разработчиков, называвших себя «организационными анархистами», встретились в Сноуберде (штат Юта, США), чтобы обсудить пути повышения эффективности. Все они были сторонниками простых правил и процессов, применяемых для быстрой адаптации к изменяющейся среде.

Несмотря на разногласия, участники смогли выбрать название для своего движения – agile, после чего создали знаменитый «Agile-манифест разработки программного обеспечения» (Manifesto for Agile Software Development), в котором были сформулированы ключевые ценности и принципы. Именно с этого времени все технологии разработки, использующие эти ценности, называются гибкими методологиями agile. Вскоре к энтузиастам присоединились последователи, которые начали распространять свои идеалы среди профессионального сообщества. Они писали статьи, выступали с лекциями и создали рабочую группу. На сегодняшний день в нее входят более 30 тыс. человек.

Новая технология возникла как реакция на массовые, быстрые изменения, растущую сложность и переход власти на рынке от производителя к

потребителю, задающему новые тренды. Поскольку движение agile позволяло постоянно совершенствоваться при дисциплинированном выполнении поставленных задач, оно быстро распространилось по всему миру. Сначала его считали лучшим способом управлять одной небольшой командой, затем несколькими, и в итоге – целыми компаниями.

В первые годы после выхода в свет манифеста agile наиболее известной методологией оставалась scrum, ориентированная на небольшие самоорганизующиеся команды, работающие короткими циклами под руководством владельца продукта и «тренера» команды, который помогает выявлять и устранять препятствия. Процессы включали ежедневные стендапы – короткие встречи agile-команды, призванные синхронизировать всех участников, обеспечить прозрачность рабочего процесса, поддерживать эффективность и производительность, а также обратную связь с клиентами или их доверенными лицами.

Постепенно появились другие методики и подходы, и стало ясно, что после успешного внедрения agile из методологии перерождается в мышление. Когда оно становится гибким, появляются преимущества, не зависящие от внедряемых процессов. При отсутствии гибкости не имело значения, какая используется методология, процесс или система – всё сводилось к нулю. Также стало очевидно, что гибкое управление не зависит от ярлыка «agile». Интересно, что наиболее успешными проектами, в которых использовался гибкий подход, были те, где применяли терминологию, принятую в данной стране, – это облегчало восприятие происходящего как менеджерам, так и персоналу.

Гибкость как отличие и преимущество

Большинство крупнейших и быстрорастущих компаний в мире – Amazon, Apple, Facebook, Google, Netflix и Microsoft – отличаются гибкостью. Они не используют стандартную гибкую лексику, но именно достижение гибкости бизнеса позволило им стать самыми дорогостоящими компаниями в мире. Их руководство считает гибкость длительным путешествием, а не конечным пунктом назначения. Agile непрерывно развивается. Если 10 лет назад выпуск обновлений каждые три недели считался большим прогрессом, то сегодня многие компании выпускают по несколько обновлений ежедневно.

LEGO

Компания начала свой путь к гибкости в 2015 г., введя изменения на уровне команды. В то время в ней работало 20 команд. Сначала в самоорганизующиеся scrum-группы были преобразованы первые пять из них, а затем и оставшиеся 15. Но хотя отдельные команды стали гибкими, они не могли эффективно сотрудничать друг с другом. Чтобы этого достичь, LEGO

ввела в работу шаблон SAFe, предназначенный для руководства предприятиями при масштабировании бережливых и гибких практик. Команды собирались каждые восемь недель на большое совещание, которое длилось полтора дня. Во время встречи они показывали свои достижения, прорабатывали зависимости, оценивали риски и занимались планированием.

Результаты:

- Разработчики дают более точные оценки, а результаты стали более предсказуемыми.
- Визуальное, почти игровое планирование помогает сосредоточиться, делает проблемы очевидными и облегчает их решение.
- Предоставление людям независимости сделало их более мотивированными, они лучше выполняют свою работу.

XIAOMI

Компания по производству электроники начала свою деятельность в 2010 г. и быстро росла. В течение четырех лет она опередила продажи смартфонов Apple в Китае, а затем с головокружительной скоростью выводила на рынок новые продукты. К 2018 г. Xiaomi успешно представила более 40 продуктов, начиная от умных рисоварок и очистителей воздуха и заканчивая роботами-пылесосами и умными кроссовками. Однако по-настоящему инновационной стала гибкая организационная модель управления проектами. Ключевыми компетенциями компании являются построение бизнес-модели, маркетинг, продвижение и дизайн, но не производство – максимально используется аутсорсинг компонентов, производства и доставки. Xiaomi фокусируется на скорейшем выводе прототипов на рынок, а также активно привлекает пользователей к финальной доработке продукта.

Результаты:

- Продукт, разработанный совместно с сообществом пользователей, ближе к потребностям рынка.
- Выпускаются высококачественные востребованные продукты, при этом сокращаются инвестиции в НИОКР и производство, которых требует традиционная организационная модель.
- Проекты, ориентированные на клиентов, ускоряются за счет привлечения внешних ресурсов.

CISCO

В 2015 г. компания перешла в разработке программного обеспечения на SAFe – это гибкий фреймворк, позволяющий использовать agile-методологии в больших командах размером более 50 человек. Раньше отдельные целевые группы отвечали за проектирование, сборку, тестирование и развертывание. При этом часто отмечались недостатки в выполнении задач, срывы сроков и сверхурочные работы. Используя гибкие методики, Cisco создала три

экспериментальных инструмента программирования: для расширения возможностей, уменьшения и исправления дефектов и создания новых проектов.

Результаты:

- Уменьшение критических и серьезных дефектов на 40%.
- Снижение коэффициента отклонения дефектов (Defection Rejection Ratio, DRR) на 16%.
- Улучшение эффективности устранения дефектов (Defect Removal Efficiency, DRE) на 14% благодаря более тесному взаимодействию международных команд.
- Отсутствие сверхурочных работ.

Большой успех влечет за собой и большой риск. Amazon, Apple, Facebook и Google стали квазимонополиями и демонстрируют хорошо известные недостатки монополистов. Так, в 2020 г. Конгресс США представил доклад, составленный по итогам годового расследования в отношении высокотехнологичных компаний, с критикой Apple, Amazon, Google и Facebook. Конгрессмены заявляли, что эти компании злоупотребляют положением на рынке, ведут себя как монополисты и вредят конкуренции. Facebook и Google, по их мнению, демонстрируют признаки злоупотребления конфиденциальностью.

Изменение ДНК компании

Опросы, проведенные международными компаниями Deloitte и McKinsey&Company, показывают, что более 90% руководителей высшего звена уделяют первостепенное внимание повышению гибкости, в то время как обладают ею менее 10% фирм. Разрыв между стремлениями и реальностью привел к тому, что компании вынуждены заявлять о своей гибкости без учета реальности или применять гибкие процессы, не тратя времени на то, чтобы донести эти идеи до сознания сотрудников.

Переход на новое мышление влечет за собой глубокие изменения для большинства организаций, особенно крупных «старых» компаний с укоренившимися управленческими практиками. Для многих из них, согласно недавним выводам McKinsey, это изменение фундаментальной ДНК. McKinsey указывает на рациональные причины, по которым менеджер в традиционной организации может испытывать беспокойство и нежелание применять agile. Гибкое мышление противоречит некоторым основным установкам, преобладавшим в управлении крупными организациями по меньшей мере столетие. Например, agile позволяет зарабатывать больше денег, не

сосредотачиваясь на этом процессе: контроль усиливается за счет отказа от контроля, а лидеры действуют скорее как садовники, а не как командиры.

Промежуточные итоги

Отчет компании Digital. ai Agility (ранее VersionOne) от 2021 г. приводит статистику популярности agile в мире.

Интересно, что 94% компаний, участвовавших в опросе, уже используют agile. Причем лишь 23% из них занимаются разработкой софта. Гибкая методика давно уже вышла за пределы ИТ-индустрии, заняв почетное место в банковской и финансовой отраслях, оказании профессиональных услуг (консалтинг, юридические услуги и т. д.), страховании и даже в государственном секторе.

Какие же выгоды получают компании от использования agile? На этот вопрос получен следующий ответ (рис. 1):



Рис. 1. Выгоды от использования agile

На вопрос, как измерить успех от внедрения agile, руководители ответили следующим образом (рис. 2):



Рис. 2. Успех от внедрения agile

В России в agile также активно вовлекается всё больше отраслей, среди которых образование и медицина, не говоря уже об активном применении гибких подходов в российских банках. Недаром Герман Греф, председатель правления Сбера, еще несколько лет назад заявил, что «те, кто не освоит agile сегодня в куче бизнес-процессов, будут лузерами завтра». Лучшего комментария в пользу agile нельзя и придумать.

Источник: *Business Excellence*. – 2023. – № 1. – с.20-24

Практика agile: грабли и творчество

Agile – это не только об удачных продажах цифровых продуктов, но и о работе сотрудников и их взаимодействии с клиентами. Agile – это о деятельности компаний в целом. Практика подтверждает: agile-методы позволяют организовывать, координировать и развивать сложную производственную деятельность эффективнее, чем другие хорошо зарекомендовавшие себя методики. Не без исключений и сбоев, конечно. Подходит ли agile для вашего проекта?

Журавль в руке: опыт трансформации

Российские банки начали внедрять agile-технологии во втором десятилетии нынешнего века. Традиционно всё началось с топ-5 ведущих банков, затем волна докатилась и до других финансовых организаций. Переход

на agile потребовал от компаний изменения не только производственных процессов, но и культурного кода.

Если посмотреть на трансформацию ВТБ за последние три года, то здесь отмечается многократное увеличение числа айтишников – с 3 до 20 тыс. человек. При этом они значительно ускорили свою работу и перешли к непрерывной поставке софта, отмечает управляющий директор департамента операционной модели цифрового развития ВТБ Евгения Меньшикова.

«Команде удалось выполнить поставленные в 2019 году цели: увеличить вдвое число клиентов, представляющих средний и малый бизнес, при росте дохода на 15 – 35%, и при этом сохранить сегмент крупного бизнеса. Команда была уверена, что ключ успеха – в agile-методах. Несмотря на то, что первый опыт внедрения agile в ВТБ оказался не вполне удачным и остались нереализованными пилотные проекты, мы решили не опускать руки и изменить тактику, сосредоточившись на бизнес-целях, а не на методиках их достижения», – рассказала Евгения Меньшикова на недавней конференции Enterprise Agile Russia (рис. 3).



Рис. 3. Внедрение agile-технологий в ВТБ

Трансформация в ВТБ проходила на всех уровнях. Здесь договорились, что в фокусе внимания будут поддержка бизнеса, совместная работа и инкрементальность, когда решение разбивается на этапы (рис. 4). В банке сосредоточились на измеримости, универсальности, надежности автоматизации и информационной безопасности.

Были созданы кросс-функциональные команды, объединившие бизнес- и ИТэкспертов, работающих вместе над продуктом. Если раньше каждое подразделение выполняло свою часть большой задачи обособленно, команды слабо представляли результат и не были мотивированы, то теперь они самодостаточны и могут полностью реализовать проект. Переход на работу в режиме стримов позволил лучше изучить продукт и вникнуть в процесс, ведь участникам теперь не нужно расплываться на решение разных задач – они погружены в одну проблему и занимаются только ей.



Рис. 4. Фокус на объективных характеристиках целевой модели

«В комментариях в телеграмм-канале нам писали, что изменения выглядят интересно, но масштаба на уровне команд не видно. Здесь важно отметить, что всё зависит от конкретной команды. Legacy-системы, предназначенные для выполнения ограниченного круга задач и не приспособленные для кросс-функционального взаимодействия с другими приложениями, никуда не делись. Мы их не заменили целиком, и у тех, кто их поддерживает, наверное, многое осталось по-старому. А в новых командах и развивающихся сегментах бизнеса может быть немало изменений. В любом случае рост численности ИТ в семь раз, о котором я говорила вначале, с сохранением управляемости и результативности, сам по себе является достижением», – делится опытом agile-трансформации Евгения Меньшикова.

Legacy-система (англ. legacy – «наследство») Унаследованная система. В сфере ИТ – устаревшие методы, технологии, вычислительные системы или приложения, которые используются до сих пор. Часто подразумевается, что система задавала стандарты для всех последующих. Также может означать, что система устарела и нуждается в замене.

ВТБ динамично идет по пути цифровой трансформации, переведя все свои продукты в «цифру». Здесь решили, что agile для достижения успехов подходит больше всего – ведь гибкость, скорость, клиентоцентричность для банка в приоритете. Первоначально руководство компании планировало более спокойные темпы перехода на новую модель, но, получив позитивные отзывы от бизнесподразделений, переход в новый формат провели в течение нескольких месяцев.

В ВТБ ценят в сотрудниках такие качества, как честность и активность, равнодушие и открытость новому. Банку нужны люди не только гибкие, но и сфокусированные на результат, способные работать в ситуации

неопределенности, переводя ее в простые и понятные задачи. Они и создают в команде уникальную атмосферу, дающую каждому возможность проявить себя. Как успешно выполнять задачи государственной важности

Компанию «РТ Лабс» можно назвать экспертом по созданию масштабных цифровых сервисов. Она ежедневно работает с самыми высоконагруженными системами в стране. Среди проектов компании портал и мобильное приложение «Госуслуги», а также инновационная платформа биометрической идентификации. Директор офиса agile практик Виктор Редров и заместитель генерального директора по внедрению производственной системы Илья Бушмелев рассказали об опыте использования фреймворка SAFe для организации процесса разработки высоконагруженных систем электронного правительства в масштабе 2,5 тыс. разработчиков. Если в нескольких словах, то фреймворк SAFe – это набор организационных шаблонов и шаблонов рабочих процессов для реализации agile-методик в масштабе всей компании. Платформа включает в себя совокупность структурированного руководства по ролям и обязанностям, способы планирования работы и управления ею, а также соответствующие ценности. Она применяется во множестве agile-команд, обеспечивая согласованность, помогает выполнять совместную работу. В ее основу легли три блока знаний: гибкая (agile) разработка программного обеспечения, бережливая (lean) разработка продукции и системное мышление. «Пандемия коронавируса стимулировала наш переход от традиционной работы по ежегодным контрактам к гибкому квартальному планированию, при котором команды брали на себя обязательства исходя из реальной оценки возможностей, а затем их выполняли. Государство, со своей стороны, принимает объем таких возможностей и учитывает их. Это можно назвать новой реальностью, где ИТ ограничивает скорость изменений в обществе и государстве», – отметили спикеры. Государство не могло не признать новую реальность, поскольку обычная работа по годовым контрактам порождала текучку персонала и перегруз. Ситуацию обострил коронавирус.

Jira – Программный инструмент для управления проектами. Часто используется в ИТкомпаниях для формирования списка задач, отслеживания общего прогресса команды и решения возникающих по ходу разработки продукта проблем.

Scaled Agile Framework (SAFe) – лидирующий в мире подход обеспечения Business Agility для крупных компаний.

ТЕЗИСЫ ГИБКОЙ МЕТОДОЛОГИИ

1. Общее важнее процессов и инструментов
2. Рабочий продукт важнее документации
3. Диалог с заказчиком важнее согласования контракта

4. Изменения важнее следования первоначальному плану
5. От заказчика требуется постоянное участие и соответствующая квалификация

Виктор Редров отметил, что перед компанией можно ставить любые задачи, но решение, что из этого она успеет сделать за квартал, принимает только сама компания. Заказчику ничего не остается, как смириться с ситуацией. Почему? Во-первых, можно пообещать, но не сделать, а во-вторых, работа в режиме стресса приведет к массовым увольнениям. Негатив долго будет превосходить весьма ограниченный выигрыш, достигаемый благодаря давлению на разработчиков. И это принципиальное изменение в понимании ИТ-разработки заказчиками такого высокого уровня.

Как строится процесс планирования в компании, где работают более ста команд и свыше двух тыс. сотрудников? Он представляет собой трехдневную сессию, в которой 400 человек от «РТ Лабс» и Минцифры России участвуют очно и более тысячи – онлайн. После принятия плана начинается его мониторинг, без которого не обойтись, поскольку в компании есть четкое понимание, что результаты планирования – ответственное обязательство перед государством. Выполнение плана обеспечивается отчетом, регулярной фиксацией проблем и процессов их устранения. Такой подход к работе позволил снизить количество авралов и текучку кадров и прийти к некоторым достижениям (рис. 5).

	2021	2022*
СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ		25%
РАЗМЕР КОМАНДЫ	1 151	2 107
АВРАЛ	50%	30%
РЕЛИЗЫ	1 680	2 426
НОЧНЫЕ РЕЛИЗЫ	1 146 (68%)	726 (30%)

*1а ноябрь 2022 Источник: «РТ Лабс»

Рис. 5. Результаты внедрения практик SAFe

Взгляд со стороны помогает продвижению вперед

Главный научный инновационный внедренческий центр (ГНИВЦ) создает софт для ФНС. Agile-трансформацию здесь рассматривают как способ быстро и успешно развиваться. Начиналось всё летом прошлого года с трех человек, вошедших в команду трансформации, и десяти команд. Сейчас задействовано 13 сотрудников, у которых есть 77 поддерживаемых команд.

Директор по трансформации компании ГНИВЦ Дарья Ерещенко отмечает, что за непродолжительное время стало видно, как меняются не только организация, но и инженерные практики: «Год назад мы серьезно взялись за процессы тестирования, а сейчас ставим DevOps – методологию, помогающую наладить эффективное взаимодействие разработчиков с другими ИТ-специалистами. Это набор процессов и инструментов, которые позволяют компании создавать и улучшать продукты быстрее, чем при использовании традиционных подходов к разработке ПО. Кроме того, у нас идет активное изменение культуры компании. На это уходит примерно треть всех усилий. Опыт подтверждает, что в компании, взявшей за внедрение agile, обязательно нужны команда трансформации и привлечение внешних экспертов, поскольку взгляд со стороны помогает продвижению вперед».

Дарья Ерещенко считает, что не существует единого метода работы, но есть общие требования. Так, у всех команд должны быть простые базовые правила ведения разработки, и в целом неважно, по какой методологии они работают. Необходима поддержка команд на этапе пилотирования отдельным консультантом.

На сегодняшний день в ГНИВЦ используют два инструмента для выполнения поставленных задач – исторический (традиционный для компании) и новый. Часть команды перевели на новые инструменты, а часть пока оставили работать по-старому, чтобы не вызывать стресса у сотрудников.

В компании выявили два типа команд: готовых к трансформации и неготовых. Первые показывали успешные результаты, а вторых приходилось уговаривать, затрачивая на это немало сил, нервов и времени.

Сложности трансформации Дарья Ерещенко делит на две группы: проблемы менеджмента и проблемы команд. Среди препятствий, с которыми сталкиваются команды, непонимание ценности выпускаемого продукта, расфокусировка по решаемым задачам, трудности с коммуникациями, когда каждый работает за себя, по принципу «моя хата с краю». Всё это невозможно разрешить, если оставить без внимания проблемы менеджмента – такие, как страх потери авторитета, директивное управление, неосознавание проблем, непонимание объема и приоритета работ, работа специалистов не на своих местах и нежелание принимать изменения.

Чтобы исправить положение дел, директор по трансформации компании ГНИВЦ предлагает применить инструменты микроменеджмента там, где это необходимо, научить новым подходам, директивно внедрять новые правила, заменить сотрудника и обязательно ввести правило работы над ошибками.

В зависимости от состояния команды существуют три сценария развития agile-трансформации. Если группа готова к изменениям и понимает цели, ее ожидает успех. Если же все продолжают работать привычным образом,

необходимо применять методы убеждения. Но здесь существует опасность имитации деятельности, когда при уходе трансформатора всё возвращается на прежние позиции. А еще команда может думать, что всё и так хорошо, но при этом не справляться с приоритетным проектом – вот тогда-то и необходимо применять «силовые» методы. Работа с командами будет продолжаться с учетом степени их зрелости (рис. 6).



Рис. 6. Планы развития agile-трансформации

При переходе к agile-трансформации в ГНИВЦ были опасения, что основному заказчику – ФНС России – изменения будут не нужны. Но это не подтвердилось: всем хочется видеть прозрачную картину работ. И еще одно существенное замечание. В компании уверены, что без поддержки руководства трансформация шла бы значительно тяжелее, если бы вообще стала возможной. Несмотря на все сложности, улучшения ощутили и команда, и заказчик – новые подходы помогают совершенствовать совместную работу.

Анархия или творчество?

Во втором квартале 2020 г. совет директоров Страхового АО «ВСК» принял стратегию развития, включающую бизнес, HR и технологические направления. Трансформация прошла успешно. Увеличились доля в сборах страховой премии и доля в марже, сократился срок окупаемости.

Организационным инструментом реализации была выбрана трансформация на основе подхода SAFe, которая успешно удалась. При этом весь софт компания делала самостоятельно. Это не было кастомизацией готового решения, предложенного консультантами.

Стратегический партнер ВСК Иван Болотин считает такое решение правильным: «Страховая компания сейчас торгует цифровыми продуктами, а значит, софт – ключевая вещь. Если взять стандартное ПО, будешь ограничен его возможностями, не сможешь быстро выводить новые цифровые продукты. По SAFe имеются сложные учебники, и у многих возникает соблазн разобраться самостоятельно. Опыт говорит, что так не получится, можно понести ущерб».

Три негативных кейса на пути трансформации

Кейс 1

ОШИБКА ЦЕНОЙ В 30 МЛН РУБ.

Компания опоздала с внедрением Large Solution SAFe и Portfolio SAFe , когда проводила провязку от стратегических целей до задач.

Способ устранения: изменение конфигурации.

Совет: изучите конфигурации SAFe и конфигурируйте сознательно.

Кейс 2

ОШИБКА ЦЕНОЙ В 2,25 МЛН РУБ.

Компания неравномерно развивала управленческие и инженерные практики, не выявляла проблемные места, которым оказалось тестирование.

Способ устранения: проведение тестирования.

Совет: с самого начала всё измеряйте, это вам ничего не стоит. Просто настройте Jira. Расшивайте все узкие места.

Кейс 3

ОШИБКА ЦЕНОЙ В 40 МЛН РУБ.

Недостаточное внимание к соответствию кандидатов принципам agile и формальное обучение. Такой подход привел к четырем нежелательным увольнениям, а есть мнение, что стоимость одного увольнения равна двум годовым ФОТ.

Способ устранения: правильно подходить к вопросу приема на работу специалистов.

Совет: на собеседовании опишите ситуацию форсмажора и спросите кандидата, «кто виноват». Если он начнет бойко отвечать, это будет поводом задуматься. Agile ориентирован не на поиск виноватых, а на устранение последствий. Об этом необходимо думать, проверяя соискателя на совместимость с командой и обучая его agile.

Иван Болотин цитирует Виктора Ченга, бывшего консультанта по управлению McKinsey & Company, консультанта по стратегическому планированию, автора бизнес-книг: «Если что-то имеет здравый смысл, это не значит, что это – общепринятая практика. Читайте учебники, используйте метрики, беседуйте для проверки совместимости с командой. Это вроде все знают – но не применяют».

С такими словами сложно не согласиться. Многие знания кажутся привычными и элементарными, а потому их значение так и остается теоретическим. Но только до того момента, когда мы вдруг наступаем на

собственные грабли. Разумнее принять непривычное и адаптировать его к существующей реальности, чтобы не совершать в будущем больших ошибок.

Источник: Business Excellence. – 2023. – № 1. – с.26-31

Agile не для всех?

За последние несколько лет итеративный подход к управлению проектами и гибкая методология разработки agile стали популярны и даже вошли в моду на фоне огромного числа разработок крупными игроками продуктов in-house. И в текущих условиях импортозамещения agile становится актуальным как никогда. Однако не стоит отказываться от критичного отношения к этому бизнес-подходу.

Agile появился как методология в первую очередь для разработки технологичных продуктов, например кастомизированного программного обеспечения, а уже потом распространился на другие виды проектов и сегодня принят в банках, страховых компаниях, в компаниях, создающих цифровые сервисы для предприятий и физических пользователей. Agile позволяет сделать процесс разработки и ход проекта более гибкими, прозрачными, помогает ускорить срок вывода продукта на рынок. Это важно, когда рынок, на котором работает компания, высококонкурентный, и требования пользователей к итоговому виду продукта регулярно меняются.

Какие особенности подхода agile надо учитывать?

Во-первых, agile начали пытаться применять везде, как «волшебную таблетку», а подходит он далеко не всем типам компаний, проектов или продуктов. Например, agile вряд ли уместен в атомной или космической отраслях, где стоимость доработки очень высока, или в строительстве, где в случае отсутствия общего проекта сооружения и коммуникаций под угрозой может оказаться человеческая жизнь. Agile эффективно работает в клиентоцентричных бизнесах – в финансовом секторе, ретейле, электронной коммерции, в интернет-среде в целом.

Во-вторых, применение agile бессмысленно, если процесс прост и в нем участвует всего пара человек: эти двое и так легко договорятся, какого-то специального подхода для этого просто не требуется.

В-третьих, нужно понимать, какой предполагается объем работ. Так, реализация больших программ спринтов (циклов разработки с планами задач) содержит в себе огромные риски. Соблюдение ожидаемой скорости запуска требует создания автоматических тестов на уровне отдельных компонентов, в результате чего проверяется не весь продукт целиком, а только его части. Такая

точечная проверка не позволяет протестировать систему от начала до конца и адекватно оценить общую картину. И именно из-за отсутствия связей между компонентами пользователи потом находят достаточное количество багов, и разработчики начинают править код. Но в общей системе опять что-то меняется, и возникают новые проблемы из-за рассинхронизации.

В-четвертых, чрезмерная гибкость подхода и буквальное, без оглядки на специфику продукта/процесса применение методологии может привести к тому, что документация на продукт станет неактуальной или просто будет отсутствовать. Поскольку требования к продукту уточняются к моменту разработки, документация становится менее подробной. Это означает, что когда новые участники присоединяются к команде, они не знают подробностей об определенных функциях или о том, как им нужно работать, с чего начать. Аналогично, когда кто-то из членов команды выпадает из процесса, он уносит всю методологию в своей голове, и это откатывает разработку назад. В итоге «плывут» и срываются сроки, уходит определенность, когда продукт будет запущен в жизнеспособном виде. Поэтому agile не отменяет проектной гигиены.

В-пятых, без налаживания качественного управления изменениями не стоит пытаться начинать работать по agile. Без учета перечисленных особенностей даже оправданный гибкий подход разбивается о привычные процессы.

ГЛОССАРИЙ

Архитектура продукта – компоненты, из которых продукт состоит, и связь между ними; расположение функциональных элементов в физические блоки, которые становятся строительными блоками для продукта или семейства продуктов.

Спринт – временной цикл разработки, в течение которого команда должна выполнить запланированные задачи. Когда один спринт подходит к концу, проект становится на шаг ближе к результату, и команда переходит к следующему. И так, пока все задачи не будут решены.

Баг – запись (или «дефект») в системе отслеживания ошибок.

Барьеры для agile. Случаи из практики

- Дорожная карта, или бюджет развития продукта по старинке утверждается на год, что не позволяет владельцам продуктов оперативно реагировать на изменения в потребностях и гибко управлять ресурсами.

- Участники команды по созданию продукта редко общаются из-за дефицита времени, при этом частая коммуникация – основной элемент работы при agile подходе.

- В компании не всегда есть правила взаимодействия с пользователями, не оценивается уровень их удовлетворенности. Процесс сбора обратной связи может быть нерегулярным или вовлекать небольшое количество респондентов. А стейкхолдеры и владельцы продуктов могут быть немотивированы проводить регулярные демонстрации для пользователей из-за экономии времени. Всё это ведет к появлению на свет нежизнеспособного продукта: он будет сложен, неудобен и вряд ли кому-то нужен.

- Высшее звено руководства компании, прежде всего СТО (Chief Technical Officer), отнюдь не всегда вовлечено в процесс на всех этапах развития продукта, что обычно ведет к увеличению риска отставания его архитектуры от реальных потребностей пользователя. Чем чревата неоптимальная архитектура продукта? Замедлением разработки, снижением качества продукта и срывом сроков его выхода на рынок.

- Вопросы целеполагания и мотивации тоже часто бывают не проработаны. Так, цели развития продукта не увязываются напрямую с целями департамента, для которого продукт создается, а мотивация ключевых ролей команды продукта может быть не связана с эффективностью самого продукта.

- Затраты на разработку продукта могут не сопоставляться с итоговым эффектом от его использования, что создает риски разработки ради разработки. В итоге получается нечто дорогое и не всегда востребованное пользователем.

- В компаниях часто отсутствует культура ошибки, практика экспериментирования, методология проверки гипотез и замера реального результата. В разработку без проверки принимаются «удачные» гипотезы и тестируются в малом масштабе для минимизации рисков. Такой подход заведомо оборачивается ограничением развития продукта.

- Зачастую наблюдается низкая синхронизация продуктовых команд между собой по причине конкуренции или неготовности руководства инвестировать достаточное время в коммуникацию. Если в компании разрабатывается одновременно несколько разных продуктов, нужно понимать, насколько те или иные их компоненты могут быть доработаны и переиспользованы. В противном случае неминуемо увеличение сроков разработки и удорожание продукта.

Выводы

Agile-подход интересен, часто эффективен, но панацеей не является. Нужно правильно оценивать степень релевантности его применения в зависимости от типа и масштаба бизнеса и продукта. Гибкость не равна неструктурированности и хаосу: любой процесс должен быть тщательно организован и исполнен, любые действия – задокументированы. Применение гибкого подхода требует трансформации бизнес-процессов, грамотной

организационной структуры, мотивации персонала, а также формирования культуры изменений как части корпоративной культуры. При сохранении привычных действий новый подход останется на бумаге и обернется напрасной тратой ресурсов.

Источник: Business Excellence. – 2023. – № 1. – с.32-34

Как раз за разом побеждать в инновационной гонке

«С начала XXI в. технологии и инновации приводят к фундаментальным изменениям гораздо более быстрыми темпами, чем когда-либо прежде. Инновации развиваются чуть ли не со сверхзвуковой скоростью, и любому человеку всё труднее оставаться хорошо информированным и актуальным. Чем больше умов будет думать об улучшении, тем больше возможностей для инноваций мы получим. В этом убежден всемирно известный специалист в области прикладных методов совершенствования бизнес-процессов», – генеральный директор Harrington Management System (США) доктор Джеймс Харрингтон.

Качество + инновации

Сегодня любой компании недостаточно быть просто успешной, выполняющей свои обязательства надлежащим образом. Недостаточно и просто производить товары, пусть даже высочайшего качества. В условиях жестокой конкуренции компания должна стремиться к совершенству во всех сферах деятельности, улучшая работу подразделений и добиваясь максимально эффективного использования ресурсов.

Несмотря на глобальные изменения в мире, факты, которые делают успешной организацию, страну или людей, не изменились. Я имею в виду такие фундаментальные основы бизнеса, как уважение к личности, постоянное стремление делать всё возможное для улучшения производства, понимание клиентов, инвестиции в сотрудников, честность и поиск беспроигрышного варианта, как у нас говорят, win-win. Сегодня всё это так же важно, как и полвека назад. Иногда мне кажется, что даже более важно, чем тогда. Да, события развиваются быстрее, стало больше конкуренции и возможностей, но мы не можем позволить суете отбросить важные базовые ценности, иначе потерпим неудачу.

Текущая задача заключается в том, чтобы опередить конкурентов с помощью высококачественных инновационных продуктов. Гонка за удовлетворение ожиданий клиентов идет по всему миру. Компаниям необходимы высококачественные инновационные продукты и услуги, обеспечивающие до-

полнительную ценность, чтобы успешно конкурировать на современном рынке. Дело в том, что клиенты сначала покупают продукты, основываясь на их качестве, а затем возвращаются за ними снова и снова, если видят в них еще и надежность.

Сочетание высокого качества товара и креативных инновационных продуктов обеспечивает компаниям конкурентное преимущество, позволяющее быть впереди. Здесь главное не оставаться на старте, работать сообща и никогда не быть удовлетворенными тем, насколько вы хороши, или продуктами, которые вы выпустили вчера. Всегда важно помнить, что гонка не закончена, ее невозможно выиграть, используя вырезки из газет за прошлую неделю.

Что делать, если время производственного цикла слишком коротко?

Мне часто задают этот вопрос. Очевидно, что при коротком времени производственного цикла все существующие и потенциальные проблемы должны быть устранены и исправлены во время разработки продукта. Это требует значительного повышения производительности, сдвига в такой деятельности от производственной линии к научно-исследовательской лаборатории. Иначе вам не хватит времени, чтобы распознать проблему после того, как вы начнете поставлять продукцию потребителям.

Всё зависит от того, как компании используют ресурсы для повышения качества и инноваций продуктов, производительности операций, и того, как они интегрируют технологии в свои продукты, обеспечивая оптимальное использование капитала. И, конечно же, для достижения лучшей производительности необходимо соблюдать баланс и гармонию, чтобы гарантировать удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон.

На мой взгляд, есть семь моментов, которым необходимо уделять пристальное внимание. Это инновации и креативность, качество, надежность, адаптивность, технологии, производительность и затраты.

Однажды К. Джексон Грейсон, председатель Американского центра производительности и качества (APQC), отметил, что «нам всем нужно быть худыми и голодными, быстрыми, стремящимися к совершенству, ориентированными на изобретательные действия. Нужно быть злее, чем собака на свалке, и умнее, чем кошка на скотном дворе». Он имел в виду, что нам нужна гибкая организация во всех отношениях, чтобы иметь возможность быстро реагировать на меняющиеся рынки и ожидания клиентов по всему миру.

Подсчитано, что почти 60% всех прорывных улучшений никогда не капитализируются из-за отсутствия последующих действий по внедрению. Определить и количественно оценить возможность улучшения часто сложнее,

чем разработать продукт или процесс, который использует преимущества этих изменений.

12 ШАГОВ БЕСПРОИГРЫШНОГО ИННОВАЦИОННОГО СЦЕНАРИЯ

- 1. Повышение приверженности к инновациям*
- 2. Увеличение инвестиций в инновации*
- 3. Повышенное внимание руководства*
- 4. Улучшение процессов*
- 5. Увеличение вовлеченности сотрудников*
- 6. Повышение доверия*
- 7. Расширение сотрудничества*
- 8. Более качественные продукты и услуги*
- 9. Уменьшение жалоб со стороны клиентов*
- 10. Повышение лояльности клиентов*
- 11. Увеличение прибыли*
- 12. Увеличение доходности владельца*

Начинать с выявления возможностей

Суть процесса в том, что один специалист или группа рассматривают знакомую ситуацию, но видят ее в ином свете, чем ранее. Они готовы предложить инновационное творческое решение.

Затем определяются, анализируются и расставляются приоритеты, предпринимаются шаги по защите интеллектуального капитала – патентование новых и уникальных концепций или проверка на отсутствие нарушений патентных прав.

Важно рассчитать отдачу от инвестиций для первоочередных изменений, для чего должны быть определены и проанализированы как положительные, так и отрицательные последствия, которые отдельные изменения окажут на организацию.

Потратьте время на разработку, доработку, внедрение и поддержку проекта, а затем сравните результаты, которые принесут изменения, с дополнительным контентом. На основе такого анализа и определяются приоритеты, оказывающие наибольшее влияние на организацию.

Любую концепцию необходимо проверять. Во время проверки предлагаемое изменение моделируется, что позволяет собрать новые данные о производительности. Построение инженерной модели изменений и исследование в соответствии с рядом условий, например, температурой, влажностью, вибрацией, электронными задержками, дадут результаты, которые можно использовать для прогнозирования частоты отказов или надежности.

Имитационные модели также часто служат для проверки инженерных и финансовых оценок.

Как только изменение становится частью портфеля проектов организации, выделяются ресурсы для его поддержки, создания необходимой технической и производственной документации, подтверждения приемлемости результатов производства с помощью серии оценок модели производственного процесса и начала поставок внешнему заказчику.

Конечно, для оценки добавленной стоимости, которую будет иметь конкретный проект, для определения наилучшего использования ресурсов необходимо проводить анализ бизнескейсов. Для утвержденных проектов нужно подготовить подробные пакеты управления.

Культура кадров, продаж и маркетинга

Кадровые ресурсы представляют проблему как для малых, так и для крупных компаний. Несмотря на то, что сегодня люди, оставшиеся без работы, могут заполнить все доступные вакансии, существует большой дефицит в таких областях, как разработка продуктов, программирование и проектирование производства.

Поиск правильных поставщиков по правильной цене, которые способны производить правильный товар и делать это по графику небольшими партиями, – еще одна проблема, с которой сталкивается организация. И последний пункт – это наличие необходимого оборудования или площадей для поддержания производства.

Очень важно обратить внимание и на подготовку технической документации. Система сбора информации должна быть определена и введена в действие, система управления данными будет генерировать отчеты о состоянии дел, чтобы держать команду в курсе и указывать на необходимые действия. Как только продукт одобряют для отправки заказчику, откроется производственный шлюз, продукция преобразуется из товара в деньги. И здесь мы вступаем в другой мир.

Деятельность и культура продаж и маркетинга уникально отличаются от культуры в других подразделениях организации. В ходе ее разрабатываются и внедряются не только рекламные кампании, но и стратегия продаж и подходы к предложениям, а также мотивационные компенсационные пакеты.

11 УСЛОВИЙ ПРОГРЕССА

- 1. Организация должна верить, что перемены важны для ее будущего.*
- 2. Необходимо, чтобы все ясно представляли картину желаемого результата.*

3. *Существующие и потенциальные барьеры должны быть выявлены и устранены.*
4. *Важно, чтобы за стратегией для достижения видения стояла вся организация.*
5. *Руководство должно смоделировать процесс и подать пример.*
6. *Необходимо обеспечить обучение новым навыкам.*
7. *Важно создать превосходный дизайн продукта и процесса. Результат никогда не может быть лучше, чем дизайн.*
8. *Система измерений должна быть построена таким образом, чтобы результаты можно было оценить количественно.*
9. *Всем нужно обеспечить постоянную обратную связь.*
10. *Необходимо проводить коучинг для исправления ошибок.*
11. *Для эффективного закрепления желаемого поведения сотрудников должна быть создана система признания и поощрения.*

Довести проект до «вскрытия»

Важно не упускать из вида послепродажное обслуживание. Обычно его проводят специалисты, обрабатывающие жалобы клиентов, отвечающие на их вопросы и обеспечивающие линейный интерфейс между организацией и заказчиками. Еще одной ключевой частью послепродажного обслуживания является ремонтный центр. И здесь необходимо обладать терпением при столкновении с недовольными потребителями. Расширение прав и возможностей – самое полезное оружие, которое вы можете им дать.

Ну и конечно, очень важен анализ производительности.

Для его проведения нужно собирать данные для определения соответствия фактических результатов запланированным. Перед завершением проекта следует провести его «вскрытие», которое внесет как положительный, так и отрицательный вклад в систему управления знаниями, поможет оптимизировать будущие проекты.

Настоящая проверка проекта будет осуществляться в течение следующего года или двух лет, когда часто происходит возврат к первоначальным привычным шаблонам.

Для успешных инновационных проектов изменения должны стать частью культуры и привычек организации. Именно так можно оценить реальное воздействие проекта.

Спротивляться бесполезно

Радикальные изменения, как правило, вызывают активное сопротивление у сотрудников компании. Обычно люди боятся того, что изменения внесут

коррективы в привычный ход вещей. А когда они затрагивают культуру внутри организации, то сопротивление возрастает в десять раз!

Важно помнить, что одна из фундаментальных концепций инновационной методологии заключается в том, что ошибки будут происходить и являются приемлемыми или, по крайней мере, простительными. При внедрении инноваций ошибки считаются опытом обучения, а не не удачами. Только не повторяйте одну и ту же ошибку дважды. Ошибки совершают все. Некоторые на них учатся, а некоторые методически их повторяют.

11 ПОДХОДОВ К УЛУЧШЕНИЮ ФУНКЦИЙ

- 1. Финансовая служба хочет, чтобы руководство вкладывало значительные средства в методы снижения затрат, такие как калькуляция затрат на основе деятельности.*
- 2. Производственный инжиниринг требует инвестиций в автоматизацию и механизацию.*
- 3. Команда разработки продукта требует, чтобы руководство тратило больше денег на фундаментальные исследования.*
- 4. Отдел продаж и маркетинга хочет, чтобы продукты были намного более инновационными, чем у конкурентов.*
- 5. Человеческий фактор говорит о том, что секрет прибыльности – в инвестировании в обучение сотрудников, чтобы они обладали лучшими навыками.*
- 6. Полевые службы хотят, чтобы продукты были намного более надежными.*
- 7. Инвестор желает повышения цен на акции и дивидендов.*
- 8. Сотрудник хочет увеличить оплату за меньший объем работы наряду с гарантиями занятости.*
- 9. Потребитель мечтает о том, чтобы товары и услуги были намного дешевле, но функционировали лучше, чем более дорогие продукты и услуги, которые он получает сегодня.*
- 10. Клиенты постоянно угрожают перейти к конкурентам, если ваша организация не удовлетворит их потребности.*
- 11. Качественная инженерия хочет всего сразу.*

Всегда стремиться к совершенству

Совершенство в работе – только часть ответственности компании. Большая часть знаний в компаниях по-прежнему не задокументирована. Она покоится в умах и опыте сотрудников. Такие знания исчезают из базы знаний всякий раз, когда специалист переназначается или покидает организацию. Это

неправильно, ведь нередко активы знаний имеют большую ценность, чем всё оборудование и запасы. Первым шагом к совершенству организации мог бы стать сбор недокументированных знаний, которые хранятся в умах ее сотрудников. Вы создаете свое будущее сегодня, и сейчас время для инновационных действий. Я считаю, что для достижения делового совершенства необходимо научиться правильно и творчески управлять пятью основными элементами, присутствующими в деятельности любой компании. Их я называю «пятью столпами делового совершенства». Это совершенство управления процессами, проектами, изменениями, знаниями и ресурсами. Вот и всё.

Источник: Business Excellence. – 2023. – № 1. – с.42-46

Стандарты раскрытия информации в области устойчивого развития. Новое время – новые подходы часть 1. Нефинансовые системы отчетности

Широкая привлекательность концепции устойчивого развития (УР) и продвижение новых идей в этой области, в первую очередь ESG и Целей устойчивого развития ООН, потребовали как совершенствования существующих инструментов, так и создания новых стандартов и подходов. Эти инструменты устанавливают ясные связи целей и задач с повесткой и рейтингами ESG. Следование принципам УР и представление этой деятельности в нефинансовой отчетности лежат в основе принятия ответственных инвестиционных решений и обеспечивают успех бизнеса в долгосрочной перспективе. Автор рассматривает современные подходы к оценке успешности внедрения принципов ESG в практику бизнеса и их влияние на УР лучших компаний. Анатолий САФОНОВ, директор Центра консалтинга и оценки БОК, ассессор и тренер EFQM.

Появление в первом десятилетии XXI в. стандартов ESG (Environmental, Social and Corporate Governance – экологическое, социальное и корпоративное управление) было ответом на такие вызовы, как глобальное потепление, ухудшение состояния окружающей среды, социальное неравенство и неравенство между богатыми и бедными странами. Благодаря широкой международной поддержке ESG стало новой философией бизнеса, которую организация разделяет со всеми заинтересованными сторонами и, в первую очередь, акционерами и инвесторами. Три критерия ESG фокусировали внимание бизнес-организаций на реализацию значимых и, что особенно важно, поддерживаемых инвесторами направлений бизнеса.

Росту интереса к теме УР во многом способствовало принятие на глобальном уровне Принципов ответственного инвестирования (Principles for

Responsible Investment, PRI), а также Принципов ответственного банкинга (Principles for Responsible Banking, PRB) и Принципов ответственного страхования (Principles for Sustainable Insurance, PSI). Реализация этих проектов поддерживается через Финансовую инициативу Программы ООН по окружающей среде (UNEP FI) – глобальное партнерство на добровольной основе между Программой ООН и финансовыми учреждениями.

К 2020 г. к этой инициативе присоединилось более трех тыс. финансовых институтов с общими активами свыше 100 трлн долл. из 58 стран мира. Присоединение происходит путем подписания декларации и является публичной демонстрацией включения экологических, социальных и управленческих факторов в процесс принятия инвестиционных решений, что требует также и от организаций, получающих инвестиции, подтверждения следования этим принципам.

ГЛОССАРИЙ

ESG

(Environmental, Social and Corporate Governance — экологическое, социальное и корпоративное управление)

Набор стандартов деятельности компании, которые социально сознательные инвесторы используют для проверки потенциальных инвестиций. Экологические критерии определяют, как компания выступает в роли хранителя природы. Социальные критерии исследуют, как она управляет отношениями с сотрудниками, поставщиками, клиентами и обществом. Корпоративное управление касается руководства компанией, оплаты труда руководителей, аудита, внутреннего контроля и прав акционеров.

Цели в области устойчивого развития (ЦУР)

(англ. Sustainable Development Goals, SDGs)

Набор из 17 взаимосвязанных целей, разработанных в 2015 г. Генеральной ассамблеей ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех»: повсеместная ликвидация нищеты, голода, обеспечение здорового образа жизни, качественного образования, гендерного равенства и т. д.

Развитие подходов к устойчивому развитию организаций

Существует несколько подходов к УР организаций (рис. 7).



Рис. 7. Основные подходы к реализации повестки в области УР

С концептуальной точки зрения во всех новых подходах просматривается установление взаимосвязей между разделами стандартов, моделей и отчетов с ЦУР ООН, связанных с ними задач и принципов ESG. Это задает ясную структуру и системность в применении подходов к ESG (рис. 8), что позволяет выстроить эффективные механизмы их достижения на различных уровнях, начиная с организаций.



Рис. 8. Связь критериев ESG с Целями устойчивого развития ООН

По каждой цели определен набор задач (всего 169), через которые обеспечивается интеграция экономических, социальных и экологических аспектов в достижение УР. Цели и задачи дополнительно раскрываются через универсальные показатели для измерения прогресса.

Предложенная схема (цели – задачи – показатели) не является исчерпывающей и допускает дальнейшие улучшения:

- совершенствование отчетности в области УР;
- создание рейтинговых систем и методик;
- внедрение принципов ESG в практику принятия инвестиционных решений;
- разработку стандартов и моделей по реализации задач, поставленных в ЦУР;
- распространение и поддержку лучших практик в этой области;
- развертывание подходов ESG на организационном, отраслевом, национальном, региональном и глобальном уровнях.

Стандарты GRI (Global Reporting Initiative) используют сегодня почти 75% крупнейших компаний мира

Новые подходы прорабатываются в отраслевом разрезе, что ясно просматривается, например, в последней версии Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative), и развитии международных стандартов финансовой отчетности по УР. Это обеспечивает их детализацию и позволяет лучше имплементировать данные задачи в создание устойчивой ценности.

С помощью инструментов ESG решаются следующие основные задачи:

- оценка воздействия подходов к ESG компании на экономику, общество, людей и окружающую среду (стандарты GRI);
- оценка влияния приверженности ESG на рыночную капитализацию компании (стандарты финансовой отчетности в области УР);
- достижение и сравнение конкурентоспособности компаний по ESG-критериям (конкурсы и рейтинги);
- соответствие применяемых подходов, продукции и услуг компании стандартам управления ESG-процессами и требованиям к продукции и услугам (стандарты ISO);
- развитие и совершенствование моделей построения бизнеса на основе принципов ESG (модели бизнеса и организационного совершенства, линзовые и отраслевые модели).

В течение последних пяти лет инструменты ESG активно развивались. Об этом свидетельствует постоянное совершенствование правил, стандартов, индикаторов, регламентов, директив как на глобальном и региональных уровнях, так и на уровнях отдельных государств.

По данным Reporting Exchange, на 21 января 2023 г. в более чем 70 странах разработано 2255 положений об отчетности, 1424 индикатора и 652 рейтинга. Наибольшее распространение получили стандарты отчетности GRI и отраслевые стандарты SASB. Но в то же время и сами стандарты, и общие подходы к стандартизации ESG находятся в состоянии пересмотра и развития.

Подключаются новые участники, например СМСФО (Совет по Международным стандартам финансовой отчетности) и ЕС, создаются новые альянсы по их поддержке.

Новые стандарты раскрытия информации GRI

Выбор подходящей системы отчетности в области УР является для организаций достаточно сложной задачей, поскольку сегодня в рамках повестки ESG поддерживается большое количество стандартов. Среди наиболее употребимых – стандарты GRI, цель которых – помочь организациям оценить уровень своего влияния на устойчивость, демонстрируя свои показатели и подходы ESG.

Глобальная инициатива по отчетности была введена в 2000 г. и позиционировалась как универсальная система корпоративной ESG-отчетности, в 2016 г. и 2021 г. она претерпела значительные изменения. Новая версия использует модульную структуру, оставляя за организацией возможность выбора специальных стандартов и показателей. Стандарты включают в себя широкий спектр актуальных тем, включая изменение климата, безопасность труда, защиту персональных данных.

Стандарты GRI позволяют эффективно собирать и анализировать данные, оценивать их соответствие политике и стратегии организации, а также ожиданиям инвесторов, благодаря чему эту систему отчетности используют сегодня почти 75% крупнейших компаний мира.



Рис. 9. Современная структура стандартов открытой отчетности GRI

Три серии взаимосвязанных стандартов GRI модульного типа представлены на рис. 9. Их использование дает холистическое видение ключевых тем организации, связанных с ними последствий влияния на окружающую среду, а также управления этими последствиями.

Универсальные стандарты нацелены на раскрытие общей информации об ответственном ведении бизнеса:

стандарт GRI 1 определяет требования и базовые принципы для качественной отчетности;

стандарт GRI 2 помогает раскрыть информацию о структуре организации и методах отчетности, деятельности и персонале, подходах к менеджменту, стратегии и политиках, вовлечению заинтересованных сторон;

стандарт GRI 3 дает понимание того, как организация определяет свои наиболее релевантные темы и как управляет ими.

Отраслевые стандарты призваны повысить качество отчетности организаций и разрабатываются для 40 секторов экономики. На 1 января 2023 г. созданы стандарты для таких отраслей, как нефть и газ, сельское хозяйство, аквакультура и рыболовство. При наличии отраслевого стандарта организация обязана использовать его, составляя отчетность по стандартам GRI.

Отраслевые стандарты описывают виды деятельности, лежащие в основе воздействия, и включают в себя наиболее существенные для отрасли темы. Требования по раскрытию информации определяются с использованием отраслевых данных, международных инструментов и рекомендаций отраслевых экспертов, отражая мнения и ожидания широкого круга заинтересованных сторон.

Тематические стандарты описывают раскрытие информации по определенным темам: обращение с отходами, гигиена и безопасность труда, налогообложение и т.п.

Каждый стандарт включает в себя обзор темы, требований по раскрытию относящейся к ней информации, а также к управлению последствиями. На 1 января 2023 г. на сайте GRI представлено 32 тематических стандарта.

Цель отчетности в области УР заключается в том, чтобы организация установила приоритеты своего воздействия на экономику, окружающую среду и людей. В GRI 1 излагаются ключевые принципы и требования к отчетности; применение стандарта GRI 2 помогает организации определить значимость своего воздействия на общество; GRI 3 объясняет, как выявлять и оценивать воздействия шаг за шагом.

Отчетность в области УР в России

Ведущие российские компании постепенно внедряют ESG-стандарты, но для большинства из них это является серьезным вызовом. В целом наблюдается

разнонаправленная динамика, когда значительная часть организаций еще не использует ESG-подходы, а некоторые только формируют свою повестку в этой области, оценивают риски и выигрыш от внедрения ЦУР. Эта тенденция прослеживается не только у ведущих компаний, но и на отраслевом, региональном и национальном уровнях.

Наиболее применяемыми в России добровольными стандартами являются отчеты GRI, которые часть ведущих компаний предоставляет с середины 2000-х гг. Так, по данным Российского института директоров на 2021 г., GRI используют 21% российских компаний, представляющих интегрированную и консолидированную отчетность, а также 52% компаний, публикующих нефинансовую отчетность.

Это связано с тем, что концепция развития публичной нефинансовой отчетности в России на среднесрочную перспективу и рекомендации

Банка России по раскрытию ПАО нефинансовой информации также ориентированы на GRI. Кроме того, важным фактором является развитая методическая поддержка внедрения отчетности GRI и тенденция гармонизации требований GRI с требованиями других известных международных стандартов.

В табл. 1 представлена структура корпоративной нефинансовой отчетности в России, которая показывает, что в более чем половине отчетов используется методология GRI. Значительное число предприятий (свыше 40%) применяют интегрированный подход, когда отчетность ESG включается в отчеты по корпоративному управлению. Доля социальной и экологической отчетности значительно снижается, что можно объяснить переходом предприятий на стандарты GRI. Более 40 наших компаний поддерживают отчетность на регулярной основе, дольше 10 лет. Также можно отметить очень небольшое и стабильное число зарегистрированных отчетов – около 100 в год, в то время как в мире, например, за 2020 г. зарегистрировано 13 тыс. отчетов УР.

Таблица 1.

Зарегистрированные в РСПП корпоративные нефинансовые отчеты

ТИП ОТЧЕТНОСТИ	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Отчетность по устойчивому развитию	25	41	42	28	41	58	52	50
Интегрированная отчетность	10	32	31	42	46	37	47	40
Социальная отчетность	34	20	18	18	9	8	5	4
Экологическая отчетность	2	6	6	8	8	7	5	3
Итого	71	99	97	96	104	110	109	97

Более детальный анализ существующих в России практик внедрения отчетности и принципов ESG в российском бизнесе проводили Центральный Банк России, Сбер и ряд ведущих консалтинговых компаний. Можно отметить следующие тенденции.

Начальная стадия внедрения ESG-подходов на большинстве российских предприятий Компании в большей степени ориентированы на развитие корпоративного управления и в меньшей – на поддержку социальных и экологических аспектов ESG. При этом основное внимание сосредоточено на внедрении стандартов ИСО по экологическому менеджменту, охране труда, промышленной безопасности и энергоэффективности, в ущерб сбалансированности и системности подхода к управлению ESG-повесткой. Значительная доля предприятий использует нестандартизированные формы отчетности.

Основная часть держателей отчетов – крупнейшие публичные компании

Причины этого лежат как в возможностях выделения ресурсов, так и требованиях крупнейших акционеров и инвесторов к устойчивым практикам, соответствующим международным стандартам в области УР. Для экспортеров дополнительным драйвером являются более строгие и установленные на законодательном уровне (в ряде стран) ESG-требования. Большинство крупных и средних компаний такую отчетность не делают.

Отраслевое лидерство в ESG-тематике

К отраслевым лидерам можно отнести предприятия нефтегазовой, энергетической, металлургической и горнорудной промышленности, которые отличаются высокими экологическими и социальными рисками. Значительное число отчетов также представлено финансовыми и страховыми компаниями.

Драйверы ESG-повестки в России

Отношение к ESG-повестке в России в 2021-2022 гг. было нестабильным – от стремительного роста интереса в конце 2021 г. к явному снижению в первой половине 2022 г. и последующему восстановлению в конце 2022 г. Востребованность ESG-тематики обеспечили крупнейшие российские компании-экспортеры и банки.

Роль государства в ESG-повестке

В ноябре 2021 г. Правительство РФ утвердило углероднейтральную стратегию социально-экономического развития России. Планируется к 2050 г. снизить выбросы парниковых газов на 60% по сравнению с уровнем 2019 г. и на 80% по сравнению с 1990 г. Ежегодные темпы роста неэнергетического зеленого экспорта должны составить 4,4%.

В сентябре 2020 г. на Национальной товарной бирже были заключены первые сделки с углеродными единицами. На Сахалине запустили пилотный проект по ограничению выброса парниковых газов через стимулирование

внедрения зеленых технологий и независимой верификации климатических проектов. Ожидается, что регион станет углеродно-нейтральным в 2025 г.

К июлю 2022 г. ежегодный объем портфеля ESG-кредитов российских банков вырос в три раза и достиг 1,2 трлн руб. Чтобы сделать более привлекательными условия кредитования для зрелых ESG-заемщиков, с точки зрения банковских структур, требуются государственные льготы и преференции.

Интерес к зеленой тематике со стороны экспортеров связан с тем, что в 2021 г. ЕС объявил о введении углеродного налога на импорт такой продукции, как цемент, электроэнергия, удобрения, алюминий, железо и сталь. Директива требует, чтобы экспортеры с 2023 г. отчитывались по выбросам, а с 2026 г. покупали специальные «углеродные» сертификаты. Поскольку углеродный след учитывается по всей цепочке создания продукта, то это затрагивает интересы наших экспортеров даже при отсутствии прямых торговых связей с ЕС.

Источник: Business Excellence. – 2023. – № 3. – с.50-56

Agile: помощь, ожидания, обучение

Для многих agile – универсальная, правильная, найденная методология, новая прогрессивная стратегия, гибкость, культура подходов. Но любая трансформация в изменении структур и методов в идеале должна быть как-то измерима. Как определить показатели ее успешности, отследить плюсы, заполнить «серые зоны»? Насколько эффективно в этом могут помочь agile-коучи? Своим мнением делятся профессионалы.

Николай МУХАНОВ, руководитель направления ООО Ozon

Agile: неочевидные плюсы и минусы

Agile – это про продукт, который всегда готов к изменениям, никогда не закончен и постоянно к чему-то приспособливается, за время своего существования иногда меняясь почти до неузнаваемости. Важно при этом не допустить беспорядка и неразберихи, поэтому вводятся определенные метрики, всё контролируется в цифровом формате, на основе получаемых данных принимаются четкие решения, что позволяет процессам оставаться управляемыми. Однако одни и те же цепочки действий далеко не всегда одинаково хорошо и гармонично приживаются в разных компаниях, и каждый процесс для каждой конкретной организации по-своему уникален. Поэтому

важно учитывать все нюансы, любые преимущества или недостатки методологии.

Считаем плюсы

Обязательно ли в принципе использовать agile? Возможно, такая мысль покажется кому-то крамольной. Процессы могут формироваться стихийно, но при этом работать достаточно успешно. Agile – не необходимость, а компания может и без его применения быть коммерчески успешной. Однако именно agile позволяет оставаться в едином поле терминов и понятий: так, например, с приходом в организацию нового человека, знакомого с базовыми принципами работы этих подходов, не возникает экстренной необходимости его обучать, поскольку в целом он уже знаком с тем, как раскручивается тот или иной процесс. Соответственно, такой сотрудник не будет придумывать новые цепочки и процессные велосипеды, а сразу включится в работу и уже на старте начнет приносить видимую отдачу и пользу. Именно это – один из самых важных и очевидных плюсов: когда нет четких рамок и правил, люди постоянно пытаются придумать какие-то свои, иногда неудачно наступая на грабли предыдущих сотрудников. В случае же с agile такого не происходит.

Следующее преимущество, вытекающее из предыдущего: когда есть свои наработанные методы, самобытные и сформированные зачастую стихийно, группа людей, обсуждающих процессы и пытающихся их модифицировать, очень мала, они чаще всего варятся в собственном соку.

А когда используется открытая публичная методология, есть возможность общаться с широким рынком, говорить на одном языке с профессиональными комьюнити, узнавать ноу-хау, использовать лучшие практики – а значит, достаточно быстро эволюционировать.

Ну и, пожалуй, самая существенная выгода – использование метрик, структурирующей информацию и показатели, – помогает избегать пробуксовок и торможений в работе, которые могут быть связаны, например, со взаимными обвинениями различных подразделений в том, что кто-то один работает медленно, а другой слишком часто меняет задачи. Начинается т.н. перекидывание картофелины, при котором докопаться до истины очень сложно, и на такие разбирательства уходит колоссальное количество времени. При применении методик agile работают не взаимные, иногда голословные обвинения, а объективные данные, сухие цифры на четких графиках и дашбордах, которые позволяют наглядно видеть, насколько хорошо или неудачно выстроен тот или иной процесс, сколько у него этапов, насколько быстро он движется и нет ли каких-либо блокировок.

Любая грамотная agile-методология – не что иное, как зеркало, которое наглядно показывает дисфункции организации. А agile-коуч – рука помощи топ-менеджменту.

Анализируем минусы

Серьезно затрудняющее неудобство внедрения agile – необходимость постоянно объяснять преимущества принятия трансформаций, учить команду работать по новым правилам и схемам, доказывая, что обучение гибким методикам – не пустая трата времени и сил. А это трудно: большинству привычнее работать по старым методам, пользоваться собственным наработанным багажом и опытом.

Еще один большой минус: за сравнительно недолгое время agile стал ультрапопулярен, и на фоне возросшего интереса и спроса на рынке появилось достаточное количество т.н. инфоцыган, мало что смыслящих как в бизнесе, так и в ИТ, но позиционирующих себя как agile-тренеры. Такие любители наживы – достаточно серьезная проблема, ведь поработав с такими псевдокоучами, многие видят, что результата нет или он становится далеко отложенным в перспективе. Так происходит отторжение, формируется недоверие к agile-методологиям. А действительно толковых профессиональных коучей на рынке очень мало.

Подводим итог

Внедрение методологий agile сегодня – процесс зачастую небыстрый и иногда накладный. Однако именно такая трансформация сегодня – must have для многих, ведь это – высокоуровневые требования к архитектуре каждого из подразделений и проектному управлению, это культура готовности к любым изменениям, набор полезных прогрессивных практик, облегчающих жизнь и позволяющих достигать положительных показателей и эффективных результатов.

ГЛОССАРИЙ

Скрам-мастер

(англ. scrum – «схватка»)

Специалист, устраняющий сложности в работе командных процессов в организации, как то: неправильная приоритезация задач, неправильные построение процессов работы ; с внешней системой, отсутствие каналов для получения обратной связи по продукту, регулярное невыполнение планов, отсутствие необходимой экспертизы у команды, внутренние и внешние конфликты, отсутствие прозрачности в процессе работы, слишком большое количество различных источников задач и др.

T2M

(англ. time to market – «время вывода на рынок»)

Показатель скорости, с которой организация способна поставлять новые возможности, услуги или продукты.

Трайб

(англ. tribe – «племя»)

Совокупность команд, объединенных одной миссией. Трайбы координируются лидером, который выступает гарантом того, что знания и понимание являются общими, управляет приоритетами, распределяет бюджет, а также обеспечивает взаимодействие с другими трайбами компании.

Сергей СЛЕПАКУРОВ, руководитель Центра agile-практик АО «Газпромбанк», тренер-консультант консалтингового агентства Neogenda

Зачем вашей компании скрам-мастер?

Действительно, для чего вашей организации нужен agile-коуч, особенно если ему платят существенные деньги? Обычно ответы топ-менеджмента таковы: нужно сократить T2M, time-to-market; хотим, чтобы наши команды стали работать эффективнее и быстрее; для нас важно запускать достойные продукты, удовлетворять потребности клиентов и больше на этом зарабатывать. И лишь незначительное количество топов признается: для чего нанимать такого специалиста, не совсем понятно. Разберемся, зачем же в компании нужен скрам-мастер и каковы грамотные принципы его действий.

Итак, придя в команду, коуч проводит ряд работ, вводит определенные схемы, которые некоторые иногда называют даже некими рабочими ритуалами. Рано или поздно становится заметным, что всё далеко не так просто, как казалось на старте. У команды почти наверняка существуют внешние зависимости, мешающие работать. Возможно, что таких команд не одна, а упомянутые зависимости тесно переплетены между собой и иногда противоречат друг другу. Любая компания – некий слоеный пирог, в котором есть и тесно взаимодействуют базовые технологии, интеграции, портфель продуктов и стратегии, особенности работы каждой из команд. Наконец, возможно, существуют управляющие и стратегические комитеты либо акционеры, наполняющие перечень рабочих задач, т.е. бэклог, всё новыми и новыми добавлениями. Всё это нельзя игнорировать и не учитывать, если нужно наладить и улучшить T2M. Таким образом, становится ясно: в компании действует определенный механизм выбора решений по отсеву того, что считается первостепенным, приоритетным и наименее важным. Именно поэтому компании и нужен компетентный скрам-мастер.

Любая грамотная agile- методология – не что иное, как зеркало, которое наглядно

Мнения экспертов показывает дисфункции организации. А agile-коуч – рука помощи топ-менеджменту. Коуч, оценив проблематику, выявленную в

компании, точно знает, что можно сделать на уровне технологий, применив лучшее программирование и самые гибкие практики, иногда самые экстремальные. Такой опытный специалист – архитектор рабочего процесса, он точно ориентирует, что скрам – это не только про уровень команд и про их процессное развитие и взаимодействие, но и про продукт. Если agile-коуч еще и канбан-тренер, то это особая удача, т.к. он владеет сотней различных инструментов, готов помочь их изучить и подобрать те, которые будут эффективны именно в каждом конкретном случае.

Мой призыв к топам – не отказывайтесь от услуг скрам-мастера! Однако твердо помните: работать его помощь будет только при наличии культуры открытого диалога и партнерства. Договаривайтесь со своим коучем о правилах взаимодействия. Выберите условия. Поймите, что делает каждый из вас. Agile-консультант покажет вам со стороны, как работают процессы в организации, причем не абстрактно, а основываясь на конкретной статистике, подсказывая определенные метрики и предлагая наиболее выгодные инструменты. Принимайте совместные решения на основе этих данных, помогайте друг другу, развивайте свой бизнес вместе, одной командой, ведь у вас общие цели. Договоритесь – и тогда пазл сложится.

Светлана СМЕРНОВА, вице-президент, лидер трайба «Транзакционный бизнес» корпоративного и инвестиционного блока АО «Банк «Открытие»

Agile-коуч – камертон команды

Изначально я относилась к agile-коучам достаточно настороженно и недружелюбно. Однако сейчас, когда в процессе трансформаций в нашем банке мы приняли на работу в трайб такого скрам-мастера, мне уже трудно представить себе нашу успешную работу без него. На мой взгляд, это должен быть специалист, хорошо понимающий нюансы продукта, свободно ориентирующийся прежде всего в технологиях, а не в HR. Глобальная задача, которую он выполняет, – внедрять самые эффективные инструменты для разработки продукции и ее дизайна, задавать рамки, в которых все живут, взаимодействуют и строят общий менеджмент. Есть разноуровневые команды, кто-то из продактов сильнее, а кто-то слабее, и поэтому обязательно должен быть универсал, выравнивающий ритм работы команды как камертон: кого-то он подтягивает и обучает, в чем-то помогает, кого-то, наоборот, останавливает, если захлестнуло, переключая на направления, которые проседают и страдают. Это тонкая балансировка, и именно наши agile-коучи держат весь трайб, не давая ему расползтись.

Система статистического управления процессами создания качества продукции

Статистическое управление процессом — это метод его мониторинга с использованием статистических инструментов для достижения качества продукции. Он позволяет оценить вероятность нежелательного выхода (брака производства) и принять меры, чтобы исключить или минимизировать долю результатов (единиц продукции), не соответствующих требованиям.

По Э. Демингу, качество всегда должно определяться «в терминах удовлетворенности потребителя». При этом под потребителем обычно подразумевается пользователь продукции (результата деятельности всех участников всех процессов, предшествующих процессам потребления).

Удовлетворенность потребителя, так же как и конкурентоспособность производителя, по отношению к конкретной продукции зависит от двух основных компонентов качества: «технического» (т.е. непосредственно присущего объекту поставки) и «присвоенного» (например, разными заинтересованными сторонами). Закладывается качество на этапах планирования, создается – на этапах производства, а поддерживается – на этапах сохранения и использования продукции.

Точки контроля качества

Ценность (значимость) для потребителя обеспечивается комплексом (системой) бизнес-процессов, которые в совокупности характеризуются пятью критическими точками контроля качества, обеспечивающими взаимосвязь качества с показателями результативности и эффективности деятельности организации. Эта взаимосвязь схематически представлена на рис. 10. Пять точек контроля соответствуют следующим параметрам:

- Q1 – качество отбора поставщиков;
- Q2 – реальное соответствие входов требованиям;
- Q3 – качество внутренних процессов организации;
- Q4 – реальное соответствие результатов труда требованиям;
- Q5 – качество процессов потребителя.

Но в каждой контрольной точке измеренные показатели качества обладают свойством изменчивости (вариабельности). Каждый из процессов, их определяющих, представляет собой систему взаимосвязей входящих в него элементов, которая, соответственно, требует статистического подхода к управлению.

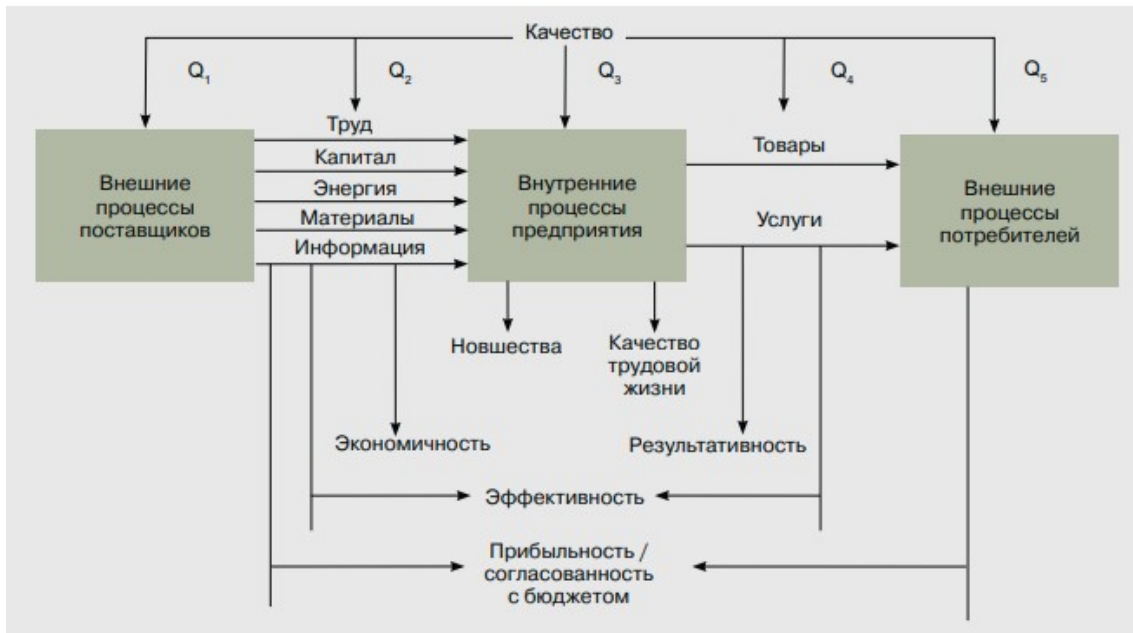


Рис. 10. Пять точек контроля качества (взаимосвязь критериев оценки качества управления организацией)

Принципы статистического подхода

Статистический подход, который иногда называют «статистическим мышлением», позволяет разделить причины изменчивости на две составляющие: общие и специальные (системные). Под общими понимают совокупное, но малое влияние всех особо выделяемых причин, всегда присутствующих в любой реальной деятельности и в любых ее результатах. А под специальными причинами (источниками изменчивости) подразумевают факторы любой природы с преобладающим воздействием любого из них (человека, машины, технологии и т.д.). Указанный подход оценивает изменчивость, обусловленную общими ее причинами, при воздействии которых считается, что процесс находится в статистически управляемом, т.е. прогнозируемом состоянии. Любая специальная причина (случайная или целенаправленная) выводит процесс из статистически управляемого состояния и всегда требует ее учета и принятия соответствующего решения. Воздействие общих причин любого процесса вызывает рассеивание (изменчивость) его результата. С математической точки зрения это рассеивание описывается различными законами распределения вероятностей.

К одному из основных законов в статистике относят нормальный закон распределения случайной величины x , записываемый в виде функции:

$$f(x) = \frac{1}{\sigma \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x - \mu)^2}{2\sigma^2}}, \quad (1)$$

где σ – среднеквадратичное отклонение случайной величины x ; μ – математическое ожидание. График функции (1) представлен на рис. 2. Площадь, ограниченная кривой закона распределения вероятностей случайной величины x и осью x , в любом диапазоне изменения x характеризует собой долю всей совокупности результатов измерений. При этом в диапазон $(\mu \pm 3\sigma)$ укладывается 99,73% всех результатов на числовой оси x , а за его пределами – 0,27%.

В управлении качеством теоретически считается, что если допуск (требование) на соответствующий параметр x не превышает $\pm 3\sigma$ и его среднеарифметическое совпадение с математическим ожиданием μ , то доля брака не будет превышать 0,27%.

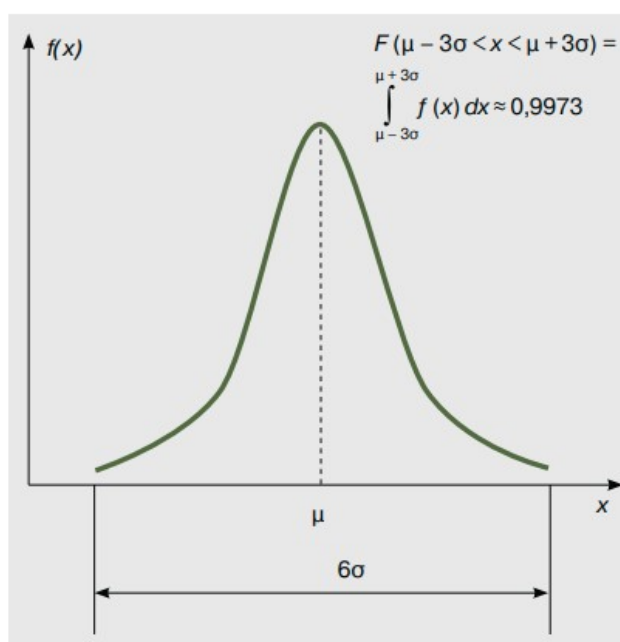


Рис. 11. График плотности вероятности нормального закона распределения

Статистическое управление процессами

Любые бизнес-процессы, т.е. процессы, создающие ценность, всегда идут в определенной последовательности (как обычные технологические процессы), в которых выход предыдущего процесса (или его части) формирует вход последующего. Каждый процесс может рассматриваться с различной степенью его дифференциации – от элементарных действий (приемов) до их всевозможного комплексирования (совокупности взаимосвязанных действий). И каждое действие, и каждый его результат всегда будут обладать изменчивостью (вариабельностью), учет которой является основной целью статистического управления процессами (statistical process control, SPC).

Предположим, что любая производственная система представляет собой сеть последовательно идущих независимых подпроцессов и каждый из них

может выдавать соответствующую с вероятностью P_i или несоответствующую с вероятностью P_i продукцию. Тогда сумма:

$$P_i + P_i = 1,0 \quad (2)$$

будет достоверным событием, а формула (2) будет называться формулой дополнительной вероятности.

Формула (2) справедлива для любого случайного события с двумя противоположными исходами (либо «да», либо «нет») как для исхода простейшего события (например, одного действия), так и для исхода сложного события (большой совокупности действий). Она позволяет определить либо вероятность выхода качественной (соответствующей) продукции при известной вероятности брака (несоответствий), либо наоборот – вероятность брака при известной вероятности качества.

Если же теперь предположить, что в сложном процессе, состоящем из большой сети операций (или подпроцессов), каждый элемент этой сети независим и нарушает работоспособность (надежность) процесса в целом, то вероятность «правильного» выхода P_Σ будет определяться правилом произведения независимых событий:

$$P_\Sigma = \prod_{(i)} P_i \quad (3)$$

Формула (3) позволяет на элементарном уровне оценить качество выхода (продукции) любого сложного процесса, если известно качество выхода в каждой из контрольных точек последовательно идущих независимых подпроцессов.

Например, если на схеме, изображенной на рис. 1, каждый из процессов дает выход качественного (соответствующего) результата с вероятностью 99% (0,99) (брак не превышает 1%), то на выходе системы в целом (у конечного пользователя) в соответствии с формулой (3) получим:

$$P_\Sigma = (0,99)^5 = 0,951$$

Таким образом, уровень брака (степень несоответствия) составит почти 5%.

Нетрудно убедиться и в том, что при уровне брака 0,27% на выходе каждого из пяти бизнес-процессов, обозначенных на рис. 1, суммарное несоответствие в процессах потребителя составит примерно 1,34%.

Стандарты по статистическим методам управления процессами

В реальной же постановке вопроса задача оценки совокупного качества любого продукта намного сложнее, т.к. каждый из бизнес-процессов с выходами $Qr..Q5$ также представляет собой систему. Основные положения, принципы и ограничения такой системы изложены в ГОСТ Р ИСО 22514-1–2015, элементы – в ГОСТ Р ИСО 11462-1–2007, а методы и приемы – в ГОСТ Р ИСО 11462-2–201 22.

Не рассматривая в данной работе всего комплекса задач, связанных со статистическим управлением процессами, кратко остановимся лишь на основных его элементах, которые обеспечивают увеличение количества качественной продукции при заданном количестве входных ресурсов и регламентируются ГОСТ Р ИСО 11462-1–2007.

В целом SPC как процесс можно отобразить схемой, приведенной на рис.12. Каждый блок данной схемы может быть детализирован на отдельные его составляющие (элементы), характеристики которых подробно изложены в стандарте.



Рис. 12. Схематическое изображение SPC как процесса

Не углубляясь в детали каждого из элементов системы SPC, рассмотрим некоторые ее принципиальные положения, изложенные в ГОСТ Р ИСО 11462-2–2012, который позволяет при выборочном (статистическом) контроле качества продукции дать оценку воспроизводимости и пригодности любого технологического процесса или оборудования к производству продукции с заданными (установленными) требованиями.

Предварительные условия применения SPC акцентируют внимание на ряде аспектов: установление требований к продукции, выбор закона распределения и объема выборки, соответствие материала и продукции установленным требованиям, а также сложность рассматриваемого (исследуемого) технологического процесса, являющегося результатом ряда различных операций.

Что касается требований к характеристикам продукции, то, в первую очередь, исследуемый процесс следует анализировать по ключевым (т.е. наиболее значимым для потребителя) параметрам, последовательно переходя по мере их удовлетворения к другим параметрам качества продукции.

В отношении выбора распределения и объема выборки, а соответственно, и точности оценок индексов воспроизводимости и пригодности исследуемых

процессов, ГОСТ Р ИСО 11462-2–2012 рекомендует большой объем выборки (более 1 00 наблюдений). Однако если предполагается, что исследуемые данные имеют ненормальное распределение, необходимо существенно увеличить объем выборки.

Помимо предварительных условий применения SPC стандарт ГОСТ Р ИСО 22514-1—2015 формулирует и ряд положений и вариантов осуществления сбора статистических данных. Это касается их прослеживаемости, неопределенности измерений, регистрации данных и возможных выбросов: «При сборе данных для анализа процесса полезно ведение журнала для записи настройки процессов и мониторинга всех событий в процессе исследований, таких как регулировки или колебания температуры».

Для уменьшения неопределенности измерений все используемое измерительное оборудование должно быть метрологически аттестовано и его погрешность не должна превышать 10% изменчивости исследуемого процесса.

Все данные об условиях измерений, качестве исходных материалов, используемого оборудования, особенностях процедур, операторов и т.д. должны быть зарегистрированы.

Выбросы (данные, заметно отличающиеся от основной совокупности) должны быть проанализированы, а причины их устранены, с тем, чтобы они не приводили к ошибочным выводам о фактической изменчивости процесса.

В ГОСТ Р ИСО 22514-1–2015 определены шесть видов пригодности и воспроизводимости процесса:

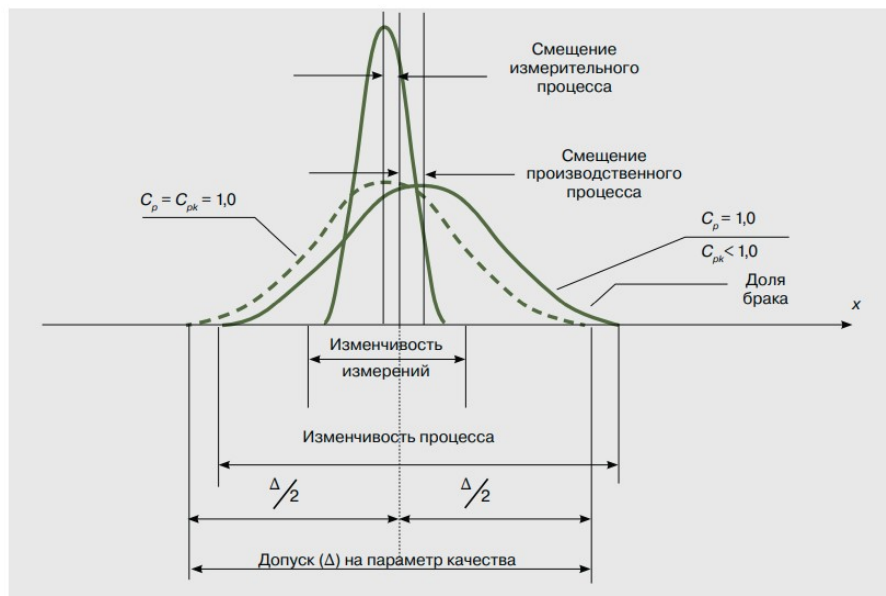


Рис. 13. Схема взаимодействия требований качества (допуска) с изменчивостью производственного и измерительного процесса (пунктирной кривой распределения условно показана теоретическая воспроизводимость и пригодность процесса, когда $C_p = C_{pk} = 1,0$, а сплошной – когда $C_p = 1,0$, по $C_{pk} < 1,0$).

- пригодность машины;
- пригодность процесса;
- воспроизводимость процесса;
- пригодность измерительного оборудования;
- параметр положения пригодности (пригодность многомерных характеристик);
- пригодность альтернативных данных.

Пригодность, т.е. применимость использования процесса для удовлетворения требований к продукции (допуску), может рассматриваться по отношению к оборудованию (машине), технологии (процессу) и измерительному оборудованию, а воспроизводимость всегда рассматривается по отношению к производственному процессу и процессу измерений.

Подробное пояснение данных понятий и критерии их оценки приведены в ГОСТ Р ИСО 22514-1–2015, а для многомерного нормального распределения – в ГОСТ Р ИСО 22514-6–2014³.

Оценка воспроизводимости и пригодности процесса

Для простоты форм записи основных статистик процесса (или машины) считаем, что:

процесс находится в статистически управляемом состоянии;

- распределение исследуемых показателей качества соответствует нормальному закону;
- известна величина допуска;
- изменчивость измерений мала.

В этом случае статистическая управляемость (стабильность) процесса оценивается по контрольным (X – R) картам Шухарта с вычислением X (среднеарифметического) и R (среднего размаха) всех подгрупп, а оценка воспроизводимости и пригодности процесса дается соответствующими индексами и коэффициентами.

Индекс воспроизводимости процесса C_p вычисляют по формуле:

$$C_p = \frac{USL - LSL}{6\hat{\sigma}_1},$$

где USL – верхнее значение поля допуска; LSL – нижнее значение поля допуска; $\hat{\sigma}_1$ – величина, определяющая оценку среднеквадратичного отклонения по внутригрупповой изменчивости процесса.

Коэффициент CR рассчитывают как величину, обратную C_p :

Общая взаимосвязь изменчивости измерительного и производственного процессов относительно заданного допуска представлена на рис. 13.

Конечно, различные индексы и коэффициенты воспроизводимости и пригодности процессов применимы только к сфере материального производства в критических точках Q_1 , Q_3 (см. рис. 10), т.е. в процессах создания технического качества продукции, и неприменимы, например, к процессам взаимодействия (в точках контроля Q_2 , Q_4), оказывающим значительное влияние на экономические показатели деятельности любой организации. Но это не уменьшает значимости данных оценок, т.к. они позволяют выявить затраты, связанные с производством несоответствующей продукции и принять решение по их сокращению.

Общий перечень всех возможных методов и приемов статистического управления качеством продукции на всех этапах ее производства изложен в ГОСТ Р ИСО 11462-2–2012 (84 элемента системы SPC). Однако оговорено, что «решение большей части возникающих на практике проблем и задач управления процессами возможно путем применения семи простых статистических методов, используемых в менеджменте качества».

Таким образом, в общей постановке задачи SPC всегда должна рассматриваться как система, состоящая из взаимосвязей отдельных, наиболее значимых подпроцессов. Каждый из них, в свою очередь, следует также понимать как систему, которая складывается из взаимодействия идентифицированных в ней элементов. В таком случае на выходе будет достигнута основная цель – наилучшее качество при наименьших затратах.

Источник: Стандарты и качество. – 2023. – № 1. – с.104 – 109

Производственные цели: инструментарий повышения эффективности

Структурированная система целей – неотъемлемое условие управления производством и бизнесом. Чтобы сформировать определенные критерии их эффективности, цели каждого сотрудника должны быть направлены на реализацию видения и стратегии предприятия. В этом мы смогли убедиться, побывав в современной, динамично развивающейся компании «Свеза» – одного из лидеров отечественной и мировой деревообрабатывающей промышленности. О практике управления по целям, способствующей непрерывному совершенствованию процессов и поддержанию мирового уровня качества продукции, читателям журнала ММК рассказывает руководитель производства фанеры Виталий Алексеевич Гусев.

Если вы работаете над поставленными целями,
то эти цели будут работать на вас.

Джим Рон

Как структурировать цели и контролировать их достижение?

Каждому сотруднику компании в начале года ставятся производственные цели: корпоративные, бизнес- и индивидуальные. Все они сводятся в стандартную матрицу, в которой отражаются формулировки и веса значимости всех целей конкретных лиц: руководителей, мастеров и рабочих. Эта информация не является тайной, и любой сотрудник или посетитель может увидеть ее в комнатах сменно-встречных собраний.

Цели руководителей каскадируются и декомпозируются до уровня мастеров. Далее они разворачиваются на уровень работников, то есть больше не каскадируются, а только декомпозируются. Иными словами, работники отвечают за локальные цели, причем их сумма составляет цель мастера, а сумма целей мастера, в свою очередь, образует цели руководителя.

На участке цели отслеживаются в двух проекциях: на суточной и ежемесячной основе. План-факт по целям фиксируется на доске ключевых показателей эффективности (КПЭ) (фото 1). Так, у меня как руководителя производства на данный момент шесть индивидуальных целей, именно они определяют цели мастеров и работников нашего подразделения.

Большинство задач приходится выполнять командно. Например, одна смена подготавливает материал (ребросклеенный, сращенный шпон или шпон лицевых слоев), другая – его использует. И если раньше достижение целей в компании отслеживалось по каждой смене, то в настоящее время – в разрезе суток. Почему? Потому что если каждая смена ориентирована исключительно на свои КПЭ, это существенно вредит общему результату. Эта проблема особо обострилась в момент сужения продуктовой линейки. Когда основной продукт требует большого уровня доработки, нельзя допускать даже малейших потерь ресурсов и времени. Именно поэтому было решено перейти с посменного на посуточный контроль достижения целей с акцентом на работу в команде.

Как каскадируются производственные коммуникации?

Для устранения блокираторов достижения целей в компании «Свеза» выстроен эффективный каскад совещаний. Каждое утро в 7.20 я встречаюсь с мастерами для обсуждения результатов работы ночной смены. Мастера к этому времени уже знают, какие факторы помешали, а какие помогли достичь результата.

В процессе обсуждения и выяснения коренных причин проблем мы фиксируем лучшие практики, чтобы закрепить положительный результат, а также вырабатываем совместные решения, чтобы нежелательный результат не повторялся. Далее в 7.55 мастер производит закрытие смены, в ходе которого все положительные и отрицательные аспекты предметно обговариваются с работниками.

Очень важно, чтобы вся команда смены осознавала достигнутые результаты и направленность совместных решений руководителя производства и мастера. Все нерешенные за смену проблемы подсвечиваются и вносятся в реестр проблем, который ведется в электронном варианте. Такой формат удобен для отслеживания их повторяемости, анализа по местам возникновения и для внесения на физическую доску решения проблем (ДРП) (фото 2). При этом фиксируются проблемы разного вида: от относящихся к выполнению ключевых показателей до общебытовых.

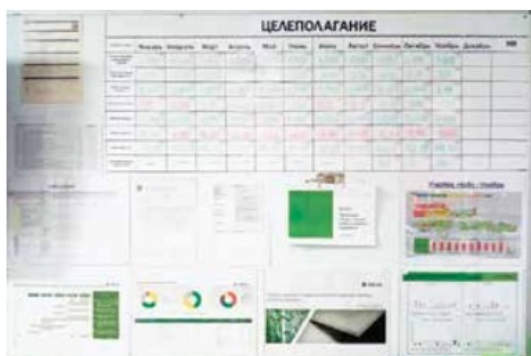


Фото 1. Доска ключевых показателей эффективности

 A physical board titled "Доска решения проблем" (Problem Solving Board). It contains a table with the following columns: "Дата" (Date), "Место возникновения и причины" (Location of occurrence and causes), "Проблема" (Problem), "Ответственный" (Responsible), "Срок" (Term), and "Статус" (Status). The table is filled with handwritten entries in various colors, detailing specific problems and their resolution progress.

Фото 2. Доска решения проблем

Далее возле ДРП собирается команда, состоящая из мастера участка, мастера смены, представителей технической и технологических служб. В ходе таких встреч выстраивается актуальная картина текущей ситуации на производстве, выявляются блокираторы и определяются способы их устранения, разрабатываются план и график соответствующих корректирующих мероприятий.

Затем проводится встреча с вышестоящими коллегами – руководителями производств и служб, на которых мы обсуждаем системные проблемы, достигаем необходимых договоренностей и координируем свои действия. Кроме того, руководитель структурного подразделения еженедельно проводит встречу со всей командой топ-менеджеров предприятия для подведения промежуточных итогов работы.

Как эффективно использовать доску решения проблем?

Доска решений проблем функционирует по уровню эскалации проблемы от нижестоящего к вышестоящему уровню. Проблемы на ней записывают преимущественно работники, там же указывается срок их решения. В свою очередь, мастера фиксируют в электронном реестре и на ДРП соответствующие корректирующие мероприятия.

Почему на участках применяются физические носители информации? Все просто – когда от руки записываешь цель/проблему, то глубже ее осознаешь и полнее принимаешь.

Как эффективно использовать доску решения проблем?

Доска решений проблем функционирует по уровню эскалации проблемы от нижестоящего к вышестоящему уровню. Проблемы на ней записывают преимущественно работники, там же указывается срок их решения. В свою очередь, мастера фиксируют в электронном реестре и на ДРП соответствующие корректирующие мероприятия.

Почему на участках применяются физические носители информации? Все просто – когда от руки записываешь цель/проблему, то глубже ее осознаешь и полнее принимаешь.

На ДРП работники указывают те проблемы, которые не решаются в течение смены. Оценка эффективности работы данного инструмента осуществляется по проценту, скорости решения и количеству просроченных проблем. Срок их решения не является блокирующим. К примеру, если есть понимание, что тот или иной вопрос может решиться не ранее, чем в течение восьми месяцев, то он фиксируется в реестре долгосрочных проблем.

Стоит отметить, что если проблемы не зафиксированы, то это не означает их отсутствия, а служит свидетельством того, что сотрудники не придают им значения или, что еще хуже, просто скрывают. ДРП ни в коем случае не должна быть пустой!

Как работают кайдзен- и кроссфункциональные команды?

Если определенные целевые значения КПЭ не достигаются, отклонения от них являются существенными и повторяющимися, а коренные причины имеющихся блокираторов не ясны, то формируется и запускается в работу один из двух видов команд:

- **кайдзен-команда** – малая команда внутри и между сменами, лидером которой выступает мастер;
- **кросс-функциональная команда** – большая команда, лидером которой является руководитель третьего уровня, например, начальник участка.

Выбор вида команды зависит от масштаба проблемы, а потребность в их запуске определяет руководитель производства.

Приведу пример. За три месяца компания 22 раза не выполнила установленный суточный показатель по выпуску продукции. Выяснилось, что основная причина – нехватка шпона. Данная проблема не решается внутри цеха, у руководителя производства просто не хватает ресурсов. Поэтому была организована кросс-функциональная команда по увеличению выхода шпона лицевых слоев и снижению выхода неформатного шпона. Для этого команде пришлось решить две взаимосвязанные задачи:

- по выполнению задания по клейке готовых фанерных листов;
- по минимизации буфера запаса шпона.

Подчеркну, что, несмотря на отсутствие сквозной спецификации, требования к внутренним и лицевым слоям фанеры, соответствующей мировым стандартам качества, очень жесткие. Проект, разработанный кросс-функциональной командой был направлен, во-первых, на увеличение выхода лицевых слоев, а во-вторых – на максимальное применение внутренних. Для этого был предложен перечень мероприятий, включающий изменение технологических схем и принципов сортировки шпона, а также установку дополнительного оборудования для починки внутренних слоев.

На данном этапе к решению проблемы подключились центр технологического развития и инвестиционный отдел. С помощью выстроенной схемы всего за месяц удалось снизить запас сухого шпона на 900 кубометров. Это неплохое достижение, ставшее основой и отправной точкой стабильного положительного тренда. Замечу, что на данный момент в центре технологического развития компании находятся порядка 40 проектов, еще несколько десятков – на проработке в инвестиционном отделе.

Как уже говорилось выше, если проблема носит локальный характер, то ее решает кайдзен-команда. Сейчас на производстве активно работают восемь таких команд, причем две из них заслуживают особого внимания. Они ориентированы не на текущие задачи, а на достижение цели по годной незаказной продукции 2023 г. Причем уже сейчас ясно, что выработанные ими мероприятия позволяют работать со значительным улучшением показателей бизнес-плана 2022 г.

Разумеется, среди моих индивидуальных целей, помимо сугубо производственных, есть те цели, которые направлены на обеспечение безопасности сотрудников, развитие командных принципов и кадрового потенциала. Так, по направлению безопасности ведется огромная работа как внутри производства, так и между всеми службами предприятия, которая включает оценку рисков, комплексные инспекции, проекты «Точки защем-

ления» и «Человек – транспорт», серии отчетных встреч перед директором филиала.

Как развивать кадровый потенциал, используя ролевую модель мастера?

Ролевая модель мастера – эффективный инструмент управления, направленный на развитие производственной системы «Свезы» и ее человеческого потенциала. Эта модель основана на трех основополагающих принципах.

Первый принцип – вовлекающее лидерство. Если по результатам опросов у мастера самые высокие показатели вовлеченности сотрудников, то его команда заинтересована участвовать в мероприятиях по улучшению процессов.

Второй принцип – приоритет безопасности труда. Идеальный мастер никогда не пройдет мимо опасного фактора, а устранит его, даже если для этого потребуется на какое-то время остановить потенциально опасную работу. Такой лидер прививает навык безопасности каждому своему подчиненному.

Третий принцип – нацеленность на обеспечение технической стабильности работы оборудования и соблюдение технологической дисциплины труда. Конечно, это тоже вовлекающая работа.

Чтобы получить всестороннее объективное представление о реальных компетенциях линейных руководителей, в компании «Свеза» разработана и реализована методика комплексной оценки мастеров (КОМ). Благодаря ей мы понимаем сильные и слабые стороны каждого из них, разрабатываем и внедряем индивидуальные планы их профессионального развития, что повышает их личную эффективность.

А для оценки работников смен действует доска вовлеченности. С ее помощью можно выявлять и раскрывать потенциал отдельных сотрудников с прицелом на развитие до уровня мастера. Эта работа требует постоянного обучения сотрудников в процессе производства, в том числе непосредственно на рабочем месте. Ее важнейшей составляющей является практика наставничества. Все это позволяет полнее раскрывать и реализовывать потенциал отдельных работников с прицелом на их развитие до уровня мастера. Дополнительно мотивировать персонал «Свезы» к деятельности по улучшениям позволяет «Фабрика идей». К настоящему времени ее экономический результат исчисляется уже миллионами рублей. Принцип «Фабрики» прост: каждый, кто вносит рациональное предложение, получает денежную премию, размер которой напрямую зависит от финансового эффекта его внедрения. Таким образом, каждый вовлеченный сотрудник получает вознаграждение за свой персональный вклад, который он вносит в общую добавленную ценность, создаваемую компанией.

*Извлеченные уроки. Восемь ключевых советов по достижению
производственной эффективности*

1. Отслеживайте цели в двух проекциях: на суточной и ежемесячной основе. Планфакт по целям фиксируйте на доске ключевых показателей эффективности.
2. Постройте эффективный каскад коммуникаций для устранения блокираторов достижения целей и предметного обсуждения текущей ситуации на производстве.
3. Сформируйте электронный реестр проблем. Для отслеживания их повторяемости, анализа по местам их возникновения и разработки корректирующих мероприятий используйте доску решения проблем. Это позволит сделать информацию максимально доступной для всех сотрудников.
4. Определите масштаб проблемы и в зависимости от этого сформируйте соответствующую кайдзен- или кросс-функциональную команду. Поставьте перед ней конкретную задачу и установите четкие сроки ее решения.
5. С учетом целей вашей компании и специфики ее производственных процессов разработайте ролевую модель мастера. Используйте комплексную оценку мастеров как действенный инструмент развития их профессиональной компетентности.
6. Активно развивайте процесс обучения сотрудников непосредственно на рабочем месте и практику наставничества.
7. Непрерывно мотивируйте сотрудников к активному участию в процессе улучшений. Используйте для этого средства визуализации, такие как доска решения проблем и доска вовлеченности, а также все возможные средства морального и материального поощрения.
8. Развивайте «Фабрику идей» как инструмент укрепления приверженности сотрудников практике улучшений и источник значимого экономического эффекта.