

Самооценка и улучшение планирования

Определение понятия самооценки

- *Самооценка* — это метод, предназначенный для оценивания уровня показателей организации и ее процессов.

Момент проведения измерений

- Если система измерений показателей процесса работает в непрерывном режиме, то самооценка проводится на фиксированный момент времени, периодичность проведения самооценки заранее планируется.

Направленность.

- Если система измерения показателей дает детальные результаты измерений в отдельных процессах, то цель самооценки — предоставить целостную и связанную картину показателей организации.

Использование результатов измерений.

- Информация, полученная обычной системой измерений, предназначена главным образом для решения текущих задач и мониторинга совершенствования процесса. Результаты самооценки в большей степени имеют долгосрочную направленность и используются для выработки и обоснования стратегических решений

- Для проведения самооценки сначала надо документировать бизнес-процесс в организации;

- Планирование работы по самооценке организации предполагает предварительное определение показателей. Таким образом, решаются сразу две вспомогательные и важные задачи: 1) разработка мер показателей и 2) составление целостного связанного представления о работе организации;

- Самое важное, что результаты самооценки позволяют менеджменту составить общее представление о потребностях и возможностях (потенциале). В результате ресурсы, предназначенные для усовершенствований, направляются самым рациональным образом и в самое нужное место.

- При интерпретации результатов измерений, например, для определения приоритетов для усилий по совершенствованию есть три полезных инструмента:
 - 1). Анализ трендов;
 - 2). Диаграмма «паутина»;
 - 3). Матрица показателей.
- Каждый из этих трех инструментов позволяет с разных точек зрения интерпретировать результат измерений и понять, в какой области нужно вести совершенствование процессов.

Анализ трендов

- представляет собой анализ направленности изменений уровня показателей. Сравнивая последние результаты измерений с более ранними, можно получить представление о направлении развития. Показатели, имеющие негативный тренд будут подходящими кандидатами на улучшение.
- Рассмотрим пример

Пример

- В итоге было принято стратегическое решение: усилия по совершенствованию направить на совершенствование бизнес-процесса разработки продукции.

Диаграмма «паутина»

- представляет собой инструмент для сравнения уровня показателей собственной организации с уровнями показателей других организаций, например, конкурентов
- Рассмотрим пример

Пример

- Вывод: стоит начать совершенствование процесса унификации компонентов.

Матрица показателей

- используется не только для определения того, как работают бизнес-процессы организации, но и для того чтобы выявить их предполагаемую степень важности. Используя матрицу показателей, можно избежать затрат на совершенствование бизнес-процессов, которые также неудовлетворительны, но в то же время и не слишком важны

Не важно (низкая важность, низкий уровень)

- Если изображающая точка попадает в данный квадрант, то скорее всего уровень показателей низок. Однако низкая важность делает ненужным вложение средств в совершенствование данного процесса.

Перебор (низкая важность, но высокий уровень показателей)

- Если изображающая точка попадает в этот квадрант, то уровень показателей достаточно высок. Но это мало значит, поскольку бизнес-процессы, соответствующие этому квадранту не особенно важны для повышения конкурентоспособности организации. Процессы, соответствующие этому квадранту, также не кандидаты на включение в план работ по совершенствованию предприятия.

Совершенствование необходимо
(высокая важность, низкий
уровень показателей).

- Если изображающая точка попадает в данный квадрант, то соответствующий бизнес-процесс — безусловный объект совершенствования.

Все в порядке (высокая важность, высокий уровень показателей).

- Если изображающая точка попадает в этот квадрант, то работает так называемое *Золотое Правило*. Оно гласит: если уровень показателей в рассматриваемой области уже высок, то все равно эту работу надо совершенствовать.

Тестирование критериев

- Если у предприятия есть четкое представление о том, на каких главных факторах основана его конкурентоспособность, то тестирование критериев — инструмент, который можно использовать для определения того, какие же из бизнес-процессов оказывают наибольшее влияние на эти факторы

- К *тестированию критериев*, таким образом, хорошо подходит перенесение фокуса с так называемых *критических факторов успеха (КФУ)* на бизнес-процессы

КФУ

- Ограниченное число факторов, которые в значительной степени оказывают влияние на конкурентоспособность организации и ее положение на рынке

- «Что потребители действительно ценят в нашем предприятии и что вообще делает их нашими потребителями?»
Ответы на этот вопрос обычно и представляют собой перечень *критических факторов успеха* предприятия

Рассмотрим процедуру тестирования критериев

- 1. Пронумеруйте (обычно от 1 до 5) все рассматриваемые критические факторы успеха. Запишите их номера в верхнюю строку матрицы. По желанию, можно каждому из этих номеров поставить в соответствие вес, который учитывает относительную важность фактора.

- 2. В крайнем левом столбце матрицы перечислите все возможные бизнес-процессы, которые, по вашему мнению, влияют на критические факторы успеха.

- 3. Оцените для каждого бизнес-процесса его вклад в каждый критический фактор успеха. Вклады измеряются числами от 1 до 3, причем 1 означает слабый вклад, а 3 — сильный вклад.

- 4. Перемножьте вклады и веса соответствующих критических факторов успеха, а результат поставьте в соответствующую ячейку матрицы (на пересечении строки и столбца)

- 5. Для каждого бизнес-процесса просуммируйте полученные произведения по строкам и результат поместите в крайний правый столбец матрицы. Это численное значение указывает *общий вклад данного бизнес-процесса в полное множество критических факторов успеха*. Чем выше итоговая оценка рассматриваемого процесса, тем больше оснований для его совершенствования. Это позволит добиться наибольшего совокупного улучшения критических факторов успеха организации.

Планирование улучшений с помощью метода структурирования функций качества

- *Метод структурирования функции качества (СФК)* был создан, чтобы представить подход ориентации на потребителя при разработке продукции. В этом смысле структурирование функций качества - это методология структурирования потребностей потребителя, его ожиданий и требований, а также перевода их на язык технического задания на разработку продукции и соответствующего технологического процесса.

Структурирование функций качества

- это систематизированный метод структурирования нужд и пожеланий потребителя через развертывание функций и операций деятельности по обеспечению на каждом этапе жизненного цикла проекта создания продукции такого качества, которое бы гарантировало получение конечного результата, соответствующего ожиданиям потребителя.

- Согласно методу СФК требования потребителя надлежит развертывать и конкретизировать поэтапно — от прединвестиционных исследований до предпродажной подготовки.

- Рассмотрим процесс планирования новой продукции путем СФК на примере создания автомобиля.

Этапы СФК

- **Этап 1 — выяснение и уточнение требований потребителей**
- **Этап 2 — ранжирование потребительских требований**
- **Этап 3 — разработка инженерных характеристик**
- **Этап 4 — вычисление зависимостей потребительских требований и инженерных характеристик**

Этапы СФК

- **Этап 5 — построение «крыши»**
- **Этап 6 — определение весовых значений инженерных характеристик с учетом рейтинга потребительских требований**
- **Этап 7 — учет технических ограничений**
- **Этап 8 — учет влияния конкурентов**

1	Минимальный расход бензина
2	Высокая скорость
3	Красивый
4	Безопасный
5	Удобные сиденья
6	Просторная кабина
	...