



# Cele Mai Bune Practici

un articol de [Emilia Cernăianu](#)

Metoda *celor mai bune practici* (*the best practice*) a demonstrat în mod constant că se poate ajunge la rezultate superioare și de aceea este folosită ca un *benchmarkig* mai lejer, mai puțin sistematizat și în plus poate evolua pe măsură ce sunt descoperite noi căi de îmbunătățire. Unii consideră această sintagmă cam prea pretențioasă pentru un lucru pe care organizațiile îl fac de obicei, dar nu sub formă de proces managerial formalizat.

*Cele mai bune practici* este o metodă folosită pentru a menține calitatea atunci când nu sunt resurse suficiente pentru alte metode mai elaborate cum ar fi *benchmarking*-ul sau *auto-evaluarea*. Totuși, sugestii pentru folosirea *celor mai bune practici* apar în standardele ISO 9000 și ISO 14001.

Ghidarea după *cele mai bune practici* trebuie să fie urmată cu mare atenție, pentru că întotdeauna circumstanțele exterioare influențează mersul unei acțiuni, astfel încât ceea ce a fost valabil anul trecut, nu mai este valabil și anul acesta. Multe asemenea practici au nevoie de adaptări și ajustări în funcție de condițiile locale.

Raportul cost-eficiență este prima problemă: ceea ce alții au adoptat și le-a adus rezultate foarte bune, este potrivit și pentru noi în ce privește resursele de timp, financiare și umane? Analiza vulnerabilităților (similară analizei riscurilor) este extrem de importantă. De regulă există două tipuri de vulnerabilități: a) o capacitate scăzută a managementului de a implementa practici noi, lucru care face foarte dificilă adoptarea unor bune practici; b) slăbiciunile inerente metodei în sine, respectiv limitările și efectele secundare foarte greu de prevăzut.

Pașii de urmat:

1. Primul pas este **identificarea** acelor practici pe care o organizație le-a implementat cu succes și care s-ar potrivi și organizației dvs. De exemplu, o companie de distribuție a energiei electrice a adoptat un sistem simplu de primire, repartizare și monitorizare a cererilor clienților, computerizat, care a redus procedura cu peste 50% din timp, dar care a necesitat o investiție care se poate amortiza în trei ani. Este limpede că această companie este interesată de gradul de satisfacție al clienților săi, lucru pentru care este dispusă să facă investiții substanțiale. Dar este acesta un lucru pe care organizația dvs. și-l poate permite? Raportul cost-eficiență este cel potrivit? În plus, operează organizația dvs. într-un context asemănător sau comparabil? Este foarte importantă identificarea contextului în care a fost aplicată acea practică care a dat roade și pe care o considerăm acum demnă de preluat. Riscul implementării unei ”bune practici” selectată aleatoriu, sau doar după o primă impresie favorabilă, este că poate avea efecte secundare. În acest caz sunt adesea folosite situații pilot care pot fi oprite imediat sau care pot fi adaptate din mers, fără a afecta mersul organizației.

2. Al doilea pas este **planificarea** foarte riguroasă a noii practici, ca și cum ar fi proiect intern care trebuie tratat ca orice alt proiect, chiar dacă este de dimensiuni mai mici. Fiecare angajat care va fi implicat trebuie informat și instruit și trebuie să știe foarte precis care sunt obiectivele noilor sarcini. De asemenea, este necesar un calendar al implementării pentru a se putea face o monitorizare permanentă.
3. Al treilea pas este **implementarea** propriu-zisă a noii practici. Este momentul în care se poate vedea concret cum se aplică reguli noi, procese modificate, activități inedite, lucruri care scot oamenii din zona lor de confort, chiar dacă există întotdeauna un entuziasm și o curiozitate proprie oricărei experiențe noi. În această perioadă, managementul are rolul de îndrumător și supervisor și trebuie să observe cu mare atenție fiecare detaliu pentru a putea interveni imediat, în caz de deviere. De regulă, cei implicați nu văd imediat deficiențele, este nevoie de o privire de ansamblu pentru a surprinde tot ceea ce se întâmplă.
4. Al patrulea pas este **monitorizarea**, pe care am accentuat-o în partea de implementare, dar care înseamnă ceva mai mult decât observarea directă a procesului. Monitorizarea presupune o comparare permanentă a ceea ce se întâmplă pe teren cu ceea ce a fost planificat. Procesul poate să pară lin, fără incidente, oamenii se pot adapta cu ușurință noilor activități, dar pot să apară defecte la produsul sau serviciul final, sau pot să apară întârzieri neprevăzute care să ducă la blocaje. Un plan bine întocmit conține și procedura de monitorizare, precum și un plan alternativ în cazul unui eșec de porții.
5. Al cincilea pas este **evaluarea**. De cele mai multe ori, proiecte sau acțiuni noi se sfârșesc fără a fi evaluate, astfel încât este imposibil de spus ce efect au avut. Dacă managementul este mulțumit, noua practică devine obicei, și dacă nu, atunci toată lumea se întoarce la vechile obiceiuri, dar nimeni nu știe precis care au fost cauzele, în ambele situații. Evaluarea se face în primul rând pentru a măsura ceea ce s-a întâmplat și pentru a învăța, și din succese și din eșecuri. Aceasta se face asupra celor două aspecte esențiale din organizație: rezultatele și procesele. Uneori rezultatele sunt bune, dar procesele lasă de dorit. Ce alegeți? De exemplu, serviciile au fost îmbunătățite dar personalul este epuizat pentru că s-au dublat sarcinile și ca număr și ca dificultate. Știm că epuizarea conduce la demotivare care, la rândul ei conduce la migrația personalului. Prin urmare, din evaluare ne putem da seama dacă într-adevăr *buna practică* pe care am adoptat-o aduce ceea ce ne trebuie sau nu.

Metoda *celor mai bune practici*, aplicată cu atenție și înțelepciune face parte din practica pașilor mărunți de îmbunătățire a activității unei organizații și de atingere a *exceleței în afaceri*.

