**Разработка эффективных протоколов**

**(****стандарты порядка действий)**

Адам Пеффер

Программа Всеобщего управления качества, система «Анализ рисков и концепция критической контрольной точки» (АРККТ), международный стандарт по созданию системы управления качеством ISO 9000 и стратегия делового менеджмента «Шесть сигма» представляют собой системы управления, разработанные для того, чтобы помочь предприятиям осуществлять контроль над процессом и качеством работы и вместе с тем оставаться конкурентоспособными в условиях мирового бизнеса. В основе любой из этих программ лежат протоколы, или стандарты порядка действий (СПД), соблюдение которых приводит к желаемым результатам.

Эффективность использования этих программ контроля качества доказана исследованиями экономической конъюнктуры и увеличением производительности компаний. Вы можете получить определенную пользу от протоколов даже без необходимых для полных версий программ дополнительных материалов и специальной разработки.

**Зачем нужно разрабатывать протоколы и что это дает?**

В современном бизнесе основой экономики становятся именно протоколы, особенно при затратах сил и времени на развитие и внедрение эффективных протоколов.

Ниже приведены аргументы в пользу положительного прямого или косвенного воздействия протоколов на управление бизнесом и его эффективность.

1.Правильное, однообразное и регулярное выполнение определенных действий благополучно сказывается на состоянии и производительности скота.

2. Для максимальной эффективности работы человека необходимо упорядочивание действий. Однообразное выполнение одной и той же работы, а не гадание, каким образом ее требуется исполнять сегодня, повышает продуктивность работы. И под однообразием мы имеем в виду регулярность выполнения одинаковой последовательности действий, а не скуку.

3. Следование протоколам уменьшит возможность разночтения вариантов выполнения действий, губительную для производства и контроля качества.

4. Хорошо составленные протоколы облегчают обучение персонала. Детальные пошаговые инструкции способствуют более последовательному изложению материала преподавателем и служат памяткой для обучаемого персонала.

5. Правильно составленные протоколы облегчают перекрестное обучение. Протокол служит идеальной инструкцией по выполнению той или иной работы сотрудниками, не отвечающими за проведение данной работы постоянно.

6. Человек обычно поддерживает тот проект, в создании которого он принимал непосредственное участие. Вовлечение сотрудников в разработку протоколов обеспечит их наиболее полное, легко применимое и приемлемое осуществление.

7. Протоколы могут помочь в контроле оценки степени эффективности. Они дают общее представление о том, что и как необходимо сделать.

8. При наличии соответствующей документации с точными указаниями по выполнению тех или иных задач и понимании обязанностей товарищей по работе сотрудники могут помогать и обучать друг друга. Это также помогает создать более дружную команду, а командный подход способствует правильному выполнению всех повседневных задач каждый день.

9. Правильно составленные протоколы, их использование при обучении сотрудников, настаивание на их соблюдении приводит к соблюдению правил безопасности на рабочем месте, и, в случае производственной травмы, служат гарантом юридической защиты предприятия.

10.Хорошо продуманные и приведенные в исполнение протоколы могут во много раз улучшить соблюдение биологической безопасности на производстве.

11. Разработка и следование протоколам работ, связанных с возможным загрязнением окружающей среды (работа с навозом, химикатами или отходами), поможет обеспечить защиту окружающей среды и может послужить гарантом юридической защиты в случае нарушения экологических норм.

12. Наличие протоколов может способствовать постоянной оценке работы и улучшению ее порядка.

**Составление протоколов: организация работы**

Разработка полного набора протоколов для предприятия может занять продолжительное время. Для того, чтобы избежать возможных трудностей и способствовать максимальной результативности, эффективности своих действий, нужно правильно организовать время в начале работы.

В этом вам могут помочь следующие меры:

1. Определите, в каких сферах деятельности Вашей компании уместно использование протоколов.

*Например*: кормление, перевод и содержание животных, удаление навоза, очищение и дезинфекция оборудования, вакцинация, подстилка, биологическая безопасность, здоровье животных, прибытие новых животных и т.д.

2.Сверяясь со списком, составленным Вами в соответствии с пунктом 1, определите одну или несколько приоритетных позиций.

Какие области деятельности необходимо проконтролировать в первую очередь? Что приносит наибольшую прибыль, изменения в какой работе будут наиболее заметны? Изменения в какой работе могут наиболее быстро принести желаемый результат?

3. Сосредоточьте внимание на выделенных Вами приоритетных позициях (см.пункт 2).Определите все типы работ, все возможные действия и операции, производимые в соответствии с данными видами деятельности.

4. Объедините в группы или разделите на подгруппы (исходя из необходимости) все важнейшие типы работ, действия или операции по каждому виду деятельности. Определите, что из них будет необходимо внести в протокол.

5. Для каждого протокола назначьте ответственное за его составление лицо — сотрудника, который лучшим образом справится с этой задачей. Определите ему в помощники команду из сотрудников, менеджеров, представителей сельскохозяйственной промышленности, консультантов — любых специалистов, способных внеси вклад в проект.

**Шесть этапов составления протокола**

На разных фермах протоколы по выполнению одной и той же задачи могут различаться. К тому же существуют разные подходы к составлению стандартов порядка действий: это зависит от вида бизнеса, сложности протокола и количества задействованных в его разработке лиц. Приведенные ниже рекомендации по составлению протоколов могут оказаться полезными и эффективными в большинстве случаев.

1. Название протокола должно давать представление о его содержании.

*Например*: Составление смеси заменителя цельного молока, Присваивание номеров и уход за новыми телятами, Перевод телят из одной группы в другую и др.

*Подсказка: Если Вы разрабатываете протоколы по нескольким различным сферам деятельности, будет удобно присвоить каждому виду работ определенный код, который можно будет проставлять на протоколах, имеющих отношение к данному виду работ.*

Например:

* Биологическая безопасность — протоколы Б-1, Б-2, Б-3…
* Кормление - К-1, К-2, К-3…
* Здоровье - З-1, З-2…
* Доение - Д-1, Д-2…
* Воспроизводство — В-1, В-2...

Такой подход облегчит учет протоколов, их сопоставление с другими близкими данной тематике протоколами и впоследствии поможет сотруднику без проблем найти конкретный протокол.

Протоколы должны быть подшиты в папки, которые всегда должны находиться в пользовании сотрудников. Следует поставить на протокол дату его подписи, любых сделанных в нем изменений и имена его составителей.

2. Определите область действия протокола.

Для этого следует ответить на вопросы, какие специфические действия или задачи будут описаны в протоколе, какие не будут в нем освещены, и на какую аудиторию рассчитан составленный протокол.

*Например*: Данный протокол по составлению смеси заменителя цельного молока ориентирован на всех постоянных и работающих посменно операторов кормления телят.

В начале протокола внимание заостряется на необходимости чистого продезинфицированного оборудования. В протоколе описана технология доставки молока телятам. В протоколе не описана техника очистки и дезинфекции оборудования, а также сбор и возвращение на место поилок для молока. Для ознакомления с этими инструкциями см. соответствующий протокол (здесь будет уместна система кодов и идентификационных номеров, проставленных на протоколах).

3. Разработайте наиболее полное описание задачи.

Опишите количество задействованных в работе людей, уровень их подготовки, необходимое оборудование, рекомендации по использованию защитного оборудования, а также конечный результат действий.

Например:

* Составление смеси ЗЦМ производится в помещении по смешиванию корма.
* Работу выполняет тщательно обученный человек из персонала по кормлению телят.
* Необходимое оборудование: большая цистерна по замешиванию корма, шланг, сосуд для хранения ЗЦМ, мерный стаканчик, большой «венчик» для смешивания, термометр, индивидуальные поилки для телят.
* Работа выполняется в спецодежде и резиновом фартуке.
* Каждый теленок должен получать определенное количество теплого молока два раза в день.
* Замешивание ЗЦМ включает следующие этапы:

- приготовление необходимого оборудования,

- проверка оборудования,

- произведение измерений, ведение записей,

- смешивание ингредиентов,

- наполнение индивидуальных поилок,

- доставка молока телятам.

4. Опишите подробно каждую задачу. В этот раздел включите следующую информацию:

* Порядок выполнения задач.
* Время выполнения каждой задачи.
* Список используемых материалов или инструментов, способы их использования.
* Соображения безопасности.
* Отсылки к другим имеющим отношение к данному виду работ протоколам.

В случае необходимости поясняйте приведенные термины. Поместите предупреждения по соблюдению техники безопасности на видном месте.

*Подсказка: Люди не могут физически запомнить более 10 или 12-ти пунктов, поэтому появляются трудности в следовании длинным протоколам. Если Ваш протокол включает более 10-ти пунктов, разбейте его на несколько подпротоколов или же составьте второй, сокращенный вариант протокола для работы на месте без подробного описания пунктов.*

Используйте первый, подробный вариант протокола при обучении и для сверки. Использование сокращенных вариантов протоколов становится удобным на рабочих местах: с одной стороны, это великолепная памятка для сотрудников, а, с другой, - гарантия того, что они не пропустят важные этапы выполнения работы.

Пример: см. пункт 3.

* Обобщите пункты приготовления и проверки необходимых материалов и оборудования. Составьте отдельный протокол по сборке и проверке ящика для инструментов или ведра со всем необходимым оборудованием.

*Подсказка: Определение необходимого оборудования для первой помощи больному теленку, вакцинации, закрепления бирок, обезроживания, удаления лишнего соска, ухода за копытами, осеменения и т.п., а также составление протоколов по правильному хранению и проверке этого оборудования может помочь в плане организации труда и сэкономить время. В ящиках для инструментов должны быть все необходимые для работы инструменты, оборудование и приспособления, а также заламинированные памятки-протоколы.*

* Составьте отдельный протокол по замешиванию ЗЦМ, измерению количества ингредиентов и ведению записей.
* Составьте отдельный протокол по наполнению поилок, их доставке телятам и забору от телят после кормления.

5.Проследите, чтобы все были вовлечены в работу.

Успешная разработка и выполнение протокола обычно требует, чтобы все так или иначе попадающие под радиус действия протокола сотрудники были вовлечены в командную работу по составлению протокола и решению проблем в процессе работы. Следующие меры будут способствовать достижению этой цели:

* Попросите нескольких опытных сотрудников помочь в составлении черновика первоначального протокола.
* До внедрения протокола попросите нескольких имеющих опыт сотрудников проверить возможность осуществления описанных процедур на практике. В случае необходимости произведите изменения.
* Переговорите со всеми сотрудниками и получите их согласие с тем, что все описанные процедуры и ожидаемый результат работы соответствуют норме и могут быть достигнуты.
* Проинформируйте всех о существовании письменной формы протокола.
* Ознакомьте всех с содержанием протокола и подскажите, где сотрудники могут найти более подробную информацию. Имейте в виду, что некоторые сотрудники, возможно, не смогут читать протокол.

6. Организуйте систему регулярной проверки протоколов.

Оценка протокола и его обновления начинаются с момента его составления и внедрения. Для гладкой работы даже с новыми протоколами их часто приходится переделывать по нескольку раз.

При малейшем сомнении или возникшей проблеме сотрудники должны обратиться к управляющему, чтобы сообщить о произведении необходимых изменений. На ферме изменения происходят постоянно, на соблюдение протоколов влияют различные изменения, и поэтому их следует постоянно проверять на точность и соответствие действительности. Каждый год управляющий фермой, имеющие опыт сотрудники, ветеринар и другие консультанты должны перепроверять все протоколы. В целях изменения протоколов используйте командный подход, привлекайте независимых экспертов наравне с сотрудниками и управляющими фермой.

**Виды протоколов**

Существуют различные форматы представления протоколов:

* **Простое перечисление, или список действий**. Протоколы этого типа удобны в составлении. Им легко следовать, и они хорошо подходят для выполнения простых, коротких, прямых задач.
* **Иерархическая последовательность действий**. Простой перечень действий расширяется; этот формат протокола подходит для задач, при описании которых необходимо указание дополнительной информации и выделение подгрупп указаний для каждой первоначальной задачи.
* **Линейная схема** представляет собой графическую версию двух предыдущих форматов. Эта схема хорошо подходит для описания задач, выполнение которых необходимо в строго определенном порядке, и является превосходной памяткой на рабочем месте.
* **Иллюстрации с подписями**. Этот формат протокола подходит в случае языкового барьера или неумения того или иного сотрудника читать. Наличие картинок снижает необходимость размещения пояснительного текста, таким образом, этот формат позволяет сократить сложные подробные протоколы. Иллюстрированные инструкции могут стать отличными памятками на рабочих местах для некоторых сотрудников.

*Пример*: фотография правильно организованной рабочей площадки или схема расположения экранов, рычагов, переключателей и ручек на оборудовании.

* **Разветвляющаяся схема**. Данный формат способствует более легкому восприятию сложных протоколов, особенно с вариантами решений, которые могут повлиять на результат. Эта схема может быть расширена путем включения различных списков действий или подгрупп.

Определение выбора формата протокола зависит от того, насколько точно протокол передает необходимую информацию и каким образом он облегчит постоянное выполнение работы. Выбирая самый лучший в данной ситуации протокол, необходимо принять во внимание следующие факторы:

* Протокол.

Обдумайте описание протокола, степень его сложности, количество пунктов, степень детализации информации по каждому этапу выполнения работы, а также какие варианты решений могут быть приняты и на какие дальнейшие действия они повлияют.

* Люди, которые будут использовать протокол.

Каким образом происходит обучение персонала? Если используется визуальный метод, лучше всего подойдет серия иллюстраций или схемы. При использовании аудитивного метода (обучения на слух) больше подойдет аудиозапись инструкций.

Для того, чтобы определить тип памяти Ваших сотрудников — визуальный или аудитивный — прислушайтесь к используемым ими словам. Человек, обладающий визуальной памятью, использует в речи такие выражения, как «это выглядит здорово», «я вижу, к чему ты клонишь». Человек, лучше запоминающий на слух, чаще употребляет в речи другие выражения: «Звучит хорошо», «Я слышу тебя».

Физические отклонения, такие, как плохое зрение, могут потребовать печать инструкций большим шрифтом или большие яркие картинки и яркое освещение. При слабом слухе сотрудник может не услышать проводимый инструктаж, особенно если в помещении шумно. Существует ли у сотрудника проблема в обучении, результатом которой является ухудшение понимания и усвоения информации и инструкций? Появляются ли время от времени у сотрудника проблемы с запоминанием инструкций или каких-либо деталей? В этих случаях может помочь переработка протоколов в короткие карточки или картинки-напоминалки. Каков уровень грамотности сотрудника? Умеет ли он читать и понимать прочитанное? Умеет ли он читать на другом языке и понимать прочитанное в случае перевода документа?

* Способ использования протокола.

Цель протокола — предоставление детальных указаний по регулярному правильному своевременному выполнению работы любым сотрудником. В то же самое время каждый протокол можно использовать по-разному. Для повышения эффективности работы протокол может быть составлен в письменной или любой другой форме, в зависимости от того, как Вы хотите использовать его в данный конкретный период времени. Для лучшего понимания сотрудниками сути и значимости некоторых инструкций протокол как часть справочного пособия может включать много пояснений и даже вводную информацию по вопросу.

При использовании того же протокола в элементарном обучении желательно не приводить столь подробного описания. Степень детализации зависит от уровня обучения. К примеру, новые сотрудники, проходящие обучение, могут быть уже перегружены информацией, поэтому лучше давать им только общую информацию, необходимую для правильного выполнения работы.

Уже при более глубоком изучении вопроса, при переподготовке протокол можно расширить, включая более подробную информацию и вводные разделы, объясняющие принципы работы, основу тех или иных процедур.

На рабочем месте тот же самый протокол должен быть представлен в виде краткой памятки, которую легко увидеть, просмотреть и понять.

**Заключение**

Для того, чтобы получить максимальную отдачу от усилий и средств, вложенных в разработку протоколов:

1. Продумайте, каким образом Вы будете использовать протокол после его разработки. Обратите внимание на следующие факторы: специализацию и обучение сотрудников, переподготовку, повышение квалификации, памятки на рабочих местах, перекрестное обучение, оценивание производственной деятельности, безопасность сотрудников, меры по предотвращению несчастных случаев на производстве, безопасность работы с кормом, биологическую безопасность, улучшение процесса работы, контроль качества, охрану окружающей среды или составление описания работы.

2. Определите сотрудников, которые будут задействованы в разработке протокола.

3. Каким образом Вы можете способствовать разработке лучшего протокола?

4. Определите формат или форматы протокола, которые будут использованы в конечном итоге; сотрудников, которые будут использовать протокол и в каких случаях они будут использовать протокол.

Необходимо осознавать, что разработка практичного и эффективного в применении протокола занимает много времени и требует участия всех сотрудников — от менеджеров до рабочего персонала. По завершению составления протокола необходимо принять следующие меры:

1. Провести обучение сотрудников в соответствии с новым протоколом.
2. Осуществлять контроль возможных отклонений от протокола, время от времени проверяя соблюдение последовательности действий.
3. Ввести систему оценки и пересмотра протоколов для проверки правильности пошаговых инструкций протокола и их соответствия реалиям производства.

Составление протоколов — интересное дело, которое поможет Вам и Вашим сотрудникам лучше понять специфику своего бизнеса. Доказано, что установление протоколов оказывает положительное влияние на увеличение производительности предприятия, повышение эффективности работы и уменьшение производственных затрат.