



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Работа с проблемами и составление плана действий

Учебный модуль №2

Хорошая практика – решить **20%** проблем еще на этапе картирования. Не нужно ждать и «подвергать анализу» простые ситуации, исправить которые можно в течение 2-3 дней.



Цель: создать положительную динамику проекта по улучшениям за счет «быстрых решений»

1. Что именно является проблемой (отсекаем эмоции, жалобы, гипотезы, решения, цели)?
2. В чем измеряется проблема (нет метрики – нет проблемы)?
3. Что принципиально изменится в процессе, если проблема будет решена?
4. Что принципиально изменится в процессе, если проблема не будет решена?
5. Почему проблема до сих пор не решена (проверка на «управляемый хаос»)?



Цель: проверить значимость проблемы и погрузиться в ее суть, удалить «эмоциональный мусор»

Вильям Оккам родился в Англии в 1280 году. Его труды лежат в основе современных теорий управления. Оккам прославился своим афоризмом: **«Сущности не следует умножать без необходимости»**. Это утверждение, получившее название «бритвы Оккама», подразумевает, что все явления, по возможности, должны иметь простой и упорядоченный вид, не нужно давать новое определение уже имеющейся сущности



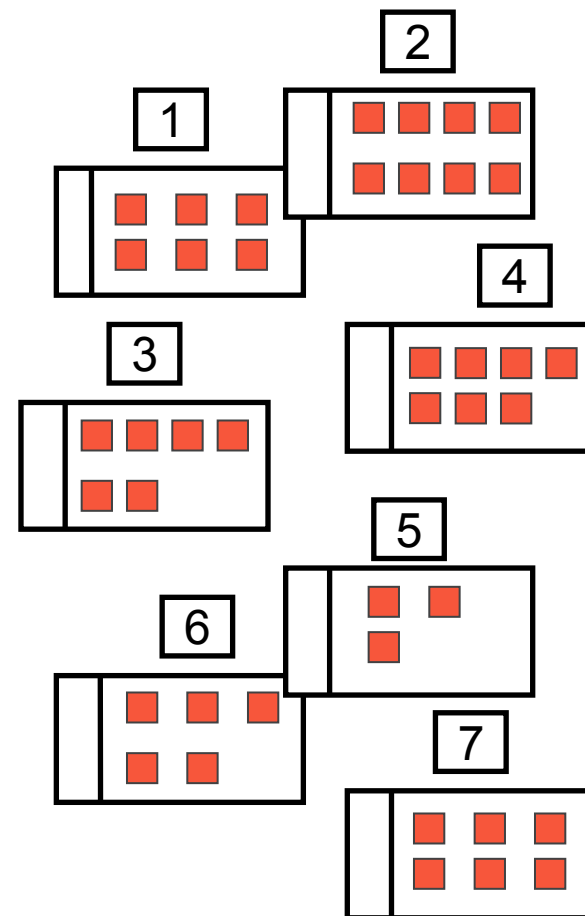
Не вводите новых понятий, если можно обойтись имеющимися!

«Еж» - это «эмоциональное пятно»,
а проблема должна иметь сутевую и
конкретную формулировку

Возможно, несколько по разному
названных «ежей», расположенных в
разных частях потока, это одна и та
же проблема

**Цель: дать проблеме адекватную
формулировку и определить места ее
возникновения в потоке**

Диаграмма сродства:



Метод «5W + 1H»:

КТО (Who?)

ГДЕ (Where?)

КОГДА (When?)

ЧТО (What?)

ПОЧЕМУ (Why?)

КАК (How?)



Цель: понять при каких условиях среды возникает проблема, какие факторы на нее влияют, какова повторяемость проблемы в зависимости от ситуаций

Если в книге отзывов гостиницы или ресторана появляется жалоба клиента на невежливое обслуживание официанта Иванова, то по всей вероятности, система:

1. не справляется с привлечением нужного персонала
2. не располагает методами диагностики сотрудников относительно их склонности к грубому общению;
3. не предлагает обучения сложным ситуациям, в которых обычный человек может потерять самообладание;
4. имеет слабости в подсистеме мотивации, не очерчивающей последствий работы с недовольными клиентами;
5. нуждается в доработке механизмов выбора оптимального рабочего времени для персонала и его подготовки к рабочей смене.



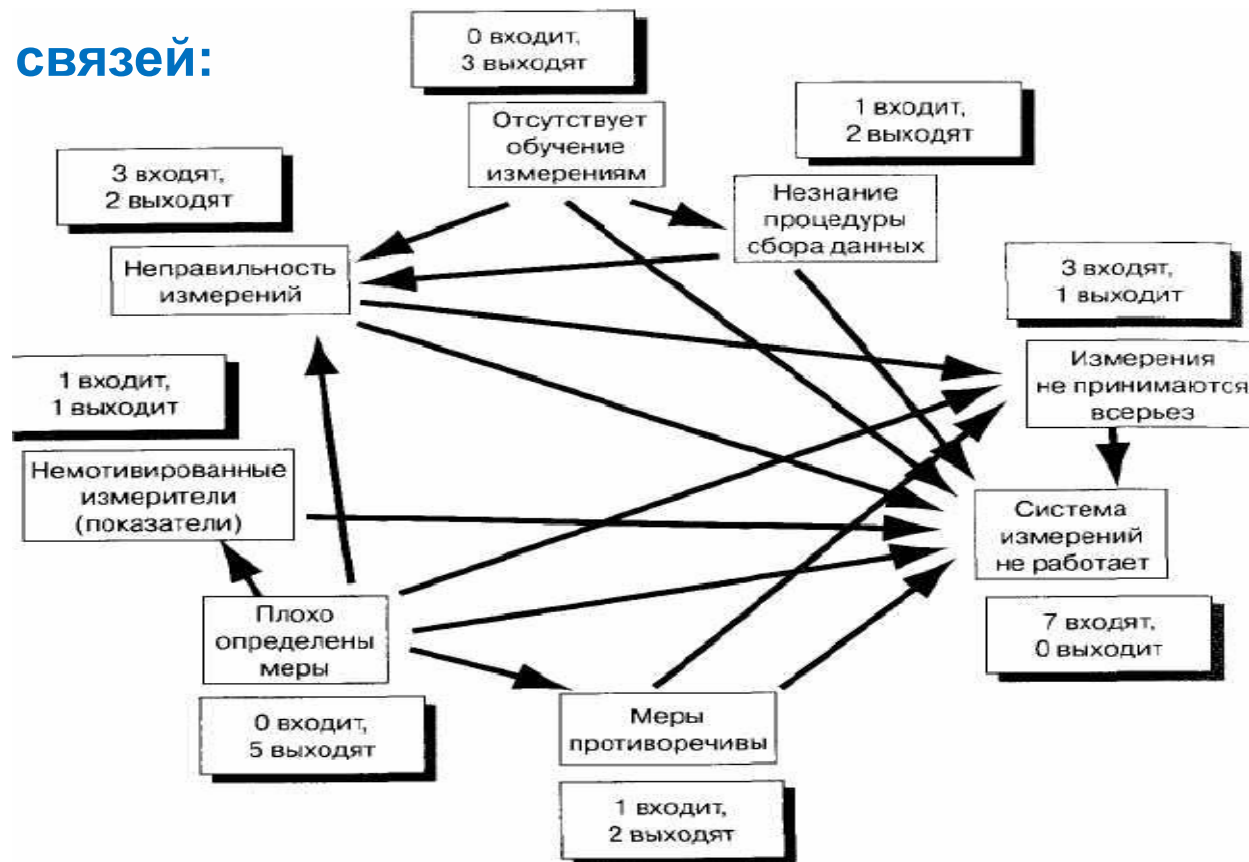
«Пирамида» проблем:



Цель: установление адекватного уровня и величины проблем (вклад в цели проекта по улучшениям)

6. Установление взаимосвязей между проблемами

Диаграф связей:



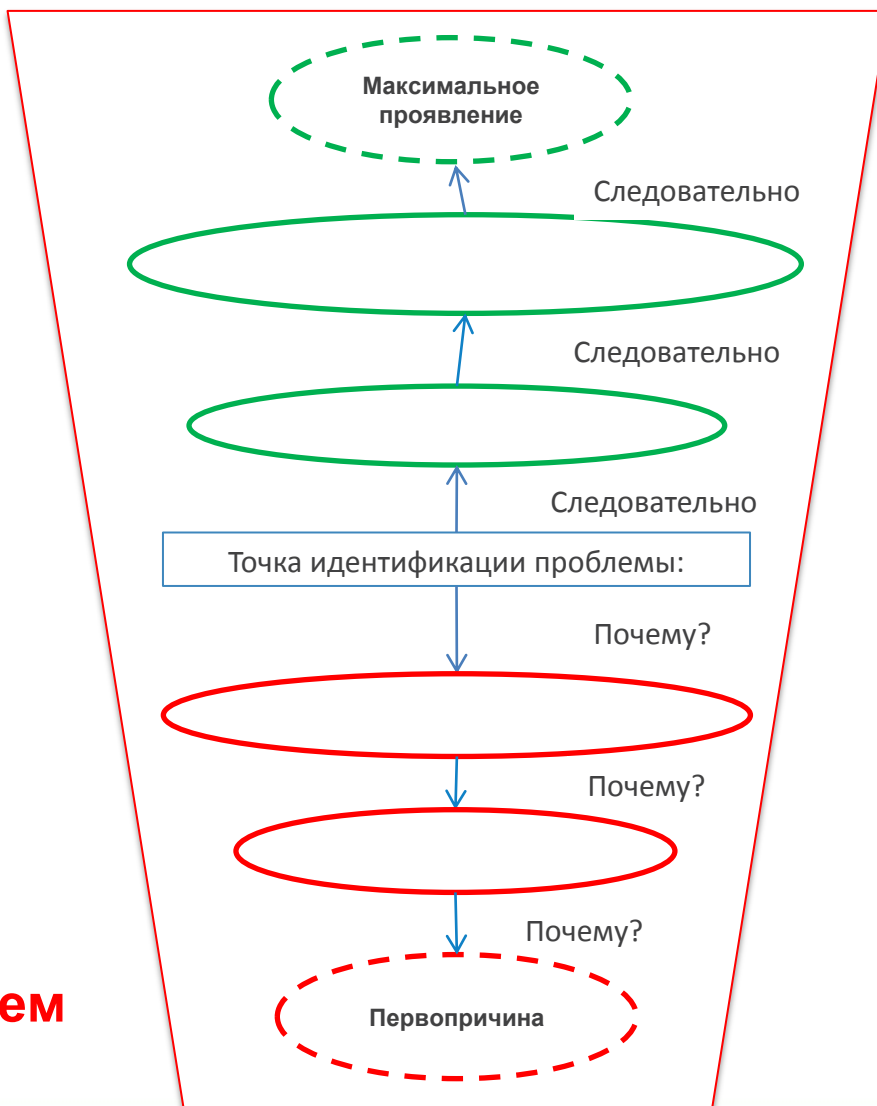
Цель: установление влияния одних проблем на другие:

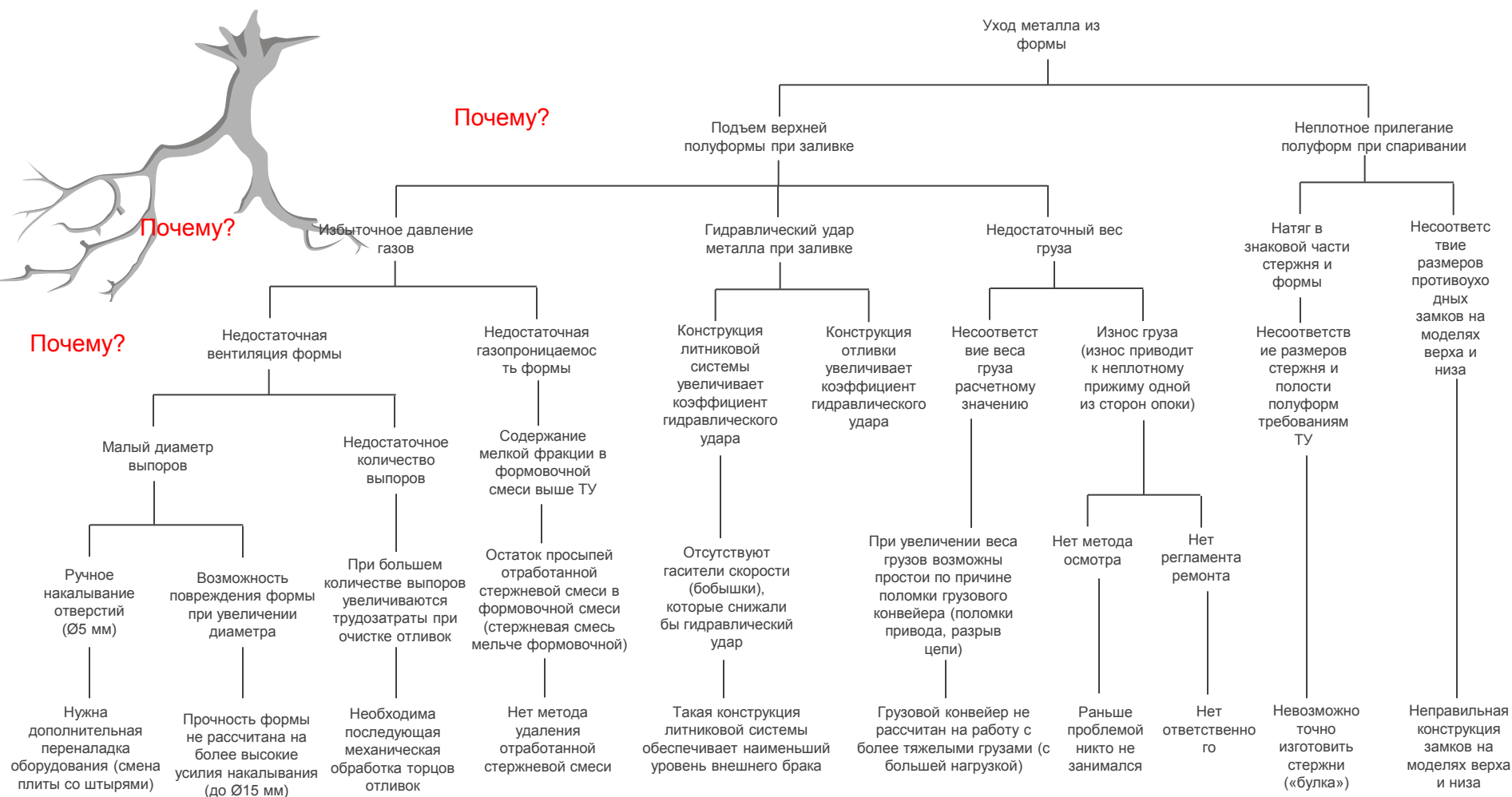
1. сила влияния;
2. тип влияния: прямое или обратное

«Воронка»:

1. Инструмент необходим только для сложных проблем с неочевидными причинами
2. Любая проблема предполагает ветвление причин
3. Каждый уровень погружает в проблему, а не переформулирует предыдущий другими словами

Цель: отделить причины от следствий, обнаружить первопричины сложных проблем





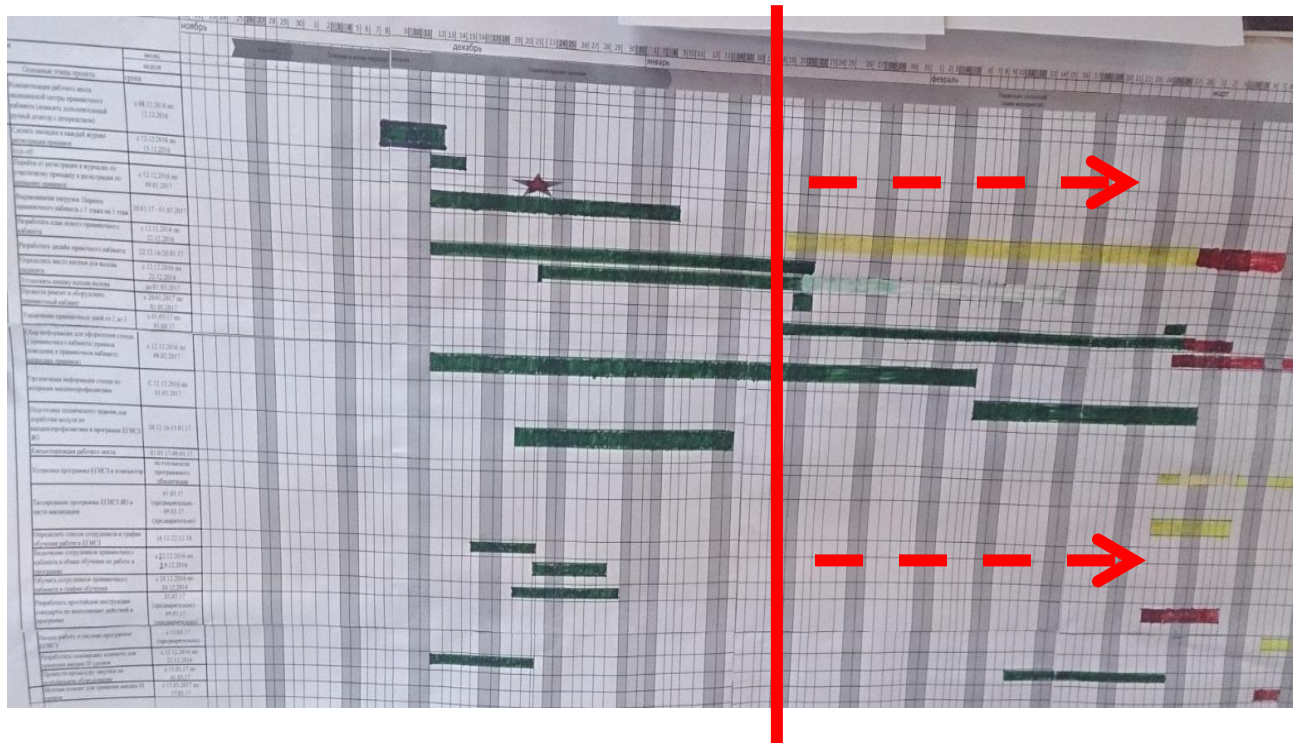
Как мы хотим повлиять на выявленные при картировании текущего состояния проблемы в рамках текущего проекта?

Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Другое (н-р: проблема перенесена на др. процесс)
Проблема 1	☒	☐	☐	☐
Проблема 2	☐	☐	☒	☐
Проблема 3	☐	☒	☐	☐

Важно! Часть проблем может остаться в целевом состоянии потока, но в идеальном состоянии потока проблем быть не должно.

Проблема (первопричина)	Решени Я	Вклад в цель проекта
	1.... 2.... 3....	- 20 мин. В ВПП
	1.... 2.... 3....	- 12 мин. в ВПП

1. Если установлены первопричины, то на них и предлагаются решения! Каждая из первопричин рассматривается отдельно
2. Важно предложить минимум три решения и выбрать из них наиболее быстрое и менее затратное
3. Любое решение без вклада в цели проекта не целесообразно!



Мероприятия движутся по плану



Есть угроза отставания



Отставание!

1. Не все действия должны быть последовательными, можно выполнять и параллельно!
2. Не что мы можем сделать для ликвидации проблемы, а что нам нужно сделать для ликвидации проблемы.

3. Больше пунктов – меньше эффективность:

- после нескольких действий план устаревает;
- трудно организовать выполнение и контроль;
- требуется больше ресурсов;
- трудно понять, что именно сработало.



1. Если все идет хорошо, значит, что-то идет не так.
2. Плохо спланированный проект будет идти втрое дольше, хорошо спланированный – только вдвое.
3. Вам никогда не будет хватать ни времени, ни денег.



... всего вышесказанного может быть не достаточно. Персональное лидерство, гибкость и находчивость будут необходимы на протяжении всего проекта.

