РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Работа с проблемами и составление плана действий

(третий модуль)

0. Сначала докажите, что проблемы есть

Когда вы придете улучшать чужой процесс, те, кто не хотят поднимать проблему, легко докажут, что ее нет, даже если она очевидна, ведь:

- У них выше экспертиза
- Они у себя дома
- Им есть, что терять
- Их больше

Ситуация не сдвинется, пока проблемы не признаны

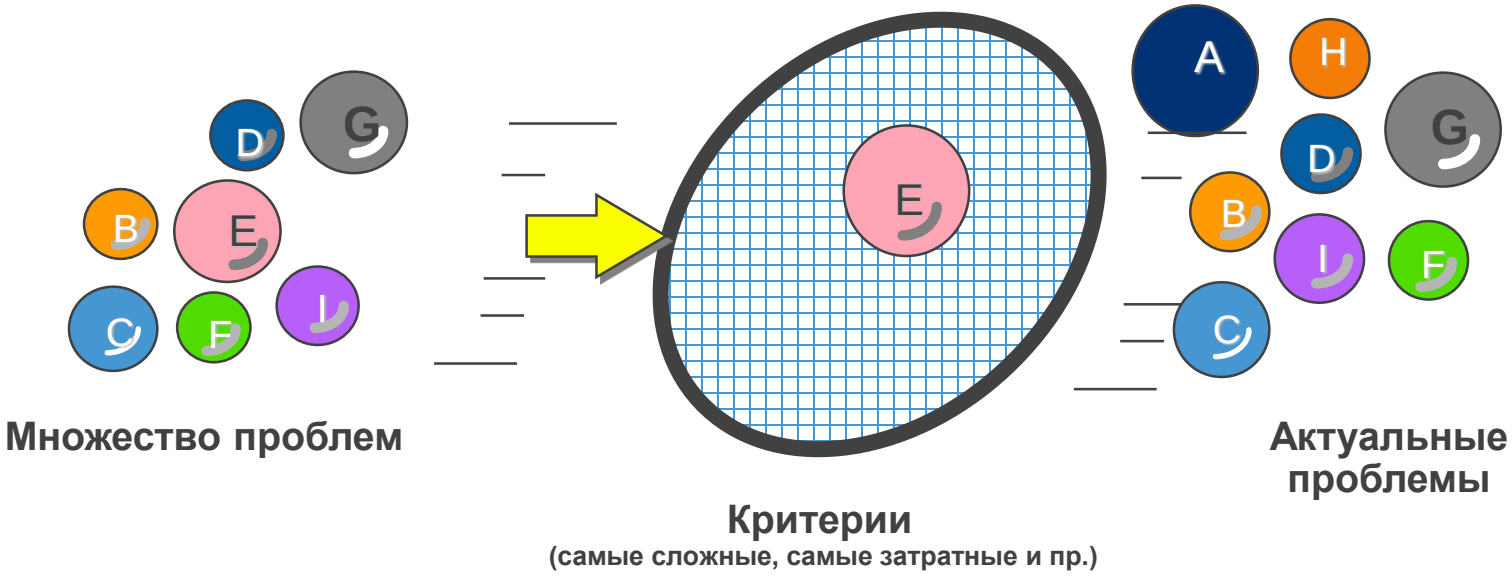
1. Ликвидация простых проблем

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 улучшений»

Фокусировка на критических проблемах

Иногда требуются **«быстрые» победы** или недостаточно ресурсов, чтобы работать со всеми выявленными проблемами. В этом случае нужно сконцентрироваться на самых актуальных проблемах, «пропустив» выявленные проблемы через фильтры критериев.



2. Определение проблемы (1)

Из общего количества «ежей» отсекаем жалобы, гипотезы, обвинения, завуалированные решения и лозунги.

Факт - это только констатация, а не проблема!

Цель: выделить проблемы из «полуфабрикатов»

2. Определение проблемы (2)

В чем измеряется проблема?
Нет метрики – нет проблемы!

Насколько адекватна установленная норма (показатель, «планка») несоответствие с которой мы фиксируем как проблему

Цель: научиться измерять проблемы

2. Определение проблемы (3)

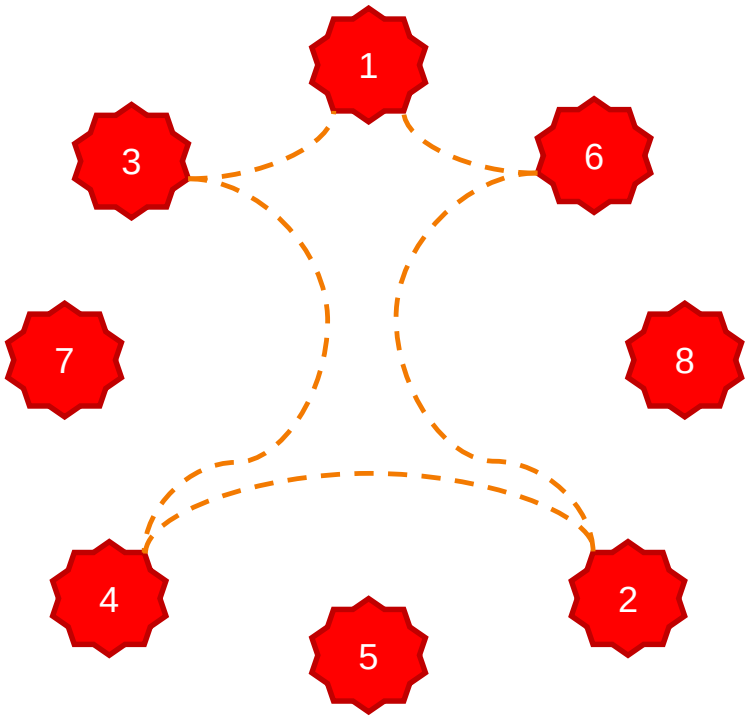
Формулировка проблемы должна быть точной и емкой. Не всегда понятно, что именно является проблемой, для уточнения следует продолжить наблюдение и анализ, пока не возникнет полная ясность

Лампочка не горит, в чем проблема:
а) нарушение стандарта замены ламп
б) сбой в системе закупок ламп
в) неправильно установленная электрика
г) низкая лояльность сотрудников, бьющих лампы
д) низкий доход сотрудников, крадущих лампы?

Цель: подобрать адекватную формулировку проблемы

2. Определение проблемы (4)

Несколько по разному названных «ежей», расположенных в разных частях потока, часто являются одной и той же проблемой, которая по-разному себя проявляет



Цель: осознать, что за разными формулировками может скрывать одна проблема

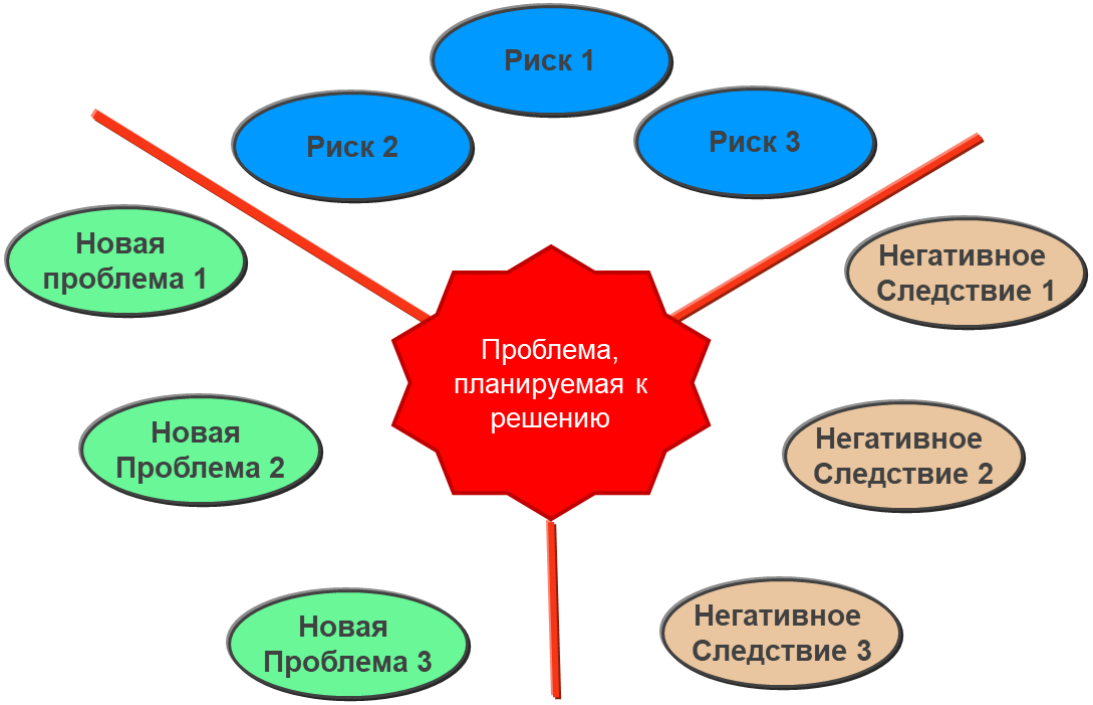
Бритва Оккама

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!

3. Построение проекции решения

Какие новые проблемы, негативные следствия и риски может породить решение имеющейся проблемы?



Цель: подготовиться к новым проблемам, предупредить их появление

4. Изучение истории решения проблемы

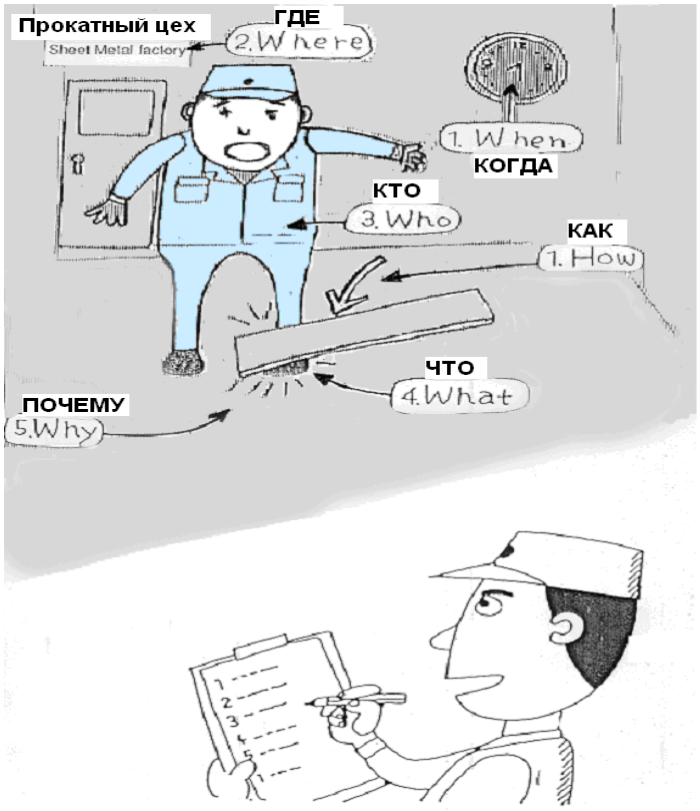
Почему проблема до сих пор не решена?
Наверняка вы не первый, кто ее заметил

Кто решал	Когда	Что предпринималось	Извлекаемые уроки

Цель: генерация «свежих» решений, учет ошибок прошлых периодов

5. Исследование природы проблем (метод «5W + 1H»)

Любая проблема проявляет себя только в определенных условиях. Чтобы решить проблему, важно осознавать эти условия



Цель: понять как решать проблему в контексте условий ее возникновения

Часто проблема не там, где вы ее видите

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.

6. Позиционирование проблем («пирамида проблем»)

Условия эскалации проблем на верхний уровень:

1. Решены все проблемы на предыдущих уровнях
2. Измерены следствия оставления ситуации «как есть»
3. Точно указаны исполнитель и строчки в законах, которые нужно поправить

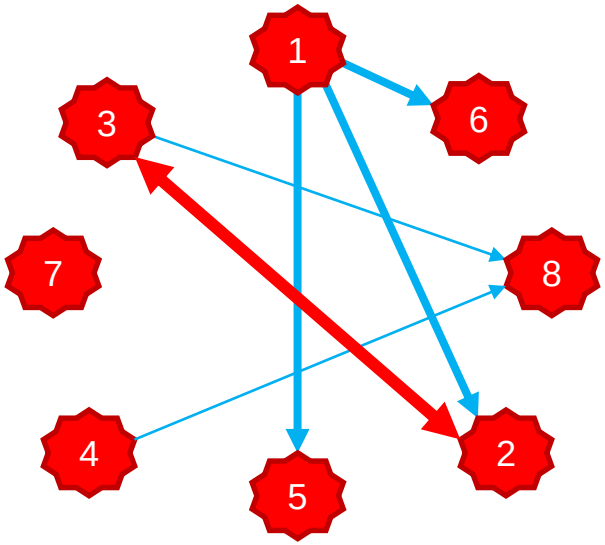
Величиной значка «еж» можно показать важность проблемы

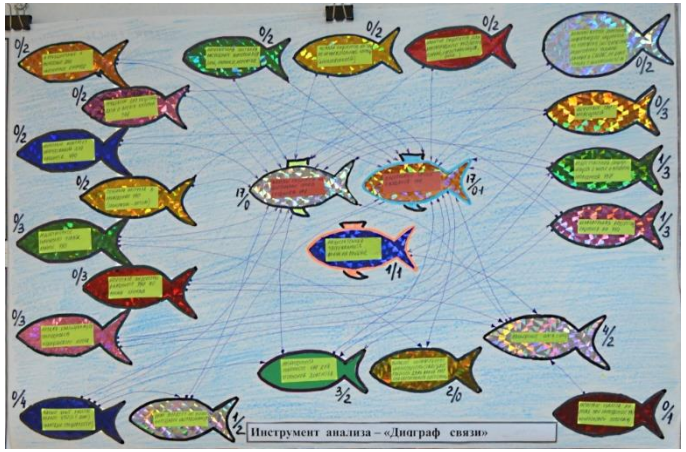
Цель: вовлечение в проект по улучшению сотрудников всех уровней локализации проблем

7. Установление взаимосвязей между проблемами («диаграф связей»)

Особенности:

- Толщина стрелок – это сила влияния
- Стрелка в оба конца - это обратная взаимосвязь, т.е. проблема будет решена только при усилении другой проблемы. Решения проектируются сразу на ликвидацию обеих проблем.
- Встречаются и полностью изолированные проблемы, их можно решать параллельно





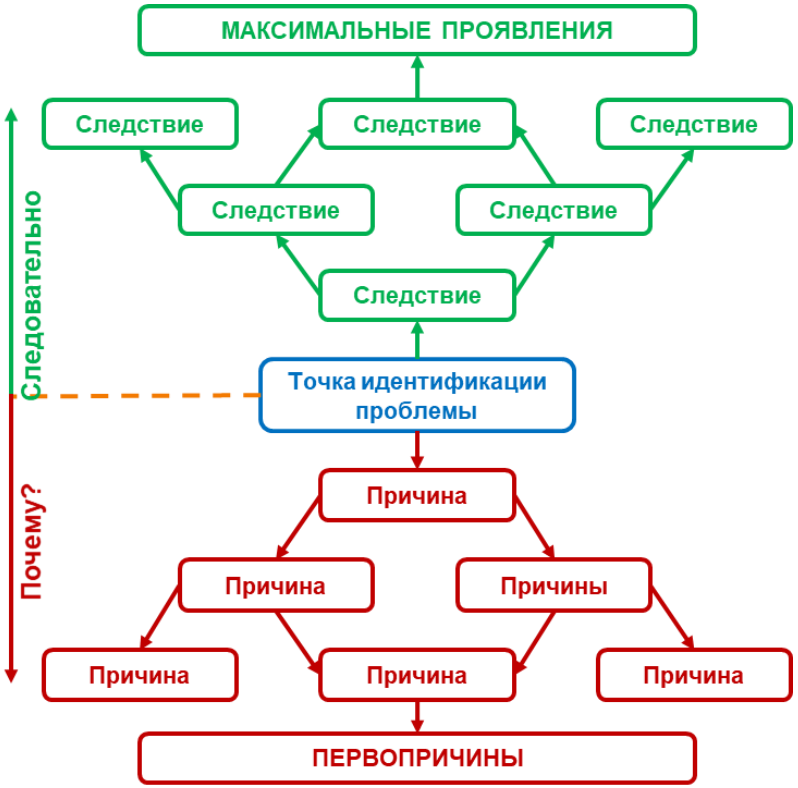
Цель: установить последовательность решения проблем

Стратификация проблем

Иногда проблема выглядит очень сложной потому, что она многосоставная, разделив такую проблему на смысловые блоки (страты) можно ее сильно упростить

8. Установление первопричин проблемы («воронка», «5 почему?», «песочные часы»)

1. Инструмент необходим только для проблем с неочевидными причинами
2. Любая проблема предполагает ветвление причин
3. Каждый уровень погружает в проблему, а не переформулирует предыдущий другими словами
4. Проблемы могут пересекаться на уровне первопричин, т.е. одна первопричина может порождать несколько проблем
5. Верхняя часть «песочных часов» показывает важность проблемы



Цель: обнаружить первопричины сложных проблем, воздействуя на которые, мы решим проблему навсегда

План действий: аксиомы

1. Не все действия должны быть последовательными, лучше их выполнять **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 большие ресурсов;
   - трудно понять, что именно сработало.

Подготовка к плану действий

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

Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Другое (н-р: проблема перенесена в др. проект)
Проблема 1	✓			
Проблема 2			✓	
Проблема 3		✓		

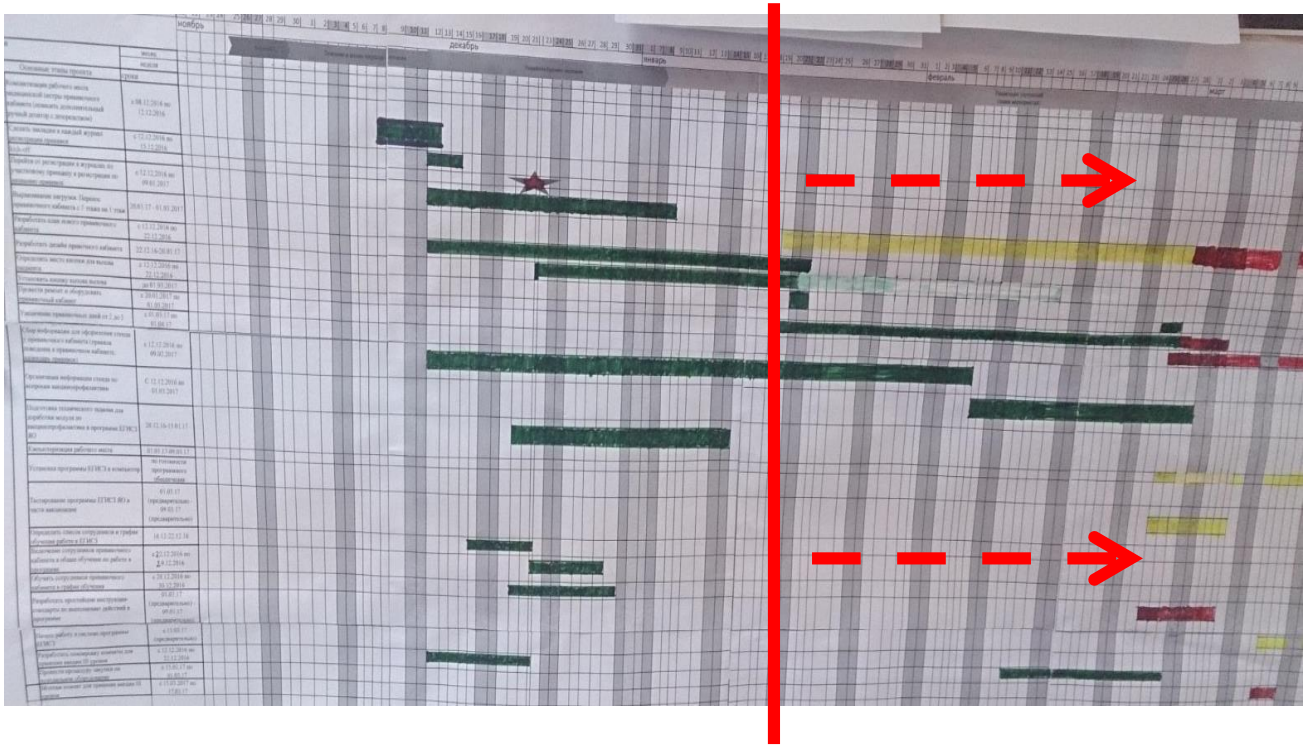
Важно! Часть проблем может остаться в целевом состоянии потока, но в идеальном состоянии проблем быть не должно

Матрица ППРВ

Проблема	Первопричины	Возможные решения с выбором лучшего	Вклад в цель проекта
А	1…. 2…. 3….	1.1 … 1.2 … 1.3 … 2.1 …	- 20 мин. в ВПП - 22 мин. в ВПП
Б	1…. 2…. 3….	1…. 2…. 3….	- 12 мин. в ВПП

1. Если установлены первопричины, то на них и предлагаются решения! Каждая из первопричин рассматривается отдельно
2. Предлагаем минимум три возможных решения, из которых выбираем наиболее простое в реализации и менее затратное
3. Любое решение без вклада в цели проекта нецелесообразно!

План действий: управление (1)

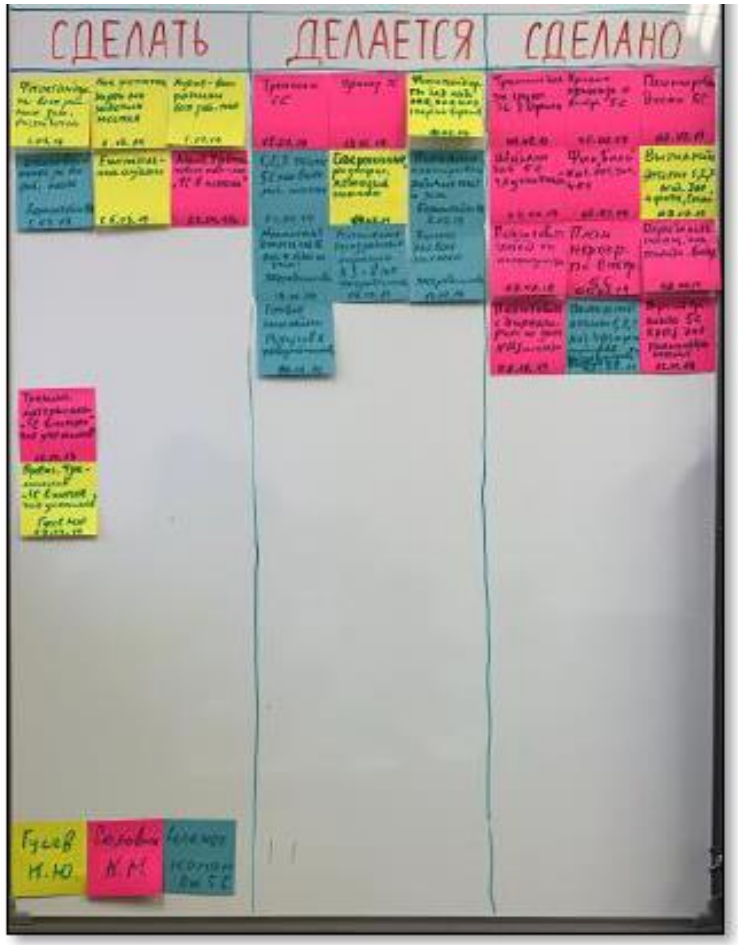


Мероприятия двигаются по плану

Есть угроза отставания

Отставание!

План действий: управление (2)



Если план действий получился очень масштабным, то целесообразно разбивать его на отдельные **1-2 недельные задания** каждому члену команды

Если ситуация очень динамична (пропадает актуальность последующих действий после реализации предыдущих), то можно составлять **несколько планов действий**, реализуемых последовательно

РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Лучше один раз сделать, чем сто раз спланировать