



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Работа с проблемами и составление плана действий *(третий модуль)*

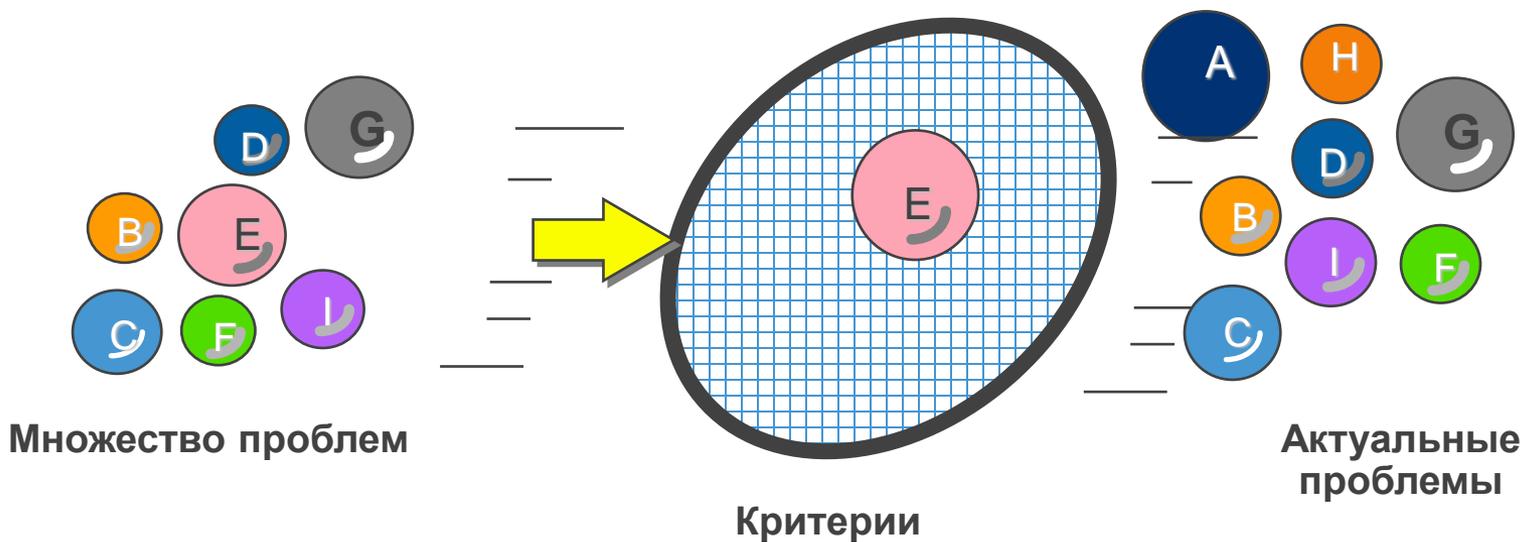
Артемьев С.А.

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.



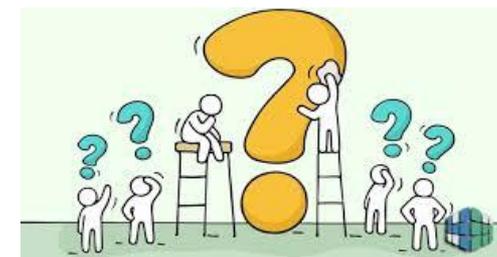
Цель: создать положительную динамику проекта по улучшениям за счет «быстрых решений»

Иногда требуются «быстрые» победы или ресурсов не достаточно, чтобы работать со всеми выявленными проблемами. В этом случае нужно сконцентрироваться, «пропустив» проблемы через фильтры критериев.



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

Факт - это только констатация, а не проблема!



Цель: выделить проблемы из «полуфабрикатов»

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

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

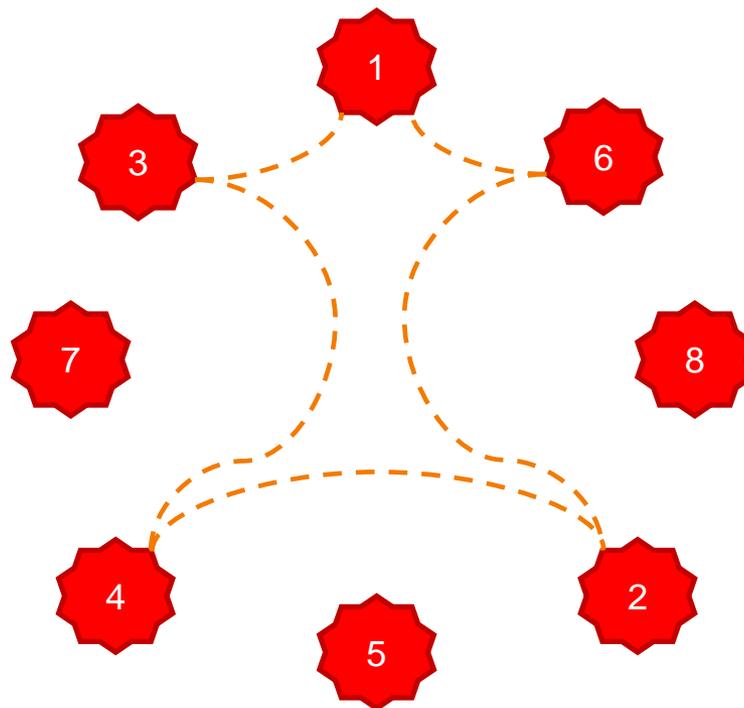


Лампочка не горит, в чем проблема:

- 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

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



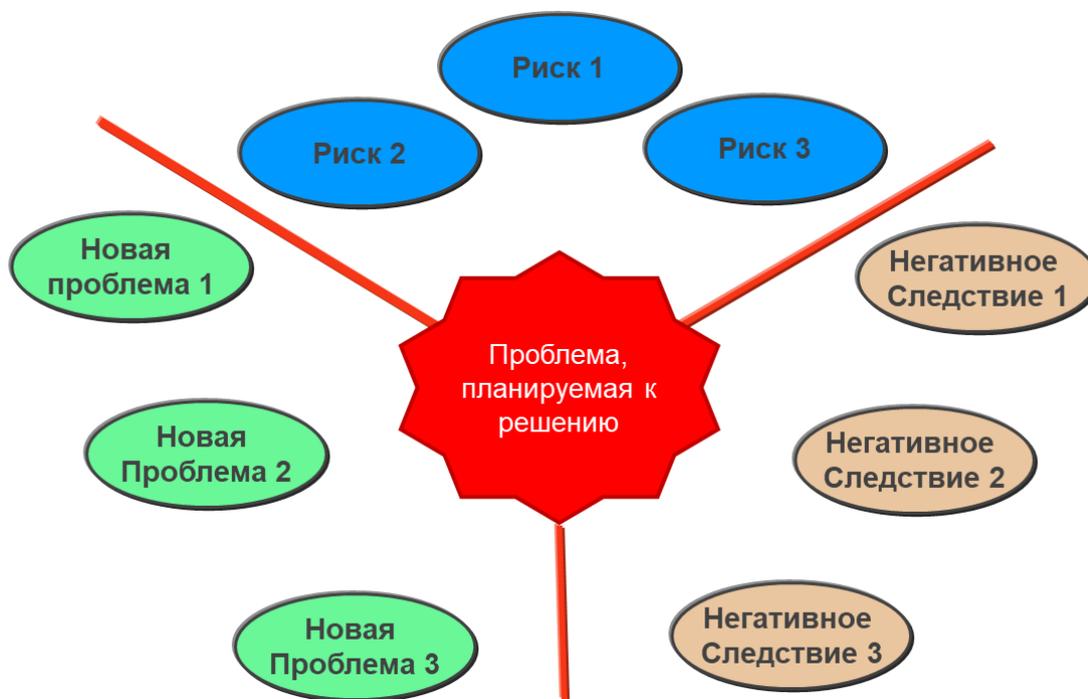
Цель: осознать, что за разными формулировками может скрывать одна проблема

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!

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



Цель: подготовиться к новым проблемам

Почему проблема до сих пор не решена?

Кто решал	Когда	Что предпринималось	Извлекаемые уроки

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



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



Цель: понять как решать проблему в контексте условий ее возникновения, а не «в принципе»

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.



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 документах, которые нужно поправить

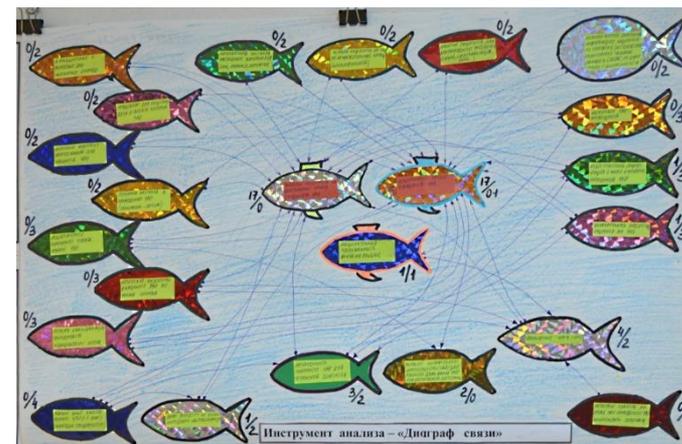
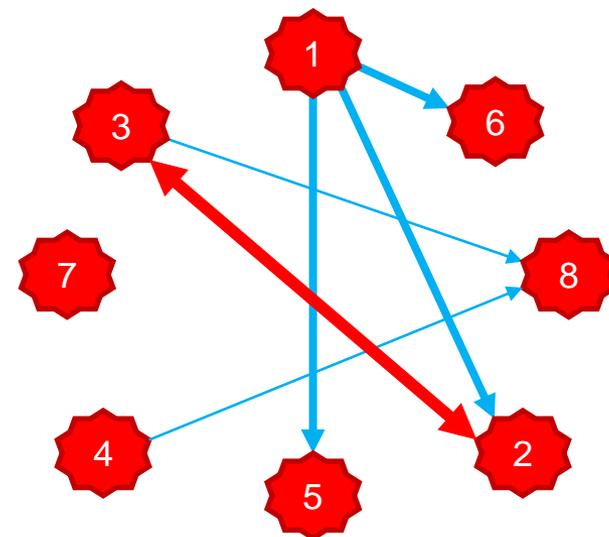


Величиной значка «еж» можно показать важность проблемы

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

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 обоих проблем.
- Встречаются и полностью изолированные проблемы, их можно решать параллельно



Цель: установить последовательность решения проблем

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



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 породить несколько проблем
5. Верхняя часть «песочных часов» показывает важность проблемы



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

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.



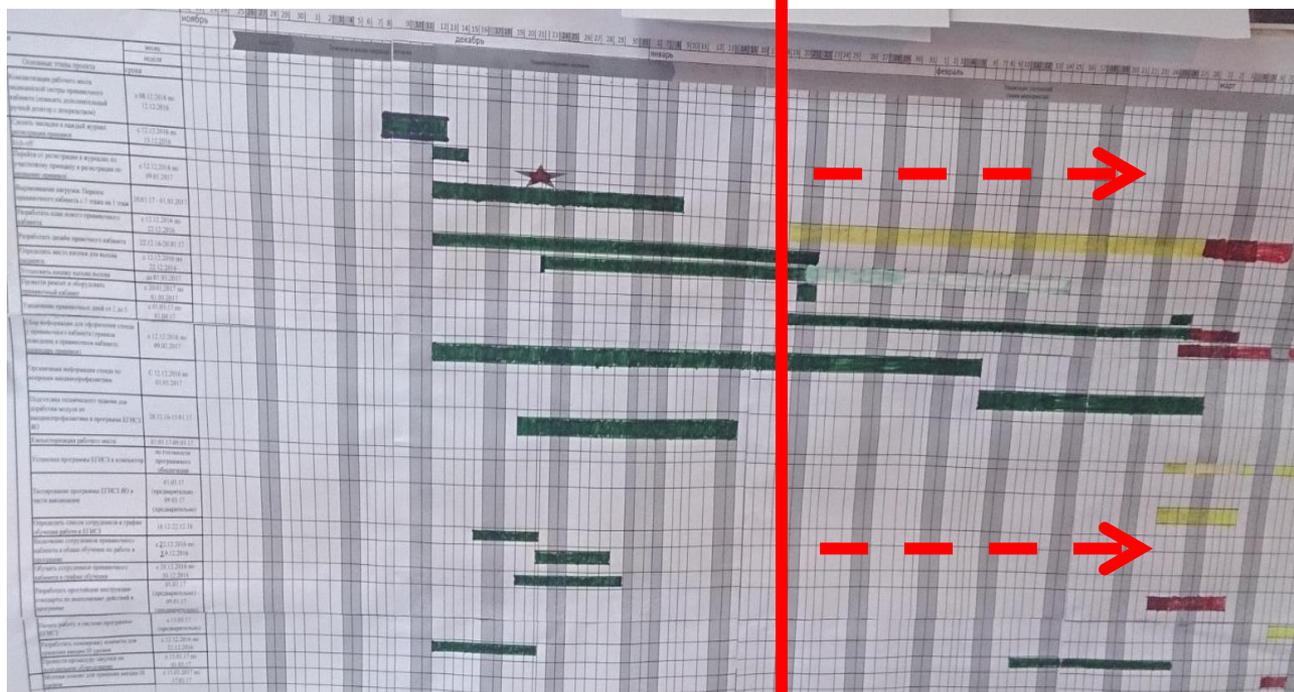
Как мы хотим повлиять на выявленные при картировании текущего состояния проблемы в рамках текущего проекта?

Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Другое (н-р: проблема перенесена на др. процесс)
Проблема 1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проблема 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Проблема 3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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. Предлагаем минимум три решения, из которых выбираем наиболее простое и менее затратное
3. Любое решение без вклада в цели проекта не целесообразно!



Мероприятия движутся по плану



Есть угроза отставания



Отставание!



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»

Just do it