

ТРЕНІНГ

Впровадження системи внутрішнього контролю в державному секторі:
ВИМОГИ та КРАЦІ ПРАКТИКИ
2-й день 2-га тема

**Методи визначення первинних причин
проблем та вимоги до складання плану
заходів для їх вирішення**



м. Київ
13 - 17 березня 2017

КОНСУЛЬТАНТ

Чабанова Наталія Юріївна
Член Правління Інституту
внутрішніх аудиторів України
Телефон: +38(066)791 – 58 - 31,
E-mail: nchabanova80@gmail.com,
nataliya.chabanova@iia.org.ua

Зміст

День 2-й: МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРВИННИХ ПРИЧИН ПРОБЛЕМИ ТА ВИМОГИ ДО СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЦІЄЇ ПРОБЛЕМИ

1

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРВИННИХ ПРИЧИН ПРОБЛЕМИ

2

ВИМОГИ ДО СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ ДЛЯ ЇХ ВИРІШЕННЯ

3

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ

Розпочинаючи справу уявляй кінцеву ціль

*Якщо ти не знаєш куди йдеш,
то тобі все рівно куди йти.*

«Аліса в країні чудес»

- Отче, скажіть, чи правильно я живу?
- Правильно, сину мій, але дарма.

Деталізація цілей

- **S** *specific* (конкретна)
- **M** *measurable* (вимірювана)
- **A** *attainable* (досяжна)
- **R** *relevant* (доречна)
- **T** *time-bound* (визначена в часі)

Відсій лишнє та знайди час на головне!

- *Найбільш важливі справи ніколи не повинні підкорятися менш важливим*

Гете

- *Витрачайте свій час, який не можливо відновити, на головне.*

Глеб Архангельский

Матриця Ейзенхауера

	терміново	не терміново
Важливо	одразу самостійно виконати	запланувати час виконання задачі та виконати її особисто
неважливо	делегувати задачу компетентній особі	не робити, відкинути

Матриця Ейзенхауера

	терміново	не терміново
Важливо	<p>Кризи</p> <p>Невідкладні проблеми</p> <p>Палаючі проблеми</p>	<p>Підготовка</p> <p>Превентивні міри</p> <p>Планування</p> <p>Побудова відносин</p> <p>Відновлення</p> <p>Прояснення цінностей</p>
Неважливо	<p>Непотрібні переривання</p> <p>Непотрібні звіти</p> <p>Непотрібні зустрічі, листи, дзвінки</p> <p>Дріб'язкові проблеми інших людей</p>	<p>Тривіальна суєта</p> <p>Непотрібні дзвінки</p> <p>Трата часу</p> <p>Безглузде проведення часу</p>

«Який Ваш робочий стиль?»

1	Я резервую на початку робочого дня час для підготовки та планування.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
2	Передоручаю все що може бути передоручено.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
3	Письмово фіксую задачі та цілі з зазначенням термінів їх реалізації.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
4	Кожен офіційний документ я намагаюсь опрацювати за один раз.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
5	Кожний день складаю перелік майбутніх справ.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
6	Свій робочий день я намагаюсь по можливості звільнити від сторонніх телефонних розмов.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
7	Свою денну загрузку я намагаюсь розподілити у відповідності з графіком моєї працездатності.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
8	У моєму плані часу є «вікна», які дозволяють реагувати на актуальні проблеми.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
9	Я намагаюсь направити свою активність таких чином, щоб в першу чергу сконцентрувати свою увагу на «життєво важливих» проблемах.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди
10	Я вмю говорити «ні», коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.			
	0– майже ніколи	1 – інколи	2 – часто	3 – майже завжди

«Який Ваш робочий стиль?»

0 – 15 балів:	Ви плануєте, свій час і залежні від зовнішніх обставин. Деякі із своїх цілей Ви досягаєте, якщо складаєте перелік пріоритетів та притримуєтесь його.
16 – 20 балів:	Ви намагаєтесь оволодіти своїм часом, але Ви не завжди достатньо послідовні, щоб мати успіх.
21 – 25 балів:	Ви добре справляєтесь із управлінням часом.
26 – 30 балів:	Ви можете слугувати зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально розподіляти свій час. Дозвольте людям, які Вас оточують долучитися до Вашого досвіду.



1

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРВИННИХ ПРИЧИН ПРОБЛЕМ

Слід відрізняти проблеми-причини (базові причини) від проблем-симптомів, оскільки дуже часто одну видають за іншу. До проблем-симптомів (проблем-наслідків) можна віднести:

- зменшення прибутку;
- скорочення частки ринку;
- скарги споживачів;
- зменшення кількості замовлень.

Це, так би мовити, вершина айсберга. Кожна проблема-симптом має бути зіставлена з проблемою-причиною (базовою проблемою), до яких належать:

- дії конкурентів;
- зміни зовнішнього середовища;
- поведінка споживачів;
- зміни в діяльності самої компанії.

Після того, як виявлено причину (базову проблему), визначаються альтернативні підходи до її вирішення.

Аналіз первинних причин

Крок 1. Зберіть інформацію про проблему

Метод
5W 2H

Діаграми
зв'язків

Крок 2. Визначте фактори, які вплинули на появу проблеми

Метод
5 Чому

Крок 3. Розробіть коригувальні дії

План
дій

Метод 5W 2H

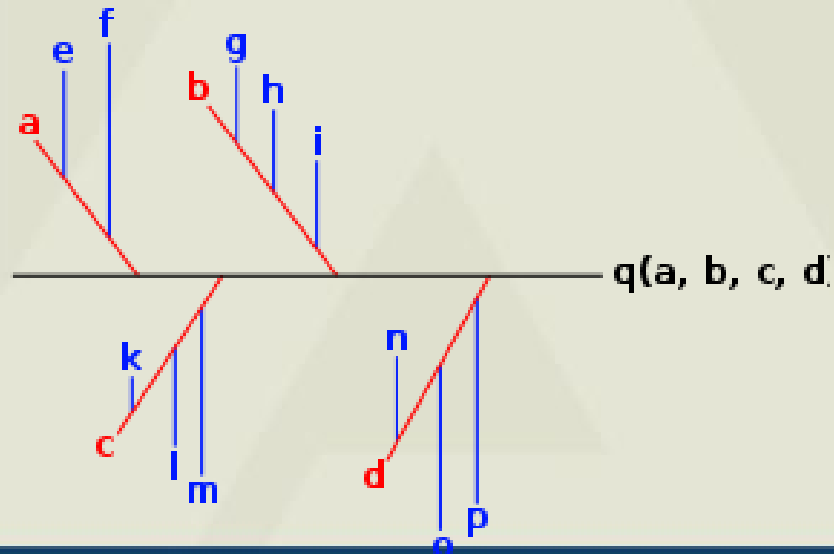
- **Who** Хто скаржиться? Для кого конкретно це є проблемою? Визначте цих людей (конкретно ім'я, контактні дані)
- **What** Опишіть максимально точно в чому проблема.
- **When** Коли проблема була виявлена (час, пора року)?
- **Where** Де проблема виявлена, в якому місці?
- **Why** Чому це є проблемою для конкретної людини, служби, організації?
- **How** За яких обставин була виявлена проблема?
- **How many** Скільки? Який масштаб проблеми?
Числовий показник проблеми

Будь-яка проблема може мати кілька причин і неймовірну кількість комбінацій цих причин. Тому при аналізі причин важливо відповісти на ці питання:

- Яка послідовність подій привела до цієї проблеми?
- Які умови дозволили даній проблемі з'явитися?
- Які супровідні проблеми виникли разом з обговорюваною центральною проблемою?

Діаграма 5М

- Діаграма Ішикави («риб'яча кістка») або ще називають діаграма 5М, за складом п'яти основних факторів англійською мовою - Man, Method, Material, Machine, Medium (людина, метод, матеріал, устаткування і навколишнє середовище)

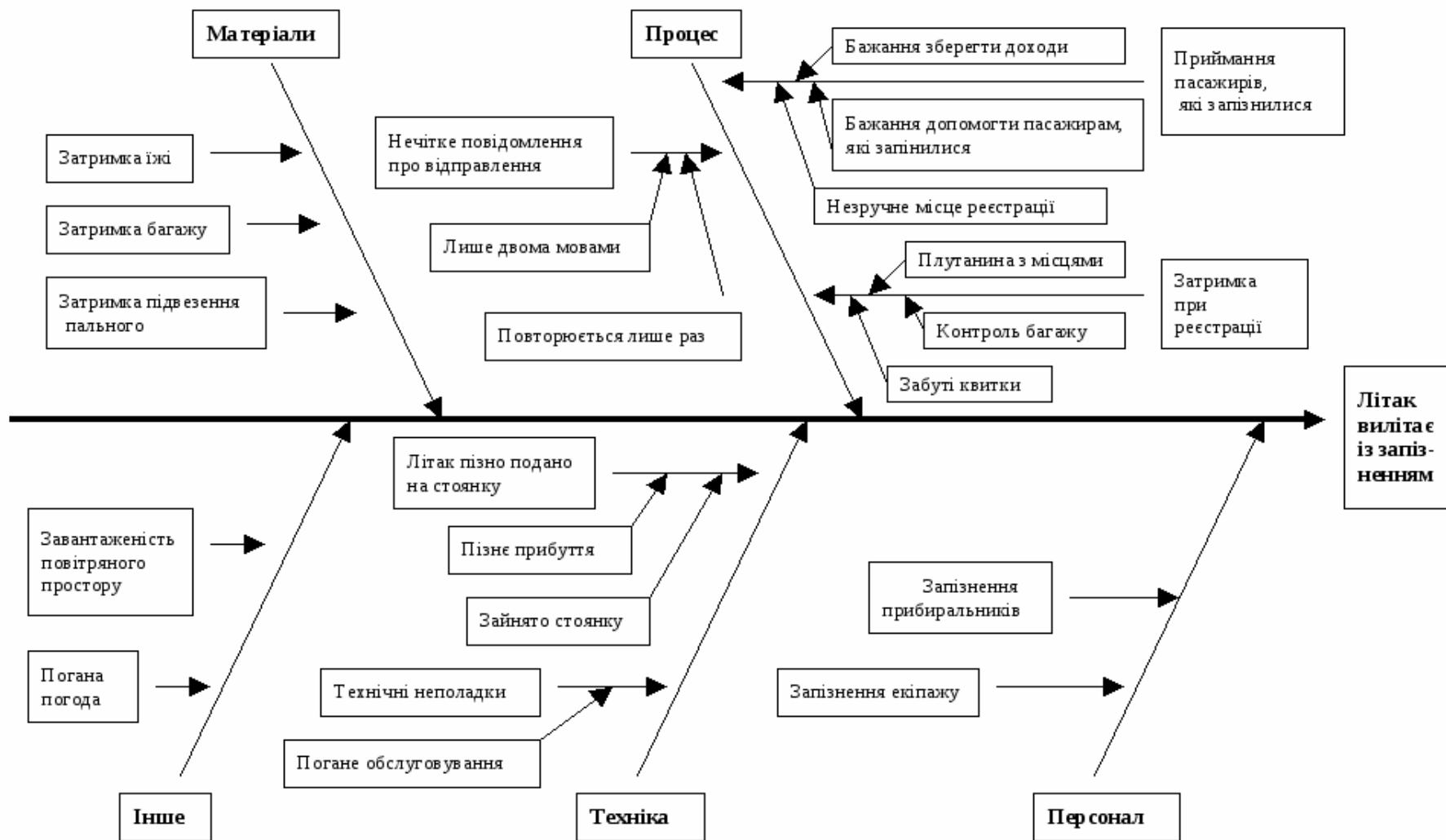


Причино-наслідкова діаграма для аналізу невідповідності



Приклад діаграми Ісікави затримки старту літака

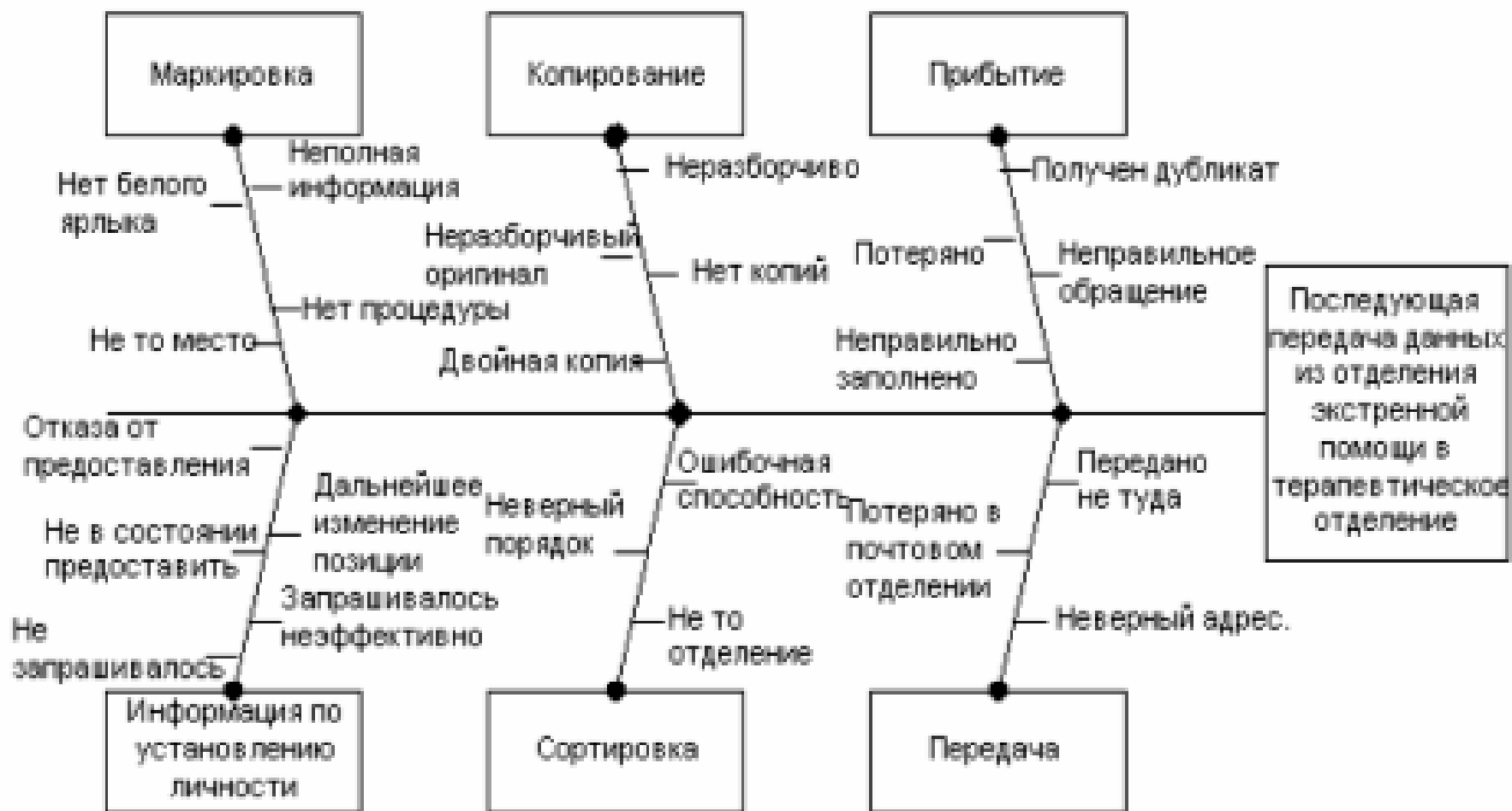
Причино-наслідкова діаграма для аналізу невідповідності

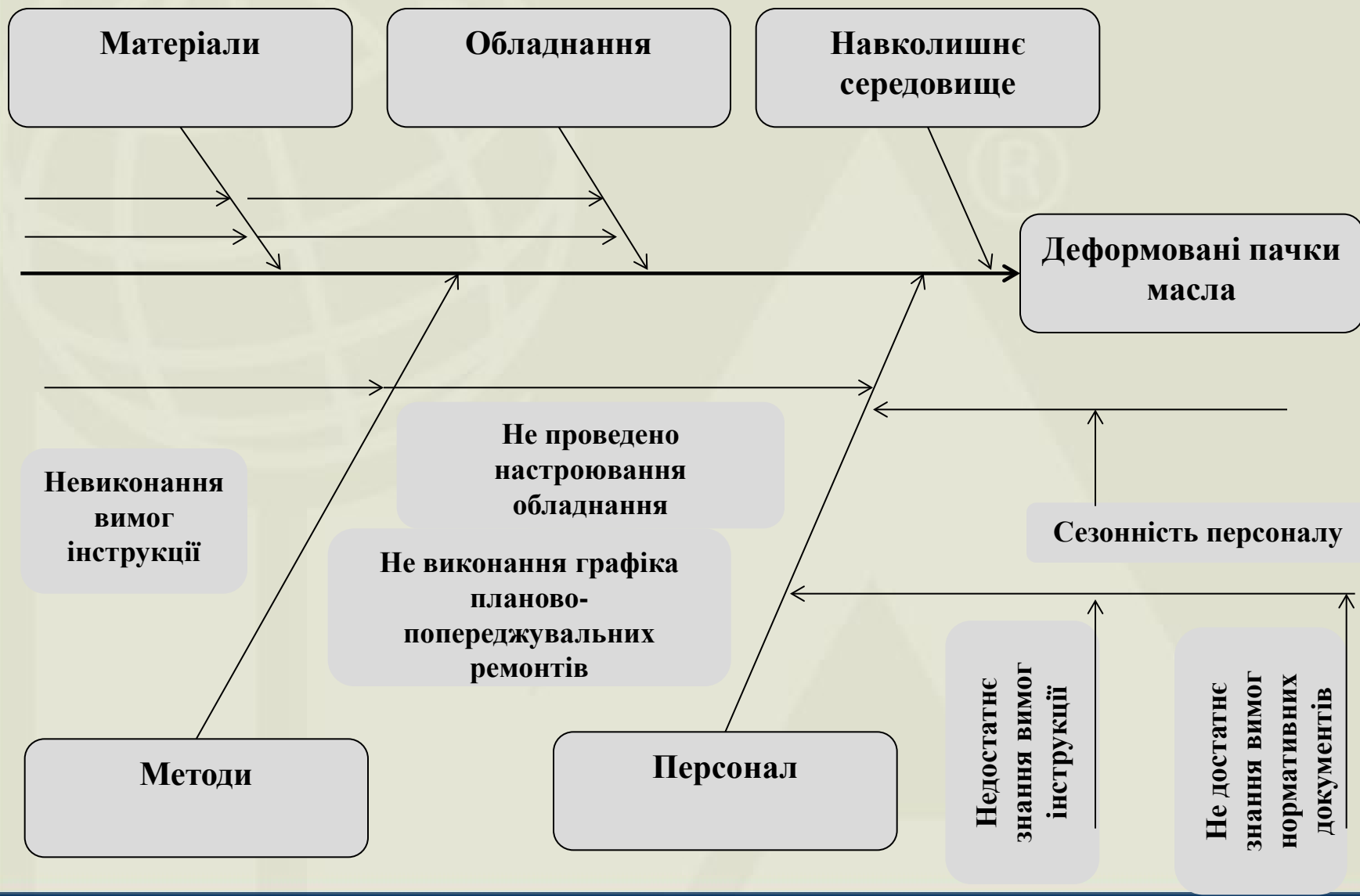


Причино-наслідкова діаграма для аналізу невідповідності



Причино-наслідкова діаграма для аналізу невідповідності





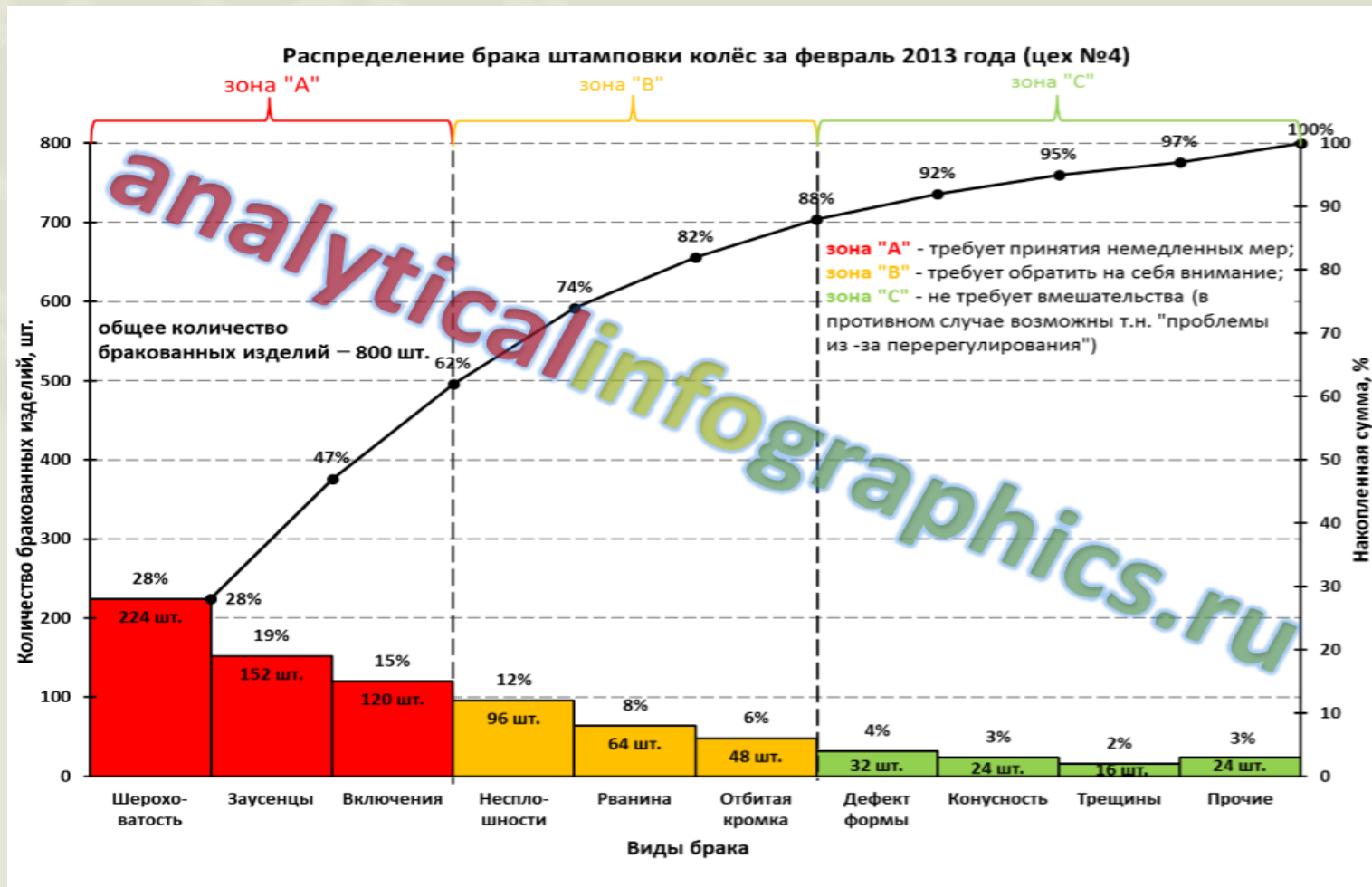
Діаграма Парето

Яким програмним забезпеченням Ви користуєтесь для роботи з даними?



Q2	58	14	8	4	3	2	2	1	0	0
Percent	63,0	15,2	8,7	4,3	3,3	2,2	2,2	1,1	0,0	0,0
Cum %	63,0	78,3	87,0	91,3	94,6	96,7	98,9	100,0	100,0	100,0

Діаграма Парето



5 Чому

- Продовжуйте запитувати «Чому?» Стільки раз, скільки буде потрібно, щоб дійти до суті.
- Насправді справа не в тому скільки разів запитати «Чому?». Один, два, три чи десять. Іноді потрібно питати і 8 разів, інколи достатньо 4. Ідея інструменту в тому, що корінь проблем не так очевидний, як це може здатися на перший погляд.
- Потрібно ставити питання «Чому?» стільки раз, скільки можливо. Коли ви не зможете більше задати питання «Чому?», то це означає, що ви знайшли ту обставину (ту причину), яка запустила ланцюжок і призвела до проблеми.

2

ВИМОГИ ДО СКЛАДАННЯ ПЛАНУ ЗАХОДІВ

1. Оцінити проблему

- ✓ Опишіть проблему
- ✓ Визначте першопричини
- ✓ Зрозумійте ефект від змін
- ✓ Визначте пріоритети
- ✓ Чітко сформулюйте проблему

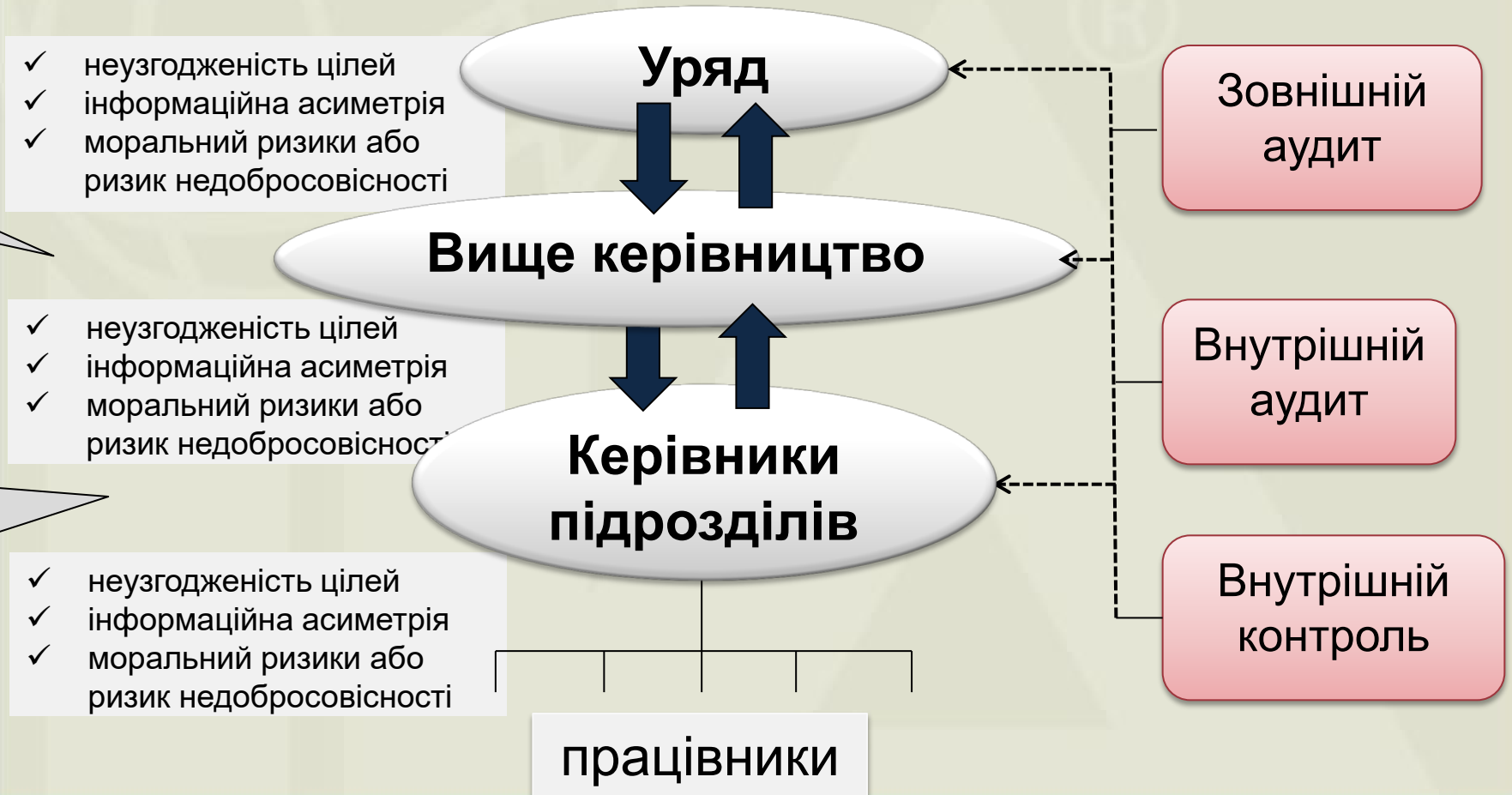
2. Розробити рішення

- ✓ Встановіть ціль
- ✓ Розгляньте альтернативні варіанти
- ✓ Намітьте план
- ✓ Визначте зацікавлені сторони
- ✓ Деталізуйте план

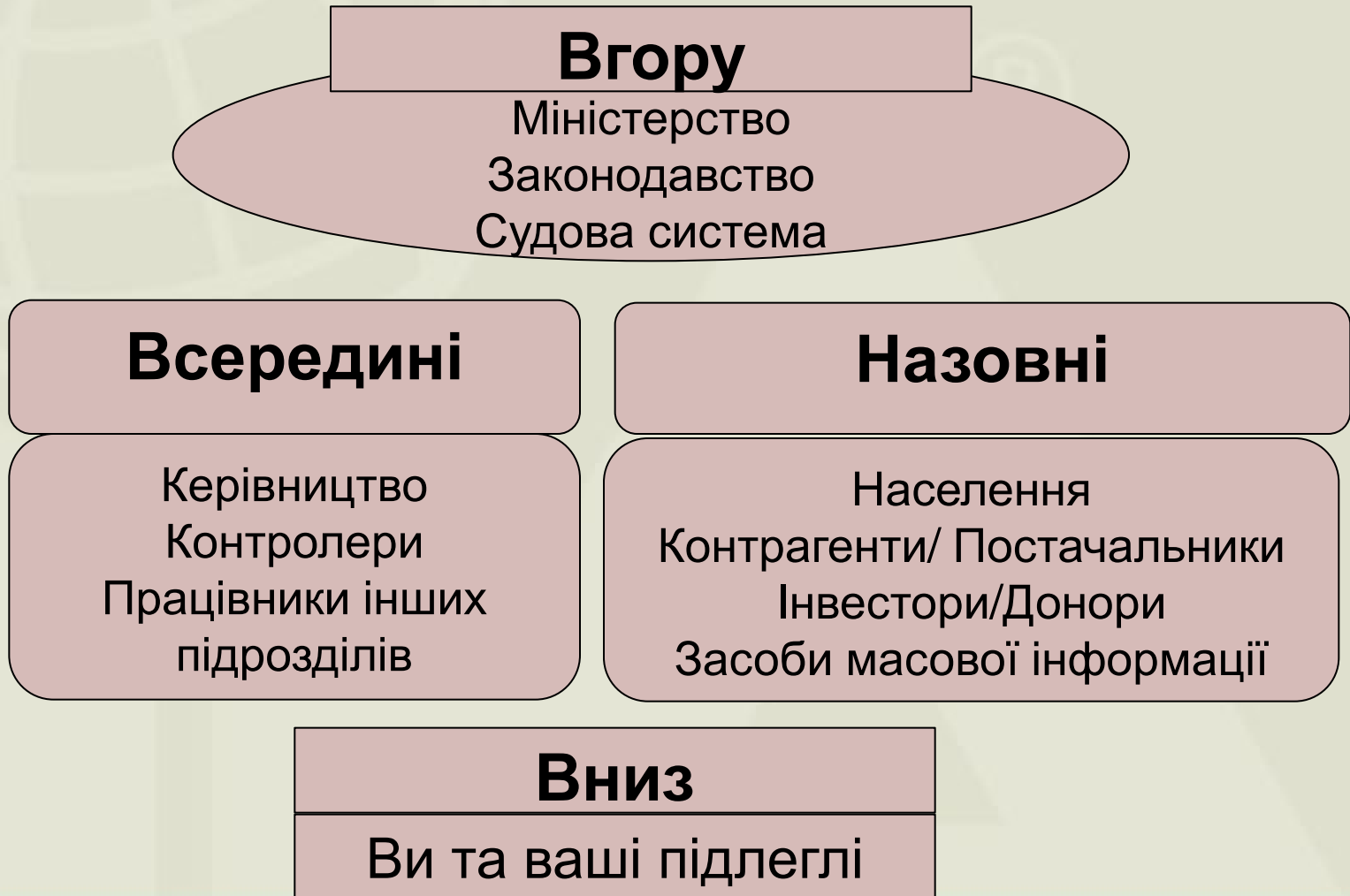
3. Впровадити план

- ✓ Створіть робочу групу або проектну команду
- ✓ Складіть графік зустрічей для обговорення проміжних результатів
- ✓ Здійснюйте регулярну оцінку досягнутого
- ✓ Мотивуйте персонал на досягнення результату

Корпоративне управління - візуалізація



Зацікавлені сторони процесу



4 кроки до вирішення проблеми

	<p>Визначте критичні точки для іншої сторони, які не будуть мінятися. Акцентуйте увагу на них, що залишиться тим же самим, які речі та люди будуть на своїх місцях</p>	<p>Опишіть переваги та результати майбутніх змін та яким чином вони будуть досягнуті Вами, яким чином це вплине на інші сторони процесу</p>	
Статус QUO	<p>переваги</p>	<p>переваги</p>	Зміни
	<p>4</p> <p>Що працює? Що не потрібно змінювати? (1 хвилина)</p>	<p>2</p> <p>Що нового? Де зміни відбудуться? (2 хвилина)</p>	
	<p>Що не так? Чому необхідні зміни? 1 (3 хвилина)</p>	<p>Що втрачаємо? Які їхні побоювання в зв'язку зі змінами? 3 (4 хвилина)</p>	
	<p>недоліки</p> <p>Що не так із статус QUO. Сформулювати причину, яка змусить сторони процесу зрозуміти чому зміни потрібні та потрібно проводити відповідні дії</p>	<p>недоліки</p> <p>Висловіть Ваше розуміння щодо занепокоєнь іншого учасника процесу. Обговоріть, як вам обом ці зміни допоможуть мінімізувати або компенсувати ці проблеми.</p>	

3

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ



В понедельник я готова планировать мій тиждень. У вівторок, я планую мій тиждень. У середу я переглядаю мій план на тиждень. У четвер я заносу мій план в комп'ютер. В п'яницю, я думаю щоб розпочати складати план на наступний тиждень.



Зведений план дій

- П.І.Б.
- Найменування організації:
- Постановка проблеми:
- Постановка мети (SMART):
- План дій:

№	Кроки	Дата початку	дата закінчення	відповідальні	ресурси
1					
2					
3					

Зведений план дій (продовження)

- Аналіз зацікавлених учасників процесу

учасник №1

учасник №2

учасник №3

- ✓ Недоліки поточної ситуації, які стимулюють необхідність дій.
- ✓ Переваги кращого результату і ваш план для його досягнення.
- ✓ Недоліки кращого результату або ваш план до його досягнення, проблеми які він міг б створити, і як ви могли б їх подолати.
- ✓ Переваги поточної ситуації, яка буде збережена.
- ✓ Підходи зв'язку або шляхи переконання, які ви будете використовувати із цим зацікавленим учасником.



The Institute of
Internal Auditors
Ukraine





The Institute of
Internal Auditors
Ukraine



Дякую за увагу!