



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 18. Ж.О.П. — Журнал Обнаружения Проблем

Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4 «Решение проблем в бизнесе»

Выпуск 18

Ж.О.П. - Журнал Обнаружения Проблем

6 страниц — про то, как отличать эмоционально-горячие проблемы от реально
дорогостоящих



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so4-vo18-zhop-zhurnal-obnaruzheniya-problem-a8afdc99bb1d>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram @clyuch

или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/25



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-018-zhop-zhurnal-obnaruzheniya-problem

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)

Шеф, все пропало!.....	2
Как объективно оценить проблемы: Ж.О.П.-технология.....	3
Кто ведет Ж.О.П.?.....	4
Зачем нужен и что дает Ж.О.П.....	5

**

Шеф, все пропало!...

У нас протекает потолок в подвале, раз в неделю срабатывает пожарная сигнализация, вчера бухгалтер нашел ошибку в отчете, презентации плохо работают, через месяц истечет срок лицензии. Вопрос: что из этого стоит решать в первую очередь?



Ответ: мало данных для решения задачи.



Между тем принцип Парето никто не отменял. Поэтому нужен Ж.О.П. – журнал обнаружения проблем.

Он позволяет перевести общие ощущения в конкретику. Пока проблемы идут валом, работать невозможно. Собранная папка правильного формата, с информацией за несколько дней и недель, показывает:

вот проблемные точки;

вот основные типы проблем;

вот их вес и цена;

и вот какие надо решать в первую очередь, а какие отложить.

Как объективно оценить проблемы: Ж.О.П.-технология

Незаполненный Ж.О.П. выглядит так:

№	Суть проблемы (конкретное описание, не менее 10 строк)	Как обнару жили	Кого касается (каких подразделений, лиц, должностей это коснулось или коснется)	Убытки (объем убытков от возникнове ния проблемы)	Затраты на решение (объем затрат на ликвидацию проблемы)	Риски (возникш ие новые риски)	Частота (периодичность возникновения)

Что писать в столбцах про событие:

«Суть проблемы»:

факты и события, а НЕ выводы. Важно фиксировать каждый сбой достаточно подробно. Запись типа «проблема с доставкой», – бесполезная трата времени. Описание должно давать картинку происходящего и состоять минимум из 30 слов.

«Как обнаружено»:

возможные ответы – «нашим отделом X; другим отделом Y; клиентами; случайно; специально; вообще могли не выявить; ...». Отдельно указываются источник информации о сбое (заметил: ФИО) и источник/причина сбоя (компания X). При решении здесь поставим контрольные точки.

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



«Кого касается»:

задействованные подразделения, лица и должности, кого это касается или коснется, с кем решение согласовывать, чтобы никого не забыть.

И далее — столбцы про экономику, с конкретными цифрами (это принципиально).

«Убытки»:

объем убытков от возникновения проблемы. Например, проблема с доставкой, производство стояло полчаса – сколько нам это стоило?

«Затраты»:

их объем на ликвидацию проблемы – сколько времени, денег, прочего мы потратим в сумме, на 1 раз.

«Риски»:

да, сейчас обошлось. Но если это будет повторяться, во что это выльется, сколько мы потеряем.

«Частота»:

периодичность возникновения, напр., за эту неделю случилось 1 раз, но в среднем за неделю случается 2-3 раза, так что умножаем затраты на коэффициент 2,5.

Кто ведет Ж.О.П.?

Сначала ведет руководитель, записывая все, что кажется ему значимым. И ведущие сотрудники. Первые несколько дней руководителю следует внимательно следить, как сотрудники будут делать записи, и ежедневно корректировать, объясняя, как писать правильно и как неправильно и почему. Удачные и неудачные примеры фиксировать в файл для новичков.

Оптимально сперва фиксировать все возникающие вопросы, так вырабатываются умение и привычка.

Сколько вопросов среднего для себя значения вы можете вспомнить за последнюю неделю? Большого – помните, а среднего?.. Вот и записывайте. Начните с пяти записей в день, а дальше по ситуации.

Можно ввести критерий: «проблема фиксируется обязательно, если она заняла не менее получаса (часа, двух – решите сами) чьего-либо времени на ее решение или расхлебывание последствий», или «фиксируется каждое событие дороже 1500р».



Через неделю у вас появляется список системных задач, список приоритетов и представление о времени и других ресурсах.

- А если Ж.О.П. должны заполнять как раз самые занятые люди? Понятно, что это их разгрузит в итоге, но сейчас времени на это у них нет!

Это значит, что черновую работу по фиксированию за них должен делать кто-то другой. Регулярно подходить – раз в час, раз в полдня – и расспрашивать под диктофон, а потом вносить в журнал. Вмените это в обязанность секретаря, референта, помощника или кого-то еще, кто сможет каждый день подходить к мастерам, начальникам, руководителям и фиксировать проблемы.

Зачем нужен и что дает Ж.О.П.

За неделю — две Ж.О.П. даст 2 актива:

1. План структурной работы. Понятно, что если вес этой проблемы 500 у.е., а этой – 100000, то начинаем со второй.
2. Конкретные мелкие журнальчики под мелкие цели. К примеру, перешли с 1С-7 на 1С-8, сразу фиксируете все сбои. И когда программисты в очередной раз приходят разбираться, есть список **экономически обоснованных приоритетов**.

Самое главное – увидеть бизнес-реалии, посчитать их, соотнести с процессом.

Видим, что промахиваемся со сроками, и уже понимаем, что это нетиповые заказы – по ним начинаем больше закладываться. И тогда не возникает внеплановой работы. Если задержки в каждом десятом заказе, надо смотреть другие моменты.

Как правило, решение таких вопросов резко повышает эффективность, появляется свободное время. А еще Ж.О.П. – первый шаг в решениях о необходимости изменений. А если не обнаружено особых проблем, то нет и необходимости в реструктуризации.

И напоследок – такие вещи решаются формированием привычки. Нужно не просто положить журнал на специальный стол и рассказать, как его полезно вести и какое после этого наступит счастье, а хотя бы пару недель пристально следить за его заполнением. И делать выводы. А главное — в итоге принимать решения, чтобы те кто записывают, видели, что это не пустые записи, а их реальный инструмент влияния на происходящее.



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 4. Решение проблем в бизнесе. Выпуск 18. Ж.О.П. — Журнал Обнаружения Проблем

P.S. Присылайте на clyuch@zhandarov.com вопросы и задачи, а так же ваши комментарии — разберем реальные управленческие проблемы в следующих выпусках. Больше деталей про поиск решений – [в книжном формате](#). Очные разборы – на [Управленческих мастерских по вторникам](#).

Читайте, подписывайтесь, приходите!

Виталий Жандаров,

методическая группа Центра
«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-so4-vo18-zhop-zhurnal-obnaruzheniya-problem-a8afdc99bb1d>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-So4-lo18-zhop-zhurnal-obnaruzheniya-problem.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](#)
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/25



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-018-zhop-zhurnal-obnaruzheniya-problem

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)