

8D - МЕТОД РЕШЕНИЯ ЛОКАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ

Целевая аудитория

- ИТР, менеджеры среднего звена, в обязанности которых входит решение и предотвращение проблем
- Специалисты по повышению операционной эффективности
- Специалисты в области управления качеством
- Руководители отделов (департаментов)
- Специалисты в области управления персоналом

Цель семинара

- Освоить 8D метод и инструменты решения локальных проблем.

Описание

Практический семинар-тренинг позволяет участникам получить необходимые знания и навыки применения структурированного подхода в решении локальных проблем в соответствии с методом 8D.

8D (EIGHT DISCIPLINE) – “метод восьми дисциплин”, который был разработан в компании «Ford» для решения локальных проблем (несоответствий) в процессах методологическим и аналитическим путем. Проблемы могут быть связаны с качеством, безопасностью, производительностью, гибкостью, управляемостью, эргономикой или стоимостью процесса.

В рамках применения метода 8D проводится доскональное изучение процесса, в котором возникло несоответствие, и предотвращение возникновения подобного явления в будущем.

Метод применяется для решения локальных проблем на устранение которых требуется не более 2 недель (без учета времени разработки и внедрения предупреждающих мер).

Основные преимущества данного метода работы с проблемами:

- Анализ коренных причин возникновения несоответствия. Устранение или ослабление этих причин позволяет исключить или снизить риск повторения проблемы;
- Метод предполагает работу с фактами, что снижает риски принятия неэффективных решений;
- Вся работа по методу 8D ведется командой, что позволяет 1) сделать всесторонний анализ коренных причин проблемы и 2) снизить риск сопротивления изменениям при внедрении разработанных корректирующих и предотвращающих мероприятий;
- Вовлечение руководства предприятия или подразделения в работу по устранению несоответствия также снижает риски при внедрении и, кроме того, позволяет развивать культуру постоянного совершенствования.

Каждый шаг (этап) метода 8D имеет в своем наименовании букву D, что означает Discipline (Дисциплина).

Основные фазы и этапы метода 8D

Подготовительная фаза (1 - 3 дня)

- **D0 – Определение проблемы и разработка плана.**

На этом этапе производится точная идентификация проблемы, устранение нежелательных последствий, определение лидера и разработка плана мини проекта 8D.

- **D1 – Формирование команды.**

На этом этапе лидер проекта создает команду, которая будет выполнять мини проект 8D.

Этапы D0 и D1 выполняются сотрудниками компании самостоятельно, до начала корректирующей фазы 8D.

Корректирующая фаза (до 2-х недель)

- **D2 - Описание проблемы.**

Обширный и трудоемкий этап, на котором команда 8D должна собрать все необходимые факты, которые описывают проблему. Везде, где это возможно, должны быть собраны и представлены измеримые данные.

Этап выполняется во время тренинга. На этом этапе участники должны будут описать проблему (без описания ее причин), используя фактическую информацию о ней.

Качественное описание проблемы значительно повышает эффективность анализа ее причин на этапе D4.

- **D3 – Сдерживание проблемы.**

Этап разработки и внедрения дополнительных временных мероприятий, позволяющих сдержать влияние проблемы.

Этап выполняется при необходимости сотрудниками компании самостоятельно.

- **D4 - Анализ проблемы.**

Основной и наиболее важный этап, на котором проводится анализ и определяются коренные причины проблемы.

Этап выполняется во время тренинга. На данном этапе участники осваивают такие аналитические инструменты как «5 почему?», «Диаграмма Исикавы» и другие.

Результатом этапа является дерево причин проблемы.

- **D5 – Разработка корректирующих мероприятий.**

На этом этапе разрабатываются и валидируются корректирующие мероприятия по устранению «ближайших», некоренных причин.

На тренинге участники разработают эскизы решений.

- **D6 - Внедрение и валидация корректирующих действий.**

Этап выполняется сотрудниками компании самостоятельно.

На этом этапе внедряются разработанные корректирующие мероприятия и производится оценка результатов внедрения.

Предупреждающая фаза (до 4-х недель)

- **D7 - Разработка предупреждающих действий.**

На этом этапе разрабатываются и валидируются предупреждающие мероприятия по устранению коренных причин проблемы, позволяющие избежать ее повторения.

- **D8 - Закрытие мини проекта 8D.**

На этом этапе проводится анализ успехов и ошибок проекта. Официальное признание заслуг команды.

Формат обучения

- мини-лекции
- групповые обсуждения
- практические упражнения
- практическое обучение на реальных процессах компании

Варианты проведения

Данный семинар – тренинг проводится в 2-х вариантах. «Базовый» (2 дня, 16 часов) и «Практический» (5 дней, 40 часов). Программы для «Базового» и «Практического» вариантов приведены соответственно в приложениях №1 и №2.

Оба варианта содержат полные теоретические сведения о методе 8D и позволяют получить целостное представление о последнем. В обоих вариантах проводится обучение по работе с аналитическими инструментами и программами «FreeMind» или «Mindjet». Участники также будут работать с формами 8D формата А3 (MS Excel), позволяющими структурировать и технологизировать процесс решения проблемы по методу 8D.

В «Базовом» варианте не предусмотрено время на сбор информации о фактах для описания проблемы и проверки гипотез

причин проблемы. В данном варианте участники оперируют только теми данными, которыми они располагают в аудитории.

«Практический» вариант предусматривает более тщательную работу по изучению проблемы. В нем предусмотрен 1 день для сбора фактических данных для описания проблемы и 1 день на сбор данных для проверки гипотез ее причин.

Так как Тренинг имеет высокую практическую направленность тренер в состоянии одновременно эффективно провести обучение 2-х групп по 5-8 человек. В случае большего количества участников в каждой группе эффективность групповой работы и обучения заметно снижается.

«Базовый» вариант в основном предназначен для руководителей и менеджеров в зону ответственности которых входит постановка целей и задач по решению локальных проблем, обеспечение ресурсами, поддержка команд и контроль за решением проблем.

«Практический» вариант предназначен для специалистов, непосредственно занимающихся анализом и решением проблем.

Программа семинара – тренинга «8D – решение локальных проблем». Базовый вариант. 2 дня, 16 часов

	1-й ДЕНЬ	2-й ДЕНЬ
До обеда	<p>Введение Регламент. Знакомство. Постановка целей на тренинг</p> <p>Презентация проблемы группой Краткое представление проблемы Описание нежелательных последствий проблемы и мер по их устранению</p> <p>Представление команды мини проекта 8D</p> <p>Подход к решению проблем разных уровней сложности</p> <p>Обзор метода 8D</p>	<p>D3 - Сдерживание проблемы Разработка и внедрение сдерживающих мер</p> <p>D4 – Анализ проблемы Выдвижение и проверка гипотез существования причин проблемы Анализ причин проблемы Приоритезация причин проблемы. Принцип Паретто. Использование аналитических инструментов «5 почему?», «Диаграмма Исикавы», Картирование ПСЦ (VSM), FMEA и др. Обучение работе с программой «FreeMind» или «Mindjet» Построение дерева причин проблемы</p>
После обеда	<p>D0 – Определение проблемы Сложности в идентификации проблемы</p> <p>D1 – Формирование команды Численность и состав команды. Роли членов команды Мотивация. Способы вовлечения. Роль руководства</p> <p>D2 – Описание проблемы Сбор фактов о проблеме Количественные и качественные данные Описание предистории проблемы Прогноз динамики развития проблемы Связь данной проблемы с другими проблемами</p>	<p>D5 – Разработка корректирующих мероприятий Разработка и валидация корректирующих мероприятий по устранению «ближайших», некоренных причин проблемы</p> <p>D6 - Внедрение и валидация корректирующих действий Внедрение корректирующих мероприятий и оценка результатов внедрения</p> <p>D7 - Разработка предупреждающих действий На этом этапе разрабатываются и валидируются предупреждающие мероприятия по устранению коренных причин проблемы, позволяющие избежать ее повторения в будущем.</p> <p>D8 - Закрытие мини проекта 8D Капитализация опыта проекта за счет анализа успехов и ошибок проекта. Признание заслуг и поощрение команды. Учет полученных знаний, навыков и опыта участников проекта 8D</p>

Программа семинара – тренинга «8D – решение локальных проблем». Практический вариант. 5 дней, 40 часов.

	1-й ДЕНЬ	2-й ДЕНЬ	3-й ДЕНЬ	4-й ДЕНЬ	5-й ДЕНЬ
До обеда	<p>Группы №1 и №2</p> <p>Введение Регламент. Знакомство. Постановка целей на тренинг</p> <p>Презентация проблем (2 группы) Краткое представление проблемы, описание нежелательных последствий и мер по их устранению</p> <p>Представление команд мини проектов 8D</p>	<p>Группа №1</p> <p>Сбор данных о проблеме. Фасилитация процесса сбора данных</p>	<p>Группа №1</p> <p>Презентация результатов работы по описанию проблемы.</p> <p>D3 - Сдерживание проблемы Разработка и внедрение сдерживающих мер</p> <p>D4 – Анализ проблемы Построение дерева гипотез существования причин проблемы. Использование аналитических инструментов. Обучение работе с программой «FreeMind» или «Mindjet»</p>	<p>Группа №1</p> <p>Сбор данных для проверки гипотез причин проблемы. Фасилитация процесса сбора данных</p>	<p>Группы №1 и №2</p> <p>Построение дерева причин проблем.</p> <p>D5 – Разработка корректирующих мероприятий.</p>
После обеда	<p>Группы №1 и №2</p> <p>Подход к решению проблем Краткий обзор метода 8D</p> <p>D0 – Определение проблемы D1 – Формирование команды D2 – Описание проблемы Определение перечня необходимых данных о проблеме. Составление плана сбора данных.</p>	<p>Группа №2</p> <p>Сбор данных о проблеме. Фасилитация процесса сбора данных</p>	<p>Группа №2</p> <p>Презентация результатов работы по описанию проблемы.</p> <p>D3 - Сдерживание проблемы Разработка и внедрение сдерживающих мер</p> <p>D4 – Анализ проблемы Построение дерева гипотез существования причин проблемы. Использование аналитических инструментов. Обучение работе с программой «FreeMind» или «Mindjet»</p>	<p>Группа №2</p> <p>Сбор данных для проверки гипотез причин проблемы. Фасилитация процесса сбора данных</p>	<p>Группы №1 и №2</p> <p>D7 - Разработка предупреждающих мер D8 - Закрытие мини проекта 8D Презентация результатов для руководства</p> <p>Подведение итогов тренинга</p>