

ISHIKAWŮV DIAGRAM

(Diagram rybí kostry)

Využití metody: Analýza problémů, rozhodování

Facilitátor: ne

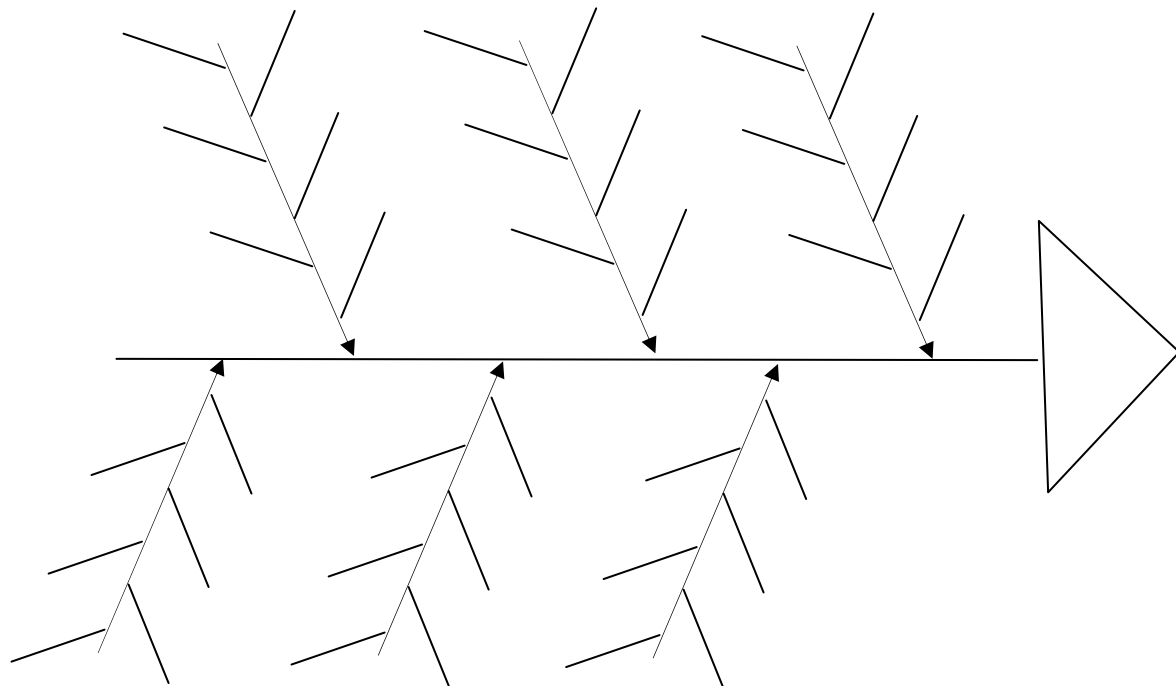
Ideální počet účastníků: do 15 (ale možno i více)

Základní pomůcky: Flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík, počítače

Vhodná aplikace: Tato metoda může být s úspěchem použita ve strategickém managementu nebo marketingu při analýze klientů a zákazníků organizace.

Nejnámější metoda analýzy problémů je graf rybí páteře, známý i pod názvem „graf příčin a důsledků“. Rybí páteř se mu říká proto, že po dokončení připomíná kostru ryby. Grafy typu rybí páteř umožňují oddělit příčiny od důsledků a pracovníkům pomáhají vidět problém v jeho celistvosti. Mnoho problémů získá naprosto odlišnou perspektivu poté, co se na ně nahlédne tímto způsobem. U příčin, které se dříve jevily jako ústřední, náhle význam jakoby zmizí, když skupinová analýza přivede na světlo jinou, opravdu klíčovou příčinu.

Nejčastěji se používá pro identifikaci všech možných příčin nějakého problému.



Krok 1

Prvním krokem je zapsání důsledku na pravou stranu velkého listu papíru (do „hlavy ryby“).

V této fázi je důležité zajistit, aby skupinou zvolený důsledek byl formulován co nejpřesněji. Čím obecnější zadání, tím obecněji vyznívají příčiny, a tím se často znesnadňuje uchopení problému.

Krok 2

Spočívá v zakreslení hlavních žebér ryby a zapsání názvů hlavních problémových oblastí. Zkušenosti ukazují, že existuje šest oblastí, které odpovídají většině situací, s nimiž se setkáváme, a všechny by měly být na listu znázorněny.

I. Lidé (interní i externí pracovníci) a vše, co s nimi souvisí.

II. Podmínky, v nichž se pracuje, včetně tepla, zimy, průvanu, polohy při práci i mimo ni a mnoha dalších aspektů pracovních podmínek.

III. Metody práce.

IV. Pracovní prostředí - zde jsou zahrnuty takové věci jako učebny, klubovny, počítače, kotelna a budovy jako takové.

V. Vybavení, jako např. nástroje pro vzdělávací činnost, pracovní oblečení v dílnách, kancelářské potřeby, registratury atd.

VI. Materiál používaný při práci s dětmi.

Krok 3

V tomto kroku sestavování grafu si skupina připomene pravidla brainstormingu (viz průřezové metody) a napíše je na viditelné místo.

Krok 4

Skupina využije pravidla a postupy brainstormingu k vytvoření seznamu příčin vztahujících se k dříve napsanému důsledku. Právě v tomto bodu se zapisovatel potřebuje soustředit na to, aby umístil myšlenky do grafu na správné místo, jelikož členové je budou vyvolávat bez ohledu na pozadí šesti oblastí. Nelze zařadit nápad prostě tam, kde se to zdá být nejsamozřejmější.

Krok 5

V dalším kroku postup se obvykle přerušuje, nechají se uležet myšlenky z grafu, aby měly možnost dozrát a aby bylo jisté, že žádný z důležitých návrhů nebude opomenut. Dosáhne se toho například během deseti minut, kdy se skupina sesedne a probere souvislosti konečného grafu. Popřípadě tak, že se list papíru vyvěsí v organizaci na viditelné místo v období mezi setkáními, aby se mohl promyslet během týdne.

Krok 6

V tomto kroku se analyzuje celý graf. Skupina by se měla podívat na analýzu a zjistit, které myšlenky nebo skupiny myšlenek "vykukují" z papíru. Paretův princip říká, že jen několik příčin stojí s největší pravděpodobností za většinou důsledků a právě tyto příčiny nyní skupina hledá.

Krok 7

V tomto momentu skupina definuje příčiny, na které je třeba se zaměřit. Vyhledává kroky k jejich odstranění.

Krok 8

Plán realizace. Zde je možno využít některý z plánů uvedených v předchozích metodách.

Krok 9

Realizace.

APIKACE ISHIKAWOVA DIAGRAMU

Ishikavův diagram je tvořen v tomto případě pomocí brainwritingu. Je použit pro identifikaci zákazníků a klientů organizace v rámci strategického plánování nebo marketingové analýzy. Skupina musí nejprve analyzovat problém a shromáždit o něm údaje.

Krok 1

Vedoucí skupiny zopakuje téma, které se bude pomocí této techniky řešit. Toto téma napíše na flipový papír a vyvěsí.

Příklad: „Co očekávají zákazníci a klienti organizace“.

Krok 2

Každý člen skupiny během 5 minut zapisuje své náměty na nalepovací papírky cca 5x5 cm, vždy jeden námět na jeden papírek (nejlépe z druhé strany, nežli je „lepidlo“). Může napsat libovolný počet lístečků. Poté své lístečky odevzdá do společného „banku námětů“.

Krok 3

Cílem tohoto kroku je seskupit lístečky do šesti skupin podle pojmenování zákazníků a klientů. Sdružují se stejné nebo podobné náměty. Každá skupina se pojmenuje jedním výrazem.

Krok 4

Zde účastníci společně nebo v menších skupinkách (podle klientů a zákazníků) vybírají 4 – 6 nejpodstatnějších očekávání a potřeb klientů. Důležité je, aby se členové skupiny na tomto rozdělení shodli.

Krok 5

V tomto kroku se přepíší výsledky do tzv. diagramu rybí kostry. Začíná se tím, že se do hlavy ryby napíše téma. Dále se zakreslí hlavní žebra ryby a zapíší se názvy skupin zákazníků a klientů. Jsou-li popsány hlavní kosti, pokračuje se s popisem kostiček (větvi).

Krok 6

Když je graf nakreslený, skupina jej analyzuje. Pohledem na graf zjišťuje, která očekávání a potřeby klientů a zákazníků „vykukují“ z papíru. Poté analyzuje, zda je ona sama nastavena na to, aby očekávání a potřeby klientů a zákazníků realizovala.

Krok 7

Pokračování pomocí metody "CIKL" (viz další metoda).

