



КонсультантПлюс

Статья: Как понять, какая проблема - главная?
(Соколова Г.А.)
("Руководитель автономного учреждения",
2021, N 4)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 04.05.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2021, N 4

КАК ПОНЯТЬ, КАКАЯ ПРОБЛЕМА - ГЛАВНАЯ?

Если в работе регулярно возникает одна и та же проблема и, несмотря на все усилия, ее никак не удается решить (в лучшем случае эффект краткосрочен), значит, борьба идет с поверхностным симптомом, а не с настоящей причиной. Между тем обнаружение глубинной (корневой) проблемы и воздействие на нее позволяют снять сразу множество противоречий и улучшить рабочие процессы даже там, где не предполагалось. Расскажем, как определить, в чем заключается корневая проблема.

Проблемы, возникающие в работе любой организации, обычно взаимосвязаны: решение одной прямо или косвенно влияет на решение других. А если воздействие идет на корневую проблему, ее устранение дает синергетический эффект - многие проблемные зоны просто нивелируются или как минимум заметно ослабляются.

Получается, что воздействие на глубинную проблему - это оптимальный путь развития, позволяющий избавиться от видимых нежелательных явлений (таких как сокращение объемов оказания услуг или клиентской базы, уменьшение доходов, увеличение потерь). Факты их возникновения фиксируются довольно легко (например, в финансовых документах). Но чтобы добраться до истинных причин, нужно в обратном порядке "раскрутить" всю причинно-следственную цепочку и проанализировать все обнаруженные проблемные зоны.

Анализируем проблемное поле

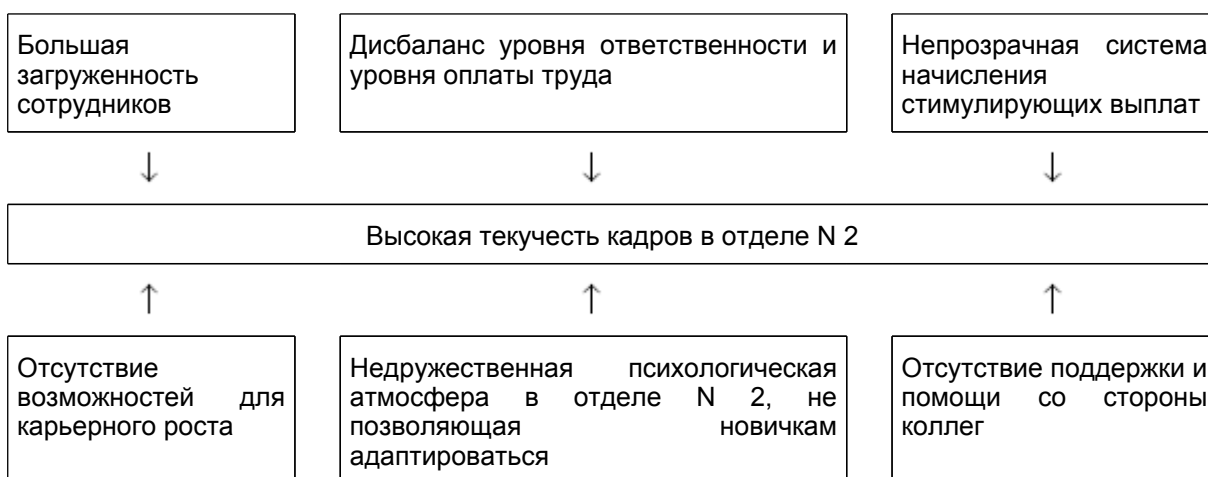
Чтобы устранить негативное событие, слишком часто повторяющееся, надо заглянуть за поверхностный уровень проявления проблемы, проанализировать, что стоит за знакомыми "симптомами", и начать бороться именно с корневой причиной. Первым шагом в процессе такого анализа становится сбор данных о проблемном поле.

Можно использовать разные методы. Например, **метод "5W1H"**, позволяющий всесторонне оценить негативное событие. Для этого нужно задать следующие вопросы о видимой проблеме: "Что случилось?", "Где случилось?", "Когда случилось?", "Кто вовлечен в проблему?", "Какие тенденции наблюдаются?", "Как текущее состояние отличается от нормального?". В частности, если нежелательное явление - высокая текучесть кадров, может выясниться, что наиболее проблемной зоной стал отдел N 2, в котором новички не задерживаются больше трех месяцев, и это продолжается на протяжении года, а недоработки недоукомплектованного отдела приходится исправлять смежным подразделениям. Все это снижает рабочий настрой сотрудников других отделов, ухудшает психологический микроклимат и влияет на производительность труда. Клиенты пока не замечают ухудшения качества работы, но сотрудники уже на пределе.

Полезен и **метод задавания вопросов "от обратного"** - рассмотрение ситуации не только с негативной, но и с позитивной стороны, а также сравнение проблемной зоны с нормой. К примеру, помимо получения ответов на вопросы "Что произошло?" и "Где произошло?" следует проанализировать, какое событие не случилось и где именно. И тогда обнаружится, что текучесть кадров пока не привела к нареканиям со стороны клиентов, а значит, проблема для организации - внутренняя; эпицентр проблемы - отдел N 2, поскольку в других отделах существенной текучки не наблюдается.

Следующий метод - **"Пять почему"**. Он заключается в постановке серии вопросов "Почему?", благодаря которым можно добраться до первопричины негативного события. И это не так просто, как кажется на первый взгляд. Настоящая причина, как правило, скрыта. Чтобы найти ее, нужно приложить коллективные усилия, а не просто в одиночку набросать на листе бумаги ответы.

Сначала надо идентифицировать проблему (предположим, та же высокая текучесть кадров). Затем, задавая вопрос "Почему?", следует дать максимальное число ответов (второй шаг). Варианты могут оказаться такими:



Третий шаг - ранжирование полученных ответов. В частности, может выясниться, что наиболее существенная причина текучести кадров - это недружественная атмосфера в отделе, новичок остается один на один со своими сложностями. И тогда следующий вопрос должен быть таким: "Почему в отделе N 2 сложилась недружественная атмосфера?". Кстати, здесь можно задаться и дополнительным вопросом "Почему в отделах N 1 и 3 нет недружественной атмосферы?", если основные условия работы для всех отделов одинаковы. При дальнейшем анализе могут вскрыться интересные факты: к примеру, окажется, что причина кроется в личных качествах начальника отдела N 2. Далее вопрос формулируется так: "Почему личные качества начальника проявляются при управлении отделом N 2?".

Главной причиной, которая в конечном счете выявляется при анализе, почти всегда становится **проблема организационного характера**. (Даже в приведенном примере глубинная проблема кроется не в поведении начальника, а в создании организационных условий, в которых такое поведение стало возможным.) Корни большинства негативных событий, будь то большие производственные потери, текучесть кадров, проблемы с качеством, недовольство клиентов, восходят к недостаткам организации деятельности. А это уже зона компетенции высшего руководства.

Ищем первопричину

Метод "Пять почему" позволяет проанализировать всю цепочку причинно-следственных связей. Эта цепочка схематично выглядит так.





Вопрос "Почему?" нужно задавать до тех пор, пока не будет найдена корневая проблема. Когда-то получится обойтись четырьмя вопросами, а когда-то придется углубиться на семь-восемь уровней.

Понять, что найдена именно корневая причина, можно по такому признаку: вопрос "Почему?" задать больше нельзя. Это значит, что событие, которое запустило цепочку причинно-следственных связей, найдено. Тогда **необходимые корректирующие действия становятся очевидными**. При выявлении глубинной причины все той же текучести кадров уже не потребуются дополнительные способы привлечения персонала (скажем, снижение профессиональной планки для соискателей). Достаточно создать новые условия работы начальнику отдела N 2, установить для него новые показатели эффективности и контролировать их выполнение, новую систему поощрений и наказаний либо переместить этого сотрудника на иную должность - и ключевая проблема больше не будет отпугивать новичков.

Важно, чтобы на каждый вопрос "Почему?" был получен как можно более точный ответ, опирающийся на факты, а не на субъективное мнение и допущения. Иначе ответы уведут в сторону от решения корневой проблемы. Именно поэтому надо искать ответы коллективными усилиями - привлекать к анализу проблем разные подразделения, а также сотрудников, деятельность которых связана с возникшей проблемой и которые, как правило, лучше информированы о рабочих процессах, нежели руководство.

Обобщаем информацию

В процессе анализа проблемного поля обычно собирается большой массив информации. На каждый вопрос дается несколько ответов (выявляются причины более глубинного уровня), а каждый из ответов становится поводом для нового "Почему?" и новой "ветки" ответов. В результате получается "дерево" причинно-следственных связей, объединяющее множество "симптомов" и причин. Если ответы на разные вопросы одинаковы - это только подтвердит тот факт, что различные обнаруженные проблемы имеют общие корни.

Устранение корневой причины позволит избавиться от большинства признаков-"симптомов", которые характеризуют видимую проблему. Скажем, изменив организационные условия работы начальников отделов, показатели результативности отделов и их сотрудников, можно сделать более понятной систему начисления премий, сбалансировать уровень ответственности и оплату труда и, конечно, поспособствовать созданию более благоприятного микроклимата в коллективе. Вместе с тем поиск корневой причины выявит и второстепенные проблемы, решать которые в контексте главной задачи не имеет смысла (к примеру, заниматься вопросами карьерного роста новичков).

Но действует и обратный эффект: **борьба с отдельными негативными моментами не приводит к избавлению от корневой проблемы**. Именно поэтому "симптомы" и возвращаются спустя какое-то время. Иными словами, если отдельно решать проблему поверхностного уровня (например, издать кодекс корпоративной этики, предписывающий всем "дружить"), на главную проблему (текучесть кадров) это не повлияет. Более того, спустя время сотрудники вернутся к привычному общению (допустим, станут относиться к новому работнику как к чужаку, не будут оказывать ему никакой поддержки).

* * *

Чтобы найти корневую проблему, руководителю и команде, привлекаемой к этой работе, придется выстраивать "дерево" причинно-следственных связей сверху вниз - от "ветвей" к "корням", от нежелательных признаков к их первопричине. Трудность здесь заключается в том, что для выявления корневой причины могут потребоваться значительные усилия. Да, в одних ситуациях достаточно спросить сотрудников, деятельность которых связана с проблемой, о том, что, по их мнению, является причиной

происходящего. Однако в других ситуациях потребуются исследовать каждую из проблем и ранжировать их, а значит, не обойтись без коллективной работы.

В любом случае при поиске корневой причины нужно сосредоточиться на рабочих процессах, а не на людях. Проблемы возникают не из-за ошибок сотрудников, а из-за несовершенства организации их взаимодействия.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

26.03.2021
