**Как выявить наиболее острые проблемы организации**

**Мел Зильберман**

**Пояснения**

Признайтесь, вам не раз приходилось слышать, что одна из наиболее остро стоящих перед бизнесом проблем заключается в том, чтобы найти нужных людей, которых можно научить эффективно справляться с любыми проблемами. Однако такая постановка вопроса не учитывает того факта, что залогом качественного решения любой проблемы будет ее идентификация и анализ, поскольку успешное решение «не той» проблемы имеет еще более пагубные последствия, чем полная бездеятельность.

Здесь мы предложим модель, с помощью которой возможно будет правильно «идентифицировать и классифицировать цель», попутно поясним негативные последствия для организации клиента той или иной проблемы. Предлагаемая методика состоит из шести этапов, и наиболее точно ее можно было бы обозначить как Модель идентификации и классификации цели (МИКЦ). Она может использоваться как профессиональными консультантами, так и неискушенными участниками рабочих групп, которым, возможно, иногда непросто отделить «множество тривиальных» от «нескольких важнейших» проблем, возникающих по ходу осуществления производственной деятельности.

Применение данной шестиступенчатой модели гарантирует, что клиент будет заниматься именно теми проблемами, которые наносят бизнесу наиболее ощутимый вред, подводя прочную базу под процесс выбора наиболее эффективных, «соответствующих моменту» решений, которые принесут ощутимый, поддающийся измерению результат.

**Модель идентификации и классификации цели (МИКЦ)**

На рисунке 22.1 эта МИКЦ изображена в виде схемы; при этом, основной акцент делается на четырех ключевых моментах:

последствия для бизнеса с точки зрения стандартных показателей, используемых в хозяйственной деятельности;

воздействие на бизнес-процессы;

влияние на качество работы;

препятствия, мешающие поднять эффективность труда на максимальный уровень.

**Анализ недочетов**

Под недочетом мы будем понимать то, что определяет разницу между тем, что есть на самом деле, и тем, что должно или могло бы быть.

В отношении каждого из четырех указанных выше аспектов, вам необходимо подумать о следующем.

Видение «Как должно быть» в отношении конкретного аспекта модели: какие результаты мы должны получить, но пока не можем этого сделать?

Настоящее положение вещей в отношении каждого из аспектов: что реально происходит с точки зрения конкретных результатов? Какой негативный эффект это имеет для хозяйственной деятельности предприятия?

Вы наверняка увидите, что применение этой модели оправдано не только тем, что позволяет изменить в лучшую сторону аспекты деятельности, которые в настоящее время находятся в плачевном состоянии, но и заблаговременно «подтянуть» под будущие стандарты те направления деятельности, которые пока еще отвечают современным требованиям. Применение этой модели может иметь разноплановый характер, и вы сохраняете за собой полную свободу действий.

**Применение МИКЦ**

Этап 1: выбор проблемы (идентификация цели)

Прежде всего, следует идентифицировать цель. Возможно, вы предпочтете обсудить «выбор целей» в группе, выписывая те проблемы, которые могут представлять определенный интерес. В связи с этим вам следует заранее определиться, как вы будете распределять содержащиеся в составленном списке проблемы по категориям «важнейших» и «тривиальных» задач. На первом этапе вы должны ответить на ряд вопросов и докопаться до сути, что является «головной болью» организации, с помощью каких критериев можно определить силу этих «болезненных ощущений», какие выгоды вы приобретете, урегулировав идентифицированную проблему, и насколько данная проблема вообще может быть урегулирована.

Этап 2: анализ проблемы с точки зрения негативного влияния на бизнес

На данном этапе вы оцениваете значение выявленной проблемы с точки зрения последствий для нормального функционирования предприятия (например, упущенная выгода, снижение производительности, высокие затраты, снижение общей эффективности). Понятно, чем сильнее будет негативный эффект, тем более пристальное внимание следует обратить на данную проблему. После этого надо попытаться изложить свое представление о том, что было бы, если бы удалось решить проблему при соблюдении интересов всех заинтересованных сторон.

Этап 3: разработка процесса в связи с решением конкретной проблемы

После того как в обиход вошло понятие реинжиниринга бизнес-процессов, значение процесса в рамках деятельности предприятия имеет огромное значение для любого сотрудника. В связи с этим следует произвести оценку степени негативного воздействия на хозяйственную деятельность предприятия малоэффективных процессов. Для анализа связанных с процессами проблем, необходимо четко сформулировать те задачи, которые определяют несоответствие желаемых и реальных результатов применения этого процесса, а также выявить любые «нестыковки» в рамках его текущего использования.

Этап 4: анализ качества работы и характеристика персонала

Охарактеризуйте качество выполняемых работ с детальным описанием того, как должна выглядеть деятельность работника, если бы удалось добиться существенных улучшений в этой области. Отметьте, в чем проявляется трудовая деятельность, каковы ее результаты, определите также поведенческие модели, преобладающее отношение к выполняемой работе, моральное состояние коллектива.

Этап 5: анализ препятствий, не позволяющих добиться максимальных показателей

Статистика говорит о том, что в процессе осуществления обычной деятельности, предприятия чаще сталкиваются даже не с теми проблемами, которые обусловлены личностными особенностями сотрудников, а с низким качеством самой среды на рабочих местах. Основой исследования в этом контексте будут последовательные замеры. Выявить барьеры на пути к наиболее высоким показателям предстоит с помощью вопросов, относящихся к пятому этапу. Необходимо установить, чего ждут люди от своей работы; чувствуют ли они обратную связь, проявляющуюся при изменении качества выполняемой работы; насколько такая связь своевременна, адекватна результатам, точна; какие действуют стимулы и антистимулы на рабочем месте? Все эти вопросы не требуют развернутого ответа. И те вопросы, на которые получен отрицательный ответ, указывают на аспекты, требующие особого внимания.

Этап 6: выбор критериев решения

На этом этапе вы уже владеете всей информацией, необходимой для того, чтобы наметить пути решения той проблемы, которая была определена на первом этапе. Но прежде чем сделать окончательный выбор, нужно твердо уяснить, с какими издержками будет связано конкретное решение (материальные затраты или воздействие на культуру организации) и насколько такие издержки можно считать приемлемыми.

Этап 1: выбор проблемы (идентификация цели)

Вопросы:

является ли данная проблема настоящей «головной болью» для организации;

почему я решил, что сочетание этих признаков составляет проблему;

кто, помимо меня, считает, что сочетание этих признаков составляет реальную проблему;

каким образом данное обстоятельство отражается на экономической эффективности предприятия;

что может произойти, если я не стану ничего предпринимать в связи с этой проблемой;

какие выгоды получит компания/подразделение, если буден найдено адекватное решение этой проблемы;

можно ли рассчитывать на эффект рычага, то есть можно ли ожидать максимальной отдачи в случае решения этой проблемы при минимальных усилиях?

Этап 2: анализ проблемы с точки зрения негативного влияния на бизнес

Опишите текущее экономическое положение предприятия:

Как можно было бы охарактеризовать ситуацию, если бы она изменилась в лучшую сторону в связи с тем, что удалось найти решение, которое устраивает всех:

Этап 3: разработка процесса в связи с решением конкретной проблемы

Вопросы:

каковы цели и задачи данного процесса;

если эти задачи не реализуются, то каков разрыв между реальными результатами применения данного процесса и желаемыми результатами;

можно ли схематично отобразить текущие и желательные процессы, определив наиболее существенные отличия в отношении продуктивности процессов, их эффективности, сопутствующих издержек;

есть ли нестыковки (разрывы) в текущих процессах;

управляется ли данный процесс с соблюдением условия межфункционального контроля?

Этап 4: анализ качества работы и характеристика персонала

Как проявляется трудовая деятельность среднего сотрудника на данном этапе, как ее можно было бы охарактеризовать, если бы удалось добиться значительного улучшения качества работы? Отметьте, в чем проявляется трудовая деятельность, каковы ее результаты, определите также поведенческие модели, преобладающее отношение к выполняемой работе, моральное состояние коллектива.

Текущее положение

Желательное состояние

Этап 5: анализ препятствий, не позволяющих добиться максимальных показателей

Дайте на каждый из последующих вопросов утвердительный или отрицательный ответ (в случае отрицательного ответа, вам следует уделить данной теме особое внимание.)

Понятны ли цели и задачи конкретного подразделения/ процесса/сотрудника. Насколько эффективны коммуникации в этой связи?

Знают ли сотрудники то, чего от них ждут в связи с поставленными целями? Например, получили ли стандарты, описывающие качество выполняемой работы или ожидания в связи с выполнением данной работы отражены в должностной инструкции?

Есть ли четкая, своевременная, адекватная обратная связь в связи с качеством выполняемой работы?

Обеспечены ли сотрудники всем необходимым для достижения высоких производственных показателей?

Есть ли у сотрудников качественные способы достижения поставленных целей?

Есть ли у сотрудников адекватные стимулы для качественного выполнения поставленной задачи?

Зависит ли характер стимулов от качества выполняемой работы?

Вознаграждаются ли трудовые достижения?

Наказывается ли недобросовестное отношение к работе?

Достаточно ли высокая квалификация у персонала для выполнения данной работы?

Обладают ли люди необходимыми для выполнения данной работы уровнем интеллектуального, психологического и психического развития?

Если устранить все возможные препятствия, захотят ли люди трудится на данной работе с полной самоотдачей?

Этап 6: выбор критериев решения

Каким критериям должно удовлетворять предлагаемое решение, чтобы считаться приемлемым?