

Сергей Колесников. Метод «5 почему», или Как докопаться до сути любой проблемы

Занудство и дотошность



[Сергей Колесников Президент компании «Технониколь»](#)

Общаясь с российскими бизнесменами, в последнее время я всё чаще слышу, что лучший и чуть ли не единственный способ повышения эффективности — автоматизация процессов. Хочу разочаровать всех, кто так считает.

Если в организации работы вашей компании были допущены системные ошибки, вы можете установить самую дорогую систему, переобучить всех сотрудников, но проблемы от этого никуда не денутся и реального скачка в повышении эффективности не произойдёт.

Мой опыт показывает, что для повышения эффективности зачастую достаточно просто проанализировать положение дел в компании и обратиться к решению наиболее острых и часто встречающихся проблем.

Не следует сходу винить во всём нерадивых работников и их безалаберность, нужно смотреть глубже и искать корень проблемы. Помочь в этом могут различные методики, разработанные в рамках теории бережливого производства и её аналогов.

Самый лёгкий и одновременно весьма продуктивный подход — так называемый метод «5 почему». Работает элементарно. Вы просто задаёте себе и сотрудникам вопрос «Почему произошла эта проблема?» (разумеется, вопросов может быть больше пяти) до тех пор, пока не докопаетесь до сути.

В качестве иллюстрации приведу пример из нашей производственной практики, однако данная методика подходит для любой компании из любой отрасли.

Однажды мы обнаружили, что на одном из наших заводов слипаются пачки с готовой продукции — строительными плитами.

Первый вопрос был такой: «Почему слипаются пачка?» Ответ: «Причина в том, что у плит в момент упаковки очень высокая температура».

Второй вопрос: «Почему у плит высокая температура?» Ответ: «Ковёр в холодильной зоне не успеваешь охладиться».

Третий вопрос: «Почему так происходит?» Ответ: «При имеющемся конструктиве холодильной камеры мощности вентилятора недостаточно, чтобы продувать ковёр и сверху вниз, и снизу вверх».

Четвёртый вопрос: «Почему ковёр не продувается равномерно?» Ответ: «Фильтры камеры забиты пылью».

И наконец, пятый вопрос: «Почему фильтры забиты?» Ответ: «Не был установлен контроль за их осмотром и регулярной заменой».

Итак, к чему мы пришли? Во-первых, мы узнали, что проблема не связана с качеством упаковки. Во-вторых, выяснили, что её легко решить — достаточно будет изменить регламент работы. В-третьих, мы избежали бесконечного перекалывания ответственности между сотрудниками, что сегодня, согласно моим наблюдениям, во многих организациях стало уже чуть ли не элементом корпоративной культуры.

Для формализации анализа можно использовать также причинно-следственные диаграммы. Иногда сходу определить исходную проблему не получается. Бывает, причин

несколько. В таких случаях важно тщательно выписать и систематизировать все возможные причины. Затем нужно выделить самые существенные из них — и провести поуровневый поиск первопричины.

Для решения сложных проблем в нашей компании часто работают межфункциональные команды, в которые приглашаются не только непосредственно заинтересованные сотрудники подразделений, но также коллеги, которые не связаны с конкретным процессом. Это позволяет получить свежий взгляд со стороны.

Для организации работы таких команд очень удобно использовать обычные магнитные доски, отформатированные под задачу. Среди полей для заполнения могут быть:

- описание проблемы;
- тип потерь;
- состав команды, которая решит проблему;
- анализ проблемы;
- метод «5 почему»;
- причинно-следственная диаграмма (или другой метод анализа);
- определение главной причины;
- пути решения проблемы;
- предполагаемые результаты;
- варианты экстраполяции полученного опыта на другие участки работы или структуры компании.

Очень важно, чтобы проблемы в компании не замалчивались. Важно, чтобы работники не боялись о них говорить. Решения должны быть максимально детализированными — с конкретными исполнителями, зонами контроля и дедлайнами.

Часто мощные позитивные сдвиги в производительности труда начинаются с мелочей, устранение которых не требует больших усилий. В нашей компании давно действует принцип «инновации прежде инвестиций». Рекомендую всем взять его на вооружение.

Фотография на обложке: Zuma