

Методика работы с докладом руководителю о возникшей проблеме в текущей деятельности

Настоящая методика разработана для применения сотрудниками офисов компаний, в случае возникновения у них проблем в текущей деятельности.

Задачи методики:

1. Избавить руководителей от неэффективной потери времени и нервов при докладах сотрудников о возникших проблемах.
2. Обеспечить принятие решения по разрешению возникших проблем в максимально короткий срок.
3. Научить сотрудников анализировать проблемы и впоследствии решать их самостоятельно.
4. Предупредить появление однотипных проблем в дальнейшем.
5. Обеспечить выработку правильных приоритетов и полноту в планировании мероприятий по решению проблем.

Методика состоит из 2-х частей, поскольку важность качества доклада о проблеме сотрудника руководителю и реакции руководителя на этот доклад равноценны.

Первая часть «Как доложить руководителю о возникшей проблеме. Инструкция для сотрудников» является открытым документом. Все сотрудники должны быть с ней ознакомлены. Желательно провести обучение по этой инструкции в виде общего семинара.

Краткие конспекты инструкции (памятки) должны постоянно находиться на виду. Желательно повесить их в кабинетах руководителей.

Вторая часть – «Как принять доклад сотрудника о возникшей проблеме. Инструкция для руководителей». Задача документа – обучить руководителей эффективно принимать доклады сотрудников и реагировать на них, обеспечивая во время обсуждения и последующей работы рабочую атмосферу.

Благодарю за участие в доработке методики участников портала leanzone.ru

Как доложить руководителю о возникшей проблеме

Инструкция для сотрудников

Подготовка к докладу

Не следует при осознании проблемы немедленно всё бросать и бежать к руководителю, бессистемно вываливая всё, что знаешь. Необходимо в течение разумного времени продумать тезисы доклада по схеме, предложенной ниже, после чего проанализировать возможность самостоятельного решения проблемы.

Если по-прежнему считаешь, что сам не справишься, или есть серьезные сомнения в методах и результате, оцени время на подготовку, позвони, заяви о проблеме и скажи, когда будешь готов доложить.

Если сомневаешься, стоит ли докладывать о проблеме, вспомни: за спрос денег не берут, а за провалы в работе – регулярно.

Если времени на подготовку недостаточно или нет совсем – сообщи руководителю о проблеме немедленно и действуй по обстоятельствам. Но при докладе в любом случае придерживайся принятой схемы.

При подготовке к докладу не увлекайся бумаготворчеством: то, что можно изложить устно, скажи словами.

Докладывай только основную суть и выводы: предоставь начальнику решать самому, какие пояснения ему нужны.

Содержание доклада

1. Предложи, как решить проблему

Содержание

Кратко изложи содержание проблемы. Имей при себе всю фактуру: документы, записи, цифры.

Ничего не скрывай. Наказание за то, что допустил проблему неочевидно, а за то, что что-то утаил, будет жестоким.

Срок

Когда проблема должна быть решена?

Последствия

Что будет, если проблема не разрешится своевременно? Оцени возможные убытки.

Предложения

Сформулируй критерии решённости проблемы (условия, выполнение которых покажет то, что проблема решена).

Кратко предложи, как проблему решить. Предложи план действий, который должен отвечать на вопросы:

- что делать?
- кому (по твоему мнению)?
- когда (по твоему мнению)?
- какие ресурсы необходимы (по твоему мнению)?

Желательно предложить альтернативу. В этом случае выдели предпочтительный вариант и обоснуй его. Проанализируй узкие места этого варианта и как планируешь их расширить. По возможности оцени затраты на решение.

2. Предложи, как предотвратить повторное появление проблемы

Причина

Проанализируй причину возникновения проблемы. Используй метод «5 почему». Задавай себе вопрос «Почему?» до тех пор, пока не получишь уверенность в том, что докопался до истинной причины проблемы. Обычно хватает около 5 вопросов.

Пример:

Почему не согласовал взаимодействие? – Потому, что не смог дозвониться.

Почему не дозвонился? – Потому, что контрагент ушёл в отпуск.

Почему ты не знал, что он ушёл в отпуск? – Потому, что он меня не предупредил.

Почему он не предупредил? – Потому, что не посчитал важным.

Почему он не посчитал это важным? – Потому, что недостаточно налажено взаимодействие.

Вывод – настоящая проблема заключается в том, что взаимоотношения с обсуждаемой категорией контрагентов налажены недостаточно чётко. В случае её разрешения, проблема «не дозвонился из-за отпуска и не знал, кому звонить ещё» никогда не возникнет.

При анализе найди то, на что можно влиять.

В предложенном примере невозможно повлиять на уход представителя контрагента в отпуск, но возможно сделать так, чтобы знать об этом отпуске заранее.

Кратко изложи руководителю свой вывод о коренных причинах возникновения проблемы и о том, на что можно повлиять.

Как избежать повторения проблемы в будущем?

Сформулируй критерии решённости проблемы.

Кратко предложи, что сделать, чтобы подобная проблема не возникла в будущем, как ликвидировать источник её возникновения. предложи план действий, который должен отвечать на вопросы:

- что делать?
- кому (по твоему мнению)?
- когда (по твоему мнению)?
- какие ресурсы необходимы (по твоему мнению)?

Желательно предложить альтернативу. В этом случае выдели предпочтительный вариант и обоснуй его. Проанализируй узкие места этого варианта и как планируешь их расширить. По возможности оцени затраты на решение.

Продолжение примера:

Надо определить, что ты должен минимально знать о контрагентах каждой категории и что желательно знать. Если вся необходимая информация о контрагентах есть, проблема решена в принципе.

Далее надо сверить имеющуюся информацию с требуемой и собрать недостающую.

Сложность заключается в том, что если у контрагентов начать подробно выведывать большой объём личной информации, взаимоотношения можно ухудшить. Соответственно, информацию надо получать ненавязчиво, возможно по индивидуальному сценарию для каждого контрагента... На выходе надо сделать график сбора дополнительной информации о контрагентах.

Как доложить руководителю о возникшей проблеме

Памятка для сотрудников

Подготовка к докладу

Продумай тезисы согласно структуре доклада.

Оцени повторно – стоит ли идти на доклад, может справишься самостоятельно?

Сомневаешься, стоит ли докладывать, вспомни: за спрос денег не берут, а за провалы в работе – регулярно.

Если недостаточно или совсем нет времени на подготовку – сообщи руководителю о проблеме немедленно и действуй по обстоятельствам. Но при докладе в любом случае придержишься принятой структуры.

Доклад

Докладывай только основную суть проблемы, выводы и предложения: начальник решит самому, какие пояснения ему нужны. Не увлекайся бумаготворчеством: то, что можно изложить устно, скажи словами.

Предложи, как решить проблему

Содержание

Кратко изложи содержание проблемы. Имей при себе всю фактуру: документы, записи, цифры. Ничего не скрывай.

Срок

Когда проблема должна быть решена?

Последствия

Что будет, если проблема не разрешиться своевременно? Оцени возможные убытки.

Предложения

Сформулируй критерии решённости проблемы.

Предложи, как проблему решить. Расскажи:

- что делать?
- кому (по твоему мнению)?
- когда (по твоему мнению)?
- какие ресурсы необходимы (по твоему мнению)?

Желательно предложить альтернативу, обосновать лучший вариант и указать на связанные с ним сложности. По возможности оцени затраты на решение.

Предложи, как предотвратить повторное появление проблемы

Причина

Найди коренную причину возникновения проблемы. Используй «5 почему». При анализе найди то, на что можно влиять.

Кратко изложи руководителю свой вывод о коренных причинах возникновения проблемы и о том, на что можно повлиять.

Как избежать повторения проблемы в будущем?

Сформулируй критерии решённости коренной проблемы.

Предложи, как проблему предотвратить в будущем. Расскажи:

- что делать?
- кому (по твоему мнению)?
- когда (по твоему мнению)?
- какие ресурсы необходимы (по твоему мнению)?

Желательно предложить альтернативу, обосновать лучший вариант и указать на связанные с ним сложности. По возможности оцени затраты на решение.

Как принять доклад сотрудника о возникшей проблеме

Инструкция для руководителей

Как принять доклад

Наличие проблем – объективная реальность. Они были и будут всегда. Если не будет одних проблем, возникнут другие, возможно худшие. Поэтому не надо из-за них зря тратить нервы. Выявление проблемы – хороший повод реально улучшить работу компании или подразделения в будущем.

Пусть сотрудник самостоятельно изложит 1-ю часть доклада («Как решить проблему»). Потом задай уточняющие вопросы и прими решение по непосредственным последствиям проблемы. Если срочность высока, вторую часть доклада (Как предотвратить повторное появление...) можно отложить на более удобное время.

При анализе причин возникновения в случае необходимости используй «5 почему». Причины:

1. Приучить сотрудников самостоятельно находить и видеть реальные причины проблем;
2. Уточнить собственное мнение о причинах проблемы.

Задача анализа – найти системную причину возникновения однородных проблем и исключить её в будущем, или сократить её влияние.

По результатам второй части доклада прими решение: принять предложенный план, собрать рабочую группу по проблеме или осуществить иные мероприятия.

Обязательно удели время проверке результативности мероприятий по предупреждению повторного возникновения проблемы.

Следует пресекать попытки ухода от выработанного формата доклада: он должен стать привычкой, элементом корпоративной культуры, чтобы сотрудники научились реагировать на возникающие сложности не рефлексивно, а осознанно. Экономия нескольких минут сейчас может обернуться потерей часов и денег в последующем. Висящие на стенах бумажки сами не научат ничему – это можешь сделать только ты.

Какие оргвыводы следует сделать

96% проблем компании связаны с ошибками в управлении, а не сотрудников.

Цель наказания сотрудников – предупредить появление проблем.

Ошибки совершают все и большая часть из них – добросовестные. Следовательно, наказывать подчинённых надо редко и за:

1. явную халатность, связанную с безразличием (если сотрудник чувствует себя виноватым, он постарается не попадать в эту ситуацию в будущем и наказание теряет смысл);
2. попытку скрыть информацию с целью себя выгородить;
3. саботаж и вредительство.

Наказание вне этих рамок – либо месть, либо попытка возместить ущерб, либо симуляция управления.

Штраф, наложенный на сотрудника, может снизить его мотивацию и не может заметно поправить финансы компании. Лучше, чтобы он концентрированно работал над предотвращением возможных проблем. Без энтузиазма сотрудника эта работа малопродуктивна.

Сотрудник должен выявлять проблемы компании и решать их. Если сотрудник чувствует страх или обиду (неважно, объективно или нет), он не будет заинтересован в этом.

Следует поощрять самостоятельное признание вины сотрудником и щадить при этом его самолюбие.

Принимать решение о степени вины сотрудника желательно не сразу, а на следующий день. Наказывая сотрудника, следует оценить: действительно ли это наказание предотвратит появление проблемы в будущем, нет ли иных решений?

Добросовестный сотрудник сам стремится делать свою работу хорошо и страх его не мотивирует. Недобросовестному работу лучше не поручать вообще.

Если сотрудника приходится наказывать часто – лучше существенно изменить его зону ответственности, научить или заменить. Или примириться с тем, что он порученную работу будет делать плохо, но фактически за меньшую зарплату.