

Трактуем Деминга.

Одиннадцатый принцип: «Устраните произвольные количественные нормы и задания».

В процессе практической деятельности у меня выработался определенный подход к этой проблеме и мне кажется, что он несколько расширяет понимание, которое декларирует Деминг. А подход заключается в следующем. Когда человека принимают на работу, его в обязательном порядке должны ознакомить с общими документами, регламентирующими вопросы трудовой дисциплины, внутреннего распорядка и т.п. Но велика важность документов, прописывающих его трудовые функции, а именно - должностная инструкция, рабочая инструкция, процессы, в которых он будет владельцем либо участником и т.п. Все эти документы работник должен изучить и понять, что он будет делать, и как он это будет делать, то есть определенные приемы работы. А дальше работник начинает работать и выполнять то, что от него требуется. По истечении определенного времени, например испытательного срока, он осваивает приемы работы и становится в один ряд с опытными рабочими.

Но дальше должно начаться самое главное. Его работу необходимо каким-то образом оценивать и у менеджмента возникает большое желание озадачить его конкретными цифрами – по времени, по количеству и т.п. Но здесь самым важным, и Деминг это подчеркивает, является наличие лидерских качеств у руководителя, наставника. Он должен оценить:

- насколько работник овладел теми знаниями, которые необходимы для правильного выполнения работы;
- насколько правильно с точки зрения требований к операциям, работник выполняет работу;
- насколько он прилежен и задумывается о качестве выполняемой работы;
- насколько он дисциплинирован и соблюдает правила трудового распорядка.

И если на все эти вопросы менеджер отвечает положительно, то есть рабочий знает то, что должен делать и делает это правильно, прилежен и думает о качестве своей работы, не нарушает дисциплины, то те количественные показатели работы будут его нормой и эту норму ему не надо устанавливать, она будет получаться как само собой разумеющееся. Но эта норма будет подвержена вариативности, которая будет зависеть и от его физического состояния, и от настроения, и от параметров деталей и узлов, с которыми он будет работать и от еще многих других факторов и задача менеджмента грамотно применить контрольные карты Шухарта для того, чтобы отслеживать управляемость процесса. Но если у менеджера все-таки возникнут вопросы к рабочему по тому, как он выполняет свою работу, то следует обратиться к «Управленческой пятерне» (В.Зигерт и Л.Лонг), которая очень наглядно расставляет все по своим местам:

- указательный палец указывает на рабочего-виновника;
- три пальца обращены к менеджеру с вопросами:
 - кто выбрал этого работника для выполнения этой работы?
 - кто проинструктировал этого работника?
 - кто проконтролировал этого работника?

Комментарии излишни.

Директор департамента консалтинга ООО «Альфа Консалтинг»
Будовнич Михаил Борисович