

Трактуем Деминга

Шестой принцип Деминга: Введите обучение на рабочих местах

Шестой принцип Деминга говорит о важности обучения не только исполнителей, но и руководителей компаний на всех уровнях управления и созданием этого понимания пронизаны все его публикации, в том числе и наиболее известная книга «Выход из кризиса». Но когда начинаешь задумываться над этим, то встает вопрос-КАК?

Как обучать менеджеров по продажам знаниям того продукта, который они предлагают потребителю, если его руководитель ставит перед ним конкретную задачу продать конкретное количество продукции, что закрепляется в плане продаж конкретного подразделения, спущенного его руководителю сверху.

Как обучать рабочего на производстве знаниям того процесса, в котором он участвует и создает на своем рабочем месте ту ценность, которую передает на следующий этап изготовления, если мастер, являющийся его непосредственным руководителем ставит перед ним конкретную задачу изготовить конкретное количество изделий, что закрепляется в плане производства для данного участка, спущенного его руководителю сверху.

Как обучать руководителя, например начальника цеха, требованиям стандартов ИСО серии 9000, если он понимает, что его реальная производственная жизнь очень далека от того, о чем рассказывают умные консультанты. Он живет в реальности, не предусматривающей особенно задумываться о качестве, в том числе и о качестве управления⁷

И если мы будем подниматься вверх по иерархической лестнице, то на каждом уровне управления увидим то же самое. Бал правит количество и все нацелено на выполнение количественных показателей.

Но в этой ситуации, типичной для подавляющего большинства предприятий и организаций, вообще нет места знаниям. Стоящие задачи вполне можно решать при их минимальном наборе, а зачастую вообще при их отсутствии.

Что мы видим в результате?

Звонок в компанию с целью выяснить определенную информацию о продукции, которую хочешь приобрести. Общение с менеджером вызывает огромное раздражение, когда тот не может ответить ни на один вопрос, а иногда несет такое, что ты понимаешь-тебя держат за идиота. Твои действия в результате совершенно предсказуемы.

Но иногда, нечасто, сталкиваешься с совершенно противоположной ситуацией, когда покупатель приходит в магазин, например «Электроинструменты», для покупки упаковки саморезов, а уходит с упаковкой этих саморезов и с перфоратором. Когда потенциальный покупатель приходит в автосалон с желанием приобрести определенную модель автомобиля с набором конкретных опций, а уходит из салона с твердым намерением покупки модели более дорогой и с расширенным перечнем опций. И вопрос о том, что у него нет достаточного количества денег на такую покупку, тоже был прояснен благодаря получению полной информации по льготному кредитованию, возможным скидкам и иным предложениям автосалона.

В чем дело? Что позволило тем специалистам, которые общались с потенциальным покупателем, изменить их намерения.

Объяснение просто-их профессионализм.

Но говоря о профессионализме мы, конечно же, подразумеваем то, что любой работник, находящийся на своем рабочем месте, будь то исполнитель или руководитель, должен обладать тем количеством знаний, которые необходимы ему для исполнения своих функций. Естественно, этот объем знаний является одним из критериев при приеме на работу, но как быть с теми, кто уже трудится в организации, чей багаж знаний недостаточный.

И здесь речь идет о создании в организации в рамках системы управления персоналом системы получения знаний, а это и обучение, и стажировки, и адаптация, и повышение квалификации, и система наставничества и многие другие инструменты, использование которых позволяет выращивать внутри организации профессионалов.

Но, делая первые шаги в этом направлении, нужно во главу угла поставить формирование у работника понимания, что представляет собой та организация, в которой он работает, какова организационная структура, каковы принципы взаимодействия между подразделениями, какие задачи стоят перед подразделением, в котором он работает и т.д. В результате работник сможет увидеть себя в этом обилии квадратиков на структурной схеме, поймет, что он является частью этого живого организма, называемого организацией, и у него появится понимание того, как он своим трудом вносит вклад в общие результаты работы.

И только после этого можно говорить о том, чтобы дать этому работнику те специальные знания, которыми он должен владеть, исполняя свою трудовую функцию. Но эти знания лягут уже на удобренную почву. Может быть его даже не придется как-то мотивировать на получение этих знаний. Эта мотивация зародится у него внутри и создаст благоприятные условия для получения специальных знаний.

Я твердо уверен в том, что именно такой эволюционный путь, именно эволюционный, а не революционный, позволит двигаться в направлении получения знаний. А вопросы, как именно организовать обучение, это уже дело техники, как говорят. Но здесь, кстати, опять же встает вопрос о профессионализме того руководителя, которому делегированы полномочия и на которого возложена ответственность по управлению персоналом. Эти вопросы находятся именно в сфере его компетенции.

Ну и, конечно же, первую скрипку в этом оркестре должен играть первый руководитель. Только его профессионализм, знания, лидерские качества, понимание системного подхода к управлению могут стать залогом успешной и эффективной работы в этом направлении, залогом создания команды компетентных специалистов, а сюда я отношу и рядовых исполнителей, которые именно и создают своими руками ту ценность на выходе, о которой сухим языком говорят стандарты ISO. И тогда в организации появится та аура, та атмосфера, тот блеск в глазах работников, то желание работать для своего потребителя, которые даже при всем желании не спутаешь с дежурными улыбками тех горе-специалистов, о которых я упоминал в этой статье.

Итак-дело за профессионалами.

Директор департамента консалтинга ООО «Альфа Консалтинг»
Будовнич Михаил Борисович