

Трактуем Деминга

Девятый принцип Деминга: Разрушайте барьеры

Проблема, которую поднял Деминг, призывая к разрушению барьеров, стоит очень остро и во многих компаниях эти барьеры являются серьезным препятствием для эффективной работы. Приведу пример. Продуктом компании является консультационная услуга, которую сейчас, используя бизнес-терминологию, принято называть консалтингом.

Классический вариант - в структуре компании есть подразделение, которое занимается продажами этой услуги. Это изучение рынка, поиск потенциальных покупателей и собственно продажа. Результатом, по которому руководство компании судит об эффективности работы этого подразделения, является заключение договора купли-продажи и поступление денег на счет компании. И чем больше денег поступает в компанию, тем лучше, планы постоянно растут и сотрудники этого подразделения мотивированы на этот постоянный рост, на постоянное создание и поддержание достигнутого уровня спроса.

Другое подразделение компании - то, которое проектирует эту услугу, базирующуюся на знаниях этих сотрудников, которые они передают потребителю в виде обучения и консультируя его по той проблеме, которая является предметом договора. Но эти сотрудники также проектируют продукт, а именно определенные документы, которые также имеют прямое отношение к предмету договора и дополняют, либо уточняют те вопросы, которые разъясняются потребителю в процессе обучения и консультирования. Качество продукта, который создает это подразделение, тоже имеет свои конкретные параметры и результатом, по которому руководство компании судит об эффективности работы этого подразделения, является оценка потребителем профессионализма сотрудников при проведении консультаций потребителя, его обучении, ответах на задаваемые вопросы и т.п. Также создаваемый продукт, в виде документов должен соответствовать всем требованиям, которые обозначил потребитель в договоре.

Что мы имеем в результате?

Для ответа на этот вопрос –несколько тезисов:

--эффективность работы первого подразделения оценивается по количеству проданных услуг, а эффективность второго - по качеству этих услуг.

-сотрудник, который продает услугу, должен очень хорошо знать то, что он продает, иначе - быть таким же профессионалом, как и тот, кто проектирует ее и консультирует потребителя. Если сотрудник подразделения продаж не знает досконально тот продукт, который он предлагает, своим непрофессионализмом он просто отталкивает потребителя и тот с вероятностью практически 100% переведет стрелки на другого продавца.

Где же тот компромисс между тем, кто продает продукт и тем, кто его создает. Решение до банальности просто - нужна совместная, командная работа сотрудников этих подразделений. При этом надо понимать, что каждый последующий этап процесса создания услуги есть потребитель продукции предыдущего этапа. Но это не должно разъединять эти подразделения. Наоборот – это должно быть стимулом, в основе которого желание удовлетворить своего потребителя. И формирование такой атмосферы в компании – главная задача высших руководителей. И вот выстраивается логическая цепочка: Создатель услуги - продавец услуги - потребитель услуги. Если руководство компании сможет донести до своих сотрудников понимание ими своего места и роли в этой цепи создания ценности и своей роли в создании конечного продукта, если руководство поможет им выйти за пределы системы, которая действует в компании и поможет им взглянуть на происходящие внутри компании процессы взглядом со стороны, то они увидят, что и то, и другое подразделение в равной степени причастны к тому, что

создается компанией и предлагается потребителю. И вот именно это понимание позволит разрушить те барьеры, о которых говорит Деминг, а выиграет от этого потребитель, которому именно это и нужно - четкая и слаженная работа производителя для создания продукта, отвечающего всем его требованиям.

И мы опять возвращаемся к тому, что все, что происходит в компании - это дело рук его первого руководителя вместе с его командой в лице заместителей. Это тоже команда, в которой не должно быть барьеров, а должно быть единое понимание миссии компании, проводимой руководителями политики и путей достижения главной цели - постоянного совершенствования. А результатом этой работы будет удовлетворенный потребитель.

Директор департамента консалтинга ООО «Альфа Консалтинг»
Будовнич Михаил Борисович