

Глава 5

Негативное влияние менеджмента на качество продукции и обслуживание потребителей

Для тех организаций, где ошибки считаются недопустимыми, типичны два вида отрицательно влияющих на производство моделей поведения. Во-первых, поскольку ошибки, допущенные руководством, считаются «чем-то невозможным», их принято не замечать, и не приходится говорить об их исправлении. Во-вторых, если ошибки совершаются людьми, стоящими ниже по служебной лестнице, то они просто утаиваются.

Джон Кяиз, «Форбс», 16 мая 1988 г.

В глобальной конкурентной среде задача постоянного, непрерывного улучшения качества товаров и производственных процессов, а также совершенствования системы отношений приобретает самое решающее значение. Тем не менее, несмотря на преданность делу отдельных менеджеров, сама система менеджмента никак не способствует тому, чтобы персонал стремился к повышению качества. Описанное Джоном Клизом отношение к ошибкам лишает организацию возможности улучшать качество, потому что оно неразрывно связано с прямым участием персонала в предотвращении или исправлении ошибок. Несколько лет назад Дореном Левиным, корреспондентом «The Los Angeles Times», на примере заводов *Ford* было рассмотрено негативное влияние менеджеров на качество:

Жесткая, командная система управления, характерная для предприятий *Ford*, с самого начала лишила людей всякого желания проявлять инициативу, делиться информацией друг с другом, совместно искать нетривиальное решение проблем. И это касается абсолютно всех подразделений компании по сей день.

Естественно, рядовой персонал опасался спорить со своим начальством. Статус менеджера измерялся в соответствии с количеством людей, находящихся у него в подчинении. За продвижение по служебной лестнице между менеджерами существовала бешеная конкуренция, при этом от подчиненных ожидалось, что они непременно должны показывать лояльность своему боссу. Чтобы оказаться в более выгодном положении, чем соперники, менеджеры скрывали информацию от своих соперников и не позволяли своим подчиненным сотрудничать с представителями конкурирующих отделов, что не могло не привести к возникновению ошибок, задержек, перерасходам.

«Голубые воротнички» немногим отличались в этом смысле от своих коллег, занятых офисной работой. Рабочие практически не имели стимулов предлагать свои идеи по поводу улучшения качества и повышения производительности. Начиная с 1930-х гг.... профсоюз рабочих автомобильной промышленности и руководство компании *Ford* находятся в состоянии перемирия, время от времени нарушаемого забастовками. Профсоюз не проявляет особого желания развивать более тесные отношения между своими членами и менеджментом, начальники цехов и участков относятся к советам отдельных рабочих с пренебрежением, тогда как именно они порой могут предложить простые, эффективные решения сложных проблем.

Описанная в данном репортаже неспособность к эффективному управлению представляет собой не частную проблему предприятий *Ford*, а является неотъемлемой чертой функционально-ролевой основы менеджмента. Ведь менеджеры отвечают за то, чтобы товары и услуги соответствовали предписанным стандартам или нормам качества, тогда как ценность товаров и услуг зависит от их субъективно ощущаемого качества, которое, в свою очередь, неразрывно связано с навыками, опытом, знаниями, интеллектом, энергией и настроением трудового коллектива.

Истинная природа качества

Качество нередко описывается как полное соответствие определенным стандартам и требованиям. Но это как бы сразу снимает вопросы о том, кто определяет эти стандарты, что они значат, что из них следует и каким будет конечный результат. Любая программа повышения качества товара или услуги неизбежно сопряжена с поиском компромиссного финансового решения, так как условие привлечения более квалифицированного труда и необходимость выделить продукцию из общего ряда неизбежно сопряжены с затратами, которые отразятся на цене. Это вызывает у менеджмента желание описать качество определенным набором минимальных требований. В дальнейшем издержки, связанные с улучшением качественных характеристик, можно измерить для продукции прибылью, для услуг — гонораром, для действующего правительства — голосованием. Качество в каком-то смысле выменивается у потребителей на прибыль, у клиентов — на гонорары, а у граждан — на налоги. В каждом отдельном случае оно рассматривается пользователями товаров или услуг в связи с его ценностью, то есть оценивается по критерию «цена-качество». Теоретически это дает организации возможность сопоставлять издержки на оплату труда и материалы с результатами продаж, процентом повторного обращения клиентов или результатами голосования, оценивая на этой основе то, насколько эффективно были инвестированы соответствующие ресурсы.

Качество — это параметр, описывающий полезность товара или услуги, эффективность продукта в смысле использования по прямому назначению и даже его эстетической привлекательности, сопоставленный с издержками на его производство. Аристотель писал, что «качество — это не действие, а привычка». Более того, это состояние ума. Это акт проявления внимания и уважения к тем, кому предназначается данный продукт. Это признание честности, мастерства, ценностного ряда и эффективности производителя или предприятия сферы обслуживания. В высшем смысле качество — это применение на практике «золотого правила», признающего за производителем или работником сферы обслуживания права потребителя, клиента, гражданина, — правила, оценивающего продукт или услугу как следствие акта творчества, когда своей работой гордятся, выполняют с любовью, принимают с благодарностью. Самым мощным стимулом производить высококачественные товары и услуги будет радость от хорошо сделанной работы; в этом смысле качество служит индикатором осведомленности и намерений производителя. На основе функциональности,

фантазии, мастерства и преданности своему делу формируются прямые межличностные связи, охватывающие людей, товары, услуги, общественные отношения, — в этом ключе качество выражает уважение к самому себе как к создателю.

Качеством нельзя эффективно управлять — ему можно способствовать, на него можно вдохновить, им можно увлечь. Желание делать лучше и лучше, постоянно совершенствоваться, улучшать не только сам продукт, но и процессы его создания, связанные с этим процессом межличностные отношения, настроение от хорошо сделанной работы невозможно вызвать в приказном порядке. Качество подразумевает согласованность с собственными внутренними стандартами, внутренними стандартами потребителей и коллег, а это связано с полным раскрытием человеческого потенциала.

При обострении глобальной экономической конкуренции и резком росте затратной составляющей конкурентного преимущества часто удается добиться с помощью незначительных на первый взгляд улучшений в области качества, производительности и издержек, то есть конкурентное преимущество зависит прежде всего от приверженности принципу «лучше, быстрее, дешевле». Наиболее успешные организации всячески поощряют участие персонала в производственных проблемах и самоуправление в контексте улучшения качества, внедряя у себя принципы управления всеобщим (тотальным) качеством: правило шести сигм, кружки качества, команды по управлению качеством, те процессы укрепления сотрудничества которые помимо прибыли и издержек учитывают также психологический фактор.

Однако в большинстве организаций ответственные за поддержание качества менеджеры часто воспринимаются персоналом кем-то вроде современных инквизиторов, которые уговаривают, угрожают расправой, контролируют каждый шаг, действуют больше как «стражи качества», что в принципе никак не может способствовать росту качества. Напротив, непосредственные исполнители рассматривают менеджеров как инструмент исполнения наказания за несоответствие стандартам и нормам, которые устанавливались без учета их мнения, относятся к ним как к надсмотрщикам, принуждающим работать больше, не обещая взамен компенсировать трудозатраты ни ростом оплаты труда, ни участием в прибылях.

На пути реального улучшения качества нужно по крайней мере отказаться от услуг, предлагаемых на этом поприще менеджментом. Когда с менеджеров будут сняты посредническая функция и обязанность выступать в качестве передаточного механизма и инструмента принуждения, когда рядовой персонал станет достаточно ответственным, чтобы стремиться к улучшению качества без внешнего принуждения, когда организация снимет завесу секретности и откроет командам прямой доступ к информации, коллегам и потребителям, когда персонал будет иметь долю в финансовых результатах компании и когда у персонала будет достаточно полномочий, чтобы решать возникающие проблемы на месте, — он получит возможность удовлетворить желания потребителей, возможность обеспечивать корректирующую обратную связь и эффективно ею пользоваться, производить продукцию более высокого качества, — и все это при большей удовлетворенности своей работой.

Несмотря на энергичные усилия по улучшению качества, предпринимаемые в большинстве организаций, менеджеры по-прежнему устанавливают стандарты качества товаров и услуг и требуют точного соответствия этим стандартам, не считаясь с мнением персонала. Несмотря на тот факт, что непосредственные исполнители близко знакомы с производственными проблемами и лучше знают пути решения, их замечания просто игнорируются, а активное участие в определении стандартов превращается в пустое словоизлияние или встречает вежливый отказ.

Словосочетание *управление качеством* содержит в себе явное понятийное противоречие, поскольку качество характеризуется личным отношением, которое можно поощрять или поддерживать, но его невозможно регулировать. Подлинными источниками роста качества являются хозяйское отношение, удовольствие от работы, внутренняя ответственность и гордость за свою профессию. Все это отражает личный выбор и личное отношение, которое невозможно изменить с помощью принуждения. Зато можно бросить вызов этим внутренним ощущениям — их можно обнаружить, спровоцировать, вызвать, мотивировать, предвидеть, стимулировать, усилить, воспитать.

Однажды нам пришлось принимать участие в урегулировании конфликта в одной крупной фирме по производству электроники, который грозил миллиардными потерями. Суть конфликта в следующем: Эстер руководила подразделением, отвечающим за производство важных комплектующих, которые затем должны были направляться в подразделение Сэм для окончательной сборки изделия. Сотрудники первого подразделения либо не обеспечивали должного качества комплектующих, либо не могли поставить их в срок. В результате представители второго подразделения были вынуждены работать по ночам и выходным, тестируя и ремонтируя поступающие компоненты, стремясь таким образом скрыть огрехи внутреннего поставщика. Все это привело к тому, что заказчик получал продукцию довольно низкого качества и значительно позже назначенного срока.

Вместо того чтобы информировать Эстер о возникших трудностях и совместно найти выход из сложившейся ситуации, Сэм копил в себе раздражение, делал ошибку за ошибкой, без достаточных оснований вынуждал компанию оплачивать работу в внеурочное время, затаил глубокую обиду и в конце концов инициировал конфликт по поводу, не имеющему никакого отношения к действительной подоплеке событий. Урегулирование конфликта выявило его реальную причину. Сэм пояснил, что он не указывал Эстер на недоработки, так как «не хотел неприятностей для ее сотрудников, так как предполагал их, зная ее крутой нрав». Кроме того, он опасался, что его собственный начальник может заподозрить в нем нежелание брать на себя ответственность, стремление обвинить в своих ошибках Эстер. В данном случае пострадали абсолютно все, включая саму компанию и ее заказчика, оказалось также, что, не получая информации о своих проблемах, а значит, не имея возможности их ликвидировать, сторона Эстер оказалась в довольно глупом положении.

В процессе разрешения конфликтной ситуации Сэм согласился встретиться с Эстер и подробно рассмотреть существо дела, Эстер согласилась не применять к своим сотрудникам слишком суровых мер и узнать их мнение о своем стиле управления, который на проверку оказался почти диктаторским, характеризовался жесткой неконструктивной критикой, склонностью к разоблачению. Оба согласились встретиться с вышестоящим начальником, проинформировать его о сложившейся ситуации, предложить варианты решения проблемы. Также они выразили согласие организовать совместное собрание сотрудников своих подразделений, чтобы сгладить последствия конфликта и публично выразить сожаление по поводу своей неспособности к открытому общению друге другом.

Основоположник направления, связанного с улучшением качества, В. Эдварде Деминг полагал, что для улучшения качества необходимо делегировать командам ответственность и полномочия обеспечивать соответствие продукции самостоятельно установленным стандартам. По модели Деминга члены команды стимулируются лидером на достижение лучших результатов, получая за это поддержку и соответствующее вознаграждение в различных формах.

Тенденции, характеризуемые включением пункта об ответственности за поддержание качества практически во все должностные инструкции, подтверждают, что качество зависит от каждого сотрудника.

Практические исследования показали, что в тех случаях, когда ответственность за качество возложена на организованные команды, беспокойность проблемами качества становится поощряемой внутренней потребностью, работа приносит большее удовлетворение и помимо качества начинают улучшаться производственные показатели. В одной из производственных компаний, входящих в список «Fortune 500», производственные подразделения были реорганизованы в самоуправляемые команды. Уже через год, благодаря применению методики модернизации производственных процессов, количество рабочих операций, необходимых для производства титульного продукта, было снижено с 387 до 4, не говоря о повысившемся качестве продукции! Этим грандиозным результатом предприятие целиком обязано самоуправляемым командам, которые совершенно самостоятельно разработали и осуществили план модернизации, снизив процент ошибок, брака и отказов оборудования почти до нуля. Большая часть из вычеркнутых 383 операций и функций подпадает под три крупных категории:

- Контрольно-административные функции, реализация которых могла быть возложена либо на компьютерные системы, либо на самоуправляемые команды, целиком и полностью отвечающие за результат.
- Дублирующие или частично совпадающие операции, первоначально задуманные как инструмент контроля качества, а на практике вызывающие накопление незавершенной продукции на промежуточных этапах.
- Управленческие и координирующие функции, с которыми лучше справлялись лидеры команд.

Это пример нельзя назвать уникальным. Основная масса управленческой работы сводится именно к этим трем категориям. Если благодаря определенному сочетанию автоматизации, внедрения командного принципа, корректировки производственных процессов и связующего лидерства становится возможным производство более качественной продукции, то менеджмент начинает восприниматься как источник недопустимых, совершенно чрезмерных расходов. Менеджмент совершенно неоправданно затягивает производственный цикл, снимает с трудового коллектива ответственность за качество, увеличивает издержки производства. Мы ни в коей мере не утверждаем, что менеджеры представляют собой малодушных, глупых, некомпетентных служащих. Они лишь немного затрудняют решение проблем, которыми обязаны заниматься.

Переосмысление потребительского обслуживания

Обслуживание потребителей претерпевает в настоящее время процесс переосмысления и начинает восприниматься как партнерство между производителем и потребителем. Однако при истинном партнерстве обе стороны обязаны быть надежными, должны быть готовы к оказанию поддержки и, наконец, должны быть действительно заинтересованы в оказании взаимной помощи. На пути формирования таких отношений могут возникнуть существенные затруднения в том случае, когда налицо одностороннее стремление совершить сделку любой ценой и когда существует несколько уровней иерархического менеджмента, каждый из которых меньше всего готов принять те принципы, которые следуют из партнерских отношений.

Мотивы совершенно понятны. Обслуживание и партнерство, надежность и готовность оказать услугу — все это требует времени, а время, как всем известно, — это деньги. Каждая организация вынуждена так соизмерять время, необходимое для обслуживания потребителей или для установления с ними партнерских отношений, с временем, необходимым для разработки и внедрения предлагаемой услуги, чтобы не потерять бизнес. Опыт показывает, что качество обслуживания или качество партнерских отношений, предлагаемое наделенными всеми необходимыми полномочиями самоуправляемыми командами, будет при меньших издержках значительно выше, чем в случае, когда оно обеспечивается менеджерами, поставленными над подчиненными группами, ориентированными на решение узких задач.

Первый шаг на пути установления партнерских отношений состоит в том, чтобы внимательно посмотреть, кем в действительности является потребитель или клиент. В большинстве случаев интересующая нас категория не ограничивается конечными потребителями товара или услуги, включая также и тех, кто связан, например, с ремонтом или другим косвенным использованием продукции; тех, кто так или иначе от нее зависит; тех, кто ее производит или распространяет; тех, кто входит в команду, созданную по данному направлению; тех, кто оценивает ее качество и рабочие характеристики; всех тех, кто работает в организации, выпускающей данную продукцию; и всех тех, кто выигрывает или теряет в связи с распространением этой продукции.

Если мы признаем в качестве потребителей все эти категории, которые охватывают нас самих, мы должны быть тем более мотивированы на то, чтобы решать проблему качества и добиваться наилучших результатов. Таким образом, эффективное потребительское партнерство предполагает:

- Знак тождества между вами и вашей организацией; ощущение, что выпускаемая продукция принадлежит вам, и уверенность, что вы не будете перекладывать ответственность на других.
- Выполнение «золотого правила» и неизменный вопрос, «Чего бы я хотел, если бы был потребителем?».
- Употребление «я» и «мы» вместо обвинительных монологов. Вместо того чтобы сказать: «Это твоя вина», лучше попытайтесь определиться, как совместно работать, чтобы разрешить возникшую проблему.
- Внимательное отношение к жалобам, благодарность за высказанное мнение и отведение такого количества времени, какое необходимо для решения проблемы.
- Наличие обратной связи, которая показывает оценку ваших действий, выполнение «рекомендаций» обратной связи даже в том случае, если они не совсем справедливы.
- То, что установившиеся связи не будут восприниматься как данность, а будут регулярно проверяться и контролироваться на предмет подтверждения их сохранности.

Для потребителей важно ощущать истинный дух партнерства, важно, чтобы отношения регулировались не кем-то извне, а было прямое, личное участие в этом процессе. В связи с этим потребительское партнерство неразрывно связано с самоуправлением; эти отношения подрываются в том случае, когда менеджеры пристально следят за деятельностью непосредственных исполнителей, указывая, как и что им делать. Следовательно, это означает наделение рядовых работников всеми полномочиями, необходимыми для разрешения проблем, и наличие критерия потребительского удовлетворения в должностной инструкции. Это значит, что из общего ряда будут выделяться органи-

зации, добившиеся большей степени удовлетворения клиентов, потребительское обслуживание будет связано с применением методов описания процесса покупки, и, как результат, — снижение количества этапов обслуживания, переход к «покупке за один шаг». Все это предполагает укрепление того ощущения, что вы сами являетесь потребителем.

Организации, управление которыми связано с иерархией, бюрократией и авторитарными методами, достигли своего потолка в том, что они исчерпали свой потенциал развития потребительского партнерства, так как здесь нужен человеческий подход. В связи с этим мы подвергаем сомнению эффективность менеджмента как организующей системы, как системы отношений, как инструмента повышения качества. Мы продолжаем настаивать на необходимости присутствия лидеров, координаторов, сотрудников, соратников и наставников, которые способны реализовать внеиерархические организационные функции, без которых не обойтись даже в абсолютно самоуправляемых организационных системах и которые способны вдохновить персонал на устойчивое повышение качества продукции, производственных процессов, производственных отношений и отношений с потребителями.