

Менеджмент качества

Королёв В.А. **4** Стратегическое планирование: качество управления предприятием

Тутубалин В.Н. **16** В.В. Налимов и Межфакультетская лаборатория статистических методов

Адлер Ю.П., Шнер В.Л. **32** Кризис сквозь призму глубинных знаний

Черных Е.А. **44** Организация строительного производства: бережливый подход

Фунцев В.В. **56** Перечитывая «Пространство доктора Деминга»

Велиас Е.В. **66** Об Алматинском международном форуме по качеству

ПЕРЕЧИТЫВАЯ «ПРОСТРАНСТВО ДОКТОРА ДЕМИНГА»

Как повысить эффективность банка в условиях финансового кризиса? Отвечая на этот вопрос, автор обратился к книге Генри Нива «Пространство доктора Деминга», на ее основе выстроил механизм управления банком с учетом 14 пунктов концепции Деминга и проанализировал противоречия между заинтересованными сторонами как внутри банка, так и вне его.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: менеджмент банка, подход Деминга, мотивация персонала

ОТ РЕДАКЦИИ

В этой работе обсуждаются пути перехода на идеологию доктора Э. Деминга на примере отделения банка. В основу рассуждений автор положил книгу Генри Нива «Пространство доктора Деминга». Его подход небесспорен, но интересен для читателей. Позиция автора сформировалась на основании более чем 15-летнего опыта работы в различных банках и не характеризует состояние дел в каком-либо отдельно взятом банке.

ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности работы — вот цель, достигать которую нам предстоит не только в этом году. Однако банки и раньше стремились к повышению данного показателя. Что же изменилось? Эффективность, выраженная только рядом финансовых показателей, характеризующих состояние бизнеса сегодня и в прошедший период, служит оценкой следствия и не определяет

Фунцев Владислав Викторович — управляющий ДО «Ленинградский проспект»
ОАО АКБ «Росбанк» (г. Москва)

причины, а значит, не дает представления о будущих финансовых результатах.

Автор не ставит целью предложить универсальный инструмент, внедрение которого извне позволит банку добиться успеха без ущемления каких-либо иных задач, а предлагает читателю взглянуть на банк как на живой организм, для повышения жизнестойкости которого можно и нужно использовать внутренние силы. Роль менеджера в этом процессе «повышения иммунитета» в том, чтобы каждая «клеточка организма» каким-то образом влияла на выживание всего организма в целом.

В этой статье автор говорит о том, что в банках существует огромный резерв, используя который можно объединить интересы всех сотрудников банка для решения общих задач, сфокусировать приоритеты работы персонала, а не отстаивать интересы только какого-то одного подразделения. Такой подход (помимо прочих преимуществ) позволяет банку сократить время реагирования на изменение внешних условий.

Во второй статье¹ идеи первой работы автор рассматривает как составную часть общей внутренней поведенческой модели банка по всем направлениям, которые являются первоисточниками, формирующими финансовый результат. Умение оценивать и регулировать эти составляющие позволит не только снизить время реагирования на внешние угрозы, но и понести несоизмеримо меньшие потери по сравнению с остальными участниками рынка, т.е. получить преимущество от последствий кризиса.

Иными словами, статьи посвящены попыткам применить идеи доктора Э. Деминга, Д. Нортон и Р. Каплана на практике. Никто из прочитавших книги этих авторов, наверное, не сомневается в эффективности предложенных методов. Проблема состоит в том, что для их воплощения требуется немалое количество времени, финансовых и трудовых ресурсов, причем полученный результат может не соответствовать ожиданиям.

Автор предлагает начинать с малого (оценить эффективность работы одного подразделения, устранить недостатки), а затем перейти к большему (применить методы во всем банке).

«Много лет назад доктор Джозеф Джуран сделал вывод, что не более 15% всех проблем (или возможностей улучшения) в организациях связаны с особыми причинами вариаций, таким образом, они, возможно (но не обязательно!), находятся в поле деятельности рядовых работников. В этом случае на долю менеджеров приходится как минимум 85% всех потенциальных возможностей улучшений системы, в которой работают их служащие. Эти числа подвергались проверке долгие годы, пока Деминг в 1985 г. не пересмотрел их и не дал новую оценку: соответственно 6% и 94%»².

Можно спорить о точности приближения данных цифр (наверное, в каждом конкретном случае они будут отличаться), но не согласиться с порядком величин вряд ли возможно. Любой продукт — это результат деятельности значительного числа людей, каждый из них вложил в него свои допуски и ограничения, которые не может игнорировать исполнитель или продавец. Таким образом мы и получаем вышеназванный процентный результат.

Цель данной статьи — смоделировать эффективную систему мотивации, используя идеи 14 пунктов программы доктора Деминга, которая, с одной стороны, более полно удовлетворит потребности наемных сотрудников и клиентов, а с другой стороны, позволит акционерам получить максимальный доход от работы банка.

ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА БАНКА

Банк привлекает во вклады денежные средства физических и юридических лиц, размещает указанные средства от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности,

¹ Статья будет опубликована в следующем номере журнала. — *Прим. ред.*

² Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — С. 84–85. — *Здесь и далее прим. авт.*

открывает и ведет банковские счета физических и юридических лиц. Оценка эффективности подразделений, осуществляющих операции, количественная: определяется, сколько средств привлекли, разместили и заработали на открытии и ведении счетов. Для соблюдения интересов акционеров и клиентов, доверивших деньги банку, в его структуре есть подразделения, в задачи которых входит регулирование рисков по операциям размещения привлеченных банком средств. Администрация регулирует интересы продавцов и оценивает риски: соблюдает баланс между рисками и доходностью, берет на себя ответственность за достижение и количественных, и качественных показателей.

В нашем исследовании мы сделаем ряд предположений, которые будут актуальны в контексте интересов конкретного банка или требований и обязанностей определенного человека. Описанные нами закономерности могут различаться, однако вопрос степени проявления мы не рассматриваем, т.к. в каждом случае он будет разный. Наша задача — определить источники противоречий и устранить их причину, а не разбираться со следствиями.

Решение проблемы, находящейся в рамках полномочий исполнителя

Поговорим об исполнителе, результаты работы которого выражены количественно: сотрудник осуществляет привлечение, размещение средств или расчетно-кассовое обслуживание клиентов. Предположим, что возникающие у него проблемы — это те 6–15% проблем, решение которых входит в его полномочия. Если он осуществляет свою работу и видит в этом процессе справедливый обмен своего времени, сил и знаний хотя бы на денежный эквивалент³, то не возникает сомнений, что исполнитель приложит все усилия для получения максимального количественного результата в рамках своих обязанностей.

Есть, конечно, исполнители, которые не стремятся выполнять свои обязанности, игнорируя любую форму мотивации и не интересуясь поощрениями, но давайте предположим, что это единичные экземпляры, каким-то образом «просочившиеся» через службу по подбору кадров.

Решение проблемы, выходящей за рамки полномочий исполнителя

Если сотрудник сталкивается с проблемами, решение которых не зависит от него, то эффективность его работы будет падать. Во-первых, если проблемы будут накапливаться, то внутренняя мотивация снизится, а во-вторых, упадет процент успешных продаж, что скажется на общем показателе эффективности продаж.

Итак, что же получается? Есть как минимум материально мотивированные исполнители, однако количественный показатель их работы недостаточно высок и неоднороден (у кого-то выше, у кого-то ниже). Менеджеры, анализируя ситуацию, определяют массу причин недостаточной производительности труда исполнителей различного характера:

- технологические (некоторые допуски и ограничения снижают конкурентоспособность изделия);
- территориальные (некоторые точки продаж находятся в неудачных местах);
- индивидуальные (у каждого исполнителя свой уровень мотивации, способностей и т.д.).

Предположим, что была найдена одна из причин, для решения которой надо изменить определенные допуски и ограничения.

Для этого следует привлечь менеджера (по анализу рисков), отвечающего за установление этих допусков и ограничений. На мой взгляд, у этого менеджера нет заинтересованности в их изменении. Почему?

На результаты работы исполнителя влияет большое количество переменных, и для того,

³ Если исполнитель получает помимо материального еще и моральное удовлетворение от своего труда (действует сильная внутренняя мотивация) и/или он считает этот обмен чрезмерно для себя выгодным, то он тем более будет стремиться к увеличению количественного показателя.

чтобы произвести оценку размера увеличения риска, связанного с изменением того или иного рода, нужно затратить много времени. Только статистические данные за продолжительный период позволяют сделать объективные выводы о влиянии нововведения. Однако финансовые показатели запаздывают и дают информацию по факту, а значит, к моменту отказа от ранее внесенного изменения (в случае неблагоприятного развития событий) финансовый результат может измениться до величин значительно больших, чем допустимые. Чем крупнее банк, тем больше времени уходит на реагирование. В такой ситуации менеджер, отвечающий за риск, остается один на один с образовавшейся проблемой. В большинстве случаев определить правильность его позиции нельзя, т.к. это его сегмент ответственности и любое его высказывание претендует на объективность. Может быть, иногда менеджер и готов бы был снизить риски и/или допуски, но, не желая брать на себя ответственность, в результате склоняется скорее к отрицательному решению, чем к положительному.

Таким образом, даже если внутри организации существует конструктивный диалог между менеджерами, оценка работы которых выражена в количественных показателях, и менеджерами, оценка работы которых выражена в качественных (например, качестве кредитного портфеля), то внутренний конфликт их интересов всегда присутствует, причем вопрос стоит только о степенном показателе этой величины. На эту борьбу и опирается развитие банка, т.к. акционеры надеются, что равные противоборствующие силы в итоге найдут компромисс, который будет максимально близок к наилучшему решению. Судьей в решении споров между участниками должна выступать администрация. Однако при дальнейшем рассмотрении мы приходим к следующему выводу: в большинстве случаев администрация встает на сторону специалистов по рискам, поскольку такое положение вещей обусловлено самой системой их взаимоотношений. По большому счету в случае проблем с рисками администрация разделит

со специалистами «горечь поражения», а в случае проблем у продавцов (их трудно оценить, т.к. это недополученная прибыль) всегда можно найти объективные причины, по которым выполнить планы не удалось. Можно ли заключить из вышесказанного, что одни продавцы хорошие и прогрессивные, а другие (специалисты рискам и администрация) — плохие и мешают развитию бизнеса? Нет. Однако их действия разнонаправленные и нередко противоречат друг другу. При более пристальном рассмотрении разнонаправленности этих движений можно заметить, что очень сильное влияние на эффективность в этой борьбе начинает оказывать субъективный фактор. Если в отстаивании своих интересов продавцы и специалисты по рискам становятся ярыми антагонистами, то порой начинают принимать решения, противоречащие логике. Однако когда они занимают лояльную позицию (например, сваливая низкий объем продаж на исполнителей, покрывая друг друга), то эта ситуация тоже вредит развитию бизнеса, т.к. решения принимаются кое-как, а ресурсоемкие проблемы не рассматриваются вовсе. Не получая требуемого результата, менеджеры в итоге мигрируют из банка в банк, в то время как акционеры не могут понять, когда же доходы и клиентская база банка начнут расти не за счет административного или иного ресурса акционеров, а посредством нововведений, предлагаемых очередной командой менеджеров.

Виноваты в этом менеджеры? Думаю, нет. Им поставили задачи по кредитам, депозитам и комиссиям — и они их выполняют. Виноваты специалисты по рискам или администрация? Скорее всего, тоже нет: у всех есть конкретные задачи, и каждый в отдельности справляется со своими. Однако банковский продукт — это результат совокупности работы всех подразделений, а иначе получается, как в письме дяди Федора родителям в известном мультфильме: «... то лапы ломит, то хвост отваливается». Подобные «письма» нередко приходится читать в виде инструкций исполнителям, продающим услуги клиентам.

Подведем итог: менеджер, оценка деятельности которого производится исходя из качественных

показателей, не заинтересован в увеличении количественных показателей.

Иные перечисленные выше причины неадекватной производительности труда — неудачное расположение точек продаж и недобросовестность исполнителей — приводят к единственному выходу: оправдаться перед акционерами («все, что могли, мы сделали»). Взглянув в усталые лица своих менеджеров и отчеты о проделанной работе, акционеры, скорее всего, поверят. С точки зрения акционеров, модель с «противоборствующими» силами в лице продавцов и менеджеров по рискам, которые все время ищут какой-либо баланс между допусками и ограничениями, и администрацией, контролирующей этот процесс, вполне устойчива. Это справедливо. Но эффективна ли она? Итак, у нас есть менеджеры, которые обладают властью и полномочиями для решения более 85% проблем, но не могут их решить с требуемой эффективностью из-за внутренних противоречий, заложенных в систему управления, и исполнители, которые могут решить не более 15% проблем, но не знают, как решить остальные.

Мы рассмотрели взаимоотношения и мотивации между менеджерами различных подразделений, а теперь определим, что же движет сотрудниками компании, состоящими в иерархической зависимости. Бизнес-вертикаль такова: исполнитель — менеджер — топ-менеджер — акционер. Большинство исполнителей хотят стать менеджерами, большинство менеджеров хотят стать топ-менеджерами, а те в свою очередь акционерами, а не наоборот. Чем сильнее различие в уровне дохода, тем сильнее такое стремление. По большому счету перед человеком стоит одна основная задача: получить максимальный результат за минимальный промежуток времени, и в этой гонке нет предела совершенству. Высокое положение определяет уровень жизни и свободы. Здесь каждый решает, к чему он идет, каким видит свое будущее. Вопрос только в том, какими средствами человек добивается своих целей. В рамках нашей цепочки (акционер — менеджер — исполнитель) попробуем поменять приоритеты

и мотивацию, что может дать, на мой взгляд, достаточно сильный эффект.

Способы нематериальной мотивации персонала

Как было сказано в начале статьи, в рамках 15% вариаций проблем с эффективностью работы у нас не было, и если бы исполнитель мог применить большее количество вариаций, то эффективность его работы повысилась. В то же время мы понимаем, что с ростом вариаций будут увеличиваться и риски, а в условиях решения нашей задачи по повышению эффективности это не входит.

Как же увеличить продажи? Казалось бы, ответ простой: усилить мотивацию, предложив исполнителю за это денежное вознаграждение. Однако тут все не так просто. Во-первых, нельзя бесконечно повышать накладные расходы на единицу продукции. Во-вторых, есть другая важная причина: постоянное мотивирование персонала за счет бонусов от продаж формирует представление о том, что это бонус за его усилия по продаже продукта того качества, которое он вынужден предлагать. Возникает психологическая зависимость между уровнем оплаты труда и терпимостью к качеству продукта со стороны исполнителя. Он продает этот продукт только на условиях, предлагаемых службой персонала бонусов, а это значит, что если их убрать, то у исполнителя произойдет переоценка мотивационной составляющей своей работы. Кроме того, люди со временем начинают воспринимать бонусы как должное. Подразделения, не вовлеченные в систему денежной мотивации, недовольны таким положением вещей, а это тоже не способствует конструктивному разрешению проблем.

Вероятность налаживания созидательного процесса улучшения качества продукта падает там, где бонусы связаны только с количеством (о качестве приходится нередко забыть). Добавление задачи в виде премирования / депремирования за качество обслуживания приводит к защитной реакции сотрудника, когда он формулирует

отказ клиенту (если решение выходит за рамки допустимых вариаций) таким образом, что лично к нему претензий быть не может. Сотрудник соглашается с клиентом и перекладывает вину на начальство. Не всякий клиент захочет разбираться, кто действительно виноват в некачественном обслуживании, и просто уйдет.

Почему сотрудник при условии объективности претензий клиента не пытается решать вопрос в вышестоящей инстанции? Причин может быть очень много: одни не могут правильно изложить суть проблемы, другие считают, что до этого никому нет дела.

Решение проблемы с учетом прохождения всей иерархии весьма трудозатратно. Где взять время и силы, если клиенты идут потоком? Да и руководитель ориентируется чаще всего не на решение вопросов конкретного клиента, а на увеличение количества продаж. К тому же продавцы конкурируют друг с другом и не желают делиться действенными решениями. Если помогать всем, то все начнут продавать больше, соответственно, каждый получит меньше бонусов. Так каково же решение?

Давайте вспомним, зачем люди работают. Как минимум для удовлетворения своей материальной потребности. Однако если подходить к деньгам только как к ресурсам, то человека можно приравнять к роботу, у которого рабочая задача и получение ресурсов питания напрямую взаимосвязаны. На взгляд автора, у человека все же есть потребности, связанные с существованием в социуме, желанием быть нужным, самоутверждением. Необходимо использовать эти потребности, направляя их в нужное для компании русло. Если у всех стремления одинаковые, то, разрешив эти проблемы, мы получим у всех сотрудников одинаковую положительную реакцию.

Поскольку источник дохода компании — клиент, то исходить стоит из интересов исполнителя как лица, способного наиболее полно выразить запросы покупателя. Исполнитель — самое низшее звено в нашей вертикали. Ему, больше чем кому-либо другому, есть к чему стремиться,

прежде чем он найдет свое место в компании. Помимо этого необходимо знать, что не устраивает клиента в наших допусках и ограничениях, какие он выбирает приоритеты, кого он считает нашими конкурентами. Исходя из этого мы определяем, какие технологические процессы нужно совершенствовать.

Предположим, исполнитель выявил потребности клиента. Как принудить его ими поделиться и как вовлечь в этот процесс всех исполнителей? Напрашивается ответ: деньгами. Да, и деньгами в том числе.

Давайте посчитаем: за превышение уровня продажи, в результате которого был получен экономический эффект в \$1000, сотруднику выдали \$100 премии, а другому за решение проблемы с допусками и ограничениями или технологическими ошибками, приведшей к экономическому эффекту в \$1000, дали столько же.

Что эффективнее? В первом варианте мы просто увеличили накладные расходы на единицу продаж и в дальнейшем для поддержания уровня продаж должны постоянно этот стимул поддерживать. Во втором случае, т.к. с такой проблемой столкнулось 10 сотрудников и у каждого экономический эффект составил \$1000, то мы заплатили за него $\$100 / 10 = \10 , а если эта проблема носила постоянный характер, то с дальнейшими продажами себестоимость данного решения будет постоянно уменьшаться. Теперь добавим к этим деньгам еще и мотивацию морального характера: дадим человеку возможность почувствовать, что вся компания крутится вокруг его проблем, которые возникли во взаимоотношении с клиентом, предложим работнику перспективы роста, премию (не только за перевыполнение плана по продажам, но и за то, что он донес до руководства ту или иную проблему, решение которой позволит поднять уровень продаж). Также сделаем этот процесс публичным, установим каналы прохождения информации, минуя иерархическую лестницу, дадим возможность всем — от исполнителя до топ-менеджера — на равных участвовать в этой

работе, поможем исполнителю правильно изложить свои мысли, установим величину денежного вознаграждения в зависимости от эффективности того или иного предложения, предоставим всем сотрудникам возможность участвовать в системе оценки эффективности предложений, проявим сами как руководители компании инициативу. Результат не заставит себя ждать: человек почувствует причастность к общему делу, свою востребованность, значение своих знаний и опыта. Публичность процесса реализации его предложений позволит ему понять, что не только его беспокоят эти проблемы (решение их важно для многих). Компания, которая сможет обеспечить такие условия для своих сотрудников, получит огромный экономический эффект, несоизмеримый с потраченным денежным эквивалентом на мотивацию. Итак, исполнитель определил для себя суть проблемы, решение которой позволило бы ему увеличить количество продаж. Если направить решение этой проблемы по иерархической лестнице, то неизвестно, когда и кто ее будет решать. Как вовлечь все службы в работу по повышению качества продуктов и бизнес-процессов? Ответим на этот вопрос.

Механизм вовлечения всех служб в работу по повышению качества продуктов и бизнес-процессов

Необходимо правильно выбрать удобный момент передачи информации от исполнителя компании. Этот процесс не должен отнимать ни времени, ни сил. Причем передачу следует сделать настолько оперативной и прозрачной, что, как только исполнитель озвучил ее, он получил возможность не участвовать в дальнейшей работе по реализации озвученной проблемы (если не хочет или не имеет времени). Получает информацию человек, который, с одной стороны, хорошо разбирается в сути проблемы, а с другой, имеет достаточный административный ресурс для ее решения. Чтобы оценить масштаб

проблемы и определить экономическую эффективность ее решения, стоит обнародовать информацию и вычислить, насколько часто сталкиваются с подобным другие сотрудники компании, что определит количественный уровень мотивирования инициатора. Затем каждый работник может отдать свой голос в подтверждение актуальности озвученной проблемы. Таким образом определяем приоритетность задач с учетом оценки возможных рисков.

После этого мы ответим на вопрос: что скажут менеджеры, когда информация, минуя их, попадет к тому, кто может, используя свой административный ресурс, поднять вопрос о проблемах и будет настаивать на их скорейшем разрешении? Скорее всего, это зависит от внутренней мотивации менеджеров и способов ее реализации. Кроме того, чем менеджер отличается от исполнителя? Он всего лишь более опытный наставник, и если свою должность он получил за свою активную позицию в развитии банка, то ему всегда есть что предложить для общего блага. Есть немало менеджеров, к которым тянутся их подчиненные, и они совместно могут выступать с инициативами, направленными на развитие бизнеса. Разве не к этому стремится администрация? Если да, то она и своим личным примером будет вдохновлять исполнителей и менеджеров на эффективный труд. Когда менеджер мотивирован на карьерный рост, его труд непременно оценят, причем заслуги за участие в конкретном процессе будут понятны всем.

Если есть сторона, которая получила денежный эквивалент за постановку актуальной проблемы, то обязательно есть человек, решивший задачу. Наверное, с ним нужно поделиться \$100 и иными благами (в зависимости от эффекта принятого решения). Таким образом, мы задействуем менеджеров по рискам, предлагая им активное участие в решении общих проблем, а также моральную и материальную мотивацию, сохраняя за ними зону ответственности за риски.

ИТОГИ

Подведем итоги и перечислим основные выводы.

- Мы установили единую для всей компании цель: непрерывное улучшение продукции и услуг.

- Мы установили единые для всех сотрудников компании критерии оценки участия в развитии компании (личная активность в движении к намеченной цели, моральная и материальная мотивация, продвижение по карьерной лестнице для наиболее активных).

- Мы определили процедуру участия в непрерывном улучшении продукции и услуг, позволяющую каждому с минимальным количеством затрат времени и сил сделать свой вклад в общее дело. Мы предполагаем, что процесс публичен и позволяет четко идентифицировать автора лучшей идеи.

- Публичность процесса позволяет определять потребность всех сотрудников в разрешении каждого конкретного предложения.

- Мы определили ответственного за этот процесс, в задачи которого входит вовлечение и обучение всех сотрудников.

- Мы предполагаем, что менеджеры и руководители компании будут играть в этом процессе главную роль наставников и активных участников, что будет отражаться на их карьерном росте.

- Мы полагаем, что публичность и индивидуализация позволит нам поднять внутреннюю мотивацию разработчиков допусков и ограничений, объективно взглянуть на соответствие их работы действительным рискам, сохраняя за менеджерами по риску их зону ответственности.

- Вместо призывов и кампаний по улучшению качества обслуживания и увеличению продаж мы переходим к модели постоянного процесса улучшения качества продукта, понимая, что уровень продаж зависит именно от этого. Сохраняя внешнюю мотивацию исполнителей, мы даем им возможность сформировать свою внутреннюю мотивацию, в результате чего сотрудники почувствуют себя не участниками процесса «товар — деньги — товар»,

а частью единой, созидательно действующей команды. Если цель работы — удовлетворение потребности клиента, то чем ниже находится сотрудник на иерархической лестнице, тем лучше он знает потребности клиентов, а значит, тем весомее должен быть его голос. Когда менеджер, ежедневно работающий с клиентами, почувствует, что весь банк разделяет его отношения к интересам клиента, то потенциал внутренней мотивации, нацеленной на интересы всего банка, вырастет во много раз. Реализация этого потенциала, в свою очередь, позволит не отвлекаться на целенаправленный поиск внутри или вне компании места, где платят больше. Кроме того, компания дает возможность сотруднику гордиться работой.

Автор изложил свое видение идей программы доктора Деминга, и в частности ее 14 пунктов. По его мнению, это своего рода конституция, основной закон, который определяет направления развития организации. В подтверждение этих слов приведем цитату из книги Генри Нива «Пространство доктора Деминга»: «Я могу предсказать, что тот, кто будет рассматривать эти четырнадцать пунктов как некий готовый рецепт, наверняка потерпит поражение. Я не рекомендую начинать применение любого из четырнадцати пунктов, прежде чем будет достигнуто глубокое их понимание. Только тогда можно будет судить о том, как осуществить «всеобщую трансформацию» стиля управления на практике в условиях отдельной компании, поскольку на самом деле главная цель — не принятие четырнадцати пунктов по отдельности или всех вместе, а создание новой среды, которая была бы полностью совместима с ними и восприимчива к ним. И это не проект, не программа, это непрерывный, бесконечный процесс. Это — навсегда».

У автора эффективность предложенной теории не вызывает сомнения. Однако реализовать ее можно только в среде единомышленников, в то время как чем больше банк, тем сложнее сформировать такую команду, поскольку учесть противоречия интересов практически невозможно. Помимо этого надо помнить, что в итоге

акционеров и их представителей в лице администрации волнуют не абстрактные цифры качества продуктов и бизнес-процессов, а конкретные финансовые результаты. Тем не менее идеи доктора Деминга — это основа для качественного изменения всей организации, решения

вопросов оптимизации интересов между подразделениями банка, а также установления четкой зависимости между качественными и количественными показателями. О других инструментах, необходимых для данных целей, речь пойдет в следующей статье.