

В специальном интервью журналу «Стандарт Качества» генеральный директор Группы Компаний «Приоритет», ведущий российский консультант в области менеджмента качества Вадим Лapidус рассуждает о причинах российского кризиса и путях его преодоления, а также о создании условий, при которых лидерство компаний обеспечивает благосостояние экономики и общества.

## РОССИЙСКИЙ КРИЗИС. ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ

— Вадим Аркадьевич, сегодня многие эксперты говорят о кризисе качества управления в российской экономике. Чем он обусловлен и каковы основные пути его преодоления?

— Внутренний кризис в российской экономике сегодня действительно управленческий, поскольку оснований для экономического кризиса в стране нет: сырьевые отрасли развиваются, конъюнктура великолепная, нефть за баррель давно не опускалась, все макроэкономические условия присутствуют. В России надо поднимать огромное количество инфраструктурных проектов и предприятий — все основания для роста есть. Рост ВВП Казахстана сейчас наблюдается на уровне 5-6 % в год, Узбекистана — на уровне 7 %. Суть кризиса качества управления в России состоит в том, что мы опять отказались от попытки выстраивать гори-

зонтальные договорные отношения как внутри, так и вне бизнеса на основе процессного подхода. Доминирует пресловутая вертикаль — это система принуждения, привилегий и доминирования одних людей над другими. И самое главное, что в вертикалях люди теряют представление о том, откуда берутся деньги, полагая, что те падают откуда-то сверху. Они в упор не видят потребителя, не любят, не ценят его. Если бы можно было обойтись без потребителя — с удовольствием бы обошлись. Когда я задаю вопрос: «На кого вы ориентируетесь: на босса или на потребителя?», — честный ответ всегда такой: «Конечно, на босса! Я потребителя в глаза не вижу, а от босса каждый день что-нибудь получаю».

Боссов слишком много, даже частные компании перегружены управленческим персоналом. Все корпорации с государственным



**Боссов слишком много, даже частные компании перегружены управленческим персоналом.**



**Вадим Лapidус, генеральный директор Группы Компаний «Приоритет», ведущий российский консультант в области менеджмента качества, академик Международной академии качества (IAQ), академик Академии проблем качества РФ, почётный член Американского общества по качеству (ASQ), почётный президент Международной гильдии профессионалов качества (МГПК), главный консультант системы менеджмента европейской организации качества (EOQ), член Наблюдательного совета Кубка Гастева, член Объединенного ученого совета ОАО «РЖД», член Наблюдательного совета Государственной программы РФ «Развитие авиационной промышленности на 2013-2025 годы», заведующий кафедрой производственного менеджмента и логистики в НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде, доктор технических наук**

участием перегружены руководящим персоналом более чем на 100 % — не управленческим, а именно руководящим, и это приводит к низкому качеству управления. Но сами люди неплохие. Сегодня доступ к знаниям великолепный. Издано огромное количество книг по качеству, по бережливому производству, про все, что хочешь. Можно обучиться по программам МВА в России, за рубежом — где угодно. Но вертикали качество не нужно, не нужна и эффективность, вообще не нужен бизнес, нужно доставать деньги через верх — перераспределительная система уродует все на свете. Простая модель бизнеса при этом разрушается: бизнес должен зарабатывать с поля, поле — это клиенты, а у клиентов есть потребности, и для удовлетворения этих потребностей надо создавать продукты и процессы. А вертикаль должна обеспечить эти процессы ресурсами, не сильно мешать работать этим горизонтальным процессам, и тогда будет приемлемое качество управления.

— **Какие изменения должны претерпеть управленческие подходы в бизнесе, чтобы стал возможен переход к инновационной экономике?**

— На мой взгляд, инновационная экономика возможна только в рыночной среде с минимальным участием госуправления. (Не путать с господдержкой — это разные вещи.) Наличие венчурных фондов, тех или иных грантов, поддерживающих инновационную экономику, со стороны государства необходимо, потому что бизнес не любит включаться на слишком ранних этапах, а в России еще очень мало бизнес-ангелов, то есть людей, которые готовы инвестировать и рисковать на ранних этапах. Поэтому, дамы и господа, пока вы находитесь в системах с очень высоким уровнем государственного участия, не ждите инновационной экономики! В лучшем случае вас будут обманывать разными «штучками», внушая, что это инновационное решение, но мы никогда не увидим их на практике, так же, как самые большие в мире компьютеры, самые крупные смартфоны...

— **Какие из наиболее важных количественно неопределимых показателей деятельности компании остаются в числе непознанных собственниками/руководителями предприятий?**

— Как показывает практика, абсолютно не познаны показатели,



**«Известна такая хорошая мудрая фраза, гуляющая в мире бизнеса: «Как только какой-то из показателей становится целью бизнеса, он искажает смысл бизнеса».**

относящиеся к устойчивости бизнеса, пониманию вариабельности, изменчивости, — то, что в свое время Эдвард Деминг излагал в теории глубинных знаний. Любая система, говорил Деминг, в устойчивом со-

пекты. Вот у меня в руках телефон, у него есть показатель веса, — это хорошая сравнительная характеристика, и при прочих равных условиях я буду выбирать телефон с меньшим весом. В то же время я не возьму пустыш-

«Уважение к людям проявляется в том, что, в первую очередь, повторяю, с ними договариваются, слышат точку зрения другого человека. Соглашаются с ней или нет — уже другой вопрос, но это основное в системе мотивации. А считать, что вы в одностороннем порядке установили како-это правило в системе стимулирования и оно является мотиватором в нужном направлении — глубоко ошибочно»

стоянии подвержена изменчивости, как поплавок на поверхности воды, который всегда случайным образом колеблется — то тонет, то всплывает. Управленцы должны понимать эту вещь и не дергать слишком часто систему, если она вариабельна, потому что тем самым они вносят еще больше вариабельности. Этот принцип — не трогать устойчивые системы — в российском менеджменте просто непостижим. Я практически не видел таких людей, реализующих его, быть может, за редким исключением.

Далее я бы мог сказать следующее: нет понимания того, что сами показатели отражают только частные явления бизнеса и, как правило, только одну его сторону. Картины бизнеса, картины деятельности воспринимаются сложно и неодинаково, поэтому используются показатели, которые чаще всего за рубежом называют индикаторами или индексами, но это всего лишь частные ас-

ку по показателям с минимальным весом, поскольку мне нужна вся картина. Иными словами, любой частный показатель искажает всю картину в целом. Известна такая хорошая мудрая фраза, гуляющая в мире бизнеса: «Как только какой-то из показателей становится целью бизнеса, он искажает смысл бизнеса».

— **Как меняется сегодня сознание управленцев?**

— Многие из них приходят к пониманию того, что, беря в расчет лишь финансовые показатели, можно со временем лишиться самой компании. Но, честно говоря, большинство управленцев мало волнуется, что будет с компанией. Волновать это должно акционеров и собственников, а для управленцев главное — достижение поставленных целей, дивиденды — это их область сознания. Да, некоторые продвинутые менеджеры (как правило, из «местных», которые привыкли связывать свою судьбу ►►



# Белый Камень

Компания «Белый камень» (г. Новокузнецк) на рынке с 1996 года.  
Состоит из трех подразделений, каждое из которых связано с туризмом:

ТУРИСТСКОЕ  
АГЕНТСТВО

ШВЕЙНОЕ  
ПРОИЗВОДСТВО

РЫБОЛОВНО-  
ТУРИСТСКИЕ  
МАГАЗИНЫ

**NEW!**

**АТЕЛЪЕ**  
ПОШИВ И РЕМОНТ  
спортивной и туристической  
ОДЕЖДЫ

пр-т Строителей, 56  
Тел.: (3843) 99-18-70

**ПРОКАТ**  
туристического  
снаряжения



с судьбой предприятия) пытаются управлять, исходя из долгосрочных планов предприятия. В целом же про сознание управленцев ничего хорошего пока сказать не могу. Сознание — это, прежде всего, мышление, ментальность. Так вот, крайне мало управленцев, мыслящих процессно, системно, у которых есть понимание краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Мало тех, кто мыслит категориями органики, понимая, что любая организация — это живое существо, развивающееся по законам живой природы.

Если говорить о второй стороне сознания — смысле — здесь вообще очень редко можно встретить четкое понимание. Огромное количество людей, услышав вопрос «С какой целью они делают то или иное?», — первый раз в жизни задумываются об этом. Внедряя системы менеджмента качества, с какой целью? Я встречал умных, циничных собственников, которые на мое предложение вместо подготовки к сертификации получить эффективность отвечали: «Не нужно, потому что эффективность лежит не в той области, где вы думаете, — это отношения с властями, банками, бандитами. Эффективность там, где дешевые деньги, где есть протекция на рынке, в контрактах и т.д. Вы это умеете делать в рамках своих систем качества? Нет? Тогда не предлагайте эффективность. Нам навязывают сертификацию, значит, мы будем делать сертификацию».

**— Какой должна быть современная система мотивации персонала? Какие наиболее распространенные ошибки допускают собственники в ее построении?**

— Здесь, прежде всего, необходимо уточнить, что систему мотивации должны строить топ-менеджеры, наемные управленцы, — это одна из главных задач менеджмента. Если говорить о современной системе мотивации, то в России наблюдается явный перекосяк к материальной составляющей и стимулированию, систему оплаты труда люди считают мотивацией. Конечно, оплата труда является мотиватором, но мотиватором к чему? Только к тому, чтобы ходить на работу и выбрать эту или другую компанию (то есть мотивируют до порога). А внутри компании включаются другие мотиваторы и демотиваторы. Бюджетирование мотивирует или демотивирует? Мотивирует тратить средства,

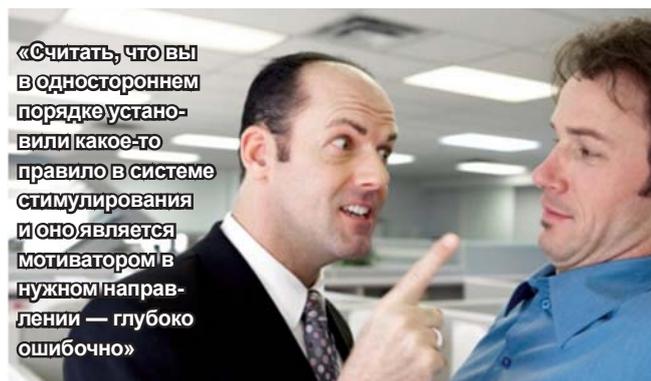
другого не встречал. Система аттестации мотивирует повышение образования или демотивирует? Сегодня чаще всего демотивирует. Система наказания, система поощрения людей чаще всего являются демотиваторами. Мы считаем, что наградили сотрудников, а они, напротив, оскорблены тем, как мы это сделали, ведь в системе мотивации отсутствует важнейший элемент — договор.

Недавно я беседовал с группой управленцев, занимающих высокие позиции. Мы говорили о системе срезания расценок при сдельной оплате труда, если производительность труда растет быстрее. Управленцы сообщили, что рабочие подняли производительность труда на 50 %, и расценки были снижены на 20 %. Управленцы сделали это в одностороннем порядке, не спрашивая и не договариваясь с рабочими, считая, что выгода у рабочих осталась. Про другую сторону менеджеры просто не думали. И люди посчитали, что их попросту «кинули». А значит, надо меньше работать, потому что работа эта все равно не на себя. «Хотите, чтобы мы лучше трудились — договаривайтесь!» — говорят рабочие.

Уважение к людям проявляется в том, что, в первую очередь, повторю, с ними договариваются, слышат точку зрения другого человека. Соглашаются с ней или нет — уже другой вопрос, но это основное в системе мотивации. А считать, что вы в одностороннем порядке установили какое-то правило в системе стимулирования и оно является мотиватором в нужном направлении — глубоко ошибочно.

Вообще хорошей моделью системы мотивации является пирамида Маслоу. Но не надо забывать, что современный человек ориентируется на высокие уровни этой пирамиды. Его интересуют и социальные, и личные потребности. Причем потребность в самоактуализации значит не меньше, чем вопросы безопасности и вопросы экономического характера, которые создают основу для удовлетворения первичных потребностей.

Мы разработали систему ценностной мотивации, в которой каждому уровню мотивации соответствует некая ценность. С людьми надо договариваться об обмене ценностями: какую ценность мы им даем и какую



**«Считать, что вы в одностороннем порядке установили какое-то правило в системе стимулирования и оно является мотиватором в нужном направлении — глубоко ошибочно»**

ценность от них получаем. Например, если мы даем людям возможность самоактуализации, то в обмен хотим получить творчество и инновации. Но мы, еще раз подчеркну, должны все это проговаривать. В компании «Боинг», насколько мне известно, можно прийти и записаться в любой кружок, на любые курсы повышения квалификации. Сотрудника поддержат даже в том случае, если он, мужчина, решил, образно говоря, пойти на «курсы кройки и шитья». Компания с уважением отнесется к этому выбору. Почему? А потому что существует такой договор: мы поддерживаем ваше стремление к творчеству, мы оплачиваем ваше развитие, но мы хотим видеть творчество и в предложениях, которые вы дадите нашей компании. И вполне возможно, что тот, кто пошел посмотреть, как вышивают болгарским крестом, придумает новую систему размещения кристаллов или какую-то систему крепежа. Трудно предположить, где и как люди черпают идеи. Нашел же Тайити Оно, автор производственной системы «Тойота», самую интересную идею не в цехе, а в супермаркете! Я знаю много людей, которые черпали технические идеи на рыбалке... Все может быть! Поэтому очень важно иметь договор.

**— Сегодня во всех сферах очень сложно найти настоящих профессионалов — ответственных, действительно знающих, работающих с полной самоотдачей сотрудников. Тем не менее парадокс: правило «Незаменимых людей не бывает» в России продолжает оставаться популярным...**

— Это правда, настоящих профессионалов найти трудно. Просто сама система, в которой доминирует вертикаль, порождает поведение, угодное вертикали. Мы об этом с вами говорили. Что хочет босс? Какое у него сегодня настроение? Босс

будет хвалить или ругать? Это для всех важнее, чем мнение потребителя, чем удовлетворенность потребителя, чем количество потребителей, чем процессы, которые идут от потребителя к потребителю. Настоящие профессионалы сегодня — это люди процессные, а не «вертикальные». Вертикаль тоже должна иметь небольшое количество своих профессионалов. Это люди, которые умеют поставить цель, организовать разработку методов и стандартов работы, выстроить систему процессов и связать их между собой, обеспечить ресурсами. Такие люди совершенно необходимы для вертикали, а остальное в бизнесе делает горизонталь. Задача настоящих профессионалов вертикали — небольшими силами выстроить процессы, в которых задействованы другие люди, создающие ценности.

Правило «Незаменимых людей не бывает» на самом деле не такое уж плохое. Вопрос в том, как его трактовать? Если компания ориентируется на простые производимые процессы и быстрых молодых людей (например, «Макдоналдс» или сетевые системы), то там высокаяменяемость людей, и это правило указанных компаний. Они пропускают через себя людей, и там не должно быть незаменимых работников. Незаменимые люди появляются тогда, когда бизнес начинает ориен-

тироваться на таланты, вот талант он, как правило, уникален и незаменим. Хорошо натренированный специалист, выполняющий какие-то определенные действия, тем более рабочий, должен быть заменимым, иначе бизнес не работает. Но, если вы ориентируетесь на инновации, на преимущества, которые содержатся в таланте, способности сотрудников, тогда вы должны очень бережно относиться к этим людям. Это не такой простой вопрос, это политика, это сущность, генетический фонд компании.

— **Вадим Аркадьевич, и резюмирующий вопрос. Соблюдение каких правил и условий обеспечит в наше непростое время лидерство компании?**

— Честно говоря, очень немногие компании интересуют лидерство. Напротив, я вижу большое количество компаний, которые сдерживают свое лидерство. Их руководители говорят, что всю жизнь боролись за место под солнцем, но теперь понимают, что лучшее место под солнцем — в тени. Для многих компаний опасно быть лидерами, поэтому они не очень хотят раскрывать свои амбиции, свой потенциал. Они могут стать объектом покушения, захвата рейдерскими группами, которые до сих пор очень активны в России. Если бы экономическая и правовая среда, все условия

бизнеса способствовали тому, чтобы компании было выгодно стремиться к лидерству, и вся система поддерживала эти устремления к лидерству! Еще раз подчеркну, что лидерство там, где есть, прежде всего — развитие конкуренции. А у нас сегодня налицо сдерживание конкуренции, которое осуществляется во всех сферах в разных интересах. Мне совершенно не понятно, когда крупная нефтегазовая компания говорит о своем лидерстве. С кем она хочет себя сравнить?

Я бы несколько переформулировал ваш вопрос. Какие условия надо создать, чтобы лидерство, конкуренция стали благом для экономики и общества? Думаю, это честное правовое государство, независимая судебная система, защита бизнеса от агрессии и рейдерских захватов. Это восстановление доброго имени предпринимателя, это понимание того, что если у нас действительно рыночная среда, то главное действующее лицо этой рыночной системы — предприниматель. Нам нужны положительные образы предпринимателей, живые примеры ярких представителей этой сферы. Вы спросите: неужели в стране нет честных предпринимателей, неужели нет таких людей, которые хотят сделать бизнес честным? Я встречал таких людей, но они почему-то не популярны... ■

**BRANDSUN**  
ЯРКИЕ БРЕНДЫ

Создание сайтов  
Дизайн рекламы  
Разработка рекламной  
и PR-кампании

СТУДИЯ РЕКЛАМЫ  
И ДИЗАЙНА.  
Столичный креатив,  
сибирские цены

Т. 8-904-997-0200  
e-mail: brandsun@yandex.ru