

Юрий АДЛЕР, Владимир ШПЕР  
Yuriy ADLER, Vladimir SHPER



# КОМУ ЖЕ УЧИТЬ НЕВЫУЧЕННЫЕ УРОКИ? ДА И ЗАЧЕМ?

## WHO SHOULD LEARN UNLEARNED LESSONS? AND WHY INDEED?

The authors controvert with L.A. Konareva, whose article about Deming's principle application at the modern stage was published in the journal «Standards and quality».

Изменить мир может только знание, и ничто другое

Юкио Мисима. Золотой храм

- Считаются ли принципы Э. Деминга универсальными?
- Как поможет бизнесу новая философия менеджмента?
- Устарели ли принципы Э. Деминга?

В этом году журнал «Стандарты и качество» опубликовал интересную и важную статью Л.А. Конаревой «Применение принципов Деминга в XXI веке. Невыученные уроки» [1]. Вопросы, которые подняты в этой работе, настолько серьезны, что мы решили обсудить их еще раз, а заодно организовать и некоторую дискуссию. Речь идет о том, что человечество обычно оказывается не готовым к использованию идей, способных сделать его более счастливым.

Где-то перед 1980 г. Э. Демингу стало ясно, что американская промышленность и американский бизнес находят в глубоком кризисе. Этот кризис возник неожиданно из вполне благополучного положения, сложившегося по окончании Второй мировой войны. Сравнение с японским опытом, с которым Э. Деминг был знаком не понаслышке, помогло разработать систему мер, предназначенных для преодоления этого кризиса. Он сформулировал эти меры в виде знаменитых теперь 14 пунктов для американского менеджмента. Оказалось, что эти пункты (их иногда называют принципами) вместе с лекарствами от смертельных болезней и некоторых не очень смертельных трудностей образуют систему нового менеджмента, совсем не похожую на все, что было известно ранее. Более того, оказалось, что они пригодны для любой экономики, которая ис-

пользует сложившуюся в эпоху становления массового производства систему традиционного менеджмента — ориентированного на погоню за прибылью, показателями и опирающегося на командно-иерархическую структуру. А поскольку такой стиль менеджмента явление универсальное, то и принципы тоже получились универсальными.

В разные эпохи и при разных общественных укладах меняются взаимоотношения между участниками процесса производства чего бы то ни было. И в той «новой экономической эпохе», в которую вступило человечество в XX в., именно качество этих взаимоотношений стало главной движущей силой успехов бизнеса, а значит и успехов и даже судеб стран и народов. Очевидно, что это качество в очень сильной степени зависит от того, как эти отношения организованы, т.е. от того, что мы называем мене-



**Ключевые слова:** учение Деминга, принципы менеджмента, экономический кризис, процессы производства.  
**Keywords:** Deming's science, management principles, economic crisis, production processes.



## НАС ЖДЕТ ПЕРЕХОД К ГУМАНИСТИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ, А В ЕЩЕ БОЛЕЕ ДАЛЕКОМ БУДУЩЕМ МЕНЕДЖМЕНТ, СКОРЕЕ ВСЕГО, ИСЧЕЗНЕТ



джментом. Менеджмент XX в. был ориентирован преимущественно на средства производства (технику) и способы производства (технологии), поэтому его можно назвать технократическим. Сегодня уже всем ясно [2], что в XXI в. основную ценность представляют знания. Технократический менеджмент прошлой эпохи устарел, и ему на смену идет менеджмент «с человеческим лицом», гуманистический менеджмент [3], в котором главную роль играют не роботы и компьютеры, при всей их важности, но люди. Вот его теорию и создал в конце прошлого века Э. Деминг.

Теперь, когда прошло почти 25 лет с момента ухода Деминга (в 1993 г.), внешне его заслуги, несомненно, признаются. Переиздаются книги, появляются многочисленные работы о нем и о его учении, разработчики новой версии ИСО 9000:2015 пишут, что в основу концепции стандарта положены его идеи, но при ближайшем рассмотрении становится ясно, что это не более чем дань памяти великому человеку. Есть один простой и очевидный критерий успеха учения Деминга — это доля организаций разных форм собственности, которые систематически руководствуются его рекомендациями в своей повседневной деятельности. Нельзя сказать, что таких организаций нет. Но, какую страну ни возьми (кроме, может быть, Японии), доля таких организаций нигде не достигает 1% от общего числа организаций (наша экспертная оценка. — *Прим. авт.*).

И это при том, что есть основания считать такой стиль менеджмента самым лучшим из известных в настоящий момент стилей для современной эпохи. Данное утверждение трудно доказать, но пусть тот, кто знает стиль лучше, назовет его. Мы не говорим здесь о «детской болезни» бережливого производства — это отдельная тема. Мы полагаем, что при правильной интерпретации бережливое производство вписывается в концепцию Деминга. Недаром у компании Toyota два фундаментальных принципа: любовь к людям и непрерывное совершенствование, и оба входят в учение Деминга.

До недавнего времени не было известных нам попыток ревизии учения Деминга, его «приспособления к новому поколению людей». И вот такая работа появилась. Она была опубликована группой авторитетных специалистов в, пожалуй, самом популярном американском журнале в области качества — Quality Progress [4] в самом конце 2014 г. Когда мы прочли эту работу, нам показалось, что она не заслуживает рассмотрения, поскольку ее принципиальные неустранимые недостатки казались нам очевидными, о чем мы и написали в статье [3]. Но Л.А. Конарева в [1] с нами не согласилась, поэтому теперь мы должны аргументировать нашу позицию, что и постараемся сделать. Приведем несколько общих соображений.

Размышления над [4] наводят на некоторые общие мысли. Почему учение Деминга встречало и встречает как явное, так и скрытое сопротивление? Кроме обычных причин

сопротивления всему новому, а также ряда причин, которые мы обсудили в [3], стоит отметить еще две особенности идей Деминга.

Во-первых, традиционный менеджмент — это прежде всего власть. Власть предполагает возможность использования силы, то есть принуждения, насилия во имя достижения целей бизнеса. Это отмечал еще П. Друкер. Деминг считал применение силы абсурдным: сила не решает проблем, в лучшем случае она их видоизменяет. Зато в бизнесе она, безусловно, разрушает мораль и делает невозможным создание отношений доверия, основанных на искренности. Кроме того, она почти неизбежно ведет ко лжи, что разрушает и/или искажает все виды обратной связи между всеми участниками какого-либо процесса. Деминг стремился к созданию отношений доверия и взаимной выгоды («вместе сделаем, вместе выиграем»), а не отношений, при которых один выигрывает за счет другого. Понятно, что при таких условиях успешная долговременная совместная работа просто невозможна. Менеджмент, к которому стремился Деминг, имеет ярко выраженную гуманистическую природу.

Во-вторых, Деминг призывал к системному подходу к любым проблемам, что требует наличия системного мышления. Но как раз системного мышления не стало больше, так как по-прежнему ему мало где и мало кого учат и оно заметно сложнее традиционного линейного мышления, на которое ориентирована вся система западного образа жизни, образования и культуры. Между тем потребность в системном мышлении неизмеримо возрастает именно в связи с бурным развитием технологий, процессами глобализации, интернетизации, ростом влияния неопределенности на нашу жизнь и т.п.

Давайте теперь приведем табл. 1 из статьи [1], чтобы подробно рассмотреть изменения, предложенные в [4]. Мы воспользовались формулировками пунктов Деминга по его работе [5], где на с. 46—47 он сам приводит их определения, поскольку существует много различных вариантов этих определений. Кроме того, мы выбрали полные определения, полагая, что читателям тогда будет легче следить за нашими рассуждениями. В результате наши определения несколько отличаются от тех, что приведены в работе [1]. Правда, эти отличия не принципиальны. Заметим, что в нашем переводе работы [5] в п. 13 вкралась ошибка, которую мы теперь исправляем. Вместо термина «обучение» в данном случае должен стоять термин «образование». Деминг четко различал их. В переводах правой части таблицы мы тоже сделали незначительные уточнения.

*Сравнение 14 пунктов Деминга и предложений из работы [4].* Теперь у нас есть все для начала анализа. Авторы работы [4] почему-то полагают, что п. 1 о постоянстве цели теперь зависит от влияния современных технологий на вкусы

НОМЕР ПУНКТА	По Демингу	По РАБОТЕ [4]
1	Добивайтесь постоянства цели — непрерывного улучшения продукции и услуг для достижения конкурентоспособности, сохранения бизнеса и создания рабочих мест	Повысьте ценность благодаря выпуску продукции и оказанию услуг, вызывающих восторг у потребителей
2	Примите новую философию. Мы находимся в новой экономической эре. Западный менеджмент должен принять вызов и осознать свою ответственность, став лидером перемен	Свяжите требования потребителей с основными измеряемыми параметрами процессов
3	Покончите с зависимостью от контроля качества. Устраните потребность в массовых проверках, прежде всего встраивая качество в продукцию	Внедрите управление процессами
4	Положите конец практике оценки и выбора поставщиков только на основе цены. Вместо этого минимизируйте общие затраты. Стремитесь найти единственного поставщика для каждого вида поставок на основе долговременных отношений лояльности и доверия	Выберите немногих существенно важных поставщиков на основе общих затрат
5	Постоянно и непрерывно совершенствуйте систему производства и обслуживания, чтобы улучшить качество и производительность, а значит, беспрестанно снижать затраты	Улучшайте процессы сейчас, определите требующие улучшения, поддерживайте позитивные результаты
6	Введите обучение на рабочих местах	Введите в практику обучение работников на рабочем месте с тем, чтобы сотрудники могли улучшать свою работу
7	Учредите лидерство. Целью руководителей должна стать помощь людям, совершенствование станков и приспособлений, чтобы они работали лучше. Нужно пересмотреть методы руководства по отношению как к менеджерам, так и к производственным рабочим	Руководители должны знать своих сотрудников, прислушиваться к ним и снабжать их всем необходимым для совершенствования их работы
8	Изгоняйте страх, чтобы все могли работать на компанию эффективнее	Установите четкие оценки по разумным стандартам и всеобщую ответственность
9	Разрушайте барьеры между подразделениями. Сотрудники исследовательских, проектных, торговых и производственных подразделений должны работать как команда, чтобы предвидеть возможные проблемы при производстве и эксплуатации продукции и предоставлении услуг	Добейтесь всеобщей кооперации путем устранения барьеров между подразделениями
10	Откажитесь от лозунгов, призывов и установления целей для рабочих, требующих «нуля дефектов» и выхода на новый уровень производительности. Такие призывы лишь вызывают враждебность, поскольку в большинстве случаев низкое качество и производительность на совести системы и, следовательно, неподвластны рабочим	Свяжите цели и нормативы с требованиями потребителей с тем, чтобы сотрудники понимали их
11	а) Устраните количественные нормы и задания в цехе. Замените их лидерством. б) Перестаньте управлять по числам и количественным результатам. Замените его лидерством	Избегайте произвольных целей. Отдавайте предпочтение тем, при измерении достижения которых поощряется принцип «делать правильно с первого раза»
12	а) Разрушайте барьеры, которые лишают постоянных рабочих права гордиться своим мастерством. Мастера должны быть ответственны не за числовые показатели, а за качество. б) Ломайте барьеры, которые лишают менеджеров и инженеров их права гордиться своим мастерством. Это значит, между прочим, отказ от ежегодных аттестаций или рейтингов и от управления по целям	Измеряйте деятельность работников по их наивысшим достижениям, используйте измеряемые показатели, которые они могут отслеживать
13	Учредите широкую программу образования и самосовершенствования	Помогайте лидерам вырабатывать правильное поведение и поддерживайте цели компании в области обучения
14	Сделайте так, чтобы все в компании работали вместе над коренными изменениями. Преобразование — работа для всех	Дайте сотрудникам работу, поставщикам — возможность снабжать вашу компанию, а компании — будущее. Совместите все это

потребителей, что он сводится к наличию хорошо продуманных целей, планов и стратегий измерения. Все эти утверждения интересны и, скорее всего, правильны. Л.А. Конарева также уделила большое внимание вопросу об изменении ценностных установок у нового поколения [1]. Такое изменение, безусловно, имеет место, но при чем

здесь учение Деминга? Деминг говорит не об этом, он ведь не обсуждает систему ценностей его современников. Он говорит, что у любого бизнеса должна быть одна, всегда одна, и всегда одна и та же цель. И эта цель — «непрерывное совершенствование продукции и услуг», а значит и всех без исключения аспектов бизнеса.

Все клиенты, с которыми нам довелось иметь дело, которых мы, конечно, любим и ценим и мечтаем осчастливить, — это лишь инструменты для достижения цели. Мечты, стремления, желания, требования потребителей, конечно, могут меняться и меняются под влиянием прогресса, но задача бизнеса — просто понять, чего именно хочет потребитель, и постараться удовлетворить его желания. В этом смысле никакой прогресс не влияет на учение Деминга, пока основной целью бизнеса остается удовлетворение желаний потребителя, как бы они (желания) не менялись.

Предложение работы [4] по п. 1 основаны на неоправданной подмене понятий. Более того, давайте рассмотрим внимательно подробное описание 14 пунктов, которое дает Э. Деминг в работе [5]. Во-первых, он подчеркивает, что постоянство цели — это забота о будущем, забота о сохранении компании и обеспечении рабочих мест. В чем он видит проблему? В том выборе, который делают советы директоров и президенты компаний: стремятся ли они «к быстрым прибылям или к постоянству цели?» [5, с. 47]. Далее Э. Деминг разъясняет, что смысл постоянства цели в принятии на себя следующих обязательств [5, с. 48]:

- введение инноваций;
- выделение ресурсов на исследования и обучение;
- постоянное улучшение обслуживания главного звена производства — потребителя.

Спрашивается, устарело ли что из перечисленного? На наш взгляд, ничего!

По поводу «новой философии» авторы работы [4] вопрошают: «Какая может быть новая философия через 20 лет после ухода Деминга?» Ведь, повторяя одно и то же, мы не будем получать одинаковые результаты, а мир меняется стремительно. Поэтому менеджмент должен отвечать на новые вызовы, взять на себя новые ответственности и вести организацию сквозь быстрые перемены. Большинство ныне живущих людей не помнит о японском взлете между 1970 и 1980 гг. В общем, старую рухлядь можно забыть. Но это опять не о том. Действительно, превосходство японских товаров над американскими в начале 80-х гг. прошлого века привело к резкому росту интереса к качеству, и Деминг стал знаменит, отвечая на вопрос, как добиться высокого качества продукции и услуг. После того как уровень качества на Западе вырос и перестал быть заметно хуже японского, острота проблемы ушла, новое поколение менеджеров стало рассматривать качество как одну из многочисленных задач, которые должны решать специально назначенные люди. Но давайте опять посмотрим на разъяснение, даваемое самим Э. Демингом. Он говорит о новой экономической эпохе, о глобальных переменных, которые исторически начались в Японии вскоре после окончания Второй мировой войны, но сегодня уже охватили весь мир. Во второй фразе его пояснения упоминается о проблеме: «Американский менеджмент поражен смертельными болезнями» [5, с. 49]. То есть новая философия нам нужна не ради красивого слова, а чтобы выздороветь. А какие это болезни? А вот они [5, с. 101]:

- «Отсутствие постоянства цели... (... погоня за квартальными дивидендами...)»



## **ПОКА ОСНОВНОЙ ЦЕЛЬЮ БИЗНЕСА ОСТАЮТСЯ ДЕНЬГИ, А ЛЮДИ ОСТАЮТСЯ РЕСУРСОМ, КОТОРЫМ НУЖНО РАСПОРЯЖАТЬСЯ, — 14 ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА ДОКТОРА ДЕМИНГА ОСТАЮТСЯ АКТУАЛЬНЫМИ**



- Нацеленность на сиюминутный результат: краткосрочное мышление...
- Аттестация и ранжирование персонала.
- Перескакивание менеджеров с места на место.
- Менеджмент, основанный только на известных количественных критериях».

Принять новую философию означает, по Демингу, выкинуть все эти положения на помойку истории.

Произошло ли это в Америке, Европе, России?

Ничего подобного не случилось, все перечисленные черты менеджмента процветают по-прежнему. Но это как раз и означает, что в существующей системе господствующего менеджмента ничего не изменилось. И пока это так, этот пункт Деминга остается актуальным.

По поводу п. 3 авторы [4] сетуют, что правительства явно злоупотребляют контролем, но, поскольку они имеют абсолютную монополию, сделать ничего нельзя. Их формулировка — это компромисс, разрушающий смысл и ведущий к значительным дополнительным потерям времени и ресурсов. Деминг говорит в этом пункте, что при статистически стабильном процессе выборочный контроль излишен, поскольку вся доступная информация заключена в показателях среднего и разброса относительно среднего, а при статистически нестабильном процессе выборочный контроль недостаточен. Только сплошной контроль дает нужную информацию, но он очень дорог. Вот почему надо стремиться к статистической стабильности процессов, несущей с собой неисчислимы преимущества. А следить за состоянием процесса должна контрольная карта Шухарта. «Качество создается не в результате проверки, а благодаря улучшению производственного процесса» [5, с. 50].

В п. 4 у авторов работы [4] нет особых противоречий с Демингом. Они только уклоняются от обсуждения вопроса об одном поставщике: один поставщик на каждый вид поставок обеспечивает минимум вариации, что автоматически ведет к росту качества и к успеху на конкурентном рынке.

И в п. 5 нет особых расхождений. Правда, авторы [4] недоумевают, как это можно все время совершенствовать каждый процесс, даже компаниям, получившим премию М. Болдриджа, это не удавалось. Понятно, от их внимания ускользает «устаревший» опыт современной компании Toyota, где такая возможность давно реализована на практике (см., например работу М. Ротера [6].)

В том, что обучать на рабочем месте важно, на чем настаивает Деминг в п. 6, все согласны. Авторы [4] даже на-





## МЕЧТЫ, СТРЕМЛЕНИЯ, ЖЕЛАНИЯ, ТРЕБОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОНЕЧНО, МОГУТ МЕНЯТЬСЯ И МЕНЯЮТСЯ ПОД ВЛИЯНИЕМ ПРОГРЕССА, НО ЗАДАЧА БИЗНЕСА — ПРОСТО ПОНЯТЬ, ЧЕГО ИМЕННО ХОЧЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬ, И ПОСТАРАТЬСЯ УДОВЛЕТВОРИТЬ ЕГО ЖЕЛАНИЯ



деются, что «иногда малое обучение может принести богатые плоды». Но есть один любопытный нюанс. Деминг подчеркивает два самых важных момента: «Менеджмент нужно обучать так, чтобы он знал о компании все... Центральная проблема — потребность в понимании вариации» [5, с. 68].

Увы, ничего такого сегодня не происходит. Ситуация даже становится хуже и хуже в связи с модой на так называемых эффективных менеджеров, которым все равно, чем управлять, и какие знают всё только о денежных потоках компании и часто очень мало о реальных процессах ее работы. Что касается знания теории вариабельности — п. 2 в вышеприведенной цитате, — то с этим тоже никакого улучшения ситуации, на наш взгляд, нет. В конкретной формулировке авторов [4] говорится только об обучении сотрудников, — снова мы видим ничем не обоснованное сужение деминговской формулы.

П. 7 у Деминга говорит о лидерстве. Авторы [4] в своих ответах говорят то же самое, что и Деминг в своих книгах. Однако их формулировка этого пункта, в которой они даже избегают самого слова «лидерство», создает впечатление о том, что они чувствуют себя «боссами» и рассуждают с позиций боссов, полагая, что именно они должны дать людям все, что они считают нужным. Это прямой возврат к командно-административной системе менеджмента, которого они, как нам кажется, не замечают. Видимо, мы будем еще неоднократно наблюдать рецидивы этой болезни.

Обсуждаемый в п. 8 страх редко рассматривается в менеджменте. Может быть, только Деминг понимал, насколько это важная и острая проблема. Обсуждая этот пункт, авторы [4] полагают, что надо лучше формулировать ожидания, тогда, мол, люди перестанут бояться. Нет ни слова об отказе от идеи наказания, о создании атмосферы доверия, о сотрудничестве. Это говорит о недооценке авторами [4] такого фактора, как культура компании. Между тем без учета этого никакого совершенствование невозможно, и, более того, роль этого фактора в XXI в. экспоненциально возрастает именно в силу той значимости, какую приобретают сегодня знания, а не материальные активы.

В п. 9 тоже нет глубоких расхождений. Однако примечательно, что в [4] нет мысли о командной работе, о роли и важности межфункциональных команд. Видимо, потому, что такие команды размывают строгие иерархические образования в структуре компании. А это опасно для иерархической власти.

В п. 10 авторы [4] не согласны с Демингом в связи с тем, что они полагают важным сохранение конкретных целей для рабочих, да и вообще для всех сотрудников. Как же без этого? Лозунги и призывы — это, пожалуй, перебор, но только не цели. Г. Нив давно заметил [7], что опасно принимать Деминга «частями», поскольку у него всё продумано и связано. Между тем ясно, что цели, формулируемые кем-то из высоких начальников для сотрудников, — это прямой путь к лжи и фальсификации, и уже только поэтому они становятся неприемлемыми. Но сама проблема гораздо глубже, поскольку упирается в «статистическое мышление», видимо, недоступное авторам [4].

В п. 11 авторы [4] продолжают дискутировать с Демингом по поводу целей, норм и регламентов. К сожалению, они не заметили, что Деминг нигде не говорил: цели не нужны, нормы бесполезны, и т.п. Он все время говорит другое: цели и нормы не должны использоваться для принятия решений о людях, об эффективности их работы, и т.п. Перестаньте управлять на основе чисел... Предложение о корректировке этого принципа в том виде, как это сделали авторы [4], существенно сужает область его применения и не улучшает, а, напротив, ухудшает систему принципов современного менеджмента.

В п. 12 мнения авторов [4] разошлись. Один из них согласен, что нужно отменить ежегодные рейтинги и менеджмент на основе целей, двое других оставляют все это, так как «рейтинговые системы — факт жизни». Отсюда и возникла та формулировка, которая приведена в таблице на с. ?. Она показывает, что авторы не понимают смысла основных утверждений Деминга о соотношении 94:6 и о неразрешимости одного уравнения с двумя неизвестными. А ведь главная мысль предельно проста: справедливое оценивание и ранжирование людей в системе невозможно в принципе, и люди интуитивно всегда это чувствуют и понимают. Если авторы [4] думают, что могут и умеют измерять достижения каждого сотрудника и могут судить на этой основе о его вкладе в результаты на выходе системы, а значит и могут выдавать пинки и вознаграждения, то нам остается только развести руками и пожелать им успеха. Пусть попробуют.

В п. 13 у авторов [4] нет расхождений с Демингом, но их формулировка гораздо уже и хуже того, что написал Деминг много лет тому назад.

И в последнем, п. 14 авторы [4] предлагают изменение, которое явно хуже того, что сформулировал Деминг. Их предложения очень конкретны, а Деминг здесь говорит о любых преобразованиях, которые всегда нужно делать совместными усилиями.

Вот наш краткий анализ ситуации. Мы надеемся, что приведенные выше аргументы проясняют нашу позицию относительно публикации [4], а также позволяют понять, почему в нашей статье мы решили эту публикацию даже не обсуждать. Мода на Деминга, видимо, усиливается, поскольку совсем недавно появилась работа [8], в которой прослеживается земной путь Деминга. Она представляется нам полезной, но не затрагивает в основном тех вопросов, которые мы обсуждали выше, и мы не будем здесь на ней останавливаться, хотя даже ее название, как нам кажется, поддерживает нашу точку зрения.

Вернемся теперь к статье [1]. Автор говорит, что не согласен с нами относительно постоянства системы, «в силу того, что управляемая система существенно изменилась» [1]. Далее Л.А. Конарева описывает, каким должен быть менеджмент и каким он не является, и вся эта часть никак не подтверждает того, что действующая система менеджмента изменилась. Во второй части [1] автор ставит вопрос о том, «адекватна ли замена понятия качество понятием ценности?», и далее вся статья посвящена обсуждению понятия ценности и его многочисленным аспектам. При всей важности и самого вопроса, и понятия «ценность», мы думаем, что это не имеет прямого отношения к 14 принципам Деминга, к его системе глубинных знаний и к вопросу о том, нужно ли переформулировать основные тезисы Деминга. Вопрос о том, хочу ли я ездить на лошади или на автомобиле Тесла, никак не связан с тем, уважают ли меня в моей компании, доверяем ли мы друг другу и т.д. И если я изготовитель хлыстов, то качество хлыста так же важно для меня, как и качество автомашины.

Позвольте нам еще раз сформулировать нашу позицию.

Господствующий стиль менеджмента характеризуется тремя основными моментами:

- погоней за прибылью (дивидендами и прочими финансовыми показателями);
- управлением людьми на основе контроля и оценивания их с помощью ранжирования и аттестаций;
- гонка за количественными показателями, достижение или недостижение которых влияет на принимаемые решения и сказывается на людях.

Этот стиль менеджмента не зависит от формы собственности и не изменился за последние 60 лет. И пока он остается господствующим, никакие изменения ни в системе глубинных знаний, ни в 14 принципах Деминга не нужны.

Конец такого менеджмента неминуем и приближается в силу уже начавшейся очередной промышленной революции. Нас ждет переход к гуманистическому менеджменту, а в еще более далеком будущем менеджмент, скорее всего, исчезнет.

Вот и выходит, что пока невыученные уроки учить никому и незачем. Просто люди еще не готовы воспользоваться в полной мере плодами своих собственных достижений. Это не в первый раз. Мы подождем, нам спешить некуда.

**ПРИ ГУМАНИСТИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ  
14 ПРИНЦИПОВ ДЕМИНГА ЧАСТИЧНО  
ПОТЕРЯЮТ СВОЮ АКТУАЛЬНОСТЬ,  
ОДНАКО ЕГО СИСТЕМА ГЛУБИННЫХ ЗНАНИЙ  
БУДЕТ ПО-ПРЕЖНЕМУ ВОСТРЕБОВАНА.**



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Конарева Л.А.** Применение принципов Деминга в XXI веке. Невыученные уроки // Стандарты и качество. — 2016. — № 3. — С. 78—82; № 4. — С. 84—90.
2. **Друкер П.Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 272 с.
3. **Адлер Ю.П., Шпер В.В.** Учение Деминга и его судьба // Стандарты и качество. — 2015. — № 6. — С. 98—102.
4. **Conklin J.D. et al.** Whole new world. Seasoned quality professionals rethink Deming's 14 points for a new generation // Quality Progress. — 2014. — Dec. — P. 52—57.
5. **Деминг Э.** Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ. Ю. Адлера, В. Шпера. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 370 с.
6. **Ротер М.** Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов / Пер. с англ.; под ред. Ю. Адлера, Э. Башкардина. — СПб.: Питер Пресс, 2014. — 304 с.
7. **Нив Г.** Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Пер. с англ. и ред. Ю. Адлера, Ю. Рубаник, В. Шпера. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 370 с.
8. **Moen R., Norman C.** Always Applicable. Deming's system of profound knowledge remains relevant for management and quality professionals today // Quality Progress. — 2016. — June. — P. 46—53.

## LIST OF REFERENCES

1. **Konareva L.A.** Deming's principles application in the 21st century. Unlearned lessons // Standards and quality. — 2016. — N 3. — С. 78—82; N 4. — P. 84—90.
2. **Druker P.F.** Management challenges for the 21st century / Translated from English. — М.: Williams, 2000. — 272 p.
3. **Adler Yu.P., Shper V.L.** Deming's science and its destiny // Standards and Quality. — 2015. — N 6. — P. 98—102.
4. **Conklin J.D. et al.** Whole new world. Seasoned quality professionals rethink Deming's 14 points for a new generation // Quality Progress. — 2014. — Dec. — P. 52—57.
5. **Deming E.** Out of the crisis. A new paradigm of managing people, systems and processes / Translated from English by Yu. Adler, V. Shper. — М.: Alpina Business Books, 2007. — 370 p.
6. **Roter M.** Toyota Kata. Managing people for improvement, adaptiveness and superior results / Translated from English; under the editorship of Yu. Adler, E. Bashkardin. — SPb.: Piter Press, 2014. — 304 p.
7. **Niv H.** The organization as a system: Principles of stable business formation by Edwards Deming / Translated from English and edited by Yu. Adler, Yu. Rubanik, V. Shper. — М.: Alpina Business Books, 2007. — 370 p.
8. **Moen R., Norman C.** Always Applicable. Deming's system of profound knowledge remains relevant for management and quality professionals today // Quality Progress. — 2016. — June. — P. 46—53.



**Юрий Павлович АДЛЕР** — профессор НИТУ «МИСиС», почетный президент Международной гильдии профессионалов качества, действительный член Академии проблем качества;

**Владимир Львович ШПЕР** — действительный член Академии проблем качества, член ASQ и ENBIS

**Yuriy Pavlovich ADLER** — professor of NUST «MISiS», honorary President of the International guild for quality professionals, full member of the Academy of quality;

**Vladimir L'vovich SHPER** — full member of the Academy of quality, member of ASQ and ENBIS