

Юрий АДЛЕР, Владимир ШПЕР
Yuriy ADLER, Vladimir SHPER

ВОЗМОЖНО ЛИ ВКЛЮЧЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ Э. ДЕМИНГА В СОСТАВ СТАНДАРТА ИСО 9000?



IS IT POSSIBLE TO INCLUDE E. DEMING'S CONCEPT INTO ISO 9000 STANDARD?

Ответ на статью профессора А.Д. Шадрина «АнтиДеминг»

**В одну телегу впрячь не можно
Коня и трепетную лань.**

А. Пушкин. Полтава

The article addresses many issues that important for management development in our country and needed to be publicly discussed. Destiny of E. Deming's science and interpretation of its key principles takes the central place. Response to Shadrin's proposal to include Deming's principles into the frame of ISO 9000 series of standards is given as well.

- Почему Э. Деминг начал разрабатывать свою систему менеджмента?
- Откуда берутся количественные цели, кому и зачем они нужны?

Широкое обсуждение — это то, в чем, на наш взгляд, больше всего сейчас нуждается профессиональное сообщество, все те люди, которые посвятили жизнь проблемам качества. А чтобы это обсуждение стало действенным, важно, чтобы оно было искренним, открытым и этичным. Поэтому мы особенно признательны профессору А.Д. Шадрину за то, что он задал правильную планку дискуссии¹. И мы постараемся соответствовать этому высокому уровню. Отметим еще, что параллельно идет наша дискуссия с Л.А. Конаревой, серии статей которой мы не будем касаться в этой работе, а обсудим ее отдельно.

Будем следовать в обсуждении логике статьи А.Д. Шадрина, поэтому вопроса, вынесенного в заголовок нашей работы, коснемся только в самом конце. Давайте наберемся терпения.

¹ Шадрин А.Д. АнтиДеминг // Стандарты и качество. — 2017. — № 1, 3.

Внес ли Э. Деминг что-либо новое? В начале своей статьи автор поставил вопрос о том, все ли принципы Деминга незыблемы. Этот вопрос в последние годы задают многие специалисты в разных странах, и нам уже приходилось его обсуждать. Нам кажется, что в работе [1] мы убедили в правильности



Ключевые слова: менеджмент, менеджмент качества, учение Э. Деминга, стандарты ИСО серии 9000, гуманистический менеджмент.
Keywords: management, quality management, E. Deming's science, ISO 9000 series of standards, humanistic management.

нашей точки зрения Л.А. Конареву. Попробуем теперь убедить и А.Д. Шадрину.

Первое, что важно иметь в виду: принципы Деминга — это система, и требуется осторожность при рассмотрении их по отдельности. Если принять такую точку зрения, то стоит выяснить, для чего эти принципы созданы и кому адресованы. Ответ ясен. Они созданы для того, чтобы, как говорил их автор, помочь американскому менеджменту выйти из глубокого кризиса, в котором он оказался [2].

Какой же стиль менеджмента господствовал в то время в Америке? Это тоже известно. Да и не очень отличается от того, что мы наблюдаем сейчас как в Америке, так и в нашей стране. Такой менеджмент П. Друкер охарактеризовал как «карательный». Он считает главным прибыль и насилие над работниками рассматривает как естественное средство выколачивания этой прибыли. Конечно, времена гребцов на галерах и негров на американских плантациях канули в Лету, но карательный менеджмент чувствует себя совершенно безнаказанным и даже продолжает строить многочисленные теории, призванные оправдать такое положение вещей.

Познакомившись с японским опытом, Э. Деминг, один из первых в мире увидел, что менеджмент такого рода ведет в тупик, что он, в конце концов, не выгоден никому, включая владельцев бизнеса и высших менеджеров. Поэтому он начал разрабатывать такую систему менеджмента, которая смогла бы преодолеть возникшие трудности и вывести народное хозяйство страны на новый уровень эффективности и конкурентоспособности. Начиналась новая эра, эра Знаний. Менялось все, но видели это далеко не все.

То, что у него получилось и выкристаллизовалось к 1980 г., вошло в книгу [2], и мы теперь называем это «Системой менеджмента Деминга». На наш взгляд, это именно система, имеющая некоторые неповторимые уникальные черты. Прежде всего это гуманистический принцип построения отношений между людьми в организации, каким бы бизнесом она ни занималась. В основу этой системы была положена концепция вариативности всех естественных и искусственных систем в нашем мире, навеянная многолетним сотрудничеством Э. Деминга с У. Шухартом, которая радикально изменила привычные представления о том, как надо управлять бизнесом. Далее, Э. Деминг полагал, что познание не менее важно, чем производство товаров и услуг, и, наконец, всегда рассматривал деятельность менеджмента в рамках системного подхода. Вот так и получилось то, что теперь по-русски называется «Теорией глубинных знаний».

Надо сказать, что Демингу по этому поводу досталось от Шадрин зря: он не вводил термина «глубинные знания». Точнее, Деминг ввел термин *Profound Knowledge*. Оксфордский словарь дает такие варианты перевода прилагательного: «сильный, глубокий, чрезвычайный, абсолютный, полный, совершенный, основательный, мудрый, проникновенный, глубоко прочувствованный», а существительного: «бездна, глубина, пучина». Здесь чувствуется переключка с библейским высказыванием о зывающем из бездны. Во всяком случае, Деминг не применил стандартное слово *deer* — «глубокий». Именно поэтому и был выбран такой перевод. Вину за это должен взять на себя Ю.П. Адлер, с которого и надо спросить по всей строгости. Но он вряд ли считал, как и Деминг, что все, накопленное человечеством за последние 4 тыс. лет, — это поверхностные знания, а потом пришел Деминг и обнаружил знания глубинные. Просто в ходе познания

чего бы то ни было сначала мы получаем относительно менее полные (поверхностные) сведения, которые потом постепенно углубляются — происходит смена парадигмы. И все.

Вот что говорит Деминг в начале 4-й главы книги «Новая экономика...» [3] (мы не ссылаемся на русское издание этой книги, поскольку в нем много неточностей, в том числе и в том месте, о котором мы говорим. Поэтому приводим цитату в нашем переводе): «Преобладающий стиль менеджмента следует изменить. Его преобразование требует глубинных знаний. Индивидуальные компоненты системы вместо соревнования должны в целях оптимизации взаимно усиливать друг друга для достижения цели системы. То же самое надо сделать в правительстве и в системе образования. Система глубинных знаний обеспечивает нас лупой (линзой, увеличительным стеклом), дает нам теоретическое руководство (карту), чтобы понять и оптимизировать организацию, с которой мы работаем, и таким образом внести вклад в успех страны. Как правило, глубинные знания приходят снаружи и по приглашению. Система не может понять самое себя. Преобразования требуют лидера. Компания, которая ищет помощи в глубинных знаниях, уже задумалась об этом».

Так вот, пока менеджмент в организациях сохраняет традиционные черты, учение Э. Деминга, на наш взгляд, не устареет, оно останется актуальным, поскольку менеджмент — это не нечто в области производства, например, автомобилей, а нечто в сфере построения отношений между людьми в процессе бизнеса. Как только принципиально изменятся отношения между людьми, мы должны быть готовы к обсуждению того, что именно устарело в учении Э. Деминга. Бытует мнение, что его учение утратит актуальность в связи с научно-техническим прогрессом, в связи с созданием принципиально новых технических или человеко-машинных систем, но мы не видим пока, каким образом это может повлиять на отношения между людьми в бизнесе.

Таким образом, Э. Деминг создал оригинальную систему менеджмента, точнее, новую парадигму в бесконечной истории менеджмента, которая еще ждет своего часа и внедрение которой рано или поздно станет, возможно, обязательным условием прогресса человечества. В 2010 г. в работе [4] мы сравнили более 10 моделей менеджмента, в том числе и стандартную модель ИСО 9000, а также модель ИСО 9000:2008, которая обсуждалась в ИСО/ТК 176, но не была принята. В ее основу предполагалось положить японский национальный стандарт². Если бы это произошло, то сегодня наш разговор был бы иным, но, как известно, у истории нет сослагательного наклонения. Кроме того, мы рассмотрели модели Э. Деминга [2] К. Мацуситы [5] и ряд других.

В результате мы сделали вывод: все говорят о гуманизации менеджмента и системном подходе, многие — о целесообразности добавить к этому психологию и теорию познания (не этими словами, но по сути), но никто из гуру в области менеджмента не был знаком с теорией вариативности, и поэтому они не понимали важности этого элемента и его роли (это не их вина: откуда им знать).

Между прочим, один из наиболее ярких примеров систем менеджмента, наиболее близких к концепции Деминга, — это клиника Мэйо [6] в США. При всей нашей любви к компании Toyota, приходится признать, что этот лечебный комплекс, существующий

² JIS/TR Q 005:2005. Quality Management Systems — Guianese for sustainable growth. — 78 p.



Э. ДЕМИНГ СЧИТАЛ, ЧТО НУЖНО ОТ ВСЕХ НАШИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ПОЛУЧАТЬ НЕ ТОЛЬКО МАТЕРИАЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ, НО И ИНФОРМАЦИЮ, КРИТИЧЕСКИ ВАЖНУЮ ДЛЯ НЕПРЕРЫВНОГО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИМЕННО НАШЕГО БИЗНЕСА. ВОТ ЭТО И ЕСТЬ НАША ПОСТОЯННАЯ ЦЕЛЬ



уже около 130 лет, демонстрирует столь же высокий уровень менеджмента в гораздо более сложном бизнесе.

Верно ли утверждение: «Потребитель — самое важное звено производственной линии»? У любого бизнеса, стоит ему только появиться на свет, сразу возникают заинтересованные стороны. Их может быть очень много, но в упрощенной схеме обычно рассматриваются пять сторон: потребители, поставщики, владельцы (при любой форме собственности), сотрудники и общество. Ясно, что менеджмент должен день и ночь думать обо всех, более того, его должна заботить гармония всех этих сторон — один из главных критериев успеха, хотя и трудноизмеримый.

Дело в том, что любая из заинтересованных сторон при желании может доставить нашему бизнесу сколько угодно неприятностей. А гармония дает относительную гарантию того, что ни у кого не будет побудительных мотивов для возведения препятствий. Поэтому Э. Деминг никогда не говорил, что потребитель — главное звено бизнеса, он говорит только о производственной линии. Если в конце производственной линии нет потребителя, то некому заплатить за произведенную продукцию. Значит, бизнес будет работать «на склад» и быстро прогорит. Среди заинтересованных сторон только потребитель готов оплатить нашу работу. Рассуждение А.Д. Шадрин о том, что бизнес производит то, что владелец хочет, а сотрудники могут, — представляется нам глубоко ошибочным. Мы не хотели бы работать на таком предприятии. Качество определяется потребителем, и АвтоВАЗ выпускает автомобили вовсе не для удовлетворения своих потребностей. А.Д. Шадрин, видимо, перепутал производство какого-то продукта и процесс его рождения — изобретение.

Когда у изобретателя в голове появляется идея, она кажется ему пришедшей из ниоткуда и, может быть, действительно не связана с потребителями, хотя при глубоком анализе это только кажется. Джобс придумал Apple не на пустом месте и, не думая явно о потребителях, работал на них...

Качество зависит и от зрителя, и от актеров, и от автора, и от театра, и от города, где поставлена пьеса... Но определяет качество в итоге именно зритель, а вовсе не автор или театр, и если зритель перестает ходить на спектакль — то этот спектакль снимается с репертуара. Поэтому утверждение о том, что главенство потребителя — это сон Веры Павловны, — глубокое заблуждение уважаемого коллеги, и, действительно, неудобно об этом даже говорить. Конечно, многие работают для удовлетворения своих потребностей, но, чтобы этого достичь, результат их деятельности должен кому-то понадобиться, потому что только этот кто-то заплатит за их труд.

Послушайте, какое определение бизнесу дает один из самых успешных менеджеров XX в. — К. Мацусита: «Бизнес — это нечто такое, что одни люди делают для счастья других» [5].

Видимо, этого не знают не только школьники, но даже студенты.

Часто вызывает трудности интерпретация Э. Демингом проблемы целеполагания. В сущности, он говорит следующее. Наш

бизнес постоянно вступает во взаимодействия с заинтересованными сторонами. В каждом таком взаимодействии у заинтересованной стороны есть некоторая цель, которой она стремится достичь. Успех нашего бизнеса в значительной степени зависит от того, насколько легко и успешно заинтересованная сторона справилась со своей целью благодаря нашей помощи. Но цели заинтересованных сторон — это вовсе не наши цели.

Нам, считает Э. Деминг, нужно из всех наших взаимодействий извлекать не только материальное вознаграждение, но и информацию, критически важную для непрерывного совершенствования именно нашего бизнеса. Вот это и есть наша постоянная цель. Она совершенно не зависит от свойств потока наших взаимодействий — лишь бы он был. Конечно, разнообразие этого потока ускоряет наше обучение и совершенствование.

Для решения задач, которые ставят перед нами заинтересованные стороны, важно выработать и систематически измерять все показатели, нужные хотя бы одной из сторон, а вот для «внутреннего» употребления их использовать не стоит. Особенно опасно применять их к оцениванию людей и их действий. К этому мы еще вернемся.

Можно ли победить страхи? Страхи свойственны человеку. У них может быть много источников. Они, несомненно, сильно мешают выполнению любой работы.

Их можно разделить на внешние и внутренние. Многие внешние страхи во власти менеджмента. Прежде всего — страх наказания. Существует проверенный эффективный метод избавления от этого вида страхов: отказ от самой идеи наказания, включая угрозу увольнения. Мало того, что менеджмент должен провозгласить данный принцип (что, несомненно, требует мужества), — надо еще, чтобы люди в него поверили. А для этого менеджменту надо создать в компании атмосферу доверия. Именно менеджмент должен это делать, поскольку доверие создается только сверху.

При этом важно соблюдать всего несколько простых условий. Вот они: никогда не лгать, не пытаться манипулировать людьми, не тянуть «одеяло» на себя, всегда быть готовым помочь тем, кто в этом нуждается, никогда и никому не навязывать помощь.

Построение отношений доверия требует времени и терпения. Отсутствие доверия неизбежно порождает ложь. Значит, информационный поток в организации искажается не только из-за естественных ошибок измерения и неопределенностей, а намеренно, с целью манипулирования менеджментом, что чревато большими рисками, которые трудно оценить и учесть. В таких условиях не приходится всерьез говорить об анализе данных, поступающих из бизнес-процессов и о совершенствовании их на основе анализа.

Когда в компании создана атмосфера открытости, доброжелательности и доверия, когда отсутствует угроза наказания, нет интриг, подковерных игр, борьбы кланов и других проявлений, оставшихся в наследие от традиционного менеджмента, только тогда можно говорить о достоверности поступающих данных и об их анализе.

Но остаются еще внутренние страхи и опасения. С ними гораздо труднее бороться, хотя и здесь ситуация небезнадежна. Конечно, у всякого человека присутствует страх смерти. Ему можно противопоставить лишь оптимизм и веру. В остальном речь идет о сопротивлении внешним вмешательствам во внутреннее «я» человека.

Один из самых ярких примеров вмешательства — приказ, который отдает начальник своим подчиненным без обсуждения с ними. Приказ — это форма насилия над личностью. Он приемлем только в экстремальных ситуациях, таких как война или пожар. В обычной жизни его стоит избегать.

Если какие-то юридические нормы требуют, чтобы приказ был, его можно издать, но только после того, когда все участники договорятся между собой. И никак не наоборот. Важно исключить приказ из инструментов менеджмента.

Неуверенность, стресс, неопределенность, неясные предчувствия — источники внутренних страхов и опасений. В дружном коллективе их роль гораздо менее существенна, а последствия менее разрушительны. Со всеми видами и разновидностями страха можно и нужно бороться, соединяя усилия личности, коллектива и менеджмента. А у альфа-самцов обезьяньих стай, о которых пишет А.Д. Шадрин, нет наших инструментов борьбы со страхами, вот они и дрожат всю жизнь.

К сожалению, А.Д. Шадрин пользуется самым первым русским изданием книги Э. Деминга «Выход из кризиса». Так случилось, что в этом издании оказалось очень много неточностей и ошибок, большинство которых было исправлено в последующих изданиях [2]. Поэтому А.Д. Шадрин использует термин «функциональное» определение, вместо «операционное». Это затрудняет понимание его текста. Кроме того, возможно, что он из-за этого просто неверно понимает некоторые моменты учения Деминга.

Можно ли жить без количественных целей и норм? Здесь мы сталкиваемся с рядом совершенно принципиальных моментов и в очередной раз приступаем к борьбе с ветряными мельницами. Речь идет не о том, чтобы запретить любые измерения, — измеряйте на здоровье. Речь идет о том, как использовать результаты измерений и наблюдений.

А.Д. Шадрин пишет: «Если, например, по количеству брака, выпускаемого двумя работниками, работающими на двух станках, решение нужно принимать не о работниках, то о чем? О системе? Об оборудовании? Возможно. Но если после того, как у двух станочников поменяют станки, и станочник Б снова будет стабильно выпускать в два раза больше брака, чем станочник А, и в этом случае нельзя принять решение в отношении станочника Б?»

Оставим в стороне угрозу, которая слышится в отношении станочника Б. Тогда остается два вопроса: какое же принимать решение в первом случае, когда у двух людей оказался разный брак, и что делать во втором случае, когда смена станков не изменила общей картины?

Итак, два сотрудника произвели в смену разное количество брака, что делать? Для ответа нам предстоит включить статистическое мышление (и хорошо бы его больше не выключать!).

Сначала попробуем выяснить, стабильна ли в статистическом смысле изучаемая нами система (в данном случае — цех или участок)? Для этого обычно используется мониторинг с помощью контрольной карты Шухарта. Если карта не демонстрирует каких-либо признаков нестабильности, то различные доли брака у двух сотрудников просто ничего не означают и никаких выводов

делать не надо: система допускает наблюдаемые различия. Если же оказывается, что система вышла из состояния статистической управляемости, то о результатах этих двух сотрудников нельзя сказать ничего определенного, зато о системе можно сказать очень многое. Прежде всего, ясно, что немедленно надо создать команду для поиска переменных, воздействие на которые может вернуть систему в управляемое состояние. В работе [7] подробно описана экономическая сторона дела.

Вторая ситуация — из ряда вон выходящая, требует принятия срочных мер. Во-первых, сотруднику Б надо предложить внутри компании другую работу и извиниться перед ним за неудачное предыдущее назначение. Во-вторых, менеджера, назначившего его на эту работу, надо послать учиться. Он же не понимает, как определить, может ли данный человек выполнять определенную работу или нет. А это одна из его важных компетенций. Стоило бы проверить, где, кто и как обучал сотрудника Б. Возможно, причина в этом.

Откуда берутся количественные цели, кому и зачем они нужны? Такие цели очень удобны прежде всего менеджменту. С их помощью легко контролировать сотрудников, своевременно наказывать их за нарушения и поощрять за рвение. Это и есть метод кнута и пряника, давно осужденный, но вполне здравствующий и поныне. Но по тем же причинам удобны количественные цели еще и менеджерам. Видимо, иногда это удобно и исполнителям: по крайней мере понятно, чем можно манипулировать.

Есть простой социологический закон, который часто называют законом Гудхарта. Он гласит: Если количественные данные используются для оценивания людей, то они обязательно фальсифицируются тем или иным способом. А любая статистическая закономерность становится склонной к разрушению, как только на нее оказывается давление с целью управления экономикой [8].

Поскольку для исполнителей фальсификация — вопрос выживания, а для менеджмента — просто один из многочисленных аспектов жизни, ясно, что исполнители всегда выигрывают. Если бы таким образом обманывали менеджмент, было бы полбеды. Но при этом разрушается доверие и перестает действовать мораль. Потери невозможны. К этому стоит добавить, что подобные цели часто формируются менеджментом, и нужны они только менеджменту. Тогда, как говорится в работе [9], возникают «менеджерские фабрики», не способные долго прожить на конкурентном рынке. Они работают сами на себя.

А.Д. Шадрин пишет: «Следует признать, что формулировки принципа Деминга «Откажитесь от количественных квот для рабочих и от количественных целей работы администрации» являются неудачными».

Действительно, стандарты ИСО серии 9000 требуют, чтобы у организации были четкие количественные цели — и никак иначе. Никому на свете не запрещено пользоваться результатами любых измерений, выраженных в количественной форме, для любых целей, но только не для оценивания работы индивидуальных людей и принятия решений, непосредственно влияющих на их судьбы.

Вы спросите: почему? Ответов несколько. Первый ответ мы уже пытались дать, когда говорили о двух станочниках. Мы не можем отделить роль человека от роли системы, включая и всех остальных людей. Этому препятствует синергетический эффект,

присущий всем организациям. Второй ответ заключается в том, что все мы живем в мире, который подвержен постоянной непредсказуемой вариации, и если мы не будем ее учитывать, то часто будем попадать впросак. Вот, например, норма — как она определяется? Видимо, сначала проводится многократный хронометраж работы разных людей. В результате получается распределение, скажем, времени выполнения операции, у которого можно найти среднее значение и оценить разброс относительно среднего. Как же теперь назначить норму?

Если взять среднее или медиану, то примерно половина людей будет с легкостью ее выполнять, а другая половина не сможет до нее дотянуться. Тем, для кого это легко, очень скоро станет скучно. При планировании «от достигнутого», что у нас принято, вряд ли они станут перевыполнять эту норму. Скорее, они начнут подыскивать себе новую работу. А те, кто никак не может справиться, постоянно будут испытывать фрустрацию. Зачем нам это нужно? Конечно, некоторое представление о норме полезно иметь, чтобы планировать требуемое число исполнителей, объем закупок сырья и комплектующих и т.п. Но для чего это надо навязывать исполнителям? Только для того, чтобы иметь возможность совершенствовать свое мастерство владения кнутом и пряником? Но эти инструменты давно устарели и не могут конкурировать с построением отношений доверия и доброжелательства. А вот как раз для этого Э. Деминг предлагает заменить все эти нормы и квоты лидерством, поскольку Босс принципиально не может этого сделать. Выходит, что количественные показатели нужны, но их надо правильно использовать, что исключает требование их достижения. Стремиться нужно не к показателям, а к высокому качеству и постоянному совершенствованию — прибыль и выполнение показателей будут приятными побочными эффектами.

Еще раз повторим: показатели не должны быть обязательны для исполнения, по ним не должны оцениваться результаты работы людей и приниматься решения об их награждении или наказании. Именно об этом говорит Л.А. Конарева, когда возмущается нормативом на прием больных.

Дело ведь не в том, что этот норматив позволяет оценить количество людей, которое может принять один врач, а в том, что за его несоблюдение врача наказывают. Почему это происходит? Потому, что деньгами распоряжаются люди, ничего не понимающие в работе врача, и поэтому они придумали показатель, который они могут измерять и в соответствии с которым они могут врачей награждать или наказывать.

За то, чтобы в поликлинике работали профессионалы и порядочные люди, отвечают именно менеджеры, и достигнуть этого можно только создав такую систему, в которой не порядочные и непрофессиональные люди будут автоматически выталкиваться. Как? К ним перестанут записываться больные: наилучшая система — всегда та, которая самоочищается (самосовершенствуется). Но для этого врачи должны получать деньги, позволяющие нормально жить и быть уважаемыми в обществе людьми, а для этого нужно, чтобы государство выделяло на здравоохранение не как сегодня — 2,8%, а в разы больше... И оплата труда врача не должна зависеть от того, сколько пациентов он принял: она должна быть высокой и стабильной...

И не должен глава государства (если он действительно заботится о стране) «учитывать число правонарушений или ко-

личественный объем налоговых отчислений в определенном субъекте страны, принимая решение о ее губернаторе», так как оба этих показателя зависят в первую очередь от той системы, которая существует в стране и за которую отвечает он — глава государства. Он должен создать систему, позволяющую людям на местах выбрать того человека, который действительно озабочен процветанием родного края.



СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Адлер Ю.П., Шпер В.Л.** Кому же учить невыученные уроки? Да и зачем? // Стандарты и качество. — 2016. — № 8. — С. 100—105.
2. **Деминг Э.** Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Пер. с англ.; Под ред. Ю. Рубаника, Ю. Адлера, В. Шпера. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 370 с.
3. **Deming W.E.** The New Economics for Industry, Government, Education. — 2nd ed. — Cambridge (Massachusetts, USA); London (England). — 1994. — 247 p.
4. **Адлер Ю.П., Шпер В.Л.** От 3-х до 33-х. Что дальше? — В сб.: Непрерывное совершенствование деятельности организации. — Междунар. семинар 27—29 окт. 2010 г. — М.: МИСиС, 2010. — 148 с.
5. **Мацусита К.** Принципы успеха / Пер. с англ. Ю. Адлера. — 9-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 127 с.
6. **Берри Л., Селтман К.** Клиника Мэйо: менеджмент и сервис мирового уровня. — М.: Эксмо, 2010. — 304 с.
7. **Адлер Ю.П.** Мотивация — хорошо, а деньги — лучше? // Стандарты и качество. — 2017. — № 5. — С. 72—76.
8. Закон Гудхарта // см.: <https://ru.wikipedia.org/wiki>.
9. **Седдон Дж.** Свобода от приказов и контроля. Путь к эффективному сервису / Пер. с англ.; Науч. ред. Ю.П. Адлер, предисл. Ю.П. Адлера, В.Л. Шпера. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. — 232 с.

LIST OF REFERENCES

1. **Adler Yu.P., Shper V.L.** Who should learn unlearned lessons? And indeed why? // Standards and Quality. — 2016. — N 8. — P. 100—105.
2. **Deming E.** Out of the crisis: a new paradigm of managing people, systems and processes / Tr. from eng., under the editorship of Yu. Rubanik, Yu. Adler, V. Shper. — M.: Alpina Business Books, 2007. — 370 p.
3. **Deming W.E.** The new economics for industry, government, education. — 2nd ed. — Cambridge, Massachusetts; London, England, 1994. — 247 p.
4. **Adler Yu.P., Shper V.L.** From 3 to 33. What is next? — In coll. volume: Continuous Improvement of Organization Activity. — International Seminar 27—29 October, 2010. — M.: MISiS, 2010. — 148 p.
5. **Matsushita K.** Principles of success / Tr. from eng. Yu. Adler. — 9th ed. — M.: Alpina Publisher, 2016. — 127 p.
6. **Berry L., Seltman K.** Management lessons from Mayo clinic: inside one of the world's most admired service organizations. — M.: Eksmo, 2010. — 304 p.
7. **Adler Yu.P.** Money is better than motivation? // Standards and Quality. — 2017. — N 5. — P. 72—76.
8. Goodhart's Law / https://ru.wikipedia.org/wiki/Закон_Гудхарта — Accessed date 10.05.2017.
9. **Seddon J.** Freedom from command and control. A better way to make the work work / Tr. from eng; academic editing by Yu.P. Adler, foreword by Yu.P. Adler, V.L. Shper. — M.: AIA «Standards and Quality», 2009. — 232 p.



Юрий Павлович АДЛЕР — кандидат технических наук, профессор «МИСиС», почетный президент Международной гильдии профессионалов качества, действительный член Академии проблем качества; **Владимир Львович ШПЕР** — кандидат технических наук, действительный член Академии проблем качества, член ASQ и ENBIS

Yuriy Pavlovich ADLER — Candidate of Technical Sciences, Professor of NUST «MISiS», Honorary President of the International Guild for Quality Professionals, Full Member of the Academy of Quality;

Vladimir L'vovich SHPER — Candidate of Technical Sciences, Full Member of the Academy of Quality, member of ASQ and ENBIS

Окончание в следующем номере