

ОТ ИДЕИ К РАЗВИТИЮ

ДС

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

.....
ежемесячный деловой журнал

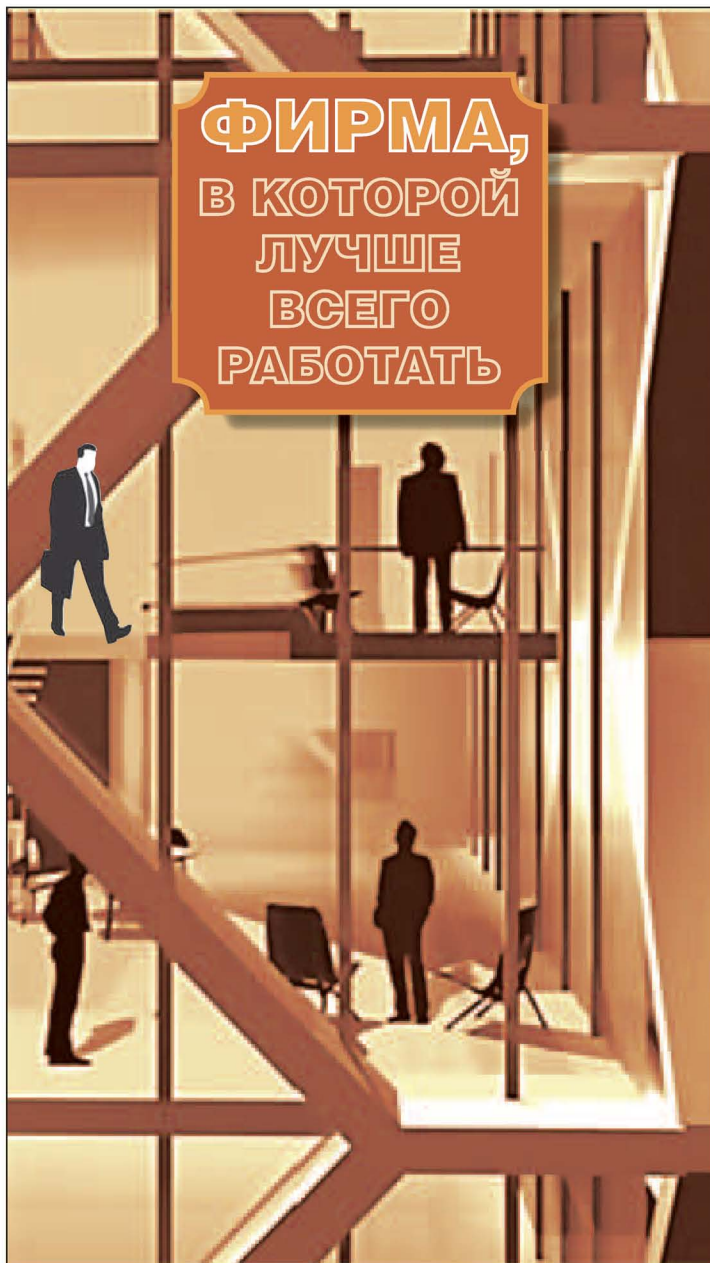
ф е в р а л ь • 2008

04 Город
возможностей

16 Эффективность
российских
компаний

54 Заинтересовать
нельзя
наказать

65 Д Л Я И Д Е Й



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

www.stq.ru/ds

Дж. Харрингтон

ПЯТЬ СТОЛПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА



«Дж. Харрингтон принадлежит к редкой категории лидеров бизнеса, органично сочетающих выдающиеся способности, эффективные навыки руководства и знания современных технологий с умением добиваться требуемых результатов».

А. Фейгенбаум,
генеральный директор
General Systems Corp.



бestseller

новинка

новинка

новинка

1 квартал 2008 г.

Серия книг признанного лидера в области качества Дж. Харрингтона «Пять столпов организационного совершенства» адресована организациям, стремящимся к выдающимся успехам и непрерывным улучшениям. Книги способствуют четкому пониманию сущности делового совершенства и ускоренному продвижению компаний в условиях динамично меняющегося мира.

Издания предназначены для руководителей предприятий, специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества.

Каждая книга — самостоятельное издание, акцентирующее внимание на одном из пяти столпов делового совершенства:

- «Совершенство управления процессами»;
- «Совершенство управления проектами»;
- «Совершенство управления изменениями»;
- «Совершенство управления знаниями»;
- «Совершенство управления ресурсами».

в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

Адрес: 115088, Москва, 2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: (495) 988 8434, 771 6652, 506 8029

Факс: (495) 771 6653, 600 8287. E-mail: podpiska@mirq.ru

Сайты: www.mirq.ru, www.stq.ru. Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

ЭТИ КНИГИ ВЫ МОЖЕТЕ ЗАКАЗАТЬ

СОЗДАЙТЕ СВОЙ БИЗНЕС

Как много в высших управленческих кругах говорится о малом и среднем предпринимательстве! Даже организация, задачей которой является консолидация в этой сфере, называется «ОПОРА РОССИИ». Но воз и ныне там: российское малое и среднее предпринимательство так и не сформировалось. Да может быть, и нет такой необходимости, ведь работают газовые и нефтяные трубы. Но настанет такое время, когда пожелания сбудутся и можно будет опереться на субъекты «ОПОРЫ РОССИИ».

Кого же мы, обычные люди, относим к малому и среднему бизнесу, несмотря на то что федеральный закон, вступивший в силу с 1 января 2008 года, дает свои пояснения? Это, конечно, прачечные, химчистки, пекарни, ремонтные мастерские, ателье и тому подобное. По словам президента «ОПОРЫ РОССИИ» Сергея Борисова, доля малых предприятий в ВВП всего 10—12%. Лишь шесть из 1 000 россиян рискуют заниматься предпринимательством, что в 5—10 раз ниже, чем аналогичный показатель на Западе. А ведь именно развитие и поддержание государством духа предпринимательства сможет повысить интерес людей к собственному, семейному бизнесу, значительно уменьшит число правонарушений, особенно в регионах с недостаточной занятостью населения.

На подобные «газетные» размышления меня натолкнула одна из статей этого номера о некоем Джоне Тимпсоне. Поискав это имя в Интернете, я поняла, что в бизнесе он — личность известная. По крайней мере, в СМИ его упоминают наравне с владельцем крупной британской компании «Верджин» Ричардом Брэнсоном и основателем крупнейшей сети магазинов Wal-Mart Сэмом Уолтоном. Честно говоря, я была поражена тем, как Тимпсон организовал крупный сетевой бизнес, состоящий из мелких мастерских, крошечных магазинчиков и сервисных контор. Другими словами, консолидировал лавочников и конторщиков, создав, если так можно выразиться, прототип ОПОРЫ АНГЛИИ. Интересно, что этот бизнес еще и семейный, а его годовой оборот достигает 100 миллионов фунтов стерлингов!

К отличительным особенностям самого Тимпсона можно отнести его настойчивое стремление расширять традиционный для всей компании бизнес, вернее, бизнесы, отеческую заботу о своих работниках (идеальный пример корпоративной социальной ответственности!), отсутствие бюрократических процедур из-за минимального аппарата менеджеров и предоставление широчайших полномочий на местах. Свой способ управлять Тимпсон называет «Менеджмент вверх ногами». Ну, просто сюжет из «Города солнца» Кампанеллы! Сейчас принято говорить об идеальных и даже счастливых компаниях. Вот, пожалуйста, прекрасный пример.

Ранее я не соглашалась с Юрием Павловичем Адлером, известным специалистом в области менеджмента качества, который считает, что предприниматели способны следовать этическим правилам ведения дел. Но сейчас, узнав о бизнесе Джона Тимпсона, публично прошу у Адлера прощения за свое неверие в идеалы. Да, этическая компания существует, но, к сожалению, не у нас, а в Великобритании — стране с устоявшимися бизнес-традициями, уважением к частной собственности, доверием предпринимателей к государству.

Я рада, мои дорогие читатели, что сегодня вы познакомитесь с такой компанией и, может быть, решите изменить свою жизнь. Не надо ждать, когда к вам придет неожиданный успех — засучите рукава и, по примеру Джона Тимпсона, создайте свой собственный семейный бизнес!

Наталья ТОМСОН



**Издатель**

РИА «Стандарты и качество»

Генеральный директор

Н.Г. Томсон

Учредитель

Н.Г. Томсон

Главный редактор

Н.Г. Томсон

Заместитель главного редактора

И.Л. Дрыгина

Ответственный секретарь

О.А. Кротова

Редактор

Ю.В. Сырбу

Корректор

В.М. Бурдина

Переводчик

А.Л. Раскин

Менеджер по развитию

Н.Ю. Кивва

Главный художник

В.А. Черников

Дизайнер

Н.С. Зуева

Производственный отдел

В.А. Барашин

Компьютерная верстка

В.А. Черников

Отдел маркетинга и рекламы

А.А. Муравьев

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел продаж

И.В. Попова

Подписка

Тел.: +7 (495) 988 8434, 600 8247,
506 8029, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес редакции:

115088, Москва,

2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: +7 (495) 988 8434, 771 6652

Факс: +7 (495) 771 6653

Телефон для предложений
по совершенствованию журнала:
+7 (495) 517 5379

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

E-mail: ds@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 15.01.08. Формат 60х90/8.

Бумага мелованная матовая. Печать офсетная.

Печ. л. 8,0. Уч.-изд. л. 8,8. Тираж 6000 экз.

Заказ 25. Цена договорная.

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733

от 20.10.04.

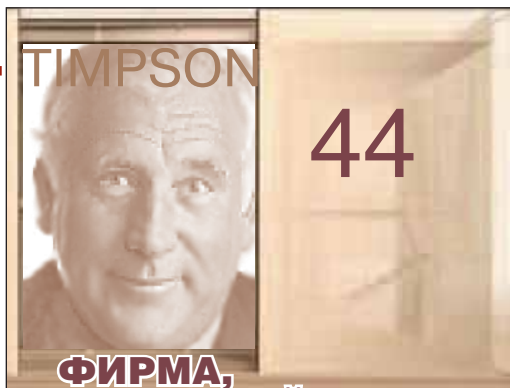
Отпечатано в ОАО «Калужская типография

стандартов».

248006, Калуга, ул. Московская, 256.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.

Редакция не несет ответственности за содержание
рекламных материалов. Любое использование
материалов номера возможно только с письменного
разрешения редакции.



ФИРМА, В КОТОРОЙ ЛУЧШЕ ВСЕГО РАБОТАТЬ

ЗА РУБЕЖОМ

4 Город возможностей

Наталья Кивва

Как живут и работают ваши коллеги за рубежом? Какие проблемы их заботят? Чему у них можно научиться? Как с ними сотрудничать? Читайте о бизнесе по-арабски.

ЛИЧНОСТЬ

10 Честность — лучшая политика

Читайте в интервью о том, как важно развивать навыки межличностного общения для повышения качества, производительности и прибыльности компании.

АНАЛИТИКА

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА

16 Эффективность российских компаний

Сергей Середин, Владимир Шпер

В качестве стратегической метрики результативности бизнеса выбрана чистая прибыль на одного работника. Какова она? Читайте подробности!

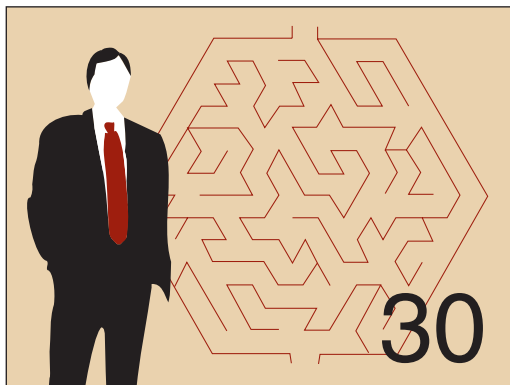
КАЧЕСТВО

«ШЕСТЬ СИГМ»

22 Деньги — качество — деньги штрих

Александр Казинцев

«Шесть сигм» — удивительно неудачное название, которое ничего не объясняет. Что такое «сигма»? Почему их «шесть»? Обо всем по порядку.



СОДЕРЖАНИЕ

ф е в р а л ь • 2008

- РАЗМЫШЛЕНИЯ**
- 30 Головоломка качества**
Джеймс Харрингтон
Методы совершенствования эффективны только при правильном использовании. Для всех ли это очевидно? Как не ошибиться при выборе того, что нужно вам?
- ТЕХНОЛОГИИ**
- ИТ**
- 34 Журнал хорошо, а сайт лучше**
Скотт Пейтон
Время бумажных носителей информации незаметно проходит, и на пятки наступает электронная эпоха. В чем же удобство новых технологий? Как они могут повысить качество жизни?
- АФОРИЗМЫ**
Корифеи менеджмента о бизнесе
- ЛОГИСТИКА**
- 38 Нюансы имеют значение**
Мало найдется счастливых, у которых нет проблем при перевозке грузов. Но что же делать остальным компаниям? Именно об этом и пойдет речь в статье.
- ОПЫТ**
- 44 Фирма, в которой лучше всего работать**
Джоанна Хиггинс
Несмотря на почтенный возраст, фирма Джона Тимпсона — одна из наименее традиционных в Великобритании. Все пото-

му, что у ее президента довольно своеобразное видение лидерства.

МАРКЕТИНГ

БРЕНД

- 51 Apple**

КАЛЕНДАРЬ

- 52** Международные конференции, конгрессы, выставки, семинары

ПЕРСОНАЛ

МОТИВАЦИЯ

- 54 Заинтересовать нельзя наказывать**
Хьюберт Рамперсад

Отсутствие заинтересованности работников превратилось в настоящую эпидемию. Как повысить эффективность работы компании?

- 58 БИБЛИОТЕКА**

Книжные новинки издательств Palgrave Macmillan, Wharton School Publishing, РИА «Стандарты и качество»

- 60 ДАЙДЖЕСТ**

Обзор самых интересных публикаций в западных электронных изданиях



Город возможностей

Наталья КИВВА

Менеджер по развитию журнала
«Деловое совершенство»,
внештатный специальный
корреспондент.

Самолет пошел на снижение, и вся наша команда, летевшая на 2-ю Международную конференцию по бенчмаркингу, затихла в ожидании. Каждый пытался выглянуть в иллюминатор, чтобы насладиться зрелищем южной ночи. Под нами раскинулся пестрый ковер из ярких огней Дубая. В лучах света высились зеркальные небоскребы, мечети, коробки многоэтажек, а чуть поодаль — многокупольный храм. Самолет приземлился, и в открытую дверь вместе с жарой ворвался запах знойного песка, густой аромат незнакомых пряностей и благоухание успеха...



■ Необычная система полива растений: вода поступает к каждому растению



■ Самый знаменитый отель в мире «Бурж-аль-Араб» («Парус»)



■ Самое высокое здание в мире «Бурж-Дубай»

С чего начинается совершенство

Дубай, пожалуй, самый известный арабский эмират по сравнению с шестью другими. Несмотря на то что столица Объединенных Арабских Эмиратов (ОАЭ) находится в Абу-Даби, жизнь кипит именно здесь. Все еще сохраняя дух «города купцов», Дубай стремительно вырос за последнее время и из обычного торгового города стал одним из признанных международных центров бизнеса. В настоящий момент Дубай закрепил свое коммерческое превосходство в регионе и утвердился в качестве главного претендента на ведущую роль в мировой экономике. Благодаря грамотной политике Дубай использовал все преимущества своего удачного географического расположения для ведения бизнеса.

Быстрые темпы экономического роста, высокий уровень жизни, развитое строительство, а также свободная экономическая зона Дубая делают этот регион очень привлекательным для предпринимателей. Динамика жизни эмирата видна во всем. Здания растут здесь как на дрожжах, улучшаются дороги, повсюду — башенные краны. Цены на недвижимость приближаются к московским, то есть являются одними из самых высоких в мире. Причем все дома строятся по индивидуальным проектам. Именно тут находится самый знаменитый отель в мире «Бурж-аль-Араб», или «Парус», как его иногда называют («бурж» по-арабски — «башня»). Здесь же строится поражающее своим величием самое высокое здание в мире — «Бурж-Дубай». Высота башни уже достигает одного километра в высоту, и это, по словам местных жителей, еще не предел. Проект планируют закончить в 2008 году.



СТРОЙКА В ДУБАЕ ВЕДЕТСЯ УДАРНЫМИ ТЕМПАМИ: С КАЖДЫМ ГОДОМ ПОЯВЛЯЮТСЯ ВСЕ НОВЫЕ ТОРГОВЫЕ И РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ КОМПЛЕКСЫ, БИЗНЕС-ЦЕНТРЫ, ОТЕЛИ И СООТВЕТСТВУЮЩАЯ ИМ ИНФРАСТРУКТУРА



СПРАВКА

ГЕОГРАФИЯ

Дубай расположен на перекрестке ключевых путей с запада на восток и с севера на юг. Он одинаково близок к Европе, Азии и Африке, находясь почти посередине между Гонконгом и Лондоном, Москвой и Найроби.



СПРАВКА

БИЗНЕС

Располагаясь на стратегически важном месте — пересечении торговых путей между Западом и Востоком, Дубай обладает несомненным преимуществом для организации и ведения бизнеса. Открыть свой бизнес здесь достаточно просто: следует всего лишь получить разрешение в виде лицензии. Преимуществом является и то, что бизнес-проекты в Дубае окупаются быстро и приносят немалую прибыль. Экономике эмирата питает не только нефть, как полагают многие, но и отельный бизнес, туризм, импорт автомобилей и бытовой техники, грузовые и пассажирские перевозки, недвижимость. Сегодня в Дубае особенно быстрыми темпами развивается производство продуктов и услуг в сфере высоких технологий. А бизнес-портал объединяет множество деловых людей различных сфер деятельности. Немало среди них и выходцев из стран бывшего СССР, а особенно из России, которые ведут здесь успешный бизнес и входят в так называемый Русский дом Дубая. Фактически нет в этом эмирате и налогового бремени, что повышает его привлекательность в глазах предпринимателей. Большинство крупнейших мировых компаний имеют в Дубае свои представительства благодаря тому, что нет никаких препятствий для иностранной торговли, бартера и вывоза капитала и доходов в другую страну.

ПЕРСОНАЛ

Менеджмент в Дубае организуется по западной системе с привлечением значительного числа высококвалифицированных служащих и советников из развитых стран. Для подбора персонала среднего звена, технического состава и рабочих существует обширный рынок труда из представителей стран Юго-Восточной Азии, Индии и Среднего Востока, обладающих развитыми деловыми качествами и готовых работать за зарплату, как правило, гораздо более низкую, чем в индустриально развитых странах.

Стройка в Дубае ведется ударными темпами: с каждым годом появляются все новые торговые и развлекательные комплексы, бизнес-центры, отели и соответствующая им инфраструктура. А ведь совсем недавно здесь была голая пустыня. Удивительно! В чем секрет? Может быть, в патриотизме, который в Дубае чувствуется абсолютно во всем: в гордости за свою историю, искренней вере в правительство, братстве, бережном отношении к природе?

За 30 лет Дубай превратился в один из высокоразвитых городов мира, но, несмотря ни на что, местное население не изменяет своим вековым традициям и культуре. Любовь братьев, нежность к матери, встреча большой семьи, мальчишеская дружба... — все эти сюжеты (вы не поверите!) из рекламных роликов, которые крутятся по центральному телевидению Дубая! Ни тени насилия, жестокости, пошлости. В этом чувствуется какая-то немислимая сила. Может быть, именно она и позволила создать посреди пустыни этот прекрасный оазис.

Рабочие будни

Рабочий день на государственных предприятиях Дубая длится с 7:30 до 15:00, в частных компаниях — с 9:00 до 17:00. С 1 сентября 2006 года выходные дни перенесены с четверга и пятницы на пятницу и субботу.

Если у вас личный транспорт, то вовремя добраться до работы вам смогут помешать только пробки, которые здесь в часы пик явление частое. Мне всегда казалось, что пробки — лишь следствие непродуктивности развязок и эгоизма водителей. Но нет. Развязки в Дубае удобные, даже идеальные, почти на всех перекрестках круговое движение, правило запрета въезда на занятый перекресток неукоснительно соблюдается, никто не выезжает на прилегающую полосу или тротуар, не обгоняет по встречной полосе — и все равно пробки есть.

Правительство Дубая оригинально решает эту проблему: усложняет получение водительских прав. Для начала вам придется отстоять очередь — около двух-трех месяцев, потом взять 20—40 уроков вождения (один-два месяца), далее — сдать экзамен на знание дорожных знаков. Стоит он около 400 долларов. Но все это только цветочки! Ягодки начинаются на экзамене по вождению. Счастливчики сдают его с третьей попытки. Есть и «юбиляры» — 10 попыток. Между попытками необходимо ждать месяц и брать дополнительные уроки. И тем не менее в Дубае лучше иметь свой автомобиль. Потому что поймать с утра такси практически невозможно. Заказать с вечера? Попробуйте, но гарантии, что с утра кто-то за вами приедет, никакой. Мы честно перепробовали все способы, но каждое утро по часу, а то и больше, простаивали на обочине и с грустью смотрели на недостроенное метро, вывеска на котором обещала в скором времени значительно облегчить жизнь дубайцев.

И на работе, и в повседневной жизни жители ОАЭ носят традиционную одежду. Мужчины облачаются в так называемые дишдаши или гондуры — белые длинные халаты, а голову покрывают готрой — специальной белой накидкой, которую крепят с помощью черного жгута. Женщины ходят в традиционных черных платьях с платком на голове.

Портрет бизнесмена

Объединенные Арабские Эмираты объединились совсем недавно, в 1971 году. Мудрый шейх Заед вместо того, чтобы самому наживать-ся на продаже нефти, разделил между всеми тогдашними подданными свой «небольшой» капитал и земли. В итоге у каждого араба-везунчика появилось около 400 тысяч долларов и собственная земля. Был принят и закон, по которому любое предприятие должно на 50% принадлежать арабу, то есть «локалу» (в переводе это слово означает «избранный богом»). Хочешь открыть бизнес — бери в долю араба. «Локалы» — самая обласканная часть населения Эмиратов. Они не платят за свет и воду и могут не работать, а если и работают, то только на высокопоставленных государственных должностях. Их дети при рождении получают от правительства денежный грант. Правительство также оплачивает все расходы по получению высшего образования, причем локал может выбрать практически любой вуз мира.

Набиль Табчури работает заместителем генерального директора по зарубежным проектам на крупнейшем дубайском заводе по производству сахара Al Khaleej Sugar. Он получил прекрасное образование в одном из университетов США, много путешествует и очень увлечен своим делом. В машине всегда слушает классическую музыку, которая, по его словам, дает ему сил на весь день. Нам удалось побеседовать с Набилем и расспросить его об особенностях ведения бизнеса в Дубае.

ДС. Набиль, расскажите, чем занимается ваша компания.

Набиль Табчури. Al Khaleej Sugar — крупнейшее в мире предприятие по производству сахара. Мы производим около 5 000 метрических тонн сахара в день, который продается более чем в 45 странах мира. Я сейчас руковожу подразделением, которое занимается зарубежными проектами, и очень заинтересован в сотрудничестве с Россией. Мы планируем объединиться с тульским сахарным заводом.

ДС. Как складывалась ваша карьера?

Н.Т. В 1983 году я получил степень магистра в университете США по специальности инженер-механик. Работал во многих странах мира в абсолютно разных сферах деятельности. В сахарном бизнесе я уже 15 лет. Начинал как менеджер по проектам, затем стал директором производства, а позднее — заместителем генерального директора по иностранным проектам.

ДС. Какие системы менеджмента качества вы используете на своем заводе?



■ Набиль Табчури, заместитель генерального директора по зарубежным проектам в Al Khaleej Sugar

ЛИТР БЕНЗИНА В ДУБАЕ
СТОИТ 1,5 ДИРХАМ,
ИЛИ ОКОЛО 10 РУБЛЕЙ



■ Гондур — традиционная мужская одежда в Дубае



СПРАВКА

ОБРАЗ ЖИЗНИ

Дубай — город с уникальной космополитической атмосферой, где есть место носителям самых разных культур и обычаев. Арабы, европейцы и азиаты не только чувствуют себя здесь одинаково свободно, но и имеют возможность сохранять привычный уклад жизни и традиции — в быту, питании и развлечениях.

РАЗВЯЗКИ В ДУБАЕ
УДОБНЫЕ, ДАЖЕ ИДЕАЛЬНЫЕ,
ПОЧТИ НА ВСЕХ
ПЕРЕКРЕСТКАХ КРУГОВОЕ
ДВИЖЕНИЕ, ПРАВИЛО
ЗАПРЕТА ВЪЕЗДА
НА ЗАНЯТЫЙ ПЕРЕКРЕСТОК
НЕУКОСНИТЕЛЬНО
СОБЛЮДАЕТСЯ, НИКТО
НЕ ВЫЕЗЖАЕТ
НА ПРИЛЕГАЮЩУЮ ПОЛОСУ
ИЛИ ТРОТУАР, НЕ ОБГОНЯЕТ
ПО ВСТРЕЧНОЙ ПОЛОСЕ —
И ВСЕ РАВНО ПРОБКИ ЕСТЬ



СПРАВКА

ДЕНЬГИ

Местная валюта, дирхам, свободно конвертируется и имеет стабильный курс, не меняющийся в течение нескольких последних лет. Отделения ведущих международных банков и местные банки предоставляют любые принятые в мировой практике услуги. Отсутствуют ограничения на перемещение капиталов, вывоз прибыли, обмен валюты.
1 \$ США = 3,60 Dhs

Н.Т. Я считаю, что нельзя выбрать какую-нибудь одну систему, сесть и ждать, что она приведет вас к успеху. Нужна не система, а люди. Я никогда не привязываюсь к чему-то одному, не ищу палочку-выручалочку на все случаи жизни. Люди очень разные: одним подойдет этот метод, а другим — нет. Поэтому я беру понемногу отовсюду. Собираю лучшие идеи и делаю уникальный микс, повторить который и так же эффективно использовать не сможет никто другой: каждому нужно искать свой путь совершенствования. Вот, например, из методологии «Шесть сигм» я взял идею эффективности командной работы. Приспособил этот принцип к своему бизнесу и получаю прекрасные результаты.

ДС. И как вы применяете этот принцип?

Н.Т. У нас на заводе каждый день проводятся мозговые штурмы, с помощью которых мы решаем практически все проблемы совершенствования производства. Мы понимаем, что без упорной работы подняться невозможно. Мозги должны постоянно работать и совершенствоваться. Раньше мы производили всего 2 000 метрических тонн сахара в день, сейчас — 5 000. Это стало возможно именно благодаря командной работе и вовлеченности персонала. Мозговые штурмы у нас проводятся под руководством самого генерального директора и в присутствии всех топ-менеджеров. На заводе работает 520 человек, которые постоянно думают об усовершенствовании производства, о том, как удовлетворить и предвосхитить желания потребителей. Мы все вовлечены в общее дело и хотим, чтобы в продукции чувствовалась наша забота и положительная энергетика.

ДС. А как вы мотивируете персонал?

Н.Т. Я считаю, что руководитель должен быть прекрасным психологом и постоянно оказывать внимание своим сотрудникам, искать индивидуальное решение проблем каждого, ну и конечно, грамотно вести диалог — это, на мой взгляд, самый действенный мотивирующий инструмент. Общаюсь со своими сотрудниками, я всегда прошу их задуматься, сколько часов они проводят дома, а сколько — на работе. Когда они осознают, что большая часть их жизни проходит вне дома, вне семьи, я говорю им: «Сделайте так, чтобы то время, которое вы забираете у своей семьи, приносило вам максимальную пользу, любите свое дело, идите к намеченной цели». Обычно это работает.

Безусловно, успех компании невозможен без лидера. Причем я убежден в том, что лидерами не становятся, а рождаются. Задача руководителя — увидеть амбициозного человека, заметить его стремления и увлеченность и довериться ему, передать часть ответственности, позволить принимать ключевые решения. Это окупится, не сомневайтесь, а впоследствии еще и принесет огромную прибыль. Заметив в человеке лидерские качества, помогите ему реализоваться. Мой бывший начальник видел, что я хочу самостоятельно принимать

решения, болею за бизнес, как за свой собственный, и хочу больше ответственности. Но он был убежден, что должность — это всего лишь признание на бумаге, формальность, что человек и без нее может принимать ключевые решения — и не повышал меня. В результате я ушел. На мой взгляд, и сейчас я все больше в этом убеждаюсь, сотрудников надо поощрять, и должность может стать прекрасной наградой за успешную работу.

ДС. А как распознать лидера?

Н.Т. Его не надо распознавать — он сам даст о себе знать. Вот прямо сейчас поставьте передо мной 100 человек и дайте десять минут пообщаться с ними, я сразу скажу, кто лидер. Это видно по работе человека, его разговору, поведению.

ДС. С какими проблемами вы столкнулись в России?

Н.Т. Когда я был на тульском заводе, мне показалось, что у вас мало внимания уделяют качеству и безопасности труда, но зато пристально следят за тем, чтобы ничего не пропало. По предприятию ходит немыслимое количество охранников. Мне это непонятно. Груда мышц не нужна — нужны мозги. Зачем мне 500 человек охраны? Дайте мне 2—3 высококлассных специалиста — и завод заработает как часы.

ДС. Вы уже упоминали о том, что необходимо постоянное развитие и обучение. А где вы черпаете новые знания? Какую деловую литературу читаете?

Н.Т. К сожалению, на чтение журналов и газет у меня совершенно нет времени. Но постоянное обучение, конечно, необходимо. Я получаю знания в основном через Интернет, на конференциях и семинарах.

ДС. Что для вас успех?

Н.Т. Многие меряют успех деньгами. Для меня деньги, конечно, важны, но успех — это все же удовлетворение от работы и самореализация. Если вы довольны тем, чем занимаетесь, вы успешны. Мой личный успех — это то, что я дал заводу, на какой уровень он благодаря мне и моей команде поднялся.



Продолжение в следующем номере.



СПРАВКА

БЮРОКРАТИЯ

В Дубае практически нет волокиты с бумагами. Все документы оформляются аккуратно, точно и в фантастически короткие сроки. Отношение чиновников внимательное и доброжелательное. Языкового барьера нет: все представители официальных учреждений прекрасно владеют английским языком.





ДЕВИЗ —
ГОВОРИТЬ ПРАВДУ.
ДОНОСИТЬ
ДО СВОЕГО
НАЧАЛЬНИКА
СВОЮ ТОЧКУ
ЗРЕНИЯ
КАК СВОЕ
ВИДЕНИЕ
СИТУАЦИИ.
ПРАВДИВОСТЬ —
ЭТО БОЛЬШАЯ
СИЛА