

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

№ 6 ■ 2007 ■



RIA
СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО



Изобретательский
Маркетинг



ISSN 1813-9485
9 771813 948001 >

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

КОМПЛЕКТ КНИГ «БЕНЧМАРКИНГ»



Цена комплекта
из 4 книг — ~~918~~ р.

850 р.

1. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли

■ Рейдер Р.

Пер. с англ. А.Л. Раскина / Под научн. ред. Т.В. Даниловой. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 248 с.: ил.

В книге подробно изложены основные принципы внутреннего и внешнего бенчмаркинга — нового направления, возникшего на стыке менеджмента и маркетинга. Она содержит рекомендации по применению бенчмаркинга в качестве инструмента для обеспечения непрерывного совершенствования организации, выработки стратегии обретения конкурентных преимуществ и преобразования успешной компании в предприятие мирового уровня.

Индекс — 21306

Цена — 350 р.

2. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия

■ Данилов И.П., Данилова Т.В.

Под научн. ред. С.И. Михайловой. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. — 72 с.: ил.

Несмотря на небольшой объем, эта книга поможет вам подобрать наиболее эффективный способ управления компанией на основе бенчмаркинга, что позволит достичь новых высот качества и производительности.

Издание ориентировано на руководителей высшего и среднего звеньев, специалистов по консалтингу, маркетологов, преподавателей и студентов вузов, специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества.

Индекс — 21267

Цена — 118 р.

3. 101 хорошая идея. Как создать совершенный бизнес. I часть.

■ Под ред. К. Бемовски и Б. Стрэттона

Пер. с англ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. Часть I — 150 с.

Хотите создать совершенный бизнес?

Теперь для этого у вас есть 101 идея!

Книга создана практиками для практиков. Предлагаемые авторами оригинальные идеи прошли испытание временем. Ознакомившись с ними, вы сможете:

- анализировать бизнес-процессы и совершенствовать их;
- вовлекать сотрудников в процессы совершенствования;
- превращать проблемы в благоприятные возможности;
- строить долговременные отношения с партнерами;
- измерять эффективность и результативность процесса.

Индекс — 21292

Цена — 225 р.

4. 101 хорошая идея. Как создать совершенный бизнес. II часть.

■ Под ред. К. Бемовски и Б. Стрэттона

Пер. с англ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2006. Часть II — 150 с.

Книга ориентирована на менеджеров всех уровней, специалистов по совершенствованию систем менеджмента качества и организации производства, всех, кто интересуется проблемами улучшения качества.

Индекс — 21293.

Цена — 225 р.

**КНИГИ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ**

в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»

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

Адрес для переписки: 115114, Москва, а/я 21. Тел.: (495) 988 8434, 771 6652, 506 8029

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

www.mirq.ru, www.stq.ru

Интернет-магазин: www.mirkachestva.ru

МАРКЕТИНГ С РОССИЙСКИМ МЕНТАЛИТЕТОМ



При подписании в печать этого номера журнала я, как обычно, еще раз внимательно прочитала все статьи. Настроение у меня, прямо скажем, было невеселое. А причина тому самая обычная: российский сервис. Дело в том, что перед переездом на новую квартиру мы решили заказать новую кухню. Сейчас на рынке большой выбор российской мебели. Обратите внимание, российской. Изготавливают ее, как правило, на европейских линиях, и выглядит такая кухня очень достойно. Наш выбор пал на фирму, которая несколько лет подряд становилась лауреатом программы «100 лучших товаров России».

Мы сделали заказ, и через три месяца кухня красовалась в нашей новой квартире. А вот столешницу мы решили заказать в другой компании, так как у производителя мебели не оказалось подходящего по цвету материала. Наиболее популярный для столешниц материал сейчас — искусственный камень. Он поражает разнообразием цветов, возможностью создавать причудливые формы, долговечностью и даже ремонтпригодностью. Одна беда: полуфабрикатные заготовки и клей, который используется для соединения частей столешниц, поставляются из-за границы. И когда подошел срок украсить нашу кухню новенькой столешницей, менеджер нам сообщил пренеприятное известие: не хватило клея. И не было его целый месяц.

Мы откладывали и откладывали переезд на новую квартиру. Ведь если нет столешницы, то некуда встроить ни мойку, ни варочную панель. И вот настал день, когда менеджер сообщил нам о том, что заказ готов и... уехал отдыхать.

Рабочие привезли многострадальное изделие, и выяснилось, что отверстие под мойку смещено в сторону, а на краю столешницы красуется более светлое пятно. Кроме того, две детали, которые надо было склеить, не стыковались, а клей снова закончился.

Поскольку менеджер был в отпуске, рабочие пожали плечами, прихватили с собой все бракованные изделия и убрались восвояси, оставив нас в полнейшем недоумении и с чувством глубокого неудовлетворения. Наш переезд опять откладывался. Мы начали названивать уже старшему менеджеру. Он, в свою очередь, посетовал на то, что кто-то что-то измеряет, потом другие это что-то изготавливают, а отвечать приходится ему. Заметьте, что все эти люди — сотрудники одной компании. Я вспомнила миниатюру незабвенного Аркадия Райкина: «К пуговицам претензии есть?». Наша эпопея под кодовым названием «Столешница» вышла на второй круг. Опять надо заказывать клей в Европе, ждать, когда его отгрузят, перевезут через границу и «растаможат».

Когда наш менеджер вернулся из отпуска, выяснилось, что ему о браке не сообщили. Он очень удивился тому, что мы до сих пор не переехали, начал проявлять вялотекущий интерес к тому, что происходит с нашим заказом, но гарантировать ничего не стал.

Вот в таком пессимистичном расположении духа я приступила к просмотру этого номера. И настроение мое, надо сказать, улучшилось. Потому что именно российские авторы рассказывают нам, как наладить коммуникации на работе, как формулировать ценности компании для достижения успеха, даже как использовать новый маркетинговый инструмент, чтобы лучше и быстрее удовлетворить запросы потребителей. А уж если мы хотим повысить конкурентоспособность продукции, то просто необходимо внедрить на фирме изобретательский маркетинг.

Правда, боюсь, что если изготовители моей злосчастной столешницы последуют всем этим советам, то из-за их российского менталитета я буду ждать ее не три месяца, а три года. Дело-то все, оказывается, в менталитете.

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-журналист
Н.Ю. Кивва

Редактор
Ю.В. Сырбу

Корректор
В.М. Бурдина

Переводчик
А.Л. Раскин

Главный художник
В.А. Черников

Дизайнер
С.И. Леонова

Производственный отдел
В.А. Барашин

Компьютерная верстка
В.А. Черников

Отдел маркетинга и рекламы
В.Н. Джурело

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел распространения
И.В. Попова

Подписка

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

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес для переписки:

115114, Москва, а/я 21

Адрес редакции:

115088, Москва,

2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: +7 (495) 988 8434, 771 6652

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 14.05.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 7,0. Уч.-изд. л. 7,8.
Тираж 6000 экз. Заказ 909. Цена договорная.
Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733 от 20.10.04
Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов»
248006, Калуга, ул. Московская, 256



Система менеджмента качества РИА «Стандарты и качество»
сертифицирована по ГОСТ Р ИСО 9001—2001 и ИСО 9001:2000

ГАЛЕРЕЯ

4 Совершенство недостижимо, но путь к нему прекрасен

Редакция журнала «Деловое совершенство» взяла интервью у своего главного редактора, учредителя и генерального директора издательства Наталии Томсон.

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

10 Лучше, дешевле, быстрее

Наталья Кивва

Секреты успешного внедрения японской программы «20 ключей» на молдавском предприятии «Молдагротехника».

ИННОВАЦИИ

16 Вовлечен — значит эффективен

Ребекка Фосетт

Оказывается, увеличение прибыли напрямую зависит от уровня вовлеченности сотрудников. Повысить его не так уж сложно!

20 Качество обслуживания: за улучшение

Читайте, в каких салонах связи Москвы качество обслуживания покупателей лучше!

ГОВОРЯТ ГУРУ

21 Высказывания Джеймса Харрингтона

РАЗМЫШЛЕНИЯ

22 Что еще не поздно сделать?

Тито Конти

Итальянский ученый Тито Конти о «возможности, которую нельзя упускать» — качестве. Окончание.

Содержание

ТЕМА НОМЕРА:
ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИЙ МАРКЕТИНГ

КАЛЕНДАРЬ

27 Международные конференции, конгрессы, семинары

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

28 Человеческий фактор

Георгий Ефимов

В вашей компании четко сформулированы ценности? Они доносятся до сотрудников и разделяются ими? Значит, успех у вас в кармане!

ТРИЗ

32 Изобретательский маркетинг

*Алексей Подкатилин,
Петр Павел Сурков*

Хотите создать конкурентоспособные продукты на базе устаревшей техники, забракованных ресурсов и без инвестиций? Изучайте ТРИЗ!

МАРКЕТИНГ

38 Логфрейм на службе маркетинга

Григорий Трусов

Что, как и зачем нужно предоставить заказчику? Быстро решить эту непростую задачу поможет новый маркетинговый инструмент.

ПЕРСОНАЛ

42 Кто здесь?

*Оксана Крылова,
Дмитрий Воробьев*

Очень часто наши беседы, переговоры и совещания заканчиваются безрезультатно. В чем причина и как ее устранить?

46 Лидер на кушетке у психоаналитика

Наталья Кивва

Заметки с семинара Манфреда Кетса де Вриса, одного из ведущих специалистов Европы в области управления и лидерства.

CASE STUDY

50 История создания программы лояльности

Екатерина Кураксина

Круг лояльных клиентов — настоящий капитал предприятия. О том, как его накопить, рассказывает российское билетное агентство «Партер».

БИБЛИОТЕКА

54 Книжные новинки издательства Productivity Press Inc.

ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

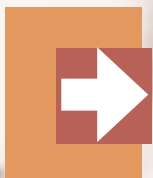
5S — система по наведению порядка на производстве и укреплению дисциплины.
APQC (American Productivity & Quality Center) — Американский центр производительности и качества.
ASQ (American Society for Quality) — Американское общество качества.
Benchmarking (бенчмаркинг) — сравнительный анализ эффективности на основе системы взаимосвязанных показателей.
EFQM (European Foundation for Quality Management) — Европейский фонд управления качеством.
EQO (European Organization for Quality) — Европейская организация качества.
ERP (Enterprise Resource Planning) — информационная система планирования ресурсов предприятия.
GBN (Global Benchmarking Network) — Глобальная сеть бенчмаркинга.
ISO (International Organization for Standardization) — Международная организация по стандартизации (ИСО).
Kaizen (кайдзен) — концепция непрерывного совершенствования.
Lean production (бережливое производство) — система экономии производственных ресурсов.
PDCA (Plan-Do-Check-Act) — цикл Деминга-Шухарта (планируй—делай—проверяй—действуй).
Six Sigma («Шесть сигма») — система по достижению и поддержанию высоких результатов на производстве.
TPM (Total Productive Maintenance) — система производственного обслуживания оборудования с участием всего персонала.
TPS (Toyota Production System) — производственная система компании Toyota.
TQM (Total Quality Management) — всеобщий менеджмент качества.
ТРИЗ — теория решения изобретательских задач.

На обложке использован рисунок Светы Леоновой. 6 лет

Совершенство недостижимо, но путь к нему прекрасен

Г
А
Л
Е
Р
Е
Я

В июне день рождения Наталии Григорьевны Томсон, учредителя и главного редактора журнала «Деловое совершенство», генерального директора РИА «Стандарты и качество». Редакция решила взять интервью у своего руководителя и главного генератора идей издания. Итак, каким же был путь к руководству издательством, выпускающего журналы о качестве и достижении совершенства?



Журнал «Деловое совершенство». Наталия Григорьевна, опишите, пожалуйста, свое детство, юность.

Наталия Томсон. Я родилась в обычной советской семье. Мои родители прожили вместе 53 года, познакомились во время войны, а поженились после ее окончания, в сентябре 1945 года. Папа служил в армии с 1938 года, сначала на Дальнем Востоке, а затем, когда началась война, под Москвой. В 1942 году он занимался эвакуацией немецких мотоциклов «Харлей» со Сталинградского фронта и транспортировал их на ремонтный завод в Москву, где и работала мама. 16-летней девочкой она в начале войны была направлена на трудовой фронт, где рыла окопы. Тяжело им тогда приходилось.

Папа всю жизнь верил в идеалы коммунистической партии и беззаветно отдавал ей всего себя, в том числе ездил поднимать колхозы, хотя подчас эта работа делалась за счет семьи, в ущерб нашему с ним общению. Папа был для нас примером честности, мужественности, любви. Сейчас его, к сожалению, уже нет.

И папа, и мама с любовью воспитывали меня и мою сестру-двойняшку, Аллу. Так получилось, что я родилась на пять минут раньше. Поэтому с раннего детства считала себя старшей и ответственной за то, что делает моя сестра, предъявляла к себе высокие требования и старалась им соответствовать.

ДС. А что вам больше всего запомнилось из этой поры?

Полную версию интервью см. на сайте: www.stq.ru/ds



Н.Т. Может быть, преодоление трудностей. Например, я хорошо помню, как мы с папой ездили кататься на лыжах в Подмосковье, в Подресково. Алла очень боялась кататься с горок, а я всегда устремлялась за папой, даже если склон был очень крутым. Ведь если папа поехал, то я тоже обязана была это сделать — и у меня всегда все получалось. Видимо, потребность преодолевать трудности, быть первой, уверенность в своем праве на лидерство были во мне с самых первых лет моей жизни.

Мы с сестрой всегда шли по жизни рядом друг с другом, окончили не только одну школу, но и институт. Кстати, в нашей школе учились Игорь Костолевский и Михаил Швыдкой. Помню, как перед выпускными экзаменами нам как образцово-показательное зачитывали сочинение Михаила «Красная площадь».

ДС. Коль скоро мы перешли к образованию, давайте поговорим об институте, о ваших студенческих годах. Еще в школе вы решили, что будете учиться в техническом вузе. Чем вы руководствовались, сделав такой выбор?

Н.Т. В те годы был жаркий спор между физиками и лириками: казалось, все поделились на эти две категории. Я никак не могла отнести себя к лирикам, кроме того, одной из самых популярных профессий тогда была профессия инженера, поэтому мы с сестрой решили идти в инженерный институт.

В
Е
Р
Е
Ц
А
Т
А
Т

День рождения, 6 лет



С сестрой Аллой, 16 лет

Как раз после окончания школы мы переехали из Москвы в Зеленоград, где только открылся Московский институт электронной техники. В нем мы и начали учиться. Мы гордились своим выбором, потому что микроэлектроника — это наука будущего. Все это было очень романтично.

Учеба не обещала быть легкой. Дело в том, что для нас не разработали специальной программы. Физику мы изучали по программе Физтеха, математику — по программе МГУ.



Родители. 1946

Реализовать свои творческие амбиции мне удалось в редакции журнала «Стандарты и качество». Техническое образование мне очень помогает, в частности, при принятии решений и структурировании своих действий

В
Э
Р
Е
Д
А
Л
Е
Р
Е
Я

Мне очень нравилось учиться. По окончании института я получила красный диплом по специальности инженер-физик, пошла в аспирантуру и защитила диссертацию. Однако став кандидатом технических наук, я поняла, что наука не мое призвание. Поэтому решила сменить сферу профессиональных интересов и долго искала себя. Реализовать свои творческие амбиции мне удалось, начав работать в редакции журнала «Стандарты и качество». Я занимаюсь издательским делом с 1988 года, и мне это до сих пор очень нравится. Сейчас я далека от стези, которую выбрала для себя после школы. Тем не менее техническое образование мне очень помогает, в частности, при принятии решений и структурировании своих действий.

ДС. *Как вы считаете, на что должны обращать внимание при выборе профессии представители молодого поколения?*

Н.Т. Молодым людям я порекомендовала бы получать не модную профессию, а ту, к которой лежит душа. Конечно, очень важна и востребованность профессии, поскольку этот фактор влияет на материальный уровень жизни. Но мода с течением времени меняется.

ДС. *Кого вы считаете своими учителями и наставниками?*

Н.Т. В институте были чудесные преподаватели. Я помню своего первого преподавателя математики — Валентину Михайловну Терпигореву, которая служила для нас примером выдержанности, прекрасного стиля преподавания. Именно она внушила нам любовь к этому сложному предмету. Еще один человек, которого я очень уважала, — преподаватель теоретической физики Владимир Иванович Скобелкин. Его я цитирую до сих пор, позволю себе это сделать и сейчас. По его словами, если формула красивая, то она правильная. Моим ориентирами в жизни являются красота

и гармония — качества, отличающие физические и математические формулы. Я стараюсь всегда следовать этим принципам и делать все красиво и гармонично.

ДС. *Знаю, что ваш приход в качество не был простым. Как это произошло?*

Н.Т. В 1988 году я начала работать в одном из институтов Госстандарта, где мне поручили делать новое издание — о сертификации. Было тяжело, поскольку уже через полтора месяца после моего прихода нужно было выпустить первый научно-технический сборник по этой теме. Тогда я даже не знала, что такое сертификация. Но я поднапряглась, и все получилось. Потом сборник превратился в журнал «Сертификация», который выпускается до сих пор.

Интересно, как в моей жизни появился журнал «Стандарты и качество». В 1993 году ко мне приехал первый заместитель председателя Госстандарта России С. И. Аверин, работавший тогда главным редактором журнала «Стандарты и качество». Он предложил мне возглавить работу над изданием: его собирались закрывать, поскольку денег совершенно не было. Я категорически отказалась от предложения, но он не отступился, вызвал меня в Госстандарт, пообещал во всем помогать, и я рискнула.

Я и мои коллеги, которые со мной перешли на работу в журнал, не прогадали. Денег не было, зарплаты выплачивались мизерные, но мы выкарабкались, правильно расставив финансовые приоритеты. Для этого приходилось сильно рисковать: деньги в то время обесценивались, и я решила покупать ценные бумаги, которые в итоге дали нам необходимую финансовую подпитку. После очередной «авантюры» с ценными бумагами мы за три месяца удвоили капитал, купили на него

Коммунистический субботник. 1986



МОИМИ ОРИЕНТИРАМИ В ЖИЗНИ ЯВЛЯЮТСЯ КРАСОТА И ГАРМОНИЯ — КАЧЕСТВА, ОТЛИЧАЮЩИЕ ФИЗИЧЕСКИЕ И МАТЕМАТИЧЕСКИЕ ФОРМУЛЫ. Я СТАРАЮСЬ ВСЕГДА СЛЕДОВАТЬ ЭТИМ ПРИНЦИПАМ И ДЕЛАТЬ ВСЕ КРАСИВО И ГАРМОНИЧНО



компьютерное оборудование, отремонтировали офис.

ДС. *Как у вас возникла идея создать журнал «Деловое совершенство»?*

Н.Т. Я знала, что с 1992 года под эгидой Европейской организации качества (ЕОК) выпускается журнал «Европейское качество». В 1994 году, когда я первый раз поехала на конгресс ЕОК в Лиссабон, я там познакомилась с главным редактором этого журнала Джоном Келли. Мы с ним подружились. Интересно, что там же он познакомил меня с одним из величайших гуров качества Армандом Фейгенбаумом. Я даже взяла у него свое первое на английском языке интервью. С Джоном мы договорились о распространении журнала «Европейское качество» на английском языке в России. Но в то время еще не многие в России могли читать иностранные журналы в оригинале, поэтому в 1997 году мы заключили контракт о переводе журнала на русский язык.

Журнал пользовался популярностью, но через некоторое время «Европейское качество» перестал быть официальным журналом ЕОК и стал выходить нерегулярно. По независящим от нас причинам мы не соблюдали сроков выпуска журнала, поскольку материалы для перевода приходили к нам с большой задержкой. Тогда мы приняли решение «подтягивать» в журнал материалы из других источников. Таким образом, издание де-факто стало дайджестом. Через некоторое время Джон Келли

С сотрудниками РИА «Стандарты и качество». 1997



решил отказаться от выпуска «Европейского качества», и у нас возник вопрос, как назвать наш журнал, поскольку мне не хотелось его закрывать. На это были причины: не было такого издания, которое бы в достаточно популярной форме было посвящено проблемам, освещаемым в узко специализированных журналах РИА «Стандарты и качество». В это время уже достаточно известной стала европейская премия в области качества Business Excellence (деловое совершенство), и я решила дать журналу имя «Деловое совершенство». Мне всегда нравилось это название, нравится и до сих пор, и когда пришла идея создать клуб бенчмаркинга, мы его назвали так же.

ДС. *Вы неутомимый человек и никогда не останавливаетесь на достигнутом. Что это за двигатель, который не позволяет вам остановиться и отдохнуть, подвигает вас постоянно брать все новые и новые высоты?*

Н.Т. Мне кажется, что это моя судьба. Несмотря на то что ни моя мама, ни моя сестра не одобряют меня в стремлении постоянно двигаться вперед, мне всегда хотелось совершить что-нибудь необычное, оставить после себя след, достигнуть чего-то нового. Как президент Клуба бенчмаркинга «Деловое совершенство», я в свое время задумалась о том, чтобы взять у японцев лицензию на методику «20 ключей». Полтора года назад нам это удалось. На Востоке и Западе эта методика очень популярна и доказала свою эффективность и, думаю, она и у нас найдет широкое применение: уже сейчас мы рассматриваем проекты по внедрению «20 ключей» на нескольких предприятиях.

ДС. *Были ли в вашей работе курьезные моменты?*

Н.Т. Курьезных, пожалуй, нет, а необычные случайности, которые я бы назвала судьбоносными, были. Один из



Первый поцелуй. С дочерью Яной. 1980



С дочерью Яной. 1990

На церемонии награждения знаком «Лучший менеджер России». Слева направо: председатель Госстандарта России Г.П. Воронин, генеральный директор РИА «Стандарты и качество» Н.Г. Томсон, генеральный директор ФГУ «Ставропольский ЦСМ» В.Г. Зеренков. 2000



В
Е
Р
Е
В
А
Л
Ю
Г

События года — это конгрессы. Жаль, что в нашей стране Премия правительства в области качества не такое яркое событие, как, например, премии в мире искусства. Уверена, что наши граждане должны посещать американские, японские, израильские конгрессы: именно на них развиваются самые современные идеи качества. Необходимо видеть, куда движется этот мир

них связан с переездом. Как-то я оказалась около гостиницы «Украина». Стоял июнь, прошел сильный ливень, было свежо и приятно, распустились цветы липы. Я вышла на улицу, и у меня промелькнула секундная мысль о том, как хорошо было бы здесь жить. Тогда это было практически невозможно: в советское время на Кутузовском проспекте жили представители советской элиты. Но через год перед нами встал вопрос о смене квартиры. Дочке исполнилось пять лет, и надо было подумать о хорошей школе с английским языком и музыкальной школе рядом с домом: к тому времени у нее обнаружили к способности к музыке. Я начала искать возможность обменять свою квартиру в панельном доме около метро «Коломенская» на другую, ближе к центру Москвы. Как ни странно, я нашла обмен на квартиру в сталинском доме на Кутузовском проспекте, как раз рядом с гостиницей «Украина». Я думаю, что судьба и в этот раз благоволила мне.

***ДС.** Наталья Григорьевна, вас знают как отличного профессионала и сильного руководителя. Как вы считаете, есть ли разница между лидером-женщиной и лидером-мужчиной?*

Н.Т. Я думаю, что между лидером-женщиной и лидером-мужчиной такая же разница, как между мужчиной и женщиной. Мужчины любят набросать крупные мазки, а женщина, помимо этого, еще и прописать все до деталей, то есть реализовать и проконтролировать. Кроме того, ответственность у женщины, как у человека, который рождает другого человека, намного выше, чем у мужчины. Женщины-руководители обращают внимание на то, чтобы вокруг было красиво, опрятно. Так, я очень хорошо вижу неровности и дефекты, например, в журналах, из-за чего сотрудники сначала меня страшно боялись. Я тщательно следила за неточностями в верстке. Меня до сих пор раздражает небрежность верстки и редактирования.

Женщинам приходится прикладывать гораздо больше усилий, чем мужчинам, чтобы добиться успехов в работе. Многие говорят, что наступил век матриархата. И действительно: сейчас мужчины становятся все более женственными. А женщине достаточно тяжело сохранить женственность, когда руководишь коллективом. Это, конечно, идет в ущерб самой женщине. Но раз так сложилось, приходится нести свой крест.

***ДС.** Какое событие вы считаете событием года в мире качества?*

Н.Т. События года — это конгрессы. Жаль, что в нашей стране Премия правительства в области качества не такое яркое событие, как, например, премии в мире искусства. Уверена, что наши граждане должны посещать американские, японские, израильские конгрессы: именно на них развиваются самые современные идеи качества. Необходимо видеть, куда движется этот мир.

***ДС.** Расскажите, пожалуйста, о своей семье. Как получилось, что ваша дочь живет в Австралии?*