

Владимир Токарев

Экономическая программа для оппозиции

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

Революция
2020 года

ДАЙДЖЕСТ ПО КНИГАМ КЦ
«РУССКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

12+

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

Революция
2020 года (4)

ДАЙДЖЕСТ ПО КНИГАМ КЦ
«РУССКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

12+

ВЛАДИ

Рев
2020

ДАЙДЖ
«РУСС

Руководителю страны

Владимир Токарев

**Экономическая
программа для оппозиции.
Руководителю страны**

«Издательские решения»

Токарев В.

Экономическая программа для оппозиции. Руководителю страны /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833892-2

Эта одна из книг серии «Русский менеджмент». Книги этой серии описывают, как уменьшить разрыв между теорией и практикой управления в нашей стране, как свести его к минимуму, вырваться в лидеры и закрепить успех. Данная книга отличается тем, что это преимущественно публицистическое издание. Своего рода сборник публицистических статей автора, написанных за 20 лет управленческого консультирования. Книга будет интересна руководителям всех уровней, а также неспециалистам в вопросах менеджмента.

ISBN 978-5-44-833892-2

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Расширенная аннотация и информация об авторе	6
Об авторе	7
Проект «Революция 2020 года»	8
Краткое содержание	9
Вместо вступления	10
Введение – Про пятую власть ²	12
I. Пять важных вопросов	16
1. Кто виноват, что мы так плохо живем?	16
2. Что делать? ⁶	20
3. С чего начать?	25
4. Где маркетинг?	31
5. С чего разразился кризис?	36
II. Первые четыре «Почему?»	40
Метод «Пять почему?»	41
1. Почему «нас не хотят»?	42
2. Почему у нас такое качество?	43
3. Почему у нас такая плохая практика менеджмента?	46
4. Почему управленческое образование не дало эффекта?	48
III. Пятое «Почему?» – почему не применяются эффективные методы освоения современного менеджмента? ¹⁵	51
1. Постановка задачи	51
2. Выбор направления решения задачи	52
3. Первая попытка нахождения решения задачи с применением оператора РВС	53
Что мешает передать на аутсорсинг производственное предприятие целиком?	54
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Экономическая программа для оппозиции Руководителю страны

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-4483-3892-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книги «Менеджмент эмоций» – стать акционером (спонсором) проекта краудфандинга по изданию серии из 9 книг по новому тайм-менеджменту – и получить соответствующие выгодные вознаграждения (книги со скидкой до 50%).



Серия практикумов по новому тайм-менеджменту.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ! Текущие в данный момент проекты краудфандинга можно найти по ссылке <https://planeta.ru/vtokarev>

Расширенная аннотация и информация об авторе

Это, в первую очередь, сборник публицистических произведений автора, специализирующегося в вопросах менеджмента уже 25 лет.

Хотя достаточно большая часть книги посвящена вопросам решения управленческих проблем на примере решения одной ключевой проблемы для России на современном этапе —

как изменить практику управления в компаниях, чтобы в качестве положительного последствия этого решения мы смогли слезть с нефтяной (и газовой) иглы.

С этой целью исследована возможность использования АРИЗ – алгоритма решения изобретательских задач для решения управленческих проблем, точнее будет сказать – сделаны первые шаги в этом направлении.

Главное в книге – обсуждение темы почему мы так плохо живем и что нужно сделать, по мнению автора, чтобы жить лучше.

На протяжении всей книги автору будет помогать постоянный виртуальный персонаж его книг (а это более 100 книг автора) – любознательный генеральный директор (любозн. гендир. далее).

Любозн. гендир. – А почему, скажи, у книги такой странный подзаголовок – руководителю страны. И кого именно ты имеешь в виду?

Автор – Привет! Твои вопросы пока простые.

Дело в том, что где-то в середине 90 годов мы выпускали регулярный электронный журнал по управлению – «Русский менеджмент» Одной из рубрик этого журнала был раздел «Руководителю страны». Некоторое время назад мы возобновили издание этого журнала в форме серии книг «Журнал «Русский менеджмент», сохранив старые рубрики (*Директору, Акционеру, Специалисту, Преподавателю* (менеджмента), *Студенту и Руководителю страны*). В этой книге несколько материалов как раз взяты из этой рубрики нашего журнала. Кстати, глава «Пять «Почему?» новая, планируется опубликовать ее в новом (пятом) номере этого журнала.

Что касается твоего вопроса – какому именно руководителю страны предназначена эта книга – то отвечаю: книга предназначена руководителю нашей страны, нынешнему и будущему, к какой бы партии он не принадлежал и каких бы политических взглядов он не придерживался.

Об авторе

Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор более 100 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта» и др., в 2012 – 2017 гг. член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

Проект «Революция 2020 года»



1. Революция 2020 года. Проект краудфандинга для издания серии практикумов по менеджменту.

2. Революция 2020 года (2). Проект по изданию серии практикумов по новому тайм-менеджменту.

3. Революция 2020 года (3). Отрывок из книги «Принятие решений в бизнесе»

4. Революция 2020 года (4). Отрывок из книги «Алёна начинает и...»

5. Революция 2020 года (5). Отрывок из книги «Алёна начинает и...»

6. Революция 2020 года (6). Отрывок из книги «Менеджмент эмоций»

Краткое содержание

Предисловия

I. Пять важных вопросов

- 1. Кто виноват?**
- 2. Что делать?**
- 3. С чего начать?**
- 4. Где маркетинг?**
- 5. С чего разразился кризис?**

II. Первые четыре «Почему?»

Метод «пять почему?»

- 1. Почему нас «не хотят»?**
- 2. Почему у нас такое качество?**
- 3. Почему у нас такая плохая практика менеджмента?**
- 4. Почему управленческое образование не дало эффекта?**

III. Пятое «Почему?»

Постановка задачи

...

IV. Пять сказок для топ-менеджеров

О сером волке, что научил плохому

...

V. Пять полезных статей

Вместо вступления

Как заработать себе большие проблемы малыми средствами

Инструкция для подчиненного

Кто-то специально ищет себе большие проблемы – ему требуется адреналин. Для этого некоторые иностранцы приезжают в Россию – в страну экстрима, а некоторые туристы за большие деньги живут в тюрьме, где над ними издеваются. Но чтобы, например, забраться на Эверест, нужно снаряжение. А как бы сделать это все дешево?

Уровень сложности: *Легко*

Потребуется:

- Обычная одежда;
- Немного черного (или коричневого – по цвету ботинок) крема;
- Красивый галстук;
- Трудовая книжка (в самом конце).

1 шаг

Как видите, снаряжение очень простое – ежедневный рабочий костюм, ботинки. Можете надеть галстук, погладить лишний раз брюки и почистить ботинки, и даже побриться – все на усмотрение.

2 шаг

Идем на нашу работу и вежливо со всеми здороваемся – все как обычно.

3 шаг

Приходит начальник, с ним тоже здороваемся и просим его принять вас (разговор должен быть с глазу на глаз).

4 шаг

Говорим очень вежливо, никаких соков в лицо начальнику (Ни-ни!). Говорим начальнику (если его зовут Иван Иванович) следующее:

– *Уважаемый Иван Иванович! Вы всех нас называете по имени, а мы вас по имени отчеству. Вы нас – «на ты», а мы вас – «на вы».*

– *Ну и что, Владимир, в чем твой вопрос, я тороплюсь*, – так отвечает начальник вам, если вас зовут Владимир.

5 шаг

Продолжаем далее:

– *Иван Иванович, скажите, как вам лучше, чтобы я к вам обращался – по имени и отчеству? Если так, то я для вас с этого момента Владимир Федорович* (если имя и отчество у вас другое – говорите что есть на самом деле). *А если вам нравится больше называть меня по имени, то и я буду называть вас только по имени. Пожалуйста, примите решение.*

В этот момент начальник отрывая взгляд от своих бумаг и начинает сверлить вас глазами. Понимая, что терять вам больше нечего, продолжаете как ни в чем не бывало:

– Да, еще – на «вы» или на «ты»? Как вы меня будете называть, так и я вас.

6 шаг

После этого начальник вам очень тихо, почти неслышно, скажет, возможно, так:

– *Иди, Владимир, работать, я буду называть тебя на ты, я так привык.*

Вы отвечаете очень вежливо:

– *Хорошо, Иван, я тебя понял, пошел работать.*

И вежливо уходите.

Советы и предупреждения:

· Адреналин обеспечен. Очень дешево – немного крема для ботинок.

· *Прошу обратить внимание, данная инструкция лучше всего подошла бы для рубрики «Поиск новой работы», так как, используя эту инструкцию, старую работу вы можете потерять.*

Любозн. генир. – Уговорил, я начну обращаться к своим подчиненным на «Вы», откуда только ты это узнал про меня? А ты, случайно, не намекаешь этой инструкцией, что эта твоя книга для руководителя страны тоже своего рода «одеть чистый костюм, погладить брюки...», ты, кстати, забыл еще – *собрать узелок с одеждой на всякий случай* и т.д.?

Автор – Нет, это просто большой опыт наблюдения за работой компаний наших клиентов. Что касается твоего намека, то без комментариев, хотя в инете есть кое что на эту тему¹.

¹ <http://mc-ma.narod.ru/mc-ma/mc-ma3/one.htm>

Введение – Про пятую власть²

Мы открыто заявляем, что собираемся влиять на руководство страны через материалы нашего журнала. Влиять, конечно, не на все, а на ту часть работы высшего руководства, которая напрямую связана с управлением, то есть на высший государственный менеджмент. Соответственно, мы вводим новое понятие – управленческая политика государства, в формировании которой мы собираемся принять непосредственное участие через публикацию материалов, предназначенных руководителю страны.

Для тех, кто хочет понять, «как мы до такого додумались», предлагается материал, представленный ниже.

*И сотворил Бог человека по образу Своему
Ветхий Завет*

Пять органов чувств

Человек формируется обществом, и общество, в свою очередь, состоит из людей, а потому между человеком и обществом должно наблюдаться значительное сходство. А если видятся различия, то следует копнуть поглубже, чтобы обнаружить невидимые, на первый взгляд, параллели:

Как-то не очень логично получается – у человека органов чувств – 5-ть, а ветвей власти у общества всего 4-е, да и то четвертая власть какая-то нелегитимная – в нашей Конституции ее, в отличие от, например, Судебной власти (глава 7 Конституции РФ), называют как-то абстрактно – свобода мысли и слова и свобода массовой информации, а что это такое, особенно «свобода мысли», толком не объясняют. А если иногда и объясняют, то каждый ТВ-канал по-своему.

Вкус (язык)

Казалось бы, что «язык» следует ассоциировать с прессой, которая в большой степени формирует общественное мнение – четвертую (неформальную) власть. Но, хотя пресса много говорит, – это поверхностный взгляд на вещи. В России говорят много все, но несомненно, что именно у наших Думцев – Законодательной власти, язык – это главное орудие труда. Тем более, что свой орган вкуса они используют еще и дополнительно (в буфете, про который столько написано), а потом, наполненные... впечатлениями, разъезжаются уважаемые законодатели по своим округам, чтобы рассказать, как они хорошо работают своим языком в столице нашей Родины на благо своих избирателей.

Итак, язык, без сомнения, – это власть Законодательная.

Обоняние (нос)

С носом, скорее всего, следует ассоциировать СМИ, которые суят его совсем не туда, куда следует (по мнению нашего правительства), в результате чего потом обнаруживаются непонятно откуда взявшиеся коробки из-под ксерокса, набитые зелеными купюрами. Короче говоря, где подозрительно пахнет, там всегда можно обнаружить нашу неутомимую прессу. (Отметим, что глубокие исследования специалистов нашего Центра позволили сделать вывод,

² Из концепции Журнала «Русский менеджмент».

что есть еще более древняя профессия, чем первая, потому профессия журналиста перемещается на 3-е место по древности, однако эта точка зрения пока не стала общепризнанной³).

Итак, будем считать, что нос – это та самая вторая по древности профессия.

Слух (уши)

Уши, без сомнения, следует ассоциировать с судебной властью, которая обеспечивает не только «диктатуру закона», но еще и справедливость, что достигается тем, что выслушиваются обе противоборствующие в судебном процессе стороны: одно ухо – чтобы слушать истца, а второе – чтобы воспринимать аргументы ответчика. Еще бы эти уши регулярно чистили ... (эффективное средство для чистки ушей будет представлено чуть позже).

Итак, уши – это Судебная власть.

Осязание (руки)

Что касается нашей исполнительной власти, во главе с руководителем страны, то здесь, очевидно, что она ассоциируется с рукой, которая и *разделит* как надо, и кое-что пригребет в нужную сторону, а где надо и кулачок может использовать – *тактильные анализаторы особенно развиты на кончиках пальцев наших рук* (из программы средней школы советского периода).

Итак, руки – это, в России, власть Исполнительная.

ПРИМЕЧАНИЯ: ответственно заявляем, что наш журнал полностью поддерживает нынешнего президента, в частности, в его страстном призыве – *мочить в сортире*.

Средства массовой информации (любящие все извращать до неузнаваемости путем несложной перестановки слов в высказываниях известных лиц) по поводу слов нашего президента, что *мочить будем в сортире*, могут (с целью бессовестного увеличения тиража своих изданий) сделать совершенно неправильные выводы и ассоциации, а коммунисты еще приплетут о влиянии на нашего президента американки Моника Л. Мы с этим никак не можем согласиться.

Говорят – что у трезвого на уме, то у пьяного на языке. Добавим – пьяный действует более естественно, чем трезвый – закомплексованный (особенно в нашей Великой стране). Так вот, очевидно, что мужская половина России, когда незакомплексована (то есть, натурально, в стельку пьяная), Путина на выборах поддержала лишь формально, а фактически выступает против него, поскольку в этом самом первоестественном виде призыв Путина – «*мочить в сортире*» поддерживать не желает и мочится, стыдливо прижавшись к забору.

Поэтому, целиком поддерживая нашего президента в таком важном для страны начинании, как воспитание общечеловеческой культуры, полагаем, что ему следует призадуматься об устойчивой оппозиции большинства мужского населения России линии нынешнего президента, четко обозначившим в своем бессмертном изречении важную государственную цель.

Зрение (глаза)

А с чем ассоциируются у нас глаза? Батюшки, да ветви-то власти кончились. Непорядок выходит, тем более что глаз, как и ушей, у человека два, что позволяет не только смотреть

³ Намекается, что первой профессией было консультирование – Змей проконсультировал Еву.

глубже, но, главное, видеть правильно и не искаженно, в полном что ни на есть объеме, то есть объективно.

Выскажем гипотезу. Глаза, вероятнее всего, связаны еще с одной ветвью власти, про которую ненароком забыли, поэтому-то на ее финансирование всегда не хватает денег.

А поскольку глаза позволяют правильно видеть перспективу, то, скорее всего, это власть, связанная с объективными знаниями. Конечно, иногда зрение нас подводило (вспомним хотя бы историю генетики при Лысенко), а было время, когда на глаза мы сами себе надевали (лет на 70) розовые очки, так с кем не бывает.

Итак, высказываем очевидную гипотезу: глаза – это пятая власть – власть Знаний.

Знания – сила

Власть – это, в первую очередь, зависимость одного от другого. Власть человека над природой началась тогда, когда он перестал от нее в какой-то мере зависеть, а когда эта зависимость прорезается снова (например, во время стихийных бедствий), человек опять ощущает, что власть природы над ним еще не кончилась.

Как государство может зависеть от власти знаний? Очень просто. Незнание быстро заставит вспомнить эту зависимость, как это было не очень давно во время финансового кризиса августа 1997 года.

Мы давно привыкли к власти знаний в естественных науках, благодаря этим знаниям происходит технический прогресс.

Однако постепенно знания в сфере социальных наук, куда относится и теория управления, тоже начинают показывать свои острые зубы.

Управленческая политика

В любом учебнике Экономикс вы можете прочесть, что экономическая политика – это политика, которую проводит правительство, основываясь на применении экономических законов и принципов, которые проповедует и которых придерживается (яркий пример – экономическая политика Р. Рейгана при таком экономическом советнике, как классик монетаризма Милтон Фридман). Однако сегодня, по мере бурного развития теории управления (в первую очередь, благодаря все более глубокому разделению труда в этой сфере знаний), следует говорить о необходимости проведения руководством страны не только экономической политики, но и (пока новой и непривычной для слуха) *управленческой политики* или *государственной политики менеджмента*, которую то или иное правительство должно брать на вооружение в своей стратегической и повседневной деятельности с учетом особенностей времени, в котором это правительство действует.

Наш первый проект

Одна из задач нашего журнала по менеджменту, в свете сказанного, заключается в том, чтобы влиять посредством власти знаний не только на бизнес, но и на поведение всех субъектов национальной экономики, среди которых наиглавнейший – государство в лице исполнительной, судебной и других ветвей власти. Наш журнал собирается принять непосредственное участие в формировании *управленческой политики* государства. Как мы собираемся сделать это? – Пользуясь властью знаний.

Если читатель обратит внимание на статьи, которые планируются в журнале под рубрикой «Руководителю страны», то он увидит там материалы, посвященные новой парадигме управления персоналом. Что следует из этой парадигмы, где утверждается, что «человеком нельзя управлять, а нужно лишь его изучать и подстраиваться под него»?

Из предлагаемой нами новой концепции управления персоналом следует, что объектом изучения должен стать «человек неуправляемый», для решения этой задачи требуется государственное участие, может быть даже в формировании центров по изучению человека, по крайней мере в обозначении важности этой задачи для научных центров, занимающихся сегодня проблемами менеджмента.

Вы скажете, что мы фантазируем? Когда страна стала двигаться к рынку, появилась потребность в государственном участии в программах по исследованию различных рынков. Это нормально, это одна из задач, которую относят (по выражению, принятому в Экономикс) к общественным товарам и услугам, наряду с обороной, борьбой со стихийными бедствиями, безработицей и т. п. Для решения задач по исследованию рынка стали создаваться при непосредственном участии государства структуры по изучению рынка. Почему же, в случае принятия нашей концепции управления, не подумать о государственной поддержке исследований человека на предприятии?

Например, после второй мировой войны, когда японское правительство осознало в качестве приоритетных областей вопросы повышения качества японской продукции, этим самым правительством было создано и поддержано множество различных центров и проектов по изучению и улучшению качества (вспомним хотя бы ежегодно вручаемую в Японии премию в области качества имени американского ученого Деминга). Результат налицо.

I. Пять важных вопросов

Автор, практикующий консультант по управлению, утверждает, что не только знает «Кто виноват?», но убежден, что нашел ответ и на два других известных вопроса – «Что делать?» и «С чего начать?»...

1. Кто виноват, что мы так плохо живем?

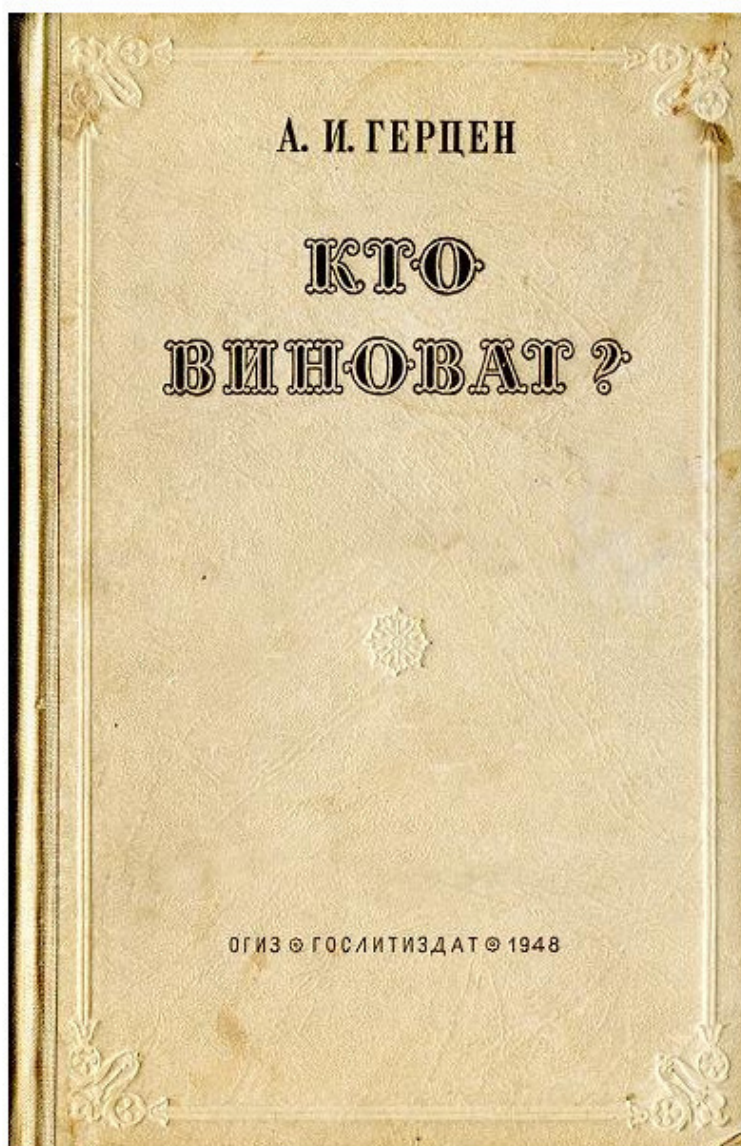


Фото по ссылке www.e-reading.club

Кто виноват, что мы так плохо живем?

Может быть советская власть, при которой не было создано конкурентоспособной продукции, отчего мы торгуем сегодня в основном сырьем? – **Голосуем за демократов?**

Или же новое поколение руководителей страны, при котором спад производства докатился до крайней точки? – **Голосуем за коммунистов?**

А не друг ли Билл с другом Колем?

КТО ВИНОВАТ?⁴

Прежде, чем ответить на первый, исконно русский вопрос, следует пожалуй представиться. Кто он – новый Герцен, осмелившийся указать на виновника той ситуации, которую уважаемый Борис Николаевич называл «неизменностью курса рыночных реформ».

Закончив в 1976 году физфак ГГУ и проработав 16 лет на одном из предприятий ВПК⁵, я полудобровольно (нам стали забывать платить зарплату) оказался за его пределами – на отделении международного бизнеса ИНЯЗА.

В течение 5,5 лет, пока одни мои коллеги физики и радиофизики уже занимались практическим бизнесом, а другие наловчились убеждать электорат в чистоте своих предвыборных намерений, я усердно получал экономическое образование самым эффективным из существующих способов – уча других.

А около двух лет назад начал заниматься профессиональным консалтингом. Именно на этом поприще мне постоянно приходится отвечать на вопросы – «КТО ВИНОВАТ?», «ЧТО ДЕЛАТЬ?», а также искать ответ на новый для России вопрос: «КАК ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ НЕ БЫЛО ВИНОВАТЫХ?»

Неожиданным открытием для меня оказалось, что самое трудное в управленческом консультировании – это не найти решение проблемы Клиента, а сказать ему, что нужно делать. Потому что из сказанного становится ясно, что в большинстве случаев проблемы вызваны не внешними обстоятельствами, а некомпетентным руководством самого Клиента. И больше всего здесь оказались нужными не менеджмент и маркетинг – главная сфера моих интересов, а практические знания в области психологии.

Надеюсь, что это небольшое вступление хотя бы чуточку подготовит читателя к тому, чтобы открыть ему неприятную истину – кто же во всем виноват.

МОЖЕТ ВИНОВАТ ГОРБАЧЕВ ИЛИ ЕГО ПРЕДШЕСТВЕННИКИ?

Именно во времена Горбачева была провозглашена кампания строительства объектов соцкультбыта «хозяйственным способом». По сути, было объявлено социалистическое соревнование по всей стране – какое предприятие больше сделает того, что оно делать не умеет.

И директора старались. Своими силами предприятия строили садики, жилые дома. О достижениях в области «хозяйственного строительства» Горбачев рассказывал даже зарубежным коллегам, которые, правда, плохо его понимали.

Вскоре соревнование по развитию натурального хозяйства на промышленных предприятиях перешло и на другие сферы. Например, предприятия радиоэлектронной промышленности нашего города зашли так далеко, что стали разводить своих кроликов, свиней и даже коров. Не надо забывать, что в это же время западные фирмы продолжали улучшать качество своей продукции. А коровами у них занимались преимущественно животноводы.

⁴ Статья впервые была опубликована в еженедельнике нижегородских предпринимателей «Биржа».)

⁵ Военно-промышленный комплекс.

Сегодня мы наблюдаем обратный процесс в рамках так называемой реструктуризации, к сожалению, проводимой опять в форме очередной кампании.

А что было до Горбачева? Да тоже самое.

Будучи инженером-микроэлектронщиком мне приходилось много... строить (например, чтобы получить место для дочери в детском комбинате, я начинал с закладки его фундамента, а заканчивал расстановкой мебели в построенном комбинате), сеять и убирать урожай в подшефном Шарангском районе и даже, уже в должности старшего инженера, пасти там коров.

МОЖЕТ ВИНОВАТ НЕМЦОВ, ОТКРЫВШИЙ В РОССИИ ТРЕТЬЮ СТО- ЛИЦУ?

Отметим только один момент в деятельности «главного сторонника рыночных реформ», а именно – призыв к крестьянам реформировать колхозы, заводить фермерские хозяйства – чем их больше в районе, тем ближе к капитализму?

В экономике дробление крупных хозяйств есть попытка нарушения объективного закона – эффекта от масштабов деятельности. Чем меньше хозяйство, тем менее эффективно оно работает, так как в этом случае невозможно купить дорогостоящую и высокопроизводительную технику, а вместо глубокого разделения труда в большом коллективе, снова натуральное хозяйство в единоличном фермерском. Кстати, в США основное зерно дают не мелкие, а крупные фермерские хозяйства.

Что касается пересаживания чиновников на отечественные автомобили, то здесь, несомненно, цель достигнута, пусть не та, что задумывалась. Фирмы, занимающиеся тюнингом российских автомобилей, получили хороший заказ, за что весьма благодарны первому премьеру.

А ЧЕМ ЛУЧШЕ МЫ САМИ?

А чем мы лучше тех, кто призывал нарушать объективные экономические законы, главный среди которых – закон разделения труда.

Кто заставляет нас вести натуральное хозяйство? Мы добровольно сажаем картошку, что-то строим, а уж отремонтировать в своей квартире сантехнику – это ли не святое дело?

Причины тут не в объективных внешних обстоятельствах, а в нас самих: мы «сажаем картошку», потому что не можем на нее заработать, а не можем заработать, потому, что ... «сажаем картошку».

Пока же это очевидно не всем.

Если бы не российская любовь вести натуральное хозяйство, то мы смогли бы производить конкурентоспособную продукцию, позволяющую нам иметь достаточно средств для помощи слабым и старым, которые вынуждены сегодня рассчитывать только на самих себя – без собственной картошки они просто погибнут.

О приверженности наших руководителей вести натуральное хозяйство говорит и мой опыт работы консультантом. Обращаясь к руководителю предприятия с предложением помочь ему увеличить сбыт продукции, я часто слышу ответ, что на предприятии этим вопросом уже занимается отдел маркетинга.

Нетрудно догадаться, почему на Западе люди живут лучше. Там каждый занимается своим делом и поэтому делает его хорошо. Для разработки оригинального дизайна привлекают специалистов в области дизайна, для выявления у предприятия новых возможностей на рынке приглашают консультанта со стороны.

Цивилизованный рынок – это, в первую очередь, глубокое разделение труда, а уж потом все остальное.

ПОЛИТИКА В РОССИИ – ВЕЩЬ СЕЗОННАЯ

Недолго осталось до того момента, когда в майские праздники весь советский народ («уважаемые россияне») снова рванет копать свои сады и огороды. К 15 мая по загару на шее легко определить, у кого уже есть сад, а кто о нем еще только мечтает.

Поесть свих экологически чистых огурчиков, яблочек – это ли не истинное счастье? (Пишу так, потому что сам имею 5 соток).

Выходные мы проводим в садах, а осенью копаем корнеплоды. При этом наши женщины все лето и осень возьмется с заготовками, чтобы было с чем поесть любимое русское блюдо – картошку, которую многие из нас также вырастили сами.

Ну, а ближе к зиме у наших людей снова появится интерес к статьям политологов, которые вот уже более десяти лет ищут по Руси и за ее пределами того, кто во всем виноват. Так и живем, не ведая.

Да, действительно, следует констатировать, что «курс рыночных реформ» пока неизменен и в этом виноваты... мы сами.

Любозн. гендир. – Раз ты такой умный и знаешь кто виноват, скажи, а как ты относишься к импортозамещению?

Автор – Термин «импортозамещение» напоминает мне слова проф. Преображенского из «Собачьего сердца» М. Булгакова по поводу контрреволюции, который задавался вопросом — «Абсолютно не известно, что под ним (этим словом – В.Т.) скрывается?»

Как ты уже понял, я, как и проф. Преображенский, за разделение труда. Но с двумя оговорками:

1. Разделение труда требует постановки научного менеджмента – координации работы узких специалистов, а менеджменту (как и, например, «врачеванию», нужно учиться).
2. А второе – это, например, учет продовольственной безопасности и т. п.

2. Что делать?⁶



Фото по ссылке – komnata.ru

Сны Веры Павловны

Действующие лица: Верочка, Вера Павловна – главная героиня известного романа XIX века. Стремлением к независимости может служить современным идеалом для любой подруги «нового русского». Ей постоянно снятся странные сны, четыре из которых изобразил Н.Г.Чернышевский, человек, посвятивший жизнь борьбе за демократию, мало представлявший себе, что демократия представляет собой в реальной действительности. Муж Веры Павловны, Лопухов – мужчина без комплексов, ушел красиво, когда оказался третьим лишним. Остальные персонажи – герои романа Чернышевского «Что делать?»

Первый сон Верочки

И снится Верочке сон.

⁶ Впервые было опубликовано в еженедельнике нижегородских предпринимателей «Биржа».

Снится ей что она входит в класс, и там за партами сидят чиновники и «новые русские». И все они нетерпеливо ерзают за партами – так им хочется учиться. Чиновникам Верочка стала читать курс гражданского и уголовного права, а «новых русских» она направила к Лопухову слушать начала психологии – первую часть обзорного курса по маркетингу.

А уже через год обучения каждому чиновнику дали значок «Прошел начальный курс», а «новым русским» разрешили заниматься несложными коммерческими операциями.

Для начала приведу пример из своей практики. В силу обстоятельств я оказался втянутым в один судебный процесс, связанный с вопросом о долевой собственности (к слову, все ТОО и ООО – это долевая собственность).

Так получилось, что многие нижегородские судьи, работающие давно, получили юридическое образование заочно. Не минуло это и судью, которая в течение полутора лет пыталась разобраться, что такое долевая собственность, и как осуществить выдел этой собственности владельцам этих долей. Разбиралась, разбиралась, да так и... не разобралась. Действительно, воробей – это соловей, закончивший консерваторию заочно.

Говорят, что наши судьи «зашиваются», так много стало рассматриваться в судах дел, особенно по разным ЧИФам и банкам. У меня же сложилось другое мнение – дел много потому, что многие судьи (не все, конечно), «благодаря» заочной системе юридического образования, допускают грубые ошибки в области материального и процессуального права. В результате, решения судов отменяются, судебные дела накапливаются. (Это как пример с фирмой, выпускающей продукцию плохого качества с пожизненной гарантией: ясно, что когда-то работники фирмы не справятся с устранением брака). Я имею право это сказать – в моем деле, длящимся уже четыре года, участвовало по крайней мере 4 судьи из не самого худшего суда нашего центрального района. Материалов достаточно, чтобы против судьи, которая так и не разобралась в сущности долевой собственности, завести уголовное дело по Ст.293 УК РФ – Халатность. Её же, несмотря на мои многочисленные жалобы в прокуратуру города и района, в течение ряда лет (наверняка и до сих пор) привлекали для работы... в коллегии по аттестации на соответствие других судей. Это грамотность судьи, а как вы думаете, насколько юридически грамотны чиновники, не получившие юридическое образование.

Второй сон Веры Павловны

И вот Вера Павловна засыпает, и снится Вере Павловне сон.

Город, и по городу ходит муж, то есть миленький, и Алексей Петрович. И миленький говорит: «Вы интересуетесь знать, Алексей Петрович, почему, изучая одни и те же книги в нашем учебном заведении, студенты знают больше, чем в других институтах. Так вот, по каждому направлению науки, которое изучают наши студенты, определяется «критическая масса знаний», мы её называем условно «чистая грязь». Наша система обучения построена таким образом, чтобы количество «чистой грязи» с каждым годом прибывало (мы говорим – «прилипало»). При этом у нас и студенты и преподаватели одинаково получают зарплату. Не стипендию, заметьте, а заработную плату. И те и другие знают, что участвуют в создании продукта, который называется «знания». Качество

произведенного продукта зависит от работы и студентов и преподавателей, поэтому и те и другие одинаково отвечают за то, какого качества получаются знания.

В других же институтах производится «грязь гнилая». Фактически цель там каждого преподавателя – поскорее отделаться от студентов, а у студентов – как-нибудь сдать кучу экзаменов по предметам, слабо связанных друг с другом. Поскольку системности в изучении курсов нет, критическая масса знаний не набирается, эта «гнилая грязь» засыхает, а потом и вообще разносится по ветру.

Как учат «У нас» и «У них», или поэма о технологиях

У нас прекрасная система образования, великолепные научные школы, наши космические корабли первыми вышли в космос

Остановимся на первом тезисе, об образовании.

Технология «у нас»

Я читаю экономические курсы на отделении международного бизнеса ИНЯЗА. Читаю, по отзывам, не хуже других. Вот моя технология обучения.

Чтобы прочитать полтора часовую лекцию, мне приходится «перелопатить» 120—150 страниц печатного текста из разных источников, на подготовку одной лекции у меня уходит около 8 часов чистого времени. В результате, получается лекция объемом около 15 страниц. После прослушивания лекции у студентов остается в тетрадях 4—5 страничек рукописного текста. А на экзамене студенты «выдают» уже... полстранички.

Технология «у них»

Работая в ИНЯЗА, у меня имеется возможность иногда вместе со студентами слушать курсы западных преподавателей и специалистов.

На первом этапе работы преподаватели экономических дисциплин выдают каждому студенту объем литературы иногда до 80 страниц, который студенты должны проработать к следующему занятию. А на занятии со студентами уточняются основные положения изученного самостоятельно материала, или решаются задачи на его закрепление. При этом обязательно выдается новый материал для работы с ним дома.

После сравнения методов обучения, я пришел к печальному выводу, что мы первыми запустили космический аппарат с человеком на борту скорее вопреки нашей системе образования.

Как-то, один директор спросил меня, если в России нет технологии, то как объяснить что у нас столько достижений в самых разных сферах? Я подумал про себя, что действительно мы всех обгоняем, когда что-то делаем в одном экземпляре. Один – это опытный образец, а два – это уже технология. У нас, пока, все в одном экземпляре...

Третий сон Веры Павловны

И снится Вере Павловне сон. Что идет в правительстве совещание, И на этом совещании решается вопрос – «Что делать?» И решают правители, что нужно делать то, что мы умеем делать, и поддерживать это. Совещаются правители и догадываются вдруг, что умеем мы делать... кино. То самое

кино, что у нас в таком загоне. А «не умеем делать» ... нефть, при добыче которой столько всего разрушается и загрязняется. И приходит на совещание правительства сам Борис Николаевич и, послушав правителей, говорит им: «Умные, оказывается, у меня помощники. И вообще, понимаешь, не пора ли разобраться, в чем России быть первой, а где пусть и другие впереди окажутся. Нехай работает на русский люд закон разделения труда, в данном случае на международном уровне, воспетый классиками марксизма, тьфу ты, классиками политэкономии – Адамом Смитом и Давидом Рикардо». На том и порешили – выделять средства там, где у нас действительно есть шанс победить на мировом рынке.

Сон в руку, Вера Павловна! Действительно, кино мы не просто умеем делать, а есть много факторов, имеющих стратегическое значение по мнению известного специалиста Майкла Портера, способствующих тому, чтобы кино у нас стало конкурентоспособным:

- и потребитель-то у нас привередливый, не будет смотреть халтуру;
- и специалистов для постановки киношедевров у нас готовят не «тяп-ляп», многие из них прошли театральную школу;
- и конкуренция на нашем рынке высокая – есть с кем соревноваться – американцы захватили весь рынок;
- и, к удивлению, даже система кинотеатров до сих пор сохранилась.

В чем же дело? Почему нет баснословных прибылей? Задремала снова Вера Павловна и вот что узнала в конце третьего сна:

«Пришли к выводу Члены правительства, что для продвижения российского кино не спонсоры западные нужны, а маломальская поддержка российской киноиндустрии со стороны государства – если пригласить наших же, недавно оперившихся консультантов по стратегическому маркетингу, они „раскрутят“ русское кино так, что от американцев одни перья останутся.»

Что делать не надо

Последний сон Веры Павловны

И снится Вере Павловне четвертый сон. Что приходит к ней Директор и спрашивает: «А что мне делать не следует?» А Вера Павловна отвечает: «Если я скажу, от этого ничего не изменится. Скажи сам, что делать не надо.» И отвечает Директор: «Думаю, что не следует мне заниматься сразу многими вещами, а следует сосредоточиться на чем-то одном. Да так сосредоточиться, чтобы это дело выходило лучше, чем у других». «А чем ты занимаешься?» – спрашивает Вера Павловна. «Наша фабрика мебель делает. Да все торопимся. Делаем как при плановом хозяйстве – дерево используем сырое, у покупателей наша мебель трещит со временем. В мягкой мебели используем поролон, который проминается через год, а даем мы гарантию как раз на этот год. Все что произвели стараемся сбыть, не думая о том, чтобы покупатель снова к нам пришел.

А те, кто сырье нам поставляет, работает еще хуже нас. Вот вместе и тонем.»

«А как же „новые русские“?» – спрашивает Вера Павловна. «Да какие они „новые“; это про них журналисты напридумывали, что они новые. На самом деле они все старые, в том смысле, что это ребята с моей фабрики. Кто из них производством мебели занялся, те такую же халтуру делают, что и я. А кто иностранное продает, так те такие же продавцы, как я производитель. Ведь вежливое обращение продавцов, что у них в магазинах работают, это еще не есть качественная продажа. Продавать учиться надо. Им пока все с рук, так как у них конкуренты вроде них самих – необученные. Мне же тяжелее, мои конкуренты – итальянские да немецкие производители, не нашим чета. А мы все ждем, что может как-то „рассосется“, как раньше было, ну, например, с той же госприемкой. ... Половину народа с фабрики ушло, видать уже не рассосется.»

Вера Павловна улыбнулась и... проснулась.

Правительство у нас замечательное, молодое, да энергичное. Того и гляди, всех нас работать заставит. И думающее главное. Все думает, а что нам делать? А что, если бы силы нашего правительства действительно направить на решение другой – противоположной задачи. Пускай подумают, а что нам следует... не делать? Ведь если, по большому счету, разобраться, что нам делать не надо, то может на самом деле ясность наступит – то что останется, то и делать. «Эх, кабы мне в правительство, да подсказать им, что не туды движемся». Например, не надо было пересаживать чиновников на российские машины. Ух ты, сколько времени появится у молодого вице-премьера в этом случае, поскольку меньше внимания придется уделять этой неразрешимой проблеме. Глядишь, и об образовании вспомнят – одной из прибыльных сфер 21 века (это по оценкам Римского Клуба). А то, может, придет понимание, что сильно пьющий русский человек – это не источник дохода государства, а реальное уменьшение валового внутреннего продукта.

Я спрашивал у немцев, французов, американцев, англичан: австрийцев и даже у японцев – с чем ассоциируется у них Россия? Все отвечали одно и то же – с пьянством, не с русской водкой, а именно с пьянством.

А если мы перестанем пить, то ЧТО НАМ ОСТАНЕТСЯ ДЕЛАТЬ? – УЧИТЬСЯ.

Любозн. генир. – *Что-то я не очень понял? У нас же уже более 20 лет учат тому же менеджменту, разве не успешно?*

Автор – *Вполне успешно. Управленческое образование в нашей стране – это нормальный бизнес. И как положено бизнесу, он имеет своей целью получение прибыли (ну, или соблюдение бюджета, если мы говорим про обучение за государственный счет). Точка. На развитии страны это, по моим наблюдениям, пока никак не отразилось. А вот «почему?» – об этом мы поговорим в главе, которая называется «Пять «почему?»»*

3. С чего начать? Маркетинг Церкви



Итак, пункт номер один...

Маркетинг Церкви

Где бы найти в России реальный пример, когда организация, пользуясь современной теорией маркетинга, достигла невиданных результатов или хотя бы смогла успешно функционировать длительная время.

Все чаще с самых разных трибун приходится слышать, что ответ на вопрос «С чего начать?» лежит в возвращении к Богу.

Поставим вопрос уже — с чего следует начать предпринимателю, если он намерен поставить у себя современную систему маркетинга.

Я предлагаю начать с изучения опыта... Церкви, «спрос» на услуги которой не уменьшается в течение многих сотен лет. Говорят, что религия заботится о нашей душе. А душой у нас занимается еще и психология. Может быть разгадка лежит в психологических особенностях человеческого поведения?



Посмотрим более внимательно на этот опыт тысячелетий

Марксизм и религия

До недавних пор считалось, что ошибки могут быть у кого угодно, но только не у Маркса или Ленина. Фактически и марксистское и ленинское учения канонизировали. Именно в этом, как мне кажется, близость православия и «социалистических идей», которые продолжают проповедовать сторонники Зюганова.

После начала перехода к рыночным преобразованиям не только ликвидировали кафедры КПСС, но повсюду произошла смена вывесок – кафедры «Политической экономии», например, были переименованы в кафедры «Экономики», «Экономических теорий» и т. п. В то время, как сами преподаватели прекрасно знали, что термин «Политическая экономия» был введен не Марксом, а Антуаном Монкретьеном, представителем меркантилизма.

На смену коммунистической вере вновь приходит вера православная. Все чаще можно встретить высказывания: «Православие спасет Россию». Воссоздаются центры православия и духовной культуры, появляются воскресные школы и т. п. Ничего плохого в этом нет, однако настораживает тот факт, что все реже в последнее время встречаются критические публикации по части религии. Русские люди быстро осознали смену идеологии. Раньше нельзя было критиковать Маркса, теперь остерегаются критически высказываться в отношении религии. Что изменилось в России? Только вера...

Психология и религия

Век техники: научно-техническая революция свершилась, набирает силу информационная революция.

Мы уже перестали следить за космическими полетами, они стали обыденными. Тем более удивительно, на фоне открытий 20 века, что практически не меняя своих основ, уверенной поступью в век грядущий входит религия, в частности христианство, которому весь мир уже отметил начало второго тысячелетия.

Сегодня меньшее удивление вызывает тот факт, что ЭВМ стали уместаться в дипломат (а некоторые экземпляры даже в карман пиджака). Большой загадкой выглядит то, что в век высоких технологий, когда в Дедов Морозов перестали верить даже самые маленькие, религия, являющаяся по мнению классиков марксизма «искаженным отражением реального мира», имеет огромную паству.

70 лет борьбы Советской власти с «религиозным опиумом» пошли на смарку – церкви восстанавливаются и строятся новые.

Сегодня борьба за души идет не между верующими и атеистами, а между сторонниками различных конфессий, хотя и здесь прогресс – они начали активно договариваться друг с другом.

В чем же дело, почему религия столь живуча? Правда ли, что без религии не может быть нравственности?

Может быть, попытки «научного подхода» к религии, где не последнее место занимал диалектический материализм, заранее были обречены на неудачу?

Вопросы остаются открытыми. Я не собираюсь «опровергнуть религию», как всякий нормальный человек с уважением отношусь к вере и верующим любых вероисповеданий. В данном случае меня, как исследователя, интересует лишь факт, что православие живо и будет, без сомнения, жить дальше. Почему верующих в существование НЛЮ несравненно меньше, хотя очевидно, что инопланетяне – это более правдоподобно, чем чудеса, которые совершил Христос?

Попробуем взглянуть на религию с точки зрения современного знания о психическом, с точки зрения психологии.

Психологические основы религии

Потребностная модель человека.

Большинство современных психологов полагают, что источником активности высокоорганизованных существ являются их потребности, побуждающие действовать определенным образом и в определенном направлении.

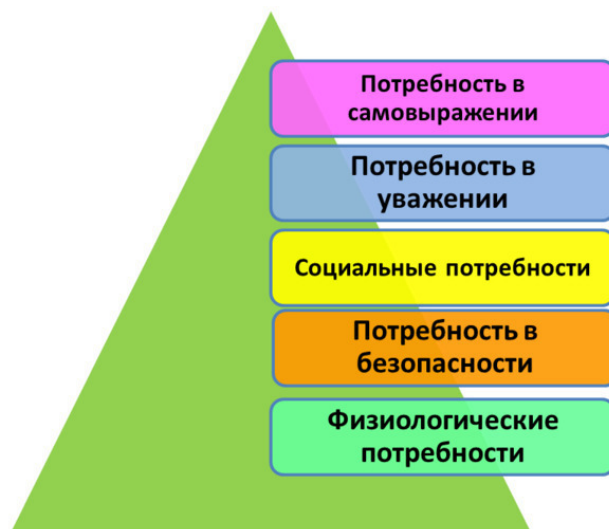
Несомненно, потребностная модель человека позволяет объяснить его поведение наилучшим образом. Алгоритм поведения человека через его потребности (подпроцессы) выглядит примерно так⁷:

ПОТРЕБНОСТЬ – ПОБУЖДЕНИЕ – ДЕЙСТВИЯ – ЦЕЛЬ – СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТИ – ВЕРОЯТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В БУДУЩЕМ

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние напряженности, а затем устремленности. Побуждение – это потребность, имеющая направленность на цель, достижение которой поможет ему удовлетворить возникшую потребность. Когда человек, совершая конкретные действия, удовлетворяет потребность (в еде, во сне, в общении и т.д.), его поведение закрепляется. Если потребность не полностью удовлетворена, или остается совсем не удовлетворенной, поведение человека в схожих обстоятельствах остается альтернативным.

Наблюдаемые факты доказывают, что степень удовлетворения в схожих условиях, полученная при достижении человеком цели, влияет на его поведение в будущем.

Абрахам Маслоу, один из наиболее почитаемых психологов в теории менеджмента, выделял следующие потребности: физиологические, в безопасности, социальные (в общении и др.), в уважении и самовыражении. Конечно, этот список человеческих потребностей не полон.



Пирамида потребностей А. Маслоу.

Зададимся вопросом, а что если обращение людей к Богу обусловлено в большей мере наличием конкретных потребностей, которые ему не удастся удовлетворить иным способом.

ПОТРЕБНОСТИ, УДОВЛЕТВОРЯЕМЫЕ В ОБЩЕНИИ С БОГОМ

⁷ М. Мескон и др. Основы менеджмента, 1992 г.

Одна из важнейших потребностей человека – потребность в безопасности. Новый завет четко определяет будущее верующих и неверующих. Так, Иоанн Креститель говорил народу:

«Я крещу вас в воде, но придет тот, кто могущественнее меня, я не достоин развязать ремни Его сандалий. Он будет крестить вас Духом Святым и огнем. Лопата, которой Он просеивает зерно от соломы, уже у Него в руках, зерно он соберет в хранилище, а солому сожжет в неугасимом огне.»

(Ев. От Луки, 3:16,17).

Еще четче устрашение дано в письме к Евреям (12:25,26):

«Если те, кто отказался слушать Его, говорящего на земле, не избежали своего наказания, то тем более не избежим его и мы, к которым Он обращается с небес».

Недаром, в православных церквях всегда больше людей пожилого возраста: они ближе к смерти, и они хотят защититься от страха смерти, иногда и не очень веря в Бога, на всякий случай.

Кроме безопасности христианство обещает своей пастве удовлетворение в такой важной потребности, как потребности в прощении (а кто из нас не грешен?). Попрекая Симона, в дом которого вошла блудница, Христос сказал:

«Ты видишь эту женщину? Я пришел к тебе в дом, а ты не дал Мне даже воды, чтобы вымыть ноги, а она обливает Мне ноги слезами и вытирает их своими волосами! ... Говорю тебе, что ее грехи прощены, потому что она проявила такую большую любовь»

(Ев. От Луки, 7:44—47).

Несомненно, верующие через Бога имеют возможность удовлетворять такие потребности, как потребность в общении, особенно в общении, когда нужно поделиться о сокровенном. Для этого у верующих есть Бог, которому можно рассказать о своих проблемах, болезнях, попросить о лучшем для себя и близких. Кроме того, верующие, собираясь вместе, даже если они мало общаются друг с другом, чувствуют свою принадлежность к общей группе, удовлетворяя таким образом естественную потребность любого «человеческого организма», воспитанного в обществе людей. Этим я объясняю увеличение количества верующих среди студентов.

Потребность в самоуважении часто соседствует с потребностью в мщении тем людям, которые нас обидели. И хотя христианство учит прощать врагов своих, всегда имеется возможность ожидать, что сбудется, написанное в Писании:

«Счастливы нищие, потому что вам принадлежит Царствие Божие. Счастливы вы голодные, потому что будете насыщены. Счастливы вы, плачущие теперь, потому что вы будете радоваться и смеяться...»

Но горе вам, богатые, потому что вы уже получили свое утешение.

Горе вам, сытые, потому что вы будете голодать.

Горе вам, веселящиеся, вы будете рыдать и плакать.»

(Ев. От Луки, 6:21—25).

Хотя мы не располагаем статистическими данными, известно, что к Богу чаще обращаются люди, у которых есть серьезные проблемы – одиночество, тяжелая жизнь. Если они находят для себя утешение в общении с Богом, то они становятся верующими. При этом Церковь не сидит сложа руки, она активно использует средства, позволяющие ей воздействовать на эмоциональную сторону человека.

Чувства верующих

Исследования показывают, что человек глубже воспринимает те объекты, ту информацию, которая воздействует одновременно на большее количество органов чувств. Несомненно, православная, католическая и протестантская церковь использует это знание испокон веков. Верующие мы или нет, но мы не можем не восхищаться католическими костелами и православными соборами – подлинными произведениями искусства.

Органная музыка в костеле, хор в православной церкви воздействуют на чувства верующих сильнее, чем мысль проповедника, облеченная в словесную форму.

Американцы пошли еще дальше: песни евангелистов положены на современную музыку, что, несомненно, привлекает в церковь Христа молодежную аудиторию.

Любовь к Богу

Но, несомненно, главное чувство, которое культивируют все религии – это любовь, и, соответственно, высшей формой любви (чистой, бескорыстной) эти религии представляют любовь к Богу:

«Один из учителей закона... спросил (Иисуса):

– Какая из заповедей самая важная?

Иисус ответил:

– Самая важная заповедь это: «Слушай Израиль! Господь Бог наш – единственный Господь. Люби Господа Бога твоего всем сердцем твоим и всей душой твоей, всем разумом и всеми силами твоими».

– Вторая заповедь: «Люби ближнего твоего, как самого себя». Нет заповедей важнее этих двух».

(Ев. От Луки, 12,28:31).

Следует при этом отметить, что человеческая любовь даже к божеству подразумевает совершенство того, кого мы любим. Трудно, всем сердцем, любить нечто. Поэтому, например, евангелисты, обращаясь к детям, сегодня не просто проповедуют любовь к Христу, который изображен в... известном американском фильме «Иисус Христос»⁸. Несомненно, герой этого фильма не только внутренне совершенен, но и внешне довольно привлекателен (вспомним – у человека должно быть все прекрасно ...).

⁸ См. «Христианская мораль и этика: основы общества. М, 1995.

Мне кажется, что попытки доказать тем, кто обращается к Богу, что Бога нет, что это фантазия человека, возникшая из его беспомощности перед силами природы, также мало результативны, как информация о том, что «Курение опасно для здоровья!», обращенная к людям, удовлетворяющим свои ежедневные потребности в курении.

Очевидно, что пока потребности человека, управляющие его действиями и мотивами действий, существуют (то есть всегда), и пока каждый конкретный человек не найдет для себя способов реализовать эти потребности помимо Бога, у религии не будет проблем с потенциальными верующими.

Говорят, что XXI век будет веком психологии, и, вероятно, познание психологических процессов – это первый шаг человека к самому себе, к Человеку.

В данной статье я не собирался «опровергнуть религию», как всякий нормальный человек с уважением отношусь к вере и верующим любых конфессий.

Меня, как маркетолога, интересовал лишь вопрос, почему количество верующих с годами не убывает, почему православие живо и будет, без сомнения, жить дальше.

Заключение

Вы хотите, чтобы ваша фирма процветала? Тогда вам нужен маркетинг, помогающий понять потребности существующих и потенциальных клиентов. Ошибка тех, кто полагает, что маркетинг как наука появился лишь в 70-е годы нашего века в том, что они просмотрели опыт Церкви, применяющей современную теорию маркетинга уже две тысячи лет. Вы хотите получать стабильный доход? Тогда обратитесь к опыту служителей культа.

Любозн. генидир. – А ты не того ..., как ты можешь рассуждать о религии, если ты этому не обучался?

Автор – Того самого :). Не беспокойся.

Мне здорово повезло, когда я проходил годовую стажировку по психологии (без отрыва от работы преподавателем кафедры экономики) на кафедре психологии НГЛУ, в мою программу входили кроме всего прочего 2 пункта – посещение курса по выбору и написание реферата.

После завершения курса по выбору «Воспитание нравственности на основе христианской морали» я получил, как и все, кто успешно закончил программу, сертификат одной христианской американской миссии, где написано буквально следующее – что «Токарев В. закончил названный курс и может обучать Новому завету – кого угодно, где угодно и когда угодно». Забавно звучит, конечно. Что касается моего реферата – то параграф «С чего начать?» – это и есть краткое изложение моего реферата по теме «Психология и религия».

Любозн. генидир. – Если все так просто, почему у нас нет маркетинга?

Автор – Давай попробуем разобраться.

4. Где маркетинг? С чего начинается маркетинг?

Рыночным реформам уже более 20 лет, и слушатели разных программ по менеджменту давно научились при произношении слова маркетинг ставить ударение на первом слоге. Однако этого недостаточно, чтобы в компании появился маркетинг. А без постановки маркетинга добиться высокого качества производимых фирмой продуктов просто невозможно.

Хотите стать первой компанией в стране, у которой появится маркетинг?

С чего начинается маркетинг

Когда можно утверждать, что, маркетинг, несмотря на некоторые огрехи, на предприятии все-таки есть, или, наоборот, несмотря на активное применение фирмой многих элементов маркетинга, фактически же его нет?

Говорят, что существует около 2000 различных определений сущности маркетинга, зафиксированных в печатных изданиях. Сколько людей – столько мнений. А с чего начинается маркетинг?

Трудно представить себе песню без мелодии, картину без замысла художника. А без чего работа отдела маркетинга будет «велосипед без колес»?

История первая: про летний отдых

Как-то в период августовских дождей мы отдыхали с женой в одном еще недавно считавшемся престижным пансионате. Питание было нормальное, удобства в корпусе нас тоже вполне устраивали, море той осенью практически не цвело. Российская природа не имеет себе равных, ну что еще нужно отдыхающим для полного счастья?

В дождик тянет поспать. Ах, эти милые дети! Они не были виноваты в том, что во время проливного дождя им негде было порезвиться, как только в спальном корпусе. Топот, который они поднимали в коридоре, разбудил бы и мертвого.

А вечером наступало время «телеманов», которые врубали «ящик» на полную катушку и не понимали никаких слов на чистом русском языке.

Спрашивается, что должно было сделать руководство пансионата, (у которого в штате есть зам. директора по маркетингу), если бы оно руководствовалось в своей деятельности концепцией маркетинга?

Во-первых, в процессе отдыха нас должны были спросить о качестве предоставляемых услуг, тогда бы мы все сказали, что думаем по поводу орущего вечером телевизора. Несложно поговорить с отдыхающими и при расставании с ними.

Маркетинг начинается с того момента, когда продавец товаров или услуг начинает серьезно интересоваться, что думает по поводу их качества потребитель.

А поскольку руководство пансионата ни о чем нас не спрашивало, то в нашем лице и в лице тех, кто при принятии решения о месте отдыха учитывает наше мнение, он навсегда потерял своих клиентов.

Во время нашего отдыха в пансионате полным ходом шел ремонт одного из корпусов, инвестировались огромные средства, и не представляло сложности изолировать холл с телевизором хорошей дверью.

А вот хороший пример реальной заботы о потребителе – пару лет назад мы плавали на одном из теплоходов, где ровно в 23—00 желающие потанцевать отправлялись на удаленную танцплощадку, а в остальной части корабля наступала тишина для любителей детективов.

Если у предприятия имеется отдел маркетинга, рекламы, и имеется даже помощник директора по паблик-рилейшенз, если фирма тратит кучу денег на рекламу, а иногда даже проводит глубокие исследования рынка, но при этом не интересуется текущим мнением покупателя о своей работе, на таком предприятии маркетинга... пока еще нет.

История вторая: учитель-маркетолог

Как-то мне повезло поучиться у французов консультационного центра СЕФРИ, они нас обучали маркетингу. А в конце трехнедельного семинара, прежде чем выдать нам красивые сертификаты, они собирались провести экзамен по изученному материалу. Мы все очень серьезно готовились. И вот, наконец, время экзамена настало. Я боялся больше, чем обычный «студент», хотя сам читал в то время курс маркетинга: мне особенно было бы стыдно, если бы я, обучаясь у французских специалистов вместе с бизнесменами, которые не имели специальной подготовки, допустил ошибки. Однако в назначенное время нам раздали листочки и сказали: «Экзамен будет очень сложным, каждый должен ответить на целых два (!) вопроса – что вам понравилось в нашем курсе, а что не понравилось... Мы, – сказали нам французы, – будем вам очень признательны, все ваши советы будут обязательно использованы для дальнейшего улучшения нашего курса».

Лишь по прошествии нескольких лет, когда я стал работать консультантом по вопросам менеджмента и маркетинга, я понял, что экзамен был на самом деле очень важным этапом нашей подготовки. Из него мы должны были вынести, что нельзя рассказывать о маркетинге, если сам не используешь его принципы. Маркетинг в любой сфере начинается с получения обратной связи от ваших клиентов.

Выходит, обычный учитель в школе, если он интересуется мнением о своей работе у своих слушателей, является первоклассным маркетологом, хотя, возможно, не только не имеет ни малейшего представления о психологических тонкостях рекламы, но, быть может, даже никогда и не брал в руки учебник Филиппа Котлера «Основы маркетинга»?

Именно так! Хорошо бы, чтобы этот урок усвоили, например, те, кто производит и продает в российском Детройте автомобили и запчасти к ним, тогда скоро бы нам в автомобилях не было бы равных.

Маркетинг и качество

История третья: про качественные продукты

В 90-х годах, на одном из консультируемых предприятий по производству автофургонов директор по маркетингу показал мне новое изделие подразделения НИОКР – автофургон с кузовом, покрытым красивой белой пленкой. «Ну как, Вам нравится

наша новая разработка?», – спросил он меня, – мы собираемся поставить ее на поток».

В это время к нам подошел один из дилеров предприятия. Услышав наш разговор, он отметил – «Хотя новая продукция имеет приятный вид, но у меня лучшие берут изделия из ламинированной фанеры не очень приятного цвета с красноватым оттенком и без всякой, там, пленки».

На следующий день у меня была возможность поговорить с предпринимателем, который занимается мелкооптовой торговлей молочными продуктами. Я удивился, что находящиеся у него в работе автофургоны старые, неприглядного вида. Я показал ему фотографии новой разработки моего клиента и спросил – готов ли он приобрести такую продукцию? Не задумываясь ни на минуту, бизнесмен ответил: «Конечно же, нет. Если у меня появится такой красивый автофургон, то ко мне сразу же прибежит налоговый инспектор, ему покажется, что мои доходы резко выросли и не соответствуют налогам, которые я плачу каждый месяц».

Если такого же мнения придерживаются и другие покупатели автофургонов, то отсюда следует, что новая разработка предприятия – производителя красивых, покрытых белой пленкой, автофургонов – это «некачественная» продукция. С такими фургонами у предпринимателей слишком много хлопот, а практичные автофургоны с грязноватого цвета кузовами из ламинированной фанеры – это то, что надо, то есть продукция самого подходящего, с точки зрения покупателей этого предприятия, качества.

Уровень продавца

Красивое слово «маркетинг» произносится в России с разным ударением – кто «ударяет» на первом слоге, как американцы, а кто предпочитает на втором. К сожалению, от этого мало зависит восприимчивость к сущности маркетинга. И хотя на нижегородском рынке работает уже не одна сотня дипломированных маркетологов, ситуация с применением маркетинга как концепции управления остается на большинстве предприятий на старом месте.

История четвертая: маркетолог автофургонов и продащица батонов

На одной из фирм, продающей автофургоны на базе «Газелей», я спросил специалиста отдела маркетинга – «Из какого материала выполнена крыша кузова у продаваемых вами хлебных автофургонов?» На что маркетолог предприятия мне ответил: «Мы не занимается производством, поэтому нам, в принципе, не обязательно знать, из чего сделана крыша. Но я то знаю, что крыша сделана из ламинированной фанеры». Он глубоко ошибался, крыша кузова, продаваемых фирмой автофургонов, была выполнена из алюминия.

Иногда, во время общения с клиентами, я, для удобства использую простую модель, описывающую уровень работы продавцов.

Продавец, имеющий «три класса образования».

Это такой продавец, который вас глубоко презирает, и полагает, что это вы ему что-то должны. С такими «продавцами» вы можете столкнуться в государственном учреждении (даже если работник этого учреждения может иметь диплом об окончании вуза) или иногда на базаре, где пускающий вам в лицо дым продавец сидит, развалившись, пока вы изучаете разложенный на полке товар.

Продавец «со средним образованием».

Таких продавцов и сейчас еще достаточно много. Это, например, длинноногие девушки в мебельных салонах Нижнего Новгорода. Этих продавцов характеризует, в первую очередь, высокий уровень вежливости. У большинства из них имеется диплом об окончании какого-либо вуза. Однако набор знаний по профилю своей работы достаточно ограничен, как и ограничен интерес пополнять свои знания в этой области. Таких продавцов фирма обучает от одного до пяти дней и то, чаще всего, методом наблюдения за работой более опытных работников. Если в мебельном салоне у продавца «со средним образованием» вы спросите, как изготавливается натуральный шпон, вас встретит удивленный взгляд очаровательных глазок.

«Среднее специальное образование» продавца.

Продавец, которого мы окрестили как продавец «со средним специальным образованием» знает о своем товаре очень много. Иногда настолько много, что объемы его продаж не зависят от того, насколько он вежлив – покупатели ему доверяют. Таких продавцов чаще всего можно встретить в специализированных магазинах, продающих бытовую технику. *Избыточные, на первый взгляд, знания, позволяют таким продавцам как бы «излучать уверенность» в том, что они действительно знают, какой товар лучше всего вам подойдет.*

Когда я спросил маркетолога, занимающегося реализацией автофургонов: «Сколько времени простоят брезентовый тент на „Газели“?» Он засмеялся и сказал: «Мне это знать не надо, так как тенты мы не реализуем». Глубокое заблуждение продавца с многолетним стажем – знать технические характеристики товаров-заместителей нужно обязательно, иначе вы не сможете объяснить преимущество своего товара, вы не сможете продать свой товар.

Продавцы «со средним специальным образованием» знают много не только о тех товарах, которые они продают.

Продавец «с высшим образованием».

Как-то, покупая в магазине «Название фирмы» белый хлеб, я спросил у продавицы: «Какой батон Вы бы мне посоветовали купить – длинный или короткий». «Они из одной муки и отличаются только формой, но покупатели предпочитают короткие», – ответила очаровательная продавица. «Почему не длинные?» «Наверное потому, что их неудобно носить, они торчат из пакета».

Если наблюдательная продавщица хлебного отдела захочет получить статус продавца «с высшим образованием», то она обязательно должна будет сообщать свои соображения руководителю. Однако если в результате этого в ее отделе не появятся специальные пакеты для

длинных батонов, или она каким-то образом не будет поощрена за свою наблюдательность, тогда «дух высшего образования продавца» быстро в ней угаснет. *Продавец «с высшим образованием» выживет только в особых условиях управления предприятием, когда имеются моральные и материальные стимулы для проявления инициативы работников.*

Выходит, что если малограмотный дед продает на базаре свои корзинки, но, общаясь с покупателями, узнает, что они не очень-то удобны или надежны, и тогда он начинает плести другие, пользуясь этими советами, то про этого деда можно сказать, что это «продавец с высшим образованием»? Именно так!

Как вы думаете, если этот дед своим нутром дойдет до тех тонкостей современных техник продаж, что сегодня активно предлагаются на рынке тренинговыми компаниями (ну, например, будет слушать и слышать своего покупателя), ему можно будет давать статус «Доктора продаж»?

Одни из известных тренеров по продажам (Н. Рысев) пишет, что сегодня у нас четверть продавцов вообще ничего не слышали о современных техниках продаж, другая четверть о себе возомнили, что они гении продаж, а в книгах по продажам, по их мнению, написана ерунда, третья четверть – это те, кто исправно посещают тренинги и читают книги по современным техникам продаж, но одно дело знать, другое – использовать. И только одна четвертая – знают и умеют продавать результативно, опираясь на современные «продажные» техники.

Мои личные наблюдения показывают – этот тренер ошибся в своих расчетах – я встречаю среди продавцов, будучи в роли покупателя, «Докторов продаж» очень редкие единицы.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Пожалуй, самое простое (и практически без затрат денег), что может сделать компания, чтобы выбиться в лидеры, – это начать ставить маркетинг (получать обратную связь от покупателей). Однако, чаще всего сталкиваешься с ситуацией непонимания сути маркетинга.

Вот типичный пример, с которым, полагаю, сталкивается каждый автовладелец. После оказания услуг сервиса или прохождения очередного ТО, вам звонит работник коллцентра (а это стоит приличных денег) и интересуется – «как вас обслужили?», задает при этом целый перечень вопросов и просит выставить оценки, в частности, мастеру приемщику. Кажется – маркетинг в фирме уже поставлен. Однако.

Когда вы расставались с мастером приемщиком, он уже попросил вас в вежливой форме поставить за всю работу оценку повыше – от этой оценки зависит его вознаграждение. Ну, в следующий раз вы снова попадете, возможно, к этому мастеру, и потому не будете ему вредить. Но автодилер, в результате, не получит реальную обратную связь. И никаких нужных изменений по результатам полученной информации не проведет (изменения – это уже менеджмент, а какой может быть менеджмент без обратной связи).

Хотя за что наказывать мастера, даже если работа была выполнена отвратительно? Все дело в том, что во всех проблемах компании виноват только один человек – высший руководитель. И потому, если и наказывать кого-то за брак в работе, то всегда только его.

Около пятнадцати лет назад мы направили в один из модных в то время экономических журналов статью, посвященную управлению качеством продукции. В ответ получили отказ в публикации, где говорилось, что «предлагаемая авторами концепция качества хотя и представляет интерес, но, однако, не соответствует общепринятой». Время сегодня изменилось настолько, что «не общепринятое» уже перешло в разряд «устаревшего».

5. С чего разразился кризис? Лечи подобное подобным



Фото по ссылке <http://www.e-executive.ru/management/practices/1203231-sto-gramm-intellektualnyh-investitsii>

Гипотеза о причинах кризиса и методах борьбы с ним в отдельно взятой компании

Главным фактором в развитии экономики должен быть уровень «интеллектуальных инвестиций» ... то, что бухгалтер смешивает в кучу, называя «накладными расходами» (даже само название свидетельствует о явном неодобрении), представляет наиболее продуктивные ресурсы: менеджеры, проектировщики, дизайнеры, рационализаторы.

Питер Друкер, 1954 г.

Кажется, что о кризисе 2008—2009 гг. написали уже все. Кто интересуется – бери и читай многочисленные публикации на эту тему в Интернете: вам сообщат, что виноваты США; пообещают подробно рассказать о том, как разворачивался кризис; и даже предложат удивительную концепцию «перепроизводства долларов», но так и не объяснят причины кризиса. Да, все началось с ипотеки, но может быть дело все-таки не в деньгах?

Попробую высказать личную гипотезу об основаниях возникновения кризиса, а если получится, предложить эффективное «управленческое лекарство лечения от кризиса», поскольку я специалист по стратегическому менеджменту.

Безработица 2009 года

Попробуем идти с конца. Ведь другим не удалось раскрыть природу кризиса 2008 года, «идя с начала», прослеживая последовательно происходящие события: быстрый рост ипотечных кредитов в США, невозможность их оплаты американскими домохозяйствами, кризис ликвидности и т. д. А именно с одного из «результатов» кризиса – наблюдаемого повсеместно значительного роста безработицы.

Существенный рост безработицы для фирмы, разрабатывающей стратегию, одновременно и положительный, и отрицательный фактор. Положительный, потому что можно отобрать лучших среди освободившихся специалистов, например, работавших недавно у конкурентов. Отрицательный, так как боязнь оказаться «за бортом» сковывает инициативу работников вашей фирмы, даже весьма ценные кадры могут перестать творить и говорить реальные вещи, чтобы «не рассердить директора», беспокоясь за последствия.

В результате можно потерять ценные идеи и упустить из виду реальную картину происходящего на рынке, где функционирует фирма.

Среди безработицы различают три вида: фрикционная безработица, структурная и циклическая. Структурная и фрикционная безработица существуют как до кризиса, так и во время него и после его окончания. Они относятся к так называемому «естественному уровню безработицы» и объяснить причину нынешнего кризиса не могут.

Остается **циклическая безработица**, связанная с привычным для капитализма циклическим развитием производства, включающим фазы: кризиса, оживления, подъема, перепроизводства и спада, а далее снова кризис и т. д.

В кризисной фазе развития экономики, к которой приводит перепроизводство товаров на этапах пика и начала спада, численность работающих значительно сокращается. В период нижней «нулевой» точки деловой активности (который может затянуться даже на годы) выжившие предприятия постепенно обновляют средства производства, и экономика сначала потихоньку, но потом все быстрее и быстрее вновь увеличивает свои обороты до следующего кризиса. «К гадалке не ходи», судя по результатам, мы имеем сегодня классическую циклическую безработицу.

Но тогда что же остается: ждать лучших времен (тем, кто выжил) и таким образом применить понятную стратегию выживания (сокращаем до минимума издержки и, затаившись, ждем начала фазы оживления, чтобы через 3—5 лет снова стремительно обрушиться, в соответствии с классическими закономерностями цикла, в новый кризис)?

Спрашивается, какую стратегию должны избрать в циклически повторяющийся кризис предприятия? Только ли стратегию выживания?

Результаты лечения «антибиотиками»

Практически сразу после великой депрессии 1929—1933 годов набрала силу концепция усиления государственного вмешательства в капиталистическую экономику (с целью борьбы с экономическими кризисами) со стороны государства, эту концепцию связывают с именем английского экономиста **Джона М. Кейнса**. Однако чудодейственное «лекарство» (увеличение государственных расходов и управление денежной массой с помощью кредитно-денежной политики) дало, как и положено любому лекарству, неприятные побочные эффекты. Один из наиболее болезненных – инфляция, которая при одновременном росте безработицы получила название стагфляция. Россия «попала» в капиталистическую систему, когда на «игле» государственного вмешательства в рыночные силы (с самыми благими намерениями, конечно) «сидели» уже все развитые страны.

Сегодня вновь слышатся голоса экономистов даже с мировым именем: *«Давайте вернемся снова к золотому стандарту, тогда все будет снова хорошо – мы победим инфляцию!»* И тут сразу вспоминается другой цикл: *«История всегда повторяется. Но если сначала вы имеете трагедию, повторение ее обычно происходит уже в форме фарса».*

Слышатся и другие призывы (уже с более высоких трибун, чем кафедра экономики): нужно перенести акцент внимания со сферы услуг на (так называемый) «реальный сектор» экономики. (А когда вы получаете письмо по электронной почте, разве это не современная информационная реальность?)

Спрашивается, а что же тогда делать растерявшемуся от количества экономических рецептов и значительных материальных потерь в нынешний кризис бизнесмену? Лучший совет – идти в преподаватели экономической теории, где недопаханное научное поле по одной только теме экономического кризиса позволит быстро написать кандидатскую не только вам, но и вашим многочисленным ученикам, а это уже «пахнет докторской»!

Перепроизводство чего?

Если моя гипотеза верна и мы действительно имеем дело с классическим циклическим кризисом, то где же предвараемое кризису пресловутое перепроизводство товаров? Кажется, что мы его не наблюдали. Например, незадолго до начала финансовой фазы кризиса спрос на те же автомобили рос, а не падал?

Мне, однако, кажется, что мы имеем дело именно с «классикой» экономического кризиса. Другое дело, что на классический циклический кризис могут накладываться самые разные как отрицательные, так и положительные катаклизмы. Например, энергетический кризис 1979 года, связанный с бегством иранского шаха, усугубил экономическую ситуацию в США 80-х годов. А «Длинные волны Кондратьева» (циклические колебания экономического развития раз в 55—60 лет) стали вести себя необычно, когда столкнулись с таким явлением новой истории, как предпринимательское общество.

Еще в 80-х годах, экономисты провозгласили, что мы переходим к экономике нового типа – информационной. Когда так называемый «реальный сектор» все большее оттесняется, в частности, сферой услуг (по статистике, только консультационные услуги в США превышают в объеме весь экспорт России, включая нефть и газ). А когда эта новая экономика показала всем нам «где раки зимуют», мы испугались и решили бежать «назад в пампасы» (извините, я имел в виду в «реальный сектор экономики»).

Перепроизводство в его классическом виде на самом деле произошло, но не в сфере материальных товаров, а в сфере неосязаемых услуг. Более того, проявление этого перепроизводства, как оказалось, выглядит совсем не так, как это принято в материальном «неинформационном» перепроизводстве, когда «товары лежат на полках и даже при снижении цен их не хотят покупать».

Невозврат ипотечных кредитов в США – это, мне представляется, всего лишь необычная пока для нас, в связи с господством старой точки зрения (разделения производства на «материальное» и «нематериальное»), форма «информационно-интеллектуального» перепроизводства. Представьте, если бы нижегородский консультант приехал в Москву для оказания услуг бизнесу с условием оплаты по завершению работы, а честный бизнес-клиент оказался не в состоянии эти услуги оплатить и не принял консультации. В этом случае консультационные услуги, обладающие качеством несохраняемости (как любые услуги), оказались не лежащими невостребованными на полке «магазина информационно-интеллектуальных услуг», а элементарно «испортились», поскольку из-за несохраняемости они «сгнивают» мгновенно.

А если бы московский бизнесмен оказался нечестным и сообщил о своих проблемах уже после получения консультаций, мы имели бы дело с ситуацией, похожей на ипотеку в США.

Ипотека, с которой начался нынешний кризис, – это, в первую очередь, услуги, а деньги – это всего лишь своеобразное для банковских и других финансовых услуг необходимое «сырье», из которого такого рода услуги производятся.

Лечи «подобным»!

В классическом перепроизводстве материальных товаров выход из кризиса происходит благодаря технологии обновления основных производственных фондов, что позволяет заменить менее эффективные методы производства более продуктивными.

Выскажу еще одну гипотезу. Мне представляется, что кризис перепроизводства в сфере услуг, с которым мы имеем дело сегодня, требует (для выхода из него), в первую очередь, обновления «информационно-интеллектуальных фондов» – вытеснения устаревших информационно-интеллектуальных методов и технологий более совершенными.

Пример новой информационно-образовательной технологии

Попробуйте подсчитать, сколько времени на английский язык тратят учащиеся в обычных образовательных школах, а также студенты в лингвистических колледжах и вузах. Только за один год получится устрашающая цифра, а толку от обычного изучения по существующим методикам ровно нуль. Умножьте эту цифру на сумму (70 лет советской власти плюс 20 лет перестроечного и «новокапиталистического» периода), получится астрономическая величина потерянного безвозвратно для нашей страны времени.

Относительно недавно **Татьяна Камянова**, специалист в сфере лингвистики, разработала системную технологию освоения любого иностранного языка, позволяющую уже за год обучения по новой технологии подготовить слушателей с приличным уровнем знания иностранного языка, когда учащийся уже умеет думать на втором для себя языке и совершенствует его дальше. (Следует при этом отметить, что свою технологию она разработала в большой мере на основе русской методической, физиологической и психологической школы).

Сегодня специалисты, реально владеющие иностранным языком и одновременно своей специальностью, только за счет этого более конкурентоспособны, поскольку имеют возможность переписываться с иностранными коллегами по электронной почте и читать литературу по многочисленным иностранным источникам, размещенным в Интернет.

Вместо выводов

Отметим, что России, с точки зрения рассмотренной гипотезы причин экономического кризиса и методов выхода из него, можно сказать повезло.

Если в США уже почти 100 лет применяют эффективные технологии управления, то у нас на этой ниве – непечатый край работы. Только управленческая революция, произошедшая в США еще до второй мировой войны, может дать России многократное увеличение производительности труда практически во всех сферах.

А на вопрос рядового бизнесмена или руководителя коммерческой фирмы «Что же делать?», отвечаем:

обновлять информационно-интеллектуальные фонды своего бизнеса, в частности, не торопиться отказываться от использования недавно приобретенной ERP-системы или ее полезных аналогов и, не откладывая «на потом», начать ставить в своей фирме современный стратегический менеджмент.

И тогда вы можете попасть в ряды тех счастливиц, что первыми обеспечат оживление экономики, попавшей в кризис перепроизводства информационных и иных интеллектуальных услуг.

Не стоит ждать, когда кризис «сам рассосется», а если вы занимаетесь информационно-интеллектуальными услугами, не надо бежать от них в «реальный сектор». *Смело используйте для борьбы с кризисом в своей отдельно взятой компании проверенный российским мужиком и веками эффективный метод «Лечи подобное подобным»: в век информационной экономики головная боль вчерашнего перепроизводства интеллектуальных услуг требует своих «утренних 100 грамм» интеллектуальных инвестиций.*

II. Первые четыре «Почему?»

1. Почему «нас не хотят»? 2. Почему у нас такое качество? 3. Почему у нас такая плохая практика менеджмента? 4. Почему управленческое образование не дало эффекта?

Любозн. генир. – Да, любопытно получить ответы на эти вопросы.

Автор – Знаешь, я решил передохнуть. Давай теперь я буду задавать вопросы, а ты отвечать. Так почему нас не хотят?

Любозн. генир. – Я не возражаю, но давай будем отвечать вместе. Но сначала напомним про этот метод «Пять почему?»

Автор – Напоминаю.

Метод «Пять почему?»

Метод «Пять почему» связывают с японской компанией «Тойота», где его начали применять еще в прошлом веке для описания причинно-следственных цепочек анализируемых проблем на производстве.

1. Если есть проблема – то задается первый вопрос – «Почему она возникла?». Например, студент пропустил первую пару занятий в вузе по предмету «Введение в теорию менеджмента». Спрашивается, почему? Например *потому, что ему не нравится лекция преподавателя.*

2. Затем задается второе «почему» – *Почему лекции преподавателя не нравятся этому студенту? Например, потому, что преподаватель просто пересказывает учебники, не очень разбираясь в теме?*

3. Вопросы «почему» продолжают. *Почему преподаватель плохо знает свой предмет – только теоретически? Например, потому, что он стал преподавателем сразу после окончания вуза (его взяли ассистентом на кафедре).*

4. Продолжаем строить причинно-следственную цепочку – задаем четвертое «почему» – *Почему преподаватель не стал искать работу по совместительству, например, консультантом по управлению в одной из консалтфирм? Быть может потому, что он молодой семьянин и должен помогать жене в уходе за маленьким ребенком.*

5, Задаем пятое «почему». Например, *почему наш молодой преподаватель не использует управление студенческой группой для приобретения реального управленческого опыта и демонстрации студентам этого опыта для лучшего закрепления теоретических знаний (например, рассматривая такие темы как планирование (урока), мотивация (студентов), контроль домашних заданий, неформальные группы на примере студенческих и т. д. Оказывается потому, что преподаватель не знал о такой возможности. Решение найдено – рекомендуем молодому преподавателю прямо на занятиях приобретать управленческий опыт и приводить свои личные примеры по менеджменту на примере своих наблюдений. Ну, а когда ребенок подрастет – устроиться на работу в консалтфирму (или создать свою компанию, или для начала попробовать себя как фрилансер) по совместительству для приобретения большего управленческого опыта.*

Понятно, что «пять почему» – это условная цифра. Вопросов может быть и больше и меньше.

1. Почему «нас не хотят»?

Речь идет о том, что основной наш экспорт – это энергетическое сырье. Или, как выражаются экономисты – «мы сидим на нефтяной игле». Спрашивается почему?

Твоя очередь отвечать.

Любозн. гендир. – *Нашу продукцию не хотят не только за рубежом, но и в России. Вот мой пример.*

Моим первым автомобилем была «Ока». Я тогда еще не работал директором, потому такой скромный автомобиль. И первое, что меня удивило – это расход бензина. В инструкции на автомобиль гарантировался расход 6—7 литров на 100 км (понятно что за городом и в городе разница есть), но моя маленькая «Ока» лопала бензин как трактор – всегда больше 10 литров.

Когда я по гарантии подъехал в сервисный центр, там с такой же претензией были другие автолюбители. И нам всем ответили «оптом» – *«Понимаете, – сказал инженер по гарантии, – если подобрать все детали идеально, то автомобиль будет расходовать бензин точно так, как написано в технических характеристиках «Оки», ясно, что заниматься идеальным подбором запчастей для ваших авто никто не будет.*

Ну и через 4 месяца я уже избавился от такой «малолитражки».

Я пропущу отрезок из 4 автомобилей, которые у меня были потом, это были автомобили где приходилось ремонтироваться намного чаще, чем хотелось бы. Но вот моя встреча по более – менее хорошему западному авто, который я приобрел не очень давно. На мой вопрос – какое масло в двигателе, чтобы мне его прикупить и подливать по мере надобности, сервисный инженер ответил так – *Вам не нужно знать марку расходных масел и жидкостей. До следующего ТО, которое произойдет через год, у вас не будет проблем.* Я ему не поверил, конечно, имея богатый опыт⁹. Но действительно, вот уже 3 года я прохожу ТО на этом авто, и ни разу (тьфу-тьфу, конечно) мне не приходилось что-то там подливать или менять, только на самом ТО, то что и должно было изнашиваться по регламенту сервисных работ этого автомобиля.

То есть, дело в качестве наших продуктов. а уж про услуги «российского производства» я могу тебе столько рассказать, что ты замучаешься меня слушать.

Итак, «нас не хотят», полагаю, потому что качество продуктов российского производства много хуже западного

Теперь твоя очередь отвечать – *Почему у нас такое плохое качество продуктов?*

⁹ Например, я сменил три шевроле-нива люксовой комплектации, у них (а это СП!) – протекал радиатор, вытекал фреон у кондиционера, подтекали шланги и много еще чего приходилось ремонтировать как по гарантии, так и после.

2. Почему у нас такое качество?

Автор – Ты совершенно верно понял правила игры в «почемучки». Что же, попробую дать свою версию ответа на этот непростой вопрос.

Качество наших продуктов (а заодно и производительность труда, от которой зависят издержки производства) – это объективные показатели существующей в любой компании практики управления.

Чтобы определить достигнутый уровень менеджмента в любой стране или на отдельном предприятии, достаточно оценить качество продукции и производительность труда при ее производстве. По этим показателям мы значительно отстаем от развитых стран. Казалось бы, сегодня нет особых проблем приобретения современного оборудования и технологий, однако никудашная практика управления на предприятиях приводит к воспроизводству отсталости страны, производящей неконкурентоспособные продукты, потому мы экспортируем преимущественно сырье – нефть, газ, лес.

Фактически на наших предприятиях мы имеем дело с применением не современного научного менеджмента, который накопил огромный массив знаний, а с менеджментом личных проб и ошибок конкретного руководителя. Вот типичный пример такого менеджмента.

РУССКАЯ СЕКРЕТНАЯ ДОБАВКА

Несколько лет я консультировал нижегородскую компанию (производство и реализация замороженных полуфабрикатов) по теме разработки и реализации стратегии фирмы. И даже полгода осуществлял «прямое консультирование» – гендир фирмы-клиента ввел должность зам. гендир по развитию, подчинил этой должности отделы маркетинга и сбыта, и уговорил меня поработать на этой должности, чтобы у меня были реальные рычаги власти по реализации стратегии. Но это отдельная тема.

Сейчас же я расскажу про «секретную добавку». Традиции этой фирмы меня удивили.

Скажем, неплохо шли куриные фарши (свое производство). Захотелось гендирю получить дополнительную прибыль, проводятся эксперименты по возможности увеличения в этом фарше сои, после введения изменений в ТУ фарши начинают приносить дополнительную прибыль.

Затем количество сои увеличивается, вкусовые качества продукции падают, потребители (такие же фирмы по производству замороженных полуфабрикатов) начинают отказываться от продукции, которая им очень нравилась.

Гендир спохватывается, начинает количество сои сокращать, но вернуть спрос на старый уровень уже невозможно. В конце концов, производство фарша (как непрофильное) – было закрыто, оборудование продано.

Вот другая история, не про продукты питания. Пару лет я консультировал московский журнал по управлению (ЗАО), тогда я встретился точно с таким же явлением. Продажники этой фирмы находили проект (официального спонсора новой рубрики), в журнале начинались в небольшом количестве печататься непрофильные материалы. Интерес читателей, интересующихся больше менеджментом, начинал падать...¹⁰

¹⁰ Правда, не все так просто. Чуть позже я понял, что зря назвал эту добавку «русской». Легендарный Ли Якокка рассказывает в своей книге «Карьера менеджера», как его замечательный «Мустанг» постепенно стали удлинять, и наконец он перестал быть той спортивной машиной для американской семьи, которая была в первоначальном варианте. В результате «русско-американской секретной добавки» – продажи упали, «Мустанг» сняли с производства. Но этой истории уже много

С ЧЕГО НАЧАТЬ РАБОТУ ПО УЛУЧШЕНИЮ КАЧЕСТВА?¹¹

С этим вопросом мы обратились к Главному специалисту по качеству нашего консультационного центра:

– Прежде, чем начать работу по улучшению качества товаров или услуг, необходимо разработать письменную инструкцию, например, технологическую карту изготовления изделия. Если такая инструкция уже есть, то следующим шагом будет сравнение технологии изготовления изделия, описанной на бумаге, с реальным состоянием дел в производстве.

Рекомендация была настолько проста и бесхитростна, что мы сначала не поверили своему специалисту. Что же оказалось на практике?

На одном из старейших предприятий, которому недавно исполнилось 50 лет, технологическую инструкцию по производству изделий из дерева искали целую неделю. Как оказалось, в нее давно никто не заглядывал. Когда же мы попытались сравнить эту инструкцию с тем, как реально работает производство, то увидели, что это принципиально разные вещи. Причем разница была настолько велика, что после бесплодных попыток привести в соответствие или бумагу или само производство мы рекомендовали директору предприятия временно (если он серьезно думает о победе на рынке) остановить производство.

На другом предприятии руководитель подразделения, занимающегося предпродажной подготовкой автомобилей, опирался на инструкцию, разработанную производителем этих автомобилей. Как выяснилось, за 10 лет существования предприятия эту инструкцию не соблюдали не только на консультируемой фирме, но ни на одном из более чем сотни конкурирующих предприятий нашего клиента – официальных дилеров автомобильного завода.

На третьем предприятии, где производилась продукция из импортных комплектующих, технологическую инструкцию нам вручили уже в первую неделю нашей работы. Однако оказалось, что инструкция разработана другой фирмой, с которой наш клиент находился в тесной кооперации. Разница между тем, что делали рабочие и тем, что было зафиксировано в чужой инструкции, была настолько велика, что мы вынуждены были принести извинения нашему специалисту по качеству, в рекомендациях которого сначала серьезно засомневались.

На целом ряде предприятий, с которыми нам приходилось иметь дело (производство компьютеров, строительные работы и многое другое) о каких-либо инструкциях никто ничего даже не слышал.

Действительно, прежде чем, начать работу по улучшению качества любых товаров или услуг, следует иметь стандарт правильного исполнения работы. До этой очевидной вещи советские предприятия дошли в течение нескольких десятков лет. Сейчас снова, когда в условиях конкуренции на рынке выживают производители более качественной продукции, следует вернуться к накопленному опыту – простым, на первый взгляд, и очевидным вещам: любой контроль (включая контроль качества продукции) опирается на сравнение со стандартом. В производстве таким стандартом является официально принятая руководством фирмы технология изготовления изделия или предоставления услуги.

Прежде, чем вводить какие-либо корректирующие действия в существующий технологический процесс, необходимо произвести сравнение реальных результатов со стандартом. А с чем сравнивать, если нет точки отсчета?

В век, когда международные стандарты ИСО 9000 того и гляди начнут применяться в каждой булочной, работу по повышению качества следует начинать не с изучения междуна-

лет, а мы обсуждаем нынешнее время в России.

¹¹ Из книги «Русский менеджмент».

родных стандартов качества, а с таких простых вещей, как разработка документа, в котором следует подробно описать изготовление «ваших булок».

3. Почему у нас такая плохая практика менеджмента?

Любозн. генир. — А почему у нас плохая практика управления?

Автор — Это отличный третий вопрос, только ты задал его себе сам — твоя же очередь отвечать. Но, как говорится, правильно сформулировать проблему — это значит наполовину ее решить.

Любозн. генир. — Мне трудно сразу ответить на такой вопрос. Я для начала опишу с чем мне самому приходилось встречаться на практике.

Как-то мой коллега директор одной коммерческой фирмы (тоже, кстати, производство и реализация замороженных полуфабрикатов) похвастался мне, что его компания наняла специалиста по качеству. На что я ответил так: «У меня был подобный опыт Могу предсказать, то найм такого специалиста, которому поручен тщательный контроль за качеством конечной продукции, приведет лишь к одному — к росту издержек фирмы». Что и подтвердило дальнейшее.

Как выяснилось из общения с моим коллегой чуть позже, если до прихода такого специалиста, контроль качества выполняли другие специалисты (в данной компании, например, заключительный контроль качества замороженных полуфабрикатов осуществляла служба главного кладовщика). То после прихода «специалиста по качеству», а по сути контролера технических характеристик изделий на заключительной стадии производства на соответствие их ТУ предприятия, просто всю работу переложили на него. Качество, само собой, не улучшилось.

Полагаю, что реально качество изделий не может оценить третье лицо (в данном случае ОТК), эту работу может выполнить только потребитель. И, к слову, именно такое определение качества принято в стандартах ИСО 9000. И в этом первый недостаток контролера любого предприятия. Которого, кстати, обычно все остальные подразделения компании рассматривают как в определенном смысле помеху — ОТК затрудняет передачу того иди иного узла или конечного продукта на следующую операцию, если им выявлен брак. И потому не редки случаи, когда тот, чья работа подвергается контролю со стороны ОТК, готов пойти даже на обман, поскольку за брак на российских предприятиях принято наказывать.

Кстати, на счет стандартов качества серии ИСО 9000. Некоторое время назад мы с женой приехали отдыхать в местный пансионат, где до этого нам все нравилось — близко от города, отличные удобства (сервис, разумеется, «советский»), но главное — хорошее питание. Так вот когда мы пошли в ресторан покушать, столы еще не были накрыты после предыдущей смены питания — мы пришли чуть раньше положенного. И от скуки почитали разные объявления — на стене ресторана красовался сертификат — там было отмечено, что система питания пансионата прошла сертификацию по стандартам качества серии ИСО 9000. Мы были в шоке — куча денег у пансионата ушло на такую сертификацию — мне бы этого не знать. И, разумеется, когда стали кушать, мы увидели уже все воочию — качество еды стало значительно (после этой сертификации) хуже — нужно же отбить затраченные деньги на сертификат. Теперь это «не наш пансионат».

Ну давай я тебе открою свой секрет — я же не просто генеральный директор (пусть и виртуальный) — а директор одной из компаний из ОПК — оборонно-промышленного комплекса, где, согласно нашим СМИ — все должно быть как в космосе.

На самом деле ситуация с практикой управления у нас как в том пансионате.

Всегда мы что-то не успеваем, а штрафные санкции при невыполнении договора сегодня кусаются. Вот типичный пример нашей работы, связанный с широко распространенным в нашей стране «институтом временного разрешения».

Итак, изделие, поступило к «специалисту по качеству» – работнику нашего ОТК. На этапе контроля узла обнаружено отклонение от чертежа – например, на промежуточной стадии производства в металлическом корпусе партии будущих изделий одно из требуемых отверстий выполнено большего размера – налицо очевидный брак.

Однако, как я сказал, время поджигает, заказчики ждут, а непоставка по плану может привести к штрафным санкциям. И тогда, вместо того, чтобы партию деталей отправить в брак, и самым тщательным образом разобраться в причинах возникшего брака и провести организационные меры, чтобы такого рода ошибки больше не повторялись, с ведома руководителя (или моего или руководителя подразделения) выпускается временное разрешение, в котором вводятся следующие изменения: «Вклеить в металлический корпус втулку» с отверстием в ней нужного диаметра с целью исправления допущенного брака – слишком большого отверстия, выполненного на предыдущих операциях.

Другие примеры – применение в технологическом процессе (по временному разрешению) менее качественных материалов и комплектующих, если требуемые материалы оказались в дефиците на складе и т. п.

Спрашивается, что может в такого рода ситуации сделать «специалист по качеству»? Вопрос риторический.

Я надеюсь, что образно ответил на твой вопрос – Почему у нас такая практика управления. Потому что мы решаем сиюминутные задачи – нужно отправить изделие – «рисуем временное разрешение», нужен заказчику «сертификат ИСО» – по сути, покупаем такой сертификат. Нам бы хороших управленцев, я же не могу везде успеть.

Кстати, вот вопрос – почему у нас за 20 лет обучения «рыночному менеджменту» не подготовили хороших специалистов? Твоя очередь отвечать.

4. Почему управленческое образование не дало эффекта?

Автор – Почему наше высшее образование не изменило ситуацию с практикой управления в нашей стране?

Этот вопрос не застал меня врасплох. Я над этим вопросом думал, поскольку сам работал преподавателем кафедры экономики вуза, я преподавал управленческие дисциплины более 10 лет. Поэтому можно считать, что когда ты задал мне этот вопрос, – я вытянул счастливый билет, который хорошо выучил.

О недавнем прошлом

Получив в свое время хорошую базовую подготовку на физфаке классического университета, я попал на одно из предприятий, где, фактически, и обучался практической работе в области физики полупроводников, опираясь на свою теоретическую базу. При этом я не помню, чтобы, работая по специальности, я обращался к университетским лекциям.

Когда выпускник попадает на предприятие, он приобретает практические знания и навыки по своей профессии от тех, кто уже на этом предприятии (или по этой специальности) давно работает. «Правильность» того, что делается в организации, проверена временем. Поэтому на первом этапе новичок получает практические знания от своих старших коллег, затем сам вкладывается в развитие предприятия, а впоследствии начинает передавать свой бесценный опыт другим.

Базовое образование должно быть хорошим, и даже работа не по специальности – это не та проблема, которой следует бояться. Уже позже, самостоятельно осваивая менеджмент и маркетинг, я, как и раньше, лишь опирался на главное качество, которое мне дал университет, – «умение учиться». Хороший вуз дает это умение, если не дает – это плохой вуз.

*Отметим, что «просто менеджмент» – это тоже профессия, такая же, как работа врача, сталевара и т.д., и требует глубоких специальных знаний и навыков (это впервые доказали в США **Фредерик Тейлор**, а в России **Кароль Адамецки**, увеличив с помощью чисто управленческих действий производительность труда рабочих в три-четыре раза). А какова сегодня ситуация с выпускниками, которые начинают работать по специальности «менеджер»?*

Ситуация №1 – «стандартная»

Это когда никакого представления о современном управлении на предприятии нет и никогда не было. Выпускнику вуза учиться регулярному управлению не у кого. А применить знания, полученные в вузе, из-за их огромного отрыва от жизни просто невозможно. И тогда выпускник начинает работать, как все, – пользуясь старыми представлениями о том, что управление – это работа начальника «гонять своих подчиненных». При этом он быстро утрачивает те чисто теоретические знания, которые от сессии до сессии зазубривал в институте.

Ситуация №2 – руководитель фирмы сам обучался менеджменту

Это такая ситуация, когда «молодым специалистом по менеджменту» является сам руководитель. Осваивая теорию управления, чаще всего в форме вечерне-заочного или дистанционного обучения по сокращенной программе, после получения соответствующего сертификата (например, диплома МВА, может быть, даже международного образца) дипломированный менеджер-руководитель владеет теорией менеджмента на уровне лишь знания терминологии. У него было маловато времени на само обучение, а огромный воз текущей работы не поз-

волил серьезно переосмыслить те методы управления, которые по старинке продолжают применяться на его предприятии. Попад к такому руководителю, рядовой выпускник-менеджер, как и в первом случае, оказывается в ситуации отсутствия практики регулярного управления. На одном из крупных предприятий нашего региона я видел большое количество повсюду развешанных плакатов с миссией этого предприятия, напоминающее развешивание икон в богоугодном заведении. Это как раз из таких примеров, которым не следует подражать.

Любозн. генир. – А как же президентская программа «Кадры XXI века»?

Автор – Уверяю тебя, она ничем не отличается от обычного вузовского образования (не хуже, но и не лучше).

Через эту программу уже прошли тысячи человек, но ничего в практике управления в нашей стране не изменилось. И дело не в программе обучения или уровне подготовки преподавателей (они могут быть самые лучшие в стране), а в отсутствии базы, где управленческие знания можно реально приобрести на практике. Побывав за границей и увидев чудеса западного управления, эти «кадры XXI века» (я лично беседовал с целым рядом выпускников) работают на своих предприятиях абсолютно так же, как и до прохождения этой программы переподготовки. Если, например, эту программу освоил специалист с Горьковского автозавода, то с ним произойдет то, что описано в ситуации №1, а если это обучение пройдет сам президент ГАЗа, то смотри ситуацию №2.

Любозн. генир. – Да, любопытно.

Автор – Кстати, мы с тобой применяем метод «Пять почему». А есть еще такое специализированное направление в теории менеджмента, которое развил со своими учениками израильский ученый Э. Голдратт, которое называется «Теория ограничений» или коротко ТОС.

Так вот, согласно ТОС, которая наверняка опиралась на метод «Пять почему», главное не решить ту или иную проблему в компании, а найти ключевую проблему (по мнению Голдратта их может быть всего одна-две), решение которой позволит практически автоматически решить до 80% проблем в компании, вытекающих из ключевой проблемы.

И хотя мы говорим с тобой «за страну», у нас есть точно такая же возможность. Мне представляется, что ситуация, когда образованный выпускник управленческого факультета или программы МВА, попадая на предприятие, где царит «менеджмент личных проб и ошибок конкретного руководителя», быстро теряет свои теоретические знания (вместо того, чтобы их углублять), и является той самой ключевой проблемой, решив которую можно исправить ситуацию. И тогда у нас появятся и хорошее качество и высокая производительность труда, и тогда продукты наших предприятий начнут теснить зарубежные аналоги, а страна сможет слезть с нефтяной и газовой иглы.

Любозн. генир. – А инструменты, чтобы решить эту задачу, у нас на сегодня имеются?

Автор – Таких инструментов вполне достаточно.

Любозн. генир. – Почему тогда, спрашивается, они не применяются?

Автор – Это последнее «Почему?», на которое нам с тобой нужно ответить. Давай это сделаем вместе.

Но мы не будем применять для этой цели теорию ограничений. В России разработан более мощный метод – АРИЗ – Алгоритм решения изобретательских задач¹².

¹² Главный разработчик АРИЗ – советский исследователь Г. С. Альшуллер, сегодня АРИЗ развивают его ученики и послед-

Он более мощный, потому как основан на использование законов развития систем¹³, в первую очередь на использовании законов диалектики (закона перехода количественных изменений в качественные, закона отрицания отрицания и закона единства и борьбы противоположностей).

Мы применим несколько операторов АРИЗ¹⁴, чтобы ответить на пятое «Почему?»

дователи, которые работают в разных странах.

¹³ В Теории ограничений решение проблемы находят, опираясь, по сути, просто на интуицию.

¹⁴ АРИЗ предназначен для решение технических проблем. Но автор, скорее всего, не первый, кто предложил его использовать для решения управленческих проблем в компании.

III. Пятое «Почему?» – почему не применяются эффективные методы освоения современного менеджмента?¹⁵

1. Постановка задачи ***Что плохо?***

Итак, у нас имеется предприятие (по сути, любое российское). На этом предприятии (в качестве синонима будет использована также слово *компания* или *фирма*) **плохая практика управления, как результат – продукты компании не очень высокого качества**, производительность труда – тоже отстает от аналогичных компаний развитых стран.

Любозн. генир. – А почему часть текста ты выделил жирным шрифтом?

Автор – Выделенное жирным шрифтом – это, в терминах КМ¹⁶, – **Административное противоречие.**

Какую цель мы ставим?

Мы хотим добиться, в первую очередь, высокого качества продуктов компании. В качестве средства достижения цели мы выбираем следующее средство – постановку современной практики управления.

¹⁵ При разработке данного раздела использовались (выборочно) методические материалы из книги «Комплексный метод поиска новых технических решений» (в 3-х частях) М. Вайнермана, Б. Голдовского и др. – Горький, 1980 (это нижегородская ветвь АРИЗ, у кого мне повезло учиться – В. Т. Далее я буду просто называть его «КМ – комплексный метод».)

¹⁶ Комплексный метод, ветвь АРИЗ.

2. Выбор направления решения задачи

Для того, что осуществить выбор направления решения задачи, мы используем оператор отрицания¹⁷.

С этой целью мы строим причинно-следственную цепочку и «отрицаем» каждый ее пункт согласно рекомендаций «Комплексного метода» – КМ:

В системе	Наоборот
Улучшение финансовых показателей	Это не отрицаем – это у нас цель
Повышение качества продуктов компании	Это тоже оставляет – это у нас средство
За счет улучшения практики управления	За счет других методов. Например, меняем поставщиков. Или вводим систему тщательного контроля продукции. Может также осуществляться отбор хороших управленцев (от бога).
Что обеспечивается особой подготовкой руководителей в сфере менеджмента	Может быть отличная подготовка не в сфере менеджмента (технологов и др.)
Что потребует дополнительного времени на переподготовку у руководителей	Можно время на подготовку оставить старым, а вот методы использовать более эффективные
Это приведет к сокращению времени на текущую работу	Добиться того, чтобы в самой компании время на текущую работу сохранилось. А вот у каждого руководителя – снизилось.
Что, в конечном счете, ухудшит управляемость компанией	Отрицание – управляемость фирмой сохранится или даже улучшится.

Пример использования оператора отрицания.

Любозн. генир. – Можно чуть пояснить таблицу?

Автор – Не вопрос. Только это не просто таблица, а оператор отрицания КМ.

Например, мы можем улучшить финансовые показатели компании не улучшая качество продукции. Например, за счет личных связей – получим хороший госзаказ. Но мы ставим ограничение – *повысить качество именно за счет постановки хорошей практики менеджмента*, потому-то мы выбираем следующий вариант направления решения —

Требуется дополнительное время на серьезную переподготовку по менеджменту у руководителей, но при этом в самой компании время на текущую работу должно сохраниться.

¹⁷ Насколько мне известно, изобретение оператора отрицания – заслуга горьковской ветви АРИЗ.

3. Первая попытка нахождения решения задачи с применением оператора РВС

В операторе РВС

Р – Размеры,

В – Время,

С – Стоимость (или финансовые возможности)

Задача оператора – помочь найти решение задачи путем преодоления психологической инерции.

Напомню, что мы решаем задачу – постановки хорошей практики менеджмента, как результат – производство продуктов отличного качества (ну, и высокая производительность труда).

Для этого нужно посмотреть – что может измениться при решении задачи, если изменить названные параметры, связанные с рассматриваемой системой, до нуля, до бесконечности¹⁸.

После генерации идей нудно выбрать более реальные с лучшим результатом.

Р стремиться к «0» – Решение —

Р стремиться к ∞ – Решение —

В стремиться к «0» – Решение —

В стремиться к ∞ – Решение —

С стремиться к «0» – Решение —

С стремиться к ∞ – Решение —

Любозн. генир. – Забавное упражнение, ну давай попробуем.

Автор – Я готов тебе помочь в трудную минуту, давай начинай мысленное изменение возможностей при решении нашей задачи.

Любозн. генир. – А можно заменять сразу несколько параметров, содержащихся в операторе РВС?

Автор – Рискни, я, правда, такое не встречал.

Любозн. генир. – Если у меня времени в обрез, но нет финансовых ограничений, почему бы мне не нанять (вместо себя) в качестве руководителя консультанта по управлению.

А если и времени и денег – без ограничений – пусть консультант по управлению меня потихоньку натаскивает в вопросах практики менеджмента.

Автор – Неплохо. У меня на эту тему припасена для тебя готовая статья – она более подробно опишет особенности предложенного тобой решения.

¹⁸ Про применение оператора РВС см. также материал в приложениях.

Что мешает передать на аутсорсинг производственное предприятие целиком?

Владельцы бизнеса очередной раз разочаровываются в генеральном директоре, который работает по найму. А ведь выбору этого кандидата предшествовала большая работа с кадровым агентством, трудоемкий набор, отбор «лучшего из лучших». Потом длительный период вхождения нового руководителя в новый для него бизнес. И вот, когда пришло время «собирать камни», стало понятно, что была совершена очередная ошибка, стоившая для компании немалых материальных затрат. Конечно, в сравнении с предыдущим директором, который «втихаря» создал свою посредническую фирму, через которую шли поставки ряда важных узлов для производства (а по сути, накрутка цены на эти узлы с целью личного обогащения руководителя) новый директор отличается в положительную сторону – не воровал. Но надежды на развитие бизнеса при новом гендире не оправдались, он оказался не готов мыслить стратегически, а выполнение плана любой ценой привело к уходу ключевых специалистов, которых не устроил административный стиль нового руководителя. Списывать проблемы предприятия на рынок не получается – у конкурентов дела идут значительно лучше.

Знакомая картина?

Пожалуй, сегодня трудно найти функцию предприятия, которую нельзя было бы отдать на аутсорсинг. Услуги юристов, бухгалтерские услуги, ИТ-сопровождение, услуги по управлению персоналом, колл-центр, услуги клининга, появились предложения даже по передаче услуг по продаже продуктов компаний. А ряд направлений бизнеса, такие как управление недвижимостью, чаще всего предполагает передачу сторонней организации всех управленческих функций, появились соответственно и специализирующиеся на управлении недвижимостью операторы.

Примеры работы по новому подают крупные холдинги, создающие управляющие компании, которые берут на себя стратегические задачи управления и финансовый контроль группой юридических лиц, оставляя руководителям компаний, входящих в холдинг, задачи текущего управления. Быть может, пришло время полностью доверить управление производственным предприятием сторонней организации?

Законодательство позволяет это сделать – можно использовать процедуру доверительного управления имуществом, либо при определении исполнительного органа организации заключить договор с управляющей компанией. Правда, на Западе такая практика больше известна для специфических сфер деятельности, например, передача в управление сети отелей. У нас же, пока, более распространены управляющие компании (УК) на рынке ценных бумаг, да УК в сфере ЖКХ.

Спрашивается, что останавливает сегодняшних владельцев бизнеса к передаче бизнеса, в частности, производственных предприятий в управление сторонней организации?

Целью статьи является анализ перспектив такого неординарного решения, проблем и возможностей применительно к специфической ситуации в управлении, которая сегодня сложилась в России.

Профессии руководителя нужно учиться

Чтобы определить достигнутый уровень менеджмента в любой стране или на отдельном предприятии, достаточно оценить качество продукции и производительность труда при ее производстве. По этим показателям мы значительно отстаем от развитых стран. Казалось бы, сегодня нет никаких проблем приобретения современного оборудования и технологий, однако никудышная практика управления на предприятиях приводит к воспроизводству отсталости

страны, производящей неконкурентоспособные продукты, потому мы экспортируем в основном только сырье – нефть, газ, лес.

Попробуем разобраться. Тезис этого параграфа кажется бесспорным. Но давайте посмотрим, а какова практическая ситуация с подготовкой управленцев у нас сегодня.

Повторю версию причин наших проблем с управлением:

Выпускник в любой другой (не управленческой) профессии, получив образование в вузе, реальное образование получает от старших коллег там, куда он устроился работать. Вуз дает систему знаний, позволяющую самостоятельно освоить профессию. Но нужны специалисты, кто поправит твои ошибки. Такие специалисты есть у нас практически во всех отраслях. Однако в менеджменте ситуация складывается несколько иначе.

Российский выпускник управленческого факультета попадает на предприятие, где сталкивается с «менеджментом личных проб и ошибок» своего руководителя. В результате не очень крепко усвоенные управленческие знания, попадающие в голову выпускника от сессии до сессии, начинают свой запланированный распад. Выпускник быстро забывает «Теорию у¹⁹

¹⁹ Мескон М. и др. Основы менеджмента, 1992.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.