

# ЭТИЧЕСКОЕ ДВИЖЕНИЕ “РОДНАЯ ЗЕМЛЯ”

ВЫПУСК ДЕВЯТНАДЦАТЫЙ:

*Сергей Курсакин*

**ГЕНОМ.**

**ЭКОНОМИКА ДОЛЕВОГО СОВЛАДЕНИЯ.  
ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ В  
ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЕ ГРАЖДАНСКОЕ  
ОБЩЕСТВО.**

*Сергей Чуйко*

**ОБЩИЕ РАССУЖДЕНИЯ О ЧАСТНЫХ  
АСПЕКТАХ ОБЩЕЗНАЧИМОГО СТАРТА  
СТРАТЕГИИ НАРОДОПОПЕЧЕНИЯ**

*Гаррингтон Эмерсон*

**"12 ПРИНЦИПОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ "**  
(тезисы)

Январь 2004



## ЧИСТЫЕ ПРУДЫ

До Сретенки подъём крутой и трудный.  
Как гусеница, жёлтенький трамвай  
По ветке рельсов уплывает с Трубной  
На край земли, а может быть – за край.

И я, почти дрожа от нетерпенья,  
Расплющась о стекло, всё жду, когда  
В лицо мне белым брызнет – оперенье,  
А после – глянцем солнечным – вода.

Мне навсегда запомнятся детали:  
Воскресный полдень. Чистые пруды  
И новенькие жданные сандали,  
Рисующие лёгкие следы.

Лоснится эскиммо, почти не тая,  
Но так горчит давнишний леденец...  
А лебеди плывут, пересекая  
Чужое детство из конца в конец.

*Юлия Покровская*



## “ТИТАНИК” СОПРИКОСНУЛСЯ С АЙСБЕРГОМ

Человечество вошло в третичную формацию — эпоху перемены труда. Золотой Век так и приближается. Какой ценой?

Инерция вторичной формации — эпохи разделения труда, заботливо поддерживаемая финансовыми магнатами монетаристской экономики, продолжает расщепление всего и вся, включая само человеческое мышление, вплоть до состояния антагонистического шизофренического бреда. Мы семимильными шагами идем к людоедскому обществу, ведомые алчущими нашей крови и денег людоедами — апологетами “Золотого миллиарда”, уже сейчас практически осуществляющими программу уничтожения миллиардов людей Земли.

“Титаник” уже соприкоснулся с айсбергом.

Расщепление все больше превращается в разрушение и уничтожение.

Июль 1999 г. — начало исполнения последнего предсказания — предостережения Нострадамуса — периода войн и разрушений, в результате которых будут уничтожены миллиарды людей и останутся миллионы. Тогда оставшимся с необходимостью придется осваивать множество различных технологий, чтобы удержать цивилизацию от коллапса — становиться разносторонними людьми, чего мы так упорно не хотим делать сейчас. Закон перемены труда полновластно вступит в свои права. Тогда носители технологических знаний разрушенной цивилизации станут дороже золота. И в 2035 году (по Нострадамусу) наступит Золотой Век, который мы уже имели в допатриархальную эпоху. Нам обязательно нужно уничтожить всех (и самых лучших), чтобы научиться, наконец, ценить и уважать тех, кто остался.

Так объективные законы общественно-исторического развития прокладывают свой путь через бездумное болтливое быдло.

А “Титаник” рассыпается.

Но есть и другой путь — созидательный путь разумной сознательной трансформации общества. Для реализации созидательной альтернативы развития у нас есть все необходимое: мощнейшая концептуальная база, мощнейший методологический арсенал, фантастически огромные ресурсы...

Как сказал величайший мыслитель современности — Кот Матроскин: “У нас все есть, у нас ума не хватает”.

Нам мешает шизофреническая расщепленность нашего мышления и старательно культивируемое в нас состояние быдла. Мы не просто не хотим понимать друг друга. Мы вообще не слышим друг друга... Но спорим... С кем?... Со своими ассоциациями. Сами с собой!... Львы Маргаритовичи! Мы уже сами себя не понимаем. Не понимаем, чего же мы хотим. Подумайте. Только честно. И Вы согласитесь. Представьте себе, что в Вашем доме, этажом выше или ниже живет тоже Вы. Точно такой же, абсолютно идентичный Вам. Та же квартира, та же мебель, та же семья, та

же жизнь, те же проблемы, те же мысли и чувства. Если Вы перепутаете этажи, никто этого не заметит. В том числе и Вы сами. Используете ли Вы эту ситуацию? Есть человек, который понимает все точно также как и Вы, который знает Вас точно также как и Вы. Попробуете ли Вы с ним (с Вами) о чем-нибудь договориться? Сумеете ли Вы договориться с самим собой о чем-нибудь в ваших общих (своих собственных) интересах?

А “Титаник” уже соприкоснулся с айсбергом. Уже гибнут миллионы людей. А на верхних палубах еще танцуют.

Будда говорил: “Человеку, у которого земля недостаточно горит под ногами, чтобы он был готов сменить ее на **любую** другую, мне нечего сказать”.

Эффективность деятельности человека пропорциональна тому, что он знает ( $Z$ ), как он думает ( $M$ ), как общается ( $K$ ) и что делает ( $R$ ):  $Z \times M \times K \times R$ .

Если человек знает одно (чему учили), думает другое (где взять денег), говорит третье (жалуется на жизнь), а делает четвертое (норовит урвать), то получается Лебедь, Рак и Щука.

Если два человека знают каждый свое ( $|Z_1 - Z_2|$ ), думают об одном и том же ( $|M_1 - M_2| \cong 0$ ), врут друг другу ( $-|K_1 \pm K_2|$ ) и тянут каждый на себя ( $-|R_1 - R_2|$ ), то их общая эффективность:  $|Z_1 - Z_2| \times |M_1 - M_2| \times (-|K_1 \pm K_2|) \times (-|R_1 - R_2|) = -0$ . Для  $N$  человек общая эффективность такой деятельности  $< \sqrt{N}$ . Коэффициент использования человеческого потенциала в современном обществе — менее 0,0001 (0,01%). Броуновское движение — классический случай рассеяния энергии.

Если же два человека объединяют свои знания  $(Z_1 + Z_2)(K_1 + K_2)$ , заботятся о разном, но объединяют результаты  $(M_1 + M_2)(K_1 + K_2)$  и действуют согласованно  $(R_1 + R_2)(K_1 + K_2)$ , то, при прочих равных условиях, их общая эффективность:  $2Z \times 2M \times 2R \times K > 2^2$ ; для трех человек эффективность  $> 3^2$ ; для  $N$  человек  $> N^2$ . Общая эффективность согласованной деятельности людей растет быстрее, чем квадрат числа участников согласованной деятельности.

Но квадратичная функция имеет минимум. И в одиночку перейти этот минимум нельзя, поскольку  $1^2$  все равно 1. “Один, даже если очень важный,”... Мы не видим того роста, что за минимумом, и боимся опуститься ниже (договориться с другими). И мы называем себя человеками разумными. Это было бы смешно, кабы не было так грустно.

Сознательная трансформация общества может начаться уже сейчас. Но начнется она только тогда, когда два человека на добровольной равноправной основе договорятся о согласованных инициативных действиях и, осуществляя ответственную заботу о согласованных действиях, привлекут на тех же основах для осуществления дальнейших согласованных действий третьего.

Нам выбирать, что мы строим: людоедское общество или общество партнерства.

**ЕСЛИ НЕ МЫ, ТО КТО ЖЕ.**

Этим проектом мы реализуем комплексную целевую программу соорганизации для трансформации социально-экономических отношений на основе инженерно-физической экономии третичной формации.

Для реализации этой программы нужны новые кадры-координаторы-соорганизаторов. Это не начальственная должность, а

**ОТВЕТСТВЕННАЯ ИНИЦИАТИВНАЯ ЗАБОТА** за результат. Это:

**Ответственность:** Прежде чем предлагать и суетиться-подумай, приведет ли предлагаемое решение к нужному результату в реальной жизненной ситуации с реальными живыми людьми.

Готовность признать свою ответственность за негативные результаты (отсутствие результатов) во всей подведомственной сфере. Не искать оправданий и виноватых (с народом не повезло), а исправлять ошибки. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Причин можно найти тысячи, а результат всегда один-тот, что есть.

**Инициатива:** Думать, решать и делать все, что необходимо для достижения результатов,

**без погонялы.**

Не знаешь-спроси, найди, прочитай и пойми.

Нет решения-поставь задачу и добейся решения.

Есть решение-воплощай. Достиг результата-сообщи.

**Забота:** Взять в голову.

Делать не то, что можется и хочется, а то, что надо.

Оправдывать доверие и уверенность коллег в том, что функция не беспризорна, что у нее есть голова и всегда есть к кому обратиться по соответствующему кругу вопросов. Не пропадать.

**Забота-не работа.** Работа-физическое понятие, не предполагающее результат. (Сизиф 6000 лет работает). Цель-практический результат при минимальной работе (затратах).

- Желание и готовность учиться: В новом деле нет специалистов-здесь все равны.
- Не бояться высот и масштабов-человек может все.
- Готовность и способность взаимодействовать по согласованным правилам, а не по произволу.  
Не допускать произвола без правил.
- Подобрать команду. Не тянуть лямку, а **обеспечить** достижение результата путем продуманной координации согласованных действий команды. Нет команды-делай сам.
- Не цепляться-главная забота: найти и подготовить себе замену-человека, у которого эта функция получится лучше.
- Если Вы прекратили или приостановили взятую на себя заботу-не пропадайте! Сначала обязательно необходимо срочно немедленно вернуть все взятые материалы! Не будьте людоедом! Не мешайте работать другим!

Таковы основные требования к соорганизаторам.

Проекту не нужна неконструктивная критика. Критик — это человек, который говорит, как бы он сделал, если бы сам мог. Сделай лучше. Хоть что-нибудь. Но сделай. Критика нужна вместе с делом, а не вместо дела.

**Требуются координаторы-соорганизаторы.**

Включайте фонари и ищите.

Ищите человека, который готов делать то, что надо.

Критиков и любопытствующих просим не беспокоиться.

Тот, кто нашел дееспособного соорганизатора, получает десятину от его доли в общем достоянии. Тот, кто нашел того, кто нашел, получает десятину от его десятины...

**“Титаник” уже соприкоснулся с айсбергом!**



*Метод Создателя:  
от генома к дееспособному организму.*

## **ГЕНОМ**

*Вымирание начинается с нежелания договариваться.  
(Из истории динозавров)*

КТО знает, ЧТО надо делать ЗДЕСЬ и СЕЙЧАС (в реальных условиях, в том числе, без стартовых материальных ресурсов), чтобы мы (я, Россия) жили по человечески (обеспеченно, комфортно, уверенно и безопасно)?

Из биологии известно, что даже безмозглые микроорганизмы, живущие в луже, при ухудшении условий в этой луже собираются в компактную структуру и этой структурой соорганизовано перебираются в другую лужу, где снова разбегаются по своим делам. Очень важно подчеркнуть, что в этой соорганизованной структуре микроорганизмы делают совсем не то, к чему они привыкли в своей луже. Каждый микроорганизм в такой структуре выполняет свою общепользную функцию, необходимую для общего дела — перехода к лучшей жизни. При этом ни один микроорганизм не требует от своих коллег — таких же микроорганизмов — заработной платы до достижения общего результата. Он достаточно дальновиден, чтобы рассчитывать на многократную компенсацию своих усилий в новой жизни, создаваемой согласованными коллективными усилиями. Среди них нет микроорганизмов с дубинами, которые насильно загоняют микроорганизмы в организованную структуру. У безмозглых микроорганизмов хватает ума, чтобы **инициативно** брать на себя **ответственность** за **общепользную** функцию и **согласованно** с другими микроорганизмами **добровольно** эту функцию **осуществлять**. И они делают это быстро. Лужа может высохнуть в считанные дни. Микроорганизмы, не способные на согласованные действия,дохнут в усыхающей луже.

Другой твердо установленный факт: Эффективность согласованной деятельности субъектов пропорциональна, как минимум, квадрату числа участников.

Я знаю как создать структуру, использующую эффект квадратичной нелинейности и способную построить достойную человека жизнь. Но при одном весьма существенном условии. При отсутствии специальных стартовых материальных ресурсов это возможно только с людьми, уровень самосознания которых не ниже, чем у микроорганизмов. (При наличии материальных ресурсов согласованных действий можно добиться даже от осла. Дубиной или морковкой или деньгами. Но это будет принудительное согласование, результаты которого мы наблюдаем сейчас повсеместно. Средства - это цель в действии. Речь идёт о согласовании вполне добровольном).

Приглашаю людей, готовых к инициативной ответственной добровольной согласованной общепольной деятельности, к эффективному соорганизованному сотрудничеству по созиданию своей собственной жизни на основе своих собственных правил и принципов.

### **С чего начинать?**

Сначала нужно научиться согласовывать свои действия с партнерами. Для этого, прежде всего, необходимо освоить азы содержательного общения.

Первое правило общения: подтвердить получение сообщения. Если сообщение не получено (не услышано), продолжать передачу информации бессмысленно. Это будет пустой тратой времени.

Время - это единственный абсолютно невозобновляемый и невозполнимый ресурс. Время - деньги. Время, которое у нас есть - это деньги, которых у нас нет; и уже никогда не будет, если это время потрачено впустую. Время не проведёшь.

Второе: воспринять - осмыслить содержание сообщения в своём понятийном пространстве.

Третье: понять - воспроизвести.

Без понимания полученного и воспринятого сообщения весь последующий обмен звуками или любыми другими сигналами может быть чем угодно, кроме содержательного общения.

### **Предложение 1.**

(В русском языке существует одна единственная смысловая грамматическая форма - предложение. Один предлагает, другие вольны принять или не принять это предложение, согласиться или не согласиться. Это и есть предмет договоренности.)

### **Содержательное совещание (Сосо, СС)**

Целевая функция: выработка согласованных решений.

Правила игры:

1-й ход: Ведущий передаёт (озвучивает) сообщение (предложение);

целевой базис каждого участника (игрока):

- подтвердить получение сообщения - услышать,

- воспринять - осмыслить,

■ понять ■ воспроизвести

очередность слева направо от ведущего по часовой стрелке.

Варианты выбора хода (карты):

Процесс продолжается до решающего согласия относительно одного из вариантов предложения согласно согласованным правилам принятия соглашений. Ведущим следующего тура может быть тот, чье предложение принято в предыдущем туре. (Если не принято другое правило определения ведущего).

С помощью правил содержательного совещания можно принимать любые согласованные решения. И в первую очередь, наработать согласованные правила взаимодействия ■ основы эффективной согласованной деятельности

|                                |                            |               |
|--------------------------------|----------------------------|---------------|
| ♠<br>Вопрос<br>на<br>понимание | ♠<br>Воспроизведение       | ♣<br>Согласие |
| Ответ автора<br>предложения    | Подтверждение<br>понимания |               |
| Ход                            |                            | Передача хода |

Пиковый диалог продолжается до понимания сообщения.

|   |   |  |
|---|---|--|
| ♦<br>Дополнение<br>с<br>воспроизведением    | ♦<br>Изменение<br>с<br>воспроизведением | ♥<br>Несогласие<br>Воспроизведение<br>Альтернатива |
| Подтверждение понимания автором предложения |   |  |
| Передача хода                               |   |  |

## Предложение 2.

**Правило 1.** Вопросы о правилах и процедурах имеют приоритет перед всеми прочими вопросами. Если в процессе рассмотрения какого-либо вопроса возникает необходимость скорректировать отклонения от правил, изменить правило, ввести новое правило ■ рассмотрение любого текущего вопроса приостанавливается до решения вопроса о правилах.

Принципиально важно! Правила принимаются для того, чтобы их неукоснительно соблюдать.

Соблюдение согласованных правил есть осуществление согласованных действий. Этика суть соблюдение согласованных правил. Этики придерживаются даже микроорганизмы. Если правила не соблюдаются, то господствуют произвол и обман, хаос и разложение, суэта и недееспособность.

## Дифференциация функций.

*Русскому человеку противна всякая систематическая работа.*

В процессе согласования действий каждый участник **добровольно берет на себя персональную ответственную инициативную заботу за дисциплинированное осуществление необходимой сейчас отдельной общепольной функции.**

*Где нет правил, там господствует произвол.*

### **Функция 0.1.** Ведение свода правил и принципов.

Чтобы соблюдать правила, их надо знать. Чтобы знать правила, их надо иметь в систематически изложенном виде. Значит нужно об этом позаботиться. Ответственный, взявший на себя заботу о ведении свода правил, обеспечивает: фиксацию согласованных правил, их систематическое изложение, доведение правил и принципов до всех участников, соблюдение правил всеми участниками.

*Чтобы что-нибудь делать хорошо бы знать, а что, собственно, делать надо.*

### **Функция 0.2.** Ведение списка задач.

Каждый участник может ставить любые свои задачи (задания) для согласованного решения и реализации. Именно задачи участников и задают содержательные направления развития организма соорганизованной деятельности. Систематически организованный список задач участников определяет функциональную структуру содержательной деятельности будущего организма.

Ответственный, взявший на себя заботу о ведении и систематизации списка задач, обеспечивает фиксацию заявок, задач, вопросов и предложений, поступающих от участников для согласованного рассмотрения и реализации, их группировку, диспетчеризацию и систематическое включение в список.

*Две раны, к сожалению, смертельны, зато остальные шестнадцать не внушают никаких опасений.  
(Диагноз)*

*Бессмысленно заниматься второстепенными проблемами, если не решены жизненно важные.*

### **Функция 0.3.** Ранжирование задач.

Упорядочение задач списка по степени общезначимой важности.

Ответственный, взявший на себя заботу о ранжировании, обеспечивает определение очередности рассмотрения задач на процедуре выработки решений в соответствии с согласованными правилами ранжирования.

*Нет неразрешимых проблем.  
Бывают неудобные решения.*

#### **Функция 0.4.** Выработка решений.

Процедурно-методический комплекс, включающий современные методы поиска альтернатив и выбора решений. От индивидуальных методов до коллективных типа мозгового штурма. От простейших одношаговых решений до сильных и комплексных решений.

Существует великое множество методов поиска решений. Здесь важно отчетливо понимать суть понятия “решение”. Решение есть ответы на следующие вопросы:

**ЧТО** ■ содержание решения, действия, требуемые результаты реализации решения;

**КТО** ■ ответственный за результаты реализации решения;

**ГДЕ** ■ обстоятельства места ■ территориальная база реализации решения;

**КОГДА** ■ обстоятельства времени ■ сроки, этапы, периодичность;

**КАК** ■ обстоятельства образа действия ■ знает ли ответственный (КТО) как достигнуть заданных результатов;

**СКОЛЬКО** ■ какие ресурсы имеются в распоряжении ответственного для реализации решения в заданные сроки.

Без ответов на **все** указанные вопросы решения нет.

По существу решение есть полное предложение русского языка:

Ответственный (КТО) обеспечивает реализацию действий (ЧТО) там (ГДЕ) тогда (КОГДА) таким образом, методами (КАК), имея в своем распоряжении такие ресурсы, на таких условиях (СКОЛЬКО).

Ответственный, взявший на себя заботу о выработке решений, обеспечивает процесс выработки решений в соответствии с согласованными правилами и процедурами.

*Дорогу осилит идущий.*

#### **Функции 0.5 – 0.9.** Реализация решений и сопровождение.

Решения принимаются для того, чтобы их осуществлять. Для согласованной (а, следовательно, эффективной) реализации решений необходимо обеспечение общепользовательных функций сопровождения: разработка комплексной программы реализации решений (она же программа развития), оперативное сопровождение реализации программы, приемка результатов реализации и обратная связь, информационное сопровождение процесса выработки и реализации решений (память системы). Более подробная информация об этих функциях сейчас преждевременна. До обеспечения функций 0.1 – 0.4 эта информация не будет воспринята.

*Однажды Лебедь, Рак и Щука...*

#### **Функция 0. Координация.**

Перечисленные функции представляют собой составные части единого организационно-методического комплекса выработки и реализации решений. Для сколько-нибудь эффективного

функционирования этого комплекса необходимо оперативное согласование составляющих его функций. Об этом тоже нужно позаботиться. Ответственный, взявший на себя заботу о координации, обеспечивает осуществление и оперативную стыковку функций всего процесса от постановки задач до получения результатов реализации решений в соответствии с согласованными правилами.

### Функция 0: Дополнение до целого.

|  |  |   |
|--|--|---|
| Формирование и развитие дееспособного социально-экономического организма, обеспечивающего каждому человеку наилучшие условия жизнедеятельности и развития. |  |   |
| Кто (ответственный):<br>Курсакин<br>Сергей Иванович  | Зачем (для чего):<br>Чтобы жить по человечески<br>(обеспеченность, комфорт, уверенность,<br>безопасность).   | Где:<br>Повсеместно. Во всех<br>сферах<br>непосредственного<br>окружения.                       |
| Вход (исходные<br>данные):<br>Имеющиеся<br>наработки и опыт,<br>оперативные и<br>перспективные<br>разработки.  | Что (содержание):<br>Поэтапное (пошаговое) формирование<br>генома и развивающегося социально-<br>экономического организма,<br>трансформирующего собственную среду<br>обитания. | Выход (результат):<br>Дееспособный<br>развивающийся<br>социально-<br>экономический<br>организм. |
| Когда:<br>Сейчас. Постоянно. В<br>режиме реального<br>времени.   | Как (методы):<br>Методом Создателя. От генома к<br>организму через функциональную<br>дифференциацию участников.  | Сколько (ресурсы):<br>Весь собственный<br>возможный ресурс.                                     |
|  | 0.1 Привлечение кадров   |   |

Геном нашего организма формируется из нашего генотипа, распределенного в наших головах: представлений каждого участника о будущем организме. В общий геном отбираются доминантные гены (согласованные и принятые идеи и предложения). Рецессивные гены (не принятые предложения) могут пригодиться в будущем

*Соперничество с Создателем  
заканчивается в грязи от высохшей лужи.*

Начальная функциональная структура по существу представляет собой геном (бластулу) нового развивающегося организма. Если попритереть гордыню и не соперничать с Создателем в методах создания живых развивающихся организмов, то следует принять на вооружение именно метод Создателя, проверенный тысячелетиями, и все свои действия поверять на соответствие этому методу.

Живой развивающийся организм для осуществления какой-либо функции сначала выращивает соответствующий специализированный орган и только после этого приступает к осуществлению самой функции.

Аналогично поступает и государство для осуществления новой функции. Оно принимает решение о создании соответствующей организации и назначает начальника - геном создаваемой организации, который в соответствии со своим генотипом (представлением о поставленной задаче) формирует новую организацию, способную осуществлять заданные функции. Попытки осуществления каких-либо функций без предназначенного для этого органа подобны выполнению команды: "Обе ноги вперёд, шагом марш!", с соответствующим результатом, или заколачиванию гвоздей головой.

\*\*

### 0.1: Привлечение кадров.

|  |  |   |
|--|--|---|
| Кто (ответственный):   | Зачем (для чего):<br>Для формирования и развития социально-экономического организма.   | Где:<br>Повсеместно. Во всех доступных сферах.  |
| Вход (исходные данные):<br>Имеющиеся наработки и опыт, оперативные и перспективные разработки. Помещение. Связи. Контакты. | Что (содержание):<br>Привлечение людей к участию в формировании генома и развивающегося социально-экономического организма, трансформирующего собственную среду обитания.                                    | Выход (результат):<br>Непосредственный содержательный контакт с потенциальными участниками.   |
| Когда:<br>Сейчас. Постоянно. В темпе обеспечения устойчивой функциональной дифференциации.                                 | Как (методы):<br>Все способы распространения информации, в том числе через содержательные направления деятельности.  | Сколько (ресурсы):<br>Сумма $1/(10+N)$ долей от результативной деятельности привлеченных кадров, где N - количество кадрово обеспеченных функций в каждом структурном направлении.  |
|  | 1.1.1 - Газетные объявления.<br>1.1.2 - Объявления в газетах.<br>1.1.3 – Распространение информации (спецсеминары, адресное, печатные органы, собрания людей).<br>1.1.5 - Методом Сильва.<br>1.1.6 - Партия. | 1.1.4- через содержательные направления:<br>- 4.1 - Деньги;<br>- 4.2 - Предметы первой необходимости;<br>- 4.3 - Информационный обмен;<br>- 4.4 - Проекты;<br>- 4.5 - Духовное развитие;<br>- 4.6 - Оздоровление;<br>- 4.7 - Семейные проблемы; |

## **Координатор. Функциональная инструкция.**

### 1. Общие требования:

- Функция не должность, а

**ОТВЕТСТВЕННАЯ ИНИЦИАТИВНАЯ ЗАБОТА** за результат.

**Ответственность:** Прежде чем предлагать и суетиться - подумай, приведет ли предлагаемое решение к нужному результату в реальной жизненной ситуации с реальными живыми людьми.

Готовность признать свою ответственность за негативные результаты (отсутствие результатов) во всей подведомственной сфере. Не искать оправданий и виноватых (с народом не повезло), а исправлять ошибки. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Причин можно найти тысячи, а результат один - тот, что есть.

**Инициатива:** Думать, решать и делать все, что необходимо для достижения результатов **без погонялы**.

Не знаешь - спроси, найди, прочитай и пойми.

Нет решения - поставь задачу и добейся решения.

Есть решение - воплощай. Достиг результата - сообщи.

**Забота:** Взять в голову.

Делать не то, что можется и хочется, а то, что надо.

Оправдывать доверие и уверенность коллег в том, что функция не беспризорна, что у нее есть голова и всегда есть к кому обратиться по соответствующему кругу вопросов. Не пропадать.

**Забота - не работа.** Работа - физическое понятие, не предполагающее результат. (Сизиф 6000 лет работает). Цель - практический результат при минимальной работе (затратах).

- Желание и готовность учиться: В новом деле нет специалистов - здесь все равны.
- Не бояться высоты и масштабов - человек может все.
- Готовность и способность взаимодействовать по согласованным правилам, а не по произволу. Не допускать произвола.
- Подобрать команду. Не тянуть лямку, а **обеспечить** достижение результата путем продуманной координации согласованных действий команды. Нет команды - делай сам.
- Не цепляться - главная забота: найти и подготовить себе замену - человека, у которого эта функция получится лучше.
- Если **Вы прекратили или приостановили** взятую на себя заботу - **не пропадайте!** Сначала обязательно необходимо **срочно немедленно вернуть все взятые материалы!** Не мешайте работать другим!



## **ЭКОНОМИКА ДОЛЕВОГО СОВЛАДЕНИЯ**

*Капитал - это доверие.*

*(Д.И.Менделеев)*

Выдающийся русский ученый Д.И. Менделеев имеет более двухсот работ по экономике. И он дал самое лучшее определение капитала, приведенное в эпиграфе. Капитал - это имущество, приносящее доход. Если у Вас есть завод, но его продукция не может привлечь достаточно оборотных средств - у Вас нет капитала. Если у Вас есть гениальная идея или проект, но Вы не можете привлечь инвестиции для его осуществления - у Вас нет капитала.

То же самое относится к деньгам. Если у Вас есть мешок денег под кроватью, но Вы не можете их никому доверить - у Вас нет капитала. Деньги (денежные знаки) есть свидетельство на право распоряжения (собственности) каким-то имуществом. Денег (не денежных знаков) всегда ровно столько, сколько имеется имущества. Деньги (значения чисел на денежных знаках) - это инструмент соизмерения различного имущества при обмене. И только. Искусственная (придуманная) нехватка бумажек с числами, необходимых для опосредования существующего обменного оборота с искусственными же (придуманными) ценами, есть результат несогласованности (или мошеннического сговора) между выпускающими денежные знаки и устанавливающими цены.

Реальная ценность конкретных денежных знаков (как и любых ценных бумаг) определяется уровнем доверия к субъектам, их выпускающим.

Всякое имущество (а следовательно, и деньги) есть результат прошлого труда. Между деньгами и результатами труда (прошлого или нынешнего) нет абсолютно никакой разницы. Свидетельство на право распоряжения результатами своего свободного (не наемного) труда каждый человек может выписать себе сам. При наличии спроса на результаты своего труда, человек может их обменять (в том числе и на деньги) или вложить в доверительное дело в качестве долевого капитала (имущества, приносящего доход).

Для эквивалентного (справедливого) обмена и долевого участия необходимо уметь соизмерять результаты труда разных людей в различных видах деятельности. В физической экономике это делается на основе энергетического эквивалента с учетом сложнейшего комплекса взаимодействий энергоматериальных потоков в реальном производстве. Ближайшим аналогом энергетическому эквиваленту являются трудозатраты.

Скорость производства любого продукта определяется интенсивностью труда  $I$ , квалификацией производителя  $K$ , технологической оснасткой  $S$  и использованием природных ресурсов  $R$ . При прочих равных условиях (равной интенсивности труда, равной квалификации, равной технологической оснастке и равных природных

ресурсах) сопоставимые трудозатраты измеряются временем (длительностью) производства продукта.

$$I \times K \times S \times R \times t$$

Любой продукт есть результат совокупного труда всего общества. Интенсивность труда определяется трудоспособностью и добросовестностью, то есть моральным и физическим здоровьем, и обеспечивается здравоохранением и воспитанием. Квалификация обеспечивается образованием и кадровой подготовкой. Технологическая оснастка обеспечивается другими производствами. Природные ресурсы (территория) участвуют в любом производстве.

Кроме того, для осуществления обмена необходимо осуществлять функцию транзакции - комплекс услуг по обеспечению заказов (спроса) на производимую продукцию (предложение), включая доставку (логистика).

И, наконец, необходимо осуществлять координацию, максимально полное согласование спроса и предложения. Цены появляются как результат рассогласования спроса и предложения и приводят к неэквивалентному обмену. "Цены есть вектор ошибки управления". При идеальном управлении цены равны нулю. Спрос полностью обеспечивается предложением на уровне эквивалентного обмена.

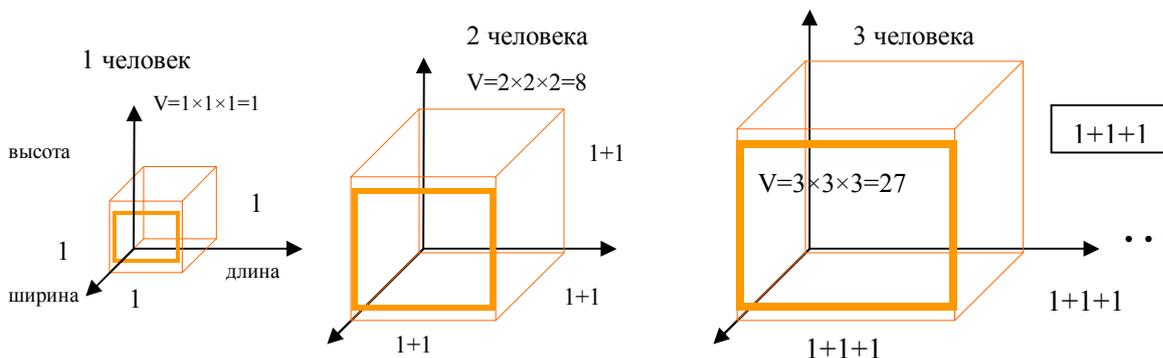


## ПРОГРАММА ТРАНСФОРМАЦИИ В ПОСТИНДУСТРИАЛЬНОЕ ГРАЖДАНСКОЕ ОБЩЕСТВО

Постиндустриальность означает, что знания становятся непосредственной производительной силой.

Гражданское общество означает суверенитет личности и способность суверенных личностей договариваться о согласованных действиях и эти договоренности соблюдать.

Эффективность жизнедеятельности любого сообщества определяется количеством согласованно действующих людей и при данном уровне согласованности эффективность пропорциональна, как минимум, кубу числа участников согласованной деятельности. Уровень согласованности действий, в свою очередь, определяется согласованием интересов участников, прежде всего, в отношении собственности.



Базисный (необходимый и достаточный) принцип программы:  
Предоставление **каждому участнику процедурно обеспеченной возможности решающего ответственного участия в выработке согласованных реализуемых решений** (по всем вопросам, без ограничений, включая процедурные).

В соответствии базисным принципом, войдя в Программу, Вы можете:

1. Вносить на рассмотрение участников любой вопрос, по которому Вы хотите получить согласованное решение.
2. Принимать в соответствии с процедурными правилами решающее участие в выработке решений по любому внесенному на рассмотрение вопросу.
3. Предлагать на конкурс любой нужный Вам результат (заказ) для реализации другими участниками.
4. Брать на себя реализацию выставленных на конкурс заказов в соответствии с правилами конкурса.
5. Предлагать на аукцион любой Ваш результат (продукт), включая фьючерсы (проекты), для приобретения их другими людьми.
6. Приобретать через аукцион любой представленный продукт.
7. Вносить свои вклады в общее достояние в любой форме, признаваемой участниками в качестве вклада.
8. Распоряжаться направлениями использования общего достояния через свой долевого счет.
9. Получать дивиденды от общей согласованной деятельности в соответствии с алгоритмом ведения долевого счета.

Все эти возможности обеспечиваются силами самих участников.

Все принятые положения всегда открыты для корректировки в сторону улучшения.



## **ПРАВИЛА ИГРЫ**

1. Жесткая привязка к результату (продукту) деятельности. Если человек не в состоянии членораздельно сформулировать результат своей деятельности, предлагаемый им для обмена, или нужный ему заказ, он находится вне данной игры. Система предназначена для сопровождения исключительно продуктивной деятельности. Непродуктивная деятельность находится вне игры.

2. Каждый участник может предложить к обмену результат своего труда или заказать нужный ему продукт (результат).

3. Предложенные продукты реализуются на биржевых торгах (аукционах) по максимальной предложенной цене.

Заказы на требуемые продукты (результаты) размещаются через биржевые торги (тендеры) по минимальной предложенной стоимости.

Таким образом, продавец реализует свой продукт по максимально возможной цене, а заказчик получает нужный ему продукт по минимально возможной стоимости.

4. Непременное условие торгов – отчисление части формального дохода в общее достояние. Каждый участник перечисляет часть полученного дохода (норматив по умолчанию – 50%) в общее долевое достояние. Эти средства расходуются на общую инфраструктуру и управление (по минимально возможным биржевым расценкам). Остаток распределяется в виде дивидендов по долевым счетам участников пропорционально накопленному вкладу (сумме долевого счета).

5. Расчетными единицами могут быть любые величины измерения сравнительной стоимости (денежные знаки, время, акции, доли и другие измерители). Сопоставимость измерителей определяется соответствующими биржевыми торгами.

6. Всякое отклонение от параметров, установленных по умолчанию, объявляется в особых условиях.

7. От лиц с отрицательным долевым счетом предложения и заказы не принимаются. Только заявки на торги.



## **О добровольно взятых на себя обязательствах участников**

1. Участник может войти в модус “критик”, только заранее оговорив это со всеми участниками
2. Участники добровольно отказываются от фиксации себя в модусе “Я” (Уход из “Я – пространства” в “Мы – пространство”).
3. Участники считают главным:
  - обсуждение отдельных элементов интеллектуального продукта (а не точек зрения участников);
  - создание творческой атмосферы для максимального раскрытия возможностей каждого участника;
  - переход от внесистемного генерирования идей и предложений к системному;
  - выход конечного интеллектуального продукта;
  - реальное влияние на события в стране.
4. Участник вправе приглашать к участию любого, кто в состоянии быть полезным и соблюдать обязательства участников. Пригласивший несет персональную ответственность за приглашенного.
5. Участник использует свой интеллект для того, чтобы задавать простые вопросы, а не навязывать сиюминутные ответы.
6. Участнику может быть отказано в участии в совместной работе в случае рецидивов деструктивного поведения на заседаниях (консенсусное решение).

Принято: 10.02.99 г.





Тот, кто обладает мужеством, способен дать мужество другим так же, как пламя одной свечи может зажечь другую.



*Сергей Чуйко*

## **ОБЩИЕ РАССУЖДЕНИЯ О ЧАСТНЫХ АСПЕКТАХ ОБЩЕЗНАЧИМОГО СТАРТА СТРАТЕГИИ НАРОДОПОПЕЧЕНИЯ**

Почему мы решили приступить к реализации программы НародоПопечения? Потому, что нынешние как бы попечители по долгу службы, не говоря уже о бизнесе и всякой там гламури, эту задачу провалили целиком и полностью. Более того, они ее, судя по всему, перед собой даже и не ставили (использование этой темы в качестве прикрытия для распила бюджета – не в счет!). По крайней мере, никаких следов того, что эта постановка осуществлялась, и осуществлялась надлежащим образом, обнаружить не удалось. Зато результатов отсутствия этой постановки – сколько угодно! Это и треть выпускников школ, абсолютно не годных к службе в армии. Это и 90% выпускников детских домов, которые пополняют ряды пьяниц, наркоманов, преступников и самоубийц. Это и, наконец, постоянное фактическое сокращение населения страны, снижение его квалификационного уровня, деградация общественной нравственности и морали.

Всё это сильно смахивает на геноцид народа, осуществляющийся в интересах тех, кто хотел бы иметь поменьше нахлебников на те доходы, что они гребут лопатой от щедрот природных ресурсов нашего Отечества. Но как бы мы ни толковали истоки катастрофического положения, в котором оказался наш многострадальный народ, вывод здесь один – если мы себя как народ хотим сохранить, более того, если в наших целях, скажем, наше возрождение в качестве лидера цивилизационного обновления человечества, то нам нужно приниматься за дело самим. Что мы и сделали, разработав и испытав, уверены, самую передовую на сегодня концепцию Грядущей Цивилизации, а также – ее стартовую составляющую, Стратегию НародоПопечения

В чем состоит суть Стратегии НародоПопечения, которую мы также определяем как ДанкоСтратегию (в знак восхищения легендарным горьковским Данко)? Если говорить предельно коротко, то в следующем:

1. Мы понимаем, что дело НародоПопечения как дело «спасения» народа, равно как и дело спасения утопающих – дело рук самого народа, а отнюдь не тех, кто этим делом вроде бы как должен заниматься по долгу службы или имения, то есть не бюрократии, бизнеса и их прихлебателей

2. «Точка опоры» в НародоПопечении – создание наилучших условий для полного самоосуществления (самопознания, саморазвития и самореализации) каждого из наших сограждан в процессе его следования своему призванию. Результатом такого самоосуществления является системная гармонизация всей нашей жизни, поскольку человек не просто перестает быть частью проблемы – он становится важнейшей частью ее решения. Просто потому, что именно занимаясь своим делом, он достигает вершин своей компетентности, своей дееспособности, своего облагораживающего влияния на свою жизнь, жизнь своих ближних и своих дальних, на жизнь всего общества, наконец!

3. Ключевым для народа призванием, носителей которого надо всемерно поддерживать, оберегать и создавать все условия для расцвета их таланта, является талант производителя, талант инноватора, талант человека, способного своим трудом улучшать жизнь каждого из нас. Именно поэтому формулу глобального рынка нового поколения, который мы сегодня формируем, рынка «от Потребителя», подлинно эффективного рынка, уверенно идущего на смену доминирующему сегодня дефективному рынку от бюрократии и бизнеса, мы определяем так: поиск и всенародное попечение Производителю от Бога! Причем не суть важно, в какой стране живет этот производитель: каждый из них – достояние всего человечества

4. Но мы свою деятельность начинаем не на пустом месте, вокруг нас полно продавцов, производителей, рекламы и всего того, что образует дефективную суть дефективного рынка. Рынка, который построен на принципе «не обманешь – не продашь», то есть полностью аморален, антинароден, хотя и, в силу отсутствия альтернативы, жизненно необходим. Поэтому мы и приступаем к созданию альтернативы, причем альтернативы не фанатической, основанной на эмоциях и неприятностях, а конструктивной, утверждающейся только в результате победы в глобальной конкурентной борьбе

5. В основу этой альтернативы, в первую очередь, будет положен неспешный, но неуклонно нарастающий, поиск наилучших (по соотношению «профессионализм – дружелюбие потребителю – потенциал НародоПопечения) производителей и создание системы их поддержки. Поддержки шаг за шагом, от простого – к сложному, от тривиального «покупаем произведенное ДанкоЛидером (или ДанкоУчастником) НародоПопечения» до куда более продвинутых взаимодействий в кредитной, инвестиционной, инновационной и поручительской сферах. Поддерживая и укрепляя тем самым производственный потенциал НародоПопечения, потенциал ДанкоИндустрии, которая уже в ближайшее время (в историческом смысле, разумеется) станет мировым лидером по темпам своего развития

В каких формах будет происходить становление ДанкоИндустрии как индустриальной системы НародоПопечения? Естественно, нравится нам это или нет, но мы должны учитывать принципиально инфраструктурный характер формируемой ДанкоИндустрии, причем инфраструктура эта имеет выраженный глобальный характер, как в силу глобальности самого

производства и потребления, так и в силу достигшей невероятных размеров глобальности мировых финансов. Поэтому, хотим мы того или нет, но сначала нам придется действовать в локальном масштабе, потом – дорасти до масштаба национального, а уж затем – и до по-настоящему глобального масштаба.

Что означает локальный масштаб? То, что мы начинаем искать конкретных производителей, которые, с одной стороны, отвечают нашим стартовым критериям НародоПопечения, а с другой – заинтересованы в участии в нашей ДанкоПрограмме. После того, как мы нашли такого производителя, мы начинаем, по принципу «поспешай не торопясь, и у цели будешь первым», продвигаться без надрыва, но усердно, по следующим основным ступеням сотрудничества:

1. Заключение общего соглашения о принципах ДанкоВзаимодействия в рамках Стратегии НародоПопечения. Ядром этих принципов является предельно возможная дружелюбность потребителю со стороны нашего ДанкоПартнера, а также его готовность поддерживать приемлемые для него начинания в рамках ДанкоСтратегии НародоПопечения. В первую очередь связанные с поддержкой воспитанников детских домов, в том числе – в логике развития производственно-сбытовой активности ДанкоПартнера.

2. Продвижение по всем каналам информации о том, что наш новый ДанкоПартнер принял на себя высокие обязательства по НародоПопечению и вполне заслуживает особой поддержки со стороны нашего народа, который, как известно, на 100% состоит из потребителей

3. Включение продукции, производимой ДанкоПартнером, в листинг нашего МетаРейтинга, который вполне уверенно претендует на то, чтобы стать мировым лидером в сфере реальной поддержки всего спектра потребительских решений

4. Вступление ДанкоПартнера в Корпоративно-Потребительский Союз и разработка стратегии его участия в программе глобального корпоративного лидерства и конкурентоспособности

5. Учреждение и последующее формирование, организация эффективного функционирования и развития Корпоративно-Потребительского Клуба ДанкоПартнера, который объединяет в своих рамках предельно широкий круг потребителей его продукции, частных и юридических лиц. В рамках этого клуба, выполняющего, по сути дела, функции специализированного факультета потребительского института МетаУниверситета, предполагается решать следующие основные задачи:

- a. поддержка программ лояльности, нацеленных на расширение сбыта продукции ДанкоПартнера через существующие и перспективные программы лояльности;
- b. расширение взаимовыгодных возможностей по использованию всего спектра скидок, дисконтов и бонусов, а также иных инструментов стимулирования сбыта в условиях прямых и традиционных продаж, поддерживаемых ДанкоПартнером;
- c. создание и развитие системы консолидации покупательских пулов потребителей, нацеленных на дальнейшее снижение

- издержек обращения, что позволит наилучшим образом сочетать интересы и потребителя, и производителя;
- d. создание и развитие системы кредитования «от Потребителя», активно использующей механизмы срочных товарных контрактов, а также «давальческого» сырья для снижения кредитных издержек производителя;
  - e. разработка и реализация программ инвестиционного сотрудничества между членами Клуба и ДанкоПартнером, обеспечивающих наивысшую эффективность с точки зрения сокращения трансформационных, транспортационных, транзакционных и иных издержек потребителя при повышении им своей рентабельности и уверенном росте стоимости компании в интересах ее владельцев и иных стейкхолдеров;
  - f. разработка и реализация программ инновационного сотрудничества Клуба и ДанкоПартнера в культуре управления сменой технологий «от Потребителя», которая, собственно говоря, и является ключевым инструментом достижения ДанкоПартнером наивысшего уровня международной конкурентоспособности и обретения им глобального лидерства в своей сфере деятельности;
  - g. наконец, максимальный уровень сотрудничества с ДанкоПартнером, уровень формирования поручительских отношений, связанных с принятием на себя КорПо-Клубом полной ответственности за надлежащие условия для функционирования производителя, в том числе его административную, финансовую и антикриминальную защиту. Разумеется, этот уровень не может быть достигнут очень скоро, но в условиях нарастающей общественной турбулентности потребность в такого рода «тихой» бизнес-гавани будет только нарастать. Что и оправдывает наши усилия, которые будут направлены в рамках Стратегии НародоПопечения на формирование соответствующего потенциала

Естественно задаться вопросом, а какие результаты с точки зрения Стратегии НародоПопечения могут быть достигнуты в рамках подобного взаимодействия с потенциальным ДанкоПроизводителем? В общем и целом, ответ на этот вопрос выглядит вполне очевидным. Изложим его содержание по порядку:

1. Дружественность потребителю, которая поначалу может быть просто декларирована, но по мере становления ДанкоСистемы, включая потребительский КорпоКлуб, потребительский МетаРейтинг и потребительскую же приемку на предприятии будет приобретать вполне реальный смысл. С точки зрения снижения затрат, повышения качества продукции, улучшения сервиса, усиления ответственности и, наконец, капитализации потребительских издержек. Что, напомним, впервые в истории открывает путь к решительному преодолению нищеты и бедности, для начала – в нашей стране, в перспективе – во всем мире, как бы пафосно и напыщенно это ни звучало! Цивилизационная технология

нового поколения, однако! В сочетании с формированием Народно-, а не бюрократ- и бизнес-ориентированная экономика

2. Дружественность народу, которая позволяет открывать высокоэффективные деловые позиции личности (ДеПоЛи) для инвалидов, многодетных и одиноких женщин, безработных, молодежи, пенсионеров и многих других, которых доминирующая сегодня людоедская экономика просто выбрасывает на свалку. Со всеми вытекающими отсюда последствиями. Для армии, для криминала, для деградации нашего народа

3. Дружественность подрастающему поколению, особенно тем из наших юных сограждан, кто с детских лет не знает материнской ласки и отцовского плеча. Здесь речь уже идет не только о создании перспективных ДеПоЛей для воспитанников детских домов и других наших подрастающих соотечественников – речь идет о прямой финансовой, материальной и иной помощи им в рамках системы народных ДанкоЛифтов, которые, на самом деле, образуют сердцевину ДанкоСтратегии НародноПопечения. Причем это финансирование в минимальной степени, а в рамках программы «Четвертной во благо» - в совершенно неощутимом размере, будет влиять на текущую ликвидность как собственно ДанкоПартнера, так и его сотрудников

С нашей точки зрения суть корпоративной ДанкоСтратегии может быть представлена следующим образом:

1. Формирование и удержание корпорацией «своего» потребителя, причем удержание не на основе различных манипуляций скидками, акциями или бонусами, а на основе очевидного уважения к самому потребителю, к его ценностям, его культуре, его народу, его стране.
2. Расширение круга потребителей продукции, производимой корпорацией, последовательная интенсификация прямого синтез-взаимодействия потребителя и корпорации - от товарного взаимодействия через взаимодействие в кредитной сфере к взаимодействию в инвестиционной, инновационной и, в конечном итоге, поручительской сферах.
3. Обретение на этой основе дополнительных перспектив наращивания конкурентоспособности корпорации и ее стоимости в результате овладения новейшими рыночными технологиями «от Потребителя», которые многократно, порою на порядок превышают по своей эффективности самые продвинутые институциональные и инструментальные решения традиционного рынка

Теперь – вопрос вопросов: «Где деньги, Зин?». И вопрос этот – совсем не тривиальный. Поскольку даже сверхочевидная гиперприбыльность инвестирования в рыночные инфраструктуры нового поколения (инфраструктуру глобального рынка нового поколения, инфраструктуру эмиссии и организации обращения совершенных товарных, авторских и частных фондоденег, инфраструктуру консолидации потребительских пулов и т.п.) ни на кого из инвесторов не

производит никакого впечатления. Это и понятно, почему: инвестор может инвестировать только то, что он понимает. А для понимания цивилизационных инноваций нужно иметь соответствующее мышление, коим наши взрослые на ниве «купи-продай» или «подкупи – присвой» большие и малые олигархи явно не обладают. Да и само цивилизационное преобразование человечества в силу просто своей природы характеризуется весьма высокой степенью неопределенности, представляющей собою детерминированность, близкую к абсолютной, но реализующуюся на не поддающемся точному определению отрезке времени.

Именно поэтому мы сосредоточили свои «пусковые» усилия на осуществлении ДанкоСтратегии НародоПопечения, стратегии, строго соответствующей требованиям российского законодательства о благотворительной деятельности. В рамках этой Стратегии мы намерены осуществить в полном объеме ее национальные и глобальные потенции, в том числе связанные с формированием всего комплекса рыночных механизмов нового поколения. Что является самым высоким и безусловным благом для каждого «человека из народа», для всего нашего народа и для человечества в целом. Но что отнюдь не отменяет целевых благотворительных программ, которые составляют ядро ДанкоСтратегии. Среди этих программ:

1. Создание системы народных ДанкоЛифтов для воспитанников детских домов, других детей и подростков, нуждающихся в общественной поддержке их усилий по собственному самоосуществлению (самопознанию, саморазвитию и самореализации) в процессе их следования своему призванию

2. Формирование глобальной системы ДеПоЛей как рабочих мест нового поколения, создаваемых на дому в рамках инфраструктуры глобального рынка нового поколения. Эти ДеПоЛи позволят человеку не только получить источники стабильно возрастающих доходов, но и приступить к наращиванию своего капитала «кормящей» собственности. И создаваться они будут, в первую очередь, для инвалидов, многодетных и одиноких матерей, безработных, пенсионеров, подростков и иных социально не защищенных категорий наших сограждан

3. Перевод на новую, более высокую орбиту эффективности таких социально значимых областей жизнедеятельности человека, как образование, здравоохранение, жилищное строительство, социальная взаимопомощь и другие

Наивысшая эффективность нашей технологии в решении вышеперечисленных и оставшихся за пределами приведенного выше списка социальных проблем позволяет нам уверенно говорить о возможности создания глобальной благотворительной системы нового поколения. Эта система, ядром которой станет благотворительный ДанкоФонд, имеет все шансы на успех не только в России, хотя именно на попечение российскому народу она направлена в первую очередь, но и в других странах. Что и понятно, ведь вне благополучия других народов российскому народу благополучия также не видать.

И здесь нам надо объясниться по поводу столь нескромно декларируемой нами сверхэффективности благотворительной ДанкоСистемы. И повторить, что это – не рекламно-завлекательный маневр, а четкое описание свойств системы, опирающейся на, скажем скромно, одну из самых продвинутых на планете концепций социально-экономического преобразования человечества. Свойств, которые обуславливают следующие ее характеристики:

1. Традиционная система благотворительности носит ярко выраженный характер избирательного кормления нуждающихся рыбками, вместо того, чтобы наделять всех как минимум удочками, а лучше – системами производства и воспроизводства рыбных ресурсов, средств лова, переработки и т.п. Наша система изначально настроена именно на создание полномасштабных систем «рыбной промышленности», то есть на формирование надлежащих условия для следования человека своему призванию. И этот путь – сверхэффективен не только в силу «отдачи благотворительных вложений», но и в силу их, вложений то есть, воспроизводства

2. Традиционная система благотворительности весьма имитационна и мало настроена на реальное решение проблем благоодаряемых, т.е. тех, кто в терминологии нашего законодательства именуется благополучателями. Нередки случаи, когда с энтузиазмом собираются деньги на дорогущую операцию, а потом – нет денег на вполне рутинную, но тоже не дешевую реабилитацию. Наш подход – принципиально иной: народный ДанкоЛифт должен сопровождать человека на протяжении всей его жизни, помогая ему в периоды невзгод и обращаясь к нему за помощью другим в благополучных ситуациях.

3. Наконец, традиционная система благотворительности основана на системе однонаправленной финансовой отдачи, при которой человек что-то жертвует и взамен получает моральное удовлетворение в той или иной форме. Мы считаем это принципиально неверным, поскольку делает благотворительность нетехнологичной, спорадической, эпизодичной. Наш выбор – именно благотворительность должна приносить самые высокие доходы, а отнюдь не деятельность по обману потребителя или уничтожению окружающей среды, и у нас есть соответствующие весьма эффективные и благотворительно обоснованные решения

Поддерживаемый нами подход к благотворительности можно определить как БПБ', что означает: «благотворительность – решение ключевых социально-экономических проблем благополучателей – БлагоТворительность штрих (то есть благотворительность в еще больших объемах с еще большими результатами, и так в каждом цикле)». И именно его мы намерены положить в основу ДанкоСтратегии НародоПопечения на начальном этапе ее развертывания (на более продвинутых этапах этот подход примет воистину индустриальный характер и перейдет в совершенно новое качество). Что и позволит нам «и капитал приобрести, и благотворительную невинность соблюсти», во всех ее самых высоких смыслах

Теперь о начале всех начал, формировании благотворительной системы, базовую структуру которой в общем случае составляют следующие элементы:

1. Собственно Стратегия НародоПопечения как опирающаяся на цивилизационную Армос-Концепцию стратегия решительной гармонизации всех сторон общественной жизни нашего, а в перспективе – и других народов

2. Планетарная Благотворительная Программа НародоПопечения как собственно совокупность планов и мероприятий по их реализации, направленная на осуществление Стратегии НародоПопечения

3. Благотворительный Фонд НародоПопечения, который призван стать финансовой «точкой опоры» в разработке и реализации Программы НародоПопечения, и тем самым – в надлежащем осуществлении Стратегии НародоПопечения

В этой структуре предполагается создание, строго говоря, ключевого органа, от качества формирования которого зависит, и зависит в весьма серьезной степени, успех ДанкоПрограммы, а также – его, успеха то есть, цена. Имя этому органу – Попечительский совет Программы НародоПопечения, являющийся, по сути дела, и Попечительским советом ДанкоСтратегии. Отсюда понятно, что от качества подбора членов Попечительского Совета зависит очень и очень многое, поскольку они, и это диктуется самой ситуацией, должны обладать следующими достаточно редко сочетающимися качествами:

1. Достаточной влиятельностью, чтобы иметь возможность способствовать эффективной разработке и реализации ДанкоПрограммы, а также – ее надлежащему становлению ее ключевого исполнительного органа, ДанкоФонда

2. Высокой мотивированностью на решение проблем, являющихся центральными для Стратегии НародоПопечения, причем мотивированностью не абстрактной, а вполне конкретной, в идеале связанной с преобразованием той или иной глобальной отрасли жизнедеятельности человечества

3. Наконец, и это, возможно, самое главное – безукоризненной, насколько это возможно в условиях человеконенавистнической экономики, репутацией, не запятнанной ни криминалом, ни уничтожением природных ресурсов, ни обворовыванием своих и чужих сограждан

Наверное, этот перечень достоинств, который мы определяем как ДанкоКритерий и который должен быть вполне естественным и более чем распространенным в любом нормальном обществе, в нашей стране, особенно во взаимосочетании его составляющих, выглядит более чем заоблачным. Но нам нужно сделать всё, чтобы попытаться найти и таких людей, и такие организации, даже если эта задача выглядит менее реалистичной, нежели попытка разыскать йети на Красной площади или лохнесское чудовище в бассейне "Олимпийский". И уже если не получится, продолжим вести дело сами, что отнюдь не означает краха

ДанкоСтратегии, а несколько снизит темп ее реализации, при этом, возможно, существенно повысив ее устойчивость

Но до тех пор, пока мы не убедились в тщетности попыток найти в России или других странах людей, отвечающих ДанкоКритерию, мы будем делать всё для этого, что в наших силах. Сейчас мы работаем над соответствующей программой, знакомимся с опытом тех, кто проводил и проводит разные публичные кампании по выделению тех или иных лауреатов. Но уже сегодня можно сказать, что мы сосредоточимся на создании следующих институтов, которые призваны сыграть весьма важную роль в осуществлении Стратегии НародоПопечения:

1. Институт ДанкоЛидера НародоПопечения как человека или организации, в наибольшей степени отвечающих ДанкоКритерию

2. Институт ДанкоПрофи НародоПопечения как человека или организации любого типа, не претендующих на глобальное лидерство, но строго придерживающихся в своей активности принципам НародоПопечения

3. Институт ДанкоКонкурса, включающий в себя все возможные варианты поиска и определения как ДанкоЛидеров, так и ДанкоПрофи, начиная от рейтинговых интернет- и иных голосований и кончая проведением пафосных конкурсов местного, регионального, отраслевого, национального и глобального масштабов

Вот именно с этого, а именно: создания систем конкурсного ДанкоОтбора тех, кого мы смело сможем назвать ДанкоЛидерами и ДанкоПрофи, тех, на кого мы сможем опереться и в своих масштабных начинаниях, и в своих локальных инициативах, мы и начнем свою активность по осуществлению ДанкоСтратегии НародоПопечения. Которая, при всей своей конкретности, будет означать начало полномасштабного старта процесса цивилизационного обновления человечества. И которая, естественно, будет сопровождаться усилиями по формированию ДанкоФонда, определению ДанкоПартнеров и подготовке к реализации соответствующих ДанкоНачинаний.



*Гаррингтон Эмерсон*

## **"12 ПРИНЦИПОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ "** **(тезисы)**

### **Глава I. Организация и принципы - основные предпосылки**

Японская промышленность стала для нас опасным конкурентом только потому, что мы еще не доросли до того типа организации, который дает возможность для высокой производительности, а они доросли. Мы еще спим и не видим даже того факта, что правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения, а японцы проснулись и видят.

## **Глава II. О типе организации, дающей наибольшую производительность**

Напряжение и производительность - это не только не одно и то же, но и вещи прямо противоположные. Работать напряженно - значит прилагать к делу макси усилия; работать производительно - значит прилагать к делу усилия мини. Истинная производительность всегда дает макси результаты при мини усилиях; напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормально тяжелых. На принципе напряжения основана поштучная оплата. Наоборот, нормирование выработки и премиальная система основаны на принципе производительности. Различие между этими 2 принципами носит характер не только принципиальный, но и физиологический. Мы должны перевернуть весь административный цикл. Теперь подчиненный существует для того, чтобы расширять и продолжать личность начальника или работодателя, и, наоборот, начальник существует только для того, чтобы делать производительной работу подчиненного - работу, которая к расширению начальствующих личностей никакого отношения не имеет. С каждой административной ступенью знания и способности желание служить делу и интерес к нему непрерывно расплываются. Чтобы строить снизу, а не самонадеянно распоряжаться сверху, нам всегда, безусловно, необходим квалифицированный штаб, применяющий все 12 принципов ко всем мельчайшим деталям работы.

## **Глава III. Первый принцип – точно поставленные идеалы или цели**

Жизнь - это земледелие. Надо найти хороший кусок плодородной земли, распахать почву и запастись терпением. Урожай приходит позже, а главное дело делается тогда, когда ни малейших результатов еще не видно.  
*Герберт Кауфман*

Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра.  
*Сенека*

Предположив наличие организации, способной применять принципы производительности, мы увидим, что эти принципы, будучи взаимозависимыми, достигают макси результатов лишь в общей совокупности, но располагаются (действуют) в известной логической последовательности.

1 принципом является необходимость точно поставленных определенных идеалов или целей.

"Познай самого себя", сейчас: "Познай не внешние условия, но дух своего предприятия".

"Помни, что надо быть настойчивым". Для повышения доходов два пути: лвсе больше брать с покупателей / путем устранения потерь сокращать себестоимость единицы продукции.

Перед руководителем два пути: он выставляет личные идеалы и отказывается от всех несогласных принципов производительности / принимает производительную организацию и принципы производительности и вырабатывает соответствующие им высокие идеалы.

#### **Глава IV. Второй принцип - здравый смысл**

Для того чтобы применить на деле все 12 принципов принять совершенно новую точку зрения, усвоить ее до конца, сделать ее единственно возможной для себя.

#### **Глава V. Третий принцип - компетентная консультация.**

Настойчивость есть ключ к существованию. Упорная борьба неминуемо ведет к успеху. Чтобы добиться результатов, недостаточно знать, что и как делать. Способности должны сочетаться с энергией. Знание дополняется мужеством. *Герберт Кауфман*

В борьбе за макси производительность промышленной деятельности мы выдвинули требование особого типа организации - организации оборонительно-созидательной в отличие от наступательно-разрушительной; необходимость замены неопределенных и низких идеалов идеалами высокими и отчетливыми; замены низшего здравого смысла высшим.

Все рационализаторы предприятия должны подчиняться общему управлению старшего рационализатора, заведующего всем аппаратом производительности. Этот человек должен с самого начала разработать и предложить определенный тип организации; далее он обязан выяснить, какие идеалы стоят перед предприятием, чтобы в дальнейшем неуклонно бороться за их проведение в жизнь; он должен стать представителем и проводником высшего здравого смысла.

#### **Глава VI. Четвертый принцип - дисциплина.**

Дисциплина как принцип производительности включает в себя все значения, начиная с уроков жизни и кончая наказаниями, сознательно налагаемыми человеком. Важнейшими же регуляторами человеческого поведения являются правила организации.

Могучее средство дисциплины - дух предприятия, общие правила поведения.

Самый беспощадный создатель дисциплины - природа.

Если дух не выкидывает всех неподходящих людей за борт, если установленные нормы оперирования и управления, точный, быстрый и полный учет, вознаграждение за производительность не устраняют автоматически, безошибочно и бесшумно всех неподходящих работников, то тогда и только тогда необходимо энергичное вмешательство сверху.

При действительно рациональном управлении особых правил дисциплины почти нет, а наказаний за их нарушение еще меньше. Зато есть стандартные писанные инструкции, из которых каждый работник знает, какова его роль в общем деле, точное определение обязанности есть быстрый, точный и полный учет всех существенных действий и результатов, есть нормализованные условия и нормированные операции, есть, наконец, система вознаграждения за производительность.

Возможна организация без дисциплины, с этим явлением мы постоянно встречаемся на производстве. Возможна и дисциплина без организации, это мы наблюдаем в животной жизни. Но человек знает высшие идеалы: при малейшем ослаблении организации результаты многовекового прогресса гибнут, словно при землетрясении, в один год, в одну минуту, и кто отстал, тому спасения нет. Неустойчивые наши человеческие организации, включая и организацию семьи, держатся дисциплиной. И потому дисциплина становится одним из основных принципов производительности, и этот принцип должен постоянно, энергично и неуклонно работать над осуществлением высоких норм личного и коллективного поведения.

Если мировая цивилизация не разрушается, а идет вперед, то этим мы обязаны производительному труду граждан и деятельности организаторов, т.е. тех мужчин и женщин, которые стоят во главе правительств, учреждений и предприятий, людей которые намечают и фактически создают твердый костяк дисциплины, сдерживающий наш индивидуализм в определенных рамках. Без этого вся общественная система разваливалась бы при первом же легчайшем колебании почвы, при первом же порыве ветра.

У нас на производстве осматривается и испытывается решительно всё: и материалы, и чертежи, и готовые изделия, т.е. всё, кроме самого главного - людей. Чтобы выяснить, годится ли любой кандидат на имеющееся место, достаточно нескольких часов испытания; но этих несколько часов обычно почему-то жалеют. Настоящий организатор непременно заботится о духе коллектива, который в свою очередь устраняет 9/10 остающихся возможностей беспорядков.

## **Глава VII. Пятый принцип – Справедливое отношение к персоналу.**

На мой взгляд, справедливость есть просто вздорная химера. Каждая сторона получит как раз столько, сколько она может взять силой. Таков закон жизненной борьбы.

Наилучшей основой для гармонических отношений, для высокой производительности труда является тщательный отбор первосортного человеческого материала.

Качества - благожелательность и, главное, чувство справедливости.

В настоящем договоре продавец определяет товар совершенно точно.

Иными словами, поскольку машина принадлежит работодателю, рабочий является лишь частью договаривающейся стороны.

## Глава VIII Шестой принцип - Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.

Дело в том, что здесь результат не так верен и не так скор.

Учет имеет своей целью победу над временем, пространством и температурой. Он возвращает нас к прошлому, позволяет заглядывать в будущее.

Знает истинную питательность пищевых продуктов. Мы знаем их цену, но не ценность, и если бы кому-нибудь пришло в голову вычертить кривую ценности фунта пищевых продуктов и против каждого продукта указать его цену, то кривая выглядела бы как запись сейсмографа во время землетрясения или как запись магнитной иглы по время извержения на солнце.

С повышением производительности себестоимость падает.

Примитивная сдельщина, поштучная оплата вредна физиологически и недопустима с точки зрения справедливости. Она премирует рабочего за вредное перенапряжение сил, тогда как на самом деле надо вместо этого нормализовать условия труда и нормировать операции так, чтобы усилия рабочего сокращались, а выработка повышалась в результате роста производительности за единицу времени. Сдельщина основана на том предположении, что выработка определяется, как в былые времена, затратой мускульной энергии, тогда как на деле она определяется неуклонно растущим количеством человеческой энергии, причем то и другое управляется непрерывно развивающимся разумом.

Материалы, труд и оборудование дают нам в общей сложности следующую формулу производственных расходов:

$$\text{Общий расход} = \text{расход на материалы} + \text{расход на труд} + \text{расход на капитал}$$
$$\text{Общий расход} = \mathbf{QP} + \mathbf{TW} + \mathbf{T'R}$$

Формула показывает, какой учет нам действительно нужен. Она показывает, что надо учитывать 6 статей нормальной себестоимости, нормальных расходов и 6 или более статей соответствующей производительности или эффективности. Администратор или бухгалтер не может знать положения предприятия без следующих сведений: - нормальное количество материалов, - эффективность использования материалов, - нормальная цена материала за единицу,

- эффективность цены, - нормальное количество единиц времени на данную работу,

- эффективность фактически израсходованного времени, - нормальная высота ставок оплаты труда соответствующей квалификации, - эффективность фактических ставок,

- нормальное рабочее время оборудования, - эффективность (процент) фактического рабочего времени машин, - нормальная почасовая стоимость эксплуатации оборудования,

- эффективность использования оборудования, т.е. отношение - фактической почасовой себестоимости эксплуатации к нормальной.

Вышеприведенная формула одинаково приложима к учету стоимости всего производственного процесса фабрики, к учету себестоимости газетной страницы, к учету себестоимости эксплуатации всех ж/д Соединенных Штатов.

Учет всех деталей, дающий в результате учет всего целого, каждой отдельной статьи за каждый день, всех статей за долгий период времени - это один из принципов производительности. Только тот, кто учитывает все количество и все цены, кто учитывает эффективность того и другого, учитывает применительно ко всем расходуемым материалам, будь то тонна рельс или пинта нефти, только тот, кто учитывает израсходованное время, почасовую ставку и производительность труда по каждой операции, кто учитывает рабочее время и почасовую эксплуатационную стоимость машин (опять-таки по каждой операции), только тот может действительно применять все остальные принципы и достигать высокой производительности. Такого рода учет проще, дешевле и легче тех обычных видов учета, которые применяются на наших крупных предприятиях.

Вся система учета себестоимости, все относящиеся сюда формы очень просто выводятся из основной формулы, приведенной выше. Но вывод и изложение этой системы завели бы нас слишком далеко от основного нашего предмета - необходимости надежного, быстрого, полного и постоянного учета.

### **Глава VIII Шестой принцип - Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет.**

Дело в том, что здесь результат не так верен и не так скор.

### **Глава IX. Седьмой принцип - Диспетчирование.**

### **Глава X. Восьмой принцип - Нормы и расписания.**

Пользуясь точными инструментами, мы проникаем в истинную сущность материальной природы. Определенного вида результат м.б. получен целым рядом различных способов. В настоящем мы уже разрешили частично, а в будущем, безусловно, должны разрешить до конца основную задачу человечества - задачу постоянного повышения результатов при неуклонном сокращении затрачиваемых усилий.

### **Глава XI. Девятый принцип - Нормализация условий.**

Для того чтобы жить действительно полной жизнью, каждому индивиду представляется лишь два возможных и в то же время легчайших пути: либо приспособить себя к окружению, либо приспособить окружение к себе, нормализовать его соответственно своим потребностям.

Принципы, по которым строятся техника и практика производительности, можно сравнить с ребрами купола. Принципы - это ребра, но к кладке можно приступать еще тогда, когда эти ребра возведены лишь частично. Пользуясь соответствующими приборами, мы заполняем кирпичами расстояния между рёбрами. По мере роста кладки постепенно растут и рёбра, пока не сойдутся в верхней точке. При этом часть рёбер может быть уже доведена доверху, а остальные могут быть еще не закончены: их нагрузку выдержат готовые ребра. Если человеческий прогресс так безнадежно медлителен, то это объясняется именно тем, что расписания и условия связаны между собой теснейшими взаимозависимостями. Мы составляем слишком скромные расписания, расписания слишком короткого прицела. Наши идеалы, наши расписания всегда были и остаются не слишком высокими, а слишком низкими. Самое трудное в деле планирования при нормализованных условиях - это рассчитать на будущее, не перескакивая через настоящее.

Идеал нормализации условий - это идеал не утопический, а непосредственно практический; без идеала неосуществим отбор, выбор нужного. Доказать пользу нормализации условий гораздо легче, чем доказать красоту. Особенно легко это доказательство даётся в применении к мелким, непосредственным улучшениям, ибо для таких улучшений почти всегда можно найти показательные примеры. Но исправить старые приемы часто бывает труднее, чем начисто порвать со всеми традициями. Человек, желающий добиться нормализации условий, должен иметь надлежащее понятие о времени, об усилиях и себестоимости. Он должен инстинктивно чувствовать, что для каждой операции существует такое сочетание всех этих элементов, которое дает макси результаты. Каких результатов пытаемся мы достичь в жизни, в производстве, в национальном развитии? Не слишком ли много времени мы тратим, не слишком ли много денег у нас уходит, не расточаем ли мы свои силы? Нормализуем ли мы условия так, чтобы время не растрачивалось, чтобы деньги не выбрасывались за окошко, чтобы усилия не уходили впустую?

## **Глава XII. Десятый принцип - Нормирование операций.**

Ни для кого не ново, что человечество постоянно обманывается в надеждах. Начинаем мы, разумеется, с идеалов, а потом сразу ожидаем результатов, перескакивая через все девять промежуточных принципов. Систематический план работы завода напоминает в графическом своем изображении распластанное дерево. Каждый листок, т.е. каждая отдельная операция, должен находиться на своем предназначенном месте; каждая веточка должна иметь определенную предназначенную длину, соединяясь в должном месте с большой ветвью, а эти большие ветви должны в свою очередь примыкать к главному стволу через определенные строго рассчитанные интервалы. Реализуя заложенную в зерне силу, осуществляя природный идеал дерева, ствол разрастается вверх и в стороны; но есть и обратный поток - поток солнечного света и углекислоты, улавливаемый листьями и стекающий к центру вниз до самых корней. Заводские операции должны протекать в направлении к

готовому изделию, но должен быть и план работы, исходящий из предположительной выработки и восходящий от нее к отдельным операциям, т.е. движущийся как раз в обратном направлении. Ценные результаты случайностью не достигаются.

### **Глава XIII. Одиннадцатый принцип – Писанные стандартные инструкции.**

Фиксация установленных образцов операций имеет колоссальное значение. Производительность в делах получается не тогда, когда мы топчемся на берегу, а тогда, когда мы бросаемся в воду и упорно движемся к противоположному берегу. Работа по применению всех уже изложенных десяти принципов производительности может и обязательно должна закрепляться письменно, сводиться в твердые стандартные инструкции так, чтобы каждый работник предприятия понимал всю организацию в целом и свое место в ней. Но на многих заводах нет никаких письменных инструкций, кроме второстепенных, вспомогательных "правил внутреннего распорядка", излагаемых в недопустимо грубой форме и всегда кончающихся угрозой расчета.

Сборник стандартных писанных инструкций - это кодификация законов и практики предприятия. Все эти законы, обычаи и практические приемы должны быть тщательно обследованы компетентным и высококвалифицированным работником, а затем им же сведены в письменный свод. Если работник этот обладает юробразованием, то тем лучше. Выяснить действительную, фактическую практику предприятия - это дело трудное и требующее много времени, ибо разные работники, начиная с самого председателя правления, могут иметь самые разные взгляды и теории, тогда как подлинная практика постоянно меняется от месяца к месяцу.

Люди ведь делают не то, что им говорят, а то, что они могут сделать. Наша цель должна быть в том, чтобы выяснить, какова эта практика на деле. Добившись этой цели, надо согласовать противоречия, выбросить лишнее и пополнить то, что останется, необходимым добавлением. По окончании этой созидательной работы у нас оказывается в руках предварительный свод. При испытании на практике он почти всегда слаб - неполный или противоречивый. Но чтобы довести его до степени практической годности, надо не отступать перед трудностями, не выбрасывать проделанную работу за окно, не возвращаться к прежнему состоянию анархии, а приступать к дальнейшей разработке, дальнейшему исполнению и согласованию. Поскольку свод состоит из ряда правил или указаний, его можно пополнять рассылкой извещений об отмене старых и введении новых пунктов.

Предприятие, лишенное стандартных писанных инструкций, неспособно к неуклонному движению вперед. Писанные инструкции дают нам возможность добиваться новых и новых успехов гораздо быстрее.

## **Глава XIV. Двенадцатый принцип - Вознаграждение за производительность.**

Много лет человечество ищет ответа на вопрос: в чем разница между живым и мертвым? Всё, что реагирует на вознаграждение за производительность, - живо; всё, что не реагирует на такое вознаграждение, - мертво, неодушевленно. Уничтожьте стимул вознаграждения за производительность - и как индивидуальная, так и видовая жизнь навсегда прекратится на земле.

Оплата труда не может остаться исключением из общего закона, гласящего, что во всяком обмене необходим некоторый определенный эквивалент, основанный на элементах количества и качества. Наша способность к точному измерению количества и качества есть один из показателей степени цивилизации. Принцип вознаграждения за производительность считается справедливым решительно для всякой работы, кроме работы поденных рабочих. Для того чтобы дать работникам справедливое вознаграждение за производительность, необходимо предварительно установить точные трудовые эквиваленты. Как высоко будет оплачиваться трудовой эквивалент, единица труда, это не так важно: важен принцип. Система сдельщины основана на ложном и вредном принципе и потому является орудием слишком примитивным, неудовлетворительным. Время, потребное на любую данную операцию, меняется и с общими условиями производства, и с состоянием станков, и с качеством инструментов, и с твердостью обрабатываемого материала, и с числом заказанных штук изделия, и, наконец, с опытностью, силой и умением исполнителей.

Система поштучной оплаты могла бы быть до известной степени терпима только в том случае, если бы расценки основывались на тщательно, точно и беспристрастно высчитанных нормах продолжительности операций, если бы рабочий имел гарантированную почасовую оплату на случай, когда работы не хватает. Система участия в прибылях тоже не соответствует принципу вознаграждения за производительность. Справедливость требует прямого отношения между вознаграждением за производительность и качеством производительности. Поскольку прибыль в основном определяется целым рядом причин, от рабочего не зависящих, система, при которой всякий рабочий, все равно плохой или хороший, получает к концу года прибавку из этой не зависящей от него прибыли, вычитываемую пропорционально жалованью, такая система нелепа, хотя и свидетельствует о щедрости работодателя. Как может эта система поощрять работника к повышению производительности труда, когда первое же колебание рыночных цен может свести всю прибыль к нулю? Как может она вызвать чело века на лишние усилия, когда при ней самый плохой, самый расточительный работник получает ту же пропорциональную прибавку, что и самый лучший? В системе участия в прибылях нет ничего справедливого, как и в сдельщине. Эта система отлично рекомендует щедрость работодателей. Но

считаться вознаграждением за производительность она не может. Но есть такие формы премирования при гарантированной почасовой оплате, которые свободны и от несправедливости сделки, и от безличной щедрости участия в прибылях.

Рабочий продает работодателю два различных вида своей собственности: во-первых, он продает свое время, а во-вторых, - свое умение. Его не следует обкрадывать ни на том, ни на другом. Почасовая оплата сама по себе несправедлива, т.к. она не учитывает умения; оплата за одно умение несправедлива, т.к. она не учитывает затраченного времени. Временем же можно измерять человеческое умение. Одна из заслуг Ф.У.Тейлора состоит именно в том, что он упорно настаивал на необходимости и возможности точнейшего определения того предела скорости, при котором работа может в нормальных условиях не замедляться, и при этом не причинять рабочему никакого вреда, оставаясь, экономной в смысле времени. Тем самым Тейлор заложил основы для справедливого премирования каждого рабочего по каждой отдельной операции.

Гантт первый разработал и ввел в употребление систему полной почасовой оплаты (т.е. оплаты количества времени, определенного основного вознаграждения, при которой рабочий сверх того получает плату за качество времени, т.е. за выработку определенного урока, для которого всегда точнейшим образом высчитывается нормальная продолжительность выполнения). При пониженном "качестве времени" никакой премии не выдается. Ведь рыбак может поймать рыбу, либо не поймать; поймать половину рыбы невозможно. Если умение рыбака чуть-чуть ниже необходимого, то он уже не получает никаких результатов. Вознаграждение за производительность часто имеет такой характер, и принцип этот нельзя не признать сильным.

В своей личной практике я, соответственно характеру работ обслуживаемого мной завода, не сочла удобным проводить такую резкую демаркационную линию между достаточной и недостаточной производительностью, и потому ввел более мягкую, более постепенную премиальную систему. Каждое должно обладать известной степенью производительности, а иначе оно умирает. Атрофия приводит к гибели. Однако вверх от этого жизненно необходимого мини вознаграждение за производительность нарастает постепенно: кто мало производителен, тому малая и награда, кто исключительно производителен, тому высший приз, принцип стрелковой мишени в несколько кругов с очком посередине. В очко можно и не попасть: попадание во внешний круг тоже считается.

= идеалы этой очень узкой и специальной области применения принципа вознаграждения за производительность:

1. Гарантированная почасовая оплата.
2. Минимум производительности, недостижение которого означает, что рабочий не приспособлен к данной работе и что его надо либо подучить, либо перевести на другое место.
3. Прогрессивная премия за производительность, начинающаяся на такой низкой степени, что не получать премии непростительно.

4. Норма полной производительности, устанавливаемая на основании подробных и тщательных исследований, в том числе на основании изучения времени и движений.

5. На каждую операцию - определенная норма продолжительности, норма, создающая радостный подъем, т.е. стоящая посередине между подавляющей медлительностью и слишком утомительной скоростью.

6. По каждой операции нормы продолжительности должны меняться в зависимости от станков, условий и личности исполнителя; таким образом, расписания должны индивидуализироваться.

7. Определение средней производительности каждого отдельного рабочего по всем выполненным им операциям за долгий период.

8. Постоянный периодический пересмотр норм и расценок, приспособление их к меняющимся условиям. Это требование важно и необходимо. Если изменившиеся условия требуют от рабочих повышения квалификации или увеличения усилий, то необходимо повышать и зарплату. Нормы продолжительности операций никакого отношения к ставкам не имеют. Их надо пересматривать и менять не для того, чтобы так или иначе влиять на размеры зарплаты, а для того, чтобы они постоянно, при всех меняющихся условиях, оставались точными. Для пешехода норма производительности будет одна, для велосипедиста другая, а для автомобилиста третья. Это неизбежно.

9. Рабочий должен иметь возможность заканчивать операцию не в точный стандартный срок, а немного раньше или немного позже, в пределах некоторой стандартной зоны. Если нормальный срок продолжительности кажется ему неправильным, то он должен иметь возможность ограничиться почасовой платой и давать малую производительность. Такое его поведение будет сильно удорожать себестоимость продукции, и работодателю придется в своих же интересах нормализовать физические или психические условия труда, чтобы помочь рабочему выработать полную норму. Производительность определяет 9 из 18 элементов себестоимости (мы имеем в виду количественную и качественную производительность материалов, труда и постоянных накладных расходов). Практика показала, что вознаграждение за производительность следует вычислять не только по скорости работы, но и по всем прочим видам производительности. Система вознаграждения настолько гибка, что ее одинаково удобно применять и к отдельным операциям, занимающим всего по нескольку минут, и ко всей работе отдельного человека за долгий период времени, и ко всей работе цеха или даже завода.

Вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии - только одним из бесчисленных проявлений принципа. Иногда человек бывает готов умереть за улыбку.

Для того чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы; у них должна быть надежда на высокую награду за производительность, а иначе ни внешние чувства, ни дух, ни разум не получают никакого стимула

## **Глава XV. Применение принципов производительности к учёту и устранению потерь**

Принципы же производительности вдохновляются именно идеалом устранения потерь - всех вообще, потерь, приводящих к расточительству. Очень возможно, что устранение всех потерь - есть утопический идеал, не осуществимый на нашей планете. Но зато всякое сокращение этих потерь уже дает нам огромную награду. **Идеалом 12 принципов производительности является устранение потерь.**

Одна из главнейших выгод принципов производительности состоит как раз в том, что они дают нам в руки точнейший инструмент для проверки производительности. Если мы осмотрели фабрику и увидели, что она работает непроизводительно, то нам следует точно установить фактическое положение дел. Дальше надо выработать нормы, а затем настоять на строгом применении принципов, а) для того, чтобы испытать администрацию, б) для того, чтобы управлять предприятием: мы с полной несомненностью знаем, что если эти принципы применяются мужественным и знающим человеком, то установленные нормы неизбежно получают полное осуществление. Абсолютных и окончательных норм, разумеется, на свете нет. Первоначальные нормы всегда очень низки и легко достижимы.

Выяснив текущую практику и установив нормы, директор завода и его консультанты должны не отправляться по поиски бланков, формуляров и карточек, не устанавливать контрольные часы и прочие хитроумные приспособления, не выдумывать системы и методы, а уединиться и там обратиться к собственному уму и сердцу, чтобы каким бы то ни было методом выяснить степень возможности применения принципов производительности. Очень удобно завести на каждый принцип по особой карточке, разбитой на сотню клеток, и затем, прочеркивая клетки, учитывать свое собственное мнение и мнение других опытных людей по вопросу о том, в какой мере проведен данный принцип. Основной вопрос в том, каковы идеалы предприятия. Идеалы (Стального треста): 1. Законопослушание. 2. Разумная гласность. 3. Высокие устойчивые цены. 4. Макси тоннаж продукции. 5. Непрерывность производства, достигаемая путем создания крупных запасов угля и руды. 6. Быстрое усовершенствование всех предприятий, с тем чтобы они действительно стоили вложенного в них капитала. 7. Поддержка з/п рабочих и служащих на высоком уровне. 8. Участие рабочих в прибылях, повышающее в личном составе интерес к делу.

"Необходимо установить и постоянно поддерживать дружеские деловые отношения, которые заставляли бы всякого заботиться о ближнем так же, как и о самом себе".

Принципиально - это заповедь любви к ближнему в применении к деловой жизни.

## **Применение принципов производительности к учету и устранению потерь**

Чтобы давать максимального результаты и сопровождаться здоровым радостным подъемом, всякая работа требует трех условий.

1. Работа должна доставлять удовольствие; она должна быть не каторгой, а игрой. Человек должен работать так, как мальчик учится кататься на велосипеде или на коньках, как девочка учится танцевать, как пожилой человек учится играть в гольф, как автомобилист нагоняет скорость.

2. Всякая работа должна иметь в виду определенный конец, она не должна быть неопределенной, бесконечной лямкой, а требовать таких-то результатов в такой-то срок. Мы не выносим ни бесконечного дня, ни бесконечной ночи; и то и другое подавляет и раздражает нас, как неизменно хорошая погода, неизменно спокойное море. Человек нуждается в постоянных переменах, ему нужны дождь и ураган, - но только с тем, чтобы в конце его ждали лагерь, костер и ужин.

3. "Класс" - это и есть последнее, что необходимо для легкой, изящной и приятной работы. Если работа выполняется при мини усилиях и притом наилучшим способом, дающим к определенному сроку указанную норму, то она делается радостной, и радость эта еще увеличивается спецвознаграждением за высокую производительность. В таких ли условиях трудятся? Если не в таких, то труд их не м.б. вполне производительным и неизбежно связан с потерями.

Рассматриваем ли мы изготовление одной булавки или работу величайшего мирового предприятия за целые десятилетия, слабые пункты и необходимость улучшений вскрываются одним и тем же методом. На производственном предприятии принципы производительности играют такую же роль, какую в жизни играет гигиена. Если человек, будь то мужчина, женщина или ребенок, дышит недостаточно свежим воздухом, не имеет достаточно здоровой пищи и питья, телесных упражнений, достаточного отдыха и сна, живых интересов и разнообразия обстановки, то чем бы такой человек ни занимался, здоровье его неизбежно страдает. Чем бы ни занималось предприятие, но если ему не хватает принципов, на которых строится производительность, то ни одно его действие не м.б. производительным до конца.

\* \* \*

Франклин выработал себе 13 принципов мелкой повседневной добродетели: сдержанность, молчаливость, порядок, решительность, бережливость, деятельность, откровенность, справедливость, умеренность, чистоплотность, спокойствие, целомудрие, скромность.





## МОЛИТВА

Не оставь меня среди бурь и буден,  
В каждом дне моём, каждом сне,  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди мне.

Пусть непрочен кров, пусть обед мой скуден,  
Лишь бы свет не гас в вышине,  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди мне.

Чтобы дух мой был лишь Тебе подсуден,  
Испытай в воде и огне,  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди мне.

Об одном молю о великом чуде –  
Дай поверить в тебя вполне!  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди,  
Боже, милостив буди мне.

*Марина Туманова*





## УЧУСЬ ВСЁ СУЩЕЕ ЛЮБИТЬ

*У человека есть только один  
путь спасения – осознать  
свою божественность. Рамта*

...И я нашёл ответ простой,  
Глаза от Истины не пряча,  
Что жизнь – сценарий только твой  
И никогда ничей иначе.

Что обрести в душе покой –  
Программа наша и задача.  
Быть надо лишь самим собой  
И никогда никем иначе.

Я правде покорился той,  
От радости едва не плача,  
Что Бог – всегда во мне, со мной  
И никогда никак иначе.

Я – человек, я – Алладин,  
Вселенной царь и властелин.  
Ну и ещё, з а мечу кстати:  
Я сам Себе законодатель.

Учусь всё сущее любить,  
Творить себя, свою удачу,  
Учусь в подлунном мире быть  
Самим Собой. И не иначе.

*Николай Сиянов*

