

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО

№ 8 2007



РИА СТАНДАРТЫ
И КАЧЕСТВО



САМЫЕ
СОВЕРШЕННЫЕ
ВАНИ

Г
Ж
Р
М
О
Ж
И
Я
К
А
И
С
Е
Ж
Ж
И
Я

ISSN 1813-9485



9 771813 948001 >

Дж. Харрингтон

ПЯТЬ СТОЛПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОВЕРШЕНСТВА

Апрель 2007 г.



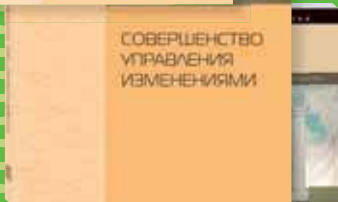
Июнь 2007 г.



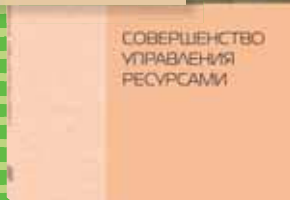
Август 2007 г.



Сентябрь 2007 г.



1 квартал 2008 г.



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

*А. Фейгенбаум,
генеральный директор
General Systems Corp.*

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

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

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

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

в РИА «СТАНДАРТЫ И КАЧЕСТВО»
Адрес: 115088, Москва, 2-я ул. Машиностроения, д. 17
Адрес для переписки: 115114, Москва, а/я 21.
Тел.: (495) 988 8434, 771 6652

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

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

**ЭТИ КНИГИ
ВЫ МОЖЕТЕ
ЗАКАЗАТЬ**

ПОЗНАЙ СЕБЯ



**Некоторые люди приходят — смотрят, смотрят...
Некоторые люди приходят — видят.**

Дава Тенцинг (шерпа)*

Мы живем в суете, пытаемся приспособиться к изменяющемуся миру. Не у всех это получается, но, наверное, так и должно быть. Все люди — разные. Но все-таки на две категории нас, вероятно, можно разделить, согласно словам в эпитафии, которые я впервые прочитала в книге Эрнста Мулдашева «В поисках города богов». Действительно, очень немногие видят, что происходит вокруг. Я не имею в виду несправедливость: все намного проще. Люди не замечают, как восходит и заходит солнце, какое чудо происходит, когда распускаются почки деревьев и опадают листья. Да что говорить о явлениях природы. Мы иногда не помним, какой сегодня месяц или день недели: темпы жизни растут.

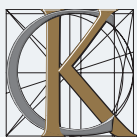
Когда человек маленький, то его день тянется долго-долго. Чем старше он становится, тем быстрее сменяются дни. У меня такое впечатление, что для нашей планеты тоже наступил зрелый возраст — очень уж быстро меняются ее «времена года». Да и становится она как бы меньше. Теперь ничего не стоит за короткий промежуток времени облететь Землю. А что уж говорить об общении. Всемирная паутина объединила страны и континенты, создала глобальный рынок труда. Нам кажется, что имеющиеся возможности позволяют нам больше видеть. Но на самом деле мы только смотрим, и зачастую через призму чужих мнений. Вот и получается, что, прожив жизнь, мы не узнали не только саму жизнь, но и самое главное — себя.

Если мы не научились понимать, что творится вокруг, то для осознания себя у нас вообще не было предусмотрено времени. Нас этому не учили, и потребность такая появляется у очень немногих людей. Чтобы понять себя, надо выработать внутреннее зрение, открыть «третий глаз». Если бы люди знали себя, они бы могли и лучше оценить себя, и найти предназначенное им место в обществе. Было бы меньше стрессов, неудовлетворенности, человек жил бы в гармонии сам с собой и окружающими. Представьте, если в мире появится больше счастливых, гармоничных, достигших поставленных целей и довольных собою людей! Мир станет лучше, добрее. Как же сделать так, чтобы люди уделяли больше времени своему внутреннему миру? Этому, конечно, надо и можно научиться.

До недавнего времени я не знала, что существует система гармоничного развития личности — «Кайсен». Ее автор — наш современник Георгий Ефимов. Когда мы начали публиковать серию его статей о самосовершенствовании, я считала, что это убеленный сединами и умудренный годами человек. А в этот раз не поленилась и посмотрела информацию о нем в Интернете. Оказалось, это совсем молодой человек, привлекательный и, очевидно, гармоничный. Он относится к такому типу людей, с которыми хочется познакомиться. Потому что нас притягивает гармония: когда соприкасаешься с ней, в душе рождаются прекрасные порывы, ты познаешь себя и самосовершенствуешься. Становишься креативным, позитивным, полезным обществу. Чем больше будет таких людей, тем лучше будет мир вокруг нас.

Наталья Томсон

*Шерпы — представители малочисленной народности, населяющей преимущественно высокогорные районы Восточного Непала. Этнографы утверждают, что шерпы пришли в Гималаи из Восточного Тибета, и потому само название этого народа происходит от тибетского «шер-па» — «человек с востока». На протяжении нескольких столетий шерпы занимались земледелием и скотоводством, строили буддийские монастыри и не помышляли о всемирной славе. Но когда в XIX веке англичане, владевшие Индией, стали снаряжать экспедиции для исследования Гималаев и им потребовались проводники и носильщики, именно шерпы, смелые и выносливые, оказались как нельзя лучше приспособлены к этой роли.



Издатель
РИА «Стандарты и качество»

Генеральный директор
Н.Г. Томсон

Учредитель
Н.Г. Томсон
Главный редактор
Н.Г. Томсон
Заместитель главного редактора
И.Л. Дрыгина
Ответственный секретарь
О.А. Кротова

Редактор-журналист
Н.Ю. Кивва

Редактор
Ю.В. Сырбу

Корректор
В.М. Бурдина

Переводчик
А.Л. Раскин

Главный художник
В.А. Черников

Дизайнер
С.И. Леонова

Производственный отдел
В.А. Барашин

Компьютерная верстка
В.А. Черников

Отдел маркетинга и рекламы
А.А. Муравьев

E-mail: reklama@mirq.ru

Отдел распространения
И.В. Попова

Подписка

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

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: podpiska@mirq.ru

Адрес для переписки:

115114, Москва, а/я 21

Адрес редакции:

115088, Москва,

2-я ул. Машиностроения, д. 17

Тел.: +7 (495) 988 8434, 771 6652

Интернет-магазин:

www.mirkachestva.ru

Факс: +7 (495) 771 6653

E-mail: bex@mirq.ru

www.stq.ru/ds

Подписано в печать 12.07.07. Формат 60x90/8. Бумага мелованная матовая. Печать офсетная. Печ. л. 8,0. Уч.-изд. л. 8,8. Тираж 6000 экз. Заказ 1571. Цена договорная. Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-18733 от 20.10.04. Отпечатано в ОАО «Калужская типография стандартов» 248006, Калуга, ул. Московская, 256



Система менеджмента качества РИА «Стандарты и качество» сертифицирована по ИСО 9001:2000

ГАЛЕРЕЯ

4 Залог успеха

О своем пути к деловому совершенству рассказывает основатель и генеральный директор компании A.L.D. Зигмунд Блунд-банд.

КЛУБ БЕНЧМАРКИНГА

12 Новости, отчеты: семинар-совещание «Опыт разработки и реализации планов экономической деятельности», 51-й Конгресс Европейской организации качества.

ИННОВАЦИИ

22 Атака на мозг

Пандита Лоурам

Оказывается, человека можно перепрограммировать. Поможет в этом старый инструмент психологии и новый инструмент бизнеса — НЛП.

ЛИДЕРСТВО

26 Лидерство, сошедшее с рельсов

Манфред Кетс де Врис

Существует семь ошибок, которые загоняют лидера в психологическую тюрьму. Как их избежать?

РАЗМЫШЛЕНИЯ

32 Качество — дитя опыта и мать изобретательности

Грегори Ватсон

Поразмышляем, как развивалось качество, как менялось к нему отношение людей и какие ценные уроки преподносит нам прошлое.

34 Проект внедряется — деньги теряются

Джеймс Харрингтон

68% проектов и программ завершаются с опозданием или требуют незапланированного дополнительного финансирования. В чем причина?

Содержание

СТАТЬЯ НОМЕРА:

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ: ГАРМОНИЯ КАЙСЕН

КАЛЕНДАРЬ

36 Международные конференции, конгрессы, семинары

ГОВОРЯТ ГУРУ

37 Цитаты философов

ТРИЗ

38 ТРИЗ и «Шесть сигм»: друзья или соперники?

Марк Баркан, Николай Шпаковский, Василий Леняшин

Такие разные, но все-таки они вместе! Оказывается, синтез этих двух методик дает замечательный эффект.

САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

46 Гармония кайсен

Георгий Ефимов

Каждый — мастер собственной жизни. В чем же заключается мастерство и как им овладеть?

ПЕРСОНАЛ

52 Объем имеет значение

Оксана Крылова, Дмитрий Воробьев

Ваши сотрудники не понимают друг друга, словно говорят на разных языках? Теперь вы сможете это исправить.

БИБЛИОТЕКА

58 Книжные новинки издательств ASQ Quality Press, РИА «Стандарты и качество»

ДАЙДЖЕСТ

60 Обзор самых интересных публикаций в западных электронных изданиях



4
Армейский опыт... не раз помогал мне в жизни: научил выдержке, ответственности, способности работать с разными людьми, пониманию логики военного человека и умению четко отдать команду группе людей. Все это очень пригодилось и в бизнесе.

ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

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



Welcome to-
QUALITY CONGRES

В
Е
Р
Е
Т
У
А
Г
А

Сегодня ведущая рубрики Наталья Томсон знакомит читателей с основателем и генеральным директором компании A.L.D., экс-президентом Израильского общества качества, председателем Международного комитета Израильского общества качества Зигмундом Блувбандом.



The IEEE Reliability Society's

*Lifetime
Achievement*
AWARD

for 2006 is presented to

DR. ZIGMUND BLUVBAND

*"For major contributions as a
leader and innovator in the field
of reliability engineering."*

Presented at the
Reliability Society AdCom
Awards Banquet

Orlando, Florida
Saturday, January 20, 2007

ЗАЛОГ УСПЕХА



В июне 1994 года я впервые приехала на конгресс Европейской организации качества, который проходил в Лиссабоне. Вечером, после окончания первого дня заседаний, представители российской делегации собрались на крыше отеля для встречи с членом Американского общества качества. Оказалось, что этот представитель прекрасно говорит по-русски, проживает в Израиле и к тому же является эмигрантом из СССР. С тех пор Зигмунд Блувбанд — мой коллега и хороший знакомый, и каждые три-четыре года мы встречаемся на конференциях по качеству в различных частях планеты. В последний раз это произошло в Праге в начале лета этого года. Когда я увидела его в холле гостиницы, у меня сразу же возникла мысль пригласить его в нашу рубрику «Галерея». Вот что из этого вышло.

Наталья Томсон. Зигмунд, сейчас мы в гостеприимной Праге, в центре Европы. А как давно вы были в своем родном Львове?

Зигмунд Блувбанд. Во Львов меня, конечно, тянет. Ведь я там вырос, окончил школу и институт. Иммигрировал в Израиль тоже из Львова. Недавно повез туда всю свою уже достаточно большую семью. Им понравилось, особенно младшему поколению. Во Львове у меня серьезная задача: я хочу помочь своему родному Политехническому институту возобновить подготовку специалистов мирового уровня по надежности — этой редкой, но очень важной инженерной дисциплине. Школу надежности основали на моем радиотехническом факультете после войны такие выдающиеся инженеры и ученые, как академик

Б.В. Гнеденко и член-корреспондент К.Б. Карандеев, при поддержке тогдашнего заведующего кафедрой А.А. Харкевича, академика, известного ученого, организатора и просветителя. В конце прошлого года мы сделали там современный компьютерный класс: моя компания подарила институту 40 лицензий на программное обеспечение для автоматизированных расчетов и исследований надежности, контролепригодности, ремонтпригодности и отказобезопасности систем. Думаю, у нас все получится, и молодое поколение «надежников» сможет прийти на производство и наравне с конструкторами, технологами и производственниками создавать надежную и безопасную аппаратуру.

Н.Т. Зигмунд, раз уж вы заговорили о своей альма-матер, расскажите, пожалуйста, где вы родились, кто ваши родители.

З.Б. Место моего рождения, Кишинев, можно назвать случайным. Моя



С родителями и сестрой Беллой на море в Одессе. 1949 год

УЧИЛСЯ Я ОЧЕНЬ ХОРОШО, НА ОДНИ ПЯТЕРКИ, И ПОЛУЧАЛ САМУЮ БОЛЬШУЮ СТИПЕНДИЮ, КАЖЕТСЯ, ЛЕНИНСКУЮ.



Жена Сильвия.
1968 год

НА ЧЕТВЕРТОМ КУРСЕ Я ЖЕНИЛСЯ. МОЕЙ ЖЕНЕ СИЛЬВИИ ЕЩЕ НЕ БЫЛО 19, МНЕ — 21. В ТО ВРЕМЯ ЖЕНИЛИСЬ РАНО, И В 24 ГОДА МОЖНО БЫЛО ПРОСЛЫТЬ СТАРЫМ ХОЛОСТЯКОМ

Зигмунд Блувбанд — студент ЛПИ и капитан команды КВН института.
1968 год



мама родом из Венгрии, отец — с Украины, а познакомились они в Бухаресте. Когда отец отправился к своим родителям, которые к тому времени переехали в Молдавию, в Кишинев, чтобы сообщить о решении жениться, началась война, границы отрезанными друг от друга. Со временем маме удалось перебраться в Кишинев, и мои родители поженились. Затем наша семья переехала во Львов. Мы никогда не бедствовали, так как отец имел доходную по тем временам профессию скорняка, а мама идеально вела домашнее хозяйство, воспитывала меня и мою сестру.

Н.Т. Живы ли сейчас ваши родители?

З.Б. К сожалению, нет. Отец умер в 1978 году во Львове, а мама — год назад, уже в Израиле, куда она эмигрировала с семьей своей сестры после смерти отца.

Н.Т. Я знаю, что вы играете на нескольких музыкальных инструментах, имели в юности даже разряд по боксу. По-видимому, вы посещали какую-то специальную школу для одаренных детей. Расскажите о ваших годах обучения.

З.Б. Я учился в обычной львовской школе, был в свое время и пионером, и комсомольцем, и даже председателем совета отряда. Всерьез увлекался боксом: был чемпионом общества «Трудовые резервы» Украины. Музыкой занимался дома с учителем и, действительно, в этом преуспел: я играю на аккордеоне, гитаре, фортепьяно. У меня довольно рано проявились и способности к математике и физике. Я окончил школу с золотой медалью, а незадолго до этого занял третье место на математической олимпиаде по европейской части СССР и Закавказью. Благодаря этому я получил приглашение на дальнейшее обучение во многие

престижные вузы Советского Союза, в некоторые даже без экзаменов.

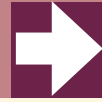
Я выбрал лучший, по моему мнению, вуз — Физтех, на аэромеханический факультет которого и подал документы. Тогда же я столкнулся с первым в моей жизни серьезным испытанием. Отлично сдав экзамены, я получил сообщение от комитета комсомола о том, что меня приняли в институт, но пока как музыканта отправляют в колхоз со студенческим ансамблем. Однако в списке зачисленных, который вывесили через некоторое время, моей фамилии не оказалось. В Физтехе, в отличие от всех вузов Союза, не было официальной системы проходных баллов. С таким высоким баллом, как у меня, не поступило всего несколько человек. Один из них сказал мне, что его не взяли только потому, что он грек... Сегодня у многих россиян есть родственники в Греции, Турции и других странах, а в те времена это, как ни странно, считалось неприемлемым. Так что, похоже, дело было в моих корнях.

Отказавшись от остальных предложений, я уехал домой и поступил в Львовский политехнический институт (ЛПИ). Через год я повторил свою попытку поступить в Физтех, но меня вызвали и предупредили, что этого делать не стоит, добавив: «Вы способный парень, Зигмунд, сможете преуспеть и без Физтеха». Я иногда вспоминаю эту встречу и диву даюсь: как это можно было понять?

Однако тогда я не собирался отступать. Во время учебы в Львовском политехническом институте я одновременно осваивал программу Физтеха. Учился я очень хорошо, на одни пятерки, и получал самую большую стипендию, кажется, Ленинскую. С третьего курса я начал заниматься надежностью под руководством профессора Юрия Андреевича Шевцова, принадлежавшего к знаменитой школе надежности



С одним из солдат
своего взвода.
1969 год



академика Бориса Владимировича Гнеденко. К окончанию института я опубликовал несколько статей. Кроме того, я жил полной студенческой жизнью: руководил театром эстрадных миниатюр, был капитаном институтской команды КВН. На четвертом курсе женился. Моей жене Сильвии еще не было 19, мне — 21. В то время женились рано, и в 24 года можно было прослыть старым холостяком.

Н.Т. *А как родители восприняли такой ранний брак?*

З.Б. Родители девушек всегда воспринимают это лучше. А мои сначала были не очень довольны, но быстро смирились, потому что знали Сильвию много лет. Мы с ней учились в одной школе, познакомились, когда мне было 15, а ей 13: я был в 11 классе, а она в девятом.

Я окончил институт с отличием и получил рекомендацию в аспирантуру, но так случилось, что меня призвали в армию. В то время обнаружилась нехватка офицерского состава, и в офицеры стали призывать людей, которые окончили институт. Так я попал в ПВО. Для меня это было большой неожиданностью, ведь рушились все мои планы: и учеба в аспирантуре, и научная работа. Но нет худа без добра. Мне посчастливилось служить недалеко от дома, на границе, в нескольких десятках километров от Львова. Мой научный руководитель предложил мне учиться в аспирантуре заочно, и я, хоть и не без труда, добился разрешения на это у своего военного начальства. Особенно мне помог в этом Алексей Анастасович Микоян, сын Анастаса Микояна, командир ВВС Прикарпатского военного округа, штаб-квартира которого была во Львове. Я до сих пор очень признателен ему за это: встретить такого человека было в определенном смысле счастьем.

Трудно было сдавать вступительные экзамены, потому что меня на это время не освободили от службы. Но я справился и поступил в аспирантуру с первого раза. Занимался по вечерам и ночам. Одновременно с учебой в аспирантуре по ускоренной программе обучался на механико-математическом факультете Львовского университета. В это время у меня родилась дочь. Я жил в войсковой части, но мне, как офицеру, было позволено иногда приезжать домой.

Армейский опыт потом не раз помогал мне в жизни: научил выдержке, ответственности, способности работать с разными людьми, пониманию логики военного человека и умению четко отдать команду группе людей. Все это очень пригодилось и в бизнесе.

Отслужив два полных года, я перешел в очную аспирантуру и защитил кандидатскую диссертацию. В это время разрешили эмигрировать из СССР, и мы решили уехать в Израиль. Я исходил из того, что в развивающейся стране нужны кадры и там я смогу достичь большего, чем в Советском Союзе. Наши интересы совпадали: я был заинтересован в стране — страна заинтересована во мне. Конечно, риск был велик. И окончательно все решил отъезд родителей моей жены. Мы с Сильвией и детьми — у нас тогда уже была дочь и шестимесячный сын — решили к ним присоединиться. А мои ближайшие родственники: мать, отец и сестра — остались.

Н.Т. *Итак, вы рассчитывали, что в новой развивающейся стране у вас сразу будет успех, появится больше возможностей. А с чем пришлось столкнуться, когда вы приехали?*

З.Б. Сначала пришлось трудно. Я был молодым специалистом без знания языка и малейшего понятия

СКАЖУ
БЕЗ ЛОЖНОЙ
СКРОМНОСТИ,
В ИЗРАИЛЕ
МАЛО КТО МОГ
СРАВНИТЬСЯ
СО МНОЙ
КАК СО СПЕЦИА-
ЛИСТОМ —
И Я НАЧАЛ РАСТИ

ГАЛЕРЕЯ



С сыном Максимом.
2001 год



о западных технологиях. Когда я начал искать работу, мне сразу же предложили место в армейских ремонтных мастерских, так как у меня было хорошее инженерное образование. Хотя, служа в армии, я научился немного разбираться в радиолокационной технике, по сути я всегда оставался теоретиком. За всю свою жизнь я не починил ни одного телевизора, поэтому от предложения в конце концов отказался. Мне пришлось довольствоваться неквалифицированной работой: сначала я был расфасовщиком на молочной фабрике, потом довольно долго грузчиком в аэропорту. Но в конце концов в авиационной промышленности появилась вакансия специалиста по надежности. Я устроился на авиационный завод, где сначала занимался расчетами надежности и отказобезопасности гражданских самолетов, а потом начал работать со всеми летательными аппаратами. Именно тогда в Израиле создавались первые в мире беспилотные корабли. Через некоторое время началась разработка нового военного самолета «Лави» («львенок» на иврите), в которой я принял участие.

Вокруг этой программы был большой ажиотаж: выдавались премиальные, повышались зарплаты, организовывались новые группы. В авиационной промышленности можно было сделать хорошую карьеру. У меня были основательные знания в области надежности. Более того, скажу без ложной скромности, в Израиле мало кто мог сравниться со мной как со специалистом — и я начал расти.

За меня начали бороться несколько серьезных предприятий, в том числе «Тадиран», в то время очень большая частная компания, которая первой начала производить электронику и беспилотные самолеты. В 1984 году мне

предложили в ней довольно высокую должность — руководителя всей инженерной надежности и качества. Но из авиационной промышленности я хотел уйти только в собственное предприятие. В «Тадиране» согласились принять меня на условиях совмещения работы у них и в собственном бизнесе, и я начал работать в двух организациях. Основным клиентом в моей компании тогда было предприятие, занимавшееся разработкой самолета «Лави». Все пошло хорошо, и уже через год у меня работало около 30 человек.

Н.Т. *Фирма сразу называлась A.L.D.?*

З.Б. Да. Название расшифровывается как Advanced Logistic Development (Интегрированные логистические разработки), что, на наш взгляд, звучало внушительно. В качестве сотрудников я набрал отставных офицеров и сверхсрочников, которые были специалистами в области логистики, надежности и качества, и вместе мы решали несколько серьезных задач, связанных с сертификацией самолетов.

Н.Т. *То есть бизнес состоялся?*

З.Б. Да, бизнес состоялся. Но мне пришлось работать за двоих: и на «Тадиране», и в своей фирме. Хотя главная проблема была в другом. К сожалению, в 1987 году по требованию США закрыли проект «Лави». В Израиле это вызвало большое возмущение, были даже демонстрации, шумные протесты, что понятно: ведь людей увольняли.

Н.Т. *Наверняка, это сказалось и на вашем предприятии?*

З.Б. Да, конечно. В 1987 году мне пришлось уволить около двух десятков человек.

Н.Т. *А сколько сотрудников у вас было к тому времени?*

З.Б. 42 человека. И большинство пришлось сократить. Чиновники