**Развитие производства в России**

**Роман Николаевич Забродин**

**Введение**

Целеустремленность, чтобы двигаться к цели. Сдержанность, чтобы суметь понять и принять решение. Аналитика, чтобы найти новое направление. Рассудительность, чтобы найти, удержать и ценить того кто будет обладать первыми тремя.

У всех на слуху сегодня модные выражения: инновация, развитие, модернизация. Это стало модно, как когда-то джинсы, видеоплейеры, боевики. А что действительно изменилось с того времени? Великие ученые планеты изобрели полупроводники, на их базе микросхемы и как рывок вперед – микропроцессорную технику. Мир начал стремительно изменяться. За последние 20 лет перевернулись представления и образ жизни многих людей на планете.

Всему человечеству стало понятно наука и великие ученые – вот главные двигатели любого прогресса. На пороге 19 века многим политикам стало ясно, что только кропотливый труд ученых может вывести страну вперед во всех отраслях. Некоторые из правителей, заблуждаясь в понимании коллективного труда группы научных сотрудников и инженеров, превозносили отдельных руководителей на пьедестал почета, осыпая только их лаврами. Иногда это было обоснованно, иногда – нет.

По истечении времени передовые мировые державы встали на путь создания научных центров и глобальных научных содружеств, основываясь на международных встречах, конференциях и семинарах. Здесь каждый из ученых и инженеров может вносить свою лепту в создание будущего. Потенциал, внутренняя энергия, работоспособность и индивидуальность каждого позволяют составлять сложную мозаику мирового прогресса.

Стоп. А что же в России?

А ничего, что позволило бы настроить реальную модернизацию и прогрессивность. Кроме пафосных слов, выражений и желания лишь нескольких сотен человек на 140 миллионов россиян. Откуда такая пессимистичность спросят некоторые? А многие и не спросят, понимающие реальное положение дел.

Как поднять производство и настроить рабочий ритм, чтобы модернизация стала обыденностью? И кто это сможет сделать? Ответ очевиден для всех – команда профессионалов.

**Глава первая. «Профессионал»**

Профессионал в наше время – это человек, любящий свою работу, ответственный, исполнительный, уважающий своих коллег, технически грамотный, отработавший по своему направлению не менее 1-2-х лет. Давайте рассмотрим каждое прилагательное в определении профессионала. И подумаем, почему именно так.

Первое – любящий свою работу. Или как минимум любопытный, интересующийся производственными процессами, оборудованием, технологией. Для которого нахождение на рабочем месте – не просто время препровождение и выполнение своих обязанностей, но и постоянное открытие нового, желание что-то преобразить, сделать лучше. Тот, у кого при разговоре на рабочую тему загораются глаза, и он предпринимает конкретные определенные действия. Найти такого – значит совершить открытие. Понять его новые идеи – значит дать ему веру в себя и свои возможности, значит сделать вклад в развитие своего предприятия. Жаль, что ввиду сложившегося в российском менталитете склада восприятия, данные черты есть у малого числа руководителей. В основном это люди высшего умственного уровня – высокопоставленные политические деятели, руководители научных отраслей и некоторых проектных институтов или же отдельные талантливые люди, просто выпадающие из общего серого списка.

Только не стоит путать человека, который готов действовать и предпринимает действия - с обычным болтуном неким «умным лодырем», такие только могут красиво говорить, к сожалению болтунов у нас слишком много.

Второе – ответственный. Работник, понимающий свою долю ответственности в общем производственном цикле. Который при выполнении поручения будет искренне внутренне переживать за будущий результат и качество. Ответственных работников у нас, к счастью немало. Но следует заметить, что открыто об этом в производственной среде упоминать не принято, к сожалению. И новое поколение, приходящее на работу в трудовые коллективы, понимает такую закрытую культуру не сразу, собирая в первые месяцы лишь поверхностные сливки, в которых преобладают лишь пафосные отношения, основанные зачастую на гордыне и амбициях. Конечно, такое положение дел существует не везде, но к сожалению – преобладает.

Третье – исполнительный. Это определение знакомо большинству и понятно: работник, выполняющий поручения точно и в срок. Но не все руководители отдают себе отчет, в том, что если человек не просто выполнил поручение как робот (конечно если это не наипростейшее поручение), а полностью разобрался в вопросе, иногда даже немного отступая от первоначальных требований, то это уже высший уровень. Такое исполнение задания – подсознательно нравится и самому руководителю. В этот момент и необходимо выделить ценного сотрудника.

Четвертое – уважающий своих коллег. Конечно, в коллективе никто не хочет портить отношения и приспосабливается по-своему. И на первый взгляд даже может показаться, что все хорошо относятся друг к другу. Но это кажется только тем, кто пришел в гости. На самом деле внутри каждого коллектива есть противоречивые убеждения иногда даже неприязнь. А что касается внешних отношений между группами, отделами, коллективами подразделений – так тут могут быть открытые противостояния и частые конфликтные ситуации. Вопрос – почему? Отсутствует взаимоуважение.

Сотрудник, уважающий своих коллег и партнеров, не будет давать какую-либо оценку, не разобравшись полностью в ситуации. Он не спешит с выводами и суждениями по полученным первоначальным сведениям. Потому что убежден – действие либо бездействие происходит, только если есть для этого мотивация. Он где то в подсознании не может причинить оскорбление другому и тем более, никогда не сделает этого своему сослуживцу.

Самая большая ошибка многих руководителей – это постановка на руководящую должность сотрудника, не уважающего своих коллег. Он в коллективе вел себя предвзято и надменно, иногда добиваясь победы в спорах - используя повышенный тон и оскорбления. А что будет, когда нужно будет плотно взаимодействовать со смежными структурами? Работа может и будет двигаться, но никакого удовольствия от проделанного не будет. А где нет удовлетворения – там никогда не будет прогресса – это закон. Двигаться по этому пути - значит вернуться в 1930-е годы Советского союза.

Только не стоит путать требовательных и честных руководителей с аморальными личностями.

Пятое – технически грамотный. Это совсем не означает «имеющий образование по специальности» или закончивший институт. Все мы понимаем насколько люди по- разному относятся к своим обязанностям и процессу получения знаний. Так вот уважаемые мои слушатели – «технически грамотный» - это значит специалист, имеющий обширные знания в своем ремесле. И что не менее важно - умеющий эти знания применить. Цените тех сотрудников, которые могут провести параллели производству и науке, и более того выдают конкретные результаты с помощью науки. Не следует забывать, что направления науки разносторонни – это может быть экономика, агрономия, энергетика, механика и т.п.

И заключительное – «отработавший по своему направлению не менее 1-2-х лет». Почему не пять и не десять? Да по тому что, удовлетворяющий всем выше перечисленным пяти требованиям человек - в первый год - два работы успевает ухватить и насытить себя всеми данными по направлению. А если вы получаете сотрудника, отработавшего два – три года, то у него еще даже не началась зарождаться понимание обыденности происходящего и он может и готов двигаться вперед, подстраиваться под вас и ваше предприятие - это так называемый «локомотив прогресса». Вот это будет подарок для Вас, конечно в хорошем смысле этого слова.

Лично меня очень волнует требование работодателей к срессоустойчивости. Что это и как это понимать? Давайте представим картину: опытный токарь стоит за токарным станком и изготавливает деталь. За его спиной находится мастер и говорит ему, как правильно держать руки, как подводить резец и еще множество замечаний. Кому-нибудь понравится роль токаря в данной ситуации, думаю, нет. Может ли человек в состоянии стресса качественно выполнять свою работу? Конечно же - нет. Если вам предлагают такую работу, будьте уверены, по истечении нескольких лет вам гарантирован букет заболеваний желудочно-кишечного тракта, сердечнососудистой и нервной систем, сахарный диабет и еще много чего. Оно вам надо? Вряд ли. На самом деле, во многих фирмах подбора персонала это стандартное требование, и указывая его, сотрудники фирм просто не отдают себе отчет в своих действиях. Или им действительно нужны смертники камикадзе, готовые через пять или десять лет уйти в мир иной.

Насчет фирм для подбора персонала, кстати, можно долго вести дискуссию. Условия, так называемого подбора персонала, основаны на максимальной пропускной способности сотрудников кадрового агентства. От количества составленных претендентами анкет зависит их зарплата. И качество здесь далеко не на первом месте. Увы, но система далеко не совершенна.

Понять насколько новый работник удовлетворяет перечисленным выше требованиям – можно только после испытательного срока. И на испытательном сроке к нему должно быть приковано наибольшее внимание руководителя. За эти два – три месяца вы должны изучить его как новую книгу и если вы это сделаете неудачно – то ни о каком развитии в будущем вашего предприятия говорить и не придется. Как написано на одном из социалистических плакатов – «Будь внимателен!».

**Глава вторая. «Команда профессионалов»**

Один профессионал может в одиночку развивать свой индивидуальный проект или бизнес, не имея в подчинении никого. Но если нужен напарник или несколько помощников – то это уже группа. А если мы желаем не просто производить что умеем сегодня, а пошагово развиваться, то нам не обойтись без команды. Иметь команду сплоченных профессионалов – это высший уровень достижения любого бизнеса и предприятия. Лишь 2-3 процента имеют труднодостижимый уровень. Кто-то думает что имеет, кто-то хочет иметь, некоторым этого возможно и не надо.

Создание команды процесс непростой и длительный. Это постоянный анализ деятельности сотрудников. Здесь смелые и в то же время тщательно обдуманные, взвешенные кадровые перестановки неизбежны и необходимы. Всем понятно, что на новом месте человек раскрывается не сразу – необходимо время. И если руководитель видит, что человек явно не справляется, не может войти в рабочий процесс, взять все нити в свои руки – то нужно набраться смелости и принять решение либо об увольнении, либо, если это ценный сотрудник – о переводе на другое место.

Не стоит забывать, что у каждого человека есть свои таланты, и возможно на этом месте они и не должны были проявиться. Каждому свое.

Другое дело, если определённые черты характера сотрудника раскрылись лишь по истечении полугода. Например, выяснилось, что руководитель не имеет описанной в предыдущей главе черты – «уважение своих коллег». Вроде бы он на отлично справляется со своими обязанностями, но результаты психологических исследований видеозаписи совещаний, аудиозаписи звонков – однозначно дают понять, что у руководителя имеется неприязнь к коллегам и персоналу смежных подразделений. Кто-то закроет на это глаза с оговоркой «работа движется, дело спорится, а какими методами – уже не важно». Давайте теперь посмотрим правде в глаза, вот что мы имеем.

Во-первых – руководитель не уважающий своих коллег и партнеров – это уже психологически неадекватный пациент для врача.

Во-вторых – он угнетает творческое начало подчиненных – а это тупик для любого развития.

В-третьих - он формирует стрессовую атмосферу в коллективе, где негатив будет передаваться от одного к другому по замкнутому кругу.

В-четвертых - он ставит рядом и поощряет таких же по характеру и поведению людей.

В-пятых - научной составляющей в таких коллективах никогда не будет.

В итоге мы получаем подразделение, где ни о каком развитии не будет идти речь. Одаренные люди здесь задерживаться не будут. Это будет комок негатива с уровнем интеллекта 1930 годов.

Стоит заметить, что по России таких «комков негатива» предостаточно, думаю не менее 40% от общего числа. Не удивительно, что мы топчемся на месте.

Итак, каков выход из данных ситуаций, когда мы видим на руководящем месте человека, не уважающего своих коллег. Самый лучший вариант – это вырвать его с корнем из предприятия и никогда близко не подпускать на расстояние пушечного выстрела. Но, к сожалению, такое не всегда экономически оправдано, так как специалист он с большим опытом и может пригодиться на бумажном месте. Только стоит однозначно отдавать себе отчет, что переводимый Вами сотрудник с таким характером - это бомба замедленного действия. Возможно, когда-нибудь она сработает против Вас.

Что касается четырех других необходимых качеств для профессионала – то они, скорее всего, будут оценены вами без особых проблем. И если в процессе ротации кадров будет появляться кандидатура с лучшими показателями ответственности, исполнительности, технической подкованности, то вы просто обязаны выполнять замену, либо выводить отмеченного специалиста в отдельное направление, если конечно желаете развиваться.

В нашей стране многие ошибочно путают понятия «Развитие» с «Заменой устаревшего оборудования». Если вы установили на рабочих местах компьютеры или вместо чугунных задвижек поставили новые поворотные затворы – это еще не развитие. Помните уважаемые слушатели, если у вас на предприятии или подразделении в течение трех лет не снижалась себестоимость продукции как минимум на 2-5 процентов исключительно по Вашей инициативе или инициативе Ваших подчиненных – вы не развиваетесь – вы катитесь все ближе к пропасти. В один прекрасный момент Вы с огромной скоростью рухните вниз, и вытащить Вас на прежний уровень будет невозможно. Это приговор.

Итак, друзья команда – это люди, глубоко уважающие своих коллег, их мнения и общее решение. Возможно, сам процесс принятия решений может быть довольно горячим на дискуссии и у каждого члена команды может быть свое мнение, но мотивы и смысл принятого общего решения должны быть понятны и приняты каждым – иначе это не команда.

Тем более, никогда нельзя позволять оскорбления и чрезмерно повышенные тона при обсуждениях. Никогда нельзя позволять кому-нибудь уязвлять коллегу как личность необдуманными и резкими высказываниями. Причем эти высказывания не должны быть адресованы ни ему, ни его подразделению. Сотрудников, которые позволяют себе подобные высказывания необходимо сразу одергивать. А затем проводить уединенные беседы и на определенную сумму снижать заработную плату. Пусть незначительно, но сотрудник должен понять, что оскорбления и унижения – это строжайший запрет в коллективе. Если же он не понимает и повторяет нести негатив вновь и вновь – путь один – за забор. Промедлите и потеряете команду. Обозленные и ущемленные в чувствах люди не могут одновременно нести искреннюю пользу.

Как самому понять есть ли у тебя команда профессионалов? Что нужно сделать, чтобы улучшить командный дух? Как оценить профессионализм каждого и самого себя?

Если Вы хотя бы раз задавали себе такой вопрос, я могу уверенно сказать Вам – я Вас уважаю как личность и думаю что вы на правильном пути. У нас многие руководители считают себя настолько умными и опытными, что и мысли не допустят о том, чтобы задуматься: «а все ли у нас хорошо?»; «все ли я делаю правильно?»; «может быть можно что-то улучшить?». Те, кто не анализирует свои действия и высказывания – эти люди уже по пояс стоят в болоте, при этом жестикулируют руками, отдавая волевые решения направо и налево, и сами себе гордятся – ух какой я – а – посмотри, как умею. Но сторонние наблюдатели почти в голос могут сказать – это больные на голову пациенты, утонувшие в собственной гордыне, и не желающие слышать других. Время волевых не взвешенных решений - прошло. Пришло время думать и обдумывать.

Кто же может оценить Вашу работу, скажем, если Вы самый высокий руководитель? Только сторонние аналитики.

Сейчас существует множество фирм оказывающих услуги анализа предприятий, командного духа, работе внутри команд и многое подобное. Большинство из них оказывают реальную помощь: они помогают выявить слабые стороны, помогают выходить из кризисных ситуаций, в общем, пытаются наставить на путь истинный. Они делают свою работу качественно, за оговоренную плату. Но почему же тогда «пытаются»? Да потому что никто, повторяю никто кроме Вас, не сможет принять кадровых решений, как бы тяжелы они не были! Поймите это уважаемые! Все тренинги и аудиты станут для Вас лишь пустой тратой денежных средств, если Вы не можете собраться и принять очевидные уже перестановки или решения.

Вот что сказано в одной и моих любимых книг «От хорошего к великому», автор Джимми Коллинз: «сначала мы находим команду с кем плыть, а потом выбираем путь куда плыть, потому что уверены, что доплывем!» Нет команды – не будет и финишной ленточки вашим замыслам.

Постоянное скрупулезное изучение внутреннего мира команды руководителей и коллективов подразделений – позволит быть вам не только информированным, но что самое важное – влияющим на события и мнения.

Если ты знаешь, как воспринимают порученные обязательства в коллективах, ты знаешь существующее состояние предприятия и качество выполняемой работы. А что немало важно – ты реально можешь влиять на ситуацию.

Прислушаться, задуматься, обсудить, сделать выводы и предпринять нужные действия – вот то, что обязан постоянно делать руководитель.

Многих возможно заинтересует вопрос – кто должен выполнять такую работу на крупных предприятиях? И кто на самом деле её выполняет?

А вы сами спросите себя – кто у вас выполняет такую немало важную функцию? Кто должен собирать по крупицам информацию о людях и их действиях. Кто должен делать определенные выводы и выполнять ротацию персонала. Кто определяет оптимальный промежуток времени на данном рабочем месте? Кто должен оценивать как технические решения и предложения, так и моральную атмосферу? Кто должен и кто делает, а делают ли вообще?

Ответ на эти вопросы – очевиден. Самое главное заинтересованное лицо - это руководитель. Организатор и исполнитель большинства задач – отдел кадров или отдел по работе с персоналом.

Профессиональный руководитель отдела кадров – это постоянная напоминалка для высшего руководства о необходимости аналитической работы в коллективах и предложениях о ротациях или проведениях психологических бесед.

Сегодня можно с уверенностью утверждать, что отделы кадров на 80 процентах всех предприятий выполняют функцию лишь статистических отделов. Им правильнее было бы дать именно такое наименование. Это не отвечающие современным требованиям и давно отставшие хранилища личных дел и карточек – можно сказать архивы. Необходимая для развития предприятия, как воздух, работа с персоналом – не осуществляется. Анализ отношений в коллективах и смежных отделах – не выполняется. Рекомендации руководителям – не направляются. Индивидуальные беседы и собрания – не проводятся. Всё превратилось в скупые отношения: работа – деньги – работа. Поступающие талантливые специалисты не могут привнести вклад в общее дело, потому что иногда оно никому не нужно. Или новые идеи просто не могут приниматься, потому что так заведено. К сожалению, в большинстве организаций именно так. Отсюда полный тупик в развитии. Таланты не нужны или их мнения просто в мусор. Те, кто несут новые идеи - становятся изгоями. Нам никогда не подняться с колен и не спрыгнуть с сырьевой иглы, если мы не научимся прислушиваться, считать правильно себестоимость предложений и внедрять на практике очевидные полезные предложения.

Развитие – это всегда сложный, трудный для простого понимания, экономически взвешенный и подтвержденный расчетами, вписывающийся в главную стратегию наукоемкий путь. Путь, который можно пройти, только выбрав себе в попутчики лучших из лучших. Внимательно отсортировав кандидатов. Имея смелость признавать свои ошибки, чтобы бессмысленно не укалывать других.

Подбор лучших специалистов и рабочих должен идти на всех уровнях. А чтобы эти уровни не сбивались с пути – иметь обновляемую информацию о ситуации в коллективах.

Не нужно многократно увеличивать затраты на содержание персонала отдела кадров – нет. По моему опыту на 1-2 тысячи – один дополнительный сотрудник, обязательно профессионал своего дела, который проводит анализ подразделения численностью 100 человек в течение месяца – один раз в полтора года. Это могут быть анонимные анкеты, опросы, обязательные индивидуальные беседы, собрания, тренинги и т.п. Обязательно один раз в два года приглашать компетентную фирму для анализа командного духа предприятия и его структур.

Именно такая работа должна давать дорогу настоящим профессионалам, которые могут и должны двигать ваше предприятие; указывать на ошибки управления и взаимоотношений каждого из аттестуемых. Только так можно указать и помочь принять решения о переводе явно не справляющихся со своими обязанностями сотрудников. Только так можно указать на свое место нерадивым родственникам руководителей и подтолкнуть на принятие соответствующих решений.

Профессиональный руководитель должен отдавать себе отчет, что его родственник, не справляющийся со своими обязанностями, не только не приносит должного результата, но и является негативным примером безобразия для других. Кто это понимает – истинный лидер. Помните – каждому свое место в жизни и не надо всех равнять под себя.

Именно постоянный анализ климата в коллективах может предоставить руководителю ответ на то, как происходят запланированные перемены. И что можно улучшить для более гладкого и скорейшего внедрения перемен. Руководитель отдела кадров, знающий и вникающий в технические тонкости предприятия - не менее, а может и более важен, в эпоху развития и процветания. Техническая жизнь коллективов не должна отступать от общепринятой культуры общения и восприятия. Создавать и поддерживать благоприятную атмосферу в коллективах – не менее важно зарождению новых идей. В коллективе каждый желает понимать свою значимость и получать уважение от качественно проделанной работы. Постоянное поощрение сотрудников качественно и своевременно выполняющих свою работу позволяет создавать атмосферу взаимоуважения и установления основных идеалов, которым следуют все.

Все сказанное мной это не пустые слова – а выводы, извлеченные из опыта руководства от бригад слесарей до проектных отделов.

Помните, те, чьи действия не вписывается в общую концепцию предприятия, те, кто не желает выполнять поручения или выполняет с крайне низким качеством, те, кто пропагандирует идеи отлынивания от работы и наплевательского отношения к качеству – должны быть незамедлительно удалены или как минимум переведены на другое место. Там где их идеи не могут приносить огромного вреда, например дворник или каменщик.

Если хотя бы раз в год у вас, мои уважаемые слушатели, проводятся командные тренинги, собеседования, опросы, то можно с уверенностью говорить, что ваше руководство держит руку на пульсе.

Если по результатам этих собеседований выдаются рекомендации и принимаются определенные решения о дополнительном обучении, семинарах и возможных перестановках – будьте уверены, что ваше предприятие либо уже либо скоро будет на самом высоком уровне. Вы можете гордиться, что работаете на нем, и к вашему личному мнению прислушиваются. Вы личность. Вас уважают. И если вы не лодырь, и получаете достойную зарплату – вам повезло.

Ну а в случае, когда вы узнали о тренингах и семинарах от меня или иного издания, смею разочаровать – вам нужно задуматься, а стоит – ли тратить ваше время и профессионализм там и для того, кому они и не нужны.

Никто, повторяю – никто никогда не сможет лучше одернуть руководителя, чем новый взгляд и новое мнение профессионала со стороны.

Конечно, необходимо упомянуть, что все отрасли разные, технические и экономические вопросы могут быть различны, но в целом общие принципы принятия решений и психологический настрой на принятые руководством цели всегда едины и должны быть понятны.

Постоянное развитие это как собирание пазлов. Каждый пазл различен – это может быть новая внедренная идея усовершенствования технологии, новые коммерческие партнеры, новые виды расчетов, новые единицы оборудования, продление периодов между капитальными ремонтами, новые схемы реализации продукции, новые поставщики более дешевого сырья и материалов и так далее и тому подобное. Как можно увидеть пазлы развития могут быть очень разными. Но у всех у них одна единственная задача – снижение себестоимости не в ущерб качеству и условиям труда. Кстати насчет условий труда очень ярким примером будет недавно озвученное предложение об увеличении рабочей недели. Я даже не буду рассказывать о том, какими критериями ученые пользовались, когда определяли оптимальное количество рабочих дней в неделю. Я лишь могу сравнить подобные не со всех сторон обдуманные предложения – с рывком назад, в средневековье. Помните друзья – ущемление прав наших подчиненных это путь во мрак, туда, где свет от научных открытий и трудовых подвигов никогда не разгорится в полную силу. Профессионал, получающий признание коллектива и поощрения от руководителя, работающий в команде взаимопонимания целей – вот неиссякаемый источник энергии развития вашего бизнеса. Профессионал, получивший публичную благодарность, работающий в команде, где имеют место взаимоуважение, понимание и целеустремленность – будет думать о работе намного больше, чем утвержденное договором время – Вам и волноваться не нужно будет о том, чтобы увеличить рабочую неделю. Просто поработайте немного над атмосферой в коллективе. Атмосферой, в которой преобладают и поощряются разговоры о науке, новых достижениях, новых идеях. Разговоры о ценности вклада каждого в общее дело. О том насколько индивидуален каждый и как нам всем нужны его идеи, предложения и качественно выполненная работа.

**Глава третья. «Драгоценное время»**

Всем понятно, что эффективность использования рабочего времени у нас в среднем составляет 70%. При этом имеют место с одной стороны несоблюдение самим работодателем действующих санитарных норм, значительно ущемляющих права рабочих и служащих, ведущих к снижению работоспособности, с другой стороны – невыполнение рабочими и служащими своих обязанностей. Давайте рассмотрим каждую сторону, и какие при этом возможны экономические убытки.

Первое - несоблюдение работодателем действующих санитарных норм. Это могут быть следующие нарушения:

отсутствие регламентированных перерывов в зависимости от профессии (для новичков - это не только перерыв на обед);

несоблюдение микроклимата помещений, таких как температура и влажность;

отсутствие вентиляции и кондиционирования помещений; несоблюдение норм освещенности рабочих мест;

отсутствие комнат отдыха и мест для приема пищи; отсутствие уборных;

несоблюдение требований производственной санитарии (уборка помещений).

Вот основные, но далеко не все. Для многих перечисленное мной, возможно, станет открытием, кому-то может остаться безразличным.

А вот сейчас давайте-ка вкратце поразмыслим, что мы получаем, не соблюдая перечисленные выше самые простые принципы.

В основном, несоблюдение основных требований к рабочему месту приводит к повышенной утомляемости, снижению внимания, отсутствию культуры производства и как следствие – ухудшение качества выпускаемой продукции или возрастающее допущение ошибок для сотрудников офисов.

В дальнейшем отдельные аспекты антисанитарии приводят к появлению профессиональных заболеваний – а это уже очень неприятное расследование для работодателя. В отдельных случаях постоянное давление на сотрудника со стороны работодателя и невозможность удовлетворить естественные потребности приводят к формированию у работника агрессии или ведут к намеренному невыполнению своих обязанностей. Халатность и безразличие руководителя к основным требованиям ведут предприятие к пропасти средневековья и банкротству. Производство качественных товаров, создание наукоемких изделий, разработка новых проектов требуют во всех случаях наивысшей культуры производства.

Если вы считаете, что для вашего производства применение новых наукоемких технологий не требуется, то вы или не отдаете себе отчет в своих действиях, при этом сами наверняка уже пользуясь компьютером и сотовым телефоном, или же в ближайшее время вас с нетерпением будет ждать на помойке товарищ под именем банкрот.

Однажды я своими глазами видел следующую картину: придя зимой в один из цехов небольшого завода увидел как рабочие, чтобы согреться, жгут костры, при этом директор завода в это время приобретает для командировок новый автомобиль, стоимостью миллион двести тысяч рублей. Через два года этот завод оказался на грани банкротства.

Второе – невыполнение рабочими и служащими своих обязанностей. Большей частью это происходит от неудовлетворительной организации труда. В основном это следующие ошибки со стороны руководства:

- отсутствие должного контроля, когда руководитель не контролирует выполнение поручения – а именно результат и срок;

- размытая и непонятная для подчиненного постановка задачи, когда руководитель сам плохо понимает суть задачи;

- отсутствие мотивации в виде материальных и формальных поощрений и наказаний, когда подчиненный уверен, что поощрения за отличную работу, равно как и наказания за халатность – не будет;

- низкий уровень коллективной сознательности, когда устоявшиеся принципы в коллективе превозносят бездействие и низкое качество.

Как ни странно нас в институтах обучают всему, а вот одной из наиважнейших дисциплин – руководство коллективом – нет. Хотя это принципиальный вопрос при развитии предприятий.

Проведение обучений на предприятиях так же непринято. То есть мы научили людей технической стороне вопроса, а про организацию труда попросту забыли. И неудивительно, что не удается достичь желаемой интенсивности прогресса.

Постоянное обучение эффективности управления – вот что действительно нам необходимо. Обучение в виде дискуссий, когда можно выталкивать на видное место застоявшиеся проблемы, и искать пути их разрешения. Именно так возможно двигать механизм развития. Стоит лишь один раз попробовать и станет понятным насколько этот путь эффективен.

модернизация творческий трудовой персонал

**Глава четвертая. «Энергичные зажигалки и локомотивы прогресса»**

Кто может двигать и развивать фирму. Профессионал, удовлетворяющий качествам, указанным в первой главе и имеющий избыток внутренней энергии, его можно назвать «Энергичной зажигалкой». Такие люди должны быть или во главе или первыми помощниками и заместителями. Конечно, в основе руководства людьми нужна рассудительность, а затем уже энергичность. Хорошо если у руководителя имеется и то и другое.

Давайте перечислим необходимые для руководителя черты и их назначение:

- энергичность – для того чтобы иметь высокую производительность и заражать подчиненных ею;

- чувство ответственности – чтобы осознавать значимость принимаемых решений и последствия для людей и природы;

- честность – чтобы вызывать чувства неподдельного уважения подчиненных и партнеров;

- рассудительность и терпимость – чтобы не поддаваться эмоциям и иметь холодный экономический расчет, не пренебрегая общепринятыми человеческими ценностями и моралью;

- вежливость и культура речи – чтобы превозносить управляемый коллектив на новые уровни научного и культурного развития, понимая, что с помощью русского мата, сложно создать наукоемкий процесс или изделие;

- информированность и коммуникабельность – чтобы всегда находиться в гуще событий и уметь разрешать непростые ситуации и конфликты;

- огромное желание развиваться самому и развивать вверенный бизнес;

- остальные можно принять из первой главы – «Профессионал».

**Глава пятая – заключительная «Развитие»**

Итак, давайте подытожим, что необходимо иметь и к чему стремится, чтобы быть уверенным в развитии фирмы. У руля адекватный рассудительный честный и энергичный руководитель. Качества, которого нацелены на развитие предприятия сегодня и в будущем.

Руководитель имеет в подчинении и сам входит в команду профессионалов, каждый из которых отвечает нашим требованиям.

На большом производстве имеется в каждом подразделении команда профессионалов, четко понимающая и разделяющая принципы настоящей работы и развития.

В фирме имеется отдел по работе с персоналом, именно по работе с персоналом, в обязанности которого входит также ведение статистики. Отдел по работе с персоналом находится в постоянном контакте с руководством.

На предприятиях в постоянном ритме происходит отбор и поиск сотрудников, подающих новые идеи и предложения. Причем кадровый резерв формируется не для галочки, а для того чтобы через три-пять лет происходила плановая (но не одновременная!) ротация. Все понимают, что сотрудник, поработавший руководителем должен увидеть свои ошибки со стороны – вот что важно. Анализируя свои действия на фоне преемника, он должен сделать обстоятельные выводы, чтобы стать лучше. А отдел по работе с персоналом ему это объясняет на периодически проводимых семинарах и тренингах.

На предприятии с утвержденной периодичностью проводятся командные и другие тренинги и обучение руководству персоналом и новым достижениям в науке и технике в соответствии с профилем организации.

Периодически устраиваются экономические семинары и курсы, на которых рассказывается, а иногда и преподается основы экономики данного предприятия и программа снижения себестоимости продукции. На этих же семинарах заслушиваются новые идеи, которые впоследствии могут стать основой для коррекции производства и технологии с целью снижения себестоимости. В фирме концепция развития, которая с постоянной периодичностью анализируется и изменяется в ногу со временем.

Обратите внимание, что я умышленно меняю юридическую форму организации для Вас мои слушатели, чтобы вы понимали существование общих принципов для всех форм организаций.

В организации существует программа поощрения инноваций и рационализаторских предложений. Причем эта программа является всем понятной и воспринимаемой. Программа позволяет проводить накопление банка реальных идей и инноваций, которые могут быть доступны в электронном виде всем руководителям, имеющим доступ. Периодически руководители предприятия выходят в коллективы и проводят собрания на тему экономической или культурной эффективности принятых предложений и соответствующих поощрениях сотрудников. Работа по внедрению и продвижению новых идей на предприятии проводится максимально открыто с организацией собраний, встреч и семинаров. Что значительно способствует взаимопониманию между рабочими и руководителями. Открытость залог процветания. На предприятии отсутствует такое понятие как передача служебных записок и писем между отделами через ячейки и почту – весь документооборот проходит только в электронном виде, что в разы ускоряет принятие решений. Причем службой отдела по работе с персоналом периодически проверяется время, затраченное с момента подготовки письма исполнителем одной службы до момента получения его исполнителем другой службы или отдела. При выявлении несоответствий заданным промежуткам времени, накладываются значительные материальные взыскания на руководителей соответствующих подразделений.

Каждый сотрудник предприятия понимает важность своего личного вклада, иногда составляющего ключевое значение. О чем соответствует проявляемое уважение к нему и его труду.

**Заключение**

То, что мной здесь представлено, является лишь моими умозаключениями. Прошу Вас не судить меня строго, если наши мнения расходятся. Тем не менее, готов и с удовольствием приму все ваши предложения и замечания. У кого есть возможность, прошу написать свое мнение по поводу этой книги.

Пишите мне на E-mail: ron12125 @yandex.ru

С уважением склоняю голову перед теми, кто честно и добросовестно трудится на благо своей семьи, предприятия и отечества.

Россия – навеки великая держава! Россия – вперед!