

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

А.В. ПЕРМИНОВ



На встрече со студентами технического университета было шумно, но нескучно. Среди различных вопросов, связанных с техническими аспектами производства мебели, которым я занимаюсь, действительно волновавших без пяти минут инженеров, красной нитью прорезались вопросы о значении человека в производственном процессе. Как происходит подбор персонала? Какие критерии лежат в основе простого решения: принять человека на работу или искать дальше? Как вообще происходит подбор кадров в малом бизнесе, где человеческий фактор не просто важен, а определяет все. Мне задавали разные вопросы. Какие требования предъявляются при приеме на работу? Как выдвинуться в современном бизнесе? Как сделать карьеру? Как много зарабатывать?

В течение некоторого времени после этой встречи, обдумывая вопросы и ответы, я пришел к тому, что никогда не формулировал для себя таких критериев, а действовал по интуиции. В результате, спустя довольно продолжительный промежуток времени, натываясь на различные формулировки классиков, а также, разбирая рабочие ситуации на производстве, я стал делать пометки в ежедневнике, касающиеся тех самых качеств, которые я хотел бы видеть в людях, работающих на моем предприятии. Не стараясь привести их в какую либо систему я просто привожу их в виде фрагментов или выдержек.

Возможно, какие-то из них помогут вам лучше понять логику работодателя в

отношении с подчиненными и те простые доводы, которыми я руководствуюсь, давая оценку работы того или иного человека: как руководителя среднего звена, так и конечного исполнителя.

В известнейшей книге президента корпорации «Крайслер» Ли Якокки «Карьера менеджера», ставшей супербестселлером в Америке и пережившей огромное количество переизданий я натолкнулся на незамысловатую формулировку о роли руководителя на производстве: главная задача руководителя побуждать людей к производительному труду, ставить перед ними понятные задачи и добиваться добросовестного их выполнения. Контролировать все аспекты, связанные со всеми побочными сложностями, возникающими при достижении той или иной цели, и выборе средств, для решения той или иной проблемы. При этом необходимо создать максимально благоприятный микроклимат в коллективе, основу которого составляет сотрудничество между подчиненными и руководителями для достижения высокого конечного результата, как в решении отдельно взятых ежедневно возникающих проблем, так и в решении стратегических планов и задач. Однако я добавил бы к этому, что процесс создания микроклимата в коллективе не может быть односторонним, это дело не только одного руководителя, в нем должны участвовать все сотрудники. Основой основ здесь, на мой взгляд, должно быть четкое понимание каждым человеком своей роли в производственном процессе и старательном выполнении той работы, которую ему поручили и за которую он должен нести ответственность перед коллективом. Именно принцип разделения ролей, работы и ответственности лежит, на мой взгляд, в основе любой организации труда.

Немаловажен очень щекотливый фактор – это оплата труда. Обычно именно в этой сфере взаимоотношений бывают конфликты и споры, приводящие к обострению отношений в коллективе. На своем предприятии, я стараюсь конкретно разъяснять каждому работнику, как начисляется заработная плата, как она зависит от производительности его труда. В

идеале работник сам, должен согласно этой системе, легко подсчитать свой заработок, при этом, он должен совпасть с суммой начисленной бухгалтерией. Это помогает избежать очень серьезных обид и конфликтов, ведь отношение к деньгам это всегда конфликтная зона и она должна быть прозрачной, что бы работник не почувствовал себя обманутым. Наиболее эффективно зарекомендовала себя система «оклад плюс проценты от прибыли полученной в результате проделанной человеком работы». При этой системе человек заинтересован сделать свою работу хорошо. Однако нередко встречается простая проблема, когда человек мотивирует свою плохую работу тем, что ему мало платят. В этой ситуации у меня возникает вопрос. А зачем ты тогда вообще работаешь на этой работе, если ты заранее знаешь, что порядок оплаты тебя не устраивает? Зачем ты устраивался на эту работу?

Мнение любого руководителя на этот счет простое: работа дело добровольное, взялся за работу – выполняй ее как следует. Не нравится – уходи!

Как сделать карьеру? Ответ, на мой взгляд, прост – работать так чтобы ваш труд был максимально полезным для вашего предприятия. Парадоксально, но люди приходящие каждое утро на работу, часто стремятся делать все что угодно: поболтать с коллегами, разговаривать по телефону, просматривать рекламу в газетах и на последнее место отодвигать рабочие задачи и проблемы, которые перед ними стоят. Они не очень любят свою работу и относятся к ней с прохладцей, по принципу ну где-то же надо работать. Любой руководитель чувствует такое отношение к работе и не стремится продвинуть человека вверх по служебной лестнице. Другие жалуются, что сделали ложный шаг, или что им не повезло с боссом, который их невзлюбил. В любом случае они изображают себя жертвами. Приходится удивляться, почему они совершали только ложные шаги и никогда не совершали правильные. Хорошо делайте порученную вам работу и ваши акции неизменно будут пониматься вверх.

Как же быть максимально полезным? Это же просто. Выделяйте приоритеты и доводите дело до конца. Каждый раз утром обдумывая, что мне предстоит сделать в течение дня, я стараюсь выделить важнейшие дела, которые я сделаю обязательно, дела которые я сделаю попутно

и дела которые я сделаю, если успею. Если вы, по какой то причине не можете выделить главное, посоветуйтесь со своим начальником, он всегда подскажет. Если вам предстоит сделать выбор между приоритетностью проблем самостоятельно, критерии не сложны: прибыль, горящие сроки, престиж фирмы. Выбирайте приоритетные задачи, не забывая о «горящих» проблемах и решайте их в необходимые сроки.

Есть еще один принцип, без которого ничего не выйдет. При любых условиях и обстоятельствах соблюдайте правила и рабочую дисциплину. Легендарный тренер Вэнс Ломбарди говорил, что «команду-победительницу создать просто». Игрок должен знать основные правила и приемы игры и уметь правильно выбрать позицию на поле. Далее его надо приучить строго соблюдать правила. Это важнейшее требования дисциплины. Игру надлежит вести дружной командой, а не неорганизованной кучкой индивидуальных игроков. Действительно, именно дисциплина и правила превращают деятельность отдельных людей в стройный созидательный процесс.

Есть еще один принцип. Чтобы уметь играть сыгранной командой ее члены должны уважать и заботиться друг о друге. Каждому игроку следует думать о своем соседе и говорить себе: «Если я не остановлю того парня из команды противника, Полу могут сломать ноги. Мне необходимо хорошо справиться со своей задачей, чтобы и Пол хорошо справился со своей». Нередко это называется духом товарищества».

Выходя на поле, игрок должен выкладываться целиком. Вложи всю душу и ты никогда не уйдешь побежденным.

Будьте надежны. Проблемы важно решать тогда, когда их нужно решать. Всегда действуйте в интересах дела, не боясь переработать.

Человек, который боится переработать, сам обрекает себя на неудачу. Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня, даже если у вас хандра или легкое недомогание. Необходимо чтобы на вас можно было положиться. Со временем вам начнут доверять важнейшие участки. Это верный путь вверх.

Не ждите результатов мгновенно, будьте терпеливы. Ваш успех непременно найдет вас.

Всегда будьте в курсе событий. Следите за тем, что происходит вокруг вас, не будьте безразличны. Никогда не бойтесь спросить, если вам что-то непонятно, стремитесь разобраться во всем до конца. Знайте о проблемах возникающих на соседних участках и будьте готовы подстраховать соседа. В любой момент жизнь может предоставить шанс отличиться.

Старайтесь налаживать дружеские отношения с людьми, пусть они будут ровными и приветливыми. Большинство людей уважают тех, кто хорошо делает свое дело, так люди зарабатывают авторитет.

В той же книге, Ли Якокка рассказывает о так называемой системе квартальных отчетов. Руководитель и подчиненный собираются один раз в месяц или в квартал для обмена мнениями по поводу улучшения работы на участке. При этом самой важной задачей ставится анализ ситуации снизу, с точки зрения подчиненного. В общении, вырабатываются рецепты, как решить совместно ту или иную проблему. Чем больше человек ощущает, что он сам формулирует свои цели, тем вероятнее, что он приложит максимум усилий, чтобы их выполнить.

Никогда нельзя забывать, о том, что существует «лицо фирмы». Нередко

работникам предприятия приходится контактировать с людьми из внешнего мира: клиентами, смежниками, поставщиками. Выработайте привычку, ни при каких обстоятельствах, не обсуждать внутренние дела вашего предприятия с работниками других фирм, а тем более с клиентами. Вряд ли в их глазах вы будете выглядеть достойно. Подумайте об этом. К тому же положительный образ фирмы в глазах общественности хорошо влияет на увеличение количества заказов, а ведь от объема заказов нередко зависит ваша заработная плата.

Есть огромное количество факторов влияющих на взаимоотношения между работодателем и подчиненными, однако объем этой статьи просто не позволяет о них упомянуть. Не претендуя на какие-то обобщения и создание какой-то стройной системы, я попытался коснуться некоторых аспектов взаимоотношений между людьми, на примере собственного производства. К тому же есть огромное количество литературы, содержащей анализ этих взаимоотношений.

С уважением, директор ассоциации «Сити» А.В. Перминов.