



18+

Светлана Шуман

Строим предприятие как развивающуюся систему

Светлана Георгиевна Шуман

Строим предприятие как развивающуюся систему

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57128508

SelfPub; 2020

Аннотация

Книга написана как пособие для руководителей "пилотных" проектов на предприятии. Написана на основе анализа результатов внедрения концепции всеобъемлющего развития в деятельность конкретного предприятия, находящегося в предкризисном состоянии. Представлены инновационные разработки критериев определения эффективности профессиональной активности сотрудников, критерии выдвижения сотрудников на премию, назначения зарплаты сотрудникам и руководителям с учётом эффективности их профессиональной деятельности. Умный директор, внедрив идеи, изложенные в книге, сможет достичь высокого эффекта в совершенствовании деятельности предприятия.

Содержание

Введение	6
Глава 1. Теоретическое обоснование построения предприятия, как развивающейся системы.	11
«Теория Жизни, как всеобъемлющая теория развития» – концептуальная основа построения предприятия, как развивающейся системы.	
Подглава 1.К вопросу о реформе предприятий	22
Подглава 2.К вопросу о «древе» целей предприятия	26
Подглава 3.Предприятие, как процесс развития	32
Подглава 4.Тезисы для обсуждения проекта построения предприятия, как развивающейся системы	46
Подглава 5.Этапы построения предприятия, как развивающейся системы	56
Подглава 6. План работы по разработке инновационного проекта (организации предприятия, как развивающейся системы)	61
Подглава 7. Работа, которую необходимо провести на предприятии, прежде, чем оно перейдёт в статус развивающейся системы	64
Глава 3. И	70

Подглава 1. Проблемы, выявленные на предприятии стратегической группой	71
Подподглава 1.А	76
Подглава 2. Отчёт об исследовании, проведённом на трикотажной фирме	80
Подглава 3. Директору ИООО. Докладная записка	88
Подглава 4. Что на предприятии не устраивает сотрудников	94
Подглава 5. К вопросу о браке	108
Подглава 6. Выводы по результатам исследования в одном из магазинов ИООО	110
Подподглава 1. Недочёты в организации деятельности магазина, выявленные в процессе исследования	119
Подглава 7. К вопросу о причинах спада продаж в магазине	131
Подглава 8. Это такая большая проблема – блат	133
Подглава 9. Что можно сделать на предприятии для увеличения возможностей получения дополнительной прибыли	139
Подглава 10. Некоторые идеи об улучшении работы с покупателями	146
Подглава 11. Кто и как может создать новых покупателей	155

Подглава 12. Рекомендации по повышению уровня продаж	158
Глава 4. Рекомендации по дальнейшему совершенствованию деятельности ИООО	160
Конец ознакомительного фрагмента.	165

Введение

В наше время многие предприятия испытывают трудности, связанные с невозможностью реализовать продукцию, которую они изготавливают. Ссылаются на то, что «на дворе – кризис» и у людей нет денег для приобретения товаров. Однако, тем не менее, люди приобретают, в том числе, и дорогие товары. Но, только те, которые им нравятся, которые кажутся им добротными, красивыми, практичными. Поэтому, если предприятие при изготовлении товаров ориентируется на потребности покупателя, то, оно не испытывает каких-либо трудностей. Реально – причина спада покупательского спроса – в отношении людей, работающих на предприятии, к своим обязанностям, в отношении руководителей к сотрудникам, в низком уровне развития руководителей отдельных подразделений, в нацеленности всех руководителей на удовлетворение своих личных, материальных, потребностей. На реализацию этой цели они ориентируют и своих сотрудников. Если понять, что человек – это неделимая целостность материального, энергетического, информационного (как души) и духовности (как проявления заботы о «других»), то, станет ясно, что, стремясь к реализации только своих личных, материальных потребностей, сотрудники предприятия живут в «расколоте» состоянии. Тем самым, они способствуют развитию у себя невроза, ведут и себя, и

предприятие к гибели. Всё дело – именно в сотрудниках, которые в заботе о реализации своих материальных потребностей, готовы уничтожить всё, что мешает им этого достигать. Стремясь к выполнению плана, которое гарантированно обеспечит им получение материальной прибыли, не видя другого смысла в своей работе, многие рабочие допускают ошибки, что приводит к браку. Многие допускают брак, когда торопятся, стремятся быстрее закончить изготовление деталей. Для устранения брака предприятию приходится содержать целую бригаду рабочих. Для проверки качества исполнения своих обязанностей рабочими, предприятие, как правило, содержит огромный штат сотрудников. И все эти проблемы – результат ориентации и руководителей, и рабочих, и других сотрудников на получение материальной прибыли. На эту же цель ориентировано и предприятие, в целом. Ориентация на приобретение материальной прибыли для себя лично разобщает людей, порождает в среде сотрудников зависть. Сплетни являются основным методом взаимодействия людей. На таком предприятии не сформирован коллектив людей, которые сопереживали бы, старались помочь друг другу, задумывались бы над тем, что их изделиями будут пользоваться другие люди, которые должны быть довольны приобретённым товаром. Руководители отдельных подразделений не подготовлены к работе по формированию коллективных отношений, у многих руководителей даже нет в перечне должностных обязанностей этой функции, да и они

сами не считают это необходимым. В коллективе, где люди объединены единой целью, предполагающей заботу о «других» (покупателях, своих товарищах), не может быть попустительского отношения к своей работе, не может быть зависти, подсиживания, сплетен. Многие руководители не понимают, что именно их неумение руководить и привело предприятие к тому положению, в котором оно в настоящее время находится. Ищут другие, внешние причины. Анализ материалов, полученных в исследованиях, проведённых на различных предприятиях, показал, что отношение к рабочим у руководителей пренебрежительное, порою – презрительное. Рабочие вынуждены терпеть такое положение дел, хотя, безусловно, не испытывают уважения к своим руководителям. Многие руководители не готовы на высоком профессиональном уровне выполнять свои должностные обязанности, чем вызывают ещё большее неуважение к себе у своих подчинённых. Уровень развития многих руководителей весьма низкий – слабо развито внимание, память, мышление, отсутствует умение осуществлять анализ возникающих на предприятии ситуаций. Многие руководители пытаются скрыть от вышестоящего руководства истинное положение дел, используют ложь, подсиживание друг друга, пытаются «свалить» вину за возникновение той или иной ситуации на других, безответственны, не трудолюбивы. Безусловно, многие руководители не имеют права находиться на должностях, которые реально занимают. Руководители – это люди, кото-

рые должны обеспечивать успех всем своим сотрудникам и предприятию, в целом. Если они реально не могут этого делать, то, предприятие, безусловно, закономерно, должно погибнуть.

Чтобы вывести предприятие из того положения, в котором оно находится, необходимо подобрать такой состав работников, которые могут, в состоянии добросовестно исполнять взятые на себя (по должности) обязательства. Для этого необходимо осуществить диагностику всех сотрудников, определить их адекватность занимаемой должности и предложить уйти с предприятия тем, кто не может быть средством реализации целей предприятия.

Любая система, чтобы жить, должна быть поставлена на солидную концептуальную основу. Анализ полученной в исследованиях информации, позволяет утверждать, что все предприятия построены на диалектической методологии, в которой все части единой системы разделены и отделены друг от друга, и главное, на что направляет всю свою энергию и знания система – это получение материального. Предприятие не может развиваться, если построено на стремлении «иметь как можно больше материальной прибыли». Как мы показали выше, выделение из целостной структуры любой системы материального начала и построение всей деятельности системы, как направленной на реализацию этой цели, закономерно, должно привести к гибели системы. Система, чтобы продолжать жить, должна сохранять целостной свою

структуру: материальное, энергетическое, информационное начало плюс забота о «других». Именно «другие» обеспечивают систему, как средствами, и энергией, и информацией, и материальными ценностями. Поэтому, если система будет иметь цель: забота о «других», то, тем самым, сама себе обеспечит высокий уровень удовлетворённости всех своих потребностей, в том числе, и материальных. Многие предприятия, озвучивают своё стремление развиваться. Но, говорить о развитии и реально развиваться – это разные вещи. Чтобы поставить предприятия на ПУТЬ РАЗВИТИЯ, необходимо опираться в своей деятельности на солидную концепцию. Такой концепцией является «Теория Жизни, как всеобъемлющая теория развития», которая апробирована нами в различных сферах человеческой жизни. Результаты применения знаний о сущности, механизмах, путях и средствах развития личности, а, также, организации образования, как одной из основных сфер жизнедеятельности людей, изложены нами в книгах, опубликованных в издательстве «Другое Решение». Мы применили теорию всеобъемлющего развития к организации деятельности одного из предприятий республики. Результаты нашей деятельности по разработке концепции развития предприятия изложены в данной книге, которую мы предлагаем для изучения и применения руководителям предприятий, а также руководителям проектов – сотрудникам предприятий, ответственным за подбор путей и средств оптимизации деятельности предприятий.

Глава 1. Теоретическое обоснование построения предприятия, как развивающейся системы. «Теория Жизни, как всеобъемлющая теория развития» – концептуальная основа построения предприятия, как развивающейся системы.

Люди все привыкли делить на части. И изучать, и рассматривать все по отдельности. Подход, который мы предлагаем – принципиально другой. Может показаться, что это – невозможно – разом, одним взглядом охватить весь мир – с самого начала его возникновения и до наших дней, мало того – суметь предвидеть, как он будет развиваться дальше. Однако, все возможно – именно потому, что человек рожден, как потенциально «высший разум и высший дух». Об этой своей потенциальной возможности люди часто забывают, именно потому, что забывают, что они – не сами по себе, а рождены Творцом. Не по своей воле появились на земле, а по воле Жизни, которая имела определенные цели, создавая челове-

ка, как новую форму Жизни. При этом, возникает необходимость понять, что такое бытие, что такое Жизнь.

Жизнь рассматривают, как биологическое (материальное) начало. В последнее время стали вносить в это понятие информационный аспект, хотя, о том, что «Без разума не может быть материи – без материи нет разума», – говорил еще Гете. Жизнь – это движение, изменение материи и разума. Жизнь состоит из отдельных форм, которые неразрывно связаны друг с другом. Целостность материи, энергии и информации всех, вместе взятых, форм Жизни, и есть Жизнь (Творец, Сущий, Свет). Именно, за счет целостности всех форм Жизни, она продолжает совершенствоваться, изменяться, развиваться.

Употребляя понятие «форма Жизни», мы вкладываем в это понятие все: и информацию, и сущность, и материю, и энергию, и неделимую целостность с «другими» формами Жизни. При этом, как форму Жизни, мы рассматриваем любое явление, любую систему, в том числе и человека, и считаем, что любая материя (она – не материя на самом деле, а неделимая материально – энергетически – информационная целостность с другими формами Жизни) – живая. Просто, уровень, степень, этап, на котором находится та или иная форма Жизни, как процесс развития – разные.

Чтобы понять, как достигается целостность Жизни, и как осуществляется процесс усложнения отдельных форм Жизни и Жизни, в целом, необходимо Жизнь рассмотреть, как

ПОТРЕБНОСТЬ БЫТЬ. Еще ученые древности понимали, что «человек вызван к жизни изначальной силой, которую он воспринимает как неиссякаемую потребность своего бытия и которая есть желание жить» (Фукидид, V в. До н.э.). Если внимательно вчитаться в эту фразу, то, можно будет понять, что автор рассматривает человека, как порождение некоей силы, которую человек воспринимает, как потребность (именно этой силы) бытия человека. Но, которая, одновременно, является и желанием (потребностью) самого человека жить. То есть, автор понимал, что человек – не сам по себе, а является порождением некоей силы, которой он принадлежит, и сам же ею является. Это – очень глубокая мысль, которая не нашла своего развития ни во времена Фукидида, ни позже.

Проблемой целостности человека с Творцом не занимались ни раньше, на заре становления науки (VI в. до н.э.), ни сейчас. Мало того, именно потому и отделились от религии, Бога, Творца, и создали науку, чтобы понять, что есть человек, независимо от библейских знаний. Хотя, до сих пор не знают ответа на этот вопрос. Проблемой потребностей стали заниматься ученые, когда от философии отделилась психология. В жизни человека потребностям придается ведущее значение, однако, до сих пор не создана теория потребностей. Ученые не понимают, откуда у человека берутся потребности, нет единого подхода в понимании потребностей, разные авторы дают разное определение потребности,

списки потребностей, составленные разными авторами, отличаются друг от друга, до сих пор нет описания потребностей, не понята связь потребностей и мотивов и т. Д. Такое положение имеет место потому, что делают попытку выделить потребности из «набора» других психических функций личности. Все попытки понять целого человека в отдельности от Творца, его создавшего, не могут увенчаться успехом. Тем более, неверен подход, предполагающий изучение отдельно взятой психической функции человека.

Разные авторы в понятие «потребность» вкладывают разное содержание, но, тем не менее, все они понимают «потребности», как нужду человека, личности, организма в чем-то, находящемся вне самого человека. То есть, потребности человека – это определённое отношение человека к чему-то, находящемуся вне его. Именно к тому, что находится вне его, человек и стремится. Предметы, к которым стремится человек, могут быть разными. И люди отличаются друг от друга именно тем, к каким предметам они стремятся. Одним людям нужны деньги, другим – положительные переживания, третьим – знания, четвёртым – различные предметы домашнего обихода.

В психологии существуют понятия «человек» и «личность». Отличаются эти люди своей сущностью: для «человека» смыслом жизни является приобретение для себя лично предметов, ценностей. «Личность» смыслом жизни имеет приобретение знаний, чтобы наилучшим образом уметь

удовлетворить различные потребности «других», выполнять дела для «других».

Человека можно назвать «потребностью иметь», а личность – «потребностью быть». Человек, который смыслом жизни имеет приобретение (главным образом, материального), сам себе сокращает возможности жизни. Личность же, смыслом жизни которой является быть, то есть, жить, изменяться, двигаться, развиваться, делает свою жизнь разнообразной, счастливой. Самое большое счастье для человека – это быть нужным, востребованным «другими». Это и есть проявление любви к человеку «других», а стремление человека заботиться о «других» и есть проявление его любви к «другим». Чем больше человек отдаёт, тем больше любви от «других» он получает. Человек не может жить без любви. Но, любовь ему дают «другие», и заслужить её можно, только отдавая «другим» свои знания, дела. Это – не любовь, когда человека «любят» только тогда и за то, что он даёт «другим» деньги и другие материальные ценности. Как только у человека не будет денег, так и не будет рядом людей, которые его «любят». Деньги могут заканчиваться, а знания и дела имеют тенденцию только накапливаться.

Потребность – развивающийся феномен. И человек, как потребность – тоже – процесс развития. Схематично процесс развития потребности можно обозначить следующим образом: напряжение (Хаос) – осознание – постановка цели – поиск средств – овладение средствами – реальный процесс удо-

влетворения потребности – идеал. Как видно из схемы, начинается процесс развития (удовлетворения) потребности с Хаоса, «неразберихи», напряжения. Это – первый этап развития потребности, который завершается осознанием сущности потребности. Осознанная потребность (на втором этапе развития) начинает развиваться, как процесс и начинается это развитие с Хаоса, напряжения, в которое «впадает» осознанная потребность. От этапа «осознание» до этапа «постановка цели» осуществляется более углубленное осознание сущности потребности, что позволяет развивающейся потребности (к концу второго этапа) сформулировать цель, которую потребность предполагает реализовать. На протяжении третьего этапа, который – тоже процесс, начинающийся с «напряжения» и завершающийся «идеалом», осуществляется уточнение, более глубокое осознание, окончательное формулирование цели, к реализации которой потребность стремится. Четвертый этап – это процесс подбора средств, с помощью которых цель может быть реализована. Завершается этап окончательным осознанием, отбором средств, адекватных цели. На пятом этапе потребность овладевает средствами, с помощью которых намерена реализовать себя. Это – процесс, в ходе которого средства осознаются, ставится цель изучения их, средства применяются на практике, окончательно отбираются на уровне модели, снова применяются, уточняются, создается новое представление и видение этих средств. Когда средства окончательно подобраны

(при этом, по ходу процесса развития потребности, возможно уточнение целей, окончательная их формулировка, более глубокое осознание), начинается, непосредственно, сам процесс удовлетворения потребности (шестой этап), в ходе которого вырабатывается, уточняется, окончательно формулируется идеал, который, в свою очередь, выступит побудителем нового витка развития потребности.

Из вышеизложенного видно, что потребность, в качестве структурных компонентов, имеет цели и средства. И, именно, процесс бесконечной смены целей и средств, удовлетворения целей, подбора средств, изменения целей и средств, создания новых целей и средств, и есть процесс развития потребности, процесс усложнения потребности. Развитие человека, как потребности – тоже процесс бесконечной смены целей и средств. И развитие предприятия – тоже процесс изменения, подбора новых целей и адекватных им средств.

Цель – это то, что планирует реализовать потребность. Но цель, сама по себе, без средства, не получает определения цели. Именно средство позволяет определить реальную цель, к реализации которой стремится потребность. Средство – это все то, что «служит цели». Средств, как таковых, в природе нет. Но, что – то может выступить средством той или иной цели. Причем, не той цели, которую планирует потребность, а которая заложена в возможностях тех предметов, явлений, форм Жизни, которые потребность избирает для реализации своей цели. Именно, это и способствует возникновению но-

вых целей, новому видению, новому осознанию возможностей, содержания той или иной формы Жизни, явления. Речь идет об адекватности целей и средств. Каждая цель содержит в самой себе, предполагает, то или иное средство, которым она может быть реализована. Каждое средство «привязано» к своей цели. Именно, нерасторжимость целей и средств, и обеспечивает целостность потребности.

Но, если понять, что человек – неделимая целостность с Жизнью, форма Жизни, потребность быть, то, именно, как процесс развития потребности, по этапам, и необходимо классифицировать людей. Тогда, каждый человек отличается от другого (и имеет соответствующую характеристику) этапом развития, на котором он находится, как потребность быть. Бывают потребности (и соответственно – люди), развитые до определенного этапа: брать готовое; приобретать самостоятельно, что предполагает умение изучать, обобщать, анализировать, сравнивать, выбирать, сопоставлять, взаимодействовать с разными формами Жизни; применять на практике, в жизни; создавать; отдавать. Если человек развит до самого низкого уровня – умеет только брать готовое, то, остаётся только пожалеть такого человека – он и не живёт совсем. Если в семье или на предприятии подбирается группа людей, умеющих только брать, то, и семья, и предприятие, непременно, погибнут. Они – не развиваются, не живут. Очень многие люди этого не понимают, и даже и не ставят цель приобретать новые знания, чтобы что-то со-

здавать и отдавать «другим». Они и не понимают, что могут оставаться в Жизни только вместе с «другими». А, уничтожая «других», они, тем самым, уничтожают сами себя.

Весьма важным является вопрос о взаимосвязи потребности и мотива. Мотив понимают, как внутреннее психическое образование, а также выносят мотив за рамки психического, рассматривая его, как внешнюю причину поведения и деятельности. Если понять, что нет у человека «внутреннего», точно так, как нет и «внешнего», поскольку, человек – неделимая целостность с «другими», если понять, что у человека вообще ничего нет, так как он – бытие, Жизнь, потребность быть, то, станет ясно, что человек – и есть мотив, который на разных этапах своего развития имеет разные характеристики и может быть обозначен, как мотив – «цель», мотив – «средство», мотив «знаемый», мотив «реальнодействующий», мотив – «идеал». Мотив – это цель плюс средство. Поэтому, и кажется, что мотивы бывают «внутренние» и «внешние». На самом деле – это все – единое, так как цель и средства – неделимы. Именно, целостность целей и средств обеспечивает вечность Жизни, поскольку, цели той или иной формы Жизни удовлетворяются «другими» формами Жизни, которые по отношению к данной форме Жизни, к ее целям, выступают средствами. Каждая форма Жизни, если она хочет быть, должна осознать себя, как потребность, как неделимость целей и средств, а сущность свою – как стремление к единству, целостности с «другими» формами Жизни. Каж-

дая форма Жизни, чтобы оставаться в Жизни, должна планировать «другие» формы Жизни, как цель, и должна выступать в отношении них средством. Только при этом она может рассчитывать, что «другие» формы Жизни выступят в отношении нее, ее целей, средством их удовлетворения. Все формы Жизни связаны друг с другом, как цели и средства. И, ни одна форма Жизни (именно Жизни) не может существовать без «других» форм Жизни, поскольку, «другие» формы Жизни – средства ее жизни, развития, средства реализации ее целей. Без «других» форм Жизни каждая конкретная форма Жизни погибает.

Все разногласия авторов по поводу понимания потребностей, мотивов, идеалов, интересов и т.д. идут от неправильного понимания личности. Смирнов С.А. пишет: «Личность не существо, выражающее себя в словах, жестах, чувствах. Она сама – факт абсолютного бытия». Только понимание личности, как процесса развития потребности быть, все ставит на свои места. Становится ясно, как родители, учителя, воспитатели, понимая механизм развития личности, должны организовывать жизнь детей, чтобы из каждого из них формировать личность.

Глава 2. Р

азработка концепции построения предприятия, как развивающейся системы

Начиная работу на предприятии, мы понимали, что необ-

ходимо разработать конкретную модель предприятия, каким мы хотим видеть это предприятие в реальности. Как ориентир в построении конкретного предприятия, как развивающейся системы, мы имели разработанную нами ранее модель предприятия. Придя на предприятие, ознакомили с ней руководителя стратегической группы, созданной на предприятии после того, как учредители – поляки прислали «Брошюру ценностей», в которой предлагали предприятию поменять ведущие цели деятельности – с «иметь материальное» на «удовлетворять наилучшим образом потребности покупателей», дали почитать текст предлагаемой модели предприятия заместителям директора, начальникам цехов. По сути дела, мы готовились к обсуждению модели, по которой предполагали построить предприятие.

Подглава 1.К вопросу о реформе предприятий

Модель развития любого предприятия должна строиться, как модель Жизни. Поэтому, она должна иметь сущность и структуру формы Жизни. Главное в такой модели – определение условий для формирования совершенного человека – личности, из каждого сотрудника предприятия и людей, на удовлетворение потребностей которых оно работает.

Каждое предприятие должно иметь следующие звенья: руководящий состав, отдел идеологической работы – он будет заниматься интеллектуальным и профессиональным совершенствованием сотрудников предприятия, отдел социальной защиты, отдел экономики, который должен иметь научную лабораторию, социологическую службу и работать с отдельными цехами, складом готовой продукции, с менеджерами – реализаторами продукции предприятия. Главные звенья отдела экономики – аналитический отдел при социологической службе и лаборатория, где осуществляется разработка, апробирование новых моделей, образцов – в лаборатории работают ученые и другие творческие люди. На предприятии должен быть создан отдел организации мероприятий по развитию культуры, здоровья людей и их отдыха.

Так как любое предприятие должно ставить своей целью не только создание условий для удовлетворения потребно-

стей своих сотрудников, но и, главным образом – для удовлетворения потребностей «других», то, и качество изготавливаемой продукции должно быть проявлением заботы о «других». Именно, «другие», являясь потребителями продукции предприятия, и создают условия для наилучшего удовлетворения потребностей сотрудников предприятия.

Как мы уже отмечали, критерий назначения человека на ту или иную должность, должен быть единым: уровень развития человека, как личности, уровень его творческого развития, талантливости, гениальности. Соответствующим образом должна определяться и оплата труда сотрудников предприятия: платить надо не за должность, а, за реальную работу, за реальный уровень творчества, проявленного сотрудником, за реальную пользу сотрудника предприятию, государству, людям, Жизни, в целом.

Между отдельными звеньями предприятия, в том числе и между руководящим составом и сотрудниками предприятия, должно осуществляться постоянное взаимодействие, взаимный обмен информацией о том, кто как работает, чего достиг, на каком этапе Жизни находится, в чем нуждается, какой ожидает помощи от «других», каковы перспективы развития отношений с «другими» – в цехах предприятия, между отдельными сотрудниками предприятия, с государством, в целом, с партнерами из-за рубежа и т.д.

Только при соблюдении этих условий предприятие будет формироваться, как целое, единое, неделимое со всей Жиз-

нию.

Необходимо, чтобы каждое предприятие имело план поэтапного развития – как каждого отдела, так и предприятия, в целом.

Стремление предприятия и каждого его сотрудника к совершенствованию – главное условие вывода любого предприятия из кризиса и развития предприятия. Предприятие и должно продумать конкретные мероприятия, способствующие постоянному развитию сотрудников предприятия – только это позволит изготавливать добротные, удовлетворяющие нужды «других» товары, что и будет способствовать постоянному развитию предприятия.

В настоящее время основной задачей предприятия является приобретение материальной прибыли. Это – цель предприятия, развивающегося, как потребность иметь материальное. Необходимо переосмыслить работу каждого предприятия, и организовать его как потребность быть, тогда и перестанут предприятия банкротиться и умирать.

Любое предприятие, как форма Жизни, может быть построена только людьми, развивающимися, как личность. Именно, поэтому, главное – руководителями предприятия могут быть только люди, развивающиеся, как личность. Многие предприятия потому и «умирают», что во главе их стоят люди, развивающиеся, как потребность иметь материальное. Они думают не о создании условий для развития каждого сотрудника, а о своем личном материальном обо-

гащении. Или, в лучшем случае, об удовлетворении материальных потребностей своих сотрудников. Как мы уже не раз отмечали – это путь деградации, разрушения, гибели – как людей, предприятия, самих руководителей, так и государства, в целом.

Подглава 2.К вопросу о «древе» целей предприятия

Цели деятельности предприятия:

- 1.Изучать и наилучшим образом реализовать цели покупателей.
- 2.Формировать вкусы и потребности покупателей.
- 3.Создавать условия для наилучшего удовлетворения потребностей сотрудников.

Какова должна быть структура предприятия, чтобы наилучшим образом реализовались цели предприятия?

Должен быть:

1. Отдел (или сотрудники) по изучению потребностей покупателей.
- 2.Сотрудники, которые разрабатывают модели, адекватные целям, возможностям, спросу, потребностям покупателей.
- 3.Высоко развитые, творческие сотрудники, которые ставят цель формировать тенденции, моду, вкусы, потребности покупателей. Они берутся за создание таких моделей, которые вывели бы предприятие, из числа других предприятий, на особое положение, сформировали бы у покупателей положительное отношение к предприятию.
- 4.Отдел, который экспериментально проверяет разработанные модели.

5.Подразделение по изготовлению мебели.

6.Отдел, который складировать, хранит мебель.

7.Отдел, который отыскивает реальных покупателей.

8.Сотрудники, которые заключают договора с покупателями.

9.Отдел, который доставляет мебель покупателям.

10.Отдел, который разрешает споры с покупателями.

11.Сотрудник, который получает плату за мебель с покупателей.

На реализацию целей покупателей работает всё предприятие. Такое представление о целях предприятия, как о своих личных целях, необходимо формировать у всех сотрудников.

Какие методы (средства) работы применяют различные отделы и сотрудники? Надо изучить, какие методы работы реально применяются на предприятии, и продумать, что и как надо делать, чтобы реализовались наилучшим образом цели предприятия.

Цели каждого отдела – специфичные. Они связаны с реализацией потребностей покупателей. У каждого сотрудника должны быть цели, исходящие из общих целей отдела (подразделения). Необходимо создать «дерево» целей предприятия, познакомить с ним всех сотрудников. Все должны понимать, для чего они на предприятии, видеть своё место в процессе наилучшего удовлетворения потребностей покупателей.

Надо расписать всю работу предприятия, направленную на реализацию целей покупателей, по этапам: у истоков этого процесса – покупатель, завершается этот процесс новым покупателем. Первый этап – Хаос, второй этап – этап сбора информации о потребностях потенциальных покупателей. Надо расписать цели этого этапа, цели под – этапов, цели сотрудников на разных этапах развития, как личности. Как цели реализуются на каждом этапе, под – этапе, каждым сотрудником – всё это надо расписать (средства реализации целей). Третий этап – этап самостоятельного создания новых, специфичных моделей. Цель какая – общая, цели каждого сотрудника, средства их реализации (как планируют создание новых моделей, исходя из чего?). Четвёртый этап – экспериментальный цех. Есть ли Положение об этом цехе? Какие у них цели? Как они их реализуют? С кем связаны? Какие есть проблемы? Пятый этап – производство. Какая у них цель? Само производство имеет достаточно сложную структуру. Какие цеха? Какие цели у каждого цеха? Как цеха связаны друг с другом? Средства реализации целей? Какие возникают проблемы? Как связаны с другими подразделениями? Шестой этап – реализация продукции. Какие отделы? Какие имеют цели? Как связаны друг с другом? Как реализуют свои (и общие) цели?

Надо подготовить документ, в котором описать связь всех отделов. Каждый предыдущий отдел выступает средством реализации целей отдела последующего. Надо просмотреть

все подразделения по под – этапам, по целям, по средствам их реализации. Выявить проблемы, которые возникают на пути следования мебели к покупателю. Разработать рекомендации – как можно устранить возникающие проблемы.

Подготовить документ – требования к каждому сотруднику. Это и будет критерием отбора на ту или иную должность. Цели у каждого отдела – свои, поэтому, цели у каждого сотрудника каждого отдела – свои, специфичные, и, чтобы их реализовать, каждый сотрудник должен быть средством их реализации, то есть, иметь знания, уметь их применять для реализации целей, должен быть ответственным, трудолюбивым, самостоятельным, творческим, развитым до пятого этапа, как личность.

У предприятия есть цель: создавать условия для наилучшего удовлетворения потребностей сотрудников. Какие средства (и какие отделы, сотрудники) применяются и должны применяться для реализации этой цели? Чтобы это понять и составить соответствующий документ, необходимо рассмотреть эту ЗАБОТУ (создание условий для наилучшего удовлетворения потребностей сотрудников), как ПРОЦЕСС.

Сотрудник получает готовые знания о целях предприятия, самостоятельно их осмысливает, ищет средства реализации целей, проявляет творчество в реализации целей, отдаёт другим (в том числе и покупателям) результаты своего труда.

Как правило, новые сотрудники приходят на предприятие за зарплатой. Необходимо объяснить им, что на предприятии деньги надо зарабатывать. Поэтому, знакомить их надо с Положением о зарплате. Надо дать им информацию, что все сотрудники должны быть ориентированы на реализацию целей предприятия.

Прежде, чем принять человека на работу, надо составить на него психологическую характеристику, определить качества личности, которыми он обладает, определить его отношение к труду, к себе, к другим. Если он адекватен требованиям, предъявляемым к претенденту и его принимают на работу, он подписывает контракт, в котором должны быть прописаны требования к его дальнейшему пребыванию на работе (в том числе, и контроль за результатами его деятельности). Это будут разные требования для офисных работников и рабочих. А, дальше, его жизнь на предприятии организует руководитель (см. требования и цели руководителя). На обслуживание различных потребностей сотрудников направлена работа социального сотрудника (профсоюза). Каждый сотрудник должен развиваться, приобретать новые, в том числе и профессиональные, знания. Поэтому, нужен отдел или сотрудник, который будет заниматься обучением (развитием сотрудников).

Какие отделы работают на создание условий для жизни, развития сотрудников? Служба безопасности, кафе, отдел кадров, бухгалтерия, юристы, руководители подразделений,

нормировщики, отдел технического контроля, ревизионная группа, участок выполнения рекламаций, социальный работник, сотрудник отдела развития.

Подглава 3. Предприятие, как процесс развития

Если понять любое предприятие, как форму Жизни, как систему, как потребность быть, как процесс развития, то, необходимо будет описать, что из себя должна представлять система на каждом этапе жизни, как процесса.

Любая форма Жизни, в том числе и фирма, которую предполагали перестроить, как развивающуюся систему, представляет из себя материально-энергетически-информационное единство («Я») и «других». При этом, в качестве материального будут выступать станки, оборудование, мебель и др. материальные ценности, принадлежащие предприятию, в качестве энергетически-информационного элемента – сотрудники предприятия, в качестве «других» – покупатели мебели, как продукта, изготавливаемого этой фирмой.

Предприятие, как процесс развития потребности, будет представлять из себя этапы: от Хаоса – до осознания, постановки целей, подбора средств, овладения средствами, после чего начнётся сам процесс жизни предприятия.

На этапе «осознание – постановка целей» система получает от «других» готовую информацию, на следующем этапе процесса своего развития, предприятие должно начать самостоятельный поиск новой информации, затем – применить всю накопленную информацию, чтобы окончательно

отобразить то, что необходимо системе для жизни, на следующем этапе предприятие должно создать новую информацию (и предмет своей деятельности), чтобы отдать её «другим».

Структурными компонентами предприятия являются материальные ценности, сотрудники, покупатели. Взаимодействие между ними и есть механизм развития предприятия (при этом, развиваются все структурные компоненты). Смыслом жизни предприятия (Миссией) является развитие (удовлетворение потребностей «других», формирование у них новых потребностей). Таким образом, главное – понять, как должно строиться взаимодействие материального, сотрудников и покупателей, чтобы мог осуществляться процесс развития.

Взаимодействие будет иметь место между компонентами только при условии, если каждая из сторон (компонентов) будет воспринимать себя, как неделимое единство с «другими», будет ставить цель выступать средством для реализации целей «других». То есть, будет соотносить все свои действия с целями «других», будет направлять свою деятельность на удовлетворение потребностей «других». Если говорить о предприятии, на котором мы стали работать, то это предприятие должно ставить цель проявлять заботу о «других», то есть, покупателях. Но, если понимать, что сотрудники предприятия связаны друг с другом взаимодействием, и каждая из категорий сотрудников представляет из себя живую систему, то есть, имеет цели и должна высту-

пать средством реализации целей другой категории сотрудников, чтобы получить в замен удовлетворённость своих целей, то, необходимо чётко определить специфику взаимодействия сотрудников предприятия между собой, которая выступает, как условие развития всех категорий сотрудников и предприятия, в целом.

В категории «людей», находящихся на предприятии, необходимо выделить собственника предприятия, директорат (руководящий состав предприятия), руководителей разных подразделений, руководителей в структуре самих подразделений, исполнителей – инженеров и рабочих. Необходимо разработать документы, регламентирующие специфику взаимодействия каждой категории «людей» предприятия с «другими», если мы хотим получить эффект развития предприятия (её материально – энергетически – информационной сущности и проявления заботы о «других»). Все «люди» на предприятии должны заботиться друг о друге, то есть, направлять свою деятельность на удовлетворение потребностей «других». Только при условии, что все на предприятии будут заботиться друг о друге, возможен эффект развития предприятия. Поэтому, не может быть унижений, оскорблений, низкого уровня развития, попытки взять у «других» то, что не заслужил, не заработал. При таком подходе на предприятии должны остаться работать только культурные, образованные, духовно богатые люди. Чтобы выявить и отобрать таких людей, необходимо провести диагно-

стику среди всех сотрудников предприятия. Так как, каждая должность предполагает определённую профессиональную специфику и определённый уровень развития сотрудника, то, необходимо брать на работу профессионалов (людей, имеющих специальные знания), и людей, развитых, как личность, до уровня, когда они могут применять средства, позволяющие им достигать успеха в реализации целей предприятия.

Для каждой категории сотрудников предприятия должны быть определены цели, связанные с «другими», на реализацию которых они должны направлять свою деятельность. Систему целей необходимо выстроить на предприятии (для этого разработанные материалы были розданы отдельным структурным подразделениям, получены результаты, анализ которых позволит подготовить документ, регулирующий отношения между отдельными структурными подразделениями). Что касается целей каждого подразделения и их распределения между отдельными сотрудниками, то, этот вопрос должен решить руководитель подразделения (привлекая, по необходимости, для обсуждения этого вопроса, своих сотрудников). Это – очень важный вопрос, поскольку, именно дела (как средства тех или иных целей) выступают показателем реализованных целей, и позволяют определить пользу, которую подразделение или отдельный человек принёс предприятию. Необходимо ввести в практику жизни предприятия отчёты о выполненной работе (делах, связанных с реали-

зацией целей), которые должны составлять – как отдельные подразделения, так и отдельные сотрудники. Количество изготовленных деталей, как показатель реализации плана, в среде рабочих фиксируют (и даже есть специальные люди, которые, не доверяя рабочим, которые могут в конце смены подать самостоятельно информацию о выполненной работе, записывают на отдельных бланках выполненную работу), а в среде офисных работников это не практикуется. О том, как надо строить взаимодействие отдельных сотрудников подразделения и руководителя со своими сотрудниками – мы опишем в другом документе. Есть документ, где предлагаются способы взаимодействия директора с подчинёнными ему руководителями и сотрудниками. Этот документ необходимо доработать, прописать все цели, которые должен ставить перед собой директор. Директор должен ставить цель получать информацию из разных источников о том, как осуществляется процесс жизни предприятия, отдельных структурных подразделений, отдельных сотрудников. Он должен ставить цель не только регулировать, контролировать, организовывать жизнь предприятия, но, и взаимодействовать с «внешними» факторами (налоговая инспекция, санстанция, конкуренты, покупатели и др.). Необходимо подготовить документы о специфике взаимодействия собственника предприятия с сотрудниками, руководителями структурных подразделений, исходя из целей, которые мы предложили выше.

Безусловно, необходимо разработать нормативные доку-

менты, регламентирующие отношения между отдельными структурными подразделениями: каждое структурное подразделение должно рассматривать себя, как средство реализации целей «других» (тех или иных) структурных подразделений. Каждое подразделение должно создавать условия для достижения успеха (то есть, реализации целей) другими структурными подразделениями. Именно, **обеспечение успеха другим подразделениям, и должно выступать целями каждого конкретного подразделения.** Каждое структурное подразделение должно работать не на себя, «любимого», а на «других» – другие подразделения, покупателей, престиж предприятия, в целом. Все сотрудники каждого подразделения должны себя рассматривать, как условия достижения успеха предприятия, в целом. Такое сознание необходимо у сотрудников формировать, и, первым делом, оно должно быть сформировано у руководителей всех рангов.

Немаловажный вопрос – о взаимодействии с покупателями. Чтобы знать, что надо изготавливать, для какой категории покупателей, сколько, чего, по какой цене надо изготовить (то есть, по сути дела, составить план работы предприятия), необходимо проводить социологические исследования, опросы, осуществлять анализ рынков сбыта, изучать продукцию и состояние дел у конкурентов. Для получения информации по этой проблеме необходимо иметь сотрудников. Сколько, каких сотрудников, что они должны уметь

делать, что они должны знать, какого уровня развития они должны быть – ответы на эти вопросы тесно связаны с вопросами о том, что и кому будем продавать, то есть, с самими покупателями. Поэтому, для начала работы в этом направлении необходимо разработать методику проведения социологического исследования (такой документ нами уже разработан), определить группу сотрудников, которые начнут реализовать эту цель. Полученную информацию необходимо будет проанализировать, разработать рекомендации для начала работы сотрудникам, которые будут изготавливать самостоятельные модели (новые на рынке) – для формирования «нового» покупателя (новых его интересов, потребностей, моды и т.п.). Разработанные модели необходимо обсудить с другими сотрудниками (руководителем группы, подразделения, сотрудниками других подразделений). Это очень ответственный момент – принять решение о начале внедрения разработанной модели в жизнь предприятия. Безусловно, и создавать новые модели, и принимать участие в их обсуждении должны люди творческие, опытные, профессионалы высокого уровня. Безусловно, самыми творческими должны быть руководители подразделений.

Если рассматривать предприятие, как процесс, то, необходимо и строить его по этапам, как процесс. На первом этапе это будет отдел (сотрудники), который собирает информацию о покупателях, моделях мебели, осуществляет анализ собранного материала, отбор моделей и покупателей, с

которыми предприятие предполагает взаимодействовать. В этом отделе должны работать сотрудники разного уровня развития, адекватные, как средства, целям этого отдела. Руководить этим отделом должен человек не только профессионально подготовленный, знающий средства реализации всех вышеозначенных целей, но, и умеющий этими средствами владеть, человек высокой эрудиции, широкого кругозора, знающий психологию людей, творческий. Что касается материального обеспечения этого отдела – определяет руководитель: нужны командировки, бумага, ручки, машина и т.д., и т.п.

На следующем этапе предприятие должно разработать свои модели, так называемые «бренды», которые будут «лицом» предприятия. Создавать эти модели должны люди творческие, высокого уровня развития, профессионалы. В зависимости от того, с какими категориями покупателей предполагает работать предприятие, адекватных целям предприятия, и необходимо подобрать специалистов. Этим специалистам необходимо создать условия для творческой работы – они могут пользоваться библиотеками, интернетом. Их нельзя ограничивать во времени, в месте нахождения. Перед ними надо ставить цель, адекватную целям предприятия, и создать условия для того, чтобы они могли эту цель реализовать. Скорее всего, таким творческим сотрудникам и не нужен руководитель – если только – ещё более высокого уровня развития творчества. Безусловно, это долж-

ны быть сотрудниками высокой культуры, широкого кругозора, хорошо понимающие психологию покупателя, на удовлетворение потребностей которого они предполагают работать. Эти сотрудники изготавливают модели (конструируют, чертят, рисуют и т.п.), и выносят результаты своей работы на обсуждение другим сотрудникам. Видимо, сотрудники этого же отдела предлагают материалы, из которых предполагается изготавливать изделие. Нужна информация о том, что имеется на складе предприятия (уже закуплено), какие на рынке сбыта имеются ещё материалы, нужна информация о качестве, структуре, фактуре и других параметрах материалов (это, видимо, делают технологи). Когда определены модели, тона, цвета, дизайн, материалы, из которых будут изготавливаться модели, когда подготовлены эскизы, рисунки и пр. документы, всё это передаётся для апробирования в экспериментальный цех. В экспериментальном цехе применяют полученную информацию для изготовления модели. Здесь продолжается работа по отбору материалов, цветов, дизайна, оттенков, изготовлению отдельных деталей, обсуждают, анализируют, уточняют, добавляют, предлагают, пробуют применять. Итогом работы этого участка является готовое (новое, созданное творческим коллективом) изделие. Его выставляют на обозрение, дополнительно обсуждают, причём, желательно, чтобы в обсуждении приняли участие все сотрудники, которые работали над созданием нового изделия, а также рабочие производства, которым предстоит «запус-

кать» эту модель в серийное производство. После обсуждения возможны доработки, уточнения. После этого чертежи передаются на производство. Структуру производства необходимо тоже строить, как процесс, по этапам. Содержание, сущность, особенности каждого этапа необходимо продумать, в соответствии с целями, которые стоят перед предприятием, в целом – обеспечить наилучшим образом удовлетворение потребностей (запросов) покупателей. Скорее всего, это будет другая структура, нежели используемая на предприятии в настоящее время. Производство – это главное звено деятельности предприятия. Поэтому, к сотрудникам производства недопустимо применение грубости, бескультурья, хамства. Как видно из вышеизложенного, такие методы управления не применимы ни к каким категориям сотрудников предприятия. Как мы уже отмечали – все люди предприятия (особенно руководители) должны заботиться друг о друге, создавать условия для достижения успеха всем сотрудникам. Рабочим производства необходимо создать комфортные условия для работы: устранить пыль, шум, сквозняки и другие помехи, мешающие им достигать успеха в работе. Тогда, и спрос с рабочих будет – адекватный этой работе.

Следующий этап процесса развития предприятия – складирование. Чтобы рабочие на складах добросовестно и ответственно относились к своей работе, рядом с ними должны находиться их руководители, которые показывали бы им

пример отношения к работе, формировали бы у рабочих правильное отношение к предприятию, главным образом – к покупателям. Вообще, необходимо формировать добросовестное отношение к работе сотрудников – для этого ввести систему штрафов и поощрений, что позволит снизить количество «боя» и другого брака, которые имеют место на складах. Кроме того, руководители должны ориентировать сотрудников на реализацию целей, связанных с наилучшим обслуживанием покупателей. Об этом надо постоянно напоминать сотрудникам.

Окончательно предприятие выходит на этап реализации цели, ради которой оно и создаётся – на этапе продажи товара. На этом этапе задействованы многие службы – и склады, и транспортное хозяйство, и бухгалтерия, и отдел оформления. Главным образом – продавцы. Этим сотрудникам необходимо обучать умению продавать – провести с ними несколько семинаров и тренингов. И подбирать людей на должность продавцов необходимо очень тщательно. Методы продажи, формы продажи могут быть разные. Проводя исследование в магазинах, мы разработали рекомендации, изложенные в отчётах, касающиеся способов продажи товара, которые подсказали сами покупатели. Вполне возможно, что необходимо обратиться к этим отчётам, и взять там идеи, которые актуальны для предприятия в настоящее время.

Видимо, целесообразно, и каждое подразделение, отдел рассмотреть, как процесс развития материально – энергетиче-

чески – информационной «Я» плюс «другие» данности, и построить их, как процесс. Тогда, нужны будут разные сотрудники (по специальности) и разного уровня развития, как личности.

Если просмотреть цели каждого подразделения, то станет ясно, какие сотрудники (по специальности), по уровню развития, какое количество сотрудников необходимо иметь в каждом подразделении. В настоящее время есть предположения, что на предприятии работает много «лишних» людей. Чтобы определить, какое количество сотрудников, каких специальностей, какого уровня развития требуется предприятию, необходимо принять концепцию, опираясь на которую, предприятие будет строить свою работу, определить цели деятельности предприятия, разработать все нормативные документы, определить модель предприятия, его структуру и т.д. То есть, вначале необходимо (на первом этапе, этапе Хаоса) разобраться, что хотим строить, для кого хотим строить, сколько хотим строить, и только потом, получив ответы на эти вопросы, перейдём на этап осознания процесса построения предприятия, как формы Жизни.

В настоящее время на предприятии очень много служб, которые осуществляют контроль за деятельностью производства. Есть мебельные предприятия («Шатура», например), где упразднили ОТК. У них принципы: «Не принимай брак», «Не делай брак», «Не передавай брак дальше». Мы предложили бы ещё внести принцип: «Допустил брак –

найди способ его исправить». Подход к рабочим, который в настоящее время существует на предприятии, изначально, предполагает недоверие к ним. Это – заведомое предположение, что рабочие будут хитрить, обманывать, лгать. Чтобы их «унижать», содержится огромный штат. Мало того, предполагается, заведомо, что рабочие будут допускать брак, для исправления которого содержится 24 человека. Можно предположить, что если к рабочим изменится отношение, если предприятие начнёт проявлять заботу о них, то, они начнут гордиться таким предприятием, захотят остаться на нём работать, примут цели предприятия, и начнут заботиться о предприятии. С рабочими надо работать – и заложить в договор вопрос о целях, которые они должны принять, если хотят работать на предприятии, читать им лекции, организовывать их совместный досуг, создать социальную службу, в которую они могли бы обратиться с проблемами, если они у них возникнут – на производстве или в семье.

Чтобы на предприятии шла слаженная работа, необходимо разработать Инструкции о взаимодействии отделов друг с другом. Результаты работы каждого отдела (подразделения) должны выступать, как условия реализации целей следующего (другого, других) отделов (подразделений). Если построить предприятие, как процесс развития, то можно будет подготовить документы, которые будут регламентировать отношения, взаимодействие отделов (подразделений) друг с другом.

Кроме материала о модели будущего предприятия, мы разработали тезисы о построении предприятия, как развивающейся системы, с которыми предполагали выступить на совещании стратегической группы и обсудить их с руководителями.

Подглава 4.Тезисы для обсуждения проекта построения предприятия, как развивающейся системы

Если принять в качестве целей деятельности предприятия (согласно Миссии предприятия) цели, предполагающие наилучшее удовлетворение потребностей покупателей (именно покупатели могут дать предприятию деньги), а также цели, связанные с созданием наилучших условий для жизни, развития, удовлетворения потребностей сотрудников предприятия (которые должны работать так, чтобы покупатели захотели отдать им деньги), тогда, необходимо изменить многое в жизни предприятия, а именно:

1. Структура предприятия должна быть построена, как система, предполагающая создание условий для реализации одной и другой цели. Одна группа отделов (структурных подразделений) должна работать на удовлетворение целей покупателей, вторая группа – на создание условий для жизни, развития сотрудникам предприятия.

2. Должно быть два заместителя директора предприятия: один – по организации деятельности для наилучшего удовлетворения потребностей покупателей, второй – по организации деятельности предприятия, для наилучшего удовлетворения потребностей сотрудников.

Вся информация о взаимодействии покупателей с предприятием должна поступать первому заместителю директора, именно, он должен будет, совместно с директором и руководителями отдельных подразделений, анализировать положение дел на предприятии, именно он должен будет, совместно с директором и руководителями отдельных подразделений, разрабатывать и воплощать в жизнь меры по устранению причин, мешающих предприятию получать большую прибыль. Требования к зам. директору по удовлетворению потребностей покупателей: он должен знать все участки предприятия, иметь значительный опыт работы на предприятии, должен быть глубоко эрудированным, интеллектуально развитым, с потребностью в постоянном совершенствовании, трудолюбивым, ответственным, добропорядочным, организованным, с развитым мышлением, умением осуществлять анализ, творческим, высоко нравственным, духовно богатым человеком.

3. Отдел по работе с персоналом необходимо устранить, а, всю работу по наилучшему удовлетворению потребностей сотрудников, должен взять на себя второй заместитель директора.

4. Предприятие с покупателями работает на разных этапах: на этапе знакомства с покупателями (на этапе изучения интересов, потребностей, возможностей покупателей), на этапе предложения покупателям того или иного ассортимента, на этапе заключения с покупателями договоров, на

этапе отгрузки им приобретённого товара. Кроме того, сотрудники предприятия потенциально «встречаются» с покупателями на этапах подбора ассортимента, разработки новых моделей, изготовления мебели. Если рассмотреть взаимодействие сотрудников предприятия с покупателями, как процесс, то станет ясно, какие подразделения на предприятии нужны, сколько в них должно работать сотрудников, какие это должны быть сотрудники. Структура самих подразделений будет ясна, если представить каждое подразделение, как процесс развития материально-энергетически-информационной плюс «другие» данности. По этапам, как процесс развития.

На каждом этапе этого процесса (в отдельных звеньях подразделений) должны работать разные сотрудники. Требования к сотрудникам выявятся в процессе назначения их на ту или иную должность того или иного участка подразделения (это должны быть либо «исполнители», либо – думающие, самостоятельно изучающие, либо – экспериментирующие, либо создающие новые идеи, новые средства выполнения той или иной деятельности). Заработная плата у сотрудников разного уровня развития должна быть разной, ту или иную должность может занимать только человек, развитый до определённого уровня. Должностные обязанности необходимо определить по этапам процесса развития (на одной должности сотрудник должен только уметь исполнять, на другой должен уметь создавать). Критерий назначения на

ту или иную должность – един для всех: умение быть средством реализации целей предприятия, отдела, подразделения, звена. Этот критерий необходимо применять как при приёме человека на работу, так и при передвижении его на ту или иную должность. Необходимо помнить: любая должность может быть «исполнена» только человеком, развитым до уровня, адекватного той цели, выполнение которой предполагается этой должностью. Критерии уровня развития человека, как личности, разработаны, их необходимо применить для определения адекватности сотрудников, занимающих те или иные должности. При этом, безусловно, необходимо учитывать специализацию, наличие соответствующего образования. Аттестацию (с точки зрения уровня развитости, как личность) необходимо провести как среди руководителей, так и среди рабочих, других сотрудников всех подразделений предприятия. Это позволит обосновать назначение сотруднику той или иной зарплаты, назначение его на ту или иную должность.

Руководить отделами, различными подразделениями может только человек, развитый до этапа «творческий» или «талантливый», или – «вышедший за пределы» – гениальный. К руководителю предъявляются определённые требования: он должен знать все этапы процесса развития участка, которым он руководит. Он должен уметь сформулировать цель деятельности для каждого сотрудника (каждый из которых имеет свою обязанность, должность, развит до того

или иного уровня, как личность), должен уметь помочь каждому сотруднику достичь успеха. Цели деятельности каждого подразделения должны соотноситься с целями предприятия, в целом. Выстроить цепочку целей и проследить их реализацию предстоит первому заместителю директора.

Зарплату руководителя необходимо поставить в зависимость от реализации целей каждым сотрудником руководимого им участка. Если тот или иной сотрудник не выполнил цели (дел, которые он запланировал), то, в этом – вина, главным образом – руководителя. Поскольку, главная функция руководителя – создавать условия для сотрудников, чтобы они могли наилучшим образом реализовать поставленные перед ними цели. Если сотрудник не справляется с реализацией поставленных перед ним (в соответствии с должностными его обязанностями) целями, следовательно, его надо с этой должности увольнять – и сделать это должен руководитель. Если же руководитель не нашёл времени, не смог помочь (в силу своего незнания) своему сотруднику реализовать поставленные перед ним должностными обязанностями цели, следовательно, руководитель должен задуматься о своём соответствии занимаемой должности. В любом случае, руководитель, как и любой сотрудник, должен получать зарплату только за пользу, которая заложена в целях его деятельности, в должностных обязанностях. И если кто-то из сотрудников не реализовал поставленные перед ним цели, недополучает зарплату как сам сотрудник, так и его руково-

дитель. Такой подход заставит руководителя работать вместе со своими сотрудниками. Руководитель, поставленный, с точки зрения получения зарплаты, в зависимость от своих сотрудников, будет заинтересован в развитии сотрудников, будет создавать им условия для развития (оказание помощи друг другу, обсуждение проблемы, с которой столкнулся тот или иной сотрудник, совместный анализ сложившейся ситуации, обмен знаниями и т.п. Это же и есть путь создания коллектива, что, в свою очередь, является условием перехода предприятия, в целом, и подразделения, на другой уровень развития). Если какой-либо сотрудник что-то создал (новую идею, новый метод изготовления, новую модель, новую деталь и т.д.), то, руководитель вместе с сотрудником получает премию. Премию получает и коллектив, который помог одному сотруднику разработать что-то новое (разработать рационализаторское предложение). При таком подходе все сотрудники подразделения будут заинтересованы в развитии каждого сотрудника, будут радоваться успеху каждого, будут помогать друг другу достигать успеха. От таких отношений будет, безусловно, выигрывать и предприятие, в целом.

Зарплата сотрудникам и руководителю того или иного отдела, подразделения определяется по пользе, которую приносит отдел предприятию, в целом. Видимо, зарплату сотрудникам (всем) необходимо будет поставить в зависимость от реализации товара. Сколько реализовали, сколько получили прибыли – столько и будет выделено денег на зарпла-

ту. Все сотрудники предприятия должны знать: их зарплата зависит от того, как справятся с работой другие сотрудники подразделения, где он работает, а также другие подразделения. Это создаст атмосферу соперничества, заинтересованности в успехе сотрудников не только своего подразделения, но и сотрудников других подразделений.

Информацию о проблемах, которые могут помешать реализовать план предприятия за месяц, например, должен иметь директор, его заместители, руководители и сотрудники других подразделений. На совещаниях, которые должны проходить при директоре, должны присутствовать представители (и не только руководители) всех подразделений. Нельзя, чтобы руководители скрывали друг от друга свои проблемы или «сбрасывали» ответственность за возникновение проблем на другие подразделения, других людей. Необходимо, чтобы все сотрудники предприятия осознали: это – их общее дело, это – их общая радость и общая беда. Совещания и должны проходить с целью выявления проблем и определения той помощи, которую каждое из подразделений может оказать другим.

С чего начать внедрение концепции развития в деятельность предприятия?

1. Провести диагностику всех сотрудников. Определить, кто на каком этапе развития, как личность, находится (руководителей, сотрудников, рабочих).
2. Произвести «рокировку» (перемещение): кого-то – вы-

ше, кого – то – ниже, кому-то предложить трудоустроиться в другом месте.

3. С оставшимися сотрудниками надо будет начать просветительскую деятельность. Всем сотрудникам надо дать информацию о целях предприятия, о средствах, которыми эти цели могут быть реализованы. Надо сделать всех сотрудников участниками преобразований, поскольку, именно они и будут эти преобразования осуществлять. Надо убедить всех сотрудников принять цели предприятия (это – главное условие, и если кто-то не захочет эти цели принять, ему необходимо будет предложить поискать работу на другом предприятии. Нельзя оставлять на предприятии человека, который не захочет принять новые цели предприятия – он будет всячески мешать их реализации).

4. Для руководителей необходимо будет начать читать курс «Социально-психологические основы управленческой деятельности». Это должен быть постоянно действующий семинар. На тренинговых занятиях, при проигрывании ролевых игр, анализе ситуаций, с которыми руководители могут встретиться на предприятии, их необходимо будет обучать умению руководить в новых для них условиях.

5. Для всех сотрудников и рабочих, в том числе, необходимо будет начать читать лекции о культуре, смысле жизни, умении общаться, умении не конфликтовать в семье, на работе, достигать успеха в воспитании детей.

6. Начать организовывать совместный досуг – для всех со-

трудников.

7. Открыть дискуссионный клуб – для умных, которые хотят поумнеть ещё. Создать семейный (досуговый) клуб.

С идеями, изложенными в тезисах, мы выступили на совещании стратегической группы. По лицам некоторых руководителей подразделений было видно, что они перепугались такой перестройки предприятия. Почему у них была такая реакция – стало ясно чуть позже, когда я провела диагностику уровня развития сотрудников, как личностей. Высказывались сомнения, что удастся воплотить в реальность идеи, с которыми я выступила. Некоторые предлагали начать работу с какого-то одного цеха. Некоторые сомневались, что рабочие цехов согласятся участвовать в перестройке, которая планировалась на предприятии. Для меня было важным, чтобы руководство предприятием приняло идеи перестройки, которые я изложила на совещании. Когда завершилось обсуждение, директор поблагодарил меня за «интересное выступление», предложил начать работать на предприятии, пригласил на завтра прийти для заключения договора.

Так началось моё взаимодействие с предприятием. Я была уверена в своих силах и возможностях. Но, и не предполагала, какая меня ждёт сложная работа: наряду с разработкой материалов, необходимых для реализации Проекта построения предприятия, как развивающейся системы, мне необходимо было постепенно добиваться осознания руководите-

лями отдельных структурных единиц необходимости перевода предприятия на «новые рельсы». По сути дела, я предлагала всем начать заново учиться. И, это оказалось самым сложным в моей работе: все руководители считали себя «асами», а, в реальности, многие из них оказались неспособными думать, анализировать. По сути дела, именно это и являлось причиной деградации предприятия, в целом. Но, руководители признать это не хотели. К тому же, как выяснилось уже потом, многие из них были «пристроены» на предприятие, это были сваты, кумовья, подруги, друзья детства, и, как показали исследования, которые я провела на предприятии позже, и, чего боялись некоторые руководители, они не были готовы к выполнению своих функций, как руководители.

После того, как был заключён договор, я подготовила несколько документов, в которых определила этапы работы на предприятии, определила перечень документов, которые необходимо было разработать, перечень дел, которые необходимо было выполнить.

Подглава 5.Этапы построения предприятия, как развивающейся системы

Процесс формирования человека, как личности, может осуществляться всю жизнь, и человек может, путём взаимодействия с «другими» формами Жизни, постоянно приобретать новые знания. Ставя цель использовать эти знания для создания новых предметов, знаний, направленных на удовлетворение потребностей «других», человек может постоянно ЖИТЬ. Всё зависит от самого человека. В наше время многие люди предпочитают вместо жизни создавать себе возможность брать. Чем это всё заканчивается, мы показали выше. Многие предприятия в наше время «умирают» именно потому, что не понимают сущности Жизни, не рассматривают человека, как процесс развития потребности быть, имеют цели на предприятии: как можно больше материальной прибыли для себя лично. При этом, изыскивают способы уничтожения других предприятий, людей, которые мешают им реализовать потребность «иметь материальное». Такие предприятия и себя рассматривают, как потребность брать. Немудрено, что погибают.

Построение любого предприятия, как развивающейся системы, должно осуществляться по этапам. На первом эта-

не необходимо ознакомить руководство предприятия с концепцией развития. Только при условии, что руководство предприятия принимает концептуальные основы построения предприятия, как развивающейся системы, можно начинать работу по разработке Проекта построения предприятия, как развивающейся системы. Любая система начинается с цели. Именно, постановка в качестве целей предприятия целей развивающейся системы, формы Жизни, и может привести к тому, что предприятие начнёт новую, истинную жизнь. Целями любого предприятия должны быть:

1. Определение потребностей общества, которые предприятие сможет удовлетворять (эта цель связана с развитием общества, формированием культуры региона, формированием интересов и потребностей жителей региона).

2. Изучение потребностей потенциальных покупателей предприятия, определение условий наилучшего удовлетворения потребностей покупателей.

3. Развитие культуры, тенденций, моды потенциальных покупателей.

4. Создание условий для жизни, удовлетворения разнообразных потребностей сотрудников предприятия.

Если выше обозначенные цели приняты руководителями в качестве целей дальнейшей жизни предприятия, то, руководитель проекта может переходить на второй этап своей деятельности. Он должен подобрать методы изучения состояния дел на предприятии. Это могут быть наблюдение за дея-

тельностью сотрудников, беседы, анкетирование, вывешивание ящичков, в которые все сотрудники будут опускать свои пожелания по улучшению деятельности предприятия, будут давать информацию о тех или иных проблемах, имеющих место на предприятии. Большое значение для получения информации о том, как обстоят дела на предприятии, имеет знакомство и изучение Инструкций, Положений, Должностных обязанностей руководителей отдельных подразделений, сотрудников, рабочих. Необходимо познакомиться с Миссией, как концепцией, на основе которой предприятие строит свою работу. По итогам работы на первых двух этапах подготавливается «Справка о состоянии дел на предприятии», в которой чётко определяются и прописываются проблемы, имеющие место на предприятии.

В процесс изучения состояния дел на предприятии, то есть, на втором этапе работы руководителя проекта, «выплывают» документы, которых либо вообще нет в природе (на данном предприятии), либо они устарели настолько, что ими невозможно пользоваться. Разработать все необходимые для реализации проекта документы должен руководитель проекта. В условиях нашей работы нам предстояло разработать такие материалы, как «Критерии оценки результативности деятельности сотрудников», «Положение о премировании», «Положение о заработной плате руководителей», «Модель структуры предприятия, как развивающейся системы», «Методика проведения социологического ис-

следования», «Методика проведения совещания руководителями», «Методика изучения уровня развитости сотрудников, как личностей», «Памятка для руководителя», «Памятка для сотрудников отдела по работе с персоналом» и др.

Третий этап работы руководителя проекта на предприятии можно рассматривать, как начальный этап внедрения концепции развития в жизнь предприятия. На третьем этапе вносятся коррективы в изученные Положения, Инструкции и другие нормативные документы, то есть, по сути дела, готовятся новые нормативные документы (поскольку, прежние отражали цель: иметь материальную прибыль и в них были прописаны средства реализации прежних целей). Этот этап длится достаточно много времени. Но, он – неизбежен, поскольку, именно в нормативных документах отражаются цели и средства деятельности сотрудников на различных рабочих местах. Особое внимание на этом этапе необходимо уделить вопросу изучения Положений и других нормативных документов, касающихся деятельности руководителей отдельных подразделений. Всё начинается с целей руководителей. А, целями руководителей должно быть: создание условий для жизни, для развития своих подчинённых. Именно, руководитель должен обеспечить условия для развития, как личности, каждому сотруднику, должен ставить цель и подбирать адекватные средства формирования коллективистских отношений. Итогом работы руководителя проекта на третьем этапе являются разработанные для всех отделов и

участков работы нормативные документы, а, также, материалы, необходимые для работы по построению предприятия, как развивающейся системы.

Четвёртый этап работы руководителя проекта – это обсуждение подготовленных, разработанных материалов (Положений, Инструкций, Памяток, Критериев, других материалов) с руководителями отдельных структурных подразделений, с заместителями директора и директором предприятия. Прежде, чем начать что-либо внедрять, необходимо разработать, уточнить, доработать всю документацию, по которой предприятие начнёт работать.

Пятый этап – это этап создания Проекта работы предприятия, как развивающейся системы. Этот проект должен включать теоретическое, концептуальное обоснование построения предприятия, как развивающейся системы, результаты проведённого исследования, все исправленные, подкорректированные и созданные заново нормативные документы. Это будет пакет документов, по которому предприятие начнёт путь в новую жизнь.

На шестом этапе руководитель проекта должен начать читать лекции, проводить семинарские занятия, тренинги. Все службы и все подразделения, все руководители и сотрудники должны начать знакомиться с Проектом, осознавать основные положения Проекта, учиться постепенно внедрять эти положения в жизнь предприятия.

Подглава 6. План работы по разработке инновационного проекта (организации предприятия, как развивающейся системы)

«План любых изменений в организации всегда должен базироваться на солидной концептуальной основе»

(У.Беннис)

- 1.Собрать информацию о том, что представляет из себя предприятие на современном этапе его жизни.
- 2.Проанализировать собранную информацию, определить причины возникшего положения.
- 3.Разработать рекомендации по устранению причин, изменению того положения, в котором в настоящее время находится предприятие.
- 4.Определить модель, как конечный результат того, куда предприятие хочет прийти.
- 5.Определить «дерево» целей, на реализацию которых должна быть направлена деятельность всех подразделений.
- 6.Определить организационную структуру предприятия, обеспечивающую наилучшие возможности для реализации инновационных преобразований.
- 7.Определить компоненты инновационного проекта,

определить связи и отношения между всеми элементами, механизм их взаимодействия, как предпосылку для изменения состояния предприятия.

8. Определить способы кооперации и взаимозаменяемости специалистов.

9. Определить методы стимулирования сотрудников на овладение новыми специальностями.

10. Отразить эти параметры в соответствующих нормативных документах.

11. Разработать комплекс мер по преобразованию отношений между органами управления и его объектами.

12. Оформить эти меры в виде программ инновационного развития всех подразделений и предприятия в целом.

13. Организовать обучение, переподготовку и повышение квалификации сотрудников всех подразделений (в том числе и рабочих), ориентированные на новые цели, новый статус, обновлённые структуры, содержание, методы, стиль, технологии (составить обучающие программы для всех категорий сотрудников и начать внедрять их в жизнь).

14. Продумать систему мер по формированию психологического единства отдельных структурных подразделений и предприятия, в целом.

Разработка инновационных программ и их внедрение в жизнь предприятия будет основываться на «Теории Жизни, как всеобъемлющей теории развития», как методологии формирования нового человека и построения нового пред-

приятя.

Подглава 7. Работа, которую необходимо провести на предприятии, прежде, чем оно перейдёт в статус развивающейся системы

Выстроить модель предприятия (как материально-энергетически-информационная плюс «другие» система). Необходимо обозначить, чем занимается предприятие, что это за предметы, которые изготавливает предприятие, для кого и каких целей предназначены.

В содержание модели необходимо будет включить все виды работ, которые осуществляются на предприятии (может быть, они сами изготавливают какие-то материалы, которые используют в изготовлении предметов). Содержательная сторона модели предприятия и будет целью деятельности предприятия (изготовление тех или иных предметов и её реализация покупателям). Модель предприятия должны составить руководители предприятия с привлечением к этому обсуждению руководителей отдельных структурных подразделений, возможно, и сотрудников. Наличие модели предприятия позволит предприятию чётко определить направления деятельности, спланировать количество, качество моде-

лей того, что оно будет производить.

Необходимо будет осознать пути, методы, средства реализации этой цели. Каждое структурное подразделение имеет свою цель, вытекающую из общей цели предприятия. Именно цель отдела определит, сколько нужно сотрудников для её реализации, какие сотрудники нужны. Чем будет заниматься каждый сотрудник – (это будет заложено в должностных обязанностях каждого сотрудника определённого отдела). Всё начинается с руководителя. Руководитель сам должен осознать место своего отдела (как средства) в структуре предприятия, должен понять, средством реализации каких целей его отдел является, как результаты труда его отдела влияют на реализацию целей других подразделений, на реализацию целей предприятия, в целом. Именно, руководитель должен озвучить цели отдела, должен понять, сколько ему надо работников для реализации этих целей, распределить цели между отдельными сотрудниками, должен понимать, какие сотрудники ему нужны для реализации тех или иных целей, стоящих перед отделом. Руководитель должен определить условия, при которых его отдел может достичь успеха. По сути дела – это проблема построения своего взаимодействия с сотрудниками отдела, а также – с другими отделами. В связи с выше изложенным, каждый руководитель должен иметь бизнес план на год, декаду, квартал, месяц, неделю, день. Руководитель должен сам понимать и должен суметь довести до сознания своих сотрудников цели и

средства деятельности отдела. Он должен знать все операции (должностные обязанности всех своих сотрудников и как их исполнять), должен уметь помочь каждому сотруднику достичь успеха (сам или, привлекая к реализации этой цели сотрудников своего отдела или сотрудников другого подразделения). При этом, средства взаимодействия с сотрудниками будут: уважение, обсуждение, организация взаимопомощи. Руководитель должен быть не только образованным, развитым, но и культурным человеком.

У директора предприятия должно быть два заместителя: один – по работе, связанной с реализацией потребностей покупателей, второй – по работе, связанной с созданием условий для жизни, развития сотрудников. Первый зам. директора должен понять (осознать), как должны взаимодействовать отделы друг с другом, чтобы успешно реализовать цели предприятия. Именно, он должен получать информацию о том, как идёт процесс реализации целей в каждом отделе на протяжении каждого дня. Ежедневное поступление информации в директорат – весьма важное условие достижения успеха в реализации целей предприятия. Как первый заместитель директора будет получать информацию? Есть разные способы: «летучки», совещания, личные беседы, селекторная связь. Надо, чтобы заместитель директора был постоянно на предприятии и мог бы в любой момент, получив информацию о проблеме, начать её решать.

Постановка цели – самое главное. «Цель, как закон, опре-

деляет» всю жизнедеятельность системы. Цели должны быть (и должны быть осознаны) и у директора предприятия, и у каждого сотрудника (вплоть до уборщиц). На предприятии необходимо построить «древо» целей. Это является перво-степенной задачей. Кто сможет это сделать? Скорее всего, директор, зам. директора, руководители отдельных подразделений.

Исходя из этих конкретных целей, написать не шаблонные, а реальные должностные обязанности (они «вытекут» из целей сотрудников, находящихся на разных уровнях развития, как личности – одни могут быть только без инициативными исполнителями, другие имеют развитое мышление, умеют думать, сравнивать, имеют развитое внимание, память, третьи пытаются найти новые средства выполнения работы, четвёртые создают новое: идеи, способы выполнения дел, детали и т.д.).

К целям привязаны средства – овладение ими приведёт каждого человека к успеху в реализации цели. На предприятии все сотрудники должны принять цели предприятия, тогда только они смогут выступать, как средства реализации этих целей. При этом, каждый человек должен сам оценить свои возможности, должен сам «примерить» себя к критериям отбора сотрудников на ту или иную должность, сам должен определить свою адекватность той должности, на которую претендует.

Необходимо разработать «Критерии отбора сотрудников»

на ту или иную должность. Построить оценочную шкалу.

Необходимо аттестовать всех сотрудников, составить психологические характеристики на сотрудников, разработать всем рекомендации – то ли развиваться (и – как именно?), то ли занять должность «повыше», то ли – переместиться на более низкую должность, то ли искать себе работу на другом предприятии (или – в другом подразделении этого предприятия).

Необходимо построить «Схему взаимодействия» отделов (подразделений) друг с другом.

Необходимо построить оценочную шкалу и определить критерии оценки деятельности руководителя.

Необходимо определить критерии оценки результатов деятельности рабочих.

Необходимо определить критерии оценки результатов деятельности сотрудников (по отделам).

Разработать критерии назначения сотрудникам премий.

Разработать критерии назначения сотрудникам заработной платы.

Разработать критерии оплаты труда рабочих. Рабочих тоже надо диагностировать, разбить на группы по уровню развития, как личностей, и оплачивать их труд, исходя не только из количества выполненной работы, но и учитывая их уровень развития (их работа, безусловно, будет отличаться от работы, выполненной другими сотрудниками, по качеству). Надо найти материалы по видам (формам) оплаты труда со-

трудников разных категорий (умственный труд – разной степени сложности, физический труд, труд неквалифицированных, подсобных сотрудников).

Разработать методику проведения Социологического исследования с целью определения покупательского спроса и получения информации о покупателях и тех товарах, которые они предпочитают покупать.

Необходимо определить участки предприятия, на которых происходят «сбои». Определить сущность этих проблем. Проанализировать их. Найти причины их возникновения. Разработать рекомендации по устранению причин. Начать эти причины устранять. Безусловно, для выполнения этой работы необходимы концептуальные знания, а также наличие опытных практиков, которые знают те или иные участки работы.

Глава 3. И

исследование состояния дел на предприятии

Чтобы начать успешно реализовать планы и программы, которые я наметила, необходимо было получить информацию о проблемах, имеющихся на предприятии. Ещё до того времени, когда я появилась на предприятии, стратегическая группа методом «мозгового штурма», как мне объяснил руководитель стратегической группы, определила проблемы, имеющиеся на предприятии. Я разработала методику проведения исследования в офисах, цехах, подготовила вопросы, ответы на которые, полученные в процессе беседы с отдельными сотрудниками, позволили бы получить информацию о состоянии дел на предприятии. Я заказала почтовые ящики, которые прикрепили на территории отдельных цехов, у входа на предприятие, в которые сотрудники опускали своё мнение о том, что необходимо изменить в деятельности предприятия. Было проведено исследование не только на предприятии, но и в магазинах, которые имело предприятие, расположенных в отдельных городах республики.

Подглава 1. Проблемы, выявленные на предприятии стратегической группой

Жирным шрифтом выделены проблемы, решение которых должен взять на себя руководитель проекта построения предприятия, как развивающейся системы.

1. Низкий уровень освоения интернет – ресурсов при продвижении и рекламе продукции предприятия

2. Отсутствие электронного кодирования готовой продукции

3. Длительный процесс подписания, согласования и решения вопросов, получения входящих и исходящих документов

4. Нет возможности создания плана производства

5. Нет чёткой последовательности выполнения плана производства

6. Отсутствие ежедневного учёта на производстве (искажённая информация об остатках сырья и деталей)

7. Отсутствие у сотрудников глубоких знаний технических характеристик материалов на технологическом уровне

8. Отсутствие на предприятии технологического процесса, адаптированного под особенности предприятия

9. Слабая организация производственного процесса (цеха,

упаковка)

10. Слабый уровень образованности линейных руководителей и специалистов (управление персоналом + руководители подразделений)

11. Слабый уровень развитости потребности в самообразовании (управление персоналом + руководители подразделений)

12. Низкий уровень развития лояльности к предприятию у всех работающих на предприятии (управление персоналом + руководители подразделений)

13. Низкий уровень заинтересованности в развитии предприятия и отсутствие инициативы у некоторых руководителей высшего уровня и, в целом, по предприятию – как в администрации, так и на производстве. Формальное выполнение работы.

14. Низкий уровень развития потребности во взаимодействии между руководителями и сотрудниками отдельных подразделений

15. Низкий уровень знаний смежных бизнес – процессов

16. Низкий уровень развитости материальной ответственности у руководителей подразделений.

17. Отсутствие самоконтроля. Отсутствие разработанной системы наказаний.

18. Нет независимой информации о резервах среди персонала (социометрия)

19. Отсутствует работа психологов в цехах, упреждающая

развитие слухов и негативной обстановки в коллективах

20. Слабая профессиональная подготовка торгового персонала

21. Влияние прошлого опыта деятельности предприятия вызывает значительные трудности в изменении процессов на предприятии

22. Слабые знания учётной системы «1С» по всему предприятию

23. Нехватка у сотрудников дизайнерского опыта и видения при разработке новых продуктов

24. Неквалифицированный отбор (собеседование) на рабочие позиции; отбор кандидатов низкой квалификации; большая текучесть кадров среди адаптируемых, нет реального мониторинга заработной платы; слабый внешний hr – бренд

25. Неупорядоченное и раздутое штатное расписание

26. Системные противоречия в организационной структуре

27. Неоправданное подчинение многих отделов непосредственно директору

28. Отсутствие службы главного механика

29. Отсутствует система взаимодействия между отделами (самые яркие: производство – офис, производство – склад)

30. Нет взаимосвязи между службами МТО, ремонтниками оборудования и бухгалтерией

31. Отсутствие единого подразделения материально-тех-

нического обеспечения с центральным складом материалов и инструмента

32.Отсутствие, как такового, отдела продаж

33.Отсутствие чёткого положения о премировании с выделением постоянной и переменной частей

34.Отсутствие критериев ранжирования сотрудников по уровню профессионального развития, неразделённость сотрудников по данным критериям

35.Не разработаны показатели эффективности работы в каждом подразделении (KPI)

36.Отсутствие экономического и финансового анализа работы предприятия

37.Отсутствие долгосрочного планирования

38.Не разработаны показатели финансового состояния предприятия с выявлением причинно – следственных связей

39.Полностью отсутствует контроль за закупками, движением и остатками сырья

40.Отрицательное отношение подразделений к службе снабжения и склада материалов из-за постоянных задержек поставок

41.Нарушение сроков и условий договоров поставки мебели в магазины

42.Несвоевременный вывоз готовой продукции с участка упаковки

Когда я познакомилась с этим документом, подготовила его анализ, определила, какие материалы, необходимые для

успешной работы предприятия, на предприятии отсутствуют. Этот документ, в какой-то мере, помог определить перечень материалов, которые я, как руководитель (и автор) проекта, должна была подготовить.

Подподглава 1.А

нализ документа, подготовленного стратегической группой

В документе отражены «неполадки», имеющие место на предприятии. Когда закончила их изучение, подумала: «А есть ли реально, существует ли предприятие, о котором идёт речь в документе?»

Как мне кажется, причиной того, что на предприятии так много неполадок, является то, что оно построено без опоры на какую-либо концепцию. Ведь, ясно: должна существовать модель, ориентируясь на которую надо начинать что-то строить. И до сих пор, созданная «стратегическая» группа ориентирована на цель: получение как можно большей материальной прибыли. Нет у них ответа на вопрос: КАК этого достичь?

Для того, чтобы чего-то достичь, необходим ориентир – ЧТО будем строить? То есть, нужна концепция, дающая представление о том, что это будет за предприятие: мебельная фирма, или – фирма, делающая колбасу. Любая фирма должна иметь структуру. Какова будет структура у предприятия, которое предполагается построить? Следующий вопрос: с какой целью создаётся предприятие? Если для получения прибыли, можно сразу на ней ставить крест (изучая документ, который лежит передо мной, я могу сказать, что

крест на ней уже поставлен). Существует понятие МИССИИ. Её у предприятия нет, а, именно в ней, определены цели создания предприятия.

Если хотим, чтобы предприятие было, жило, процветало, надо иметь концепцию развития, надо иметь модель предприятия, надо иметь структуру (структурные компоненты), надо иметь цели, предполагающие развитие предприятия, сотрудников, покупателей, общества, в целом.

Все эти материалы, о которых идёт речь, у меня имеются. Именно, поэтому, я могу построить предприятие, как развивающуюся систему.

Первое, с чего надо начать: посмотреть адекватность занимаемым должностям руководителей, начиная с высшего звена. Уже сейчас можно сделать вывод, что именно их безграмотность, низкий уровень развитости интеллекта и всех психических процессов довёл предприятие до «ручки». Это – балласт. Поэтому, первое, что надо сделать – освободить их всех от занимаемых должностей, в силу их неадекватности этим должностям. При этом, надо их не переводить на какую-то другую должность, а, окончательно уволить. Поскольку, если они будут продолжать находиться на предприятии, то будут мешать строить новое предприятие, чтобы доказать, что дело – не в них. Тем самым, предприятие будет иметь возможность начать экономить. Это будет первый шаг. А, потом, надо будет уволить всех остальных руководителей, неадекватных по уровню развитости, как личность,

занимаемым должностям. Это будет второй виток экономии средств. Уже в настоящее время подготовлены документы, которые показывают, без каких руководителей (должностей) предприятие может обойтись. Необходимо будет обсудить эти документы и принять окончательное решение по структуре предприятия, отдельным структурным подразделениям, руководителям, сотрудникам (должностям). Это будет третий виток экономии. Четвёртый виток экономии пойдёт от рабочих – среди них тоже немало «балласта». На освобождённые должности руководителей и безграмотных сотрудников офисов надо будет набрать людей высокого профессионализма. Оставшихся сотрудников необходимо будет ознакомить с целями предприятия. Все, кто согласится их принять – остаётся на предприятии и, принимая новые методы взаимодействия, начинает строить новое, процветающее предприятие. Всех, кто не согласен принять цели предприятия, надо будет уволить. Только освободившись от «балласта», можно будет начать строить новое здание.

Проанализировав имеющиеся недостатки (обозначенные в документе от стратегической группы), я пришла к выводу, что кое-что мы уже «исправили» (подготовили соответствующие документы), кое-что и, вообще, всё – можно исправить, то есть, построить заново.

Несколько лет назад меня пригласили на трикотажную фирму, руководитель которой – творческая, молодая женщина – искала способы совершенствования деятельности

фирмы. Она создала мне все условия для проведения исследования и, что наиболее важно, после того, как были разработаны рекомендации, она продолжила со мной взаимодействие: вместе с ней мы начали осуществлять процесс внедрения рекомендаций в деятельность фирмы. Данная фирма работает до сих пор и, достаточно успешно. А, в то время, когда я начала на ней работать, она была на грани распада.

Подглава 2. Отчёт об исследовании, проведённом на трикотажной фирме

Перед исследователем были поставлены цели:

1. Изучить причины спада объема производства.

2. Разработать рекомендации по выводу предприятия из кризисной ситуации.

Для ответа на поставленные вопросы была проведена следующая работа:

1. Изучена специфика организации производства (применялись следующие методы исследования: беседа, наблюдение, анкетирование, анализ полученного фактического материала)

2. Проведено психолого-педагогическое изучение руководителей предприятия, с точки зрения развитости, как личность, составлены психологические характеристики, разработаны программы индивидуального развития каждого руководителя (применялись методы исследования: тесты, наблюдение, беседа, анализ результатов полученного материала, метод перекрёстных характеристик)

3. Изучена структура предприятия, функциональные обязанности сотрудников предприятия, разработаны рекомендации по совершенствованию структуры предприятия и перераспределению функциональных обязанностей руководящего состава

4. Проведена индивидуальная работа с конструктором предприятия по осмыслению целей деятельности, составлению плана работы, определению факторов, необходимых для анализа и подборки реализации целей деятельности

5. Проведена индивидуальная работа с директором предприятия по осмыслению ею целей деятельности предприятия, подбору средств реализации целей, обучению её умению осуществлять воспитательные функции руководителя предприятия

6. Осуществлено индивидуальное консультирование руководящего состава предприятия по проблемам организации производства, деятельности предприятия, в целом.

Проведённое исследование позволило выявить следующее:

1. Любое предприятие и любая деятельность начинается с целей. Цель, как закон, определяет выбор человеком средств её реализации. Если цели предприятия не осмыслены руководством и сотрудниками предприятия, не доведены до сознания рабочих, ожидать положительного эффекта в их реализации и в подборе каждым работником правильных средств их реализации, не приходится. Поэтому, первое, что необходимо сделать руководству предприятия, это – довести до всех сотрудников, что они от них ожидают (цели), и, соответственно, помочь каждому из них подобрать правильные средства реализации этих целей.

2. На предприятии не сформированы коллективы – ни в

целом, ни среди ИТР, ни среди рабочих. Каждое звено в структуре предприятия, и каждый сотрудник, имеют свои личные цели, и живут своей собственной жизнью. При таком подходе, безусловно, нет смысла ожидать увеличения объёмов производства. Главным залогом успеха предприятия в реализации целей является сплочённый коллектив, в котором люди болеют за результаты своей деятельности, подходят к ней ответственно. Необходимо разработать мероприятия по формированию на предприятии коллективных отношений.

3. В штате сотрудников нет руководителей, которые на сегодняшний день ставили бы цели формирования коллективных отношений, и могли бы это сделать. Так как, в основном, они руководствуются в своей деятельности личными целями, и имеют эгоистическую направленность. Необходимо – либо заменить руководителей подразделений, либо – поставить их в такие условия, когда у них возникла бы потребность на предприятии, куда они приняты на работу, своей деятельностью стремиться реализовать цели предприятия, а не цели личные.

4. На предприятии на каждых трёх рабочих приходится по одному инженерно-техническому работнику. На наш взгляд, это является одной из серьёзнейших причин недовольства рабочих своей заработной платой.

5. Функциональные обязанности инженерно-технических работников «размыты», чётко не определены, не составле-

ны должностные обязанности рабочих и других сотрудников предприятия.

6. Не разработана система требований ко всем сотрудникам предприятия. Это привело к тому, что, как производство, так и другие участки предприятия «расшатаны», никто не берёт на себя ответственность за ситуации, когда прекратился в нужных объёмах сбыт, а также производство снизило объём выпуска продукции.

7. На производстве часть оборудования находится в ветхом состоянии, требует капитального ремонта.

8. Не отлажена маркетинговая служба, не проводятся исследования рынков сбыта, потребностей клиентов.

9. Отсутствуют мероприятия по рекламе.

Из состояния, в котором оно находится в настоящее время, предприятие можно вывести следующим образом:

а) начать проводить мероприятия, направленные на формирование коллектива людей, гордых за результаты своей деятельности;

б) довести до сознания всех сотрудников цели предприятия, в целом, и цели отдельных подразделений предприятия;

в) пересмотреть должностные обязанности руководителей предприятия, частично переструктурировать предприятие, осуществить «подвижку» кадров;

г) разработать нормативные требования ко всем должностям, имеющимся на предприятии;

д) разработать профессиограмму руководителя;

- е) создать творческие условия для работы конструктора;
- ж) изучить специфику и особенности организации производства, состояние оборудования, на котором работают рабочие, и заменить их, по мере возможности и надобности;
- и) создать маркетинговую службу, разработать Положение, направления деятельности, определить специфику организации деятельности предприятия и его отдельных подразделений;
- к) разработать мероприятия по рекламе предприятия и её продукции;
- л) составить бизнес – план, план маркетинговой службы предприятия, финансовый план предприятия, производственный план предприятия;
- м) составить план работы каждого участка производства и предприятия, в целом;
- н) провести учёбу всех руководителей: обучить психолого-педагогическим знаниям, что позволит более грамотно управлять деятельностью предприятия; обучить умению анализировать ситуации взаимодействия друг с другом и с подчинёнными.

Как видно из представленного отчёта, у меня в то время ещё не было разработанной концепции всеобъемлющего развития. И, тем не менее, в процессе взаимодействия с сотрудниками фирмы (чтение лекций, проведение семинаров и тренингов, индивидуальные психологические консультации), мне удалось сформировать коллектив сотрудни-

ков, объединённых единой целью – идти от потребностей покупателей, стремиться удовлетворять их наилучшим образом. Фирма очень быстро стала набирать объёмы продаж, поскольку, начала изготавливать продукцию, которая стала пользоваться большим спросом не только у покупателей в Беларуси, но и в различных регионах России.

На данное предприятие я пришла, как учёный, который работал над разработкой концепции развития (личности) на протяжении более сорока лет. К этому времени у меня уже было опубликовано семнадцать книг (из них – десять в издательстве «Другое Решение») и большое количество статей, посвящённых проблеме развития и применения теории всеобъемлющего развития к организации различных сфер жизнедеятельности людей. Тем не менее, на данном предприятии, я встретила с директором совершенно иного типа, нежели была директор трикотажной фирмы. И, если там была молодая женщина, стремящаяся к постоянному самосовершенствованию, развитию, то, здесь директором был ставленник высокого облисполкомовского начальника, который, по видимому, реализовал, в большей степени, личные цели этого начальника, нежели цели совершенствования деятельности предприятия. Трикотажная фирма являлась собственностью директора, которая заботилась о своём престиже, которая понимала необходимость работать ради наилучшего удовлетворения потребностей покупателей. На этом предприятии в руководстве были совершенно другие люди, име-

ющие совершенно другие цели. И условия моей работы на том и этом предприятии кардинально отличались друг от друга. Если на трикотажной фирме я работала в тесном контакте с директором, обсуждала с ней свои действия, она присутствовала на всех моих лекциях, прочла все мои публикации, а, потом, сама стала проводить семинары для своих сотрудников, то, на этом предприятии ситуация сложилась по – другому. С директором предприятия я не общалась вообще – ещё в договоре он переложил функции создания мне условий работы на предприятии на юриста, главного бухгалтера и начальника отдела по работе с персоналом. С начальником отдела по работе с персоналом я обсуждала свои планы, она организовывала мне встречи с отдельными сотрудниками, группами сотрудников для проведения групповой диагностики, помогала обрабатывать полученные результаты, создавала возможность проведения всей той работы, которую я планировала. Присутствуя на еженедельных заседаниях стратегической группы, которые проводил лично директор, она рассказывала о той работе, которую я проводила на предприятии. Можно было предположить, что директор, заключив со мной договор на разработку Проекта построения предприятия, как развивающейся системы, перестал интересоваться результатами моей работы. Но, это было не так – он знал о каждом моём шаге, он постоянно общался с начальником отдела по работе с персоналом, он давал ей задания на ту работу, которую, по его представлению, я долж-

на была выполнить на предприятии, он предоставлял свой кабинет для обсуждения результатов научных разработок с различными группами сотрудников. Сам же не присутствовал на обсуждениях никогда. Мы с начальником отдела по работе с персоналом терялись в догадках, не могли понять, почему он избегает встреч, взаимодействия лично со мной. «Ларчик» открывался очень просто: директор с самого начала знал, что работу, которую я выполняю в рамках договора (в течение полугода), он оплачивать не будет. Он знал, что работа эта – очень дорогая, но, он спланировал получить от меня результаты работы над Проектом, получить деньги за Отчёт о проведённой работе, у учредителей – поляков, которые не скупилась на оплату работы по развитию предприятия, и присвоить эти деньги себе.

Мы не были информированы о планах директора, и, в течение полугода, все сотрудники предприятия помогали мне в выполнении взятых по договору обязательств. А я, время от времени, писала справки о проведённой на предприятии работе, и передавала их начальнику отдела по работе с персоналом, которая отдавала их директору. Изучая мои справки, директор давал очередное задание для меня начальнику отдела по работе с персоналом. Скорее всего, он обсуждал мои справки со своими заместителями. Таким образом, руководитель проекта на предприятии, может, готовя время от времени, справки о выполненной работе, держать в курсе дел директора предприятия, не встречаясь с ним лично.

Подглава 3. Директору ИООО. Докладная записка

Довожу до Вашего сведения, что, начиная с 25 августа 2015 года по настоящее время, я провожу работу по адаптации «Теории Жизни, как всеобъемлющей теории развития» к условиям деятельности ИООО.

За истекший период была выполнена следующая работа:

1. Проведена диагностика уровня развития, как Личности, более сорока сотрудников и руководителей предприятия.

2. Разработана программа работы по внедрению инновационного проекта в жизнедеятельность предприятия. Определены этапы внедрения инновационных изменений в работу предприятия.

3. Осуществлено изучение нормативной документации некоторых подразделений предприятия (изучены Положения об отдельных структурных подразделениях, Должностные обязанности отдельных руководителей).

4. Отредактированы и написаны заново некоторые Памятки, Положения (для руководителей, сотрудников отдела по работе с персоналом).

5. Разработаны: а) Критерии оценки результатов деятельности сотрудников; б) методика изучения уровня развития сотрудников, как Личностей (в том числе и руководителей); в) методика проведения социологического исследования с

целью получения информации о покупательском спросе, интересах и потребностях покупателей.

6. Ведётся работа по разработке компьютерных программ: а) изучения уровня развития человека, как личности; б) развития сотрудников (обучающие и развивающие программы).

7. Проведено исследование состояния дел на предприятии (выявлялись проблемы, имеющие место на предприятии). По результатам исследования подготовлена справка.

8. Осуществлён анализ собранного материала, определены условия вывода предприятия на другой уровень развития.

9. Определены условия, при которых можно будет начать работу по внедрению инновационного проекта в жизнь предприятия.

10. В настоящее время завершается работа над «Проектом организации деятельности ИООО, как развивающейся системы».

Внедрение предлагаемого Проекта может дать ожидаемый эффект только при соблюдении определённых условий. Об этих условиях мы и хотим поставить Вас в известность.

Ещё только начиная работу на предприятии, мы получили информацию о том, что на предприятии ведётся работа по внедрению в деятельность предприятия проекта, который поможет увеличить получаемую предприятием материальную прибыль. В качестве руководителя инновационного проекта был представлен начальник группы программистов предприятия. Именно, ему мы и предложили для обсужде-

ния авторскую «Программу дальнейшего развития предприятия», разработанную нами на основе концепции всеобъемлющего развития. В последующем эту Программу мы предложили для изучения другим заместителям директора. Обсуждение Программы произошло на совещании при директоре, которое состоялось в первых числах сентября. Любые изменения жизнедеятельности любой системы начинаются с изменения целей. Мы предложили заменить ведущие цели предприятия – с «получить материальную прибыль» на «создать условия для наилучшего удовлетворения потребностей покупателей», при этом, «создав наилучшие условия для развития всех сотрудников». Тем самым, создаётся возможность реализовать положения, изложенные в Миссии, ориентируясь на которую предприятие должно строить свою работу. Как нам показалось, наше предложение было принято. Именно поэтому, мы пришли к осознанию того, что работу, начатую на предприятии, необходимо продолжить. Мы стали работать над адаптацией «Концепции дальнейшего развития предприятия» в жизнедеятельность предприятия. Стали разрабатывать «Проект организации деятельности ИООО, как развивающейся системы». Мы изучили программу, на которую ориентирует предприятие рабочая группа, созданная на предприятии. Это – программа КРІ. Она построена на порочной методологии и не выдерживает никакой критики (см. об этом материалы в Интернете). Кроме того, предприятием была закуплена программа 1С, по ко-

торой предприятие пытается работать в настоящее время. Она постоянно даёт «сбой». Видимо, потому, что недостаточно адаптирована к условиям работы данного предприятия. Любая общая программа, прежде, чем начать её внедрять в работу той или иной системы, должна быть приспособлена к условиям, в которых живёт эта система (новым, для неё, условиям). Иначе, будет происходить то, что и происходит в настоящее время на предприятии. Почти все подразделения, где установлена эта программа, обращаются неоднократно к руководителю внедрения этой программы на предприятии. А, существует ли общая Инструкция по применению этой программы для работы на предприятии? А, разработаны ли Инструкции для работы в этой программе отдельных подразделений предприятия? А, ведётся ли учёт обращений (проблем) отдельных отделов предприятия? А, произведён ли анализ возникающих проблем, а разработаны ли рекомендации обращающимся, как устранять или не допускать ошибок в работе с этой программой? Хочется обратить внимание, что данная программа связана с целью, предполагающей материальную прибыль предприятия. А, если поменять цели предприятия, то, необходимы будут дополнительные программы, которые позволяли бы изучить уровень развития человека, как личности, и создать человеку условия для развития (над этими программами в настоящее время начал работу отдел по работе с персоналом, а, возможно, необходимо предложить руководителю рабочей группы

самостоятельно разработать эти программы).

Что касается внедрения разрабатываемого нами Проекта, то, оно может дать положительный эффект только при условии принятия всеми сотрудниками предприятия новых целей – целей, связанных с удовлетворением потребностей потребителей (покупателей) и с развитием всех сотрудников предприятия. В настоящее время нас смущает положение, когда все заместители директора предприятия не готовы отказаться от своих личных, материальных целей, как ведущих, определяющих их пребывание на предприятии. Кроме того, результаты диагностики показали, что все они стоят на достаточно низком уровне развития, как личности. Если исходить из того, что руководитель должен иметь ярко выраженную потребность в приобретении новых знаний, к постоянному самосовершенствованию, должен знать все участки работы предприятия, которыми он руководит, иметь высокий уровень развития внимания, памяти, мышления, уметь анализировать любые события и ситуации, то, однозначно, можно сделать вывод, что все они, как личности, не адекватны занимаемой должности.

Принятие предприятием, в качестве ведущих, новых целей, приведёт к изменению климата на предприятии, позволит формировать истинный коллектив, где исчезнут зависть, подсиживание, подглядывание, контроль, недоверие друг к другу. В коллективе все люди будут стремиться помогать друг другу, тем самым, развиваясь сами и, создавая условия

для развития других. В рамках предлагаемых нами изменений в организационных структурах, директору нужен один заместитель – человек, знающий все участки предприятия, опытный, давно работающий на предприятии, стремящийся не к получению как можно большей материальной прибыли для себя лично, а к развитию, к приобретению новых знаний, творческий, имеющий высоко развитый интеллект и духовность, внимание, память, мышление, умеющий анализировать широкий круг проблем, ситуаций и событий. К этому заместителю будет стекаться вся информация о покупателях, тенденциях, товарах на рынке, о деятельности и проблемах различных подразделений. Он, как аналитик, совместно с руководителями отдельных подразделений, будет находить пути устранения преград на пути совершенствования и развития предприятия, в целом. Изменив стиль проведения совещаний, директор, совместно с заместителем, смогут получать достоверную информацию о состоянии дел на предприятии. Создав условия для начала внедрения проекта построения предприятия, как развивающейся системы, руководители смогут в достаточно короткий срок вывести предприятие из кризиса.

Подглава 4. Что на предприятии не устраивает сотрудников

В процессе бесед, опросов сотрудников предприятия, проведённых специалистами отдела по работе с персоналом, были получены следующие результаты:

1. Нет ничего сложного в том, чтобы вернуть (восстановить) прежний статус предприятия: надо всем сотрудникам начать честно и добросовестно исполнять свои обязанности. Руководителям надо не контролировать, не следить за своими работниками, не подлавливать их на нечестности, не ругать их, а, прежде всего, самим показывать пример добросовестной работы. Проводить доверительные беседы (их надо научиться проводить, это – очень непросто), анализировать причины неудач, неуспеха, подсказывать новые приёмы, методы работы, вместе с сотрудниками вскрывать причины, не позволившие сотруднику достичь ожидаемого успеха деятельности).

2. Надо ставить перед сотрудниками реальные планы и задачи.

3. Руководителям высшего звена надо не скрывать от головного начальства реальное положение дел на предприятии.

4. Проводить совещания при директоре, на которых присутствуют все руководители, руководители всех подразделе-

ний. Совещания проводить, как анализ причин, не позволивших достичь поставленных целей.

5. Раньше был учредитель, который общался с сотрудниками, знал все их проблемы, нужды, создавал условия для удовлетворения всех нужд сотрудников.

Люди при таком подходе к ним были ответственны, не могли «подвести» руководителя (учредителя). При прежнем учредителе между сотрудниками существовали отношения взаимной поддержки, уважения. Сейчас с сотрудниками руководство предприятием общается недостаточно, многие существующие руководители относятся к работникам неуважительно, грубо, бескультурно.

6. Многие руководители редко (мало) бывают на своих рабочих местах, иногда «забегают» в подразделения, которыми руководят, в середине или в конце рабочего дня.

7. Без некоторых руководителей участки могут работать самостоятельно, на некоторых участках можно передать функции, в настоящее время возложенные на двух-трёх руководителей, одному человеку, а одного-двух сократить.

8. Некоторые отделы дублируют друг друга.

9. В некоторых отделах работают специалисты, недостаточно интеллектуально и профессионально развитые.

10. Многие руководители не создают в подразделениях, которыми руководят, творческой атмосферы. Мало того, сдерживают творческие порывы и инициативы своих сотрудников. Тем самым, создают в руководимых ими коллективах

атмосферу неудовлетворённости работников своей работой.

11. Во многих подразделениях руководители используют во взаимоотношениях с сотрудниками такие методы управления, как крик, унижение, неуважение, угрозы, непомерный контроль, пытаются «сломить» сотрудников, заставить их делать что-то так, как хочет руководитель. Сотрудники видят, что руководитель бывает неправ, но, он не принимает критики, не позволяет сотрудникам обсуждать свои действия, навязывает свои решения, вынуждает, заставляет сотрудников ему подчиняться – нередко, путём шантажа. Почти все руководители оставляют за собой право ругать, оскорблять, унижать, наказывать, шантажировать сотрудников. Это не способствует созданию условий для наилучшей реализации целей предприятия. Такое поведение руководителей может иметь место только потому, что они руководствуются в своей деятельности не целями предприятия, а, своими личными – материальными и амбициозными, целями. И, безусловно, мало культурны и образованы. Не мешает вспомнить, что руководителей приглашают на работу не для того, чтобы они реализовали свои личные цели, а, для наилучшего удовлетворения целей предприятия.

12. Именно, сотрудники и создают продукцию, именно, они создают возможность руководителю получать зарплату, поэтому, сотрудников надо уважать, считаться с ними, обучать, убеждать, если они бывают в чем-то неправы. Необходимо приходить всем участникам споров, взаимодействия к

какому-то единому решению. Безусловно, этот стиль может выдерживать и соблюдать только руководитель культурный, образованный, психологически грамотный.

13. Многие руководители не знают сущности работы, выполняемой их сотрудниками и не могут помочь им. Видимо, поэтому, не находятся на своих рабочих местах – они просто не нужны на своих участках, и это понимают рабочие и другие сотрудники, и постоянно обсуждают эту проблему между собой: «На предприятии не нужен балласт».

14. Во время «перекуров» все сотрудники собираются вместе и обсуждают проблемы: кто с кем спит, кто от кого зависит, кто чьим родственником является, почему держат на работе сотрудника, не справляющегося со своими обязанностями. Это – сплетни. Но, видимо, сотрудникам не о чем другом поговорить: их не интересует политика, положение в мировом сообществе их страны и др. Об этом не принято говорить на предприятии, это сотрудникам – неинтересно.

15. На предприятии имеет смысл оставить только людей, которые умеют выполнять много видов деятельности – в среде рабочих – многостаночников. Среди рабочих есть люди, которые стремятся к освоению нового, а есть такие, которые из зависти могут спрятать ключ работающего рядом, чтобы он потом его долго искал, потерял много времени и выполнил меньше работы, чем тот, кто ключ спрятал. Такое положение имеет место потому, что на предприятии не сформирован коллектив единомышленников, сотрудники не ставят

цель помогать друг другу, заботиться друг у друга, создавать наилучшие условия для реализации потребностей друг друга. Ещё одной причиной такого положения выступает система сдельной оплаты, которая порождает у рабочих зависть.

16. На предприятии много брака. В основном – на складах. Приходится держать 20 человек в отделе рекламации, которые исправляют брак, допущенный другими сотрудниками. Кто несёт ответственность за то, что происходит? А чем занимается их руководитель? Отношение к работе тех, кто допускает брак – безответственное. Видимо, на их рабочих местах и когда их принимают на работу, не ставят вопрос об ответственности – в том числе и материальной.

17. Люди, которых посылают на учёбу, пробыв в командировке день-два-пять, приезжают очень довольные. При этом, они – потребители. И предприятие им дало возможность не находиться на работе и оплатило их пребывание на курсах (?), и на учёбе им дали какие-то знания (?), а что они? Они должны после учёбы приехать, подготовить доклад и доложить сотрудникам, где они были, чему научились – выступить с лекцией о тех новых знаниях, которые они получили. Этого на предприятии не практикуют: сотрудники берут и ничего взамен предприятию не отдают.

18. На мебель, которую выпускают на предприятии, существуют ГОСТЫ, соблюдение которых делает её сложной в сборке и повышает на неё цену. По сравнению с Польшей, мебель, выпущенная в Беларуси, проигрывает по многим

параметрам. Видимо, можно было бы делегировать в Министерство деревообрабатывающей промышленности (или – по профилю) сотрудника, который смог бы поставить там вопрос об изменении ГОСТов. Может быть, надо найти в республике общественное объединение деревообработчиков, которые борются за свои права.

19. Рабочие, которые изготавливают отдельные детали мебели, не видят своего участия в общем деле предприятия – они не знают, что изготавливает предприятие, они не могут гордиться хорошо изготовленным элементом мебели, который выполнили с душой. Стоит продумать, как приобщить всех сотрудников к жизни предприятия в целом. Может, организовывать показы мебели, давать каким-то другим образом информацию об успехах отдельных подразделений, всего предприятия, в целом.

20. Многие сотрудники отмечают, что на предприятии работает много «лишних» людей, особенно, в офисах. Идёт дублирование, нет проявления творчества, люди стараются быть «дисциплинированными», лишь бы оставаться на своих местах (в отношении технологов, конструкторов, как «лишних» на предприятии, говорят многие).

21. Не мешало бы ввести сборку мебели для покупателей, как дополнительную услугу.

22. Некоторые руководители «заказывают» отделу по работе с персоналом, найти сотрудников, в которых у предприятия нет надобности. Их принимают на работу, а потом – че-

рез очень короткий срок увольняют, так как нет им работы. Это – совершенная безответственность руководителя. И ему за это даже никто и не «выговаривает».

23. Из Минска звонят люди, которые уже больше двух месяцев ждут мебель для своего ребёнка – одноклассника. При этом, им постоянно обещают, что «машина уже сформирована и едет в Минск», а на деле они так и не могут получить заказанную мебель.

24. С мебелью для первоклассников – вообще катастрофа – невероятно много упущенных покупателей.

25. Людям дают на руки чертежи для сборки их мебели – такие, по которым собрать мебель, практически, невозможно.

26. Сплетни являются приоритетным методом общения на предприятии. При этом, кто владеет большим количеством «жареной» информации, тот и ходит по предприятию, как «кум королю». Сплетничают не только в офисах, но и в среде рабочих. Главная причина – ЗАВИСТЬ. И это – результат отсутствия работы с сотрудниками отдела по работе с персоналом (того, который существовал ещё раньше), это – результат низкой культуры и интеллекта руководителей и самих сотрудников.

27. На предприятии нет коллектива, есть, как говорят сотрудники, «кучки».

28. Нередко руководители подразделений, которым нужен сотрудник, при общении с отдельными претендентами, не

берут их на работу. И не потому, что они – не адекватны должности, на которую претендуют, а потому, что руководители боятся претендентов умнее себя, более профессионально подготовленных. Происходит это потому, что многие руководители, которые работают на предприятии, занимают не свои места. И, встретившись с достойным претендентом, они его отвергают. Боятся, что вновь прибывший сотрудник сможет сместить их с их должности.

29. Нет взаимопонимания и взаимной поддержки между отдельными подразделениями предприятия.

30. Есть нечестные отношения между отдельными руководителями – один может «втихую» сбросить брак другому, а сам получить премию «за хорошую работу». Происходит это потому, что основная масса руководителей ориентирована на приобретение материального (получается – любым путём) лично для себя.

31. Некоторые (многие) руководители и не скрывают, что они работают на предприятии ради большой зарплаты. Таким же образом они ориентируют и своих сотрудников. Это – порочный стиль отношения руководителя к своей работе.

32. Многие рабочие хотели бы, чтобы к ним относились, «как к людям». Ожидать при таком подходе руководителей к своим подчинённым установления благоприятного климата не приходится.

33. Многие руководители лгут, подбострастничают перед выше стоящим начальством, хитрят, скрывают неполадки на

своих участках – опять же, ради своих личных материальных потребностей.

34. На предприятии не проводятся социологические исследования, связанные с потребителями продукции.

35. Руководители отдельных подразделений не проводят лекций, не дают информации по профессиональным вопросам своим сотрудникам, не обсуждают, как совершенствовать дизайн, качество, методы работы.

36. Внести необходимо в анкету, которую заполняет претендент на ту или иную должность, пункт, что если он нарушит правила и распорядок работы предприятия, то должен будет выплатить всю сумму денег, которую предприятие на него затратило. Вплоть до суда.

37. Создать на предприятии клуб выходного дня – для молодёжи, для семейных, для умных, которые хотят поумнеть ещё, проводить выезды на природу (главная цель – обучение, семинары, дискуссии, анализ ситуаций).

38. Открыть на предприятии постоянно действующие семинары для разных категорий сотрудников (обратить особое внимание на работу с руководителями). На семинарах – давать знания, обмениваться опытом. Можно – с чаепитием или с кофе – брейк.

39. Надо поставить зарплату руководителя от количества рацпредложений, которые выдал он и сотрудники его участка.

40. Критерием эффективности работы сотрудника считать

рационализаторские предложения, которые он выдал. При внедрении этих предложений выплачивать сотруднику премии.

41. Изготовить доски объявлений. Давать всем сотрудникам информацию о новостях, успехах, мероприятиях, которые предполагаются на предприятии.

42. Изготовить ящички, развесить их во всех подразделениях, для получения от сотрудников информации об их проблемах, а также, для рационализаторских предложений.

43. Наставников ставят в очень невыгодное для них положение. При наличии сдельной оплаты, наставничество, как форма обучения, неприемлема.

44. Большое количество офисных работников по сравнению с количеством рабочих.

45. У зам. директора по логистике нет должностных обязанностей.

46. У всех зам. директоров, в их должностных обязанностях, нет пунктов, предполагающих работу с сотрудниками по созданию им условий для развития и по формированию коллективистских отношений.

47. У многих руководителей развит невроз на разных стадиях – это проявляется в средствах, используемых руководителями во взаимодействии с подчинёнными – крики, невыдержанность, агрессия, злость и пр.

48. Многие руководители направлены на реализацию своих личных целей и мало времени уделяют реализации целей

сотрудников и предприятия, в целом (например, строят дома).

49. В среде сотрудников отсутствует взаимопомощь, сочувствие, сопереживание. Во многих коллективах сотрудники завидуют друг другу, готовы «утопить» один другого.

50. Не сформированы коллективистские отношения – ни на отдельных участках, ни на предприятии, в целом.

51. До руководителя предприятия доносят искажённую информацию о людях и положении дел на предприятии.

52. Создаются новые отделы, которые во многом дублируют уже имеющиеся.

53. Маркетинг, логистика, сбыт – эти отделы должны быть объединены в единую структурную единицу.

54. Многие сотрудники не понимают, для чего они работают, какое место в системе целей предприятия занимает их отдел и, конкретно, их собственная деятельность (руководители не разъясняют сотрудникам смысл их работы в системе дел предприятия).

55. Нет смысла иметь «раздутый» штат в отделе по работе с персоналом – достаточно иметь двух человек, которые проводили бы работу с сотрудниками предприятия по формированию Личности каждого и по формированию коллективистских отношений (чтение лекций, проведение индивидуальных консультаций).

56. Многие тоскуют по прежнему начальнику производства. С нынешним начальником производства у некоторых

сотрудников возникают конфликты из – за отсутствия у него знаний по различным аспектам производства.

57. Рабочие просят, чтобы с ними обсуждали методы их работы, советовались, прежде, чем вынуждать их исполнять работу так, как это видится руководителю. Рабочие – против приказов, которые издают их руководители и не желают, чтобы их ставили перед фактом.

58. Проводят акции, например «Дети – в школу». Надо было заранее готовить соответствующую мебель. В результате упустили много клиентов. Некоторые клиенты до сих пор «обрывают» телефон и пытаются получить свой заказ.

59. Некоторых сотрудников увольняют с прежнего места работы, как не справившихся со своими должностными обязанностями, и назначают на другую, руководящую, более высоко оплачиваемую должность.

60. У многих руководителей отсутствует потребность в развитии, не развит интеллект и мышление, узкий кругозор, нет умения анализировать ситуации.

61. Многие руководители, сами имея мотивацию на материальное лично для себя, на то же ориентируют своих работников.

63. Раньше получали, кроме зарплаты, прогрессивку и премию. Сейчас – ничего не получают.

64. Некоторые рабочие на отдельных участках считают, что смогут обойтись без руководителей.

65. Рабочие не довольны сдельной оплатой труда.

66. Некоторые рабочие, например, на участке детской мебели, не хотят получать зарплату выше 4-х миллионов, хотя, есть возможность получать больше. В чём причины?

67. Некоторые руководители не терпят критики, ищут оправдание своим поступкам, придираются к тем, кто не доволен их методами руководства.

68. Есть мнение (высказанное несколькими сотрудниками разных участков), что технологический отдел не нужен, поскольку, он дублирует функции других отделов. По результатам диагностики, которую провели в ходе работы по разработке Проекта построения предприятия, как развивающейся системы, многие сотрудники этого отдела – с низким уровнем интеллекта, с неразвитым вниманием, мышлением. У руководителя этого отдела складываются очень сложные отношения с подчинёнными.

69. Бывает, что руководитель не может обеспечить высокооплачиваемой работой сотрудника. Из-за этого возникают конфликты. Поэтому, целесообразно брать на работу «многостаночников» – людей, умеющих выполнять разную работу и ориентироваться не на свои личные материальные интересы, а на цели предприятия, в целом.

70. Проанализировав и вникнув в функции отдельных сотрудников, при необходимости, перераспределить их, освободив от занимаемой должности «лишних» людей. Оставить на предприятии только высокопрофессиональных сотрудников.

71. Надо отменить «палочную» дисциплину в отделах, где предполагается работать творческим людям. Надо перед такими людьми ставить задачи и создавать им условия для их выполнения.

72. Нельзя сотрудника, который опоздал на работу (есть, непременно, причина) ругать, кричать на него, стыдить. Необходимо проявлять уважение ко всем и умение поставить себя на место другого. Многие сотрудники, если у них испорчено настроение с утра, не могут продуктивно работать в течение целого дня.

73. Целесообразно, чтобы не «стадом» ходили в столовую, а тогда, когда человек хочет есть (точно так, как и нельзя заставлять человека делать «перекур», если он не курит, особенно, если он увлечённо в это время работает). Именно в таких общих «посиделках» рождаются сплетни.

Подглава 5. К вопросу о браке

Что такое брак? Каким бывает брак? Каковы причины возникновения брака? Как и кто обнаруживает брак? Что делают, когда брак обнаруживают? Что делать предприятию, чтобы брака было меньше? На все эти вопросы надо ответить и рассказать об этом сотрудникам. На предприятии много служб, которые созданы, чтобы контролировать «не допущение» брака. И, тем не менее, брак имеет место. Причина – в сотрудниках предприятия. Нужен не «внешний контроль», а «внутренний» контроль. Чтобы он срабатывал, необходимо на предприятии иметь сотрудников высшей квалификации, людей развитых, умеющих думать, сравнивать, быть внимательными, духовно богатыми, которые понимали бы, что они на предприятие приняты на работу не для того, чтобы им платили зарплату, а для того, чтобы они поддерживали имидж предприятия, формировали у потребителей положительное мнение о предприятии. Сотрудники должны ставить цель радовать потребителей своей продукцией. Чем выше уровень развития человека, как личности, тем меньше брака будет на предприятии, тем меньше будет нужды у предприятия в контролирующих службах.

У каждого сотрудника необходимо формировать определённое отношение к браку. Он не должен принимать брак, не должен допускать брак, а если допустил – не должен скрывать.

вать брак и, по возможности, должен сам устранить брак. Если сам не может исправить брак, должен попросить помощи у других сотрудников. Если не может исправить брак и с помощью «других», необходимо согласиться с тем, что за испорченную деталь он должен заплатить из своего кармана.

В настоящее время на предприятии часто допускают брак, пытаются скрыть брак, пытаются свалить вину за допущение брака на других, пытаются «подложить» брак другому. И это – при том, что на предприятии много отделов, которые осуществляют контроль за изготовлением продукции. При этом, и контролирующие органы не всегда могут обнаружить и «засечь» брак, допущенный сотрудником. Рано или поздно брак будет обнаружен – покупателем, в магазине, и приведёт, в том числе, и к слезам тех продавцов, которые продали бракованную продукцию, сами того и не подозревая. Бракованная продукция вернётся на предприятие. Но, лучше бы она с него и не «уходила». Каждый человек может ошибиться. Но, свои ошибки люди должны признавать, анализировать причины их возникновения, с тем, чтобы не допускать их снова. Но, такое отношение к продукции, к предприятию, к покупателям у всех сотрудников надо формировать.

Подглава 6. Выводы по результатам исследования в одном из магазинов ИООО

В процессе изучения коллектива сотрудников мебельного магазина в г. Минска, мы обратили внимание на то, что почти все сотрудники магазина находятся в состоянии нервного напряжения. Изучение должностных обязанностей продавцов и той работы, которую они проводят реально почти на протяжении всего рабочего дня, позволяет увидеть, что они выполняют функции, не предусмотренные Рабочей инструкцией, но, навязанные им системой, по которой работает магазин.

«Покупатель», придя в магазин, ничего реально купить не может. Безусловно, не все покупатели приходят в магазин сделать покупку, некоторые приходят изучить, ознакомиться с ассортиментом, посмотреть цены, сравнить мебель других магазинов с тем, что они увидят в магазине фирмы и т.д. Но, однозначно, фирма теряет всех покупателей, которые пришли в магазин за мебелью. Такие потенциальные покупатели начинают возмущаться, высказывать претензии продавцам. Не продавцы создали эту проблему – но именно продавцам приходится ее решать. Они пытаются это делать, но, безуспешно, поскольку, сколько бы Вы не объясняли человеку,

который пришел в магазин сделать покупку, что здесь ничего не продают, он Вас не поймет и останется недоволен. Это то же самое, что голодному человеку, который пришел в магазин, чтобы утолить свой голод, Вы объясните, чтобы он отдал Вам часть денег за еду, а за едой пришел через месяц. Мало того, он, позвонив в магазин через месяц, тоже может не получить обещанного. Ему скажут: «Кончилось то, что было», «Еще не начинали изготавливать», «Сняли с производства», «Подождите еще». Покупатель, который уже отдал часть денег за то, что не может получить ни через месяц, ни через два, понимая, что его деньгами кто-то пользуется и «наживает» себе капитал, но, главное, не имея возможности полюбоваться у себя в доме тем, что он видел в магазине (его, можно сказать, подразнили красивой вещью), продолжая, как и прежде, испытывать неудобства от того, что некуда положить постельное белье, поставить книги, убрать посуду, кастрюли и т.д., безусловно, будет приходить в магазин, к продавцам, которым он отдал деньги, будет звонить в магазин, и, когда у него уже лопнет терпение, он будет кричать на администратора, на продавцов, обзывать их, называть их ворами, лгунами, бездельниками, оскорблять, вплоть до нецензурной брани, забирать назад задаток, который уплатил магазину.

Поэтому, почти все продавцы, идя на работу, испытывают легкий стресс от того, что не знают, с чем (или с кем) они сегодня могут встретиться на работе. Некоторые видят во сне, как приходит в магазин тот потенциальный покупа-

тель, который отдал уже больше месяца назад деньги за мебель для всей квартиры, которую он приобрел месяц назад, и начинает с ними ругаться, кричать, грозить им судом, уверяя, что добьется, чтобы они «выплатили ему большую сумму за моральный ущерб, нанесенный его здоровью». А сколько здоровья при этом теряют продавцы, никто не считает. Еще очень боятся продавцы, что разъяренные покупатели начнут бить в магазине стекла, некоторые полагают, что обманутые покупатели придут к магазину с лозунгами и плакатами, устроят под окнами магазина митинг.

У выхода из магазина мы раздали потенциальным покупателям анкеты, в которых просили высказать свое мнение о работе магазина и пожелания об улучшении обслуживания покупателей. У восьмерых человек взяли интервью. Вот некоторые высказывания этих людей: «Сделали красивую вывеску, построили красивый магазин, а купить в нем ничего нельзя: то цены большие, то вообще не продают. А если все-таки отдашь деньги, заключишь договор, потом надо ждать месяц, после этого надо снова прийти в магазин, чтобы полностью оплатить заказ, потом ехать на склад, там снова ждать, иметь свой транспорт, грузчиков. Здесь совсем не думают об удобствах покупателей». Некоторые подводили итог: «Помпезность и несолидное поведение – вещи несовместимые! Мы приходим в красивый магазин, который совсем не для реальных покупателей». А, некоторые говорили: «Я здесь сделал три покупки, и все три раза мне привози-

ли бракованный товар. На витрине одно, а домой привозят – другое. Один раз была треснута боковая стенка – потом снова ждал две недели, чтобы мне ее поменяли, в другой раз не доложили фурнитуру, в третий раз в один поддон положили от шкафа две правые двери. Создается впечатление, что работают на фабрике или на складах пьяные люди». Еще один покупатель рассказал, что ему привезли шкаф, где одна боковая стенка была одного цвета, а вторая – другого. Один из обследованных проворчал: «Набрали сотрудников – жен, любовниц, родственников, а толку мало!»

Все эти люди, которые возмущаются работой фирмы, идут домой, на работу, встречаются со знакомыми и рассказывают им, как нелепо работает фирма ИООО. Это «сарафанное радио» – самая эффективная реклама, и делает ее сам себе магазин, то бишь, фирма. Хотя, Минск и большой город, но, у каждого человека – много знакомых. И человек, который испытал неудачу при взаимодействии с фирмой, непременно предостережет других от взаимодействия с ней.

Проблема, о которой мы говорили выше – это проблема брака. Здесь доходит до ужасных абсурдов: создается впечатление, что никто, кроме продавцов, не заинтересован в четком, добросовестном исполнении заказа покупателей. Брак идет с фабрики, брак идет со складов. Где контролеры? Ведь, есть отдел технического контроля. На каком участке он работает? Почему возможно такое, когда пачки на складе могут перепутать, пересортировать? Значит, воруют? Нельзя

же предположить, что все сотрудники склада работают пьяными. А где у сотрудников фабрики, складов гордость за фирму? Или, при наборе специалистов не учитывают этот параметр? Надо было бы сотрудникам фабрики, складов посмотреть, как переживают продавцы магазина, когда не могут нормально обслужить покупателя. Посмотрели бы, как их унижают покупатели, и пожалели бы женщин, которые сдерживают натиск покупателей из-за брака, изготовленного мужчинами!

Не положили в набор с мебелью шесть деревяшек. Позволил в магазин покупатель – администратор полчаса звонила куда-то, чтобы привезли эти деревяшки, а потом надо было отправлять машину в пригород, чтобы отвезти деревяшки покупателю, который не может закончить сборку мебели без этих деталей. Вот они где – убытки, вот они – реальные потери – и времени, и нервов, и горючего! Может быть, эти деревянные могли бы быть и в магазине – на всякий случай? Кто-нибудь считает, сколько убытков несет фирма из-за недобросовестного отношения к своей работе сотрудников фабрики и складов? Ведь, на фирме есть отдел брака. То есть, брак планируется! Это такая нелепость и абсурд! А, ведь, сколько ненужных, лишних людей можно было бы сократить, если бы не было брака! Но, для этого надо брать на работу истинных профессионалов, которым, конечно, надо платить больше. Ведь, главное – не сколько человек работают, а КАК они работают. Рассказал покупатель, что видел,

как упаковщик, чтобы пачка не выпирала из общего «строая» ударил ее молотком. А потом сетуем: бой. Как же тут не разбить стекло, которое стоит тридцать евро. Но, главное: это разбитое стекло потом отдадут покупателю, который будет с ним мытариться. Бывает, посылают рекламацию на то, что не тот предмет положили в пачку. Но, исправляя ошибку, допускают новую. И снова присылают покупателю не то, что надо.

Один покупатель ждал две недели, пока ему дослали шурупы, и все это время в квартире стояла разобранная мебель! А другой не ждал: пришел в магазин, сел на стул и сказал: «Пока не дадите мне нормальный шкаф, не уйду!» Потому что ему три раза присылали бракованный шкаф! Захочет такой покупатель снова обратиться за покупкой в магазин БРВ? А еще один покупатель пришел в магазин за книжным шкафом – он ему нужен сейчас, прежний развалился, а книги валяются по всей квартире. А ему говорят: «Изучите каталоги, выберите, мы Вам привезем в течение месяца». Этот разговор происходил при нас. Он говорит: «Да некогда мне по каталогам выбирать, мне нужен простой шкаф». А ему опять говорят: «Пройдите на второй этаж, посмотрите, там в углу....» Он развернулся и вышел в дверь, на улицу. А, ведь, если бы фирма была заинтересована в покупателях, то, непременно бы, подумала над тем, как обслужить таких покупателей, как этот. При нас же двое пенсионеров, которые ждали кухню два месяца и два дня, пришли в магазин и за-

брали деньги. Уходили они понурые. И подумалось: «Были бы другие, точно, устроили бы скандал, погром, или подали бы в суд». Именно, так же думают и продавцы, именно, этого все и боятся. А, придется «отдуваться» за всех продавцам: ведь именно с магазином покупатель заключают договора. А, когда продавцы, устав от напора покупателей, дают номер телефона фабрики, то, после этого, звонят с фабрики и ругают их за то, что они дали покупателям их номер телефона. А, каково продавцам, в должностных обязанностях которых и близко нет обозначения тех функций, которые они реально выполняют! А, ведь, они очень хорошо понимают, что лгут покупателям. Но, они вынуждены это делать, поскольку, производственники, которые взяли на себя обязательства перед покупателем, заключив с ним договор, должны эти обязательства выполнять! А, так – продавцы лгут, чтобы, хоть на время, освободиться от покупателя, который на них «наседает». Но, зато уж в следующий раз продавцам не «отвертеться». Именно, поэтому они и во сне видят разъяренных покупателей, и трясутся от страха увидеть такого покупателя воочию.

С ужасом продавцы и покупатель произносят слово «бронь», да, и по поводу слова «акция» думают почти то же самое! В разгар акции позвонили из офиса и сказали, что определенная позиция, на которую уже заключили много договоров, снята с производства. Кто разрабатывал сценарий акции, кто ее организовывал, проводил? Кто –нибудь берет

на себя ответственность за явную ложь, которую выдали продавцы покупателям? А, сколько возмущений, когда, простояв в очереди три часа, подойдя к кассе в магазине, человек узнает, что этой позиции уже нет! А, ее и было всего три экземпляра, хотя, покупатели об этом не знали.

Могут ли продавцы обеспечить высокое качество обслуживания покупателя? Безусловно, нет! Поскольку, это зависит не только от умения продавцов улыбаться. А продавцы могут и улыбаться, и унижаться, и льстить покупателям, и сглаживать их бурные негативные реакции. Только это, во-все, не прописано в их должностных обязанностях. И это, к сожалению, не решает проблем, в которых они погрязают. Понимая это, продавцы, тем не менее, не знают других способов устранения или недопущения конфликтов с покупателями. И, только фиксируют: «В последнее время стало очень много конфликтов», «Чем дальше, тем хуже магазин обслуживает покупателей», «С каждым днем конфликтов становится все больше!» И, даже если быть «патриотом» фирмы, в которой работаешь, и, ничего не говорить о недовольстве покупателей, тем не менее, реально, это недовольство само собой не исчезнет. Если не хотим, чтобы начались суды и выплата неустоек, необходимо осмыслить положение, в котором в настоящее время находится фирма. Каждому сотруднику необходимо научно осмыслить сущность деятельности предприятия в целом, осознать цели, которыми должен руководствоваться каждый сотрудник предприятия, отобразить

таких сотрудников, которые желали бы реализовать эти цели, хотели бы приобрести знания о средствах реализации этих целей и умели бы реализовать цели предприятия.

Полагаем, что сотрудники фабрики, складов и магазина располагают еще большей информацией о причинах возникающих с покупателями конфликтов. Поэтому, если задаться целью устранить эти причины, то, это можно будет сделать с помощью самих же сотрудников.

Подподглава 1. Недочёты в организации деятельности магазина, выявленные в процессе исследования

Магазин является одним из структурных звеньев целостной системы. Поэтому, понятно, что устранить причины недостаточно эффективной работы магазина означает, в том числе, и устранение недостатков в работе других звеньев системы – на производстве, на складах. Начинать, однако, надо с разработки модели фирмы, как развивающейся системы, с разработки концепции дальнейшего развития фирмы.

Нижеизложенные замечания были высказаны сотрудниками магазина, которые на практике определили, что наличие недочётов в организации деятельности магазина приводит к снижению прибыли, а также к возникновению конфликтов как среди самих сотрудников магазина, магазина и других подразделений системы, так и между продавцами и покупателями, сотрудниками складов и покупателями. Всё это приводит к расстройству нервной системы всех работников, принимающих участие в создании продукции для покупателей.

Чтобы увеличить товарооборот, прибыль предприятия, и, соответственно, удовлетворённость покупателей и сотрудников предприятия от взаимодействия друг с другом, необхо-

димому поставить работу всего предприятия, в целом, на научную основу.

В процессе исследования сотрудники магазина и склада высказали следующие претензии – предложения:

1. Необходимо изменить график работы: после пяти дней работы отдых – два дня является тяжёлым условием работы. Необходимо, чтобы сотрудники работали три дня с последующим двухдневным отдыхом.

2. Необходимо постоянно информировать продавцов о новых инструкциях, которые приходят в магазин. Например, цены на продукцию поднялись, а продавцам об этом не сказали. Это внесло дополнительные проблемы во взаимодействие продавцов и покупателей. Накапливается много вопросов по организации работы с покупателями. Их не с кем обсудить. Поэтому, необходимо проводить хотя бы два раза в неделю «пятиминутки», на которых можно было бы получить советы, информацию, ответы на вопросы, которые возникли в процессе работы.

3. Необходимо разработать документы (памятку, программы) и донести информацию до продавцов, как, при каких условиях они могли бы повышать свой квалификационный разряд. Этот вопрос интересует многих продавцов, которые в настоящее время работают в магазине, и только начали свою карьеру в этом направлении.

4. На сегодняшний день продавцы не имеют на руках и даже не ознакомлены с должностными инструкциями. У про-

давцов нет фирменной одежды, обуви. Но, главное – у них нет знаний о том, как качественно, на высоком уровне обслужить покупателей (скорее всего, у них нет и знаний о том, что именно эта цель является главной в их работе).

5. У некоторых продавцов до сих пор нет на руках контрактов (хотя они работают уже два или больше месяцев).

6. Отсутствует четкая, грамотная, научная организация труда. Поэтому, начальство не обращает внимания на просьбы продавцов создать им благоприятные условия для работы. Просьбы эти продавцы излагали, неоднократно, не только администратору, но, и, непосредственно, вышестоящему начальству, которое, периодически, появляется в магазине. Им обещают, но, свои обещания не выполняют. Это ставит вопрос о заинтересованности самих руководителей в высококачественной работе продавцов с покупателями.

В секции, где оформляются договора на приобретение кухни, отсутствует второй компьютер. Трём сотрудникам приходится одновременно работать на одном компьютере. При этом, если одновременно оформляются два заказа, то сорок минут приходится ждать и потенциальному покупателю. У многих не хватает времени, терпения, и они уходят. Таким образом, фирма теряет покупателей.

Переучёт товаров проводится в рабочее время, когда по залу ходят посторонние люди – потенциальные покупатели.

Во время не списывается «бой», поэтому, коробки с негодным товаром захламляют отдельные помещения.

Нет своевременного пополнения ассортимента, это сокращает возможность магазину получить дополнительную прибыль.

На складе много товаров без цены, из-за чего они не могут поступить в продажу.

Для сохранности товаров не принимаются должных мер: в магазине нет сигнализации, нет камер видеонаблюдения, внутренняя дверь закрывается на шнур, ключи от магазина не всегда находятся у материально ответственных лиц, поэтому, практически, в магазин могут в любое время попасть посторонние люди и т.д.

В магазине создаются все условия для воришек, которые могут спокойно унести «мелкие» товары.

7. Необходимо более грамотно и честно составить договора «купли-продажи» с покупателями: определить ответственность предприятия за несвоевременную поставку продукции; определить истинные сроки, в которые предприятие может изготовить продукцию для предприятия; снять противоречия, имеющие место в договоре; прописать ситуацию, если продукцию поставили раньше обозначенного в договоре срока (в этом случае нельзя требовать с покупателей забрать мебель в течение двух дней) и т.п.

8. Необходимо снять одну из причин конфликтов, возникающих во взаимодействии с покупателями: назвать «магазин» не «магазином», а «салон» (сделать соответствующую вывеску). Поскольку, в «магазин» покупатели приходят

для того, чтобы купить мебель. А реально, в настоящее время, они этого сделать не могут, так как магазин ИООО ничего не продаёт. Покупатели уходят из магазина неудовлетворёнными, но, предварительно, успевают обругать продавцов, которые их, вроде бы, «обманули» и заставили проделывать до магазина длительный путь. Кроме того, покупатели, неудачно посетившие магазин, передают информацию о специфике работы магазина другим людям. Это заметно сократило поток покупателей по сравнению с тем временем, когда магазин только открылся.

Но, можно изменить специфику взаимодействия магазина с покупателями, и начать продавать те товары, которые покупатели, посетив магазин, хотели бы купить.

9. Необходимо перестать «кормить» покупателей «завтраками», то есть перестать нарушать сроки поставки, оговоренные в договорах.

При этом, как видно из практики, задержки готовой продукции происходят не только по вине производства, но и по вине склада, находящегося в г. Минске.

Кухни, которые покупатели должны были получить в декабре, пришли в магазин только в марте. В январе тоже не было поставок кухни. Во всё предыдущее время продавцы выслушивали от покупателей по телефону и воочию грубости, доходящие до нецензурной брани, угрозы судом и судебными приставами, крики, оскорбления, в том числе, и в свой адрес (взрослых, ответственных продавцов, не виноватых в

чьих-то ошибках, обзывают «торгушками»). Это положение – очень серьёзная причина, способствующая расстройству нервной системы, доводящая женщин – продавцов до «срывов» нервной системы. За такие тяжёлые условия труда предприятие должно «отпаивать молоком» своих сотрудников – продавцов, или назначать штрафы тем сотрудникам, по вине которых продавцы не смогли выполнить условия договора с покупателями.

Проблема непоставки мебели в сроки, оговоренные в договорах, является очень серьёзной проблемой, и на её решение руководство компанией должно обратить особое внимание. Для её решения необходимо разработать документ, в котором четко прописать ответственность каждого сотрудника, принимающего участие в подготовке и продвижении к покупателям предметов мебели, ради приобретения которых они обратились на фирму.

В настоящее время реально никто не отвечает за то, что нарушаются условия договора с покупателем. Но, «отдуваться» приходится продавцам.

Эта проблема может быть снята, если формировать сознание у каждого сотрудника фирмы: он не для того, чтобы «иметь материальное лично для себя», а, для того, чтобы «наилучшим образом удовлетворить потребности покупателя». Необходимо, поэтому, обращать внимание на цели, с которыми приходит человек работать на фирму, и приглашать только тех, кто понимает, что иметь материальное лич-

но для себя он сможет только в том случае, если на высоком уровне обслужит покупателя. Причём, такими должны быть **ВСЕ СОТРУДНИКИ** фирмы, и, главным образом, руководители отдельных звеньев и подразделений. Для того и нужны на фирме методологи – аналитики – системщики – идеологи – психологи – педагоги, чтобы работать по формированию сознания с отдельными сотрудниками и коллективами, в целом (это предполагает постоянную работу: чтение лекций, проведение бесед, индивидуальных консультаций, тренингов «продаж», «общения», «личностного роста» – не как отдельных «мероприятий», а, как целостной системы знаний по интеллектуальному и нравственному развитию каждого сотрудника).

10. Регулярную учёбу надо проводить не только по развитию сотрудников, но, и с целью повышения их профессионального уровня. Поэтому, необходимо сотрудникам читать лекции, снабжать их соответствующей литературой, откуда они могли бы черпать дополнительную информацию о продукции, которую «продвигают» к покупателю.

11. В магазине отсутствует служба доставки мебели на дом. Покупателям приходится самим ездить на склад, и там иногда приходится выстаивать в очереди. Это создаёт дополнительные неудобства для покупателей и приводит к необходимости сотрудникам склада выслушивать очередные «порции» брани, недовольства, которые покупатели выражают – каждый на «своём языке». Есть покупатели, которые готовы

оплатить все услуги, но, чтобы их обслужили качественно и своевременно. Однако, магазин такой услуги им предоставить не может.

12. Возможно, на покупательскую способность влияет место нахождения магазина – он расположен далеко от центра. Хотя, с другой стороны, если бы в магазине мебель продавалась, то, наверное, нашлись бы и покупатели. Кроме того, немаловажное значение имеет наружная реклама (это может быть световая реклама на самом здании, где расположен магазин, на автобусах, троллейбусах и внутри них, прайс-листы, мини-каталоги и т.п.). В самом помещении, где на втором этаже расположен магазин, нет указателей, как к нему пройти (это могут быть не только указатели на стенах, но и указатели на полу).

13. Возможно, целесообразно сделать пункт приёма заказов на мебель по каталогам через Интернет, а также на рынках, ярмарках и в других «людных» местах.

14. Необходимо изменить время работы магазина в воскресные и праздничные дни. В такие дни последние два часа продавцы сидят без работы. Редко кому понадобится заказывать (не приобретать!) мебель в дни, когда их ждут к праздничному столу, или когда им необходимо отдохнуть перед началом новой трудовой недели.

Предложения, которые изложены в данном документе, могут быть и более пространными. Но, для этого необходима заинтересованность руководителей всех звеньев. Кроме то-

го, как мы уже отмечали в самом начале, необходима разработка концепции дальнейшего развития предприятия, разработка модели фирмы, которая хочет иметь будущее.

Е. Л. – заведующая магазином. Именно, заведующая является главным человеком, от которого зависит настроение всех сотрудников, отношение их к работе. Известный факт: если человек не удовлетворён атмосферой, царящей в коллективе, он не будет работать с полной отдачей. Поэтому, к заведующему предъявляются особые требования: он должен поддерживать хорошее настроение сотрудников, он должен помогать каждому в реализации и решении их личных целей и проблем. Сама заведующая понимает, что главное для успешной работы коллектива – чтобы в нём царил атмосфера «дружбы, доброжелательности, взаимовыручки». Но, это – на словах. А, реально в коллективе, сформированном (вернее, не сформированном) под её руководством, царит атмосфера подозрительности, недоверчивости, безразличия.

По типу темперамента – флегматик с элементами сангвиника, внимание развито недостаточно, слабо развито умение анализировать, не может быстро думать, мыслить, давать ответы на поставленные вопросы, невысокий интеллект, не умеет предвидеть последствия применяемых средств взаимодействия с сотрудниками. Проблемы решает на эмоциональном уровне, поскольку, убеждена, что все сотрудники должны безоговорочно подчиняться руководителю, и если встречает с их стороны сопротивление, попытку возразить

ей и обосновать неправомерность её действий, злится, выходит из себя, кричит, унижает их. Самоуверенна, убеждена, что всё делает правильно и не допускает ошибок. Не допуская возражений сотрудников, тем самым, не создаёт возможности для творчества, совершенствования деятельности магазина. Подозрительна, злопамятна, мстительна, хотя, старается играть роль совершенно другого человека. Эта наигранность видна людям, которые общаются с ней впервые, и очень хорошо знакома продавцам. Использует должность заведующей для реализации своих личных амбиций и потребностей повелевать, властвовать, командовать, унижать. Не уважает и не любит людей, зато, любит себя – чтобы понять это, достаточно посмотреть на те золотые игрушки, которыми она обвешана, как новогодняя ёлка. Жизненные интересы связаны с удовлетворением материальных потребностей.

Считает, что коллектив сформирован на 60% – это, как раз, и есть те три сотрудника, которые носят ей сплетни, которые не хотят ничего менять, не хотят усовершенствования, стараются не замечать произвола руководителя. Остальными сотрудниками она не довольна, говорит, что они – «бездельники», за ними нужен «глаз», иначе они будут сидеть на диванах, ничего не делать, будут играть в игры на компьютере.

Заведующая ввела правило приходить на работу за полчаса до начала рабочего дня. На опоздавших кричит, ругает их, не выслушивает объяснений причин, по которым они опоздали. Всячески старается пресекать разговоры о том, что она

не имеет права заставлять их работать на полчаса больше. Заставляет продавцов выплачивать недостачу, образующуюся в результате воровства, которое имеет место в магазине. Предложения продавцов о том, каким образом усовершенствовать контроль за покупателями, и уберечь магазин от разворовывания, отвергает.

Когда узнала, что продавцы продолжают быть недовольны её нововведениями, сказала: «Кто же это опять поднимает этот вопрос? Ну, ничего, тогда (получается, в отместку) я не буду их никуда отпускать – ни в поликлинику, ни за ребёнком (в школу или детский сад), ни курить, буду наказывать за опоздания». Она знает о продавцах всё: кто с кем разговаривал, кто сколько раз на день выходил покурить, кто присел на диван, кто опоздал на работу, на сколько минут – об этом ей докладывают «информаторы», которые подвергаются презрению со стороны сотрудников магазина. Именно, это и создаёт атмосферу безразличия, равнодушия, подозрительности, настороженности, нервозности, которая царит в магазине, что, безусловно, является главной причиной низких продаж и способствует снижению престижа магазина в городе.

К сожалению, заведующая не понимает, что главная её функция, как руководителя – не следить за каждым шагом продавцов, а, создавать условия для наилучшего удовлетворения потребностей своих сотрудников – главным образом, в самосовершенствовании, развитии, самореализации, твор-

честве.

Руководитель должен быть доброжелательным человеком, умеющим поставить себя на место другого, войти в положение другого, а не использовать методы унижения, чтобы окатиться «выше других». Вопрос о том, чтобы другие признавали в ней руководителя, волнует её больше всего. Однако, она не понимает, что руководитель не должен иметь своих личных, амбициозных целей. Целями её, наряду с созданием условий для развития, совершенствования сотрудников, является создание условий для наилучшего удовлетворения потребностей покупателей. И цель эту может и должен реализовать коллектив сотрудников. Но, так как коллектив не создан, и вряд ли, по убеждению некоторых продавцов, сможет быть создан под руководством их заведующей, то и ожидать, что покупатели будут удовлетворены и довольны, не приходится.

Подглава 7. К вопросу о причинах спада продаж в магазине

Продавцы предполагают, что основной причиной является летняя пора – пора отпусков, когда из города уезжает значительная часть населения, когда много денег тратится на отдых.

Другой, не менее значимой, причиной является незначительное количество рекламы. О магазине мебели, который расположен далеко от центра города, не знают многие люди. Наверно, не помешали бы периодические репортажи в газетах, на местном телевидении о жизни магазина, рассказы людей о том, сколько радости им доставила красивая, уютная, недорогая мебель и т.п., которую они приобрели в магазине фирмы.

Но, этому мешают такие факторы, как низкое качество некоторых товаров, претензии покупателей к продукции, срокам и условиям поставки и т.д. К сожалению, плохая слава о мебели этой фирмы уже имеет место в Гродно. Приходят потенциальные покупатели, которые слышали нелестную информацию об изделиях фирмы в других мебельных магазинах. В Гродно открылся новый мебельный магазин, и покупатели, сравнивая выставленные там изделия с продукцией фирмы, отдают предпочтение мебели нового магазина.

Многих потенциальных покупателей не устраивают усло-

вия покупки товаров в магазине фирмы.

По сути дела, эти причины были выявлены в исследовании ещё в декабре месяце на примере мебельного магазина г. Минска. Может быть, наступила пора пересмотреть концепцию продажи, взаимодействия фирмы с потенциальными покупателями, что должно способствовать увеличению продаж?

Однако, тем не менее, основной причиной низких продаж в магазине Гродно является отсутствие коллектива. Продавцы работают без энтузиазма, без настроения, боясь сказать лишнее слово, сделать лишний шаг. И, пока не будет сформирован коллектив – а, это возможно только при наличии творческого, умного, опытного руководителя, изменения положения в магазине не произойдёт.

Подглава 8. Это такая большая проблема – блат

Многие люди слышали, что на предприятии (как на частном, так и на государственном) можно получить «хорошую» должность и «хорошую» зарплату только благодаря протекции, то есть, рекомендации вышестоящего начальства. Начальство может быть разным – от этого зависит как должность, так и оклад. И, чем выше «сидит» тот или иной «покровитель», тем больше денег предприятие выделяет его «подопечному».

Ещё в далёкие, прежние времена, на Руси, получить «доходное» место было просто: надо было либо уплатить большую взятку, либо быть чьим-то близким родственником. К сожалению, мало что изменилось и в наше время. Возможно, только расширился круг людей, которые могут получить «доходное» место. И это привело к тому, что более интенсивно начался процесс гибели не только отдельных предприятий, но и государства, в целом. Оказалось, что в стране некому создавать, творить, развивать – все более-менее развитые люди уезжают из страны, чтобы где-то найти применение своим знаниям, способностям.

Мы столкнуться с негативными (опасными, губительными) последствиями проблемы «блата» на иностранном предприятии, с которым заключили договор на разработку Про-

екта построения предприятия, как развивающейся системы. Пытаясь реализовать «модное» в наше время «новшество» – разработку и внедрение «пилотных» Проектов в жизнь предприятия, директор создал «стратегическую группу» из числа сотрудников. Была поставлена цель: разработать критерии оценки эффективности деятельности отдельных сотрудников и предприятия, в целом. В наши дни это направление в деятельности предприятия является «инновационным». Из Минска приезжают специалисты, которые читают несколько лекций, а потом предлагают самим сотрудникам, на основе приобретённых знаний, разработать критерии оценки результативности деятельности отдельных сотрудников. Лекции некоторые предприятия прослушивают, а вот – разработать критерии – с этой задачей почти никто не справляется. И не мудрено. Чтобы разработать критерии оценки результативности деятельности сотрудников, необходимо, для начала, понять – кто он, сотрудник? Ведь, в академической психологии до сих пор не разработано концепции, в рамках которой можно было бы понять целостную личность. Если непонятно, кто он – человек, то, как можно понять, какой параметр необходимо брать для оценки результативности деятельности человека? Стоит сказать, что в менеджменте попытка определить критерии оценки результативности деятельности сотрудника предпринимается уже давно. И существует много подходов (как за рубежом, так и в России). Но, пока ещё никому не удалось определить критерии, которые

с большой долей достоверности позволяли бы объективно оценить сотрудника. И причина здесь, безусловно, в том, что не понят человек. Работая много лет над проблемой формирования личности, мы поняли человека, как процесс развития потребности быть. Развиваясь, как процесс, человек, на каждом этапе этого процесса, приобретает специфические особенности – материальные (физические), энергетические, интеллектуальные и духовные (которые находят выражение в отношении к «другим», и не только к людям, но и к различным формам Жизни). Зная характеристику каждого этапа процесса развития, можно составить характеристику личности. На каждом этапе развития, как личность, у человека можно обнаружить те или иные особенности (качества личности), которые позволяют ему достигать определённого эффекта при включении в деятельность. Именно, характеристику человека, находящегося на том или ином этапе развития, как личность, и надо брать в качестве критерия оценки результативности его деятельности. Человек, который умеет исполнять деятельность по шаблону, тот, который умеет анализировать, подбирать новые средства, ставить новые цели, и тот, который умеет создавать новый продукт – это разные люди, и ценность каждого из них определяется именно уровнем его развития, как личности. Чтобы уметь понять и, тем более, применить выше предложенный подход в деятельность предприятия, необходимо иметь знания по «Теории всеобъемлющего развития». И, этих знаний пока что нет

у академических учёных, не говоря уже о сотрудниках того или иного предприятия. Поэтому, это закономерно, что «стратегическая группа», созданная на предприятии, о котором мы говорим, и не могла создать ничего, что позволило бы предприятию начать развиваться. Поэтому, директор предприятия, видя, что время идёт (прошло почти десять месяцев со времени создания группы), а, результатов никаких нет – группа не может создать ни одного документа, решил вступить во взаимодействие с учёным – разработчиком концепции всеобъемлющего развития.

Для начала надо было поменять цели предприятия – вместо: «иметь материальную прибыль» надо было ввести: «как можно лучше удовлетворять потребности покупателей» и «создавать условия для жизни, для развития сотрудников». Изменение целей предполагает изменение средств взаимодействия сотрудников друг с другом, руководителей – с сотрудниками, сотрудников – с покупателями. Вот, здесь и «выползла» проблема «блата». Как оказалось, в высшем руководящем эшелоне предприятия находятся «блатные», которые по уровню развитости, как личность, находятся на втором уровне (уровней всего шесть). Это – люди с неразвитым мышлением, которые имеют низкий интеллект, не имеют потребности в приобретении новой информации, в совершенствовании, в развитии, не умеют анализировать, не умеют самостоятельно принимать решения, находить выход в возникающих ситуациях. Мало того, именно, они и создают кон-

фликтные ситуации на предприятии, применяют средства унижения, запугивания других сотрудников, более развитых, находящихся на более высоких уровнях развития, как личность. Такие руководители направляют всю свою энергию на то, чтобы подсматривать, собирать «компромат» на более развитых специалистов. Они боятся их, «доносят» директору на умных людей, всякими способами добиваются их увольнения. На этом предприятии осталось всего несколько профессионалов, всех остальных «умных» людей недоразвитые руководители уволили. Мало того, эти руководители стараются принимать на работу сотрудников низкого уровня развития, чтобы им самим комфортнее было продолжать получать свои огромные зарплаты.

Управлять – это значит создавать условия для развития. Люди, которые сами не имеют потребности развиваться, не могут способствовать развитию других, не могут успешно управлять другими. Поэтому, им выгодно «выжить» умных профессионалов с предприятия. Имея развитую потребность в приобретении материального лично для себя, такие руководители не заботятся о развитии предприятия, сотрудников, их не волнует проблема совершенствования методов изготовления продукции, они не думают о том, как наилучшим образом удовлетворять потребности покупателей.

Но, рано или поздно, наступает время, когда всем становится ясно: «блатным» не место на предприятии, поскольку, они выступают, как препона для развития, для жизни

предприятия. И, вот, тут-то, и выявляется сущность самого главного руководителя предприятия, и, вдруг, всем становится ясно: он и сам – из «блатных». «Руководя» много лет предприятием, довёл его до развала. Обеспечивая себе «безбедное» проживания на предприятии, «блатные» постепенно разрушали предприятие. Одновременно, разрушали и себя, поскольку, годы борьбы с «умными» сотрудниками, страх потерять своё «тёплое», «доходное», место сделали своё дело: у всех «начальников» стал развиваться невроз.

Мы живём в то время, когда люди постепенно осознают: собственное развитие – вот гарантия счастливой жизни. Поскольку, человек счастлив не тем, сколько у него денег, а тем, скольким «другим» он доставил радость, удовлетворение, создав для них предметы удовлетворения их потребностей. «Другие» – вот источник вдохновения, источник удовлетворения всех потребностей, радости и счастья. И, чем большему количеству людей ты нужен, тем более истинную жизнь ты проживаешь. Ну, а «блатные» исчезнут только тогда, когда исчезнут их покровители. Но, это уже – совсем другая проблема.

Подглава 9. Что можно сделать на предприятии для увеличения возможностей получения дополнительной прибыли

Одним из путей увеличения прибыли является возможность самим изготавливать отдельные детали выпускаемой продукции: можно начать самим изготавливать материал для обивки, фурнитуру и др. Для этого, безусловно, необходимо купить предприятия, которые производят соответствующие детали, или – расширить своё производство.

Можно начать изготавливать широкий ассортимент мебели по индивидуальным заказам.

Можно разработать и начать изготавливать *vip* – модели, «штучный», эксклюзивный товар, который может стоить достаточно дорого. Но, он должен быть таким, какого ни у кого нет, и который не выпускает ни одно предприятие. Для этого, скорее всего, необходимо будет заняться изучением моделей, коллекций, выпускаемых в других странах. Безусловно, такие модели смогут разрабатывать только поистине творческие, талантливые люди. В настоящее время привлечение таких людей невозможно из – за позиции руководства – «предприятию не нужны творческие, умные люди», поскольку, они требуют к себе уважительного отноше-

ния, а руководству легче управлять «быдлом» (управление такими сотрудниками не требует большого ума, знаний, высокого уровня развития интеллекта и духовности).

Необходимо в руководящий состав предприятия определить людей, заинтересованных в развитии предприятия, сотрудников, в своём собственном развитии. Наличие в качестве ведущих целей жизни у руководителей материальных потребностей – это показатель раскола личности. Развития невроза. Невысокий уровень развития, который, как правило, сопровождает развитые материальные потребности, делает человека завистливым, жадным, злым, заставляет бояться потерять материальное (и должность, за которую на предприятии платят). Если на предприятии начнут платить не за должность, а за пользу предприятию, за выполненную работу (которую на предприятии начнут, наконец, подсчитывать), то, многие руководители сами уйдут с предприятия.

Большой резерв развития возможностей предприятия в получении дополнительной прибыли, содержится в сотрудниках – тех, которые уже работают на предприятии и которых можно найти взамен тех сотрудников, которые «устроены» на предприятие по «блату». Надо провести диагностику и по результатам диагностики освободиться от «балласта».

Резерв приобретения дополнительной прибыли – в сокращении штатного расписания, в сокращении руководящих должностей, на которых находятся «пристроенные» по «блату» люди, в сокращении сотрудников – конструкторов и тех-

нологов (а также других сотрудников с «высшим образованием»), весьма низкого уровня развитости, как личность, которые, видимо, тоже являются чьими – то родственниками.

Весьма важным резервом получения дополнительной прибыли является изменение мотивации сотрудников, формирование у них потребности заботиться о престиже предприятия, формирование стремления быть «первыми», «лучшими», «главными» на рынке сбыта. Для этого необходимо ввести в систему отношений сотрудников друг с другом и руководителей с сотрудниками «партнёрский менеджмент» – отношения взаимного уважения, создания условий для развития друг друга. В настоящее время на предприятии царит бескультурье, хамство, сплетни, подсиживания, доносы, контроль, слежка друг за другом. Это – результат низкой культуры и низкого интеллекта и духовности руководителей разных звеньев, начиная с самого высокого.

Можно утверждать, что главным средством, внедрение которого позволит получать дополнительную прибыль (получить дополнительных покупателей и высокого уровня профессионалов – сотрудников), является построение предприятия на научной основе, на основе идеи развития. Это позволит построить предприятие, как процесс развития, где все отделы будут выступать, как средства реализации целей друг друга, а результаты деятельности каждого отдела будут подготавливать почву для деятельности других отделов. Есть в менеджменте понятие «оперативного менеджмента», ко-

торое надо понимать, как охват и рассмотрение системы взаимодействия отдельных подразделений предприятия, как единого целого. Но, для этого необходимо выстроить организационную структуру предприятия, как процесс развития потребности, по этапам.

Очень важным моментом является осуществление мероприятий по развитию всех сотрудников. Надо расширять кругозор сотрудников, формировать потребность в приобретении новых знаний, в том числе, и связанных с профессиональной деятельностью, надо проводить тренинговые занятия, обучать умению взаимодействовать с другими формами Жизни, надо проводить диспуты, обсуждения тех или иных «житейских» проблем, надо развивать мышление всех сотрудников, надо обучать умению анализировать проблемы, принимать самостоятельно решения, решать возникающие проблемы, обучать умению не допускать развития конфликтов. Это – очень важно. Поскольку, низкий интеллект сотрудников не позволит вывести предприятие на «передовые» рубежи отрасли. Надо поставить повышение уровня развития сотрудника в зависимость от получаемой им заработной платы.

С повышением уровня получаемой прибыли связана ориентация предприятия не на рост объёмов производства, а на укрепление положения компании в отрасли, на ориентацию на лидерскую позицию в отрасли. Но, это возможно только при условии повышения уровня развитости сотрудников.

Сотрудники – это – главное звено предприятия. В настоящее время приобретают всё большую ценность высоко развитые сотрудники, с высоким интеллектом и развитым мышлением. Условия для подготовки таких специалистов надо создавать, таких специалистов надо ценить, создавать им условия для жизни, для развития, чтобы они не искали другого места работы.

Можно задаться целью и сформировать группу постоянных клиентов предприятия. Может быть, какие – то акции создать, инвестиции осуществлять клиентам, чтобы можно было получать отсроченный доход (через 5, 10, 20, 30 лет).

Изучению стандартов, устанавливаемых лидерами отрасли всего мира, надо уделить очень серьёзное внимание. Нужны развитые сотрудники, которые могли бы изучить соответствующую информацию (они же должны и её добыть), и дать информацию сотрудникам, которые разрабатывают новые модели. Ориентация должна быть на мировые стандарты.

Надо исключить блат, взятки из жизни предприятия. За них приходится платить слишком высокую цену.

Руководители предприятия не должны бояться избавляться от «вчерашнего» дня. Если сложившийся порядок вещей не даёт ожидаемого эффекта, его надо ломать. Надо избавляться от вчерашних моделей, от балласта – сотрудников, руководителей. Кого и что можно менять – надо менять (иногда внесение какой-либо одной детали меняет весь об-

лик продукта), надо не бояться задавать вопросы: «Что нам это даёт? Какие есть положительные стороны? Какие – отрицательные?» и решительно ликвидировать то, что занимает место и не даёт результата.

На предприятии должно быть два бюджета: один – «текущий», второй – специальный, для достижения отдалённых целей – это может быть обучение персонала, разработка новых моделей, введение новых услуг, товаров, технологий, поиск новых рынков, потребителей, каналов распространения продукции.

Надо иметь Миссию предприятия, которая должна определять цели, направления деятельности предприятия, должна быть неизменной и стабильной. Такой же должна быть система ценностей предприятия.

Необходимо непременно поощрять сотрудников, которые внесли рационализаторские предложения. Поощрения могут быть разными, в том числе и внесение сотрудников в число руководителей высшего звена.

Директор предприятия непременно должен иметь постоянную достоверную информацию о состоянии дел на предприятии. Не полагаться только на информацию, которую ему дают «свои» люди, а найти способы получать информацию из других источников, наилучшим из которых является реальное взаимодействие с рабочими и другими сотрудниками.

Надо понять, что работники ИТ и АИС вместе с МИ

не способны удовлетворить потребность людей в информации. Надо признать, что все программы построены на старых знаниях. Поэтому, на предприятии необходимо планировать получение каждым сотрудником новой информации, для чего необходимо создать кружки, дискуссионные группы, клубы по интересам.

Надо понимать, что внутри организации существуют только затратные участки. Единственно прибыльный участок – это потребитель. Поэтому, на изучение потребителей реальных и потенциальных надо направлять значительные усилия. Все получаемые результаты необходимо обсуждать с другими сотрудниками, руководителями разных звеньев. Обсуждение проблем необходимо сделать основным средством взаимодействия сотрудников на предприятии.

Надо ввести в практику деятельности предприятия «пилотные» проекты, надо их экспериментально проверять и внедрять, если они дали значительное повышение качества продукции. На первом плане должно быть качество продукции, а не количество (сейчас платят рабочим за количество продуктов).

Подглава 10. Некоторые идеи об улучшении работы с покупателями

Какие бы цели не выступали, как главные, в сознании собственников, всё-таки, для них основным остаётся – приобретение как можно больше материальной прибыли. Прибыль – это деньги, которые находятся у «других»: у людей, которые приходят в магазин за продукцией, а также у тех, кто не приходит в магазин и ничего из мебели не покупает. Вторая категория людей – наиболее многочисленна, и именно в ней заложен резерв материальной прибыли предприятия. Это – люди, которые в любой момент могут стать покупателями продукции предприятия, но, для этого сотрудники фирмы должны знать и уметь сделать их источником материальной прибыли предприятия.

Для того, чтобы научиться работать с покупателями, сотрудники должны понимать, что любое поведение человека побуждается потребностями. Потребности должны актуализироваться, чтобы выступить источником активности человека. О том, как актуализировать те или иные потребности других людей, и должны знать сотрудники предприятия. Безусловно, нужны лекции, тренинги, другая учёба, которая позволит поднять на более высокий уровень профессионализм сотрудников ИООО.

Как «разбудить» дремлющие потребности потенциальных

покупателей, как их актуализировать?

Перво – наперво, необходимо позаботиться о том, чтобы информация о возможности удовлетворять те или иные потребности у конкретного изготовителя продукции, дошла до потенциальных покупателей. Пусть, они сразу и не осознают, что у них есть потребность в удовлетворении рекламируемого товара, с помощью которого можно удовлетворить «дремлющие» потребности, но, эта информация, которая попала им на глаза, никуда не девается. И, она может «проснуться», «ожить» в любой момент, в связи с изменением жизненных обстоятельств людей.

Ещё больше «сработает» реклама, если разработчикам удастся создать модель, не имеющую аналогов, необычную, практичную, удобную, красивую. То есть, такую, которая выделяла бы человека, владеющего этой моделью, из числа других людей. Особенно, этот мотив можно активизировать у людей обеспеченных и недалёких, которым нечем утвердиться, кроме, как мебелью, квартирой, дачей, машиной.

В работе по «приобретению» новых покупателей большое значение имеет реклама. Необходимо, чтобы был составлен необычный текст, а также имеет значение место, где будет расположена реклама. Реклама может быть разной. Но, однозначно: лучшей рекламой будет результат деятельности сотрудников предприятия. В настоящее время само предприятие создаёт себе отрицательную рекламу и отворачивает от себя покупателей. Видимо, это происходит потому, что на

предприятия много неумных, недалёких руководителей, от мнения которых зависит весь ход деятельности предприятия. Именно, поэтому, мы уже неоднократно говорили о том, что надо выявить «балласт» и уволить этих сотрудников – и это будет начало перестройки и обновления всей деятельности предприятия.

На предприятии необходимо провести социологическое исследование, в котором поставить цель получить не только информацию о покупателях и моделях, имеющихся на рынке, но, и информацию о «потенциальных» покупателях, тенденциях моды, и, не только в стране, России, но, и в дальнем зарубежье.

В связи с выше изложенным, возникает проблема наличия на предприятии сотрудников – неординарных, творческих, нестандартно мыслящих. Таким сотрудникам надо платить зарплату, исходя из результатов их деятельности – составленных текстов, разработанных моделей. Вполне возможно, что надо будет объявить конкурс на разработку новых моделей для различных категорий потребителей. В этом конкурсе могут принять участие, как сотрудники данного предприятия, так и люди – «со стороны». Победителей конкурса надо будет брать на работу, создавать им условия для проявления творчества, в том числе и поощрять их деятельность материально. Безусловно, прежде, чем объявить конкурс, необходимо (руководству) чётко представить цели; иметь представление о категориях покупателей, на которых будет ориентиро-

вана коллекция моделей; иметь информацию о возможных вариантах применения тех или иных материалов (имеющихся на складах или тех, которые предприятие может приобрести). То есть, на предприятии должен быть творческий, умеющий добывать информацию, умеющий анализировать, применять полученную информацию к нуждам предприятия и т.п., руководитель. Именно, под его руководством, и должны создаваться коллекции, тексты рекламы.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что главные потенции в приобретении как можно больше материального, кроются в сотрудниках, особенно – в руководителях. Руководителей необходимо подбирать не из числа друзей и знакомых, а искать талантливых, творческих, высоко интеллектуально и духовно развитых людей.

Как можно увеличить продажи продукции, изготавливаемой на предприятии?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять: продают – люди, продают – людям, продают то, что изготовили люди. Вот эти три категории людей и необходимо просмотреть во взаимодействии. И определить условия, при которых будет осуществляться процесс изменения этих людей – изменения их отношения к работе, к зарплате и к «другим».

Прежде всего, предприятию необходимо поменять цели своей деятельности, из цели: «иметь прибыль» надо перейти в цель: «наилучшим образом удовлетворять потребности покупателей». Так как, потребности покупателей будут удо-

влетворяют сотрудники, то, необходимо принять цель: проявлять заботу о своих сотрудниках, создавать им условия для жизни, для развития. Главное – для развития. Поскольку, развитие предприятия – это и есть развитие сотрудников.

Поменяв цели, предприятие должно всё сделать для того, чтобы новые цели были приняты всеми сотрудниками, особенно, руководителями, а, тем более, высшим звеном руководителей. Что для этого надо сделать?

Провести конференцию, на которую собрать всех людей, заинтересованных в сохранении и развитии предприятия. Обсудить все вопросы, касающиеся организации деятельности предприятия (требования к руководителям, способы и формы оплаты труда руководителей, сотрудников офисов, рабочих, специфика взаимодействия всех работников друг с другом, отношение к работе (отсутствие брака, исключение из структуры предприятия ОТК, контроль – это совесть каждого сотрудника), определение условий развития всех сотрудников, структура предприятия и отдельных его подразделений и др.).

После конференции необходимо будет изучить всех сотрудников, с точки зрения их развитости, как личность, освободить от занимаемых должностей «балласт», который будет выявлен в процессе исследования, начать вводить в работу предприятия новшества, которые будут обсуждены на конференции, в том числе и обучение всех категорий сотрудников (и продавцов магазинов).

Необходимо подготовить программы работы по развитию различных категорий сотрудников, и начать внедрять эти программы в деятельность предприятия.

Представив предприятие, как процесс развития потребности быть, мы выявим цели и средства, которые необходимо применять в работе предприятия на различных этапах, начиная с необходимости провести социологические исследования, связанные с приобретением информации о покупателях. Необходимо изучить, где покупают, что покупают, кто покупает, сколько покупают. Анализ полученной информации позволит не ошибиться в планировании деятельности предприятия в дальнейшем. Необходимо определить группы покупателей (в том числе выделить и VIP-группу), определить виды продукции, которые будет изготавливать предприятие, необходимо будет начать осуществлять поиск мест, где необходима продукция предприятия, продумать способы продажи мебели (в том числе и через Интернет). Необходимо будет, чтобы сотрудники видели результаты своей работы, построить цеха, как изготавливающие мебель для определённых категорий покупателей. Необходимо будет начать серьёзную работу с продавцами – обучать их умению осуществлять продажи продукции предприятия. Со всеми сотрудниками предприятия необходимо начать работу по формированию у них добросовестного отношения к работе, по повышению их уровня развития и культуры.

Больше продаёт тот, кто продаёт продукцию, которой ещё

нет на рынке. Поэтому, сотрудники должны изучить рынок продукции, адекватной той, которую выпускает предприятие, изучить вкусы и потребности потенциальных и реальных покупателей, начать создавать новые продукты, и постараться начать выпускать такую продукцию первыми. При этом, начать продавать первую партию новых товаров, и если она «приживётся», начать её изготавливать серийно.

Став на путь научной организации труда, предприятие сможет определить периодичность смены моделей. Опять же, для такого уровня работы нужны творческие, талантливые сотрудники. Пусть их будет не очень много – они качеством своей работы выведут предприятие в передовые.

Чтобы разгрузить склады от мебели, которая давно там находится и не покупается, необходимо провести акции. Это позволит получить предприятию определённую сумму денег и зарекомендовать себя, как продавец, который время от времени продаёт дешёвую мебель.

В настоящее время на предприятии многие люди получают зарплату за безделье. Но, они занимают определённую должность, которая предполагает определённую плату за неё. Безусловно, предприятию необходимо переходить на внедрение в свою деятельность рекомендаций, которые мы разработали в качестве критериев оценки результатов деятельности сотрудников и начисления им заработной платы. Платить надо не за должность, а за выполняемую работу.

Чтобы начать больше продавать, необходимо как можно

быстрее начать проводить учёбу всех категорий сотрудников предприятия. Это позволит изменить их сознание, мотивацию, отношение к работе, что приведёт к повышению качества работы на всех участках деятельности предприятия.

Надо всех сотрудников посвятить в стратегию компании, тем самым, сделав их участниками процесса развития предприятия. Надо, чтобы все сотрудники чувствовали себя соучастниками выполняемого дела.

Необходимо научиться достигать совершенства в том, что ценно для покупателей и что не так легко скопировать конкурентам. И опять приходится говорить о сотрудниках – их уровне развитости, профессионализме, уровне развитости творчества.

Надо выявить интересы и потребности «узкой» аудитории покупателей и создать для изготовления предметов их потребности отдельный цех. Возможно, подобные цеха для изготовления специальной мебели для специальных покупателей необходимо создать, в принципе, не один, а несколько. Но, опять же, нужны специалисты, которые смогли бы организовать целиком деятельность подобных цехов.

Надо уменьшить «порции» предметов в одной гарнитуре (соответственно – снизится цена). При этом, в гарнитуре, предназначенном, вроде бы, для одних и тех же нужд, может находиться разное количество предметов. И эти гарнитуры могут быть изготовлены из разного материала, могут быть предназначены для разных возрастных категорий покупате-

лей.

Надо уделить большое внимание изготовлению упаковки, сделать её привлекательной (яркой, броской). Этому можно поучиться у производителей за рубежом. При этом, не обязательно ездить за опытом в другие страны – можно пройтись по магазинам, приглядеться внимательно к тому, из чего изготавливается упаковка, какой она бывает расцветки, формы.

Надо подумать над наборами мебели для разных категорий покупателей. Многие предприятия изготавливают мебель для школьников, но, можно было бы изготавливать и для молодёжи, и для пожилых людей.

Надо попытаться разработать мебель, которую покупатель может использовать по своим целям.

Надо объединить отделы продаж и маркетинга. Для этого необходимо набрать специалистов, которые могут не только продавать, но и взаимодействовать с покупателями, которые могут чувствовать веяние моды, могут понимать покупательские интересы и потребности.

Внедрить метод продажи в рассрочку (на два года, но, при этом, покупатель может через год поменять мебель на другую, а свою мебель продать назад предприятию по более низкой цене, при этом, за новую мебель рассрочка продлевается снова). Как продавать в рассрочку – это – целая проблема, которую должны изучить и реализовать сотрудники предприятия.

Подглава 11. Кто и как может создать новых покупателей

Какие бы цели не выступали, как главные, в сознании собственников, всё-таки, для них основным остаётся – приобретение как можно больше материальной прибыли. Прибыль – это деньги, которые находятся у «других». В данном случае – «другие» – это те, у которых «дремлют» потребности, которые может удовлетворять то или иное предприятие.

Как «разбудить» дремлющие потребности? Перво – наперво, необходимо позаботиться о том, чтобы информация о возможности удовлетворять те или иные потребности у определённого собственника, дошла до потенциального покупателя. Пусть, он сразу и не осознает, что у него есть потребность в удовлетворении рекламируемого товара, с помощью которого можно удовлетворить его «дремлющие» потребности, но, эта информация, которая попала ему на глаза, никуда не девается. И она может «проснуться», «ожить» в любой момент, в связи с изменением жизненных обстоятельств человека.

Ещё больше «сработает» реклама, если разработчикам удастся создать модель, не имеющую аналогов, необычную, практичную, удобную, красивую. То есть, такую, которая выделяла бы человека, владеющего этой моделью, из числа других людей. Особенно, этот мотив можно активизировать

у людей обеспеченных и недалёких, которым нечем утвердиться, кроме, как мебелью, квартирой, дачей, машиной.

В работе по «приобретению» новых покупателей большое значение имеет реклама. Необходимо, чтобы был составлен необычный текст, а также имеет значение место, где будет расположена реклама.

Для реализации вышеизложенных предложений необходимо провести социологическое исследование, в котором необходимо поставить цель получить не только информацию о покупателях и моделях, имеющихся на рынке, но и информацию о «потенциальных» покупателях, тенденциях моды, и не только в стране, России, но и в дальнем зарубежье.

В связи с вышеизложенным, возникает проблема наличия на предприятии сотрудников – неординарных, творческих, нестандартно мыслящих. Таким сотрудникам надо платить зарплату, исходя из результатов их деятельности – составленных текстов, разработанных моделей. Вполне возможно, что надо будет объявить конкурс на разработку новых моделей для различных категорий потребителей. В этом конкурсе могут принять участие, как сотрудники данного предприятия, так и люди – «со стороны». Победителей конкурса надо будет брать на работу, создавать им условия для проявления творчества, в том числе и поощрять их деятельность материально. Безусловно, прежде, чем объявить конкурс, необходимо (руководству) чётко представить цели; иметь представление о категориях покупателей, на которых будет ориентиро-

вана коллекция моделей; иметь информацию о возможных вариантах применения тех или иных материалов (имеющихся на складах или тех, которые предприятие может приобрести). То есть, на предприятии должен быть творческий, умеющий добывать информацию, умеющий анализировать, применять полученную информацию к нуждам предприятия и т.п., руководитель. Именно под его руководством и должны создаваться коллекции, тексты рекламы.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что главные потенции в приобретении как можно больше материального, кроются в сотрудниках, особенно – в руководителях. Руководителей необходимо подбирать не из числа друзей и знакомых, а, искать талантливых, творческих, высоко интеллектуально и духовно развитых людей.

Подглава 12. Рекомендации по повышению уровня продаж

Постараться быть первыми в выпуске какой-то продукции.

Вначале продавать – потом изготавливать.

Определить периодичность смены моделей.

Залежавшуюся мебель на складах продать с помощью акций.

Надо начать оплачивать выполненную работу, а не должность.

Создать условия для развития всех сотрудников предприятия.

Всех сотрудников посвятить в стратегию компании, тем самым, сделав их участниками процесса развития предприятия.

Достигать совершенства в том, что ценно для покупателей и что не так легко скопировать конкурентам.

Выявить интересы и потребности «узкой» аудитории покупателей и создать для изготовления предметов их потребности отдельный цех.

Уменьшить «порции» предметов в одном гарнитуре (соответственно – снизится цена)

Уделить большое внимание изготовлению упаковки, сделать её привлекательной (яркой, броской).

Подумать над наборами мебели для разных категорий покупателей.

Попытаться разработать мебель, которую покупатель может использовать по своим целям.

Объединить отделы продаж и маркетинга, построить их, как процесс развития.

Внедрить метод продажи в рассрочку (на два года, но, при этом, можно через год поменять мебель на другую, а свою мебель продать назад предприятию по более низкой цене, при этом, за новую мебель рассрочка продлевается снова на два года).

Глава 4. Рекомендации по дальнейшему совершенствованию деятельности ИООО

Необходимо так организовать работу, чтобы все звенья предприятия работали, как единое целое, а, не в разноряд, как это имеет место в настоящее время. Для этого необходимо поставить работу фирмы на научную основу. Необходимо разработать научно обоснованную модель фирмы, как развивающейся системы, с тем, чтобы потом постепенно, по этапам, воплощать ее в жизнь.

Необходимо всем сотрудникам фирмы осознать, что главными целями предприятия, как развивающейся системы, являются наилучшее удовлетворение потребностей покупателей (у которых – деньги) и создание условий для наилучшего удовлетворения потребностей (в том числе и материальных, а также потребностей в самосовершенствовании, в развитии – интеллектуальном, физическом) сотрудников, которые должны уметь забрать деньги у покупателей для фирмы, а, значит, и для себя тоже.

Необходимо первым делом подобрать таких сотрудников, которые хотели и могли бы наилучшим образом удовлетворять цели покупателей, то есть, подобрать людей нравственных, высоко профессиональных. Для этого необходи-

мо на ту или иную должность назначать не по степени родства с руководителями, а по реальному уровню развития человека, как личности – проводить человека по конкурсу, проверяя уровень развитости его интеллекта, нравственности и профессиональных качеств. Чтобы определить, кто по этим критериям из работающих в настоящее время сотрудников подходит для фирмы, необходимо провести диагностическое (психологическое) обследование всех сотрудников офиса, складов, магазинов и производства, и освободить от занимаемой должности тех, кто неадекватен целям и требованиям предприятия (если даже это будут близкие родственники руководителей).

Необходимо проанализировать штатное расписание персонала и изучить особенности организации деятельности предприятия – возможно, на предприятии работают «лишние» люди, существуют «лишние» служебные места. На них можно экономить средства фирмы. Или употребить эти средства на развитие предприятия, на обучение сотрудников.

На руководящие должности людей надо принимать по конкурсу. Руководитель должен быть человеком творческим, интеллектуальным, высоко нравственным.

Необходимо провести социологическое исследование с целью определения состава покупателей, потребностей, с которыми они приходят в магазин, что позволит найти способы наилучшего удовлетворения их потребностей.

Можно ввести методы обслуживания, удобные для покупателей: а) обеспечивать доставку всех товаров (по желанию покупателя), а не только стоимостью выше полутора миллионов. Возможно, для этого фирме надо будет иметь больше собственного грузового транспорта, или поддерживать связь с фирмами, занимающимися автоперевозками; б) сделать в магазине реальные квартиры – одно, двух и т.д. комнатных, и, варианты этих квартир, например, однокомнатные квартиры – для молодоженов, для молодоженов с ребенком, для пожилых людей – для одного человека, для супругов и т.д. В различных вариантах квартир необходимо предусмотреть мебель разной стоимости (для покупателей с различным материальным достатком), разного дизайна – с учетом возраста, интересов, уровня развития. Необходимо, чтобы покупатель мог сразу выбрать и купить все, что ему понравилось. Для этого необходимо иметь на складе мебель, пользующуюся у покупателей повышенным спросом; в) чтобы покупатель имел возможность заказать мебель по собственным эскизам – тогда станет интересней и насыщенней, целенаправленной работа дизайнеров; г) чтобы покупатель мог заказать мебель по Интернет; д) чтобы покупатель имел возможность заказать мебель по каталогу, реально отражающему наличие мебели в данном магазине (в магазине есть каталоги, которые не удовлетворяют этому требованию).

Может быть, в каталогах дать более полную информацию для покупателей – о сроках изготовления, о сырье, из кото-

рого могут быть изготовлены изделия, о стоимости не только самой мебели, но и ее доставки и т.д.; е) чтобы покупатель имел возможность приобрести мебель не в сроки, удобные магазину (фабрике), а в удобное для него время; ж) расставить мебель в магазине по-другому: отдел кухни – для разных покупателей, разной стоимости и разного дизайна – все в одном месте, в другом месте – мебель другого назначения (по разного количества комнатным квартирам).

Чтобы иметь возможность так обслуживать покупателей, необходимо на складах иметь в определенном количестве ту мебель, которая пользуется постоянным и повышенным спросом. Возможно, необходимо создать бригады по изготовлению мебели разной сложности, или «завязать» друг на друге «магазин-склад-производство» по отдельным видам мебели. Это будут блоки, которые смогут работать значительно успешней, чем сейчас работает фирма, разделенная на отдельные «ведомства» – магазины, склады, фабрика. В настоящее время нет единства, и нет заинтересованных, ответственных за брак людей, и даже если все знают, что брак создает помеху развитию предприятия в целом, никто его устранять не торопится. В каждом блоке необходимо иметь директора, который и будет ответственен за весь путь товара от покупателя – заказчика к фабрике и от нее – к реальному покупателю, который и будет ответственен за прибыль. Тогда, такой человек и будет регулировать взаимодействие магазина со складами и с изготовителями. Возможно, надо со-

кратить ассортимент, это позволит наилучшим образом удовлетворять потребности покупателей. И не нужно будет продавцам, администратору видеть во сне, как к ним приходит разъяренный покупатель. И они смогут выполнять свои реальные обязанности, прописанные в должностных инструкциях. И смогут не только оформлять договора покупателя с фирмой, но и формировать вкус, прививать модные тенденции покупателю. Информация об этом, непременно, пойдет по всем городам, где созданы магазины этой фирмы.

В настоящее время продавцы и администратор работают не по тем инструкциям, с которыми они знакомились, когда их принимали на работу. Необходимо либо изменить инструкции, либо изменить реальность – то есть, перестать обманывать покупателей, начать наилучшим образом реализовать их потребности в приобретении качественной мебели. Если предприятие и впредь предполагает «гнать» брак, то необходимо ввести новую штатную единицу в магазин – человека, который будет заниматься браком.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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