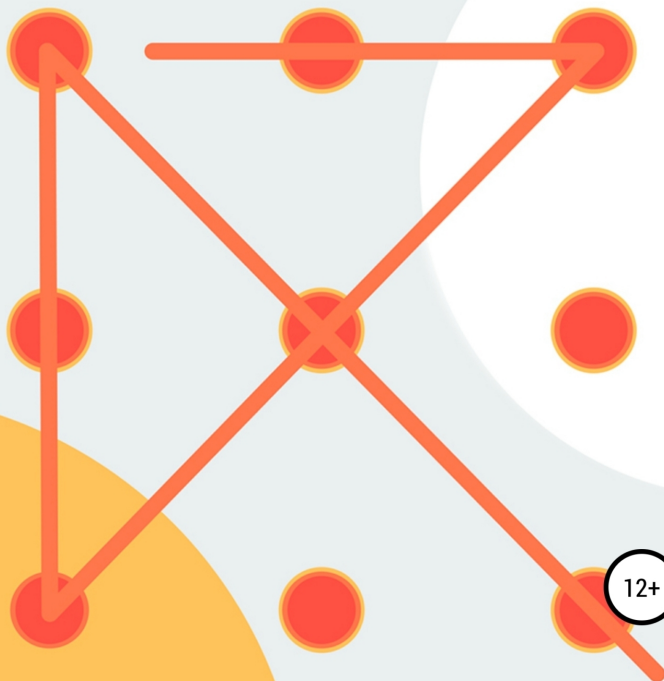


ПРОРЫВ

ЕДИНСТВЕННЫЙ ПУТЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА



12+

Виктор Вальчук,
Дмитрий
Константинов,
Владимир Речкалов

*«Бизнес-роман
о необходимости преодоления
ограничивающих убеждений
в бизнесе и не только».*

**Владимир Юрьевич Речкалов
Виктор Васильевич Вальчук
Дмитрий Георгиевич Константинов**
**Прорыв. Единственный
путь развития бизнеса**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68303948

SelfPub; 2022

Аннотация

История производственного предприятия, столкнувшегося с «потолком» в своем развитии. Для прорыва в развитии руководству и персоналу приходится преодолеть собственные, выстраданные на опыте, но устаревшие убеждения. Читателю предлагается пройти через этот прорыв вместе с героями. Вы увидите трудности такой трансформации, осознаете природу сопротивления изменениям и реальный путь к таким изменениям.

Виктор Вальчук, Дмитрий Константинов, Владимир Речкалов Прорыв. Единственный путь развития бизнеса

*Мир, который мы создали, – продукт нашего мышления;
он не может быть изменён без изменения мышления.*

Альберт Эйнштейн

Глава 1. Чрезвычайное происшествие

Утро генерального директора завода по производству пищевого оборудования «Рестостар» Золотова Семёна Петровича не задалось. Как сказал бы его сын Максим, от слова «совсем».

Дома супруга Катерина проводила его с обиженным лицом. И только в машине он вспомнил, что обещал свозить её в Москву на выходных. А вчера, мало того, что приехал домой в полночь, да так с порога и сообщил, что все выходные проведёт на заводе. Ибо проблемы не только не решаются, а ещё и копятяся. И один бог знает, что с этим делать. Катерина промолчала, а он её настроения решил не заметить. Ну,

бывает, подумаешь, времена нынче сложные, не до капризов домашних точно!..

Зато утром жена с такой силой поставила перед ним чашку с какао, словно печать жажнула. Какао расплескалось, Золотов обжёг пальцы, чертыхнувшись, стал вытирать салфеткой лужу под чашкой. Но Катерина уже вышла из кухни. Вот ведь, не иначе как не спала полночи, лелея в себе обиду.

Потом позвонила жена институтского друга и сообщила, что того ночью увезла скорая с подозрением на ковид.

– Где он лежит?

– В Коммунарке, в новой больнице, ты знаешь. Туда отвозят всех с короной. Никого не пускают, кстати, так что навещать не надо.

– Что говорят?

– Сделали КТ – сорок процентов поражения лёгких...

– Твою ж мать! – вырвалось у Золотова.

Но не до приличий, когда мир катится в тартарары. Органы чуть ли не на принтерах распечатываем, автомобили на водороде ездят, в космос туристов отправляем, а какой-то вирус, который в микроскоп-то толком не разглядишь, – победить не можем!..

– Ты меня держи в курсе, хорошо? И – сама знаешь – если что нужно, тут же звони!

– Знаю, Сёма, знаю, спасибо. Ты тоже береги себя. Работа у тебя вредная очень.

Золотов дал отбой и тяжело вздохнул. Что-то слишком ча-

сто в последнее время хочется всё послать к чёрту и уехать «в деревню, к тётке, в глушь, в Саратов». Но он по крайней мере едет на работу, а не лежит под кислородом с двусторонней пневмонией, и на том спасибо. В зеркале заднего вида Семён Петрович поймал внимательный взгляд Пети, своего шофёра. Молоденький совсем и работает всего третий месяц, но очень толковый и заботливый. Даже удивительно! Не то что многие нынешние пацаны. А главное – у парнишки явный талант к вождению.

– Семён Петрович, что-то случилось? – осторожно подал голос Петя.

– Рули, Пётр! – ответил шеф строго, кивнув на дорогу.

Теперь Золотов стоял в своём кабинете у большого, в пол-стены, окна, смотрел на пока ещё облезлый тополь за стеклом и слушал, как булькает селектор взволнованным голосом секретарши Лидочки.

– Это очень срочно, Семён Петрович! – хлопотала Лидочка. – Здесь Литвинов и Ларцев, с рабочими.

– Впускай, – коротко приказал Золотов и повернулся к двери.

Ввалилась целая делегация. Рабочие мяли в руках кепки, переступая с ноги на ногу. Начальник участка резки Ларцев был бледен как мука.

– Ну, что там у вас? Лица, словно пожар на производстве! – сурово сказал Золотов.

– ЧП у нас, Семён Петрович, – нервно сказал Ларцев сры-

вающимся голосом.

Инженер по технике безопасности Литвинов продолжил, оgoroшив без предисловий:

– Именно что пожар. Лазарь сгорел, Семён Петрович. Не подлежит восстановлению. То есть совсем...

Лазарем называли дорогой станок лазерной резки, неисправность которого грозила фатальным простоем и – как следствие – большими убытками предприятию. Золотов почувствовал, как кровь прилила к лицу, в висках застучало. Но не время думать о давлении. Да что же это такое происходит, в самом деле?! Словно кто-то нарочно решил превратить его жизнь в кошмар!..

Рабочие стояли, боясь дышать.

– Как это произошло?

– Никто не пострадал.

Это Золотов и Литвинов сказали одновременно.

– Как это произошло? – закричал Золотов.

Из «делегации» шагнул вперёд рабочий участка резки, Сергей Бабкин, вусмерть испуганный, мучая в руках и без того замусоленную кепку. В нервозных ситуациях он всегда слегка заикался.

– Я работал в ночную смену на д-двух сразу – на Лазаре и Цыпе. В общем, когда отлучился к Цыпе, это и п-произошло. Всё было хорошо, я и п-предположить не мог...

– Ну, конечно, предполагать ведь здесь за всех только я должен! – на повышенных тонах сказал Семён Петрович,

схватил своё кожаное пальто и скомандовал: – В цех, быстро.

На ходу засовывая руки в рукава пальто, с досадой упрекнул Ларцева:

– Ну, а ты-то куда смотрел, Илья Ильич?

– Виноват, Семён Петрович, был в сборочном...

Вся компания вышла из кабинета и стремительно прошествовала мимо взволнованно притихшей Лидочки.

– Лида, кто спросит – я на производстве. И позвони Максиму Семёновичу, через полчаса экстренное совещание, – распорядился, выходя из приёмной, Золотов.

Ещё мгновение – и всё стихло. «Слушаюсь и повинуюсь!» – сказала Лидочка своему отражению в зеркальце, что было хитро приспособлено под полкой над её столом. Полкой, которую с лёгкой руки главного инженера все в шутку называли «прилавком» и которая удачно прятала от чужих взглядов пасьянс на её ноутбуке и шоколадки, без которых Лидочка не мыслила и дня. Посмотрев на дверь, Лидочка взяла айфон, открыла ватсап и написала своему парню: «Представляешь, а у меня на работе ночью случился пожар. Босс в ауте!» Подумав, она добавила смайлик «ужас» и аккуратным наманикюренным пальчиком нажала «отправить». Потом встала, деловито оправила узкую юбку и направилась к кофемолке.

Начался ещё один день завода «Рестостар», переживающего далеко не лучшие свои времена.

Коммерческий директор и совладелец завода Максим Се-

мёнович Золотов вошёл в кабинет отца в тот момент, когда генеральный директор по селектору отдавал Лидочке распоряжения относительно грядущих встреч и совещаний. Он взглядом указал сыну на кожаное кресло за столом напротив себя. Договорил, отключил селектор и тяжёлым взором уставился на Максима.

Несколько мгновений сын и отец молчали, глядя друг на друга. Семён Петрович чувствовал невероятную усталость, хотя день только начался. Он протёр руками глаза, потом встал и налил себе воды из кулера. Словно вода могла утолить его раздражение и адскую досаду.

– Ты знаешь, что я тебе скажу, – с искренним сочувствием в голосе сказал Максим. Хотя отец не произнёс ни слова, Максим прекрасно понимал, что тот чувствует. Знал, что завод для него – точно дом родной. Но это не мешало им чуть ли не каждый день спорить. О чём? Да всё о том же – о путях выхода из кризиса, о необходимости замены привычной системы управления на новую. Этот спор вёлся ими с тех самых пор, как Максим стал работать на заводе. Предприятие уверенно приносило прибыль вплоть до начала девятнадцатого года. Но и тогда Максим чувствовал, что дела могли бы идти гораздо лучше. А тут пандемия коронавируса, не успев начаться, нанесла такой разрушительный удар по благополучию завода, что Максим не сомневался: срочно необходимо принимать меры! Уже которую неделю он уговаривал отца привлечь специалиста со стороны. Да только переубедить ге-

нерального директора так же легко, как, к примеру, Лидочке поступить в Гарвард.

– В курсе всего уже?

– Естественно.

– Бездельники, – с глубокой досадой заключил Золотов и, устало, беззлобно выругавшись, проворчал: – Уволить всех на хрен!..

Максим покачал головой.

– Никто не виноват, что Серёга работал на двух станках, – осторожно отозвался он.

– А кто тогда виноват? – аж подскочил Семён Петрович. – Я? Я виноват??? Может, это я должен был стоять возле Лазаря? Интересно, я за что им зарплату плачу? За то, чтоб устраивали пожар и выводили из строя дорогущее оборудование? Чтоб мы опять не отгрузили продукцию в срок ни одному из заказчиков?!

От гнева Золотов-старший побагровел. Максим снова покачал головой.

– Папа, мы ходим по кругу...

– Не начинай! – оборвал Семён Петрович, рубанув по воздуху рукой.

– Нет, послушай меня, пожалуйста! – Максим даже встал. – Мы не справляемся, ситуация всё хуже и хуже, и пожар с поломкой Лазаря – это следствие, понимаешь??? Это логический итог нашей неверной политики, пойми же! Дальше будет только хуже! Надо приглашать специалиста...

– Ага, сейчас, держи карман шире! – перебил его Золотов-старший, вскочив. – Тебе двух «гастролёров» мало было, да? Головин твой внедрял бережливое производство? Скажи мне, внедрял??? И что из этого вышло?

– Папа, подожди – запротестовал Максим, – быть может, мы и ошиблись с бережливым производством, но...

– И с бережливым производством, и с Головиным, и с самой идеей, Макс, – снова перебил Золотов, словно подытоживая разговор.

За последние полгода Головин был вторым по счёту исполнителем директором, приглашённым со стороны. Может, он был и неплохим исполнителем, но не антикризисным – точно... Его подход не сработал, дела на заводе не только не пошли лучше, а стали ухудшаться день ото дня. Но Максим не собирался сдаваться. Не сегодня. Не в тот день, когда сторел самый дорогой станок, без которого как без рук.

– Я признаю, что мы могли ошибаться, да! Но сейчас ничего не делать – это потерять завод. Ты понимаешь, пап?.. Ты понимаешь, что на кону?..

Это он-то, Семён Петрович Золотов, не понимает?!.. Смешно, ей-богу!.. То есть было бы смешно, коль не было бы так грустно. Золотов-старший хотел было съязвить в ответ, но что-то сдавило грудь, и он испугался, что рухнет на глазах у сына. Его завод, его любимое детище, смысл его жизни – неужели он теряет его?.. Думать так было невыносимо. Вряд ли сын может понять всей глубины его, Золотова, пережива-

ний...

Он опустился в кресло и закрыл лицо руками. Очень не хотел, чтобы Максим видел, как ему плохо. Уступить? Может, правда, мальчишка предлагает выход...

– Папа... Всё в порядке? – осторожно поинтересовался Максим. Теперь он уже пожалел, что снова завёл свою песню. Может быть, сейчас надо было просто решить, что делать с «лазерными» заказами.

Словно прочитав мысли сына, Золотов, не глядя на него, тихо сказал:

– Договорился с Осадчим и Пикуленко, они сделают нам детали. Всё, что мы должны были и задолжали ещё с февраля...

Осадчий и Пикуленко – директора соседних заводов, сотрудничающих с «Рестостаром» последние пять лет. На них можно было положиться, Золотов сам тоже пару раз выручал их по мелочам... Но в приоритете у них, понятное дело, собственные клиенты. Поэтому продукция всё равно не будет отгружена заказчику в срок... А завод и без пожара терпит убытки, так что помощь коллег никак не улучшит общую ситуацию. Увы. – Папа, послушай. Давай позвоним Шевчуку.

Золотов поднял глаза на сына. Секунда, другая. Семён Петрович нажимает кнопку на селекторе и устало говорит Лидочке:

– Соедини меня с Виктором Викторовичем Шевчуком. Срочно.

Виктора Викторовича Шевчука нашёл в своё время Максим, когда заинтересовался ТОС – теорией ограничений систем. Шевчук был владельцем консалтинговой компании и имел большой опыт работы с различными предприятиями. Одним из первых в стране он стал специалистом по внедрению теории ограничений, описанной в книге Голдратта «Цель», помогая многим отечественным предприятиям совершенствовать управление и повышать результативность.

Месяцев десять назад, ещё до пандемии коронавируса, когда «Рестостар» стал испытывать первые серьёзные трудности, Максим убедил отца пригласить консультанта по выходу из кризисных состояний.

Суть его работы сводилась к тому, чтобы найти корневую проблему в системе – то есть фактор, который тормозит всё предприятие. Была проведена специальная сессия с участием всех ключевых сотрудников предприятия для анализа ситуации и разработки плана преобразований, результаты которой неожиданно привели к одному весьма интересному и очень неожиданному для собственников завода выводу.

Однако, вопреки логическому обоснованию плана и его честной неоднократной перепроверке, ни генеральный директор, ни главный инженер Троицкий тогда не были готовы к столь радикальным переменам. Ведь дело касалось системы мотивации и оплаты труда работников завода. Напрасно Максим страстно убеждал отца! Золотову казалось: идя на поводу у сына, он пошатнёт сами устои своего бизнеса и

собственными руками разрушит дело своей жизни. К серьёзным стратегическим переменам надо быть готовым морально. Семён Петрович готов не был...

И теперь, честно говоря, не готов.

Но сейчас у генерального директора не было ни сил, ни аргументов противостоять сыну. Он понимал: если ситуацию радикально не поменять – завод придётся закрыть через месяц-другой. Факты – упрямая вещь! За последний год честно перепробовали всё: и сокращали расходы, и поднимали стоимость продукции, и максимально урезали штат рабочих. Опять же вот, внедряли метод бережливого производства, будь оно неладно... Помогло ли это? Отнюдь! Ситуация не менялась: вроде и заказы есть, и склады забиты полуфабрикатами, и все работают – а завод терпит убытки!.. И вот теперь ещё потеряли самое дорогое и необходимое двадцать четыре на семь лазерное оборудование, потому что один рабочий скакал между двумя станками аки горный козёл!..

– Виктор Викторович, добрый день! Золотов, «Рестостар», беспокоит, – сказал в трубку Семён Петрович, не глядя на Максима.

Максим, глубоко вздохнув, тихо встал и приоткрыл дверь кабинета.

– Лида, сделай мне кофе, пожалуйста, – негромко попросил он.

– Чёрный, с одной ложкой сахара? – бодро осведомилась энергичная Лидочка, питавшая слабость к симпатичным мо-

лодым мужчинам.

Максим, улыбаясь, приложил палец к губам и кивнул.

– Всё поняла! – шёпотом ответила Лидочка и на цыпочках пошла к тумбе с кофемолкой.

Максим плотно закрыл дверь кабинета и вернулся за стол.

– На-ка, поговори, – протянул ему трубку насуспенный Золотов-старший, сверкая глазами.

– Здравствуйте, Виктор Викторович, – радостно сказал в трубку Максим, про себя же думая: «Надо же, отец позвонил Шевчуку!...»

Ликовать, конечно же, было не просто рано, а очень рано. Но лиха беда начало – возможно, удастся не только спасти завод, но и вывести его на новую ступень развития. Главное – захотеть. А Максим хотел. Так хотел, что многое отдал бы, только чтобы Шевчук или кто-то другой спас завод от краха.

Глава 2. Интерим-менеджера вызывали?..

– До скорой встречи, Виктор Викторович! – сказал Дмитрий в трубку, отложил мобильник и отхлебнул из большой чашки с логотипом родной фирмы «Белисима». Он стоял у окна, красивый сорокадвухлетний спортивный мужчина, что называется, в самом расцвете сил, с обвязанным вокруг бёдер полотенцем, и пил кофе. Когда был в душе, как раз и позвонил из Москвы Виктор Викторович – хорошо, что телефон лежал рядом на стиральной машинке, а то бы не услышал судьбоносный звонок. Он быстро выскочил из ванной и

на кухне, больше слушая Шевчука, чем отвечая, зажав трубку между подбородком и плечом, приготовил себе кофе.

Дмитрий пил кофе и смотрел в окно на свой родной Северогорск. Он и сам бы не смог сказать, почему так любит этот вполне себе скучный пейзаж провинциального северного промышленного городка. Весеннее солнце ласково золотило крыши окрестных домов, но Дима знал, что эта картина весьма обманчива. На самом деле ещё холодно, и в Москву придётся ехать в тёплой куртке. Он посмотрел на балкон дома напротив. Там, прикрыв один глаз, дремал соседский кот Джедай, подставив старую ободранную морду солнечному лучу.

Дмитрий думал о разговоре со своим наставником и другом Виктором Шевчуком. Он не удивился предложению, ведь сам же звонил ему по поводу работы в Москве, как только продал «Белисиму». Да. Вот так, в один момент и со всеми потрохами. Успешную фирму, созданную им с нуля. Однако по сути своей Дмитрий был альпинист: ему нравилось ставить цель и покорять новые вершины. Риск, азарт, существование на грани – это открывало в нём огромные ресурсы и давало возможность остро чувствовать вкус и интерес к жизни. Не потому ли и с Ириной развёлся после двенадцати лет успешного брака, когда понял, что жизнь его стала напоминать скучное хождение по кругу, раз и навсегда отработанный пресный сценарий?

«Белисима», которая процветала на местном рынке и ал-

горитм успешности которой был им написан на годы вперёд, однажды стала ему неинтересна.

Шевчук как будто не очень удивился такому развитию событий.

– Приезжай, и как можно скорей. Люди хорошие, за завод можно побороться. Проблемы все определены. Вот только надо будет тебе найти подход к генеральному – непростой человек...

– И не с такими работал, – ответил Дмитрий.

Лучик солнца поменял дислокацию, и Джедай решил зайти в дом. Он сел у балконной двери, недвижно уставясь на неё, и приготовился терпеливо ждать, когда о нём вспомнят и впустят внутрь.

За спиной Димы послышалось шуршание. Он обернулся. Из постели на него смотрела сонная прекрасная Марианна. Дима понимал, что впереди предстоит долгий и томительный разговор о его срочном отъезде в Москву:

девушка за эти три месяца сильно привязалась к нему. – Кофе? – улыбнулся он.

– Некоторые любят погорячее, – протянув к нему две ху-дые, как полагается моделям, руки, засмеялась Марианна.

«Разговор подождёт», – подумал Дима, падая рядом с ней на кровать.

Дмитрий был одним из первых клиентов Виктора Викторовича, поверивших в теорию ограничений. Первая их встреча произошла ещё десять лет назад. Макаров тогда со-

здал свой бренд – бизнес по производству и продаже дверной фурнитуры со звучным «итальянским» названием «Белиси-ма». Как раз думал, как расширить продажи на всю страну. После прочтения романа «Цель» он загорелся идеями учёного Элияху Голдратта, записался на ближайший семинар по теории ограничений и там познакомился с Шевчуком, который и стал его наставником на долгие годы.

Сейчас они встречались в небольшой хинкальной на Маяковской, у самого метро. Народу в этот час было немного, хотя служащие окрестных офисов часто заглядывали сюда, и не только на бизнес-ланч: здесь очень вкусно кормили.

Дмитрий не сразу узнал Шевчука в голубой медицинской маске. Они встретились тепло, по-дружески обнялись, невзирая на «антитактильные» рекомендации Минздрава. Сели друг против друга за маленький уютный стол.

– Как долетел? Билет удалось быстро достать? —

Шевчук с искренней симпатией рассматривал Дмитрия.

– Ну, это было не самой серьёзной проблемой, скажем так, – ответил Дима, вспоминая, какую яркую истерику со всяческим шантажом устроила ему Марианна и каких трудов ему стоило её успокоить. – Но помучился, да. Пришлось поднять на ноги некоторых знакомцев. Но городок мой родной, каждая собака меня знает, и везде друзья-приятели, глупо было бы не вылететь... – Сколько мы не виделись? – спросил Шевчук.

– Лет пять точно... Помните, я был в Москве на сборах, и

мы пересеклись? Пиццу тогда ели знатную на Садовом кольце где-то, недалеко отсюда вроде... – Да, точно!..

– Изменился? – улыбнулся Дима, изучая меню.

– Возмужал, – рассмеялся Шевчук.

– Хотите сказать, поправился?

– Нет, такой же спортивный. Занимаешься?

– Как обычно. И хоккей, конечно.

– А как в Москве? Тоже будешь играть?

– Обижаете, Виктор Викторович! В составе ХК «Радиофизика» играю в Ночной лиге через пару недель!

– Ничего себе ты быстрый!

– Ну так! Земля слухами полнится. Слух о Макаре дошёл и до Первопрестольной, – засмеялся Дима.

– Поезало «радиофизикам», – сказал Шевчук.

– Да у меня там вся команда – кореша...

Подошёл официант, выслушал заказ. Почти сразу принёс приборы, поставил бутылку воды и бокалы.

– Ну, выкладывайте! – приготовился Дмитрий, разлив минералку.

Шевчук в своей обычной неторопливой манере обрисовал Дмитрию ситуацию на заводе, какой она была год назад, результаты проведённой трансформационной сессии и предложенный план преобразований.

– С планом преобразований всё в порядке, он выверенный, и обычно предприятие справляется с ним самостоятельно. Но тут особый случай. Разработанное решение ста-

вит под сомнение убеждения одного из собственников. Понимаешь, там, конечно, есть ограничение на производстве, возможно, на сборке или на заготовке, слишком много заказов одновременно в работе, нет чёткой системы запуска заказов и так далее, – искусно расправляясь с куском ароматного шашлыка, говорил Шевчук. – Но источником всех проблем является их убеждение, вернее, заблуждение «люди и станки не должны простаивать».

– Ну да, – усмехнулся Дима, – я вспомнил ваш анекдот про ускорение в перестроечный период восьмидесятых... Когда рабочий с тачкой бегает туда-сюда, туда-сюда, комиссия восхищается скоростью и динамикой его работы, а когда его останавливают, выясняется, что тачка пустая. Почему?! Так ускорение же – не успевают накладывать!..

– Да-да-да, – с удовольствием рассмеялся Шевчук, – но там ещё много других бед. Например, у них сформировался костяк опытных сборщиков, которые получают все самые выгодные наряды, а новичкам достаётся то, что «старики» делать не хотят. Знакомая картина?

Дима серьёзно кивнул. Конечно, весьма знакомая. Большинство отечественных частных предприятий так и работают...

– Начальник цеха и бригадиры – на стороне «стариков», ведь именно они делают самые сложные работы, – продолжал Шевчук. – В итоге, так и не увидев нормальных денег, через месяц-другой новички увольняются. На их место берут

новых учеников, обучают, и через три месяца всё повторяется. Даже если кто-то задерживается, он так и ходит в учениках, потому что повышать ему квалификацию и, соответственно, зарплату – никто не хочет. Текучесть кадров просто безобразная, ясно, что качество и выработка страдают. Так что тебе придётся прежде всего решать эту проблему, – подытожил Виктор Викторович.

– А что, это интересно, – отозвался Дмитрий, внимательно выслушав наставника. – Я, пожалуй, возьмусь. – Он откинулся на стуле, довольно улыбаясь – давненько жизнь не ставила перед ним серьёзных бизнес-задач. Он даже почувствовал некоторое жжение в районе солнечного сплетения – это профессиональный азарт давал о себе знать. Шевчук заметил, как заблестели глаза ученика.

– Если владельцы не будут мне мешать, не вижу особых проблем. Думаю, что смогу поднять выработку процентов на тридцать, – сказал Дима уверенно.

Виктор Викторович внимательно посмотрел на визави. «Ох, самоуверенный ты парень, Макар!» – подумал он, а вслух сказал:

– Имей в виду, ты столкнёшься с серьёзным сопротивлением и рабочих, и руководителей, и прежде всего самого Золотова. Не мне тебе объяснять, что сопротивление сотрудников – главное препятствие на пути любых внедрений. Но в случае затруднений ты всегда можешь обратиться ко мне, обсудим, – обнадеживающе закончил Шевчук.

– Спасибо, Виктор Викторович, прорвёмся! – с наслаждением вгрызаясь в сочный кусок телятины, ответил Дима.

В этот же день Дмитрий связался с Золотовым и договорился о собеседовании в «Рестостаре».

Он приехал на «ленд крузере», который, не раздумывая, за один день купил в салоне – не пешком же по Москве и Подмоскovie ходить. Что ему безусловно нравилось в нынешнем времени – возможность быстро решить любой вопрос с любым розничным приобретением. Вчера прилетел из Северогорска – сегодня уже едешь на своём авто по Москве. Отцу такое и не снилось. Сорок лет назад об иномарке он и мечтать не мог, так ещё свои жигули ждал и оформлял незнамо сколько... Да, папа, ты бы за меня порадовался, знаю – Дмитрий поднял глаза к ярко-голубым небесам в редких рваных клочьях облаков, словно отец Там мог его видеть.

Вовсю светило солнце, в воздухе пахло талой водой; капель и птичьи трели, особенно за городом, дарили удивительное настроение праздника.

Чистенький аккуратный заводик с просторной парковкой и рядом ровно высаженных деревьев вдоль двухэтажного административного корпуса Диме понравился сразу. В кабинете генерального с минималистичной обстановкой и добротной дубовой мебелью, немало говорившей о характере владельца завода, его уже ждали сам Семён Петрович и Максим. После того как секретарь, молоденькая востроносая девуш-

ка с любопытными глазами, подала кофе, Золотов переглянулся с сыном, кашлянул и сказал:

– Хотели бы послушать о вашем опыте работы.

Дмитрий был готов к этому вопросу. Конечно, он не был новичком в бизнесе. Когда он перечислил места, в которых работал, его попросили подробнее рассказать про «Белисиму». Усевшись поудобнее, он начал рассказывать о своей фирме, которую создал с нуля, а после на пике её процветания продал своему другу и соратнику, финансовому директору. Особое внимание в рассказе Дима уделил внедрению теории ограничений в управление производством «Белисимы». А когда назвал цифры, подтверждающие правильность принятых им решений, с удовлетворением подметил, как отец и сын Золотовы удивлённо переглянулись. Да, Макарову и вправду было что сказать владельцам «Рестостара». Он видел: они были впечатлены.

Уже потом Дмитрий долго обсуждал с собственниками своё видение решения проблем и показатели, по которым будет оцениваться его работа. Каких только показателей они не предлагали: и эффективность производства, и выработку всех участков, и объём брака, который возвращают клиенты, и много чего ещё. Владельцы, кстати, сами упомянули и про трансформационную сессию, обо всех результатах которой Дима уже знал от Шевчука. Как знал и о принятых по итогу решениях, что так и не вступили в силу. Однако Макаров прекрасно понимал: для начала ему нужно лично убедиться,

что результаты той работы не устарели. Мало ли какие изменения могли произойти... Шутка ли – почти год прошёл!..

«Доверяй, но проверяй», – думал Макаров, слушая владельцев «Рестостара». Дело серьёзное, теперь Дмитрий сам отвечает за результат. Сначала он вольётся в рабочий процесс, понаблюдает, поговорит с работниками. Очень важно понять, откуда ноги растут. И почему при таком спросе и всех возможностях его обеспечения завод на грани банкротства. Москва не сразу строилась, и он точно не будет совершать никаких действий, пока тщательно не обдумает их.

К тому же перед Димой стояла горящая задача – срочно («Ещё вчера!..» – сказал Максим) увеличить выработку и прибыль. Это единственное, что может сейчас реально вытащить завод из болота.

– Этим и займусь! – сказал Дмитрий, пожимая руки собственникам на прощанье.

Первая встреча в итоге длилась почти целый день. Дмитрий и сам бы не сосчитал, сколько чашек кофе было выпито за длинным лакированным столом генерального. Уже затемно шёл к машине, когда раздался характерный звук сообщения в ватсапе. Конечно, это была Марианна.

«Если ты ни разу не вспомнил обо мне за последние двадцать четыре часа, стоит ли мне рассматривать это как полное твоё безразличие?» – витиевато вопрошала она. Когда его девушка злилась, она писала нудными книжными фразами.

– Вот – женщины! – почти вслух хмыкнул Дима.

Ну, в самом деле, нет бы написать «Милый, привет, ты как? Очень устал?» Вместо этого какая-то белиберда из уст «оскорблённой добродетели», призванная пробудить в нём чувство вины.

«Прости, я с утра на заводе, до сих пор ещё здесь» – отпарил он в ответ. Потом, чуть подумав, написал вдогонку: «Не выдумывай ничего. Я очень занят, правда. И я всегда о тебе помню!» Дмитрий прекрасно знал, что девушка ждёт нежности, признаний, всех этих романтических «соплей в сахаре». Знал и то, что она страстно желает увидеть в конце сообщения заветное «люблю», «целую». Но он никогда не говорил Марианне, что любит её, и ничего не обещал. Им было очень хорошо вместе – и не более. И, кстати, что же делать, если у него и в самом деле нет времени на бессмысленную приторную переписку?..

Переговоры продолжались всю последующую неделю, и наконец Дмитрий Макаров и руководство завода достигли договорённости по основным показателям и цифрам.

С трудом, но всё же удалось убедить руководство, что надо попытаться смотреть вглубь проблемы, а не вширь. «Виктор Викторович, вы бы мной гордились», – подумал Дима, выдохнув.

В конце апреля две тысячи двадцатого года Дмитрий Макаров вышел на работу в «Рестостар» в качестве интре-рим-менеджера по договору подряда. Теперь он для всех со-

трудников был официальным исполнительным директором. Семён Петрович обещал ему полный карт-бланш, а иначе овчинка не стоила бы выделки, Дмитрий это знал как никто. И ему предстояло не просто понравиться заводским и заслужить доверие всего коллектива – провести колоссальную психологическую работу! Не говоря уж о том, что итогом его деятельности должно будет стать увеличение валового дохода на тридцать процентов. (С небольшим уточнением – по сравнению с две тысячи девятнадцатым годом. Вот так «маленькая приписочка» может стать роковой, как выяснится позже.)

А пока первый день новый исполнительный начал со знакомства с цехами. Максим Семёнович был ему в помощь. Он сопровождал Дмитрия и показывал, где что находится и как всё устроено. Впрочем, многое даже объяснять не пришлось: в общем и целом, Дима знал заводское производство, ведь не овощами же торговал все эти годы.

– Если идти по всему производству, в начале находится цех заготовки, – войдя в роль экскурсовода, бодро рассказывал Максим. – В нём у нас склад сырья, затем участок подготовки программного обеспечения для станков по резке – мы говорим «раскройке» – металла. Затем – собственно участок резки со станками ЧПУ, и за ним – участок гибки. Далее детали попадают на склад полуфабрикатов, с которого их распределяют на сборку во все цеха – нейтрального оборудования, холодильного оборудования и электропечей. И в конце

– склад готовой продукции.

На этой экскурсии на них никто не обращал внимания – рабочие вокруг делали своё дело. Видимо, все были привычные к подобным рейдам руководства.

Дмитрий не просто ознакомился – на ходу делал пометки, где скопились самые большие груды заготовок. Этот довольно простой приёмчик позволяет достаточно точно определить потенциальные узкие места на производстве. Ведь как ни крути, а никакой прибыли не получишь, если не найдёшь, где тормозится и буксует весь процесс.

В огромной куче перед участком гибки был представлен весь календарь две тысячи двадцатого – судя по этикеткам на заготовках, некоторые заказы были просрочены аж на четыре месяца!

Дима присвистнул, Максим грустно развёл руками. – Теперь понимаете, что вы здесь не просто так...

Да, не просто так, это уж точно. Дмитрий не терял ни минуты и сразу после экскурсии зашёл познакомиться с сотрудниками планово-производственного отдела, Олей и Леной.

– Здравствуйте, милые дамы! – с порога широко улыбнулся Дима и галантно чуть склонил голову набок. – Дмитрий Макаров, новый исполнительный директор. Или, если хотите, интерим-менеджер.

Обе женщины сначала удивлённо и настороженно подняли на него глаза. Но уже через мгновение растаяли от улыбки и горящего карим огнём взора интересного мужчины со

стильной причёской. Поздоровались. Причём Оля уронила огромную папку, которую Дмитрий в мгновение ока поднял и положил на стол перед ней.

– Позвольте мне попросить у вас отчёты из «1С Производства», – продолжая обворожительно улыбаться, но слегка добавив голосу серьёзности, сказал Дмитрий. – Мне необходим отчёт по сменным заданиям для всех переделов. На нём должно быть видно, как движутся по потоку и где скапливаются заказы. Но не в виде цифр, а в виде графика.

Женщины переглянулись между собой.

– Фактически мне нужна визуализация всего производственного потока, понимаете? – спросил Дмитрий, поочередно глядя в глаза то Оле, то Лене.

Те кивнули, снова переглянувшись.

– Вот и славно. Благодарю вас, Ольга и Елена! Как будет готово, либо принесите мне в двадцать седьмой кабинет, либо позвоните – я сам зайду.

Дмитрий вышел из планового отдела и направился к себе.

– Двадцать седьмой – это угловой, что ли? – поинтересовалась Оля.

– Ну да, – ответила Лена.

– Интересный мужчина, – сказала Оля.

– Ничего так, – отозвалась Лена, – правда, первый день на работе, а уже графики подавай. Я обедать хочу, – проворчала она.

– Иди обедай, я сама всё сделаю, – ответила её коллега. –

Ты не знаешь, что за парфюм у него?.. Просто улёт...

«Ну, хорошо, обнаружу узкое место, – думал меж тем Дмитрий, заходя в свой кабинет. – Помимо этого нужно ведь ещё понять, по какому принципу они запускают заказы в производство». Кроме того, его интересовали и сменные задания, которые выдавались конкретно каждому рабочему. Надо было въехать, кто и что делает.

Дмитрий помнил, как Максим на переговорах убеждённо повторял: «Дмитрий Павлович, если вы сможете обеспечить выполнение девяносто пяти процентов заказов в срок, дайте мне две недели, и через две недели я завалю вас заказами. С заказами проблем не будет. Ведь раньше мы могли выполнять эти заказы за двенадцать дней, а сейчас у нас срок выполнения тридцать-тридцать пять дней, и мы ещё его нарушаем. А у наших конкурентов – по-прежнему двенадцать дней. И как мы ещё хоть что-то умудряемся продавать?»

Следовательно, узкое место было внутри компании, а не на рынке, и надо было его срочно отыскать.

Глава 3. Исполнительный директор идёт в народ

В отчёте Макаров увидел, что на участке заготовки больше всего нарядов. Дмитрий отправился в заготовительный цех наблюдать, изучать рабочий процесс.

При входе в цех заметил полупустую каморку под лестницей – там лежал какой-то инвентарь. Закралась мысль: вот где мне нужно быть! А не в офисе. Уж столик

с ноутбуком поместится однозначно, а другого ничего и не надо.

Дмитрий снова неторопливо прошёлся по всем участкам, наблюдая за рабочими. На участке гибки ему вновь бросились в глаза огромные кучи всевозможных заготовок.

Причём никакой очерёдности в работе с ними не прослеживалось, как ему стало понятно буквально через несколько минут. На пирамидах лежало до двух сотен заготовок, промаркированных самыми разными датами.

Макаров ходил между пирамидами, как по свалке металлолома, смотрел на детали и пытался понять, почему так произошло. Ответ ведь был рядом, в этом же цеху. Не в кабинете у генерального точно. Думай, Дима, думай!.. Наблюдай и думай! Дима вернулся на участок заготовки. Стал внимательно смотреть, что делают люди.

Вот худой немолодой рабочий поработал некоторое время, выключил станок и куда-то пошёл. Дмитрий проследовал за ним. Оказалось, тот отправился за нужным сырьём на склад. Пока дошёл до склада, пока нашёл там нужную заготовку, пока пришёл обратно к станку... Потом ещё копался в чертежах, чтобы найти необходимый. Дмитрий посмотрел на часы. Это значит – каждый раз каждый рабочий тратит не менее двадцати минут на организацию рабочего места, а ещё и станок при этом простаивает?! Каково же было его удивление, когда вскоре выяснилось, что, закончив обработку, рабочий ещё довольно долго сам оформлял проводку в авто-

матизированной системе, где каждый цеховик фиксировал свой выполненный заказ.

Пора общаться с людьми, решил Дмитрий и уверенно пошёл в народ. Чего-чего, а вот коммуникабельности ему точно было не занимать.

– Извините! – Дима подошёл к немолодому рабочему.

– Да?..

– Как вас зовут?

– Денис, – и через паузу, подумав, добавил: – Игоревич...

Дима поздоровался за руку и представился в ответ.

Потом спросил:

Это вы одним заказом так долго занимаетесь?..

– Ну... да. – Денис Игоревич явно не понимал сути вопроса исполнительного директора.

– А в чём подвох? – снова поинтересовался Дмитрий.

– Какой такой подвох? – уже не на шутку напрягся рабочий.

Дима улыбнулся:

– Да я просто хотел узнать, отчего столько времени уходит на такой с виду простой заказ...

– А сколько? Не так уж и много. Я всё делаю, как всегда. И даже побыстрее многих, честно говоря... Просто сначала заготовку найди, потом чертёж добудь... Потом оформи проводку. На всё нужно время, – и Денис Игоревич равнодушно пожал плечами, вернувшись к своему делу у станка.

Дима хотел уже уйти, как вдруг повернулся и спросил, пытливо уставившись на рабочего:

– Денис Игоревич, а вы хотели бы что-нибудь изменить в рабочем процессе?..

Интерим-менеджер ждал ответа.

Рабочий недоумённо посмотрел на него, развёл руками и сказал:

– А что тут можно изменить? Все чертежи в голове не удержишь. Проводить за меня мою работу никто другой не будет. И детали сами себя не найдут и уж точно сами собой не появятся, со склада ко мне не придут... У них ведь нет ножек, – напоследок пошутив, криво улыбнулся рабочий. И отвернулся к станку.

Дмитрий отошёл, поблагодарив Дениса Игоревича, сделал пометки в своём рабочем блокноте. Не успел поставить знак вопроса в конце предложения, как увидел любопытную сцену.

На участок весьма стремительно влетел мужчина средних лет, выкопал из груды заготовок какую-то железяку и потребовал от рабочего на соседнем станке срочно сделать ему деталь. Тот отложил текущую работу и начал заниматься срочным заказом от мастера сборки. «Какого фига?!» – подумал Дима и спрятал пока блокнот в карман.

Он неторопливо приблизился к незнакомцу:

– Добрый день, Дмитрий Макаров, исполнительный директор.

Савченко быстро оглядел Диму с головы до ног и бодро пожал протянутую руку:

– Добрый! Алексей Савченко, мастер сборки.

– Алексей, а почему сейчас рабочий недоделал свой заказ и взял ваш? Он срочный? Есть какой-то список приоритетных заказов?..

Савченко быстро-быстро захлопал ресницами, потом обвёл взглядом участок, вздохнул и сказал, отводя глаза:

– Ну да, этот заказ очень срочный...

– Простите, я могу взглянуть на список срочных заказов и узнать, с кем он согласован?

Я позову Иван Степановича, бригадира, если хотите, – шумно выдохнув, предложил Савченко.

– Спасибо, если можно, – улыбнулся Дмитрий.

Савченко пошёл искать бригадира.

– Вот тебе и политика очерёдности заказов, – пробормотал под нос Дмитрий, посчитав происходящее форменным безобразием.

Что это за такие срочные заказы от мастеров, из-за которых приходится оставлять текущую работу?.. В блокноте появилось новое наблюдение с новыми вопросами, которые безотлагательно требовали ответов.

Появился пожилой бригадир небольшого роста с печатью озабоченности на лице.

– Иван Степаныч, расскажите-ка мне, что у вас тут с очерёдностью заказов происходит, только честно, – попросил

Дима.

– А что происходит? – напрягся бригадир. – Всё как обычно, как привыкли – так и работаем. Ничего нового...

– А как привыкли? – поинтересовался Дмитрий.

– Ну... Что мастер со сборки просит сделать – то мы и делаем. Им там, на сборке, виднее, что срочно, что нет...

– То есть вот так сборщики каждый день ходят и просят делать для себя, отвлекая вас от работы?

– Почему отвлекая? Если им там срочно собирать и отгружать заказ нужно – как мы можем отказать?..

Дима видел: спорить или объяснять что-то не имеет смысла – только множить досаду и непонимание.

«Это то, о чём предупреждал Виктор Викторович, – подумал Дима. – Старые рабочие всегда и везде выбирают лучшие заказы. Особенно те, что подороже. Никому и в голову не придёт воспротивиться такой системе: мастера и руководство всегда примут сторону старейшин. Во-первых, у них опыт и знания, и со сложными заказами ученики всё равно могут не справиться. Во-вторых, никому не выгодно вкладываться в учеников, всё равно не сегодня завтра уволятся. А уволятся – найдём новых, невелика беда!.. Вот такие грустные дела... Ну, ничего, скоро всё будет по-другому!..»

– Ладно, Иван Степаныч, пойдёмте с рабочими поговорим, – сжалился над начавшим переживать пожилым человеком Макаров.

И интерим-менеджер продолжил знакомиться и разгова-

ривать с работниками заготовительного цеха. Его интересовало, что они думают о ситуации на их участке. Тут-то он и узнал все подробности пожара на Лазаре.

Оказалось, что Серёга Бабкин, оператор станка лазерной резки, в обиходе прозванного Лазарем, прохлопал пожар. Нет, Серёга не спал и не шатался по своим делам. Из-за некомплекта людей на резке в этот день он работал сразу на двух станках. Пока он стоял за гильотиной, прозванной на заводе Цыпой, Лазарь потихоньку разгорался. Если бы Серёга был на месте, пожара можно было бы избежать.

Где же вы тогда берёте металл, сегодня двадцать седьмое апреля, а у вас всё завалено заготовками?

– Его нам режут на другом заводе, – ответил Иван Степаных.

Да, про соседние заводики Дмитрий слышал на переговорах, Золотов говорил о том, что директора друг друга выручают, когда нештатная ситуация случается.

– Иван Степаных, а где сам Серёга?

– Его пока отстранили от работы, отправили в отпуск без содержания, до выяснения размера ущерба.

– То есть у вас некомплект рабочих?

Иван Степаных обречённо развёл руками.

– Не то слово. Всего трое рабочих с разрядами и девять учеников.

Дмитрий подозвал учеников.

– И сколько вы уже работаете учениками? – поинтересо-

вался он.

Ребята начали отвечать: кто два, кто три месяца, длинный рыжий Женька и ещё два парня – уже целых полгода.

– Как же так, вы отработали уже по полгода, почему вы до сих пор ходите в учениках? – удивился Дмитрий.

– Ну, это не к нам вопрос, а к руководству, – ответил Женька, переглянувшись с другими.

Степаныч отправил учеников по местам и, крикнув, пожаловался, что отсутствуют ещё и самые лучшие квалифицированные рабочие.

– Как это? – опешил Дмитрий. – Сразу все?

Степаныч печально кивнул и рассказал. На заводе работают шесть родственников из Киргизии – три родных брата, два двоюродных и один их дальний родственник. Они проработали на заводе больше трёх лет и обеспечивали самую большую выработку на участке.

– А что с ними случилось? Почему не выходят на работу?

– Неизвестно. Сначала общежитие, где они живут, закрыли на карантин. Но карантин уже сняли, а они так и не выходят.

Дмитрий обвёл глазами цех и покачал головой. «Чёрт-те что происходит, прости меня, господи!..» – подумал он.

Степаныч, сгорбившись, печально стоял рядом.

– Ладно, разберёмся, – сказал Дмитрий и похлопал бригадира по плечу.

Уходя с производства, Дмитрий размышлял о бестолко-

вом алгоритме рабочего процесса в заготовительном цеху. В голове крутилась шутка рабочего: у деталей же нет ножек. А что, если... Что, если им придумать ножки?..

На следующее утро Дмитрий, приободрённый ярким солнышком и горьким, но вкусным двойным эспрессо из кофемашины в заводском фойе, насвистывая, продолжил изучать отчёты за две тысячи девятнадцатый и текущий год. Вскоре он перестал свистеть и даже мог бы поклясться, что слышит, как волосы встают дыбом на голове.

Это был серьёзный промах. ЕГО промах.

Дима набрал по мобильному Шевчука.

– Скромняги мои работодатели, Виктор Викторович, – усмехнулся он в трубку, когда на том конце ответили, – умолчали о текущем состоянии дел. А я и не спросил, я же полагал, что всё осталось на уровне девятнадцатого года. А там... Подстава, короче, Виктор Викторович.

– Откажешься? Уйдёшь?.. – испытующе спросил Шевчук.

Дима помолчал. На том конце линии терпеливо ждали ответа.

– Нет, конечно, нет. Ни в коем случае! Вы же меня знаете, Виктор Викторович! Меня такое положение дел только раззадоривает.

– Вот и я так подумал. Твой профессиональный азарт должен разгореться на полную катушку.

– Полнее некуда! – засмеялся Дима. – Чтоб вы понимали: в этом году завод практически не пережил кризис, особенно

после пожара на Лазаре.

– Да, после пожара Золотов и позвонил мне...

– Да вы даже себе не представляете, какой тут бедлам! Отчёты передо мной: продажи к маю обрушились вдвое – двадцать пять миллионов против пятидесяти – пятидесяти пяти в прошлом году. «Скорость» при этом оказалась всего четырнадцать миллионов вместо двадцати трёх! Ещё три-четыре месяца таких продаж – и завод пришлось бы закрыть!

– Зато у тебя такое обширное поле для деятельности, что можно даже позавидовать! – пошутил Шевчук. – Ты почувствуй себя доктором, которому срочно надо начать терапию больному, а то и радикальное хирургическое лечение.

– Доктор тут у нас один – Семён Петрович Золотов! – рассмеялся в ответ Дима. – Прорвёмся, Виктор Викторович! – и он дал отбой.

Стало понятно, почему Золотов согласился принять Дмитрия – ситуация была практически безвыходной. Дмитрий ничего владельцам не сказал, но определённые выводы для себя сделал. Это неприятное открытие его вовсе не испугало. Дмитрий действительно только раззадорился, он не лгал Шевчуку.

Глава 4. Мир! Труд! Май!

Отчёты и графики Дмитрий Макаров забирал домой, потому что даже ночью мозг его не хотел переключаться с рабочих проблем на что-то ещё. Впервые в жизни Дима пой-

мал себя на том, что не радуется майским праздникам, считая их крайне несвоевременными. Мысль работала в заданном направлении, где бы он ни находился: в цеху, за рулём или когда готовил в своём маленьком гостиничном номере бутерброд после бесконечно долгого рабочего дня.

Итак, что мы имеем? Дима жевал ветчину с хлебом и одновременно поедая взглядом документы. Сейчас участок гибки вырабатывает в четыре раза меньше, чем в прошлом году. Людей столько же. Да, Лазарь сломался, но ведь заготовки есть... Будто занозой сидели в мозгу эти груды полуфабрикатов! Просто извод железа какой-то!.. И гигантское количество времени так обидно бездарно уходит на нахождение нужной заготовки. Что надо сделать, чтобы рабочие не тратили время на поиск нужного материала? Что?..

Дмитрий внезапно вспомнил себя ребёнком с большим количеством разных игрушек в своей комнате. Однажды дома он потерял любимую машинку, безрезультатно искал её долгое время и, очень расстроенный и насупленный, нагрубил маме. Усталая мама в ответ быстро собрала все раскиданные по квартире игрушки и свалила их в огромную кучу на полу посреди его комнаты. И сказала: разберись с этим, иначе я всё отдам соседским детям. Ей надоело убирать за сыном, подбирая и распахивая игрушки по местам, чтобы хоть как-то поддерживать порядок. Тогда отец принёс с работы четыре небольших деревянных ящика (эра ИКЕА с её добротными картонными коробками ещё не наступи-

ла). Вместе с Димой они обклеили ящики цветной бумагой и подписали: «Железная дорога», «Кубики», «Мягкие игрушки», «Машинки»... И потом разложили все игрушки по ящикам согласно названию... Кстати, после этого любимая машинка нашлась. И – что характерно – больше не терялась.

На следующий день Дима уже знал, что надо делать. На завтра был как раз последний день апреля, а значит – надо немедленно поговорить с учениками, чтобы никуда не сбегали на праздниках: ему потребуется команда помощников.

Он решил не терять времени и провести спецоперацию, невзирая на государственные выходные. Не до маёвок и дач, когда такая куча проблем!

Идея состояла в том, чтобы рассортировать груды заготовок, полученных со стороны резки, во-первых, по датам, а во-вторых, по качеству.

Троицкому, Ларцеву и Степанычу он ничего не сказал, договорился с рыжим Женькой, подойдя к нему вечером накануне длинных выходных. Разговор происходил в сборочном цехе, поблизости в этот момент была только пара учеников – приятелей Жени.

– Жень, поди сюда.

Тот подошёл.

– Уезжаешь куда-нибудь на праздники? – спросил Дима.

– А что? – насторожился Женька.

– Есть работа, которая необходима для повышения твоей квалификации и оплаты труда, – выдал очень серьёзно

Дмитрий, не сводя глаз с Женькиного лица.

– Повысите? Правда?.. – спросил парень с удивлением и надеждой, посветлев лицом.

– По крайней мере, буду говорить об этом с начальством и отстаивать ваши права. Тех, кто засиделся без нормальной работы. Пора уже тебе из ученика становиться мастером, не находишь?

– Нахожу, – кивнул, криво усмехаясь от невесть откуда наплывшего смущения, Женька.

– Тогда слушай!.. – сказал Дима и подозвал ещё двоих.

Но вопрос нехватки гибщиков сейчас был одним из самых важных, и Дмитрий принял решение заодно и навестить киргизов, выяснить, что случилось.

Дмитрий заехал познакомиться с ребятами в общежитие, благо оно располагалось в посёлке рядом с заводом. Братья Бахтияр, Жумабек и Фарух были дома. Встретили нового исполнительного настороженно. Переглядывались между собой, смотрели на старшего.

Сначала они выдвигали самые разные малоубедительные причины, почему они не работают. Но потом старший, Бахтияр, всё же признался, что отец запретил им и остальным родственникам выходить на работу во время эпидемии и велел вернуться домой. Вернуться они не могли, потому что не было рейсов, но на работу выходить отказались, пока отец не разрешит. Никакие уговоры не помогли, братья твёрдо стояли на своём. Дмитрий понял, что в ближайшие полгода на

них рассчитывать точно не стоит, и ко всему снежному кому проблем прибавилась ещё одна, которой следует заняться как можно быстрее.

Выходя из общаги, Дмитрий понимал, что ко всему прочему предстоит незамедлительный поиск новых специалистов. Но сейчас ему необходимо заняться рассортировкой заготовок. Забыв на время о братьях-киргизах, Дмитрий отправился на завод, где его ждала команда учеников.

Работа в заготовительном цеху весело закипела! Дмитрий организовал целую бригаду помощников, и они вместе разгребали пирамиды пять дней.

Происходило это следующим образом. Ребята брали заготовку и называли её код, Дмитрий искал её в ноутбуке, идентифицировал, к какой дате она относится. И заготовка складывалась в соответствующую пирамиду.

К окончанию майских праздников десятки тысяч заготовок были выстроены в очередь по пирамидам согласно датам запуска заказов. Увы, непозволительно большая часть из них была отбракована.

Пирамиды брака вызывали досадное, очень неприятное чувство. И, кажется, не у одного Димы. Исполнительный директор поблагодарил свою бригаду и обещал присовокупить оплату за работу в праздничные дни к заработной плате.

После праздников Дмитрий первым делом зашёл к Золотову с предложением. Пора было разобраться с вопросом нехватки кадров и попытаться закрыть вопрос их безобраз-

ной текучки. «Кадры решают всё!» – кажется, это любили повторять советские руководители предприятий?..

Семён Петрович, по обыкновению, глядел на него тяжёлым взглядом и всем своим видом выстраивал стену. Каменную такую, неприступную стену. Да уж, Доктор, как прозвал шефа Дима, умел это как никто другой!

Конечно, он воспринял идею в штыки, ведь её воплощение было напрямую связано с повышением зарплаты, что он страшно не любил делать. У Золотова было универсальное решение для всех: не устраивает зарплата – до свидания, ищи другую работу.

Так произошло и с начальником отдела подготовки конструкторской документации Валентином. Тот попросил руководство повысить ему зарплату до рыночной и получил стандартный отказ. Когда Дмитрий приступил к работе, Валентин уже отработывал две недели перед увольнением. Он был единственным грамотным специалистом в отделе, на нём держалась вся работа. Дмитрий долго уговаривал его остаться, гарантировал повышение зарплаты, но тот сказал, что решение принято окончательное, терпеть хамское отношение Золотова он больше не будет, даже за большие деньги. Потеря Валентина серьёзно ослабила отдел, такого специалиста найти будет ох как непросто!.. Проблема мотивации работников завода, будучи неотъемлемой частью кадрового вопроса, требовала неотложного решения. Но сначала нужно было разобраться с узким местом в заготовительном цехе.

– Вам доложили, что я почти сразу, как вышел, переехал из кабинета в цех? – спросил Дмитрий.

Доктор сразу просёк, к чему тот клонит. «Сейчас будет говорить, что он наблюдает рабочий процесс изнутри и поэтому он прав!...»

Дима действительно в первую же неделю работы переселился в заготовительный цех из светлого большого углового кабинета, что ему выделило руководство. Конечно, в щедро простреленном майским солнышком кабинете на втором этаже куда приятнее жить, но работа требовала стопроцентного погружения в производство. Да и Дима отнюдь не беломанжеточник и не хрупкая барышня.

В тихом уголке однажды запримеченной каморки он обустроил себе рабочее место, чтобы иметь под рукой необходимую информацию и не тратить время на походы в офис. Надо сказать, к дичайшему разочарованию всего дамского коллектива завода. И к яростной досаде главного инженера Троицкого Владимира Петровича – ещё более, как быстро понял Дмитрий, закостенелого консерватора, чем Доктор.

Дима помнил второй день его работы на заводе, когда познакомился с Владимиром Петровичем, зашедшим по какому-то делу на гибку. Дмитрий тогда спросил его о судьбе Лазаря. Оказалось, что необходимые детали, скорее всего, придут сразу после майских праздников. Это известие тогда очень порадовало Дмитрия. Чего нельзя было сказать о явном недоверии и даже неприятии новоявленного исполни-

тельного директора, сквозивших в глазах главного инженера. «Ну и ладно, я же не Анджелина Джоли, чтобы всем нравиться!» – подумал тогда Дима.

– Значит, доложили, – не дождавшись ответа Доктора, сказал Дмитрий, – и я даже знаю кто. Владимир Петрович. Ему почему-то очень не нравится, что я нахожусь на производстве двадцать четыре часа в сутки. Но я хотел бы сотрудничать с ним, потому что перед всеми нами стоит общая задача, Семён Петрович.

И Дима стал перечислять безрадостные выводы, к которым его привели собственные тщательные наблюдения.

Словно удары плетей, сыпались на генерального директора слова Макарова: разруха, отсутствие очерёдности заказов, некомплект рабочих, нехватка профессионалов, полное равнодушие и безучастность людей к потоку брака.

Но что делать? На всё категорически необходимо было раскрыть глаза владельцам завода! Что Дмитрий и делал весь последний час в поте лица, сидя в кабинете Золотова. И доказывая, если в ближайшее время не начать решать кадровый вопрос – перемен к лучшему придётся ждать гораздо дольше!

Доктор слушал его с мрачным видом. У Дмитрия создалось впечатление, что одно его, Димы, присутствие портит настроение Золотову. Наконец тот встал, отвернулся к окну и сказал сквозь зубы, словно через силу:

– Дмитрий Павлович, давайте вернёмся к вопросу разря-

дов и квалификаций рабочих на днях, мне надо обсудить всё с Максимом Семёновичем и Владимиром Петровичем.

Выходя из кабинета шефа, интим-менеджер беззвучно выругался. Но надо было переключиться. У него на носу соревнования, и вечером он поедет на тренировку. Мысль о хоккее значительно подняла Диме настроение, и, проходя мимо Лидочки, он послал ей воздушный поцелуй.

Забросив хоккейный баул в багажник «ленд крузера», Дмитрий раздражённо хлопнул задней калиткой с номером 055. Вчера его «Радиофизика» красиво слила полуфинал Ночной лиги старогородским «Ледяным волкам».

Ирония судьбы заключалась в том, что именно сам он, Дмитрий Павлович Макаров, ныне исполнительный директор завода «Рестостар», он же Макар и 55-й номер «Радиофизики», заработал тот самый фатальный штраф в конце игры. Короче, гордиться явно было нечем... Как сказала бы Марианна, печалька. Дмитрий вспомнил, что не звонил ей уже третий день, а на сообщения отвечал с опозданием и очень кратко. Однако не было желания ни звонить, ни писать. Он занят. Он действительно очень занят.

Макаров уныло глядел на бесконечную вереницу машин вокруг себя. Поток на МКАДе еле полз. Досада переполняла его, ведь о сочинском финале с президентской командой теперь можно забыть. Мало того, он умудрился сломать второй подряд Nexus 3N. Топовые ключки, блин, 18 тысяч коту под хвост!.. Дима барабанил пальцами по рулю и пытался пере-

ключиться с проигрыша на что-то иное. Миловидная блондинка за рулём джипа в соседнем ряду поймала его взгляд и улыбнулась. Так было всегда. Женщины улыбались ему всюду, некоторые дерзко, иные – застенчиво, но почти каждый раз призывно. И поправляли волосы. Вот как сейчас блондинка за рулём «чероки». Дима из вежливости улыбнулся ей в ответ. Однако настроение его оставалось паршивым.

В общем, на завод Дмитрий Павлович прибыл далеко не в лучшем расположении духа.

«Осталось только Доктора с утра встретить», – мрачно думал Дмитрий, паркуя автомобиль на служебной заводской стоянке.

Он успел изучить биографию шефа. Интернет и Шевчук, как говорится, были ему в помощь. Надо было ведь знать заранее, какой силе придётся противостоять: товарищ генеральный директор был очень непростым клиентом! Доктором Дима окрестил Семёна Петровича из-за того, что тот был недоучившимся врачом. Золотову было под шестьдесят, но его легко можно было представить молодым парнем в кожаной косухе или даже в малиновом пиджаке.

Золотов начал свой бизнес в лихие девяностые. Бросив медицинский институт, ушёл в дело с головой: создал подпольный кооператив по производству гаражных ворот. Чуйка у него, как оказалось, была отменная! И через двадцать лет кооператив превратился в современное уважаемое предприятие с тремя сотнями рабочих. Успех в бизнесе, бо-

гатый производственный и жизненный опыт, в том числе выживания в девяностые, позволяли Доктору думать, что он всегда и во всём прав. Словом, по мнению Дмитрия, Доктор был типичным авторитарным «красным» директором с параноидальным стремлением держать всех и всё под контролем.

«Как было б чудесно, если бы директором стал Максим», – думал Дмитрий, пересекая парковку по направлению к цехам. Навстречу ему попала Оля из планового отдела. Проходя мимо, улыбнулась так широко и открыто, что Дмитрий сказал ей вслед:

– С меня шоколадка, я помню. С миндалём и хрустящим печеньем! – и он подмигнул обернувшейся девушке.

– И снова ловлю на слове! – ответила она и засмеялась, продолжив свой путь.

Мысли Макарова вновь вернулись к коммерческому директору «Рестостара», сыну владельца. С ним они как-то сразу нашли общий язык, даже напрягаться не пришлось. Максим – молодой человек прогрессивных взглядов, гибкого ума и широкой эрудиции, не боящийся новизны. Готовый думать, анализировать, пробовать и меняться, если потребуется. Не то чтобы он был полной противоположностью отцу, но эта парочка явно друг друга дополняла. Дмитрий даже усмехнулся при этой мысли. Ведь все важные вопросы отец и сын Золотовы решали вместе, и зачастую из-за абсолютной полярности мнений их споры бывали очень жаркими.

Именно Максим предложил пригласить специалиста по теории ограничений. Дима знал, что большинство консультантов, имеющих узкую специализацию и предлагающих определённые логистические решения, как правило, ведут речь о том, что необходимо сразу внедрять управление производством по ТОС. Большинство. Но не Шевчук!

Виктор Викторович убедил Золотова, что для начала надо выявить корневую причину проблем. Вот любил Дима в Шевчуке эти качества – спокойствие и рассудительность!.. Сам же он зачастую хотел бы сесть на коня и шашкой махать, а не деликатно, с чувством, с толком, с расстановкой объяснять тем, кто не понимает, как и что делать, чтобы поняли. Причём так, словно сами додумались, сами нашли суть!..

Так в чём же у нас состоит корневая проблема? Не настало ли время обратиться к результатам работы трансформационной сессии и проверить на деле их актуальность?..

И Дмитрий с головой ушёл в документы, подняв её, только когда раздался звонок из приёмной.

Глава 5. Ребята, не завод ль за нами?!

Итак, по порядку.

Было очевидно, что резка на стороне без гибки приводит, во-первых, к хаосу, во-вторых, к огромному проценту брака. Требования к пищевой нержавеющей по зеркальности, шероховатости довольно строгие. И при транспортировке нарезанных заготовок возникали проблемы. Небольшая царапи-

на – и всё, деталь нужно отправлять в брак. А когда приходила машина с заготовками, рабочие тратили огромное количество времени на их сортировку.

Вставал резонный вопрос: почему рабочих так мало волновала проблема брака? Им было всё равно, есть на продукции царапины, заусенцы или нет. Перед каждым рабочим словно стояла только одна задача – обработать заготовку и протолкнуть её в следующий передел, какой бы она ни была. Странно... Ну правда, если уж ты делаешь работу, ты ведь хочешь, чтобы она не была бессмысленной? Пустой тратой времени? Если только... Если только деньги не являются твоей исключительной мотивацией. Ведь за эту «работу» тебе заплатят в любом случае... Да-а, в этом Доктор прав, когда он говорит, что рабочим на всё наплевать, кроме зарплаты. Главное – что заплатят за обработку. А уж всё остальное... И так по всему потоку. В итоге брак благополучно доходит до клиента. А там уж – понятно что.

– Так почему же, Семён Петрович, им наплевать на всё, кроме зарплаты, а? – пробормотал себе под нос Дмитрий. Для него теперь ответ был очевиден. Однако для владельца «Рестостара» – совсем нет.

Надо отталкиваться от конкретных фактов, подумал Дима. Буду апеллировать к цифрам, и Доктору некуда будет деться. Что там с выработкой? Кто у нас впереди планеты всей и почему? Поскольку оплата сдельная, можно посмотреть выработку по каждому человеку за две тысячи девятна-

дцатый год. По этим цифрам нельзя понять, насколько рабочий профессионал, но по крайней мере понятен его вклад. Дима занялся графиками гибщиков.

Скоро стало ясно: больше всех вырабатывали те самые родственники-киргизы, не посмевающие послушаться отца. Так он, Дмитрий, и думал. Но пристальное изучение их графиков показало, что работали они не быстрее, а больше всех. Просто братья работали на свой карман: сверхурочно, по двенадцать-четырнадцать часов кряду, практически без выходных.

Что происходит теперь? Теперь, во-первых, никто не работал по четырнадцать часов; во-вторых, девять человек были учениками; и, в-третьих, большинство учеников работали медленнее. Ох уж эта проблема старейшин и вечных учеников! Нет, с этим надо срочно что-то делать!

Дмитрий вспомнил байку, которую на днях ему рассказал один из старейших мастеров, что работал у Золотова почти со дня основания завода: «Знаешь, как муравьи тлей специально пасут, чтобы их потом доить? Так и у нас старые рабочие за счёт учеников живут».

И тут же по ассоциации вспомнилась запавшая в душу Димы чья-то цитата, он забыл, откуда она: «Есть производство на склад, есть производство под заказ, а есть производство под зарплату». Одно слово, как сказала бы нынешняя молодёжь, – жесть.

Размышляя на тему оптимизации производства на гибке,

Дима сделал два вывода. Первый: процесс нахождения нужных деталей был долгим и непродуманным. Ведь операторы сами ходят за деталями. Вернее, они тщательно выискивают в пирамидах самые выгодные для себя детали, и это отнимает очень много времени. Предстояло решить вопрос сокращения времени и отказа от практики «срочных» заказов. Надо было убить двух зайцев одним выстрелом. И Дмитрий уже понял как.

Второй: поиск чертежей и создание проводок занимали непозволительно много времени. Как лично выяснил Дмитрий, операторы по пятнадцать-двадцать минут тратили на поиск необходимых чертежей в своём АРМе (автоматизированном рабочем месте). Мало того, в том же АРМе они ещё сами делали проводки после каждой обработанной заготовки. Предстояло сократить время поиска чертежей и упразднить обязанность делать проводки.

С первой задачей исполнительный директор справился довольно быстро: он придумал заготовкам «ножки». Их функцию выполнял специально выделенный рабочий, который подвозил на станки необходимые заготовки на тележке. Естественно, согласно чёткой хронологической очередности заказов.

Вторая задача решалась чуть медленнее, поскольку здесь трудно было обойтись человеческим фактором. Вот если бы можно было просто набрать какой-то код – и нужный чертёж тотчас появлялся на экране...

И в светлой голове исполнительного директора родилось простое, как всё гениальное, предложение: нужно использовать цифровые технологии и гаджеты. В двадцать первом веке живём, ёлки-палки!.. Просто установить у каждого станка планшет или монитор, с помощью которого рабочий мог бы моментально, например, отсканировав штрихкод детали, получить на экран её чертёж. Ну и передать проводки отдельному человеку, чтобы операторы не тратили на них время.

(Забегая вперёд, надо сказать, что уже в середине мая операторы станков перестали делать проводки. Программное обеспечение для просмотра чертежей ещё предстояло создать. Но даже передача проводок позволила существенно увеличить выработку на участке. И вновь это можно было считать маленькой, но ощутимой победой.)

Пока же Дмитрий припоминал, что говорил Шевчук о результате пятидневной стратегической сессии на основе инструментов Голдратта, где работали владельцы и ключевые сотрудники «Рестостара». Как он сказал? Результат оказался для них, мягко говоря, неожиданным. Корневое противоречие всего предприятия звучало издевательски: наши усилия и действия по обеспечению выполнения заказов в срок конфликтовали с действиями по обеспечению заработка рабочим! И виной всему – бесконечная вера в чудодейственную пользу сдельной оплаты труда. Та-дам!..

Уже успев изучить нрав генерального, Дима в мельчайших подробностях представил себе, как это было. Сначала

немая сцена. А потом Семён Петрович с присущей ему безапелляционностью заявил, что это полная ерунда, так как ничего лучше «сделки» для оплаты и мотивации бездельников-рабочих нет и быть не может. Сказал как отрезал. Ещё ладонью небось о стол рубанул, так что чашки подпрыгнули. Но после долгих и жарких споров всё же Максиму удалось его убедить попробовать. Семён Петрович в итоге сдался, но никаких действий для смены системы оплаты не предпринимал, ссылаясь на отсутствие времени. Так прошёл почти год, пока на заводе не случилось это памятное происшествие – пожар. Как говорится, самое время мужику перекреститься...

– Не было бы счастья, да несчастье помогло, – пробурчал себе под нос Дима. Вчера он имел очередной очень неприятный разговор с главным инженером Троицким. Вспомнил об этом только сейчас, когда раздался звонок из приёмной Доктора. Лидочка передала, что шеф просил его срочно зайти. Кажется, Дмитрий догадывался зачем. Троицкий наверняка опять пожаловался на исполнительного, мол, «ходит по цехам, будоражит рабочих, мешает им работать».

Интерим-менеджеру ведь был обещан карт-бланш? Почему же тогда Золотов пытается оспорить или изменить практически каждое его решение?! Дмитрий же, в свою очередь, взял на себя обязательство уволиться по первому требованию, если его действия не будут удовлетворять владельцев? – Взят! И вообще выполняет все пункты договора!

И вдруг он представил Шевчука и его фирменную усмешку в усы:

– Если б всё так легко было, то зачем тогда мы нужны? Я, ты?.. Можно было просто обязывать всех на любых предприятиях читать Голдратта. И всё.

– Да, конечно, вы, как всегда, правы, Виктор Викторович, кто б сомневался! – проворчал он, вздохнул, по старой привычке сохранил, закрыл все файлы и захлопнул крышку ноутбука. – Доктор, я иду, – сказал Дмитрий, надевая куртку, и отправился к шефу.

В кабинет Золотова интерим-менеджер Макаров входил в полной боевой готовности, настроенный биться до конца. Иначе грош цена его пребыванию здесь.

Когда через час Дмитрий вышел из кабинета, Золотов, побагровев, со всего маху стукнул по столу кулаком. Максим даже закрыл глаза в преддверии гневного монолога отца. Он наперёд знал каждое слово, что тот сейчас скажет.

– Чтобы Я! – Золотов-старший ткнул себя пальцем в грудь. – Я, в девяностых своими руками создавший всё, что имею, вдруг позволил каким-то выскочкам со стороны распорядиться средствами и самостоятельно принимать решения! – гремел Золотов, в гневе расхаживая по кабинету, как лев по клетке. – Все эти ваши коучи – тьфу, от одного слова уже тошнит! – все эти бизнес-психологи, бизнес-тренеры и иже с ними – хорошо, я терплю, что они учат меня бизнесу! Но это же вопрос доверия: простите, завод – не игруш-

ка, управление которой можно передать мальчишке, словно пульт от машинки!.. Это я, Я всё это создал! – Золотов обвёл руками пространство. – От идеи до строительства каждого цеха! Это я не спал ночами! Хочешь дурацких шуток в вашем стиле? Это моя сися всех вскормила и кормит по сей день, понятно?! А мне будет ставить условия какой-то мальчишка! Приехал тут, улыбается, как Никита Михалков, весь вальяжный такой! Плейбой северогорский! Брюс Уиллис, спасающий мир, посмотрите-ка! А где он был в девяностых, когда я в бронежилете на работу ходил, а? Где? Пешком под стол ходил! А теперь вот учитель, ёлки-палки, сэнсэй доморощенный, приехал от кризиса спасать!.. ИНТЕРИМ-менеджер – это звучит гордо, блин!..

Золотов взял небольшую передышку, во время которой было слышно, как Максим барабанит пальцами по столу, не поднимая глаз.

– И правильно, что все смотрят с недоверием на него! – уже гораздо спокойнее продолжил Семён Петрович, выпустив пар. – Троицкий даже разговаривать с ним не хочет. А рабочие? Им-то что, лишь бы зарплату вовремя платили. И ПО СПРАВЕДЛИВОСТИ! – Семён Петрович потряс перед лицом сына указательным пальцем. – Чего он всё с ними разговаривает, работать мешает?! И так бездельник на лентяе сидит и лодырем погоняет! А он их отвлекает, раздражает только!.. И псевдодемократию тут разводить я не позволю, знаешь ли! Никому она не нужна. Это только Лида наша вон

плавится за своим прилавком, когда его видит!.. И бухгалтерия туда же. И плановый отдел! Антипова даже перекрасилась и причёску новую сделала, я не узнал вчера её! А декольте её ты видел? Того гляди сиськи из платья на стол вывалятся!..

– Папа! – вскинулся Максим, у него даже глаза округлились. – Ну что ты говоришь, боже!..

– А что я говорю, Макс? Что я ДОЛЖЕН сказать??? А???
Вздохнув, Максим стал мягко, спокойным увещательным тоном говорить отцу то, что пытался внушить несколько последних лет: если старая система управления дала трещину, не надо делать косметический ремонт. Не спасёт. И ждать, пока завод во всех смыслах рухнет окончательно от этой трещины, – это глупо. Не надо терять время – надо действовать радикально и менять старую систему на новую без всякой косметики. И никто завод у него не отберёт и по ветру его не пустит!..

А за пределами кабинета шефа происходило следующее. Не то чтобы это была маленькая маркетинговая хитрость, но Дима в действительности не закрыл дверь кабинета Золотова. Уходя, он её просто ПРИКРЫЛ. А та, внутренняя, что обеспечивала дополнительную герметичность, последние дни распахнута настежь – слишком много яростных хождений туда-сюда, двойные двери только мешают. И теперь Лидочка на своём рабочем месте и Дмитрий над ней, опёршись о прилавок, слышали всё. Лида стала красной как рак

и предпочла молча уткнуться в пасьянс. Зазвонил телефон, и она обиженно проворчала в трубку: «Приёмная Золотова, слушаю вас!» Дима, усмехаясь, покачал головой, глядя на дверь кабинета шефа, потом перевёл взгляд на притихшую секретаршу и показал жестом, что пошёл обедать. На выходе всё-таки обернулся и громким шёпотом сказал:

– Выше нос! Когда ты краснеешь – ты ещё красивее! – и послал Лидочке воздушный поцелуй. Теперь она зарделась уже от смущения и удовольствия...

Когда все рабочие вышли на места после праздников, Дмитрий собрал их и начал разъяснять всем новый принцип очередности в обработке заготовок, дотошно объяснять, почему важно его соблюдать.

– Мы должны понять, что работать надо слаженно и поступательно. Не поодиночке!.. Завод – это словно гигантский корабль, представьте себе, что будет, если каждый из матросов решит делать то, что ему выгодней или удобней в данный момент!.. Чтобы сохранить репутацию завода и добропорядочные отношения с заказчиками и партнёрами, наша задача – выполнять заказы качественно и в срок. Запомните, это два основных железных правила на производстве – качественно и в срок! Дешёвые они, пусть даже копеечные, эти заказы – неважно! Есть обязательства перед заказчиком – срок их выполнения. Всё! Это в приоритете. Непозволительно откладывать их на последнюю очередь, надо выполнять точно в порядке очередности!

Рабочие слушали и даже кивали, но Дима видел и понимал, что ребята всё ещё работают в сдельной оплате труда, поэтому их менталитет не может измениться за один день.

– Теперь по поводу поиска заготовок, чертежей и проводов, – продолжал Дима. – Я вот наблюдал неоднократно, сколько времени в цеху тратится впустую. Теперь поиск деталей отменяется. Вам их привезут на тележке! – Дмитрий отыскал в толпе рабочих Дениса Игоревича и подмигнул ему. – Если Магомет не идёт к горе, гора сама идёт к Магомету! Далее. Чертежи, схемы... Автоматизируем максимально. Переговоры с программистами и техниками уже ведутся. Когда всё установят – расскажу подробно, и вы сами увидите, насколько облегчится ваша задача. Теперь проводки. Раньше это было необходимо, чтобы записать на себя определённую работу, но теперь это просто ненужная трата времени. Ведь с введением новой системы оплаты, которую мы запускаем, совершенно неважно, кто обработал ту или иную деталь. Рабочие слушали, кое-кто соглашался, но всё же Дима чувствовал, что они не совсем готовы к переменам. Нет, конечно, чуда сразу не случится. «Чудеса у нас будут порционно-поступательными», – подумал Дмитрий. А вслух обратился к одному из рабочих:

– Вот ты, Алексей!

Савченко вздрогнул, а Дмитрию даже почудилось, как он сейчас скажет: а что сразу я?..

Но Алексей сказал:

– Вы про мой выбор заготовок сейчас? Ну, я люблю сложные заказы...

– Ты не до конца честен со мной, Лёша, – покачал головой Дмитрий. – Скажи мне, если бы все заказы от самых простых до наисложнейших стоили одинаково, ты продолжал бы копаться в поисках деталей для заказа посложнее?

– А как они могут одинаково стоить?

– Не увиливай, Лёша. Ответь на вопрос: ты продолжал бы заниматься сложными заказами?

– Нет, – вдруг ответил за него стоящий поблизости Курёхин.

– А сам он что скажет? – не сводя глаз с Алексея, спросил Дмитрий.

– Наверное, нет, – сдался Савченко.

– Значит, дело не в сложности.

– Не в ней одной...

– Дело в стоимости заказа, а не в его сложности, – подытожил Дмитрий.

– Разве это плохо – стремиться заработать? – подал голос молодой рабочий, который слегка заикался. Он стоял чуть в стороне, худой, в очках, и Дима прямо кожей почувствовал, как тому дискомфортно, что все обратили на него внимание.

– Спасибо за честность, – ответил пареньку Дима. – Конечно, в этом стремлении нет ничего отрицательного или противоестественного. Но вы пришли работать на завод, в коллектив, который не может позволить одним зарабатывать

за счёт других. Потому что рано или поздно это приводит к краху производства. Если, конечно, вы не ставите перед собой цель успеть самому заработать сколько возможно, пока производство не закроется, а потом найти новое место и повторить там свой опыт. В таком случае мне вас искренне жаль. Это, конечно, ваш выбор, но я бы, мягко говоря, назвал его ошибочным. Это, как правило, и личностный, и профессиональный тупик. Дело в том, что если команда профессионалов вместе честно работает на общее дело, то завод идёт в гору, производство процветает, прибыль и выручка растут, зарплаты и премии увеличиваются. По итогу вы имеете гораздо больше, чем задумывали. Потому что бонусом для вас и стабильность, и уважение, и коллектив единомышленников, и взаимовыручка, и профессиональный рост, и рост зарплаты. Не думаю, что держаться изо всех сил за сдельную оплату труда – это лучший выход для кого бы то ни было из здесь присутствующих. Я просто уверен, что каждый из вас заслуживает большего и лучшего. И мы преобразуем рабочий процесс не только для того, чтоб выжил завод, но и для того, чтоб и вы стали лучше жить! В данном случае у завода и его рабочих – одна цель. Потому что все мы здесь одно целое! Завод без вас – ничто. Помните это. Счастливые рабочие – успешное производство.

Рабочие стояли и молча переваривали услышанное. Худыш снял запотевшие очки и, низко опустив голову, стал протирать их замызганным носовым платком.

– Сейчас вы приобретаете в мелочах, но при этом весь завод теряет в большом, резюмировал Дмитрий, поочерёдно обводя глазами каждого рабочего вокруг себя. – Просто знайте: из-за невыполнения заказов в срок завод теряет клиентов, а то малое количество, что останется, не в состоянии будет поддерживать наше предприятие на плаву – и завод объявят банкротом и закроют. Учитывая пандемию и всеобщий экономический кризис – это может случиться уже через пару месяцев. Теперь ответьте мне, вы хотите этого?..

Все вокруг энергично мотали головами и в один голос говорили: «Нет». Конечно, нет, думал Дмитрий, да только когда вы поймёте, что мало не хотеть закрытия завода – надо хотеть меняться?.. Ладно. Не боги горшки обжигают. В конце концов, для этого он, Дмитрий Макаров, и здесь.

Через неделю после праздников, слава богу, пришли долгожданные детали, и многострадальный Лазарь заработал!

Дмитрий стоял возле пирамид, когда к нему подошёл Степаныч. В пирамидах ждали своего часа тысячи отсортированных заготовок от сторонней резки. Но так как часть деталей была отбракована, из них нельзя было собрать целые комплекты, так называемые фулкиты (full kit). На поиск всех необходимых деталей в этих грудах металла уходило слишком много времени. Исполнительному директору предстояло решить и эту проблему.

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.