

Планирование
Исполнение
Контроль и анализ
Принятие решения
Совершенствование и оптимизация системы управления
Управление персоналом
Информационные технологии

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Роберт Кшиштофорски,

компания «Мир мебели», г. Иркутск

Разноцветные кусочки смальты, подчас невзрачные, превращаются в руках мастера в живописные мозаичные панно. Отторгнутые от своего создателя они «живут» столетиями. Можно ли из отдельных, казалось бы, элементов – юношеской мечты, вовремя прочитанной книги, встречи с людьми, жизненных испытаний и правильно извлечённых уроков – создать, по образу и подобию мозаике, эффективную систему управления предприятий и тиражировать её без ущерба функциональности в другие компании? Кто-то скажет, что это утопично. Но под лежащий камень и вода не течёт.

О ЦЕЛЯХ МОЛОДОСТИ

Будучи студентом и ничего не зная ни о постановке целей, ни о стратегии, ни об управлении, я задал себе вопрос, чего бы я хотел. И ответил на него. То, чего я тогда хотел, я достиг весьма бы-

стро, года за четыре. И начал буквально деградировать, поскольку, зачем к чему-то стремиться, если цель легко достижима. Молодые разгоряченные мозги и подростковый максимализм! Я стал ставить себе другие цели. Мне захотелось более комфортной жизни,

и этого я тоже вскоре достиг. Обычно хочется того, чего у тебя на тот момент нет или недостаёт.

В процессе осуществления своих желаний начинаешь строить социальные связи, договариваться с людьми, тяготеешь к тому окружению, где тебе интересно, комфортно. Если не можешь его найти, создаешь сам. Это, по сути, эгоизм. Но тебе и твоему окружению комфортно.

В то время, а это был переходный период в Польше, где я получал тогда образование, — конец 80-х годов и чуть позже — 90-е годы в России, я впервые услышал о Тейлоре и Файоле. Но тогда я не был уверен, что буду заниматься бизнесом. Я ставил себе мелкие и, как оказалось, легко достижимые цели. Потом я пошел учиться в открытую школу бизнеса Линк, и стало понятно, что не надо бояться ставить сразу за пределами высокие цели, поскольку легко достижимые цели тормозят или вообще останавливают развитие.

О системе управления

Сегодня мне интересно и хочется создать такую систему управления, которая может сама себя тиражировать. Систему, которая, как живой организм, функционирует и развивается в отсутствие своего автора.

Управление для меня не только работа, но и огромное увлечение. Нашу команду «Мира мебели» мы позиционируем как команду управленцев.

Сегодня мы продаем мебель (так исторически сложилось), завтра может быть что-то другое не суть важно. Главное — система управления. Теоретические знания, которые получил в школе бизнеса, до сих пор воплощаю в жизнь, подбираю инструменты. Последние несколько лет всё, чем занимается наша команда, все ошибки, которые мы допустили, и все наши достижения мы рассматриваем под углом создания такой системы.

Однако есть одно «но». Можно передать все наши наработки, методы и способы обработки информации, всю нашу базу кому угодно. Но чтобы всё это использовать, нужно скопировать наши бизнес-процессы, проникнуться системой, идеологией взаимоотношений внутри компании и с партнерами, которая

СПРАВКА

«Мир мебели» — сеть магазинов в Иркутске общей численностью персонала — 160 человек. Цель компании — предоставление качественных товаров широкого ассортимента по разумным ценам. Основа корпоративной политики — стремление к постоянному совершенствованию и расширению спектра услуг, предоставляемых покупателям. Залог успеха в постоянном движении вперед и не останавливаться на достигнутом. Миссия компании — быть эталонной надежностью, профессионализмом, современного менеджмента, высоких технологий и корпоративной культуры.

всё склеивает, воспроизвести нашу «картину мира», которую мы транслируем на своё окружение.

Если же взять у нас только инструменты управления, способы и методы математической обработки данных, то их необходимо адаптировать и видоизменить под культуру другой компании. Конечно, это можно сделать, но с разной степенью эффективности.

Наверное, для российского рынка, особенно иркутского, нашу компанию в части управления можно считать инновационной. Но вряд ли можно нас назвать такой, по сравнению, предположим, с европейской компанией. В целом, как и вся страна, мы отстаем лет на 15–20, хотя знания черпаем оттуда. Но с точки зрения российского бизнеса, методологии управления, конечно, это инновации. К тому же, мы не стоим на месте, развиваемся, повышается эффективность и устойчивость предприятия.

О МИССИИ

Когда осваивал азы менеджмента, нам давали кейсы и говорили, что цели бизнеса и миссию уже кто-то придумал, а нам нужно найти путь и показатели достижения этих целей. Почти до недавнего времени я был убежден, что миссия — никому не нужна, что это некий пафосный лозунг. Ею занимаются, потому что так принято.

Но совсем недавно мы с супругой (у нас совместный бизнес) и топ-

менеджерами «вытащили» изнутри некое «ядро», которое определяет всю нашу деятельность. Я сформулировал это так: «Мир мебели» — это мир, в котором хочется жить». Для этого создаются условия, формируются взаимоотношения между собственниками и наемными менеджерами, подчиненными и руководителями, партнерские отношения с конкурентами. Некая форма обмена опытом, бенчмаркинг (benchmarking) на доверительном уровне.

О доверии и контроле

Хотя всё в компании строится на доверии, мы практикуем, тем не менее, и разные формы контроля. Прямой контроль — форма жесткого контроля. Допустим, стоит прораб и наблюдает за работой работника, постоянно говорит ему, что копать, как копать, куда кидать. Такой прямой, жесткий контроль не всегда эффективен, но иногда бывает необходим.

Можно строить контроль с помощью план-фактного анализа, бюджетирования. Так, мы ставим сотрудникам задачи и еженедельно смотрим, насколько они решены, что выполнено и как. По существу, мы ежемесячно заключаем с сотрудником сделку: руководство предлагает ему задачи, решение которых можно оценить количественно или качественно, а он их согласовывает или — нет. Это очень важный процесс построения обратной связи и процесс построения важной обратной связи, которую мы предоставляем друг

другу. Наверное, со стороны это сложно понять, если не окунуться в атмосферу наших отношений. Они так устроены, что много проблем отпадает само собой.

Разный уровень контроля реализуется на различных уровнях организационной иерархии. Я знаю, что если генеральный директор, финансовый или коммерческий директор сказал, что, к примеру, он через неделю выдаст результат, то их не надо постоянно контролировать, поскольку в каждом из них развит самоконтроль, на них можно положиться.

А у продавцов, например, лучше работает социальный контроль. Это другие методы мягкого воздействия на результаты работы, когда сотрудники контролируют друг друга с помощью клиента. Ставятся групповые задачи, и формируются соответствующие взаимоотношения. Самое слабое социальное звено вылетает.

Если планировали одно, а результат получили другой, то всякий раз вникаем в суть случившегося не с целью кого-то наказать, а выяснить причины сбоя в работе. Даже если разрыв между планом и полученным результатом сложился в сторону положительного увеличения, конечно, это приятное событие, то и тут надо посмотреть, в чём мы ошиблись, чего не учли, чтобы из этого сделать правильные выводы. Когда я ещё пытался выстраивать управление примитивными методами, то контролировал и записывал, какая была погода и температура на улице, чтобы определить, зависит ли выполнение плана от погоды.

То есть, если план не сходится с фактом, нужно смотреть, выполнили ли сотрудники всё, что от них требовалось. Если проблема не решается, и сотрудники ссылаются, что это вообще сделать невозможно, или условия не позволяют, или ещё что-то, это означает, что они не умеют, либо не хотят работать. Тогда нужно самому пойти и разобраться в ситуации. И отойти назад. Хотя такой контроль не очень влияет на заработную плату, но морально действует сильно.

О стратегии

Процессы контроля выстраиваются в основном на уровне оперативного управления, но в контексте стратегии. Она расписана у нас до 2023 года. Каждый год мы завершаем стратегическим совещанием. Собираются сотрудники, которые могут быть полезны для работы команды. И мы проводим анализ нашей деятельности, корректируем годовые цели и задачи, вносим некие уточнения, поскольку цели у нас долгосрочные. Это даже не цели, а намерения, можно сказать, фантазии, в которые нужно поверить. Если сотрудник готов к этому, то половина работы, можно считать, уже сделана. Остается корректировать.

Цели бизнеса могут быть многогранными и измеряться не только деньгами. Так, генеральному директору на этот год я поставил цели, которые связаны с ростом компетенций персонала, продолжительностью и динамикой работы

сотрудника в компании. То есть цель — обеспечить личностный рост людей. Это отголосок миссии, чтобы люди, которые вокруг нас, и всё, что окружает нас, стало лучше. Работа с людьми даёт хороший результат, но это не финансовая цель. Я хочу создать реально работающий актив, чтобы опираться на этих людей. Это не означает, что я иду у них на поводу, это выстраивание их мотивации для развития бизнеса в интересах всей компании.

О согласовании целей

Ставить цели надо объемные, и их может быть несколько, а не достижение какого-то одного, например, финансового показателя. Но в любом случае, цели идут от нас самих. Особенно в частных компаниях, где рано или поздно наступает преемственность. Менеджмент постоянно растёт, поднимается в иерархии снизу вверх, этот процесс обновляется. Поэтому необходимо согласование личных целей сотрудников с целями компании.

На стратегических сессиях я объясняю это на примере семьи. Жена хотела квартиру на Манхэттэне, а муж — маленькую дачку у озера, чтобы рыбачить. Хотя они живут вместе, цели у них разные, и развод неизбежен. Вопрос не в том, «разбегутся» они или нет, а когда они «разбегутся»?

На подобных примерах я показываю и новым сотрудникам, и тем, кто уже что-то подзабыл, что необходимо цели согласовывать. Правильная оценка внутреннего клиента показывает, насколько

мы расходимся в своих ожиданиях. Некоторое время назад я спросил буквально каждого менеджера, сколько он хочет зарабатывать, чтобы ни в чем себе не отказывать. Каждый сформулировал свои намерения, я не возражал, но поделился в ответ и своими ожиданиями относительно успеха компании и результатов её деятельности. Взаимопонимание у сотрудников было найдено.

Если компания достигает своих целей, люди оправдают свои ожидания. Начинать надо всегда с согласования целей.

О способе передачи знаний

Я занимаюсь всем сам, поскольку в своей компании работаю ещё и коучером, формирую свой способ передачи знаний. Я уже выучил первую линию сотрудников, и они хорошо работают. Теперь я хочу, чтобы они выучили вторую линию, а вторая выучила бы третью. Хочу выстроить цепочку передачи знаний.

Тем не менее, приходится все равно вмешиваться во все процессы, хотя окончательных решений не принимаю. Есть генеральный директор, коммерческий директор, есть совет, где мы собираемся, обсуждаем разные вопросы. Своё мнение я высказываю в качестве рекомендаций, с которыми они могут согласиться или самостоятельно принять решение.

Я хочу сам у себя работать консультантом и методологом и давно мечтаю об этом. Хочу выйти из процесса и встать над ним. А пока тренируюсь и набираю

юсь компетенций, которые для меня еще не все до конца понятны. Зарабатывать деньги нужно, и это приятно, но нужны перемены.

Я долго работал у себя в бизнесе, как и многие другие, «наёмным работником». В 2009 году понял, что надо что-то менять, и принял решение — будем жить иначе. Компания успешно преодолела кризис, заработав при этом 50% прибыли 2008 года. Следующий год — тоже с прибылью. Накопленный опыт необходимо обобщать и передавать свои знания другим людям, учить их быть эффективными в интересах общего дела. С 2009 года и по сей день в компании идёт процесс изменений. Мне это приятно, тем более что дело мне нравится, команда работает, компания зарабатывает деньги. Такая удача редко случается.

О возвращении ушедших

Некоторые бывшие сотрудники, ушедшие из компании по разным причинам, сегодня делают попытки вернуться. Попытка означает, что я могу вновь не принять их на работу. Допустим, человек пессимист по жизни, отработал несколько лет в компании и ушел, поскольку не справился с изменениями, не в состоянии был и сам меняться. Можно поддержать его текущий окладный статус, но развиваться он не будет, будет терпеть и снова уйдёт.

Мне больно, когда уходят на «вольные хлеба», например, продавцы. Мне кажет-

ся, что я делаю что-то хуже других, не в состоянии сделать, как они. Пытался, но не получилось. А в других компаниях сплошное «Эльдорадо и золотые горы». Когда люди возвращаются, спрашиваю, как там на самом деле. Оказывается, все так же, но подается по-другому. Возможно, денег чуть больше, но и ответственности больше.

В нашей компании довольно быстро меняется модель и структура бизнеса. Вчера сотрудник был администратором, а сегодня — директор розничной сети с увеличением зарплаты. Был бренд-менеджером, а сегодня такой должности нет, и он стал старшим помощником директора. Или человек говорит, что не хочет исполнять никаких управленческих функций, а хочет быть продавцом. Хорошо, продавай! Месяц, пока проходит испытательный срок, к нему присматриваемся. Есть определенный набор необходимых знаний, документов, требований к разным функциональным обязанностям, по товароведению, к поставщикам и их продукции. Формально человек может успешно проявить себя уже на второй день, особенно, если он у нас уже работал, ушёл и снова вернулся. Важно, чтобы человек сам был настроен на развитие.

О полученных уроках

Начиная бизнес, я не был уверен, что буду им заниматься, работать на него, что иницирую те процессы, которые сегодня считаю необходимыми. Это —

передача своих знаний другим людям и построение принципиально другой, по сравнению с известными, системы мотивации. В её основе лежит формирование долгосрочных отношений. В этом случае в качестве бонуса следует рассматривать не рост прибыли, а рост стоимости инвестиций в будущее и какие-то другие нематериальные активы.

Мне нравится опыт журнала «Шпигель». С 70-х годов прошлого века менеджмент участвует в собственности компании, получает ежемесячные вознаграждения и годовые бонусы. Имеется свой совет, выборы. Это закрытое акционерное общество, но акция привязана не к фамилии, а к должности и всегда остается в компании. Поэтому там практически не существует текучести кадров и проблем с персоналом. Люди работают сами на себя, дети основателя являются держателями 20% акции, не имея права вмешиваться в управление компанией.

В двухтысячном году после кризиса 98-го года пришлось восстанавливать производство. Денег не было. Логистика в руинах, склада своего нет, страховки нет, ничего нет. Мы тогда работали только на оборотных средствах. Российский мебельный рынок в руинах, импортный «схлопнулся» из-за роста курса доллара. Нужно было что-то создавать, хотя бы небольшую «подушку», чтобы мягче было падать. А падать все равно надо — кто не упал, тот ничему не научился. Он, что называется, живет и работает, не приходя в сознание.

Однажды нас подожгли, сгорел магазин. И это тоже было уроком, мы многому научились. Я изменил отношение к своему персоналу. Магазин загорелся в ночь на выходные в половине четвёртого утра, когда люди разъехались по дачам, на отдых. Суть не в том, что пожар принёс колоссальные убытки. Я не знал, что делать и несколько первых часов был не в состоянии управлять процессом. Суть в том, что вскоре стал собираться народ и сам стал всё организовывать, собрались практически все сотрудники компании, пришли люди, которые когда-то работали у нас и уволились в силу разных причин. Все пришли и спросили, что делать, чем помочь. Осознав всё это, я пришёл в себя, стал руководить, и работа началась. В итоге за три месяца мы построили новый магазин.

Тогда я изменил свое отношение к этим людям. Я считал их только наёмными работниками со своими корыстными целями, не рассчитывал на их помощь и поддержку. Я понял, что абсолютно не знаю своих сотрудников, не знаю и не изучаю их потребностей.

Сегодня у нас сформирована плоская организационная структура. И хотя я во всё вникаю, но решений не принимаю. Люди сами выбирают пути достижения поставленных целей. Иногда с учётом моих рекомендаций, иногда полностью самостоятельно. Сами же несут ответственность за всё, что сделали. Я контролирую и наблюдаю, как бы с высоты птичьего полёта. Опускаясь в текущую работу,

теряешь координаты, множество деталей отвлекает от главного.

Мне всегда нравились кейсы, которые мы изучали. Стал собирать информацию, и вдруг понял, что 90% времени собираю информацию, а 10% времени на неё смотрю и пытаюсь разобраться в ней и что-то понять. Я всегда контролирую в платежном календаре, сколько денег мы выдаем на возврат товаров, ведь это — это упущенные продажи, как минимум, и, как максимум, — упущенные клиенты. Поэтому я всегда анализирую обратную связь. Однажды пришёл покупатель и купил у нас диван. Ему его поставили, но без ящика. Со стороны покупателя поступила претензия, которую, естественно, удовлетворили. Я стал анализировать ситуацию. Состоялся разговор с этим покупателем, и он заметил: «У вас, наверное, нет системы бюджетирования или контроля».

Так появился в жизни «Мира мебели» новый сотрудник, который собрал всю информацию в одном месте — в информационной системе (у нас «1С:Комплексная

автоматизация»). Теперь задача решается просто: нажал кнопку и получил результат.

Хочется также сформировать команду и организовать контрольный комитет без права принятия решений, но с обязанностью разрабатывать различные рекомендации.

Создать тиражируемую систему управления, способствующую самодостаточности организации — задача сложная. Но, когда есть желание и интерес, процесс постепенно развивается. Случаются ошибки и даже падения, иногда очень болезненные, но не ошибается тот, кто ничего не делает. Однако ошибки и их исправление, если это возможно, повышают компетенции и руководителей, и сотрудников. Были также успехи и удовлетворение от работы и полученных результатов. Чтобы понять, что такое хорошо, надо понять, что такое плохо.