

№3
2015

11 **Эффективная
картина будущего**

*Кто выиграет
в кризис?*

19 **Командовать
или подчиняться**

*Внутренний выбор
своей позиции*

**управляем
предприятием**

**3 Кризис — это время
расставить все
по своим местам**

3 Кризис — это время расставить все по своим местам

Кризис — это инструмент созидания; это время переосмыслить, куда мы идем и что мы хотим делать, время проявления сути людей, время научиться «производить» доверие и заботиться о своих сотрудниках. В этой заметке — пять тезисов о том, чем нам полезен кризис.

11 В кризис выиграют те, кто умеет строить эффективную картину будущего

Самое распространенное поведение в условиях кризиса — это попытка управлять не приходя в сознание, то есть на основе чужих домыслов и страхов. Не строить эффективную картину будущего самому — это значит управлять на основе страхов.

19 «Командовать или подчиняться» и парадоксы мотивации

Каждому необходимо сделать очень важный внутренний выбор своей позиции по отношению к другим людям.

21 Открытия года: концепция и практики DSM, «Антихрупкость» и «Стратегическое сафари»

DSM используется в качестве инструмента проектирования, анализа и управления сложными системами. Он позволяет моделировать, визуализировать и анализировать зависимости между компонентами системы и в результате демонстрирует возможности ее улучшения.

23 Как отойти от дел? Выход собственника из оперативного управления. Часть 5. «Идеальный управляющий» — какой он?

Каковы должны быть качества наемного руководителя, чтобы он эффективно вписался в выбранную модель управления.

31 От «человеческого фактора» к «человеческому потенциалу»

Именно этим путем пошла команда специалистов, чтобы автоматизировать средствами WMS складское хозяйство компании «Аквалайф». Какие трудности встретились на этом пути, и как они преодолевались? И главное, каков итог.

Главный редактор Константин Зимин
Редактор Михаил Глинников
Литературное редактирование
Татьяна Кодаченко
Оформление Марина Барыкина

По всем вопросам и предложениям
обращайтесь на почту upr@1c.ru

Управляем предприятием © 2015
Все права защищены.

Ни одна часть настоящего издания
ни в каких целях не может быть
воспроизведена в какой бы то ни было форме,
если на это нет письменного разрешения



управляем
предприятием



**КРИЗИС — ЭТО ВРЕМЯ
РАССТАВИТЬ ВСЕ
ПО СВОИМ МЕСТАМ**

Пять тезисов о кризисе



Константин Зимин

Главный редактор
«Управляем предприятием»

Нам часто кажется, что кризис — это хаос; это время, когда всё, что разумный и рациональный человек построил, разваливается, всё, на что рассчитывал, — меняется самым неожиданным образом. Но это лишь на первый, поверхностный взгляд. Всё как раз наоборот: кризис — это инструмент созидания; это время переосмыслить, куда мы идем и что мы хотим делать, время проявления сути людей, время научиться «производить» доверие и заботиться о своих сотрудниках. Это время расставить всё по своим местам. В этой заметке — пять тезисов о том, чем нам полезен кризис.

Кризис — время для трудных и «забытых» вопросов. Если вдуматься, то есть много важных вопросов, о которых в «благополучные» времена не вспоминается. Когда всё хорошо, они как-то не приходят в голову. Кризис — это призыв задуматься над «забытыми» вопросами.



1. Кризис — это время переосмыслить, куда мы идем и что мы хотим сделать

Что мы хотим сделать или построить? Зачем существует наша компания и что случится, если ее не будет? Для чего, для кого и даже, если хотите, во имя чего я и наша компания работаем? Ответы на эти вопросы не так просты. Приведу цитату из книги Александра Долгорукого «От замысла к действию»:

<...>, от первых лиц частных компаний можно услышать, что «главная цель их компании — получение прибыли». Приходится их огорчать, объясняя, что серьезный бизнес не может «написать на своем знамени» такую цель, если, конечно, не хочет проиграть в борьбе с конкурентами в долгосрочной перспективе. В такой «свежей» и модной формулировке цели российским предпринимателям видится некоторая деловая энергия, но, по сути, это ложная и иногда даже разрушительная установка.

Деньги не должны быть целью (если хотите — единственной целью) работы компании. Слишком часто неуклонный прогресс и рост доходов и прибыли компании представляются нам незыблемым законом мироздания. Как часто мы думаем, что мир неуклонно и непреодолимо движется в сторону все большей устроенности и благополучия, причем чем дальше, тем всё будет лучше и лучше... И нам кажется, что компания также неуклонно движется к новым рыночным высотам, к прибыли и процветанию.

Стандарт взаимоотношений, называемый развитым рынком, не стремится к разумности и благополучию, не ценит то, что построил разумный и рациональный человек. Он оказывается холодным, жестким и циничным.

Увы, это совсем не так, и постоянные кризисы хорошо это показывают. **Стандарт взаимоотношений, называемый развитым рынком, совсем не стремится к разумности и благополучию. Как правило, он совершенно не ценит то, что построил разумный и рациональный человек.** Он оказывается холодным, жестким и циничным. В условиях рынка большая часть игроков выступает сама за себя и занята «продвижением» собственных интересов. Самосознание людей определяется экономическим успехом, соотношением «цена/выигрыш».

Для таких людей ввели даже отдельное название: не «человек разумный», а «человек экономический» (homo economicus).

Это действительно то, во что мы вкладывали усилия и хотели построить? Для этого мы работали? Кризис обостряет вопрос о гуманитарных основаниях деятельности в негуманитарных сферах технологии и производства. Если вы не знаете ответов на эти вопросы, самое время начать их искать.

2. Кризис — это универсальный проявитель людей и компаний

Каких друзей и партнеров мы приобрели, кто работает рядом с нами? Кризис — это время более яркого проявления всего — и зла, которое всегда есть в мире, но не всегда нас касается, и добра. **В любые трудные моменты становится понятно, каков человек. Все его лучшие и худшие черты проявляются достаточно быстро и явно.** Это же можно отнести и к компаниям: в кризисные моменты становится понятно, кто ваши партнеры и чего стоит их дружба и обещания. И этим надо воспользоваться, надо понять, с кем рядом мы работаем и с кем поддерживаем дружеские и партнерские отношения.

Это важно не только для конкретного человека, но и для всей компании. Ведь сила компании не в заработанных деньгах, не в бренде и не в близости к «трубе». Хотя это всё важные факторы, сила компании в том, кто ее составляет — в людях. Генри Форд однажды образно обозначил это:

«Отберите у меня все мои заводы, отберите фабрики и активы, но оставьте мою команду, и вы увидите, я очень скоро опять стану долларовым миллионером». А вот обменять заводы, фабрики, бренд и деньги на команду не получится. Купить сильных профессионалов, конечно, можно, но это еще не команда, да и лояльны к вам они будут только до тех пор, пока вы им платите.

3. Кризис — это время дефицита не денег, а доверия

Не деньги двигатель экономики и не реклама. Двигатель экономики — такая совершенно гуманитарная категория, как «доверие». Credit (лат.) — буквально означает «он верит». Не стоит говорить, какое значение кредитование имеет для современного бизнеса. Но это касается отнюдь не только банковского кредитования — в основе любой сделки в бизнесе лежит доверие. Прочитирую немецкого социолога Фердинанда Тённиса:

Мы не знаем машиниста поезда, на котором едем, капитана и штурмана корабля, на котором плывем; в большинстве случаев мы не знаем врача, с которым не только консультируемся, но которому доверяем наши тело и жизнь при хирургическом вмешательстве; зачастую мы не знаем адвоката, которому поручаем вести наше дело, а тем более судью, который принимает решение в нашу или не в нашу пользу. Во всех этих случаях мы полагаемся на то, что человек, пользующийся нашим доверием, 1) может и 2) хочет нам помочь.

В нынешнем мире люди и компании становятся все более связаны между собой экономическими и партнерскими (или конкурирующими) связями. Эту же мысль проводит Мэтью Стюарт в книге «Миф о менеджменте»:

Мы неверно понимаем источники материальных благ. Мы думаем, что они имеют своей причиной технологию или профессиональный опыт. Но главный источник — это то, что мы называем доверием. Готовность людей довериться друг другу в экономических делах — вот самый важный источник богатства в современном обществе.



Кризисные времена всегда опасны тем, что порождают дефицит доверия. Все думают только о себе. Компании начинают уходить от обязательств и обещаний как перед своими партнерами, так и перед сотрудниками. Порою рушатся взаимоотношения друзей и даже семей.

Кризисные времена всегда опасны тем, что порождают дефицит доверия. «Все задолжали всем» — это сжатая формула не кризиса долгов, а кризиса доверия.

«Все задолжали всем» — это сжатая формула не кризиса долгов, а кризиса доверия. Если удастся остановить падение доверия, восстановить его, то удастся остановить и кризис долгов. Этот сугубо гуманитарный фактор, по сути, определяет то, как экономика выйдет из кризиса.

Отсюда и цель работы компании в кризисный (и я думаю, не только кризисный) период: производство доверия, восстановление его на всех уровнях — от взаимоотношений между топ-менедже-

рами и с ключевыми партнерами до рядовых сотрудников и самых незначительных клиентов. Самое время задаться вопросом: а мы «производим» доверие?

4. Кризис — это время увидеть личности

В кризисные времена многие компании меняют подход к управлению. Очень часто компании — прежде всего российские, но не только — переходят в режим ручного управления. Причина тому, как правило, психологического характера: попросту «страх» руководителей и владельцев за судьбу бизнеса. Плюс описанный выше кризис доверия. Однако, помимо этого, есть еще один фактор, который играет очень важную роль при переходе к ручному управлению. И в целом ряде ситуаций он оправдывает такой переход, невзирая на все сложности и «побочные эффекты».

Подход к управлению компанией, как цепочкой бизнес-процессов или формализованных активностей, слишком анонимен и обезличен. Ключевое значение имеет «рабочее место», а не сам работник; человеческий фактор при таком подходе постепенно отходит на второй план, даже несмотря на то, что об этом так много говорят. Большинство сотрудников при таком подходе выступают не как личности и мастера своего дела, а как приложение к формальным процессам и регламентированным обязанностям.

Но такой сотрудник мало чем может помочь компании в кризисные времена. Он поставлен в рамки, ограничен и задавлен правилами и регламентами. Постоянно пребывая в опасении сделать что-то лишнее, ошибиться и сделать не так, этот сотрудник не столько работает, сколько ищет, как бы побыстрее сделать эту всю «тягомотину» (или передать кому-то) и уйти домой. В трудные времена такие сотрудники не могут «вытянуть» компанию, ведь они приучены быть «винтиками», а неспособны к свободной инициативной деятельности.

В кризисные времена требуются не «винтики», а личности. Активная позиция, инициативность и личное желание — это неформализованные элементы компетенций, без которых компания не сможет преодолеть трудности и выйти на новый виток (по крайней мере, это весьма маловероятно). Александр Суворов во второй половине 18 века в своей

«Науке побеждать» опирался на солдата. Сильная человеческая душа — это, по его мнению, главная действующая сила. На вопрос как он побеждает отвечал: «люби солдата, и он тебя любить будет — в этом вся тайна». Хотя в то время в моде была прусская палочная система, считавшая, что солдат — это «винтик» в механизме и главное, чтобы он, не думая точно выполнял полученные команды и указания. А Суворов превратил этого «винтика» в сильного духом воина. А над прусской палочной системой смеялся: «Русские прусских всегда бивали, что же тут перенять?»

В кризисные времена требуются не «винтики», а личности. Не формализованные процессы вытянут компанию из сложной ситуации, а «правильные» люди.

В каждой компании есть люди, которые в силу личностных качеств противостоят кризису. Они говорят: «Теперь начинается настоящая жизнь! Жизнь сложная, которая потребует новых решений, потребует пересмотреть наши проекты, возможно, сэкономить на чем-то, но где-то утроить усилия». Этим сотрудников надо вовремя увидеть, ибо именно они и выведут компанию. И таким сотрудникам надо дать возможность проявить свою инициативу. А значит, чем

быстрее руководитель сменит свой формально-регламентный подход на личностный, чем быстрее за «рабочими местами» увидит личности людей, тем быстрее проснутся в компании ее скрытые резервы.

Для адептов процессного управления выскажусь несколько мягче: необходимо соблюдать баланс формального и личностного управления. Но, думаю, понятно, что в кризисные времена должно быть на первом месте, а что — на втором. Не формализованные процессы вытянут компанию из сложной ситуации, а «правильные» люди.

5. Кризис — это время думать о сотрудниках и об атмосфере в компании

В кризис надо заботиться не только об инициативных и сильных личностях, надо думать обо всех сотрудниках без исключения. В компании кризис доверия выражается, как правило, ухудшением положения сотрудников. Ужесточение требований, снижение зарплат и увольнения — это стандартная реакция руководителей российских компаний на кризисные времена. Доходит до того, что руководители не боятся нарушать законы и Трудовой кодекс. Против такого произвола сотрудники, как правило, оказываются бессильны, а руководители компании, совершенно не боясь угрызений совести, пользуются своей властью.

К чему это приводит? Сотрудники, естественно, переживают и волнуются — какая уж тут работа и лояльность к компании. Какой смысл в призывах помочь компании пережить трудные времена?

Нельзя «переехать» кризис за счет сотрудников. Руководители забывают, что «прижать» и даже уволить они могут нескольких, пусть даже заметную часть, сотрудников. Но при этом они лишаются доверия всех 100% сотрудников (ну может быть 99%, за исключением личных друзей директора). У компании есть обязательства не перед



какой-то частью своих сотрудников, а перед всеми без исключения. И доверие к компании основывается на том, что эти обязательства выполняются по отношению ко всем, а не только к избранным.

Нельзя «переехать» кризис за счет сотрудников. Доверие к компании основывается на том, что обязательства выполняются по отношению ко всем, а не только к избранным.

Если руководитель хочет сохранить доверие коллектива и в конце концов компанию, он должен думать обо всех сотрудниках. Именно поэтому в кризисные времена советуют сохранять персонал и культуру компании. Компания, в которой «убита» атмосфера доверия, обречена: возможно, не на коротком промежутке, но на дальнем горизонте у нее нет перспектив.

И закончить хочется цитатой для тех, кто готовится к очень плохим временам:

Тупик. Казалось бы, что может быть безнадежнее этого? Но именно заходя в тупик, человек-то и находит выход. Тупик страшен, но в тупике собираешь все силы свои, весь запас их, и почти нечеловеческой волей выходишь из тупика. Тупик — осознание своего бедственного положения. В тупике особенно должна быть сильна вера. Если веры нет, человек теряется и погибает... Тупик — это завершение неправильного начала, запутанности жизни... Выходя из тупика, человек принимает другое направление жизни, как бы воскресает из мертвых... Пожалуй, выход из тупика — это выход в вечность.

Дмитрий Дудко «Тупик».



управляем предприятием

ИСТОРИИ УСПЕХА

СОВЕТЫ ЭКСПЕРТОВ

ПРОВЕРЕННЫЕ МЕТОДЫ

ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛОВ

МАСТЕР-КЛАССЫ

ИНТЕРЕСНЫЕ КОНЦЕПЦИИ

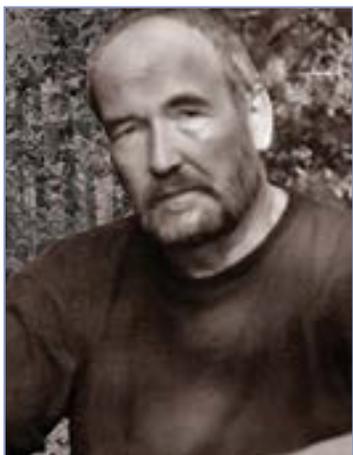
<http://www.consulting.1c.ru/e-journal>

УСПЕШНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



управляем
предприятием

В КРИЗИС ВЫИГРАЮТ ТЕ, КТО УМЕЕТ СТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ КАРТИНУ БУДУЩЕГО



Александр Долгоруков

Профессор МГУ им. Шолохова, ведущий научный сотрудник МГУ им. М. В. Ломоносова, кандидат философских наук, консультант в области стратегического управления и развития организаций. Руководитель программы «Школы директоров фирм-франчайзи». Создатель нового направления в социологии — «Социальный дизайн». Автор нескольких книг в области стратегического управления.

Нельзя решать проблемы, находясь в рамках того мышления, которое их породило. Необходимо изменить мышление, изменить подходы к анализу и управлению. Выиграют те, кто умеет строить эффективную картину будущего; кто сможет построить управление не на основе страхов, а на основе собственных ценностей; кто сможет эффективно противостоять кризису доверия и настроить управление на основе слабых сигналов. Об этом мы беседуем с Александром Долгоруковым, создателем нового направления в социологии — «Социальный дизайн», предназначенного для создания и развития организаций.

«Управляем предприятием»: Каково ваше понимание нынешней кризисной ситуации? Какие наиболее важные угрозы вы видите? На чем сосредоточится руководителям компаний?

Александр Долгоруков: В кризисной ситуации высока вероятность встречи с главной угрозой. И эта угроза — мы сами. Кризис — это, на мой взгляд, неудачное название, настраивающее на борьбу с тем, что мы называем

кризисом. Почему? Потому что борьба с кризисом отвлекает то главного — от самого бизнеса. Как только вы начитаете слишком много размышлять о санкциях, рецессии, кризисе и т. д., вы меньше внимания уделяете управлению своим бизнесом. Бисмарк говорил, что в глупой игре не выигрывает никто. Это как раз такая ситуация.

Все то, что эксперты называют «кризисом», лучше назвать другим термином — «провокационный фон». Так будет правильней и будет снижать вероятность непродуманных антикризисных действий, управления «не приходя в сознание».

В кризисной ситуации высока вероятность встречи с главной угрозой. И эта угроза — мы сами. Потому что борьба с кризисом отвлекает то главного — от самого бизнеса.

Конечно, нельзя не замечать, что в России происходит серьезное снижение деловой активности, падают рынки и объем производства. Но хорошая новость в том, что еще не было в истории человечества кризисов, в которых кто-нибудь не выигрывал. То есть существуют два класса руководителей — те, которые выигрывают в кризис, и, конечно, те, которые проигрывают.

— И кто, с вашей точки зрения, выигрывает?

— Выигрывают те, кто умеет строить эффективную картину будущего. Это не только я утверждаю, это отмеча-

ют многие социологи и психологи. У руководителей бизнеса — собственников либо наемных менеджеров — должна быть стойкая привычка думать о будущем. Минимум треть своего рабочего времени, а может быть и больше, руководители бизнеса должны думать о будущем. Это должна быть привычка равнозначная компетенции.

К сожалению, первое, что, как правило, делается в кризисных условиях — перестают детально продумывать свои действия. Это огромная ошибка. Конечно, чем сильнее провокационный фон, тем труднее прогнозировать и тем неопределенней будут ваши выводы о том, какие сценарии развития событий возможны. Однако **не строить эффективную картину будущего самому — это значит управлять на основе страхов.**

— Управлять на основе страхов?

— Именно. Если руководитель не строит эффективную картину будущего сам — значит, он опирается на картины, нарисованные другими. В такой ситуации он, как правило, принимает решения исходя из страхов. Разные эксперты и теоретики много говорят про кризис, рисуют свои картины будущего. И руководитель, не понимая детально причин формирования той или иной картины, начинает действовать исходя из нее. То есть, по сути, исходя из услышанных «страшилок».

Есть два основных следствия кризисной ситуации фактора, приводящих к таким «прогнозам»:

- произвольная оценка вероятности рисков и их последствий экспертами. Ведь экспертами чаще всего выступают «теоретики»,

профессора, отраслевые аналитики и т. д., то есть те, кто не занят бизнесом. И если в относительно спокойные времена они успевали следить за ситуацией, то в условиях высокой динамики их оценки сильно запаздывают;

- **усреднение значимости рисков для тех или иных рынков.** Эксперты заняты обобщением ситуации, они говорят об отрасли, рынке, классе предприятий, в лучшем случае — о рыночной нише. И это обобщение опасно для того, кто руководит конкретной компанией. Это не риски конкретной компании, это некие усредненные риски.

Самое распространенное поведение в условиях кризиса — это попытка управлять не приходя в сознание, то есть на основе чужих домыслов и страхов. Не строить эффективную картину будущего самому — это значит управлять на основе страхов.

Руководитель не должен руководствоваться этими оценками при принятии решений. Усреднение значимости рисков для тех или иных рынков и их произвольная оценка — это важный аспект, с которым надо уметь работать. Ведь в сложные времена это, как правило, «страшилки», и они пугают. Но на подобные прогнозы надо смотреть спокойно и уметь с ними обращаться.

Еще один аспект этой проблемы — слепота экспертов. О каких проблемах в таких ситуациях пишут? Еще в

1962 году Томас Кун опубликовал книгу «Структура научных революций». Он обнаружил, что часто мы и эксперты в том числе, видим те проблемы, которые умеем решать. **Если какие-то проблемы нам решать неудобно, то мы их и не видим.** Это не проблема каких-то конкретных экспертов — это свойство психологии человека, что еще больше подрывает доверие к экспертным прогнозам.

К сожалению, **самое распространенное поведение в условиях кризиса — это попытка управлять не приходя в сознание, то есть на основе чужих домыслов и страхов.** Однако решения, принятые на основе страхов, — это плохие решения. Они ведут к неэффективным действиям, к утрате доверия со стороны лучших работников и со стороны партнеров. Хорошие решения те, которые приняты на основе внутреннего основания — личных ценностей, собственных планов и целей руководителя. Только тогда движение компании будет соответствовать тому, что действительно хочет ее руководитель.

Умение ставить хорошо сформулированные цели — одно из самых значительных качеств лидера. Хотя многим кажется, что самое главное качество менеджера — решать проблемы, специалисты по искусственному интеллекту уверяют, что уже созданы предпосылки к тому, чтобы экспертные системы на базе мощных компьютеров решали любые проблемы. Единственное, чего не могут «умные машины», так это вырабатывать цели и выявлять проблемы.

— Как же управлять не на основе страхов, а на основе осознанного ана-

лиза, если ситуация столь неопределенная? Как быть, если неопределенность велика и ситуацию не удастся спрогнозировать и построить эффективную картину будущего?

— Руководитель обязан ее построить в любых, самых неопределенных, условиях. Это его первейшая обязанность. В сложной и турбулентной ситуации надо привлечь лучших специалистов компании для выявления наиболее вероятных рисков, но не в целом, а конкретно для своей компании. И нарисовать три сценария возможного развития событий для вашего бизнеса на этом рынке, в этом городе, в этой нише, с этими партнерами и т. д. К сожалению, у большинства руко-

В XXI веке многие эксперты предлагают строить цели и модели будущего исходя из своих внутренних ценностей и стремлений. И тогда вы избавитесь от необходимости искать ресурсы.

водителей нет привычки к такому сценарному планированию. Когда я обучаю топ-менеджеров, как правило, рисуются три сценария: оптимистический, пессимистический и средний. И я часто вижу одно и то же: проделана огромная работа, использованы сложные инструменты, но по завершении возникает некоторое недоумение: так какой же сценарий реализуется в действительности? Очень часто после такого планирования руководители хотят определенности. Это по-человечески понятно, но неправильно. Ответа на вопрос, какой сценарий реализуется в действительности, в тот момент нет.

Сценарное планирование делается не для того, чтобы сразу же принять решение о том, по какому пути идти. Я советую: положите эти сценарии в сейф (не держите постоянно на столе) и начинайте пристально наблюдать факты развития ситуации. Из построенных сценариев понятно, с каких фактов нельзя спускать глаз, какие факторы надо «наблюдать». И вы если будете смотреть достаточно внимательно, то начнете замечать расхождение между реальными фактами и тем, что предполагают сценарии. В какой-то момент вы увидите сценарий, который наиболее близок к действительности. Это и есть управление в условиях неопределенности по слабым сигналам. Если вы даже на 10 секунд раньше, чем ваши конкуренты, поймете, какой сценарий реализуется, вы уже вооружены. Ради этого стоит перебивать «массу руды» и описывать несколько сценариев.

Очень важно привлекать лучших сотрудников. Кризис — это лучшее время мобилизовать своих лучших сотрудников и использовать их таланты для понимания тенденций и выработки сценариев развития. Вовлекайте их в разработку сценариев и отслеживание происходящего на ваших рынках и внутри компании. Но не массово — в каждой компании есть сотрудники, которые способны свежим взглядом посмотреть на привычные вещи, способны быстро научиться думать о ближайшем будущем. И если вы им доверяете, то вы можете открыто обсуждать с ними риски и сценарии будущего. И не спускайте глаз с фактов.

— **Вы сказали, что цели компании необходимо определять исходя из личных ценностей и планов руко-**

дителя. А как же доступные возможности?

— Через весь XX век прошла ложная идея, что цели надо планировать в соответствии с имеющимися ресурсами. В XX веке торжествовала грубая материалистическая идеология, и эта насквозь материалистическая идея активно транслируется в школах бизнеса, консультантами и т. д. Но она лож-

ная. Ведь ресурсов всегда мало; в результате и цели получаются убогие. Но большая часть научной и учебной литературы, которая сейчас «в обороте», «учит» именно такому реактивному поведению. Сегодня, в XXI веке, мы переосмысливаем этот опыт. Сейчас многие эксперты предлагают другой подход: научитесь строить цели и модели будущего исходя из своих внутренних

Откуда у человека берутся цели¹

Много внимания вопросу, откуда у человека берутся цели, уделил Толкотт Парсонс. Сказать, что цели человеку «диктует» ситуация, в которой он находится, значит, свести его к положению животного, реагирующего на обстоятельства: «проголодался — надо искать еду»; «не хочешь служить в армии — пойдешь куда-нибудь учиться» и т. п. Это примитивно, потому что в нравственном отношении никак не выделяет людей из мира высокоорганизованных животных. Более того, это неэффективно, потому что реактивное поведение «уводит» от способности ставить свои цели исходя из ценностей и собственной воли.

Социологи Макс Вебер и Толкотт Парсонс считали, что наличие нравственного камертона в человеке (ценностей) является единственным разумным объяснением того, откуда у человека действующего берутся истинные цели, достойные человека. То есть цели, не определяемые только его ситуацией, но возникающие как внутреннее

напряжение — «разрыв» между реальной ситуацией (ее тенденцией) и представлением человека о «правильной» (справедливой, комфортной, надежной и т. п.) ситуации.

Устранение этого разрыва, снятие в душе человека напряжения, вызванного этим разрывом, и делает человека **проактивным** (ставящим цели сознательно), а не **реактивным** (реагирующим на ситуацию, животным, демонстрирующим поведение).

«Если вы подумаете об одном прошедшем дне, <...> сколько раз за день вы действовали изнутри, свободно, без того, чтобы вас побуждали к действию, без того, чтобы само действие, его форма, его содержание не определялись внешним побуждением, внешней причиной? Вы увидите, что это бывает очень редко. Мы почти постоянно живем, реагируя, и почти никогда не действуем сами. Действия нет, есть противодействие»².

¹ Отрывок из книги «От замысла к действию. Стратегическое управление» Долгоруков А. М. Москва, 2011.

² Митрополит Сурожский Антоний. Труды. М.: Практика, 2002.

ценностей и стремлений (см. врезку). И вы избавитесь от необходимости искать ресурсы. Кто ставит правильные цели, к тому приходят необходимые ресурсы. Поэтому в кризис надо покопаться в собственных ценностях и стремлениях и попытаться понять, что происходит прежде всего с вами самими.

— **Каковы главные последствия провокационного фона, который большинство называет кризисом? С какими проблемами приходится сталкиваться сегодня?**

— Главная проблема — это кризис доверия во всех социальных системах: бизнесе, политике и т. д. Прежде всего, разрушается система общепринятого и привычного доверия друг к другу. Разрушаются так называемые пси-

хологические контракты между партнерами, заказчиком и подрядчиком, внутри компании между руководством и подчиненными и т. д. Наблюдения показывают, что, **если возникают трудности с бизнесом, начинает расширяться и терять очертания психологический контракт** (см. врезку).

Замечено, что в сложных условиях всякий раз с подчиненными происходит одно и то же. И у части людей объективно или субъективно появляется ощущение, что теперь старый психологический контракт уже не соблюдается. Лучшие и более уверенные в себе сотрудники могут уйти. Сначала лучшие сотрудники тратят рабочее время, которое оплачивает компания, на то, чтобы найти себе запасные аэродромы. И если они укре-

Психологический контракт

Психологический контракт — это набор неописанных в официальных контрактах взаимных ожиданий, существующих между работником и работодателем, заказчиком и поставщиком, партнерами и т. д. То есть, помимо писанных правил (устав, контракт, договор и т. д.), существуют неписанные правила, которые сотрудники и партнеры компании формируют в условиях относительно длительного сотрудничества. Они показывают, что можно ожидать от компании в той или иной ситуации. То есть психологический контракт отображает предсказуемость партнера, сотрудника, руководителя и т. д. Все приблизительно понимают, что от кого

можно ждать. Мы редко об этом думаем, однако есть исследования, которые показывают, что психологический контракт во взаимоотношениях присутствует всегда.

Согласно современным взглядам организационной психологии именно из психологического контракта сотрудник делает выводы о том, что он может ждать от компании-работодателя, а компания — что она может требовать от сотрудника. Аналогичная ситуация и во взаимоотношениях партнеров: из психологического контракта партнер делает выводы о том, какого поведения стоит ожидать от другого партнера.

пляются в мысли, что есть угроза несоблюдения психологического контракта, они собирают чемоданы.

Главная проблема — это кризис доверия во всех социальных системах.

Разрушаются психологические контракты между партнерами, заказчиком и подрядчиком, внутри компании между руководством и подчиненными и т. д.

А сотрудники с низкой самооценкой и в общем осознающие, что не способны делать что-то сложное, демонстрируют преданность компании. И руководитель может «купиться» на эту демонстрацию, потому что, как правило, сотрудников с низкой самооценкой больше, чем тех, кто уверен в себе и способен брать ответственность на себя. Примерно схожая ситуация и в области взаимоотношений с партнерами: наиболее сильные партнеры могут уйти, заподозрив вас в нарушении психологического контракта.

— Как, на ваш взгляд, надо бороться с кризисом доверия?

— Я считаю, что главной заботой руководителей компаний в нынешнее время должно быть «производство» доверия. В условиях провокационного фона надо уделять больше внимания «производству» доверия во взаимоотношениях с партнерами, сотрудниками, клиентами. «Производство» доверия в окружении и внутри компании — вот задача руководства. Всё, что должен делать руководитель, — это следить за психологическими

контрактами и посылать партнерам, клиентам и коллективу сигналы: «Мы дорожим нашим с вами психологическим контрактом, мы о нем думаем, мы понимаем ваше представление о нашей компании и готовы хранить психологический контракт в неприкосновенности. Мы привержены хорошим традициям и предсказуемы». Это очень важно в сложные времена.

Второй совет: **надо разработать сценарии будущего не только для себя, но и для своих клиентов и партнеров.** Только так мы сможем понять, как они будут действовать в той или иной ситуации, что у них будет, например, с финансовыми потоками. Особенно это важно для крупных клиентов и партнеров (если их много — разбейте их на несколько типов). И тогда, ведя переговоры с этими клиентами и партнерами, вы будете управлять отношениями, вы будете переговорщиком, который в любую секунду может «встать и уйти», понимая, что произойдет после этого. Вы будете владеть ситуацией. Хорошо управляет отношениями тот, кто может «встать и уйти».

Третий совет: следя за тем, чтобы не нарушался психологический контракт, **надо уметь различать уверенных в себе сотрудников и сотрудников с низкой самооценкой.** И понимать, что те, кто умеет что-то делать, дороже, чем те, кто не умеет, но демонстрирует преданность компании. И формировать с ними разные взаимоотношения, особенно обращая внимание на уверенных в себе сотрудников. Нужно учиться растить взаимное доверие во взаимоотношениях с ними.

— Вы упомянули об управлении по слабым сигналам. Этот стиль управления более эффективен в нынешней ситуации?

— В большинстве случаев, да. Управление по слабым сигналам — это «улавливание» ранних и еще неточных признаков наступления важных событий во внешней среде или в компании. Неточные признаки не позволяют с уверенностью предсказать, где и когда возникнут важные события. В нынешней турбулентной ситуации слабые сигналы могут достаточно быстро крепнуть и превращаться в сильные.

Сценарное планирование делается не для того, чтобы сразу же принять решение о том, по какому пути идти. А для того, чтобы управлять в условиях неопределенности по слабым сигналам.

Когда уровень неопределенности мал, компания может позволить себе дожидаться более сильного сигнала, так как у нее хватит времени подготовить управленческое решение. Когда динамика изменений большая и неопределенность велика, то компания, ожидающая сильный сигнал, может опоздать с решением или просто не сумеет отреагировать. Ведь время в условиях быстрых изменений сжимается. Поэтому при высокой неопределенности возникает необходимость подготовить управленческое решение заранее, когда сигналы еще слабые.

Поэтому всем компаниям сегодня необходимо научиться отслеживать слабые сигналы. Чтобы понять,

какие факторы необходимо отслеживать, надо разработать сценарии развития. Либо хотя бы определить ключевые вехи и ориентиры. И, получив эти сигналы, надо достаточно ювелирно начать настраивать бизнес. Резкие движения в сложные времена крайне рискованны. В условиях провокационного фона важно тонко и ювелирно управлять ситуацией.

— А универсальные советы, вроде сокращения издержек?

— Следует забыть про стереотипы мышления. Они основаны на прошлом опыте, который в сложные и новые времена может оказаться совсем не применимым. Например, не полагайтесь на устаревшую, совершенно древнюю, архаичную матрицу стратегий Портера — она вводит в заблуждение. Используйте более современную модель. В «Школе директоров фирм-франчайзи» мы этому учим.

Другой пример: экономисты учат нас всегда сокращать издержки в сложные времена. Это странная мысль, так как в условиях падения рынка надо не сокращать издержки, а осознанно их наращивать, чтобы бизнес развивался. Но при этом, конечно, доход должен опережать кривую роста расходов. Но не сокращать по всем направлениям. Возможно и можно что-то сократить и пережить это время более экономно. Но наращивать в другом месте, чтобы компания развивалась. Чтобы остаться хотя бы на том же месте, надо бежать. И смотреть в будущее с оптимизмом.



управляем
предприятием

«КОМАНДОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ» И ПАРАДОКСЫ МОТИВАЦИИ



Денис Лунев

Психолог, коуч, бизнес-тренер.
Профессиональный опыт — более 20 лет.
Преподаватель «Школы директоров
фирм-франчайзи».

Командовать или подчиняться

В 2014 году я в очередной раз перечитал совершенно потрясающую книгу психолога Михаила Литвака «Командовать или подчиняться». Несмотря на то что книга написана давно¹, она переиздается довольно часто и всегда с дополнениями. Искренне советую прочитать ее; особенно тем, кто хочет стать руководителем, или, по Литваку, делает выбор в пользу «командовать».

Одна из важнейших идей книги — каждому необходимо сделать очень важный внутренний выбор своей позиции по отношению к другим людям. Это выбор между «командовать» и «подчиняться». Если вы делаете выбор в пользу «командовать», надо хорошо понимать, что это значит — иметь власть. Ведь власти нельзя стесняться или бояться, ее нужно брать на себя и получать от нее удовольствие. Либо

выбирать «подчиняться», то есть быть простым исполнителем. И если вы не сделали этот выбор, если вы находитесь на распутье, то вам будет очень тяжело занимать и ту или другую позицию. Вы будете плохим подчиненным и плохим руководителем.

Особенно это важно для позиции линейного руководителя, который занимает «промежуточную» позицию, одновременно являясь и руководителем и подчиненным. По мнению Литвака, промежуточного состояния не бывает. Даже линейный руководитель должен выбрать между «командовать» и «подчиняться». В первом случае он берет на себя управленческую функцию, становится инициатором, ставит цели, по которым работают его подчиненные, и в этой позиции он должен уметь ставить такие цели:

*Хочешь успешно руководить людьми
— найди для них общую цель.*

¹ Первое издание этой книги вышло еще в 1997 году.

Во втором, если он выбирает «подчиняться», становится ретранслятором чужих целей. И это очень серьезный внутренний выбор. Если вы все еще не сделали его, то имеет смысл почитать книгу. Она поможет определиться, поможет понять, как выстраивать карьеру, как выбирать свою позицию по отношению к другим людям и даже по отношению к задаче, которую вы сейчас решаете. Еще цитата:

Я всю жизнь руководствовался идеей, которая заложена в поговорке: «Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». Ее я понимал как необходимость продвигаться по службе. И как мне стало легко, когда я понял, что должен мечтать стать генералом только для того, чтобы быть хорошим солдатом, что успех — побочный продукт правильно организованной деятельности, что нужно думать в первую очередь о своем личном росте!

«Кнут» и «пряник» хорошо работают для относительно простых задач, когда есть ясный набор правил и ясная цель. Стимулы это и делают — фокусируют нас на цели и сужают сферу внимания. Когда цель ясна, сосредоточенность хороша, вы пулей выстреливаете в мишень. Тут внешние стимулы к месту. Но когда вы решаете более сложные задачи, нужно смотреть не в глубину, а в ширь, ведь решение находится сбоку. И стимулы не дадут его увидеть. ... Вспомните, чем вы обычно заняты? Какие задачи вы обычно решаете? Есть ли у них единственное решение и четкий набор правил по его нахождению? Конечно, нет! Насчет правил — полный туман; решения, если они существуют, неочевидны и неожиданны... Бизнес-модели, основанные на «кнутом» и «прянике», в принципе не способны решать такие задачи.

² TED (Technology Entertainment Design) — знаменитые ежегодные конференции, которые проводятся с 1984 года. Миссия этого проекта — распространение уникальных идей, которые обнаруживаются на стыке дисциплин и доктрин. Спикеры TED — знаменитые специалисты: Стив Джобс, Ричард Докинз, Джим Уэйлз (Wikipedia) и многие другие. Они рассказывают о проблемах и подходах, которые их волнуют, о своих находках и открытиях понятным и легким языком.

Парадоксы мотивации

За последние десятилетия наука далеко продвинулась в понимании того, что же, собственно, мотивирует человека на достижение высоких результатов. Замечательный Дэниэл Пинк (Daniel Pink) в ролике «Загадка мотивации», снятом в рамках проекта TED², рассказывает о научных экспериментах, исследующих природу мотивации. Эти исследования позволяют по-другому взглянуть на внутренний мир человека, на то, каким образом устроена наша мотивационная сфера, почему мы делаем одно и отказываемся делать другое. Внешняя мотивация, наш традиционный метод «кнутом и пряником», оказывается далеко не таким эффективным. Прочитав Дэниэла Пинка:

И это не абстрактная философия, а экспериментально доказанный факт. Он развенчивает миф об эффективности внешней мотивации «кнутом и пряником». Это миф, что мы все ориентированы на приобретение и обладание — на это ориентированы наименее эффективные сотрудники, которые дают наименьшую отдачу. Люди, способные решать сложные творческие и неординарные задачи, в подавляющем большинстве случаев движимы только внутренней мотивацией и своими ценностями. А теперь подумайте, как вы мотивируете сотрудников?

Напоследок маленький совет. Если у вас есть ощущение, что вы зашли в тупик и не знаете, что делать дальше, если вам требуется заряд энергии, откройте русскую страничку проекта TED и смотрите ролики, связанные с вашими интересами: отраслью, бизнесом, наукой, психологией, социологией и т. д. И наверняка второй или третий ролик зацепит вас так, что вы забудете о своей хандре и у вас будет, о чем думать следующие полгода.



управляем
предприятием

ОТКРЫТИЯ ГОДА: КОНЦЕПЦИЯ И ПРАКТИКИ DSM, «АНТИХРУПКОСТЬ» И «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ САФАРИ»



Павел Алферов

Руководил департаментом знаний, информации и методологии АНО «Оргкомитет Сочи – 2014». Занимался внедрением проектного управления в «ТНК-ВР», «Альфа-групп», X5 Retail Group, НИПК «Электрон». Один из разработчиков национальных стандартов проектного и портфельного управления, член Экспертного совета по внедрению управления проектами при Министерстве экономического развития РФ, член экспертной сети МОК, член Совета itSMF Россия. Один из авторов учебника для ИТ-директоров. Преподаватель Школы ИТ-менеджмента РАНХ.

Концепция и практики DSM

В этом году я открыл для себя концепцию и практику DSM (Design Structure Matrix)¹ — матрицу структуры конструкции (дизайна). Это компактный и наглядный способ представления структуры модулей (и не только модулей, но и любых компонент) некоторой сложной системы.

Любое предприятие — это сложная система, состоящая из множества компонент. DSM используется в качестве инструмента проектирования, анализа и управления сложными системами. Он позволяет моделировать, визуализировать и анализировать зависимости между компонентами системы (то есть архитектуру системы) и в результате демонстрирует возможности ее улучшения. Преимущества DSM — компактный формат, визуальный характер, интуитивно понятное представление, мощные аналитические возможности и гибкость².

Термин Design Structure Matrix ввел Дон Стюарт³ в 1981 году. Однако аналогичные методы использовались с 1960 года. До недавнего времени методы DSM служили, в основном, для управления проектами проектирования и создания инженерных объектов. Они позволяют отразить в представлении проекта обратные связи и циклические задачи, что очень важно для большинства проектов создания инженерных систем.

Часто методы DSM применяют при разработке программного обеспечения. Однако система, которую можно описать методами DSM, может быть различной природы, например, предприятие или рынок. Сегодня методы DSM все чаще применяются для решения сложных проблем в здравоохранении, финансах, государственной политике и социальных системах. На мой взгляд, DSM и аналогичные методы будут все шире использоваться при описании предприятий.

¹ Другие названия этой практики: Dependency Structure Matrix, Dependency Structure Method, Design Precedence Matrix.

² www.dsmweb.org. Русскоязычный доклад о DSM можно найти на <http://incose-ru.livejournal.com/49521.html>.

³ D. V. Steward: The Design Structure System: A Method for Managing the Design of Complex Systems. In: IEEE Transactions on Engineering Management. 28(3), 1981.

Книги года

Книгой года для меня, безусловно, стали «Антихрупкость» Насима Талеба и «Стратегическое сафари» (коллектив авторов с нежно любимым мною Генри Минцбергом во главе). Первая книга является продолжением линии, которую Талеб начал в бестселлере «Черный лебедь» — об ограниченности нашего представления о рисках и практически полной неспособности управлять ими как в бизнесе, так и в личной жизни. При всех достоинствах «Черного лебеда» у него есть один существенный недостаток: отсутствие позитивной части и ответа на вопрос, что же все-таки делать с этой ограниченностью. «Антихрупкость» дает ответ! Автор предлагает необычный взгляд на то, как надо жить. Цитирую Талеба:

«Куда легче понять, хрупка вещь или нет, чем предсказать события, которые могут ей повредить. Хрупкость можно измерить; риск неизмерим (за пределами казино и голов людей, именующих себя «специалистами по риску»). Отсюда следует решение проблемы, которую я назвал «проблемой черных лебедей». Ее суть — в невозможности рассчитать риск последовательности редких событий и предсказать их наступление. Понять, как сделаться нечувствительным к повреждению от переменчивости, легко; предсказать событие, которое приведет к повреждению, намного сложнее. Вот почему эта книга предлагает поставить с ног на голову сложившиеся у нас представления о предсказаниях, прогнозировании и управлении риском».

Кому-то этот взгляд покажется тривиальным, поскольку они и так живут таким образом (« всю жизнь говорил прозой и не знал об этом»). Я уверен, что в нашей стране таких людей все-таки меньшинство. Но даже им будет полезно прочитать этот, говоря по существу, философский трактат, который «нашпигован» историями и примерами из жизни, а также серьезными, забавными и порой провокационными заявлениями.

«Стратегическое сафари» — это обзор всех многочисленных подходов к разработке стратегии организации, которые придуманы с давних времен (60-х годов XX века) и до наших дней. В книге описаны 10 основных школ стратегического менеджмента, дано детальное описание особенностей этих школ и критическое осмысление каждой из них. Как было написано в одном обзоре,:

«Даже если вы прочтете сотню книг о корпоративной стратегии, вы вряд ли найдете среди них одну, которая сравнилась бы по информативности и простоте изложения с этой. Разумеется, никто не станет изучать методы построения корпоративных стратегий ради развлечения, и тем не менее авторы вплотную подошли к тому, чтобы превратить этот процесс в истинное удовольствие».

Наконец самое важное, чему научил год, это то, что теория Сергея Переслегина о фазовом кризисе, похоже, все-таки верна, и весь мир упорно движется к кризису. Приведу только одну цитату:

«В случае фазового экономического кризиса любые действия, направленные на повышение эффективности экономики, ускоряют кризис, и формально оптимальной стратегией является полное бездействие. Эта стратегия, впрочем, также не спасает: раньше или позже, но текущая система хозяйственных деятельностей перестает поддерживать существование социосистемы».

К сожалению, весьма адекватное описание действительности...



управляем
предприятием



КАК ОТОЙТИ ОТ ДЕЛ? ВЫХОД СОБСТВЕННИКА ИЗ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Часть 5

«Идеальный управляющий» —
какой он?



Елена Буравлева

Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация – структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение

операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>

Многие предприниматели, дойдя до определенного уровня развития собственной компании, начинают задумываться о выходе из оперативного управления. Для кого-то попытка передать управление заканчивалась неудачей и возвратом к старой модели, а иногда даже приводила к потере бизнеса. Цель статьи – разобраться, каковы основные формы взаимодействия между собственником и наемным менеджером, в чем заключаются «подводные камни» передачи управления и какие механизмы необходимы, чтобы получить желаемый эффект. В этой части статьи затронут вопрос о том, каковы должны быть качества наемного руководителя, чтобы он эффективно вписался в выбранную модель управления.



Первое, что надо сразу отметить — идеального наемного директора нет. Так же, как и нет готовых рецептов «где найти», «как на 100 % убедиться в кандидате еще на этапе отбора» и прочих «волшебных пилюль», которые так всем нам хочется получить. И тем не менее, нужно стремиться подобрать такого наемного директора, который в наибольшей степени соответствует вашему «идеалу».

Модель компетенций руководителя топ-уровня

Формирование профиля требований к «идеальному» управляющему — важная и трудоемкая подготовительная работа, чья задача — снизить риски на этапе испытательного срока и повысить вероятность того, что принятый в компанию руководитель будет работать в ней долго и продуктивно. Профиль требований (или модель компетенций) определяется исходя из ответа на два вопроса:

- какие действия, по вашему мнению, должен демонстрировать новый руководитель, как он должен себя вести?
- какими знаниями, навыками и внутренними ценностями (отношением к тем или иным вопросам) он должен обладать, чтобы успешно и постоянно демонстрировать это поведение?

Прежде всего приведу перечень основных компетенций руководителя¹. Его можно (хотя и достаточно условно) разделить на две группы: знания и навыки в области управления и внутренние ценности.

Качества личности и навыки в области управления:

- готовность взять на себя ответственность за результат (личный и коллективный);
- ориентация на результат (а не на процесс);
- системность мышления;
- стрессоустойчивость, отсутствие страха перед неопределённостью;
- лидерство, умение и готовность вести за собой;
- автономия, способность действовать самостоятельно;
- предпочтение коллективного результата личному, способность к командной работе;
- умение организовать других;
- готовность к непопулярным решениям.

Внутренние ценности (отношения, позиция):

- позитивное отношение к людям, уважение позиции и взглядов других людей, готовность слышать других;
- гибкость и широта взглядов, стремление развиваться, открытость новой информации;
- желание и способность учить других;
- честность и порядочность.

Отмечу, что если знания и навыки описывают в основном обязательные действия и поведение, которые должен демонстрировать наемный руководитель компании,

¹Перечни компетенций руководителя есть в различных источниках. В целом они более-менее совпадают, однако есть и различия между ними. Список, который приводится в этой статье, основан на моем личном опыте и знании наиболее проблемных зон, с которым приходится сталкиваться собственнику при передаче управления..

то внутренние ценности — не всегда обязательные характеристики руководителя, я привела лишь наиболее часто встречающиеся. Однако они могут и не совпадать с вашими ценностями (подробнее об этом — во врезке).

На практике, как правило, ни один кандидат не подходит полностью сформированному вами профилю требований. Поэтому наша дальнейшая задача — рассказать о некоторых ключевых качествах, которые важно оценить при выборе наемного директора.

Зависимость компетенций от модели управления компанией

Компетенции руководителя компании можно разделить на две группы:

- те, которые необходимы в принципе для эффективной работы на позиции управляющего компанией, независимо от выбранной модели управления;
- те, которые являются значимыми для конкретной модели управления.

Это разделение показано в таблице 1. К первой группе качеств можно отнести:

1. **готовность брать на себя ответственность за результат (как личный так и коллективный).** Причем не только за положительный, но и за отрицательный. То, что в психологии принято называть «внутренний локус контроля». Важно уметь отличать это качество от стремления будущего руководителя получить полномочия. Их внешние проявления сходны, но суть совершенно разная. В первом случае актив-

Корпоративная культура и ваша система ценностей

Наемный руководитель должен быть носителем корпоративных ценностей. Тех ценностей собственника, которые последний вложил в компанию при ее создании. Для руководителей более низкого уровня возможно более мягкое требование — лояльность, когда его внутренние ценности не противоречат корпоративным. Но для руководителей верхнего звена лишь «непротиворечивость» неприемлема. Они должны быть именно четкими приверженцами, носителями и распространителями ваших корпоративных ценностей. Особенно это важно для модели управления развитием.

Это в равной степени относится и к сотрудникам, сделавшим карьеру вну-

три компании, и к внешним наемным менеджерам. Принято считать, что человек, достаточно долго проработавший в компании и успешно построивший в ней свою карьеру, уже является носителем корпоративных ценностей. Однако опыт показывает, что это далеко не так. Часто на позиции менеджера среднего звена не видно его глубинной системы ценностей, которая проявляется при обретении сотрудником большей самостоятельности и власти.

Именно поэтому надо особенно тщательно проверять систему ценностей и картину мира кандидата на позицию наемного директора.



ное желание, как правило, отсутствует, но есть понимание необходимости. Во втором присутствует активное желание власти при внешней атрибуции ответственности за неудачи (ответственность приписывается «злым силам» и другим неконтролируемым обстоятельствам);

2. **ориентация на результат (а не на процесс).** Способность выстраивать процессы и систематизировать деятельность особенно пленяет собственников — зачастую именно этого и ждут от наемного руководителя. К сожалению, многие директора преуспели в написании процедур и регламентации деятельности, но при этом теряют из виду цель, ради которой все делается. Вам же нужен человек, который способен внятно ответить на вопрос: «Для чего?»;
3. **системность мышления** — способность видеть целое и взаимосвязи между элементами этого целого, устанавливать причины и следствия.

Это далеко не полный перечень, однако исходя из личного опыта скажу, что данные критерии наиболее важными, поскольку:

- крайне трудно развиваемы — готовность брать на себя ответственность, ориентация на результат практически не поддаются развитию через тренинги и образование; системность мышления можно разработать, если у человека есть к этому предпосылки (так называемые «базовые свойства личности», способности);
- их отсутствие можно завуалировать, подложив потенциальному работодателю красивое резюме и весомый послужной список — такое описание воспринимается как достаточный аргумент, не требующий проверки.

Таблица 1. Компетенции руководителя компании и их зависимость от выбранной модели управления.

Компетенции руководителя компании	Не зависят от выбранной модели управления	Зависят от выбранной модели управления
Качества личности и навыки в области управления		
готовность взять на себя ответственность за результат	+	
ориентация на результат (а не на процесс)	+	
системность мышления	+	
стрессоустойчивость, отсутствие страха перед будущими проблемами (неизбежными)	+	
лидерство, умение и готовность вести за собой		+
автономия, способность действовать самостоятельно или напротив, способность к командной работе		+
предпочтение коллективного результату личному	+	
умение организовать других	+	
готовность к непопулярным решениям	+	
Внутренние ценности (отношения, позиция)		
позитивное отношение к людям, уважение позиции и взглядов других людей, готовность слышать других	+	
обучение и стремление постоянно развивать себя как руководителя	+	
гибкость и широта взглядов, стремление развиваться, открытость новой информации	+	
честность и порядочность	+	

Стили лидерства и модели управления компанией

Набор компетенций, которые зависят от выбранной модели управления, будет различаться в зависимости от того, какая модель управления выбрана собственниками. Некоторые качества будут важны для обеих моделей, но степень их выраженности должна быть разной.

В первую очередь, это касается стиля лидерства (демократичного или авторитарного) и степени автономии. Для модели «Управление развитием» критичными качествами будущего руководителя компании будут лидерство демократичного типа и умеренная автономия (таблица 2). Для модели «Управление инвестициями» данные качества могут присутствовать, однако они могут сыграть отрицательную роль в ситуациях, когда:

- собственник, передающий управление — авторитарный лидер. В этом случае наемному руководителю будет крайне сложно завоевать авторитет и достигнуть результатов без смены управляющей команды, привыкшей к жесткому стилю;
- если основная цель, которую ставят перед управляющим, — реорганизация бизнеса, антикризисное управление.

В этом случае предпочтительнее лидерство авторитарного типа и высокая степень автономии. Такие качества наемного руководителя обеспечат собственнику полный выход из оперативного и стратегического управления в позицию инвестора.

Таблица 2. Зависимость компетенций от модели управления компанией.

Компетенции	Модель «Управление развитием»	Модель «Управление инвестициями»
Лидерство, умение и готовность вести за собой	Лидерство демократичного типа — стремление ориентироваться на интересы всех ключевых сторон, принимать решения по принципу «выигрыш—выигрыш». Это качество обеспечит наемному менеджеру гармоничное вхождение в компанию и работу в связке с собственником, участвующим в управлении бизнесом на уровне стратегии.	Лидерство авторитарного типа — стремление к самостоятельному принятию решений и их трансляции вниз исполнителям.
Автономия, способность действовать самостоятельно/ способность к командной работе	Отсутствие стремления к жесткой автономии, способность к командной работе. В этой модели собственник и наемный руководитель компании работают в тесном взаимодействии, фактически командой. Данное качество обеспечивает поддержание баланса ответственности между собственником и наемным руководителем.	Высокая степень автономии — способность действовать полностью самостоятельно без указаний и «направляющей руки» сверху.

По поводу лидерства хотелось бы отметить еще один важный момент: помимо стиля лидерства (демократичное/авторитарное), для успешного «встраивания» топ-менеджера важна модель управления, в рамках которой он проявляет свое лидерство. Существуют две модели лидерства — харизматическое и экспертное.



1. **Харизматическое лидерство** — это лидерство, построенное на энергетике, обаянии лидера, его умении вдохновлять и вести за собой. В большинстве случаев харизматический лидер пользуется уважением и симпатией коллег не только как руководитель, но и как человек.
2. **Экспертное (профессиональное) лидерство** — лидерство, основанное на том, что руководителем стал лучший эксперт и профессионал, который быстрее других может решить любую сложную проблему или организовать ее решение как руководитель.

Какая из моделей лидерства предпочтительнее? Ответ на этот вопрос зависит от многих параметров и прежде всего от:

- **выбранной модели управления.** Для модели «управление развитием» предпочтительнее экспертное лидерство (в противном случае может начаться борьба за влияние с собственником). Для модели «управления инвестициями» предпочтительнее харизматическое лидерство;
- **отрасли.** Харизматическая модель более приемлема в тех отраслях, где наиболее значимы коммуникации, умение расположить к себе людей, влиять, создавать вокруг себя позитивное поле и т. п. (например, в продажах, рекламе). Экспертное лидерство больше подходит там, где не требуется высокий уровень эмоциональности, а успех деятельности в большей степени определяется профессиональными отраслевыми навыками и знаниями. Например, финансы или информационные технологии;
- **размера компании.** Экспертное лидерство больше подходит для относительно небольших компаний; крупные компании, как правило, требуют харизматического лидерства.

Для модели «Управление развитием» критичными качествами будущего руководителя компании будут лидерство демократичного типа и умеренная автономия. Однако, для модели «Управление инвестициями» данные качества могут сыграть отрицательную роль.

Еще раз отмечу, что перечисленный набор качеств не является исчерпывающим. Важно, чтобы цели, которые ставит собственник перед наемным директором в выбранной модели управления, и качества, которыми обладает кандидат на эту позицию, не исключали друг друга.

Остальные параметры, по которым обычно отбирают кандидатов (профессиональные знания, различные управленческие навыки и прочее), остаются за рамками данного ма-

териала, поскольку их влияние на успешность передачи управления намного ниже. Дополнительные навыки или знания можно приобрести. В отличие от них, система ценностей и качества личности формируются годами и слабо поддаются корректировке. Поэтому именно на них собственнику необходимо ориентироваться в первую очередь, передавая свой бизнес в управление.



управляем
предприятием



ОТ «ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА» К «ЧЕЛОВЕЧЕСКОМУ ПОТЕНЦИАЛУ»

Именно этим путем пошла команда специалистов, чтобы автоматизировать средствами WMS складское хозяйство компании «Аквалайф». И правильно – ведь, как известно, кадры решают все. Каким же образом удалось сменить тормоз процесса — «человеческий фактор», на его катализатор — «человеческий потенциал»? Какие трудности встретились на этом пути, и как они преодолевались? И главное, каков итог.



Михаил
Глинников

Обозреватель
журнала
«Управляем
предприятием»

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

Компания «Аквалайф» оптимизировала и автоматизировала логистические процессы на трех складах с помощью системы «1С:WMS Логистика. Управление складом 4.0».

Обеспечена бесперебойная круглосуточная работа склада, повысилась точность и скорость комплектации заказа, уменьшилась зависимость от персонала. При ежегодном росте объемов продаж на 30 % численность работников склада не увеличилась. Обеспечена почти стопроцентная точность инвентаризации, пересортица снизилась с 3 % до 0,5 %.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ЗАКАЗЧИКА

Компания «**Аквалайф**» занимает первое место в России среди национальных производителей воды и лимонадов. Годовой оборот компании превышает 100 млн долл. Ассортимент составляет около 100 собственных торговых марок, среди них «Напитки из Черноголовки» и «Черноголовская». «Аквалайф» поставляет продукцию в 40 000 торговых точек более чем сотни городов России и более чем в 20 зарубежных стран. Компания имеет семь производственных линий, мощность которых составляет до 80 000 единиц в час. Мощность выпускаемых палетомест – 1400 в смену. Производственно-складской комплекс «Аквалайф» включает три здания общей площадью 10 000 кв. м. Число сотрудников компании – более 1000 человек.

ПОРТРЕТ КОМПАНИИ-ПОДРЯДЧИКА

Компания **AXELOT** работает на рынке информационных технологий с 1998 года. Миссия AXELOT – увидеть задачу глазами клиента и предложить ему не просто решение, оптимальное для сложившейся ситуации, но решение «на вырост», предвосхищающее новые требования и тенденции рынка. Отличительная черта компании – умение работать с транснациональными и крупными российскими компаниями и способность выполнять проекты повышенной сложности на самых различных участках их деятельности.

Ситуация до старта проекта

На площадке компании «Аквалайф» семь производственных линий, на которых происходит розлив воды и безалкогольных напитков в пластиковую, стеклянную тару, алюминиевые банки. Эти линии немецкого и итальянского производства.

Несмотря на общую экономическую ситуацию в стране и рецессию в области производства напитков и воды, предприятие с 2010 года сохраняет стабильный рост объемов продаж собственной продукции по 25–30 % ежегодно. Кроме того, «Аквалайф» оказывает услуги по контрактному производству. Компания начинала свое развитие с ко-пакинга, но сейчас взяла курс на постепенный перевод всех мощностей предприятия на производство собственного товара.

Изначально у «Аквалайф» было недостаточно собственных складских площадей — она их арендовала. В настоящее время компания построила на территории производственно-логистического комплекса собственный склад, состоящий из трех блоков, общей площадью ~10 000 кв. м.

Системы класса WMS на «Аквалайф» не было, весь учет вели в программах «1С:Управление Производственным Предприятием» и Microsoft Excel. А компания динамично росла — и по оборотам продукции, и по ассортименту, и по размерам складов. В новом складском комплексе, помимо традиционных фронтальных стеллажей, была установлена стеллажная система высокой плотности Pallet Runner¹ высотой в 6 и 7 ярусов, с глубиной ячейки до 41 палеты на 14 505 поддонов, управление которой без WMS в принципе невозможно.

«Идея внедрения WMS возникла еще в 2008 году, — вспоминает Михаил Тураев, — однако в то время наша компания не могла себе позволить лишних затрат. К тому же руководство и многие сотрудники не видели смысла в этой системе. Но в 2010 году пришел новый, прогрессивный директор и по его инициативе развернулось строительство собственных складов и внедрение инноваций». В 2011 году оборот компании увеличился вдвое, поэтому остро встала проблема пересортицы и зависимости работы склада от индивидуальных знаний конкретного кладовщика. Стало понятно, что без инструмента — современной WMS — развиваться теми же темпами будет затруднительно. Руководство «Аквалайф» приняло решение автоматизировать складской комплекс.

Выбор системы

«В 2012 году мы провели тендер, — рассказал Михаил Тураев, — в котором приняли участие 10 компаний — поставщиков WMS-решений, в том числе две зарубежные».

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цель проекта: оптимизировать прием, хранение и отгрузку продукции.

Задачи проекта:

- ▶ оптимизировать размещение и обработку готовой продукции в трех отдельно стоящих складских комплексах;
- ▶ оптимизировать перемещение грузов между складами;
- ▶ увеличить скорость и качество выполнения складских операций;
- ▶ повысить оперативность подбора и комплектации товаров;
- ▶ обеспечить возможность получения актуальной информации о товаре на складе;
- ▶ получить возможность анализа производительности труда сотрудников склада;
- ▶ обеспечить 100%-ную точность инвентаризации;
- ▶ снизить риск пересортицы;
- ▶ обеспечить планирование загрузки складов на заданный период времени.

¹ Система включает пять блоков емкостью от 8 до 41 палеты в ячейке, 6–7 ярусов в высоту, плюс специальные тележки PR, которые перемещают продукцию на палетах внутри ячейки стеллажа.

Критериями выбора системы WMS стали:

- качество программного продукта;
- авторитет компании-интегратора;
- опыт успешных внедрений по отрасли;
- платформа «1С:Предприятие 8».

Выбор пал на компанию AXELOT, так как она больше всех удовлетворяла критериям, указанным выше. Кроме того, ее руководство предложило выгодные финансовые условия, поскольку их система «1С:WMS Логистика. Управление складом 4.0» на тот момент была в пилотной версии. Плюс к тому на предприятии уже работали системы на той же платформе «1С:Предприятие 8»: «1С:Управление Производственным Предприятием 1.2» и «1С:Бухгалтерия 3.0». «У нас в «Аквалайф» сильная команда программистов, — отмечает Михаил Тураев, — а поскольку платформа «1С» одна, мы планировали в перспективе объединить эти системы в единое информационное пространство. Это тоже повлияло на наш выбор в пользу решения от AXELOT как открытой программы».

Таким образом, к концу 2012 года руководство «Аквалайф» приняло окончательное решение о внедрении системы «1С:WMS Логистика. Управление складом 4.0».

Ход проекта

Работу начали с составления предварительного договора, где детально определили требования к системе со стороны заказчика. Затем приступили к составлению концептуального дизайна на основе уже более детализированных функциональных требований к системе заказчика и возможностей самой системы «1С:WMS. Логистика. Управление складом 4.0». Процесс занял примерно месяц.

Особенностью проекта стало то, что система WMS запускалась параллельно с запуском нового склада. А пока шло его строительство, команда проекта концептуально отработывала дизайн WMS системы. «Как это обычно бывает, — вспоминает Михаил Тураев, — на стадии проектирования нам хотелось с помощью системы раз и навсегда решить все логистические проблемы. Но с поэтапным вводом складских блоков менялась топология, алгоритмы распределения, а порой и концепция».

Первоначально планировалось внедрять WMS-систему последовательно по складам, но потом команда проекта сочла более целесообразным «идти» не по складам, а по номенклатурным позициям. Остановить предприятие на инвентаризацию, что предполагает внедрение WMS, было нельзя: «Аквалайф» работает круглосуточно, без выходных, и останавливается только с 31 декабря на 1 января. Это, конечно, усложняло процесс перехода на WMS-систему.

ХАРАКТЕРИСТИКА ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

На складе установлена система «1С:WMS Логистика. Управление складом 4.0». 20 рабочих мест непосредственно работают с WMS. Для работы с системой используются 22 ручных терминала для работы в помещении, пять «терминалов-пистолетов» с перчаткой с подогревом для работы на улице, 16 стационарных терминалов, которые установлены на погрузчики. Система WMS интегрирована в единое информационное пространство предприятия с производством «1С:Управление производственным предприятием 1.2» и бухгалтерией «1С:Бухгалтерия 3.0».



Внедрение начали с последовательного ввода в WMS-систему по одной номенклатурной позиции. Активных позиций номенклатуры у «Аквалайф» более 100, а всего с учетом экспортной продукции контрактного производства — около 500. Начинали работу с системой с позиций, у которых самая низкая оборачиваемость, — их проще инвентаризировать и обкатывать на них систему.

«Мы брали одну позицию, — рассказывает Михаил Тураев, — инвентаризировали ее и запускали по ней полный цикл оборота: приход, хранение, формирование заказа и отгрузка. Потом брали следующую позицию и т. д. Этот непростой процесс занял полгода».

После того как базовые процессы были отточены, на «Аквалайф» внедрили модуль WMS «Управление двором». У предприятия есть план отгрузок, который формируется в транспортной логистике и передается в «1С:Управление производственным предприятием», а оттуда поступает в систему «1С:WMS Логистика. Управление складом 4.0». Функционал «Управление двором» позволяет распределять отгрузочные окна и назначать время отгрузки. Система работает следующим образом: приезд очередной машины фиксируется на пункте охраны, сотрудник которой на мониторе выбирает машину из списка заявленных и подтверждает в системе WMS ее приезд. Если машина пришла вовремя, она получает окно отгрузки и отправляется на погрузку. Если же она приехала раньше, сотрудник фиксирует ее приезд и в случае, если нет свободных окон, отправляет ее на стоянку до указанного времени, а если свободное окно есть, то отправляет ее под погрузку. Если же машина опаздывает и если есть свободное окно по согласованию со складом, отправляет ее под погрузку, если нет — на стоянку до возникновения свободного окна, причем по остаточному принципу — в конец очереди. Соответственно, после того как машина загружена и в WMS закрыта заявка на отгрузку, это отображается на мониторе и сотрудник может запускать следующую машину. Таким образом, WMS позволяет снизить простой транспорта и сделать баланс нагрузки на склад более равномерным.

«Целью проекта было оптимизировать прием, хранение и отгрузку грузов, — отмечает Михаил Тураев, — а также повысить оборачиваемость склада и уменьшить время реакции на обработку грузов». В складском комплексе «Аквалайф» три блока, общей площадью более 10 тыс. кв. м. Первый блок — это буферный склад, куда поступает продукция с пяти производственных линий. Здесь работает алгоритм распределения «кросс-докинг». Он подразумевает следующее: когда у «Аквалайф» есть заказ на продукцию и интервал времени поступления с производства готовой продукции и времени подачи машину под загрузку составляет не более 2–3 часов, то эта продукция

Система WMS запускалась параллельно с пуском нового склада. На стадии проектирования хотелось раз и навсегда решить все логистические проблемы. Но с поэтапным вводом складских блоков менялась топология, алгоритмы распределения, а порой и концепция.



остается в буферном складе. Таким образом, WMS-система позволяет исключить лишние перемещения груза, быстрее отгружать продукцию, поступающую с производства, и экономить деньги. Продукция, которая выходит с производства, но не остается в буферном складе, перемещается на рольгангах — приводных роликовых конвейерах — на следующий склад, который имеет оптовое направление. В свою очередь, эта площадка соединена еще одним коридором с рольгангами со следующим складом.

«Система WMS позволила нам создать алгоритм распределения нашей продукции между складами в определенной пропорции с учетом имеющихся на складах запасов, плана производства и отгрузки, — отмечает Михаил Тураев. — Например, система анализирует остаток на одном складе, и, если, согласно установленной пропорции, продукции там достаточно, вся продукция с производства поступает на другой склад. И наоборот. Причем по каждой группе товаров — свой алгоритм распределения».

Понятно, что реализовать все это в электронных таблицах для 500 номенклатурных позиций продукции «Аквалайф» и ее контрактного производства невозможно. Система WMS помогает обеспечить своевременную отгрузку и дисциплину поставок. В ходе объединения систем в единое информационное пространство возникли определенные сложности, так как «Аквалайф» не только производственная, но и торговая компания. У нее девять каналов сбыта, начиная от интернет-магазина и заканчивая экспортом. И каждый канал имеет свою специфику, собственные требования к системе доставки.

Алгоритм движения заказа таков: он формируется в системе «1С:Управление производственным предприятием», затем передается в систему маршрутизации где формируются рейсы, которые, в свою очередь, передаются в WMS. Затем происходит отбор, отгрузка товара, закрытие отгрузки в WMS и наконец данные передаются обратно в «1С:Управление производственным предприятием», где формируется пакет документов на отгрузку.

В штате «Аквалайф» есть администратор и 4 оператора системы WMS, которые работают посменно, обеспечивая круглосуточную поддержку системы и исправление ошибок. В случае же более сложных ошибок или форс-мажорных обстоятельств они связываются с компанией AXELOT, с которой заключен договор о круглосуточном сопровождении.

Нам стоило уделить больше внимания и времени этапу создания концептуального дизайна, так как от того, насколько он тщательно проработан, зависят масштабы и, соответственно, затраты на доработки.

Уроки проекта

«Одна из серьезных ошибок заключалась в том, что все мои коллеги, принимавшие участие в проектной команде с нашей стороны, не были освобождены от других своих должностных обязанностей и занимались про-



цессом внедрения WMS параллельно, не уделяя ему должного внимания, — признает Михаил Тураев. — Также нам стоило уделить больше внимания и времени этапу создания концептуального дизайна, так как от того, насколько он тщательно проработан, зависят масштабы и, соответственно, затраты на доработки. Хотя все предугадать, наверное, нереально».

Начало внедрения системы, а это был 2013 год, совпало с пиком сезона. Ведь сбыт продукции «Аквалайф» носит выраженный сезонный характер. Поэтому пришлось переносить старт проекта с середины лета на сентябрь.

Внедрение WMS повлекло за собой изменение бизнес-процессов практически во всех структурных подразделениях компании, которые так или иначе связаны с логистикой. А многие из них не менялись 10 лет. Михаил Тураев отмечает еще одну ошибку: слабую подготовку процесса изменения отношения к WMS не только у смежных служб, но и у работников склада. Донести до каждого, что WMS — это помощь компании, что без нее невозможно дальше нормально работать и развиваться, оказалось очень сложно. Около 30 % сотрудников работают на «Аквалайф» более 10 лет и привыкли к старым инструментам. Сложившийся менталитет привел к тому, что сотрудники считали WMS просто блажью руководства, которую им навязывают сверху. И хотя специалисты AXELOT провели обучение ключевого персонала «Аквалайф», но обучить всех сразу невозможно — в складской логистике компании занято более 200 человек, из них с терминалами — около 100.

Необходимо много времени уделять подготовке к внедрению персонала. Самым сложным было превратить «человеческий фактор» в «человеческий потенциал».

«Я бы существенно больше времени уделил подготовке к внедрению персонала, — резюмирует Михаил Тураев. — Самым сложным для меня, как директора по логистике «Аквалайф», было превратить «человеческий фактор» в «человеческий потенциал». За это превращение мы боремся до сих пор. И только сейчас, спустя год, к нашим работникам приходит понимание, что без WMS работать невозможно, что с системой не надо бороться, а следует просто выполнять ее указания».

Результаты

В ходе проекта по оптимизации приема, хранения и отгрузки продукции и внедрения системы WMS была устранена зависимость от знаний материально ответственных лиц. На предприятии действует круглосуточный сменный график работы. Раньше были потери в передаче информации: например, где-то поставили продукцию, но забыли передать по смене ее местоположение. В результате работа предприятия оказывалась в сильной зависимости от сотрудников, которые имеют информацию по складу. Сейчас же сотрудник, умеющий обращаться

с терминалом, может встать на любое рабочее место на складе и выполнять любую функцию, потому что она уже прописана в системе WMS. Он будет просто следовать тем инструкциям, которые дает ему система. Формализация работы, ее новая организация на основе WMS позволили на 10 % ускорить отгрузку палет. Если же говорить о наборных палетах, то здесь скорость не увеличилась, но зато количество ошибок при подборе сократилось на 30 %.

Средства WMS обеспечили возможность получения актуальной информации о товаре на складе. «Раньше мы могли посмотреть остатки товара на складе в системе «1С:Управление производственным предприятием 8», — поясняет Михаил Тураев. — Но, к сожалению, они практически никогда не совпадали с фактическими, потому что информация искажалась в бухгалтерии (проведением возвратов, корректировками накладных), а склад всего этого «не видел». И уже только после инвентаризации это расхождение определялось и корректировалось». Сейчас все корректировки, возвраты происходят непосредственно в системе WMS.

Инвентаризация тоже проходит через WMS. Внедрение системы «1С:WMS Логистика. Управление складом 4.0» ускорило процесс инвентаризации, исключило двойной или тройной ручной ввод данных в информационную систему предприятия, на порядок сократило число ошибок. Ранее этот процесс зависел от исключительных знаний самого кладовщика. «Теперь мы занимаемся инвентаризацией нашего склада позиционно, обычно в выходные, когда меньше нагрузка на приход и отгрузку товара, — объясняет Михаил Тураев. — Начальникам смен поступает задание на инвентаризацию определенных позиций. За 2—3 месяца мы полностью инвентаризируем склад по SKU». Сейчас комплектовщик, собирая товар, сканирует код, и система ему однозначно указывает, какой товар перед ним. В результате пересортица снизилась с 3 до 0,5 %.

Система WMS дала удобный и эффективный инструмент для анализа производительности труда сотрудников склада. Он лег в основу работы по преобразованию «человеческого фактора» в «человеческий потенциал». Секрет оказался прост — переход на сдельную оплату труда комплектовщиков, что стало возможно только благодаря WMS. На складе теперь платят за каждый отсканированный и отгруженный без нарушений кейс.

«Это касалось только премиальной части, ведь оклад был прописан в договоре, — поясняет Михаил Тураев. — И когда в первый раз подвели итоги премиальной части, комплектовщики удивились, так как у одного получилось 500 руб., а у другого — 20 тыс. руб. при средней премии в 10 тыс. руб. Сразу видно, кто работает с терминалом, а кто — нет. Это тут же стало серьезным стимулом для комплектовщиков работать в WMS. Более того, у них появилась такая заинтересованность в объемах отгрузки, что среди комплектовщиков возникла конкуренция за сбор и отгрузку заказов».

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

- ▶ Оптимизированы процессы размещения и обработки готовой продукции.
- ▶ Реализован алгоритм распределения продукции «Аквалайф» между складами — в определенной пропорции и в привязке к плану продаж.
- ▶ Оптимизировано время подачи машин под погрузку средствами подсистемы «Управление двором».
- ▶ Исключена зависимость работы склада от уникальности знаний материально ответственных лиц.
- ▶ Скорость отгрузки палет увеличилась на 10 %.
- ▶ Число ошибок при формировании наборных палет сократилось на 30 %.
- ▶ Полная инвентаризация склада проводится за 2—3 месяца по позициям и без остановок производства и отгрузок.
- ▶ При ежегодном росте объемов продаж на 25—30 % штат сотрудников складской логистики за время внедрения и работы WMS системы не увеличивался.
- ▶ Оборачиваемость склада ежегодно растет на 0,15 %.

Проект окупился за год.



Однако при увеличении скорости возросло и количество ошибок. Возникла задача мотивировать не только объемы, но и качество отгрузки заказов. По номеру заказа определяют наборщика-комплектовщика, который совершил ошибку, и ему выставляется штраф, в 10 раз превышающий стоимость сборки правильно укомплектованного заказа. Таким образом, теперь в «Аквалайф» стимулируются и объем и качество собранных заказов. «За последние два года при ежегодном росте продаж в 25–30 % мы не увеличивали штат склада, — отмечает Михаил Тураев. — WMS-система позволила нам исключить зависимость от конкретных работников, увеличить объем и повысить качество собранных заказов тем штатом, что у нас есть».

В компании «Аквалайф» развивается система наставничества. Смысл ее в том, что когда сотрудник приходит на предприятие, то, помимо инструктажа по технике безопасности, он проходит обучение, а затем производственную аттестацию. Для каждой специальности на складе подготовлены учебные материалы. На обучение отводится до 5 дней. И если кандидат не пройдет аттестацию, то его не допустят к самостоятельной работе водителя погрузчика и комплектовщика заказов. Все это способствовало превращению «человеческого фактора» в «человеческий потенциал».

Следующим шагом в этом направлении станет перевод на сдельную оплату труда водителей погрузчиков.

При ежегодном росте объемов продаж на 30 % численность работников склада не увеличилась. Обеспечена почти стопроцентная точность инвентаризации, пересортица снизилась с 3 % до 0,5 %.

Планы

«В течение первого полугодия 2015 года мы планируем внедрить систему WMS на складе сырья и материалов, обеспечивающего производство», — делится планами Михаил Тураев. Задача непростая — этот склад состоит из отдельных участков, которые разбросаны по всей территории завода, и включает участки приема тары, поддонов, возврата 19-литровых бутылок — одним словом, весь входящий на завод поток сырья, изделий и материалов. С этого же склада должна производиться своевременная подача необходимых материалов в производство. Номенклатура составляет более 5 тыс. позиций. Причем это может быть и маленький стикер, и 200-литровая бочка с концентрированным соком; могут быть сыпучие или жидкие компоненты. После поступления и регистрации в системе WMS эти материалы должны быть переданы в производство. Причем палеты передаются в производство стопками, сахар — тоннами, а некоторые ароматические ингредиенты — всего лишь в граммах или миллилитрах. Сейчас импортные ароматические ингредиенты отходят на второй план, например, «Напитки Черноголовки» на 90 % состоят из натурального



сырья. На предприятии есть свой цех, где специалисты сами делают настои. Есть автоматы, которые снимают цедру с апельсинов, лимонов, мандаринов. В огромных коробах приходит трава тархун, на которой тоже делают настои. У «Аквалайф» есть две линии по производству пластиковых бутылок от 0,25 до 2 л, две линии по производству стекольной тары от 0,25 до 1 л, линия по производству банок, плюс еще линии для производства воды в 5- и 19-литровой таре. И все эти компоненты нужно вовремя и в нужном количестве подать на производство.

«На этом проекте специалисты компании AXELOT познакомились с сотрудниками фирмы «Складекс», — заметил Михаил Тураев, — которые поставили нам стеллажную систему высокой плотности Pallet Runner. И у нас возникла идея управлять тележками PR через WMS». Сейчас работа организована так: водитель погрузчика сначала получает задание на перемещение тележки из ячейки «А» в ячейку «В». После этого он получает задание на постановку продукции в ячейку «В» или выемку продукции из ячейки «В». В настоящее время тележки управляются с радиуправляемого пульта. «В перспективе мы хотим, чтобы тележками управляла сама WMS, — делится планами Михаил Тураев. — Можно дополнить пульт управления модулем Wi-Fi с тем, чтобы когда оператор поставит тележку из ячейки «А» в ячейку «В» и закроет задачу на постановку тележки, то тележка уже сама начинала вывозить необходимое число палет. Это позволило бы значительно облегчить и ускорить работу водителя погрузчика».

Кроме того, компания планирует внедрить систему класса TMS (Transport Management System) — «1С:TMS Логистика. Управление перевозками». Интеграция двух систем на одной платформе позволит еще больше оптимизировать процессы и минимизировать логистические потери.

Еще одна идея — использование цвета для облегчения идентификации яруса ячейки. На складах «Аквалайф» 6–7 ярусов хранения. На вертикальной стойке наклеены ярлыки со штрих-кодами ячеек, каждая ячейка имеет свой цвет. Терминалы в системе WMS цветные, поэтому планируется добавить функцию идентификации цветом экрана или цветовой полосой на экране, которая бы указывала этажность. Тогда водителю погрузчика станет проще работать: если он видит красную полосу на терминале, то сразу сканирует по красному ярлыку. Сейчас водитель погрузчика ищет и идентифицирует груз по цифре, которую видит на терминале, а в перспективе сможет идентифицировать его по цвету, что значительно проще и быстрее.

«И это не предел, ведь система WMS — живой организм, который требует постоянной работы, адаптации, оптимизации», — резюмировал Михаил Тураев.

Система WMS — живой организм, который требует постоянной работы, адаптации, оптимизации.