

Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	9
------------------	---

ГЛАВА 1

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	17
---	----

1.1. Есть ли у вас толковые сотрудники?	17
1.2. Создание системы из разных элементов, работающих как единое целое.....	19
1.3. Проведение планерок, отчетных собраний по план-факту и информирование сотрудников.....	24
1.4. Показатели, необходимые для работы компании как единой системы.....	29
1.4.1. Отдел персонала.....	30
1.4.2. Отдел продаж	34
1.4.3. Отдел финансов.....	39
1.4.4. Отдел поставок.....	40
1.4.5. Отдел безопасности	42
1.4.6. Юридический отдел	43
1.4.7. Отдел логистики.....	44
1.4.8. Производственный отдел.....	46
1.5. Информирование сотрудников.....	54

ГЛАВА 2

СОТРУДНИКИ — ЭТО РЕСУРС, КОТОРЫЙ УПРАВЛЯЕТ РЕСУРСАМИ.....	59
---	----

2.1. Как бороться с синдромом подводной лодки	60
2.2. Квалифицированные работники.....	64

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

2.3.	Высококвалифицированные сотрудники на ключевых позициях обычно обходятся дорого. Так ли это?	70
2.4.	Как нанимать сотрудников, которым не требуется высокая квалификация для выполнения их функционала	74
2.5.	Планирование работы сотрудника	76
2.6.	Введение в должность	77
2.7.	Контроль над результатами сотрудника	80
2.8.	Что важнее: квалификация специалиста, его вовлеченность в бизнес-процесс или чтобы он был просто хорошим человеком?	80
2.9.	Постоянные спутники	84

ГЛАВА 3

КАК СОХРАНИТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И СТОИТ ЛИ ОБУЧАТЬ СОТРУДНИКОВ, ВЫРАЩИВАТЬ ИЗ НИХ ПРОФЕССИОНАЛОВ	89
--	----

3.1.	Построение бизнес-процессов	93
3.2.	Результативные сотрудники. Кто они?	101
3.3.	Кто такие процессники (скрытый процессник, процессник-сказочник, ответственный процессник)	103
3.4.	Классификация результатников	111
3.5.	Эталоны, идеальные варианты и как найти результатника	118
3.6.	Можно ли превратить процессников в результатников?	120
3.7.	Система управления результативностью	122
3.8.	Сотрудниками необходимо управлять как ресурсами	125
3.8.1.	Психологический фактор	129
3.8.2.	Определение необходимого количества сотрудников	133
3.8.3.	Карта результативности дня	146

3.8.4.	Инвентаризация сотрудников	150
3.8.5.	Экспертная оценка по категориям	152
3.8.6.	Оценка по результативности и эффектив- тивности менеджера по продажам	158
3.8.7.	Оценка эффективности остальных сотрудников	165
3.9.	Внутреннее обучение — инструмент повышения результативности и эффективности человеческого ресурса	173
3.10.	Дорогие и дешевые человеческие ресурсы	179

ГЛАВА 4

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО РЕСУРСА 185

4.1.	Демотивация	186
4.2.	Мотивация	189
4.3.	Материальная мотивация	192
4.4.	Нематериальная мотивация	196
4.4.1.	Предварительная мотивация	197
4.4.2.	Окончательная мотивация	198
4.4.3.	Нейтральная мотивация	199
4.5.	Финансовая мотивация	201
4.6.	Настройки системы мотивации и прогноз фонда оплаты труда	210
4.6.1.	Презентация системы мотивации	212
4.6.2.	Обновление системы мотивации	214
4.6.3.	Эффективность изменения системы мотивации	215
4.7.	Принуждение	215
4.8.	Дисциплина	217

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 223

ПРЕДИСЛОВИЕ

Это моя первая книга из серии книг о ресурсах организации. Но еще в большей степени она посвящена тому, как достигать желаемых результатов и, обладая ограниченными ресурсами, действовать с максимальной эффективностью. Работать в компании с большим количеством разных отделов и при этом управлять всеми ресурсами как единым целым. А также тому, как в небольших компаниях вести деятельность на уровне крупной компании. Эта книга для тех, кто задает вопросы, но устал получать ответы, предлагающие идеальные структуры и теоретические решения, оторванные от реальности. Идеализация — враг реальности и, как следствие, враг эффективности.

В своей практике я пришел к выводу: чем выше ожидания, тем ниже результат. Коучи, тренеры и спикеры, которых сейчас развелось очень много, предлагают нам образы идеальных лидеров, бизнес-моделей и структуры компаний, навязывают программы, методики и инструменты, способные решить все проблемы. Вот только реально они существуют лишь в коммерческих предложениях, рисуя нам идеальную картину на флипчартах и будоража нашу фантазию перфекционизмом. Учебные заведения, тренинговые центры, издательства, библиотеки и магазины с бизнес-литературой представляют собой по большей части склады таких идеализированных образов. Сборники теоретических знаний штабелями лежат на полках магазинов и хорошо если просто лежат, но ведь они еще и внедряются в практику.

Однажды мне позвонила девушка и представилась Еленой из компании, чье название я не запомнил. Помню только, что компания занимается построением отделов продаж. Елена задала мне три вопроса:

1. Пользуемся ли мы CRM?
2. Строим ли мы воронки продаж?
3. Делаем ли ABC-анализ (вот только чего именно — я так и не понял)?

На все три вопроса мне пришлось ответить «Нет», так как проект, в котором я тогда был занят, присутствовал на рынке

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

всего один год, и начинать пришлось с базы, постепенно налаживая и внедряя новые и сложные настройки. Мои отрицательные ответы Елену оживили, и она поставила диагноз: «Вам нужно срочно к нам, мы всему этому вас научим». Мне было жаль девушку и ее рвение, поэтому не закончил разговор сразу, а, похвалив ее жизнерадостность и манеру общения, порекомендовал задавать побольше вопросов и выслушивать ответы, не делая поспешных выводов. В заключение поблагодарил за звонок и попросил пометить нашу компанию как самую вредную и отказывающуюся сотрудничать, так что, будьте любезны, больше нам не звоните. Повесив трубку, я поднял глаза на монитор: на нем была открыта самая последняя версия ERP.

Внедрения всегда интересны, мы пытаемся приспособить их к жизни, ожидая, что в итоге все наши проблемы решатся и жизнь наладится. Однако проходит время, а проблем с внедрением только прибавляется. Вроде бы внедрение и начало работать, но результата нет, как вот от этой совершенной программы ERP на моем мониторе. Возникают дополнительные проблемы с обслуживанием и поддержкой внедрения, а оно еще не решило задачи, которые уже должно было решить. При этом ресурсы тратятся, прибыли нет, ожидания рушатся, нервы на пределе... Когда же нам полегчает?

Легче станет, обещаю вам, когда будет внедрен проект. Но не тогда, когда вы поставите дату его завершения, а когда учтете все промахи и исправления, доведете действия до автоматизма, смените не один состав исполнителей или проектной группы. Несомненно, тогда вам полегчает и все заработает. Однако до этого еще надо дожить, приложить много сил, а сейчас остается терпеть, ждать и тратить ресурсы.

Эта книга о том, как решать проблемы и достигать результата сейчас, а не после внедрения сложных систем или проектов. Независимо от того, большая ли у вас компания или всего несколько человек вкупе с ночным сторожем, команда профессионалов или энтузиастов на стадии стартапа, вы сможете добиться результата, выстроить эффективную работу. В книге я собрал только те методики и инструменты, которые сам успешно

внедрял на практике, достигая результатов и двигаясь неизменно вперед в условиях «невыполнимой миссии».

Почему же миссия невыполнима? Потому что в каждой моей работе всегда встречалось много ограничений и недоставало ресурсов, так что трудиться приходилось на пределе возможностей. Однажды меня позвали в компанию, торговавшую шинами, и поставили задачу: возглавив отдел продаж, реорганизовать его в отдел активных продаж. Проект был амбициозным и интересным, к тому же в качестве консультанта пригласили зарубежную консалтинговую компанию с современными методиками продаж.

Мы собрали группу из выдающихся менеджеров по продажам и стали их обучать. Методики были многообещающими, планы грандиозными. В итоге 2013 г. мы закончили лидерами рынка, но не благодаря методикам продаж и реорганизованному отделу. И даже не благодаря ERP-системе — все потраченные на нее денежные средства вылетели впустую. Мы достигли нужных результатов совсем по другим причинам и превратились из компании, на которую не обращали внимания, в компанию, которую стали ставить в пример, с одной стороны, и ненавидеть, с другой стороны.

Как мы этого достигли? Потому что решили проблемы с управлением ресурсами, человеческими, финансовыми, материальными и временными. Работая во многих компаниях, сотрудничая и ведя партнерские отношения, я наблюдаю эти проблемы везде, они практически одинаковые. Даже придумал им название: «круговая порука». Странное название, скажете вы, но я объясню, в чем тут дело.

Придя в компанию и запоем работая над своим отделом, я начал обращать внимание на то, что продажи не идут. Все продавцы жаловались на отсутствие ходовых позиций на складах. Грузовые шины — товар с определенной сезонностью, и на разные его позиции возникает спрос в определенный период. Например, с марта по сентябрь наступает сезон шины, устанавливаемой на полуприцеп, с февраля по июнь и с августа по ноябрь — сезон камерной шины, летом активизируется спрос на шины для автобусов и т. д.

Так вот, все продавцы жаловались на отсутствие именно нужных им шин на складах. Поработав с отделом поставок, мы выяснили, что товара на складах много, даже с избытком, однако оборачиваемость его была низкой, поскольку отсутствовал необходимый для данного сезона. Руководитель отдела закупок, достаточно грамотный специалист, знал о сезонности и о том, что именно сейчас должно продаваться, отдавал соответствующие заказы в отдел финансов, но там ему ничего не оплачивали. Большие товарные остатки на складах образовались по вполне объяснимым причинам: не вовремя оплатили, товар пришел с опозданием, его задержали на таможне и т. п. Далее мы стали работать с отделом финансов. Финансовый директор, тоже хороший специалист, рассказал мне, почему невозможно оплачивать счета: большие остатки на складах, все заморожено, нет средств на закупку, вдобавок и дебиторская задолженность высокая: «Вот бы ее собрать!». По его словам, виноват отдел продаж: не реализуют то, что есть, а если и продают, то с отсрочкой платежа, потому и нет денег.

Дальше все пошло по кругу: отдел продаж обвинял отдел закупок в неправильных заказах, тот, в свою очередь, обвинял финансистов в неумении планировать финансовые потоки, а финансисты — отдел продаж в неумении продавать. В конечном итоге я собрал всех трех руководителей и рассказал им о своем исследовании возникновения круговой поруки. Так как сами руководители не могли вести диалог, постоянно повышая голос и обвиняя друг друга в некомпетентности, то говорил только я — становился на позицию одной из сторон и выявлял причины неудач и проблемы данного отдела. Мне удалось вовлечь всех в совместное решение проблем. В итоге мы пришли к выводу о том, что будем работать сообща, и, если какой-либо отдел совершит ошибку, исправлять ее будем всей командой.

Меньше чем за год мы смогли достигнуть высоких результатов в управлении ресурсами. Став руководителем компании с 15 филиалами и двумя заводами, я на первых порах выяснил, что она работает на грани банкротства ввиду большого количества неликвидных товаров, просроченной дебиторской задолженности, долгов и внутреннего раскола — отдельные филиалы

отделялись от компании и уходили со всеми клиентами, образуя свой частный бизнес. Тем не менее нам удалось увеличить чистую прибыль компании на 91%, причем если продажи выросли в общей сложности на 26%, то расходы с открытием дополнительных трех филиалов и одного завода — лишь на 8%.

Мы не стали дожидаться внедрения сложных программ и проектов, хотя, не скрою, они у нас были, но многие из них так и не заработали. Уже на этапах внедрения мы стали вносить изменения в работу компании, что повлияло на конечные результаты. Крупные же проекты оттягивали на себя солидные ресурсы, однако многие из них приносили результаты гораздо в меньшей степени, чем то, что мы делали голыми руками на коленке без «космических» технологий.

Затем учредители направили меня руководить в другой стране фирмой, которая проработала 10 месяцев в минус, ежемесячно принося убыток в размере 8% от общих оборотных средств. Когда занялись анализом финансовых показателей и разработанных мной мероприятий для выведения фирмы хотя бы на нулевую рентабельность, у меня крутилась в голове одна мысль: «Это невозможно сделать». На незнакомом мне рынке, в другой стране со своим законодательством и правилами работы, с огромной конкуренцией (ближайший конкурент в несколько десятков раз больше, чем наша фирма)... Согласно бизнес-плану, чтобы выйти на запланированный объем продаж и обеспечить бесперебойную работу, требовались все оборотные средства фирмы. Но этих средств как раз и не доставало.

В сотрудники фирма набрала просто хороших людей и знакомых, но совсем не профессионалов в продажах, производстве и финансах. Помощи мне было ждать не от кого, на руках только бизнес-план и в перспективе обещанные инвестиции. В общем, миссия выглядела невыполнимой, но я принял очередной вызов, и мне стало интересно, можно ли применять к небольшой фирме принципы и инструменты, успешно сработавшие для компании — лидера рынка?

Задачу собственники поставили предельно ясную и простую: за четыре месяца вывести фирму на нулевую рентабельность.

Если не получится, фирма закрывается, а все ее основные и оборотные активы распродаются.

Проект оказался очень сложным, главным образом потому, что материнская компания не смогла инвестировать в него предполагаемое количество ресурсов, но об этом стало известно уже после моего переезда. Следовательно, мы стартовали с неизменно ограниченными ресурсами, которых не хватало для осуществления данного проекта согласно бизнес-плану. Предоставленные ресурсы не могли поддержать изначально заложенные показатели: оборачиваемость товарных остатков, оборачиваемость дебиторской задолженности по филиалам, отсрочку платежей в днях, запасы товарных остатков по филиалам, количество готовой продукции от не завершенного до конца производства на заводе. Увеличить продажи и тем самым увеличить прибыль было очень сложно, прямо-таки невозможно. Первые месяцы, честно признаюсь, я даже начал сомневаться в реализации данного проекта и своих силах.

Постоянно возникали новые проблемы, например с запуском старого завода по восстановлению шин. Оборудование то и дело выходило из строя, и мы не могли запустить его на нужные нам мощности, не говоря уже о необходимом качестве продукции. Эти проблемы отнимали много времени и сил, которых уже не оставалось на управление ресурсами, отчего некоторые вопросы начали проседать. Имея за плечами солидный опыт работы и управления ресурсами в большой компании, тут я столкнулся с проблемой своих ограниченных ресурсов. Обычно мне предоставляли отчеты, и на основе их анализа мы принимали решения, разрабатывали мероприятия по оптимизации управления ресурсами. Но как воспользоваться пакетом инструментов, методологией и практическим опытом, если вместо группы экспертов, профильных специалистов и аналитиков имелась всего одна боевая единица в моем лице?

Необходимо было менять подход, использовать современные методики управления ресурсами. Я начал задумываться о том, как мне объединить деятельность многих отделов, как использовать непрофессиональных сотрудников данной фирмы для

работы, которую делают обычно профессионалы своего дела, и как их контролировать. Было невыносимо тяжело: трудясь за всех и за того парня, я похудел на 13 кг, причем прежде не страдал от избытка веса, всегда был подтянутым и спортивным.

На пятый месяц фирма начала работать с прибылью.

Далее я расскажу о ресурсах компании, о том, как ими управлять в компании с большим количеством отделов и сотрудников и как те же принципы и методики использовать в малом бизнесе, о том, как не обанкротиться и достигнуть высоких результатов.

ГЛАВА 1

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. ЕСТЬ ЛИ У ВАС ТОЛКОВЫЕ СОТРУДНИКИ?

Этот вопрос я очень часто слышу от собственников компаний и генеральных директоров. Проблема актуальна. Если посмотреть на популярные семинары и тренинги, направленные на целевую аудиторию руководителей, то они на 90% состоят из программ по управлению персоналом, его мотивации и развитию, ведению переговоров с сотрудниками и т. п. Популярны такие темы: «Построение отдела продаж», «Развитие продаж», «Лидерство», «Формула успеха» и т. п. Все они посвящены работе с персоналом и его развитию. Причин тому две:

1. Материала по персоналу очень много, взять только популярные книги, тотчас же становящиеся бестселлерами.
2. В каждой компании возникают проблемы с персоналом, особенно с исполнительской дисциплиной и, следовательно, умением управлять персоналом.

Вот и мы столкнулись в компании с круговой порукой, усугублявшейся некомпетентностью сотрудников и отсутствием у них элементарной исполнительской дисциплины. Поэтому,

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

не стремясь к оригинальности, начну с популярной темы, к тому же сложной при реализации идеала в реальности, — управления человеческими ресурсами.

Если вы собственник, топ-менеджер или руководитель любого звена, где у вас есть в подчинении сотрудники, то вам, скорее всего, знакомо ощущение «загнанной лошади», когда вы тянете на себе огромное количество важных задач, оперативной деятельности и нет времени даже подумать о стратегическом развитии компании или отдела, не говоря уже о планировании точных мероприятий и действий, которые еще предстоит внедрить. Когда вы трудитесь, не поднимая головы и не отрываясь от работы, часто возникают мысли: «У нас вообще кто-нибудь работает?». Такое бывает во всех компаниях любого масштаба.

Когда я только начинал руководить, то еще не разбирался в мотивах многих руководителей и собственников. Очень часто слышал от них такое высказывание: «Закрыв свою компанию, так как не понимал, кто на кого работает, поскольку мои сотрудники все время от меня чего-то требовали, и мне это надоело». В 22 года, став директором по продажам крупной компании, я первое время тоже не понимал смысла этих слов и действовал, побуждаемый юношеским максимализмом и без определенных знаний о рентабельности бизнеса и управлении людьми. Но в дальнейшем начал учиться тому, чему не учат в наших университетах: зарабатывать деньги в условиях ограниченных ресурсов.

Сотрудники, которые тогда находились у меня в подчинении, постоянно требовали повышения заработной платы, выдачи им беспроцентных ссуд от компании, вываливали на меня свои проблемы, перебрасывали мне свои задачи, поставленные мной же, и делали все не так, как я задумывал. Иногда создавалось такое впечатление будто они ходят на работу ради того, чтобы требовать от меня чего-либо, а я хожу на работу, чтобы удовлетворять их потребности.

Будучи молодым и энергичным, я работал много, за себя и за остальных. Интуитивно решал возникающие вопросы с персоналом, постепенно набираясь опыта и систематизируя свои навыки, и в конечном итоге пришел к своей системе управления,

которой теперь пользуюсь и которую совершенствую. Если раньше тратил время на достижение результата, то теперь приоритеты поменялись, как и цели в работе, и сам подход к ней. Теперь я выделяю три цели, а для достижения каждой из них ставлю от трех и более задач:

1. Создание системы из разных элементов, работающих как единое целое.
2. Сотрудники — это ресурс, который управляет ресурсами.
3. Сотрудниками необходимо управлять так же, как и ресурсами.

1.2. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ИЗ РАЗНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ, РАБОТАЮЩИХ КАК ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ

Прежде чем начать рассказывать о целях компании в управлении персоналом, хотел бы немного отвлечься и сделать невозможное, на первый взгляд, сравнение сотрудников с древними воинами. Ведь многие же сравнивают бизнес с войной, существует понятие «маркетинговые войны», есть системы управления сотрудниками, основанные на военных уставах. Вот и я хочу сравнить сотрудников с древними воинами, прежде всего с варварами. Все мы помним Конана-варвара, великого воина, могучего и мускулистого, с огромным оружием, поднять которое способен только он. Используя это оружие и свою мощь, он шел напролом, снося все на своем пути.

Варвары — свирепые воины и в качестве сотрудников только что созданной компании способны провернуть кучу дел и... только потом задуматься о сделанном. Это очень даже хорошо на первом этапе работы компании — ограничений и страха у таких сотрудников нет, они идут к цели, несмотря на все сложности. Именно они часто совершают прорыв в бизнесе и быстро добиваются результатов, но за счет качества, чаще всего наломав дров и не добившись

эффекта. Но опять же, повторюсь, на начальном этапе развития компании именно такие сотрудники достигают результатов, приводящих к росту организации. В то время как организованные и системные сотрудники на этапе принятия решения выбирают оптимальный вариант при наименьших затратах, а чаще решают, стоит ли это вообще делать, «варвары» уже это сделали. Скорее всего, они перевернули горы, скрепкой выкопали траншею и потратили огромное количество энергии и сил, но сделали.

Другой тип сотрудников я называю «легионерами». Разница очевидна: у них нет чудовищной силы и свирепого напора.

На картинке мы видим противоположность «варварам» — нет таких форм, как у Арнольда Шварценеггера, вместо голого торса доспехи, шлем на голове, руки хоть и жилистые, но не такие мощные, как у варвара. «Легионеры» не всегда могут работать в только что созданных компаниях, особенно с небольшими бюджетами и инвестициями. Такие сотрудники не будут сами ремонтировать зависший компьютер или подключать принтер, им нужны совсем другие условия: лагерь для привала, повозки с провиантом для отряда. Они будут хорошо выполнять одно дело, профессионально и четко отрабатывать свой хлеб в системной компании.





Мы можем представить, что, сойдись варвар и легионер один на один, у легионера не было бы шансов победить в поединке. Но что будет, если сойдутся 40 легионеров и 100 варваров? Как ни странно, но варвары, имея более чем двукратное преимущество, потерпят поражение, все их старания окажутся тщетными при столкновении с четко отработанными действиями и построениями легионеров. Вот в том и состоит сила легионеров, что они становятся единым целым — любой маневр отдельно взятого легионера синхронизируется с другими легионерами, они будут чувствовать плечо своих братьев по оружию, знать каждое их действие и движение. Выбрав нужное построение, легионеры выйдут из битвы победителями с минимальными потерями.

В истории произошло много сражений варваров и легионеров, были случаи, когда 200 легионеров с минимальными потерями становились победителями, устояв перед 1000 свирепых варваров. Секрет результативности легионеров очевиден, как и секрет свирепых воинов в поединке один на один.

Римская империя благодаря легионерам захватила огромные территории и просуществовала 1229 лет. Причем была самым большим и сильным государством того времени. На протяжении всех 1229 лет она вела войны, как захватнические, так

и оборонительные, и держалась именно на легионерах. С другой стороны, громоздкая и неповоротливая империя в конечном итоге уступила более мощной силе. В 476 г. н. э. последнего императора сверг Одоакр, в прошлом варвар, который покинул свой народ на Дунае и отправился учиться в Италию, где за короткое время стал телохранителем императора, а после — начальником отряда наемников-варваров.

Можете ли вы представить отряд системных, дисциплинированных и умелых легионеров, каждый из которых был бы и свирепым варваром, обладал недюжинной силой и ловкостью, при этом составляя единое целое со всем отрядом? Сложно такое визуализировать, поэтому таких сотрудников-воинов я всегда сравниваю со спартанцами. Прекрасная экранизация «300 спартанцев» показала истинную мощь небольшого отряда, настоящей команды, противостоявшей многотысячному войску персов.

Одоакр, обладая таким отрядом, смог свергнуть последнего императора и был провозглашен королем. И ни один легион не мог перечить его воинам. У них было все:

1. Сила каждой боевой единицы.
2. Сила команды.
3. Одна цель на всех.



Так и в правильно организованных компаниях, где каждый отдел и сотрудник — это отдельный элемент, наделенный самостоятельным сознанием и призванный действовать как отдельная боевая единица, но при этом его действия должны быть согласованы с целями компании на данном этапе. Если компания движется в сторону выхода из убытков и работает над генерацией прибыли, то и отдельный сотрудник должен преследовать ту же цель. Однако очень часто, наблюдая за сотрудниками сторонних компаний, я вижу, что они не заинтересованы в целях своей организации.

Примером тому может служить недавнее общение с закупщиком нашего клиента, который не был заинтересован в цене или характеристиках продукта, ему нужно было просто совершить покупку, а выбирал он по принципу — нравится ему продукт визуально или нет. Выбирать шину для грузового автомобиля по такому же принципу казалось мне странным. Когда мы лучше познакомились с его компанией, оказалось, что ее руководство активно работает над оптимизацией затрат. Руководители толково ставили задачи для себя: покупать продукцию по оптимальному соотношению цены и качества, но не смогли адекватно довести эту задачу до своих подчиненных. Мы же смогли найти оптимальное решение для нашего нового клиента и полностью разрешили его задачу.

Наблюдая за такими примерами, я как руководитель и управленец ресурсами сформулировал для себя постоянную задачу: целенаправлять сотрудников. Из приведенного выше примера круговой поруки вытекает, что действия отделов и сотрудников в целом могут совершенно не отличаться от персонажей басни Крылова «Лебедь, рак и щука», а полученный эффект оказаться противоположным вашим намерениям. Решить на практике данную задачу можно несложными, но обязательно регулярными методами.

Как же удерживать сотрудников в едином информационном поле?

1.3. ПРОВЕДЕНИЕ ПЛАНЕРОК, ОТЧЕТНЫХ СОБРАНИЙ ПО ПЛАН-ФАКТУ И ИНФОРМИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ

Эти инструменты должны применяться регулярно и в плановом порядке.

Планерки мы проводим ежедневно для руководителей подразделений, а руководители подразделений или филиалов соответственно проводят их со своими сотрудниками. Главная задача — проверка выполненных задач или хода их выполнения на данный момент, проверка точек контроля. Планерка, кроме этого, служит информированию и задает деловой ритм на день. Есть у планерок еще одно очень полезное свойство — они поднимают исполнительскую дисциплину. Как было проверено мной неоднократно, исполнительская дисциплина поднимается при соблюдении пунктуальности сотрудниками. Я намеренно опускаю опоздание на работу, поскольку вы можете проводить планерки в любое время. Из моей практики следует, что самое удачное время для этого — утром за 5 мин перед началом работы и по скайпу. Зачем так измываться над сотрудниками, спросите вы?

Представим следующую ситуацию. Вы приехали на сервис для обслуживания своего автомобиля. Записались на 8:30, выбрали ближайшую СТО к офису, рассчитывая, что успеете в офис к 9:00. До офиса далеко, поэтому попросили своего коллегу забрать вас по дороге на работу. Приехали на сервис вовремя, даже немного раньше, но ваш персональный менеджер-приемщик опоздал на 10 мин. Извиняясь и улыбаясь, он садится на свое рабочее место и начинает загружать компьютер. Вы уже начинаете нервничать, поскольку опаздываете на работу. Ваш коллега тоже, он-то приехал вовремя и ждет вас в машине. Наконец, компьютер загрузился, теперь надо подождать, пока включится программа. Вы уже опоздали на работу, начинаются оттуда звонки, необходимо много всего сделать. Вам звонит бухгалтер, потом начальник производства, потом коммерческий, еще два пропущенных от партнеров по бизнесу. И вот вам сделали пропуск

на сервис и говорят, что надо подъехать к четвертым воротам. Однако они закрыты, вы ждете и ждете, и вам уже не до планерки. Этот случай произошел у меня не так давно. Из сервиса я вышел в 9:45, опоздал на работу, да еще и подвел своего сотрудника, который просидел почти час в машине, а не на своем рабочем месте. Планерку я пропустил, день начался неэффективно, потраченное время не вернуть, а ведь это тоже ресурс, в данном случае выкинутый на ветер из-за отсутствия дисциплины на достаточно уважаемой СТО. Так автомастерская в конечном счете потеряла клиента, но не только в виде моего автомобиля, ведь там еще ремонтировали и наши корпоративные авто, поэтому в результате СТО потеряла четыре автомобиля, которые могла бы обслуживать.

Если же вы зайдете в наш офис, то увидите менеджеров уже с включенными ПК, настроенными на работу и заряженными после планерки. Все очень просто: сотрудники приходят вовремя и выполняют свою работу качественно. И все это обойдется вам бесплатно. Вы можете поставить дорогостоящее видеонаблюдение и нанять сотрудника, который будет контролировать всех на рабочих местах, купить сложные системы контроля и учета, проводить командообразование, вводить регламенты и штрафы. Все эти очень хорошие системы и методики требуют средств, проектной деятельности и времени. Пока вы будете их внедрять, начните проводить планерки и получите эффект с первых дней.

Но как проводить планерки и контролировать выполнение задач, если отделов, как и филиалов, много?

Эта задача долго стояла передо мной, когда у меня находилось в подчинении 14 отделов и еще с десяток точек контактов. Проконтролировать всех было физически невозможно даже при круглосуточном наблюдении, чем и пользовались сотрудники, выполняя задания либо в последний момент, либо вообще их не выполняя. Разумеется, в свое оправдание они находили разные доводы и вполне объяснимые причины.

Пробуя варианты с заместителями, которые объединили бы группы отделов, я столкнулся еще и с кадровым вопросом: готовых специалистов в регионе не было в силу специфики отрасли,

а набирать специалистов из других регионов не позволял бюджет. Все это привело к введению протоколов планерок, совещаний и проектов. Протокол объединили в один, в нем накапливались задачи, которые не выполнялись, и планерки всё удлинялись и удлинялись. Сотрудники тратили на них свое рабочее время, поскольку присутствовать должны были все, чтобы оставаться в едином информационном поле, и некоторые откровенно на них скучали.

Затем времени на планерки стало уходить еще больше, поскольку на них фиксировались задачи филиалов и подразделений, работавших дистанционно. Однако их представители на планерках не присутствовали, следовательно, я даже не мог узнать, выполнена задача или нет, какие при выполнении возникли препятствия и сложности. Приходилось обзванивать всех носителей задач и вносить уточнения. И, даже если задача выполнялась, время уходило на решение других вопросов из повестки дня. При меньшем числе отделов можно было бы обойтись и этой технологией, но в моем случае времени явно не доставало и, даже работая ночами, проверить все не удавалось.

Между тем задачи в протоколе стали дублироваться, разные отделы и сотрудники несли ответственность за выполнение одних и тех же задач, «стрелочники» процветали. Тогда мы за невыполнение задач стали вводить санкции, от шуточных до штрафных. Ощутимый результат они приносили только первое время.

Однажды, общаясь с Александром Фридманом¹, я попросил у него совета о том, как при такой нагрузке повысить исполнительскую дисциплину при выполнении задач. Александр предложил идею с индикатором, который будет собирать информацию обо всех задачах и сводить их в протоколе. Индикатором выступила сотрудница отдела качества, прагматичный, обязательный человек без чувства юмора. Развивая идею Александра, мы подвергли протокол изменениям и теперь вносили в него не только исполнителя и постановщика задач, но и приемщика результата,

¹ Александр Фридман — консультант и бизнес-тренер: регулярный менеджмент & профессиональная эксплуатация персонала, обучение руководителей, консалтинг. — Прим. автора.

в чьей роли выступали непосредственные пользователи. Это повысило результативность и качество выполнения задач.

Была изменена проверка задач и проработка их на планерках. Теперь «индикатор» проверяла выполнение задач каждый день и представляла на планерках протокол, где указывала закрытые задачи, невыполненные, перенесенные или требующие доработки. Время планерок сократилось до 10 мин. После планерки протокол попадал мне на стол, и я работал уже только с невыполненными задачами, для чего заранее резервировал время. Все проблемы с невыполнением задач вкупе с причинами и рекомендациями в виде пометок были уже внесены в протокол, оставалось только их проработать. Результативность повышалась, и в конечном итоге количество задач в протоколе сократилось всего до трех-четырех.

Таким образом, сложности с проведением планерок оказались сведены к минимуму, упор же был сделан на регулярность их проведения.

Отчетные собрания мы проводим раз в неделю, что достаточно для анализа данных и применения мер при отклонении от плановых показателей. Начинать надо с планирования показателей, которыми можно измерить результаты разных отделов. Постоянно я наблюдаю за планированием и измерением показателей отдела продаж. Соответственно, при любых отклонениях выделяется только отдел продаж, который отдувается за всех, и только он, по мнению самого отдела, зарабатывает деньги и реализует деятельность компании. Эти и похожие ситуации рожают круговую поруку, когда при отрицательных отклонениях начинаются взаимные обвинения, а при успехах каждый отдел присваивает победы себе.

Только ли постановкой плановых показателей и контролем за отклонениями можно решить данную задачу? Ответ отрицательный, но для достижения наиболее эффективного результата нам придется взять за основу данную методику.

Времени на проведение отчетных заседаний совета директоров приходится тратить много, ведь каждый отдел должен отчитаться за свою недельную или месячную работу. Начав такую

практику, мы тратили на отчеты несколько часов, а сами отчеты зачастую были непродуктивными и тонули в пылу демагогии. Мы столкнулись со следующими вопросами:

1. Нужны ли все сотрудники на протяжении всего заседания? Совещания могли затягиваться, и сотрудникам и представителям отделов, которые уже отчитались, приходилось тратить время на выслушивание отчетов других отделов. Изначально мы отпускали таких сотрудников, ведь у всех важные дела, а рабочего дня и так не хватает.
2. Какие данные запрашивать от отделов? Особенно от отделов юридического, хозяйственного, безопасности, IT, логистики.
3. Как пользоваться данными? Получив их, многие не понимали, что с ними делать дальше, важны они для остальных или нет.

Ответы оказались очевидными, когда мы начали вводить планы по каждому отделу и многие показатели стали просто не нужны, но некоторые оказались взаимосвязанными и влияющими на показатели других отделов. Нужно было исходить из цели, а она заключалась в работе всех отделов как единого организма. Так мы и пришли к нужным показателям.

Прежде чем рассказывать о специфике каждого отдела и о том, как его показатели влияют на результаты компании в целом, хотелось бы рассказать об очень важном открытии, которое во многом определяет результативность отчетных заседаний и связано с постоянным изменением отчетов и показателей в них.

Во-первых, ситуация на рынке, во всех отраслях и вообще в мире стремительно меняется. Мои рекомендации касательно стратегии развития компании очень простые: делайте план на один год, делайте план на пять лет и изменяйте их ежемесячно. Разрабатывайте стратегию на один год и на пять лет или на все время существования организации, но будьте готовы к тому, что, если вы ее не будете изменять сообразно с изменениями окружающей среды, ваша компания рано или поздно уйдет с рынка и затем обанкротится. Вы можете спорить со мной об этом сколько

угодно, но мое мнение останется неизменным, поскольку оно проверено временем. И чем дольше я живу, тем быстрее меняется окружающая среда. Отсюда и вывод: выживают не самые сильнейшие или умнейшие, а те, кто быстрее всего изменяется и изменяет свои компании. Разумеется, чем масштабнее компания, тем больше у нее ресурсов на компенсацию ее неповоротливости и тем дальше она может отодвинуть момент своего банкротства. Но, как мы помним из физики, чем больше тело, тем громче оно падает...

Во-вторых, представьте, что компания — это автомобиль. Как известно, автомобиль прежде всего проектируют, собирают несколько тестовых экземпляров и их тестируют. Все детали и системы должны работать согласованно и с максимальной эффективностью, а недочеты устраняться. Скажем, если две детали не совпадают по зазорам, их заменяют. Отличие же компании состоит только в том, что она уже мчится по «треку», а потому все доработки и настройки необходимо производить на ходу. И устранять неполадки максимально быстро, иначе можно угодить прямо в овраг.

1.4. ПОКАЗАТЕЛИ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ РАБОТЫ КОМПАНИИ КАК ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ

Далее размещены отчеты отделов. Каждый руководитель отдела, прочитав эту информацию и в дальнейшем получив отчеты от других отделов, будет не только в курсе событий, но и поймет, какие проблемы возникают с выполнением плановых показателей в каждом из отделов и как дальше сложившаяся ситуация повлияет на его отдел. В результате совет директоров сможет составить список мероприятий и конкретных действий на будущую неделю для каждого отдела, что и послужит толчком к изменениям в виде естественной реакции на изменения окружающей среды. В итоге каждый отдел и сотрудник, вышедший с совета

директоров, будет иметь план действий, который позволит определенному отделу работать с остальными совместно и в одном ключе над проблемами компании.

Далее я буду размещать отделы по степени их важности так, как это мне видится.

1.4.1. ОТДЕЛ ПЕРСОНАЛА

Многие руководители игнорируют показатели данного подразделения, и, хотя на рынке уже много компаний имеют в своем составе профессиональные отделы персонала, показатели для них устанавливаются не везде. И работа руководителя компании с HR-менеджерами ограничивается запросом на персонал и ответом на запрос. Однако данная тема в последнее время рывками набирает популярность, особенно это касается простой и доступной информации. Если набрать в поисковике показатели отдела персонала, то появятся ссылки на множество статей и интересных показателей, надуманных и не только. Но реальное их использование я наблюдал только в зарубежных компаниях, у нас же они не работали. Сложные показатели КРІ обычно и внедрять сложно по всей компании: стоит это дорого, а про автоматизацию и сроки внедрения я просто промолчу. Но в идеале КРІ должен отражать работу отдела и взаимодействовать с последующими показателями других отделов. Мы для себя вывели ряд показателей, сложных и не очень. Представим их ниже.

Показатель — повышение выручки на одного сотрудника

В системе КРІ отдела персонала динамика эффективности определяется выручкой на одного сотрудника. Так как в компании работают не только продавцы, то этот показатель очень важен, хотя бы для анализа того, насколько раздут штат. Нередко можно встретить огромные отделы, где плодятся помощники помощников и всякого рода должности, не приносящие результатов. Также там попадают случайно уцелевшие сотрудники, о которых обычно говорят: «Так сложилось исторически» или «Он работает с самого открытия». Если вы столкнулись с похожей ситуацией, значит, вам нужен данный показатель. Отслеживая

его, мы еще раз подтвердили утверждение: чем больше продавцов, тем больше прибыль.

Как же определяется данный показатель? Чем проще, тем лучше.

Расчет: выручка компании / количество персонала.

Планирование показателя: компании с историей продаж накапливают данные за определенный период времени. Мы, взяв предварительные данные за год, с учетом сезонности вывели средний показатель и показатель за конкретный период. Определили желаемый плановый показатель и обсудили с руководителем персонала, за какой период и какими мероприятиями его можно достигнуть.

Работа с показателем: план-факт.

Далее сравниваем фактический показатель с плановым. Придумывать ничего не надо, план-фактный анализ, на мой взгляд, простой и эффективный способ. Если показатель ниже запланированного, ищем причину. Если ваш отдел персонала не в состоянии это сделать, необходимо подключиться руководителям и рассчитать средний показатель выручки на одного сотрудника по компании, филиалам, направлениям, отделам.

При анализе полученных данных находите слабые звенья, причины отставания показателей. Самый сложный пример из моей практики был связан с отставанием показателей в депрессивных регионах. Обычно профессиональные специалисты переезжают в более перспективные регионы, а те, кто остается, не приносят нужного результата.

После план-фактного анализа разрабатываем мероприятия по достижению запланированных показателей. Мероприятия могут быть разными — от необходимого обучения до замены неэффективного персонала. В моем примере стали работать над повышением профессиональных навыков и развитием персонала в депрессивных регионах. В одном случае филиал пришлось перенести ближе к цивилизации и набрать новый персонал.

Если показатель выше запланированного, ищем причину такого подарка. Причина обязательно есть, если вы ее не найдете и не сможете объяснить, проблемы впоследствии могут возникнуть

сами собой. Чудес не бывает, а если они случаются, то их просто не смогли объяснить, и чудеса не повторяются. Если же причины перевыполнения плановых показателей известны или это произошло вследствие запланированных и проведенных мероприятий, а результат превзошел ожидания, нужно смело повышать плановый показатель и оптимизировать систему дальше.

Дополнительно мы делаем расчет еще и по прибыли на сотрудника, но данный показатель в мотивации отдела персонала не фигурирует — применяем его к экономистам и финансовым директорам.

Показатель — снижение затрат на сотрудника

На эти затраты отдел персонала может влиять, ежемесячно их снижая и оптимизируя. Плановые показатели рассчитываются отделом финансов согласно запланированным мероприятиям. К таким затратам относим:

1. Фонд оплаты труда исходя из ставок, учет рабочего времени и контроль переработок (последний пункт наиболее важный, поскольку связан с наиболее высокими затратами и напрямую зависит от отдела персонала).
2. Затраты на командировочные — расчет маршрута, выбор оптимального движения транспорта, расчет затрат топлива согласно маршруту и характеристикам транспортного средства (все это в компетенции отдела персонала).
3. Затраты на отпуска (планирование отпуска сотрудников — важный процесс в сезонном бизнесе. В высокий сезон отпуск можно получить, если его причина безотлагательна, в остальных случаях он должен быть запланирован на внесезонный период. Затраты по отпускным, подготовка замещающего сотрудника, оптимизация затрат на переработки замещающих сотрудников или поиски сотрудников для замещения — все это контролирует отдел персонала).
4. Затраты на поиск сотрудников (данный показатель требует подобрать для каждой отдельной должности

оптимальный и эффективный канал поиска: искать руководителя отдела продаж по объявлению в газете бессмысленно).

5. Затраты, связанные с введением в должность сотрудника.
6. Организация обучения и стажировок.
7. Организация корпоративных мероприятий.
8. Затраты на проведение аттестаций.
9. Затраты на проекты отдела персонала.

Расчет: затраты на персонал / количество персонала.

Каждый месяц планируем затраты вкупе с анализом предыдущего периода, корректируем их и утверждаем.

Работа с показателем: план-факт.

Методика работы схожа с предыдущим показателем, но направлена на его снижение.

Показатель — количество закрытых вакансий

Этот показатель не попадает в KPI отдела персонала, так как зависит не только от данного отдела, но и от отдела, где нужен новый сотрудник.

Показатель не входит в KPI, но обязателен к отчету на совете директоров и состоит из списка вакансий по подразделениям с указанием того, закрыта или открыта вакансия. О проблемах с вакансией сообщается на заседании, обязательно с указанием причины возникшей проблемы и запланированных мероприятий по ее устранению.

Расчет: в таблице указывается общее количество вакансий и количество закрытых вакансий за определенный период.

Плана по данному показателю нет, а сам показатель больше нужен не для оценки работы отдела персонала, а для контроля за состоянием вакансий, открытых и закрытых. Обычно он сопоставляется с количеством персонала, проходящего и прошедшего испытательный срок.

Работа с показателем: каждую неделю, просматривая данный отчет, можно выявлять проблемные вакансии, а те, что долго не закрываются, выносить на пересмотр. Причин может быть

много — от неправильно составленного запроса, предложенной мотивации до банальной нехватки времени у подразделения, выставившего вакансию, для собеседования с кандидатами, представленными отделом персонала. Для устранения каждой из причин ставится задача или проводится мероприятие.

1.4.2. ОТДЕЛ ПРОДАЖ

Отчетность отдела продаж — самая излюбленная тема во всех компаниях. Существует огромное количество разных программ обучения, тренингов и консалтинговых проектов. Они пользуются популярностью, потому что работу отдела продаж легко просчитать.

Есть несколько принципов, которым я следую постоянно в любой отрасли и в любой компании:

- 1.** Продавцов должно быть большинство.
- 2.** Продавать должны все.

В следующих главах мы поговорим об этом подробнее, уделив главное внимание результативности сотрудников.

Какая же отчетность отдела продаж важна для совета директоров?

Показателей в отделе продаж много. Учитывая то, что я как приверженец ежедневных отчетов (начиная с каждого менеджера и заканчивая каждым филиалом или подразделением, да еще и по KPI) мог бы затребовать и множество показателей, однако, как ни странно, ограничиваюсь общей валовой выручкой. Почему это важно, хотя настолько банально и просто?

Дело в том, что, когда доводится план до всех подразделений, необходимо увязывать между собой плановые показатели всей компании. Повторю еще раз: все показатели должны быть увязаны между собой. Если кредиторская задолженность в этом месяце составляет 20 млн руб., а вы планируете продажи на 18 млн руб., то больше продать будет сложно из-за отсутствия товара на складе, сезонного спада и по другим причинам. Исходя из плановых показателей продаж, вы собираетесь реализовать товара на 8 млн руб. с отсрочкой платежа. При этом планируете вернуть из дебиторской задолженности 7 млн руб.

Делаем простой расчет:

$$(18\,000\,000 - 8\,000\,000 + 7\,000\,000) - 20\,000\,000 = \\ = -3\,000\,000 \text{ руб.}$$

Таким образом, получим отрицательный денежный поток и дефицит денежных средств в размере 3 млн руб. Это еще без учета расходов на фонд оплаты труда, аренду и других плановых и внеплановых расходов. Приблизительные расчеты обычно усложняются также и платежами по кредитам, выплатами по овердрафтам и по дивидендам, курсовыми разницами и сезонными факторами. При этом кредиторская задолженность накапливается, а дефицит денежных средств растет. Надеюсь, вы заметили, насколько плановый показатель продаж, за который отвечает отдел продаж, связан с кредиторской задолженностью, за которую отвечает отдел закупок, и с плановым денежным потоком, за который отвечает финансовый отдел. Такие случаи очень распространены и часто ведут к банкротству. Знаю много компаний, прозябающих в предбанкротном положении, и две, уже закончившие банкротством.

Доводить дело до такого положения нельзя, и, если контролировать ресурсы, подобную ситуацию можно предотвратить. Не встречал еще компанию, которая бы не попадала в такую ситуацию по ряду причин. Даже в самые хорошие времена случается спад продаж, происходит смещение поставок, допустим, из-за праздников или задержки товара таможней. Некоторые в такой ситуации живут годами, и для них это обычная рабочая обстановка, вот только предел прочности у всех разный.

Правильным было бы не накапливать кредиторскую задолженность, а планировать ее показатели на год и следить, чтобы они не превышали плановые продажи за вычетом расходов. Но это идеальная ситуация, и, хотя к идеалу надо стремиться, он, как мы помним, недостижим.

Давайте же разберемся с этим случаем. Мы видим, что план продаж не сможет перекрыть наши расходы и кредиторскую задолженность. На этот период отдел финансов может привлечь дополнительные средства, а отделу продаж следует установить

план, равный кредиторской задолженности с учетом расходов компании. Отдел поставок способен, проанализировав остатки и плановые поступления, определить, хватит ли их для реализации плана продаж. Если не хватит, надо изыскать возможности пополнить товарные остатки в кредиторской задолженности на будущие периоды, найдя подходящую продукцию на внутреннем рынке для быстрого пополнения запасов и тем самым увеличив оборачиваемость. Можно также выявить залежавшийся на складе товар, неликвидный или несезонный, и подать заявку в отдел маркетинга для проведения акций и распродаж.

Отделу продаж предстоит максимально поработать над плановыми показателями, мониторить план-факт каждый день, по каждому подразделению и филиалу. При отклонениях реагировать и проводить мероприятия с целью повышения продаж. Совместно с юридическим отделом и отделом безопасности работать над возвратом дебиторской задолженности.

Отделу логистики — работать над быстрыми перемещениями товаров между складами, доставкой товаров от поставщиков и доставкой клиентам. В таких ситуациях уже не важно, кто в чем ошибся, а важно работать быстро, точно и как единое целое.

Внимание: отчет по дебиторской задолженности не рекомендую отдавать в работу отделу продаж, так как показатели его сотрудников будут привязаны к плановым показателям возврата дебиторской задолженности. Идеальный вариант способен предложить строгий финансовый директор.

Расчет: методов расчета плановых показателей отдела продаж много, только я знаю их около 14. Мы пользовались и пользуемся исключительно следующими вариантами:

1. Устанавливается желаемый рост продаж на следующий год и с учетом этого рассчитывается годовой план.
2. Исходя из желаемого роста продаж на следующий год совместно с каждым филиалом, подразделением прорабатываются их локальные планы.
3. Отдел поставок или отдел аналитики, при наличии такового, устанавливает свой план, согласно коэффициенту сезонности, попозиционно на каждую группу товара