БИЗНЕСХАКИ:

Борис Жалило

полезные советы для руководителей

solutions2b.com

Борис Жалило

Бизнесхаки: Полезные советы для руководителей

solutions2b.com

БКК
Ж

Распространять и тиражировать
без официального разрешения автора запрещено

Автор: Б.А. Жалило

Ж Бизнесхаки: Полезные советы для руководителей / Б.А. Жалило, 2015. – 219 с.

Книга адресована руководителям
ББК 65.29

«Бизнесхаки: Полезные советы для руководителей»

© Б. А. Жалило, 2015
© Business Solutions International, 2015

Дизайн обложки - Анна Горбань
Вёрстка - Егор Тытынок

ISBN 978-5-8125-1396-2

СОДЕРЖАНИЕ

Пролог.....5

Полезный совет №1:
«Как обеспечить бизнес персоналом
в необходимом количестве и качестве?» 10

Полезный совет №2:
«Как правильно ставить перед собой
и перед подчиненными цели?».....24

Полезный совет №3:
«Как правильно делегировать задачу?» 33

Полезный совет №4:
«Пилите, Шура, пилите!...
или еще немного о делегировании».....42

Полезный совет №5:
«Как держать руку на пульсе и построить
работающую систему контроля в компании?» 47

Полезный совет №6:
«Как измерить свои успехи?
Доска приборов для управления Вашим бизнесом» 59

Полезный совет №7:
«Как подводить итоги и анализировать
результаты года, месяца, недели...» 70

Полезный совет №8:
«Как построить систему стимулирования
для сотрудника?».....78

Полезный совет №9:
«Как построить компенсационный пакет?» 86

Полезный совет №10:
«Как удержать высококвалифицированного сотрудника?».....97

Полезный совет №11:
«Мобилизация персонала».....105

Полезный совет №12:
«Стеклянный потолок Вашего бизнеса? Осторожно!» 112

Полезный совет №13:
«Кто должен работать в команде?» 119

Полезный совет №14:
«Как изменить корпоративную культуру?» 125

Полезный совет №15:
«Как изменять незримое: «Операция на душе»
= изменение корпоративной культуры компании» 137

Полезный совет №16:
«Как разработать план развития персонала?» 163

Полезный совет №17:
«Как обеспечить результативность обучения?».....173

Полезный совет №18:
«С чего начинать изменения?».....192

Об авторе 202

5. КАК ДЕРЖАТЬ РУКУ НА ПУЛЬСЕ И ПОСТРОИТЬ РАБОТАЮЩУЮ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ В КОМПАНИИ?

Система контроля нужна для того, чтобы вовремя хватать за руку тех, кто делает не то, что нужно. И наказывать их. Систему контроля должны бояться. Нельзя быть уверенным ни в чем и ни в ком, контролировать нужно все! Контролеров тоже нужно контролировать. Чем больше контролируешь, тем лучше для бизнеса…

Если Вы согласны с каким-либо из приведенных выше утверждений – нужно срочно что-то делать. Поскольку такие взгляды приносят лишь вред для бизнеса. Хотя они, к сожалению, сегодня распространены во многих компаниях…

Сегодня мы лишь слегка «копнем» вопрос, который волнует каждого руководителя. И который в очень значительной мере определяет успех любого бизнеса.

Для начала позвольте предложить Вашему вниманию некоторые результаты, к которым может привести некачественная система контроля:

Если мы контролируем не то:	Если мы контролируем не так:
- Более важные проблемы остаются незамеченными; - Некоторые проблемы замечает лишь наш клиент (т.е. слишком поздно); - Впустую тратятся значительные суммы денег (и время!) на контроль; - Подчиненные уделяют внимание не первостепенным вещам;	- Снижается мотивированность персонала; - Персонал мотивирован к выполнению всего (и лишь того), что контролируется; - Компенсационная система несправедлива, а система стимулирования не срабатывает; - Подавляется творчество (креативность) и инициатива; - Упускается масса возможностей развития; - Проблемы и ошибки чаще скрываются и замалчиваются, чем исправляются и предотвращаются; - О проблемах и ошибках узнают после их совершения, вместо того, чтобы их предотвращать;

Если мы контролируем не то:	Если мы контролируем не так:
- Упускаются серьезные возможности для бизнеса; - Система стимулирования неэффективна; - Управленческие решения могут приниматься исходя из ложных предпосылок;	- Напряженный климат, неблагоприятный для эффективной работы персонала, уход лучших сотрудников из компании; - Деформация корпоративной культуры: реальные ценности и нормы поведения заменяются ориентированными на контроль; - Затрудняется и замедляется процесс прохождения информации, нарушается гибкость и оперативность бизнеса;

Страшно? Тем тяжелее осознать, что все эти беды делаем мы сами. И тем важнее это осознать и изменить. По опыту работы с различными компаниями, среди основных ошибок в системе контроля, которые могут привести к столь плачевным последствиям:

- при определении того, что должно контролироваться, не принимается во внимание стратегия и стратегические цели компании (а в некоторых случаях такие стратегия и цели отсутствуют);
- часто встречаются крайности: тотальный контроль либо практически полное отсутствие контроля;
- контроль не является частью системы развития бизнеса, он используется как инструмент системы наказания и поощрения сотрудников;
- контроль осуществляется лишь «на выходе», т.е. когда уже бывает поздно что-либо исправлять;
- контролируется в основном количество, а не качество. Контролируется то, что легче контролировать;
- нечетко поставлены цели, определены стандарты и нормы, описаны критерии, что означает сложность или невозможность объективного контроля;

Что такое контроль?

Контроль – это сравнение результатов и целей, настоящего и желаемого… Подобные определения наиболее распространены, но и наименее полезны в реальном бизнесе. Давайте попробуем взглянуть на контроль немножечко шире.

Зачем он нам? Чего мы хотим? Каковы цели и задачи контроля?

Есть такое расхожее выражение: «Держать что-то под контролем». Это означает – иметь гарантированную возможность влиять на какой-либо процесс для достижения желаемых результатов. Что лежит в основе такой возможности? Достоверная информация о процессе и рычаги влияния. Под рычагами влияния понимают, в основном, полномочия. А на желаемых результатах и информации давайте остановимся подробнее.

Совершенно верно, контроль начинается «с мыслью о том, что должно быть в конце». Прежде всего, мы должны четко определить, чего мы хотим – желаемый результат. Формализовать его в виде цели или целей. SMART целей. Измеримых целей. Причем должно быть понятно, как и в каких единицах мы будем их измерять. После этого необходимо понять, каким образом можно достичь этого результата – описать процесс достижения результата. После этого необходимо определить, от чего в первую очередь зависит достижение этого результата.

Результат зависит:

а) От всех ресурсов, которые используются для его достижения: сырье и материалы, комплектующие, информация…

б) …и, в первую очередь, от человеческих ресурсов;

в) От технологии, то есть того, как ресурсы будут обрабатываться/использоваться для достижения результата;

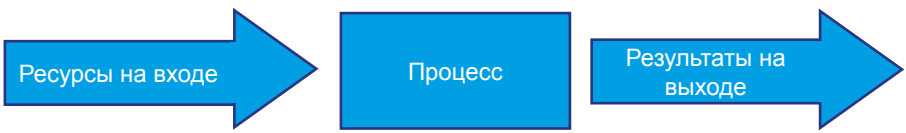
г) От наличия/отсутствия достаточного количества времени на технологический процесс и достижение результата.

Таким образом, для того, чтобы контролировать что-либо, нам важно владеть информацией не только о результатах, но и о перечисленных выше факторах а-г, которые влияют на этот результат. И обеспечивать, чтобы эти факторы способствовали результату.

Когда контролируем?

Контроль – это действия, которые предпринимаются для того, чтобы убедиться в достижении желаемых результатов. Если Вы уверены в процессе, в том, что все наверняка будет так, как Вы желаете, можете контролировать только результаты. И в крайне редких случаях, когда результат Вас не устраивает, предпринимайте определенные шаги. Если такой абсолютной уверенности нет, стоит контролировать что-то еще.

Контроль возможен:



- «на входе», то есть контроль результатов (сравниваем полученные результаты с запланированными, желаемыми). На этом этапе уже поздно что- либо менять, можно лишь констатировать факты. И принимать решения. Причем, не о том, кого и как наказать (как это обычно делается), а о том, как изменить систему управления и сам процесс, чтобы все последующие результаты соответствовали желаемому;
- «в процессе», то есть, определяем нормы, стандарты, формализуем технологии и проверяем соблюдение всех этих норм, стандартов, требований, технологий. Если они соблюдаются, у нас есть шанс получить на выходе желаемый результат;
- «на входе»: мы контролируем все ресурсы, которые участвуют в процессе, чтобы убедиться, что у нас есть шанс получить ожидаемый результат на выходе.

Что выбрать: контроль на входе, в процессе или контроль на выходе?

Самый трудоемкий и дорогостоящий вариант контроля – это контроль в процессе (особенно если процесс сложный). Представьте себе, что значит контролировать соблюдение всех технологий, норм, стандартов при приготовлении сложного блюда в ресторане или при производстве компьютера или автомобиля. Творческие процессы (например, разработка программного обеспечения, разработка маркетинговой стратегии или рекламного слогана, разработка дизайна изделия, в конце концов, подготовка отчета или проведение переговоров с клиентом) вообще практически невозможно контролировать «в процессе». На мой взгляд, если и имеет смысл использовать контроль в процессе, то только при использовании супердорогостоящих материалов и/или при критической важности результата (например, очень сложная хирургическая операция).

Самый простой вариант контроля – контроль на выходе, когда можно увидеть финальный или промежуточный результат и сравнить его с желаемым. Но, в случае использования такого контроля, мы получаем информацию слишком поздно для того, чтобы что-либо изменить-исправить. *Контроль на выходе* нужен для того, чтобы измерить результаты и определить успешность того, что мы делали, определить размеры вознаграждения и, в конце концов, просто чтобы дать обратную связь исполнителям, которые участвовали в получении результата.

Контроль на входе самый экономный – в том смысле, что мы стараемся предотвратить любые проблемы, которые могут возникнуть в будущем. Мы тщательно отбираем лучшие (соответствующие важным для нас требованиям) материалы и комплектующие, чтобы не иметь с ними проблем в процессе обработки и использования, тщательно отбираем и обучаем персонал, чтобы быть уверенными в качестве работы этого персонала и в том, что он выполнит все необходимое для достижения результата.

Кто должен иметь такую возможность – кто должен контролировать?

В идеале, владеть информацией должны те, кто заинтересован в результате и кто может повлиять на достижение или не достижение результата. *В первую очередь, непосредственные исполнители и их руководители.* Чем меньше будет посредников между исполнителем и контролером, тем меньше возможно искажение информации и тем быстрее предпринимаются необходимые шаги по улучшению. Таким образом, непосредственный исполнитель должен быть основным контролером. Но можем ли мы доверять такому контролеру? Только в том случае, если он кровно заинтересован в результате. Если это так – он сам будет осуществлять необходимый контроль. Если мы не уверены на 100% в заинтересованности исполнителя, мы (руководители) должны его контролировать. И чем меньше мы уверены в его заинтересованности, тем нужнее контроль. Или тем нужнее все-таки заинтересовать исполнителя в результате, поскольку *лучший контролер – сам исполнитель!*

Контроль – обратная связь

Если контроль осуществляет не сам исполнитель, то «тенью» контроля должна быть оперативная обратная связь от контролера (руководителя). Исполнитель должен получать от руководителя достоверную и оперативную информацию о своей работе и ее результатах (и их оценке, если таковая давалась), на основе которой он может изменять-улучшать свою работу. Не получая такой обратной связи, исполнитель не только не сможет ничего улучшить в своей работе (что для руководителя очень важно), но и будет демотивирован, поскольку незнание результатов своей работы обычно приводит к разочарованию и снижению мотивации к работе…

Но при предоставлении обратной связи нужно помнить, что она должна быть двигателем, а не тормозом, должна направлять и

вселять оптимизм. Ведь, как сказал один умный человек *«Лидер – это торговец энтузиазмом!».*

Что нужно контролировать, а что нет?

Нужно контролировать все, что важно. Понимая при этом, что большая часть контроля выполняется непосредственным исполнителем (или командой исполнителей), и лишь наиболее важное контролируется вышестоящими руководителями. Также понимая при этом что, если руководитель не смог обеспечить достаточную степень заинтересованности сотрудника (что само по себе можно отнести к «контролю на входе») в результате, ему придется «латать дыры» дополнительным контролем.

Когда без контроля можно обойтись?

В том случае, *если результат не важен* или менее существенен, чем минимальное время, которое необходимо потратить на контроль.

В то же время, переход с контроля процессов к контролю «на входе» и контролю результатов (возможно даже выборочному), поможет сэкономить массу времени и средств.

Можно ли контроль чем-нибудь заменить? И нужно ли так делать?

Мы уже говорили о том, что исполнитель, заинтересованный в результате, сам будет лучшим контролером. Таким образом, *контроль можно заменить построением качественных систем отбора, компенсации, стимулирования, правильного делегирования и созданием соответствующих элементов корпоративной культуры.* Однако на самом деле, все это не заменит контроль, а лишь переложит его на плечи самих исполнителей, то есть сделает возможным качественный самоконтроль. Руководитель же должен будет контролировать лишь самые важные результаты/показатели.

5. КАК ДЕРЖАТЬ РУКУ НА ПУЛЬСЕ И ПОСТРОИТЬ РАБОТАЮЩУЮ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ В КОМПАНИИ?

Почему мы говорим о СИСТЕМЕ контроля?

Вспомним наш принцип системности. Поскольку бизнес – это система, нельзя повлиять на результат, затронув лишь один из факторов. Бессмысленно беспокоиться о качестве сырья и материалов, не обеспечивая (с помощью отбора и обучения) соответствующе высокое качество персонала. Точно также бессмысленно контролировать всеми силами соблюдение технологии «в процессе», если не контролируется качество ресурсов: как говорится «garbage in – garbage out». Также бессмысленно контролировать лишь один из результатов (например, годовой/квартальный объем продаж компании или подразделения), если у бизнеса долгосрочные цели для достижения которых важен уровень качества продукции и сервиса, удовлетворенность и лояльность клиентов, привлечение новых групп клиентов, текучесть персонала, уровень производственных затрат и т.п. Гораздо эффективнее будет создать *систему показателей* (balanced scorecard) на всех уровнях, по которым можно контролировать все важные аспекты бизнеса (в первую очередь это относится к «контролю на выходе»).

Как должна выглядеть такая Система показателей?

Система показателей результативности и эффективности бизнеса должна строиться по принципу организационной пирамиды: сверху-вниз. В первую очередь должны определяться наиболее важные показатели на уровне бизнеса, после чего на уровне подразделений, отделов, а потом – на уровне отдельных исполнителей. *Например, система показателей на уровне бизнеса/компании в гостиничном бизнесе может включать следующие показатели, которые должны измеряться раз в год или квартал или месяц (или чаще, в зависимости от специфики компании):*

V продаж гостиницы (руб)
Процент использования потенциала = сумма выручки/максимально возможная сумма при полной загрузке по максимальным ценам (%)
Прибыль гостиницы (руб)
V затрат гостиницы (руб)
Процент загрузки номерного фонда гостиницы (%)
Превышение/отставание от плана продаж (%)
Перерасход/экономия бюджета (%)
Удовлетворенность гостей (ср. балл по анкете)
Количество новых гостей (чел)
Количество постоянных гостей (чел)
Количество жалоб клиентов (шт)
Количество составленных актов/служебных о нарушениях (шт)
Текучесть персонала =количество уволенных за месяц/кол-во персонала (%)

На уровне подразделения в той же компании система показателей может включать: *(на примере Службы Безопасности)*

Количество ЧП (кол-во актов, докладных, служебных записок)
Сумма убытков от ЧП (руб)
Уровень дисциплины (количество актов, служебных записок, докладных)
Превышение/экономия бюджета включая ФЗП (руб)
Количество жалоб на службу (ед)

Показатели вполне могут быть и другими, главное, чтобы они были, соответствовали тому, что важно для компании, и использовались для постановки целей и периодического измерения прогресса в достижении этих целей (контроля).

И, наконец, **десять простых шагов по построению эффективной и результативной системы контроля:**

1) Определить цели, с которыми создается система;
2) Определить направления, которые важны для бизнеса, определить систему показателей (показатели, единицы измерения, периодичность измерения), которые важно измерять в каждом направлении.
3) Обеспечить наличие СМАРТ-целей по этим показателям;
4) Назначить ответственных за измерение показателей;
5) Обеспечить исполнителям возможность самим измерять эти показатели или предоставлять исполнителям постоянную/периодическую обратную связь;
6) Определить вместе с исполнителями факторы/ресурсы, от которых зависит достижение сформулированных целей;
7) Определить, как будут обеспечиваться-контролироваться эти факторы и ресурсы «на входе»;
8) Разработать требования «на входе» и инструменты для определения соответствия этим требованиям;
9) Назначить ответственных за контроль на входе;
10) Оперативно определять потребность в изменениях и улучшениях, исходя из получаемой от системы контроля информации, и оперативно осуществлять эти изменения/улучшения (в противном случае система очень скоро станет формальностью)

Краткое знакомство с системой контроля закончено. Мы постарались обсудить некоторые наиболее важные вопросы практики контроля.

Понимая, что это система контроля - очень сложный и критически важный для любого бизнеса вопрос, автор готов ответить на любые Ваши вопросы по указанным ниже телефонам и электронной почте.

Вопросы автору можно задать по электронной почте: bz@solutions2b.com.

А пока позвольте позадавать вопросы ВАМ!

Мы предлагаем Вашему вниманию тест из серии авторских Экспресс - тестов, которые помогут менеджеру по персоналу комплексно оценить и качественно перестроить свою работу. Это не просто инструмент для содержательного экспресс-анализа выполняемой работы, но и отличная «линейка» для оценки качества Вашей работы и работы функции. Они также могут послужить хорошим «контрольным списком» (check-list) в процессе разработки и реализации изменений в компании.

ЭКСПРЕСС-ТЕСТ «КАК У НАС РАБОТАЕТ СИСТЕМА КОНТРОЛЯ?»

© 2015, Борис Жалило

Дайте ответы на каждый из 10 вопросов (да или нет). В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «да» возможен только при положительном ответе на все «вложенные» вопросы. Делайте необходимые пометки прямо в тесте и выписывайте на отдельный чистый лист бумаги все возникающие при этом идеи. Не торопитесь. Отвечайте на все вопросы. Если Вы не можете ответить на вопрос, и при этом вопрос находится в пределах Вашей компетенции, отвечайте «нет». Будьте предельно честны – Вы отвечаете для себя! УДАЧИ!

1) Имеем ли мы четкое представление (исходя из стратегии, визии, планов, целей) о том, какие результаты и процессы для нас наиболее важны, то есть что важно контролировать?

ДА/НЕТ

2) Рассчитываем ли мы соотношение стоимости контроля и результата от контроля? Контролируем ли только то, что важно?

ДА/НЕТ

3) Даем ли возможность некоторые процессы и результаты контролировать самим исполнителям?

ДА/НЕТ

4) Участвовали ли стейкхолдеры (контролеры и контролируемые) в разработке системы контроля?

ДА/НЕТ

5) Используем ли мы возможность контроля на входе вместо контроля процесса?

ДА/НЕТ

6) Контролируем ли мы промежуточные результаты в наиболее важных случаях?

ДА/НЕТ

7) Разработаны ли способы ответственности за результаты? Привязана ли система контроля к системе стимулирования?

ДА/НЕТ

8) Используется ли возможность замены контроля хорошей системой мотивации и стимулирования?

ДА/НЕТ

9) Учитываются ли при выборе методов контроля особенности конкретного процесса, подразделения, сотрудника, для того, чтобы повысить результативность при умеренных затратах?

ДА/НЕТ

10) Достигаются ли цели, которые ставились перед системой контроля? Довольны ли Вы тем, насколько они достигаются?

ДА/НЕТ

А теперь, как всегда, не забудьте сделать выводы по вашим ответам на тест, поскольку самой важной частью работы над тестом будет именно ЗАЗЕМЛЕНИЕ Ваших выводов!

6. КАК ИЗМЕРИТЬ СВОИ УСПЕХИ? ДОСКА ПРИБОРОВ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ВАШИМ БИЗНЕСОМ

Все мы любим мечтать. Говорят: *«мечтать - так ни в чем себе не отказывать…»* В бизнесе мечты называют *«вИдением»* или *«визией»*. Многие компании мечтают о том, чтобы быть лидерами в своей отрасли или в своем регионе. Некоторые компании мечтают о выходе на зарубежный рынок, о лояльных клиентах, о лидерстве по качеству, о недосягаемости для конкурентов, о массе других столь желанных и милых сердцу любого руководителя вещах и событиях. Опыт показывает, что чаще всего все эти мечты остаются мечтами. И в лучшем случае, лишь мотивируют руководство и персонал трудиться еще усерднее…

Для того чтобы мечты стали целями и планами, они должны быть, как минимум, записаны на бумаге и четко сформулированы. **Результат**, которого мы хотим достигнуть, не просто **должен быть четко описан** и должен быть **одинаково понят** всеми причастными к этой цели (стейкхолдерами). Результат еще должен быть ***измеримым***. Если это сложная стратегическая цель, которую мы хотим достичь за 5 или 10 лет, мы должны себе четко представлять, насколько (точнее, на сколько процентов, гривен, метров, шагов, попугаев…) мы планируем приблизиться к этой цели за 4 года, на сколько - за 3, за 2, за 1 год. Фактически, мы просто обязаны создать для себя **«ориентиры»** или **«верстовые столбы»**, **«вехи»**. По этим **«вехам»** мы сможем планировать конкретные шаги **«здесь и сейчас»** по достижению «глобальных» целей. По ним же мы сможем **подводить итоги и контролировать** достижение этих целей по ходу, а не ждать, пока «итоги подведут нас». Мой опыт работы с десятками компаний в качестве тренера-консультанта показывает, что основные проблемы бизнеса очень часто связаны с неграмотной постановкой целей, пропастью между мечтами и рутинной ежедневной действительностью, с проблемой планирования «от кризиса» или «от вчера» вместо **планирования достижения амбициозных целей** и «мечт». Контроль выполнения поручений и контроль «возмущений системы» вместо **контроля или мониторинга приближения к долгосроч-**

ным стратегическим Целям и Визии только усугубляет эти проблемы.

Многие быстрорастущие компании требуют **систематизации** бизнеса. Руководитель компании, которая выросла из нескольких человек, а теперь (через 2-3-5 лет) насчитывает 50, 100 или более человек, прекрасно понимает, что система управления, которая была эффективна и привела компанию к столь бурному росту, сегодня уже не справляется с компанией. Руководителю и его замам просто не хватает времени для того, чтобы уследить за всем, что творится в компании.

Руководители хотят **«держать руку на пульсе»** и принимать обоснованные управленческие решения. Если для руководителя актуальна проблема контроля - чаще всего эта проблема комплексна, и вызвана неправильной постановкой цели или задачи (как минимум, отсутствием измеримости результата) и отсутствием своеобразного «мостика от глобальных целей к локальным действиям».

Команда - это группа людей, объединенных общей целью/целями. Так почему же множество тренеров и еще большее множество руководителей считают, что для формирования команды (тимбилдинга) на уровне компании (то бишь, уровне руководителей подразделений компании), достаточно, чтобы эти люди просто ближе познакомились, пережили несколько ярких (а иногда и экстремальных) моментов, как говорится, «спелись и спились»? При этом, лишь в ДВУХ из 18 опрошенных мною команд руководителей половина членов команды назвала примерно *одинаковые приоритеты и цели работы*. Во всех остальных случаях приоритеты и цели назывались разные. Могут ли они быть командой, если они занимаются разными задачами и стремятся к разным целям? Ну а результаты работы «команды», каждый член которой стремится к своей цели, описаны в одной из басен Крылова… Для

того, чтобы эти люди действительно работали как единая команда, необходимо, чтобы они сплотились не «сами по себе друг с другом», а вокруг единых целей компаний. И не просто нужно зажечь и вдохновить их «великой целью», а поставить **четкие цели и задачи, в достижении которых каждый член команды видит СВОЕ место** (вклад) **и место других.**

Всему вышеперечисленному может помочь разработка **Системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)**. Система Balanced Scorecard - это не новый подход к управленческому учету или элемент финансового менеджмента. Скорее это доска приборов для управления бизнесом. И *пользователь* этой «доски» - руководитель компании и команда руководителей следующего уровня. А *в идеале - каждый сотрудник компании.*

Как выглядит система показателей? По-разному, в зависимости от компании и ее целей. Обычно компания формулирует несколько важных для своего бизнеса показателей, определяет частоту их расчетов и цели, которые ставятся перед компанией по этим показателям (исходя из долгосрочных стратегических целей). *На уровне каждого подразделения* компании часто создают свои системы сбалансированных показателей развития, которые *позволяют руководителям и сотрудникам подразделений контролировать действительно самые важные направления развития и ставить по ним цели.*

Система сбалансированных показателей строится **индивидуально самой командой руководителей.** Иногда (если важно качество результата и есть желание это сделать быстро) с участием фасилитатора-консультанта. Мне посчастливилось несколько раз быть в этой роли, что позволило сравнить системы показателей нескольких компаний и процессы разработки и внедрения таких систем. В результате этих сравнений и выводов, а также практики построения, родился довольно простой

КОНСТРУКТОР СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ,

который сегодня предлагается Вам:

Конструктор состоит из:

- **Плана действий** по разработке и внедрению (перечня шагов, которые Вы должны сделать);
- **5-и критериев**, по которым можно «протестировать» систему и убедиться, что она пригодна к использованию;
- **10-и контрольных вопросов**, которые помогут добиться наилучших результатов;
- **Примеров показателей** Системы;

Конструктор прост в использовании и, хотя он *позволит разработать и внедрить* лишь простейшую *Систему Показателей,* Вы сможете сделать серьезный уверенный шаг в этом направлении. В конце концов *«даже большое путешествие начинается с маленького шага…»* А любые вопросы во время этого «путешествия» Вы сможете задать автору по электронной почте

bz@solutions2b.com

Удачного Вам путешествия!

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ:

1. **Соберите команду** владельцев и руководителей компании. **Помечтайте вместе.** Определите **и договоритесь, как будет выглядеть бизнес** через 10, 7, 5 лет, через 3 года, через год. **Сформулируйте и запишите** как можно подробнее;

2. **Определите от 7 до 15 показателей**, по которым можно **измерять прогресс** - развитие компании и достижение Визии бизнеса через 1, 3, 5, 7, 10 лет. Определите, **в каких единицах** Вы будете измерять эти показатели. Не ограничивайтесь только объемами продаж или прибыли и производными от них показателями. Убедитесь, что каждый член команды понимает, как именно он и его подразделение влияет на данный показатель;

3. **Поставьте цели по этим показателям**: ожидаемые **значения** показателя через год, три, пять, семь, десять лет. **Обсудите реалистичность** этих целей и **способы** их достижения. Принимайте цели **только в случае согласия** с ними всех, от кого зависит достижение этих целей (стейкхолдеров). Если есть достоверные данные и возможно *измерить показатели текущего или/и предыдущего периодов*, это необходимо сделать *и сравнить с целями*, которые были сформулированы. **Сравнение** позволит убедиться в реалистичности целей и/или понять необходимость серьезных изменений или вложений для достижения намеченного;

4. **Договоритесь о приоритетах**: расставьте четкие приоритеты целей. Убедитесь в том, что все согласны именно с таким «рейтингом» приоритетов. Зафиксируйте эти приоритеты на бумаге;

5. Решите, **как часто будут рассчитываться** эти показатели

(из опыта других компаний могу рекомендовать рассчитывать их *ежемесячно И ежегодно*, некоторые можно дополнительно рассчитывать *ежеквартально*). Определите, **кто будет рассчитывать** эти показатели, **когда и как** (в какой форме) будет **сообщать** эти результаты остальным членам команды. Если это возможно, договоритесь о датах ежемесячных **совещаний для обсуждения прогресса** по показателям;

6. Попросите руководителей подразделений определить, от каких работ-действий их подразделений зависит достижение сформулированных выше целей. Они должны **сформулировать систему показателей** (от 7 до 15) **для подразделения**, с помощью которых можно измерять названные работы, а также определить **приоритеты** этих показателей. После обсуждения показателей необходимо сформулировать **цели** подразделений по этим показателям на 1-3 года и на ближайший месяц. Желательно, чтобы в процессе обсуждения системы, приоритетов, а также в процессе формулирования целей участвовали все или ключевые сотрудники подразделений. Если речь идет о крупном предприятии, в котором представлено больше трех уровней иерархии, процесс разработки показателей и целей должен пройти на каждом уровне иерархии, с обязательным участием ключевых представителей этого уровня. Причем, желательно, чтобы показатели и цели каждого следующего уровня проверялись не только на соответствие целям предыдущего, но и чтобы были видны (в том числе исполнителям на этом уровне) четкие связи со стратегическими целями Первого Уровня;

7. **Измерьте результаты первого месяца** по сформулированным показателям. **Сравните** с целями. Пусть Вас не смущает то, *что результаты могут не соответствовать целям, отличаясь как в худшую, так и в лучшую сторону*. **Обсудите** с командой КАЖДОГО уровня полученные *результаты и то, что привело, способствовало, мешало результатам*. **Обсудите**,

что необходимо изменить и улучшить, а что необходимо сохранить-усилить для улучшения результатов в следующий раз. Обязательно *найдите, что **похвалить и наградить**,* даже если цели не были полностью достигнуты;

8. **Поставьте новые цели по показателям** (в соответствии с «намеченным приближением к реализации Видения будущего») *при обязательном участии самих «исполнителей»* в постановке целей. Также *обсудите реалистичность*, обсудите, благодаря чему они планируют достичь этих целей. Поинтересуйтесь, какая *помощь, поддержка, содействие* требуется от Вас (руководства). **Вселите дополнительную уверенность** в своих силах и в достижении поставленных целей;

9. **Продолжайте процесс**: *ежемесячно, раз в квартал и раз в год подводите итоги* и определяйте, «успевает» ли компания приближаться к намеченному Видению. *В случае необходимости корректируйте Видение*. В моей практике уже дважды приходилось через полгода корректировать Видение. Но пока, к счастью, в более оптимистичную сторону;

Длительность шагов по разработке Системы в разных компаниях (с моим участием) варьировалась от 3-4 дней до 2-х месяцев. Для достижения максимального результата в очень сжатые сроки мы проводили трехдневную интенсивную мастерскую по разработке показателей, в которой в первый день участвовала команда руководителей, во второй день - практически весь ключевой персонал компании в командах с руководителем каждого подразделения, в третий день разработанные системы презентовались, обсуждались, согласовывались, корректировались и принимались.

5 КРИТЕРИЕВ, ПО КОТОРЫМ МОЖНО «ПРОТЕСТИРОВАТЬ» СИСТЕМУ И УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ОНА ПРИГОДНА К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ

Система пригодна к использованию, если:

1. Система разработана **при участии всех основных стейкхолдеров** (т.е. всех, от кого зависит достижение поставленных целей по показателям);

2. Исполнители и руководители низшего звена управления **знают, способны повторить и объяснить показатели** своего уровня и Первого Уровня (уровня компании) *и способны объяснить, как они влияют на эти показатели;*

3. Система показателей действительно **«сбалансирована»** и содержит *не только показатели объемов продаж и прибыли, но и показатели, измеряющие удовлетворенность и лояльность клиентов и персонала;*

4. На каждом уровне системы сформулированы и рассчитываются **не более 15 показателей** (на уровне компании - *не чаще раза в месяц*, на уровне исполнителей - не чаще раза в неделю; дневные показатели можно вводить только в случае необходимости, на короткий промежуток времени);

5. **Видение** будущего сформулировано **как минимум на пять лет вперед** (желательно на десять), но уточнено на три года и год. При этом видение должно быть достаточно **смелым и амбициозным**.

10 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ДОБИТЬСЯ НАИЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ:

1) Зачем владельцам этот бизнес? Что они хотят от этого бизнеса? Насколько им важно непосредственное участие в управлении бизнесом?
2) Какая картина будущего бизнеса через 10 лет будет действительно желанной для всех?
3) Какое Видение будущего будет очень смелым и амбициозным, но настолько желанным для всех, чтобы быть реализованным?
4) Какие сильные стороны компании помогут реализовать эти мечты?
5) Какие слабые стороны необходимо нейтрализовать, улучшить, усилить, контролировать?
6) Каковы тенденции на рынке? Что может измениться вне компании за это время? Что из этого может повлиять негативно и как, а что позитивно и как?
7) Что может помочь сохранять оптимизм и уверенности и вселять их в других, как в самом начале разработки, так и в случае сбоев, неудач, проблем?
8) Заинтересованы ли руководители и их подчиненные в достижении поставленных целей? Что может их мотивировать? Как, с помощью чего обеспечить эту мотивацию? Кто сможет быть Вашими основными помощниками и соратниками?
9) Способны ли руководители всех уровней использовать не негативный, а позитивный подходы к руководству подчиненными (замечать позитивные результаты, позитивные стороны во всем, хвалить, вселять уверенность и оптимизм, поощрять, помогать…)? Как им в этом помочь?
10) Зачем Вам лично это нужно? Чего Вы сможете достичь с помощью разработки и внедрения Системы Сбалансированных Показателей? Почему для Вас важно довести разработку до конца и добиться успеха?

ПРИМЕРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СИСТЕМЫ:

Уровень компании:

- Объем продаж (руб);
- Объем продаж (единиц продукции или услуг);
- Объем продаж на 1 сотрудника (руб);
- Объем продаж на 1 продавца (руб);
- Средний объем продаж по 1 клиенту (руб);
- Средний чек (руб);
- Количество лояльных клиентов - тех, кто совершил больше 1-й покупки (чел);
- Количество повторных покупок (шт);
- Объем прибыли (руб);
- Средняя прибыльность единицы продукции (%);
- Средний объем прибыли по клиенту (руб);
- Количество жалоб от клиента (шт);
- Количество благодарностей от клиента (шт);
- Процент удовлетворенности клиента в соответствии с анкетой удовлетворенности (%);
- Средний процент роста дохода/зарплаты сотрудника (%);
- Средний рост дохода/зарплаты сотрудника (руб);
- Стоимость акции (руб);
- Доход на 1 акцию (руб);
- Текучесть персонала (%);
- …

Уровень подразделения:

- Количество жалоб внутренних клиентов (шт);
- Удовлетворенность внутренних клиентов в соответствии с анкетой (%);
- Количество услуг, оказанных внутренним клиентам (шт);
- Отклонения от бюджета (руб);
- Отклонения от бюджета (%);
- Количество предложенных нововведений (шт);

- Выполнение плана (%);
- Скорость реакции на запрос внутреннего клиента (дней);
- Количество звонков клиенту (шт);
- Процент успешных контактов с клиентом (%);
- Опоздания по проектам (дней);
- Текучесть персонала (%);
- Количество замечаний руководителя (шт);
- …

7. КАК ПОДВОДИТЬ ИТОГИ И АНАЛИЗИРОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ГОДА, МЕСЯЦА, НЕДЕЛИ…

Итоги нужно подводить почаще,
чтобы они не подвели нас...

Бизнесовая народная мудрость

Как развивается бизнес? Стихийно? Пошагово? Планово? Возможно ли планировать развитие своего бизнеса в условиях «джунглей»? Возможно ли сделать развитие своего бизнеса более плановым, ритмичным, стабильным? Посмотрим на статистику:

Несколько цифр для руководителей. Из сотен предприятий, с которыми в последнее время я работал в качестве тренера-консультанта:

Лишь 2% предприятий эффективно доносят четкие цели развития и деятельности до уровня среднего звена руководства. «Эффективно» означают, что, как минимум, цели одинаково понимаются на этом уровне всеми руководителями и, как максимум, понимаются так же, как их понимает высшее руководство;

Лишь 10% предприятий имеют системы стимулирования, которые более чем 2/3 сотрудников считают справедливыми и «стимулирующими»;

Менее половины руководителей высшего и среднего звена всех предприятий видят какие-либо перспективы, возможности, развитие менее половины считают, что от них зависит развитие предприятия, а значит, еще меньшее количество делают что-либо по этому поводу;

Примерно 15% предприятий используют систему оценки исполнения, которая хоть немного похожа на «управление по целям»;

Менее 1/5 всех предприятий (или их руководителей) хотя бы раз в год всерьез проводят что-то вроде «стратегического аудита»: анализируют результаты, принятые решения за прошедший период, «находки» и ошибки, делают выводы для дальнейшей практики бизнеса;

Менее 1/3 руководителей верят в планирование и возможность

качественно спланировать и бюджетировать работу предприятия хотя бы на год. Менее 1/5 руководителей это делают;

Лишь около 5% руководителей вовлекают своих непосредственных подчиненных в разработку стратегии, целей, планов.

Менее 20% имеют систему продаж и управления взаимоотношениями с клиентами. Это системы, в основе которых лежат периодические плановые (!) контакты с клиентами, которые обычно ведут к постоянному увеличению продаж по данному клиенту.

Несмотря на эти цифры, многие компании очень неплохо себя чувствуют. Восполняя отсутствие системности и плановости авральной сверхурочной работой, дополнительными героическими усилиями персонала и самого руководителя. ***Зачастую руководство и персонал компании тратит гораздо больше усилий, чем могли бы, причем получая при этом гораздо меньшие результаты, чем возможно.***

Опыт работы в качестве системного тренера-консультанта показывает, что *изменение ситуации возможно всего лишь за счет трех простых* (хотя и не очень легких) *шагов:*

1) **Периодический анализ** ситуации, опыта, произошедших событий (с последующими выводами, «заземленными» потом в плане конкретных действий). Желательно, чтобы такой анализ проводился почаще, в виде собраний/совещаний руководителей, проводимых максимально динамично и качественно;

2) Определение/разработка/**формулирование** (совместно с «ключевыми» сотрудниками) четких **Видения** будущего компании, долгосрочных **целей**, ориентиров и **стратегии** развития, определения четких **показателей** развития (например, Системы Сбалансированных Показателей -Balanced Scorecard);

3) Поскольку все начинается с продаж - внесение плановости

в эту функцию компании путем **создания Системы активных продаж и системы управления взаимоотношениями с клиентами** (например, CRM);

Посмотрим поближе на рекомендуемые шаги. Почему они важны и что они дают бизнесу?

Для того, чтобы событие стало опытом, нужно его проанализировать. Остановиться на некоторое время. Оглядеться по сторонам. Понять, куда мы доехали-добежали. Вспомнить. Обдумать. Обсудить. Записать. Говорят, что опыт - это очень ценная вещь: он позволяет нам узнать наши ошибки, когда мы совершаем их снова. В идеале - опыт должен накапливаться и анализироваться постоянно. Как было бы хорошо, если бы постоянно или, хотя бы, время от времени, рядом с нами был кто-то, кто фиксирует этот опыт, вовремя задает нужные вопросы, помогает его проанализировать, сделать правильные выводы, запомнить. Коуч? Модератор? Консультант? Тренер? Не столь важно, как назвать такого человека, если он реально сможет помочь. Или хотя бы нужно пробовать это делать самостоятельно! Причем не в одиночку, а в коллективе, для того, чтобы выводы были примерно одинаковыми. Руководители компаний, которые этого не делают, часто говорят мне при встрече похожую фразу: «Мы сталкиваемся постоянно с одними и теми же проблемами, наступаем на одни и те же грабли…». А в некоторых случаях руководители и их подчиненные просто считают что у них все в порядке. Пока мы вместе не проанализируем ситуацию и не увидим множество «запущенных» проблем.

Не забывайте о завтра. Чтобы куда-то попасть, нужно куда-то целиться. Можно просто работать, справляясь с наваливающимися трудностями, а можно развиваться. К тому же развиваться можно «в разные стороны». Чтобы быть уверенным в том, что мы развиваемся в нужном, следует время от времени пересматри-

вать цели, стратегию и тактику, планы их достижения. Иногда может потребоваться концентрация и фокусирование ресурсов на наиболее приоритетных направлениях для подготовки и реализации «Стратегии прорыва». Иногда может требоваться управление «бурным разносторонним развитием» - чтобы дерево плодоносило лучше, следует формировать его крону… В моей практике есть примеры трех компаний, объемы продаж и прибыль которых почти удвоились за год только (может быть не только, но это было исходным толчком) за счет того, что их руководители собрались на два с половиной дня в аудитории, задумались над рядом вопросов, часть из которых предлагается и нашим читателям, обсудили и разработали цели, стратегию, четкий и детальный план действий.

Продажи - дело системное. На нашем растущем рынке, на котором лишь в очень немногих отраслях предложение значительно превышает спрос, продавать можно без особых усилий и систем. Однако, введение систем продаж и управления взаимоотношений с клиентами позволяет получать СТАБИЛЬНЫЕ доходы от одних и тех же клиентов, не теряя возможностей, не теряя клиентов, не прилагая сверхусилий, не тратя значительных средств на рекламу. Привлечение новых клиентов также должно быть частью этих систем, поскольку зачастую компании ищут клиентов «экстенсивно», хаотически, тратя при этом гораздо (в 5-7 раз) больше усилий и средств на поиск и привлечение, чем могли бы. Опыт разработки и внедрения систем продаж и управления взаимоотношениями с клиентами (пока лишь в 7 компаниях) показал повышение объемов продаж на 40-200% практически без увеличения затрат компании на продажи. Эти изменения довольно сложны и трудоемки, но они окупают себя.

Предложенные ниже списки вопросов и экспресс-тест помогут Вам проанализировать ситуацию и сделать развитие Вашего бизнеса более плановым, ритмичным, стабильным.

10 ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ НУЖНО ВЛАДЕЛЬЦУ/РУКОВОДИТЕЛЮ СЕБЕ ЗАДАВАТЬ ХОТЯ БЫ РАЗ В ГОД:

©2015, Борис Жалило

1. Зачем мне этот бизнес? Чего я хочу от этого бизнеса?
2. Какова сегодня «картина» бизнеса: чем я доволен и чем недоволен?
3. Благодаря чему мы достигли того, что есть сегодня?
4. Какова должна быть картина через 3-5 лет?
5. Исходя из этого, какой должна быть картина через год?
6. Благодаря чему мы сможем достичь этого?
7. Чем мы лучше всех наших конкурентов?
8. Что нам мешает двигаться/развиваться быстрее, чем сейчас?
9. Каковы результаты нашей работы за год/квартал/месяц/неделю?
10. Соответствуют ли эти результаты намеченным целям, стратегии, приближают ли нас к сформулированному видению?

Периодический поиск ответов на эти вопросы позволит Вам «встряхивать» Ваш бизнес и адаптировать его к реалиям сегодняшнего дня. Такая «встряска» поможет в достижении гораздо более амбициозных результатов, чем те, о которых Вы сейчас мечтаете…

10 ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ НУЖНО ЗАДАВАТЬ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНИИ ХОТЯ БЫ РАЗ В ГОД;

©2015, Борис Жалило

1. Каковы цели нашей компании/бизнеса? Как Вы лично влияете на эти цели?
2. Чем мы лучше наших конкурентов? Как Вы на это влияете?
3. Благодаря чему мы достигли того уровня, на котором мы находимся? Что из этого \сделано Вами или с Вашим участием?
4. Каковы результаты нашей работы за год/квартал/месяц/неделю?
5. Соответствуют ли наши результаты намеченным целям, стратегии, приближают ли нас к сформулированному видению?
6. Как Вы развивали свой профессионализм в течение года/квартала/месяца? Как планируете развивать в следующем периоде?
7. Кто Ваши клиенты (внешние и внутренние)? Чего они хотят/ожидают от Вас?
8. Перечислите, пожалуйста, все, что мешает Вашей работе.
9. С чем Вы не согласны в работе/компании?
10. Что конкретно Вы должны делать иначе/дополнительно, чтобы добиться больших/лучших результатов (желательно конкретизировать - поставить измеримую цель, например, удвоить объемы продаж или увеличить количество клиентов на 30%...) за следующий месяц/квартал/год?

Задайте своим подчиненным эти вопросы. Если им трудно на них ответить, помогите им. Ответьте вместе с ними. Но не подсказывайте - не отвечайте на вопрос сами. Заставьте задуматься своих подчиненных над этими вопросами и думать над ними почаще.

ЭКСПРЕСС-ТЕСТ «РИТМИЧНОСТЬ/СТАБИЛЬНОСТЬ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА»

©2015, Борис Жалило

1. Есть ли у компании четко сформулированная и одинаково понимаемая миссия компании (определяющая кто наши клиенты и чем мы для них полезны/важны)?

ДА/НЕТ

2. Есть ли у компании четко сформулированное видение компании через 5-7 лет? Через 3 года? Через год?

ДА/НЕТ

3. Есть ли четко сформулированные (количественные) цели на год?

ДА/НЕТ

4. Подводятся ли, как минимум, ежегодно итоги работы компании? Анализируется ли при этом достижение целей?

ДА/НЕТ

5. Разрабатываются ли в компании годовые планы и бюджеты?

ДА/НЕТ

6. Разрабатываются ли эти планы и бюджеты самими сотрудниками или, хотя бы, с их участием?

ДА/НЕТ

7. Выполняются ли эти планы и бюджеты хотя бы на 3/4?

ДА/НЕТ

8. Работает ли в компании система продаж и управления взаимоотношениями с клиентами (как минимум, постоянные планируемые контакты с клиентами)?

ДА/НЕТ

9. Работает ли в компании система оценки исполнения, основанная на принципах «управления по целям»?

ДА/НЕТ

10. Проводятся ли периодические (раз в неделю) собрания для подведения итогов недели и согласования планов на следующую неделю? Месяц?

ДА/НЕТ

Если у Вас 9-10 ответов «да» на вопросы теста - поздравляем! У Вас ритмично/стабильно работающая (при этом растущая) компания, у которой есть все шансы также успешно и стабильно развиваться еще в течение многих лет.

Если у Вас 7-8 ответов «да» - подумайте, что необходимо сделать, чтобы «подтянуть» результат?

Если у Вас 5-6 ответов «да» - Вы на правильном пути, доведите дело до конца - проработайте дальше системы Вашего бизнеса, чтобы он развивался гораздо ритмичнее и стабильнее.

Если у Вас 1-4 ответа «да» - не расстраивайтесь, Вы среди большинства компаний. Некоторые из них при этом даже довольно успешны. Как минимум, поучаствуйте в тренинге-мастерской. Как максимум - срочно возьмитесь всерьез за бизнес, начните планировать и вовремя подводить итоги. Пока они не подвели Вас.

Если у Вас все ответы «нет» - у Вас мало времени, торопитесь…

8. КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКА?

Кстати, систему стимулирования строят для сотрудника или для должности? Стимулируют «за что?» или «что?» и что именно нужно стимулировать? Нужно ли стимулировать выполнение работы или работника? Можно ли мотивировать человека? Как потратить деньги на стимулирование с наибольшим эффектом? Можно ли стимулировать без денег и мотивируют ли человека деньги? Сколько нужно платить и за что? Достаточно ли мы платим?…

Мне слишком часто задавали эти вопросы как консультанту. Наверное, это самые наболевшие вопросы и для Вас, уважаемый читатель.

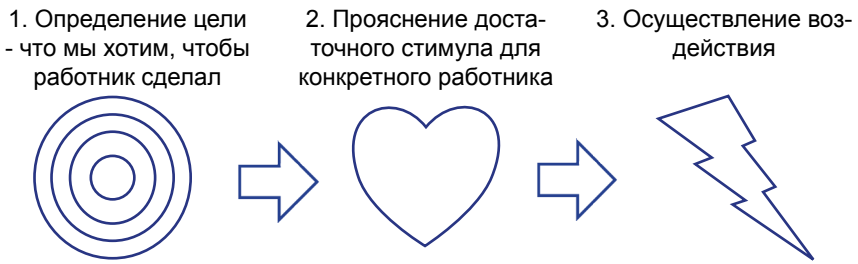
До рассмотрения того, какие шаги требуются для грамотного построения системы стимулирования, давайте определимся с несколькими основными понятиями, чтобы дальше говорить на одном языке.

Мотивация – это ответ на вопрос сотрудника (неважно, заданный или незаданный) «почему?» или «зачем?» я должен это делать. Варианты ответа могут быть разными: «потому что это входит в мои должностные обязанности, а я дорожу своей работой», «потому что мне за это заплатят», «потому что мне это интересно», «потому что меня уволят, если я это не сделаю». Как видим, существуют как «внешние» варианты ответа – «мне за это заплатят», «я получу повышение», «меня накажут, если не сделаю», так и «внутренние» - «мне это интересно», «нравится», «я должен это делать», «для меня важен имидж профессионала», «хочу попробовать, смогу ли» и т.п. Существует масса умных теорий мотивации, большинство из которых вполне полезны на практике, однако о них можно почитать в учебниках. Я же хочу напомнить один очень строгий закон менеджмента: работник выполняет только ту работу, по которой он имеет четкий ответ на вопрос «почему-зачем?» Причем, как только работнику становится недостаточно «внутренних» ответов на этот вопрос, срочно необходим «внешний» ответ, то есть СТИМУЛ.

Стимул – это остроконечная палочка, которой погоняли животных в Древнем Риме. Для нас – это ответ на вопрос «зачем-почему?» или, точнее, средство, с помощью которого можно сделать так, чтобы сотрудник ответил себе на этот вопрос.

Таким образом, «мотивировать» сотрудника невозможно. Его можно стимулировать. Либо использовать его мотивацию. Либо обеспечить мотивированность/мотивацию с помощью стимулов. Либо повысить мотивацию, сделав стимулы более желанными или найдя вместе с человеком новые важные для него/нее варианты «внутренних» ответов.

Каким образом происходит процесс стимулирования работника? Вкратце это можно показать так:



Наиболее часто встречающаяся ошибка – многие начинают сразу с п.3, забывая, что стимулирование – всего лишь СРЕДСТВО ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. Если конкурент или сосед использует этот метод стимулирования, и он приносит плоды, это не значит, что мы должны перенимать его – он может не соответствовать НАШИМ целям.

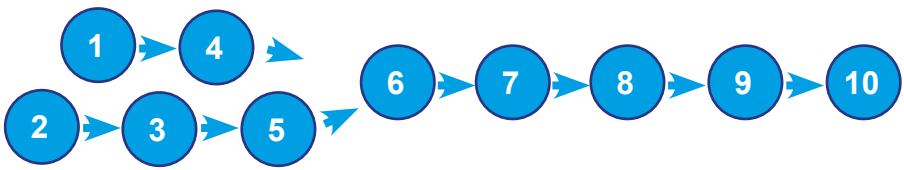
Очень часто также встречается вторая ошибка – переход от п.1 к п.3, не интересуясь п.2. В этом случае мы зачастую тратим больше средств на стимулирование, предлагая не то, что ценится работником, или то, что недостаточно ценится. В лучшем случае

мы достигнем цели с гораздо большими затратами, в худшем – не достигнем цели!

Итак, шаги по построению системы стимулирования для сотрудника:

1) Определите конечную цель Ваших действий по стимулированию: что должно получиться в результате?
2) Определите объект стимулирования – конкретного человека или группу людей, которые (или с помощью которых Вы) могут достичь этой цели;
3) Определите мотивацию этого человека: что для него важно, что он ценит, почему и для чего он работает;
4) Поставьте четкую ЦЕЛЬ перед объектом – что конкретно Вы хотели бы, чтобы он сделал;
5) Определите исходя из п. 3 конкретную награду для сотрудника;
6) Разработайте четкую процедуру получения сотрудником награды (в случае чего? когда? как? единичный случай или на постоянной основе?);
7) Доведите до сотрудника четкую ЦЕЛЬ и процедуру получения награды;
8) Проконтролируйте выполнение сотрудником условий процедуры;
9) Выполните обещание в соответствии с процедурой - Вручите награду;
10) Если возможно, получите обратную связь.

Возможно запараллелить некоторые шаги:



Если Вы хотите построить или изменить систему стимулирования в компании, начните с тех подразделений и должностей, которые сразу же дадут отдачу: персонал, который занимается продажами и обслуживанием клиента, руководитель и руководители подразделений. Увидев (и продемонстрировав другим) результат от этих изменений можно двигаться дальше.

Система стимулирования – средство сделать так, как нам нужно, чтобы было сделано. Не забывайте, что это средство достижения цели, а не самоцель или самостоятельная система.

Не забывайте, также о том, что система стимулирования очень часто бывает «яблоком раздора в компании». Мне приходилось сталкиваться с конфликтами между менеджерами по продажам и производством. Менеджеры по продажам получают процент от объема продаж, а значит, заинтересованы в том, чтобы получить любой заказ от клиента, даже мелкий или сложный. В то время как работающие в производственном подразделении (те, кто этот заказ фактически выполняют) получают сдельную заработную плату и премии за качество и экономию материалов. Мелкие и сложные заказы означают более частую переналадку оборудования, что требует усилий и затрат времени, к тому же затрат на промывку. Шансов получить премии за качество и экономию тоже гораздо больше при более крупных и/или простых заказах. В результате «производственники» ненавидели «продажников» лютой ненавистью и иногда сознательно срывали сроки или саботировали некоторые заказы. Последствия же были плачевными для всего предприятия. Очень важно, чтобы в цепочке внутренних клиентов не было конфликтов интересов, вызванных неправильным построением системы стимулирования, а наоборот, система стимулирования заинтересовывала каждого в том, что важно для компании.

Постарайтесь сделать так, чтобы система стимулирования была не только индивидуальной, но и командной. Если каждо-

го награждают только за результаты собственной работы, это не стимулирует продуктивное общение, командную работу, обмен опытом, взаимопомощь, замещение коллеги в случае необходимости (а страдает клиент!). И наоборот, это стимулирует конкурентное поведение, замкнутость, недоверие.

Пожалуйста, не забывайте при разработке и изменении системы стимулирования следовать нашим принципам:

- первичности цели;
- системности;
- вовлечения стейкхолдеров в разработку;
- экономической целесообразности;
- ориентации на (внутреннего) клиента;

ТЕСТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ «ЧТО МЫ СТИМУЛИРУЕМ НА САМОМ ДЕЛЕ?»

©2015, Борис Жалило

Дайте ответы на каждый из 10 вопросов («да» или «нет»). В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «да» возможен только при положительном ответе на все «вложенные» вопросы. Делайте необходимые пометки прямо в тесте и выписывайте на отдельный чистый лист бумаги все возникающие при этом идеи. Не торопитесь. Отвечайте на все вопросы. Если Вы не можете ответить на вопрос, и при этом вопрос находится в пределах Вашей компетенции, отвечайте «нет». Будьте предельно честны – Вы отвечаете для себя! УДАЧИ!

1) Имеем ли мы четкое представление (исходя из стратегии, визии, планов, целей) того, что для нас важно в поведении сотрудников, т.е. Что необходимо стимулировать?

ДА/НЕТ

2) Реализуются ли постулаты кадровой политики компании в ее компенсационной системе (прочитайте документ, описывающий кадровую политику, и по каждому из описанных принципов скажите, используется ли он в системе компенсации; отвечайте на этот вопрос «да» только если используется больше 2/3)?

ДА/НЕТ

3) Какие ценности и нормы поведения стимулируются с помощью существующей системе стимулирования? Соответствуют ли они желаемой корпоративной культуре компании?

ДА/НЕТ

4) Вносятся ли при изменении системы стимулирования изменения в систему обучения, систему оценки исполнения, отбора, компенсации?

ДА/НЕТ

5) Всегда ли мы определяем заранее что мы хотим стимулировать, вместо того, чтобы определять потом за что кого премировать?

ДА/НЕТ

6) Описываете ли Вы четкие результаты, которые Вы хотите получить от сотрудника прежде, чем решать, как стимулировать? Ставите ли четкие цели перед сотрудником?

ДА/НЕТ

7) Знает ли сотрудник, что он должен сделать для получения «стимула»?

ДА/НЕТ

8) Гарантирована ли в 100% случаев работа взаимосвязи результат-награда? Верит ли в это сотрудник?

ДА/НЕТ

9) Есть ли объективная зависимость между ожидаемыми от

сотрудника результатами (динамикой его «пользы» для компании) и размерами стимулов?

ДА/НЕТ

10) Учитываются ли при выборе методов стимулирования особенности конкретного сотрудника, для того, чтобы повысить ценность стимула для сотрудника при умеренных затратах?

ДА/НЕТ

11) Привлекаете ли Вы стейкхолдеров (в первую очередь непосредственных руководителей сотрудника и его самого) в процессе разработки/изменений системы стимулирования?

ДА/НЕТ

12) Готовы ли Вы по каждому элементу системы стимулирования четко объяснить, какой цели он служит и какие реальные результаты приносит?

ДА/НЕТ

13) Достигаются ли эти цели? Довольны ли Вы тем, насколько они достигаются?

ДА/НЕТ

Комментарии к тесту

Система стимулирования – это руль, с помощью которого руководство компании направляет сотрудников. Кроме того, направив, мы можем воспользоваться системой стимулирования и в качестве акселератора. Но самое главное – все-таки «газовать» в правильном направлении и не поворачивать руль вправо только потому, что так сделал едущий впереди или сзади…

Как подсистема, система стимулирования определяется воздействием таких других подсистем как:

- стратегия компании;
- кадровая политика;
- корпоративная культура (в первую очередь корпоративных ценностей);

- система планов компании;
- системы контроля и оценки исполнения;
- содержание работы («дизайн» должности сотрудника – поскольку он во многом определяет вклад сотрудника в деятельность компании);
- система компенсации;

и, в свою очередь, система стимулирования оказывает значительное практическое воздействие на такие подсистемы компании как:

- система обучения (поскольку организация или финансирование обучения сотрудника тоже часто воспринимается компанией и сотрудником как награда, а значит, метод стимулирования;
- система контроля («правильность» и действенность системы стимулирования зависит от того, насколько надежна система контроля. Таким образом, при изменениях в системе стимулирования часто требуется скорректировать и систему контроля);
- система аттестации (оценки исполнения), которая часто служит одной из основ системы стимулирования;
- оперативное руководство (руководители используют систему как инструмент воздействия на подчиненных);
- корпоративная культура (поскольку то, что ценит руководство через систему стимулирования, обычно начинают ценить и сотрудники);

Если такие взаимосвязи подсистем нарушены, значит, нарушается и принцип системности, что может повлечь за собой массу проблемных ситуаций. Более того, недостижение целей при изменении системы стимулирования обычно и объясняется нарушением принципа системности.

А теперь, как всегда, не забудьте сделать выводы по вашим ответам на тест, поскольку самой важной частью работы над тестом будет именно ЗАЗЕМЛЕНИЕ Ваших выводов!

9. КАК ПОСТРОИТЬ КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ?

Знают ли в компании уровень зарплаты друг друга? А что произойдет, когда узнают? Уверены ли Вы в справедливости выплачиваемых сумм? Не переманивают ли Ваших лучших сотрудников конкуренты, предлагая им более высокий уровень оплаты и получаемых благ? Используется ли система компенсации не только как педаль акселератора, но и как руль, позволяющий расставлять акценты, определять приоритеты работы сотрудников? Что еще кроме денег компенсирует сотрудникам те силы, способности, энергию, время, которые сотрудники отдают компании? Почему именно эти материальные и нематериальные награды используются? Почему именно в таких случаях и пропорциях? В конце концов, как давно в Вашей компании вносились изменения в систему компенсации?

Ответы на все эти вопросы определяют один из самых важных инструментов бизнеса: компенсационную систему компании. Давайте рассмотрим основные принципы, шаги, действия по разработке этой системы.

До рассмотрения компенсационного пакета давайте в добавление к нашим принципам

- первичности цели
- системности
- вовлечения
- экономической целесообразности

введем пятый основополагающий принцип – принцип ориентации на клиента. Мы не имеем в виду набивший всем оскомину лозунг «Клиент – наш король» или «Все – для клиента» и тому подобное. Оставим пустые лозунги идеологам и будем конкретнее. Все, что мы делаем, имеет своего получателя – клиента. Для нас это в основном внутренние клиенты – другие отделы, руководитель, подчиненные, сотрудники компании. Ориентация на внутреннего клиента означает, что прежде чем мы что-либо делаем, мы четко представляем себе нашего клиента и понимаем его тре-

www.жалило.рф

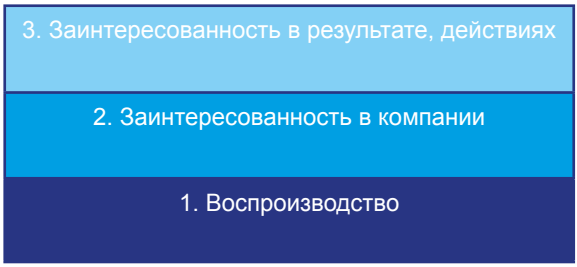
бования и ожидания (как по сути так и по форме!) и стараемся им соответствовать. Зачем нам это? Не из доброты душевной и стремления к совершенству. Все прозаично – ЭТО НАМ ВЫГОДНО! Просто в этом случае нам будет гораздо легче внедрить и реализовать что-либо, с нами реже будут спорить, чаще принимать, соглашаться, пользоваться предложенным. Вспомним древнюю историю о Ходже Насреддине…

В Бухаре жил очень скупой человек – ростовщик, которому была должна половина города. О его жадности ходили легенды… И вот, однажды, случилась с ним беда – он упал в бассейн для сбора и хранения дождевой воды – основной источник воды для горожан. Не умея плавать, он лишь барахтался, издавая отчаянные звуки. Люди пожалели его (или воду) и решили помочь выбраться. С края свесилось несколько добровольцев, каждый из которых, желая помочь, говорил: «Дай руку, я тебя спасу!», «Дай руку, мы тебя вытянем!», «Дай руку!».

К всеобщему удивлению, скряга не давал никому руки…

Когда, выбившись из сил, ростовщик в последний раз показался над водой, у водоема появился Ходжа Насреддин. Узнав в чем дело, он протянул руку скряге и сказал ему «На, держи!». Ростовщик тут же схватил руку…

Давайте, прежде всего, посмотрим на структуру компенсационного пакета (КП):



1. Часть КП, отвечающая за воспроизводство рабочей силы. Имеется в виду предоставление сотруднику ресурсов и материальных благ, необходимых для восстановления сил, здоровья (как минимум нормального питания и ресурсов для профилактики здоровья и лечения в случае необходимости, возможности отдыха, в том числе во время отпуска),

- обеспечения минимально необходимых условий работы (удобное оборудование, мебель на рабочем месте, спецодежда, оплата или предоставление транспорта на работу и с работы и т.п…),
- обеспечения минимально необходимых условий жизни (ресурсы для оплаты за жилье, приобретение одежды, удовлетворение социально-культурных потребностей),
- обеспечения семьи (питание, жилье, одежда и другие основные потребности).

Очень часто компенсационный пакет компании «не дотягивает» до 2 и 3 и лишь едва покрывает 1. Нередко компании для многих категорий сотрудников не могут обеспечить даже составляющие этой части компенсационного пакета. В этом случае, планка требований снижается, и заинтересовать сотрудника в работе именно в этой компании (функция второй части КП) может просто более полное предоставление компанией части 1. Так, в большинстве компаний, с которыми работал автор в качестве системного тренера-консультанта, предоставление бесплатного питания, оплата проездных (или предоставление транспорта – автобуса для сотрудников), предоставление медицинской страховки считались очень привлекательными для сотрудников факторами.

Однако, при этом следует к сотрудникам разного уровня подходить дифференцировано, поскольку, начиная с определенного уровня профессионализма и должности, такие элементы КП как транспорт, мобильный телефон, современное оборудование (например, новый компьютер или ноутбук, новая эргономичная мебель), питание являются *нормой, привычным минимумом*. Для

таких сотрудников перечисленные элементы однозначно не смогут заинтересовать в работе в компании или удержать. Для других же сотрудников возможность получить в пользование автомобиль компании, новый кабинет или просто возможность работать на современном оборудовании и в чистом удобном офисе будет настолько привлекательным элементом КП, что заставит их сменить компанию и принять предложение о работе.

2. Часть КП, отвечающая за то, чтобы заинтересовать сотрудника в работе именно в этой компании. Имеются в виду материальные блага, услуги, возможности, льготы, которые предоставляются сотруднику только в этой компании и не предоставляются в других компаниях, где мог бы работать сотрудник. Эта часть КП появляется, как только Вы предлагаете сотруднику что-то большее (при этом ценное для НЕГО!), чем предлагают другие. Этим большим может быть как более высокая зарплата, так и более длительный отпуск, предоставление больших полномочий, возможностей (в частности, большего бюджета, лучшего оборудования), личного секретаря, отдельного кабинета, возможность обучения за счет компании и так далее.

Разработать эту часть для сотрудника очень легко, выяснив, что предлагают другие компании в Вашей отрасли (если в кандидате на эту должность для Вас важен отраслевой опыт) или регионе (если опыт в данном бизнесе не существенен или не желателен) для работников соответствующих Вашим требованиям. Причем, если Вам нужен самый лучший специалист в Украине (или в мире), соответственно предлагайте ему самый привлекательный компенсационный пакет…

3. Часть КП, отвечающая за заинтересованность (желание) сотрудника в определенных действиях и результатах.

Наверное, для Вас будет мало простого присутствия сотрудника на рабочем месте, важно выполнение им требуемой работы и достижение (причем желательно высоких) результатов. В случае

исполнителя, от которого требуется простое подчинение требованиям и выполнение относительно рутинной работы, в основном бывает достаточно привлекательной второй части КП. Тогда стимулом к выполнению четко определенной работы будет желание сохранить «хорошую работу» и иметь обеспечиваемые благодаря этому блага и возможности.

Для руководящей, творческой работы, работы, где сотрудник сам ставит цели, планирует их достижение, проявляет инициативу, требуется дополнительная часть КП: элементы, которые сотрудник получает только в случае достижения определенных целей-результатов. Это могут быть как материальные, так и нематериальные блага, важно чтобы они ценились сотрудником. В этой части КП используют такие элементы, как участие в прибыли, совладение компанией, премии-бонусы-подарки-повышения-награды за результат, либо предоставление/отмена какого-либо из перечисленных ранее элементов в зависимости от результата.

Отдав должное Принципу Первичности Цели нужно вспомнить и об остальных принципах:

Принцип системности: Компенсационный пакет также зависит от кадровой политики, стратегии компании. Компенсационный пакет одного сотрудника не должен значительно отличаться от других сотрудников по содержанию.

Принцип экономической целесообразности: При разработке компенсационного пакета очень важно понимание того, какой экономический результат принесет добавление того или иного элемента пакета. Только если элемент необходим для достижения результата и этот результат превышает стоимость КП, тогда в таком элементе есть смысл.

Принцип вовлечения: При разработке компенсационного пакета (особенно третьей его части) желательно вовлечение сотруд-

ников. В этом случае мы будем уверены, что предлагаемые элементы действительно ценятся сотрудником. Один из наиболее распространенных способов вовлечения – «подход кафетерия» или à la buffet: предоставление возможности выбора материальных благ из предлагаемых альтернативных вариантов.

И еще один нюанс: Компенсационный пакет разрабатывается для конкретной должности, а с определенного уровня – для конкретного сотрудника или кандидата (Принцип Ориентации на Клиента).

Рассмотрим алгоритм действий, необходимых для того, чтобы построить оптимальный компенсационный пакет.

Что делать, если КП для сотрудника уже разработан? Проанализируйте его. Сделайте выводы по поводу того, что и как необходимо изменить. НЕ ЗАБУДЬТЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ АЛГОРИТМ при внедрении этих изменений!

ТЕСТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ КОМПЕНСАЦИИ «ЗА ЧТО МЫ ПЛАТИМ?»

©2015, Борис Жалило

Дайте ответы на каждый из 12 вопросов («да» или «нет»). В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «да» возможен только при положительном ответе на все «вложенные» вопросы. Делайте необходимые пометки и выписывайте на отдельный чистый лист бумаги все возникающие при этом идеи. Не торопитесь. Отвечайте на все вопросы. Если Вы не можете ответить на вопрос, и при этом вопрос находится в Вашей компетенции, отвечайте «нет». Будьте предельно честны – Вы отвечаете для себя! УДАЧИ!

1) Учитывалась ли при построении системы компенсации в компании ее стратегия? Влияют ли изменения в стратегии компании на изменения в ее компенсационной системе? Вы уверены, что система компенсации способствует усилению конкурентных преимуществ компании?

ДА/НЕТ

2) Компенсационная система в Вашей компании лучше, чем у основных конкурентов? Вы отслеживаете то, что делают они и стараетесь, как минимум, не отставать и, как максимум, быть впереди них и лучше них в смысле системы компенсации?

ДА/НЕТ

3) Реализуются ли постулаты кадровой политики компании в ее компенсационной системе (прочитайте документ, описывающий кадровую политику, и по каждому из описанных принципов скажите, используется ли он в системе компенсации; отвечайте на этот вопрос «да» только если используется больше 2/3)?

ДА/НЕТ

4) Какие ценности и нормы поведения стимулируются с помощью существующего компенсационного пакета? Соответствуют ли они желаемой корпоративной культуре компании?

ДА/НЕТ

5) Проводится ли в компании анализ работ? Есть ли четкая объективная привязка компенсационного пакета к содержанию работы? Изменяется ли требования при перепроектировании работ?

ДА/НЕТ

6) Есть ли объективная зависимость между ожидаемыми от сотрудника результатами (динамикой его «пользы» для компании) и размерами компенсационного пакета?

ДА/НЕТ

7) Позволяет ли компенсационный пакет каждого сотрудника компании удовлетворить ему и членам его семьи базовые физиологические потребности в еде, жилье, тепле и элементарные культурно-социальные потребности?

ДА/НЕТ

8) Достаточно ли привлекателен компенсационный пакет для привлечения новых сотрудников в компанию (с учетом предъявляемых к ним требований)?

ДА/НЕТ

9) Учитываются ли при разработке и изменении компенсационного пакета особенности конкретного сотрудника, для которого он разрабатывается, для того, чтобы повысить ценность пакета для сотрудника при умеренных затратах?

ДА/НЕТ

10) Привлекаете ли Вы стейкхолдеров (в первую очередь непосредственных руководителей сотрудника и его самого) в процессе разработки/изменений системы компенсации?

ДА/НЕТ

11) Готовы ли Вы разложить компенсационный пакет каждого сотрудника на составляющие и по каждой из них объяснить, какой цели она служит, для чего мы ее включили в пакет?

ДА/НЕТ

12) Охватывает ли компенсационный пакет все цели, которым служит система компенсации (см. функции системы в комментариях к тесту)? Достигаются ли эти цели? Довольны ли Вы тем, насколько они достигаются?

ДА/НЕТ

Комментарии к тесту

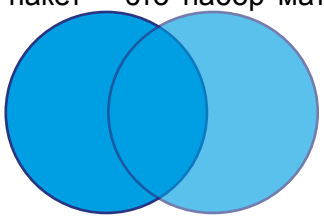
Система компенсации – это система распределения материальных благ в компании между сотрудниками в зависимости от их вклада.

Функции системы компенсации

- воспроизводство рабочей силы;
- привлечение новых сотрудников;
- удержание нынешних сотрудников;
- стимулирование желаемых действий сотрудников;

Последняя функция находится на пересечении системы компенсации с системой стимулирования.

Компенсационный пакет – это набор материальных (в более



узком смысле) или не только материальных (в более широком смысле) благ, получаемых сотрудником от компании взамен (в компенсацию!) затраченного времени, сил, энергии.

Система компенсации - всего лишь подсистема более крупных систем: системы управления персоналом и системы менеджмента компании. Как подсистема она определяется воздействием таких других подсистем как:

- стратегия компании;
- кадровая политика;
- корпоративная культура (в первую очередь корпоративных ценностей);
- система планов компании;
- системы контроля и оценки исполнения;
- содержание работы (дизайн должности сотрудника – поскольку он во многом
  определяет вклад сотрудника в деятельность компании);

и, в свою очередь, система компенсации оказывает значительное практическое воздействие на такие подсистемы компании как:

- система обучения (поскольку организация или финансирование обучения сотрудника также является элементом компенсационного пакета);
- система контроля («правильность» и действенность системы компенсации зависит от того, насколько надежна система контроля. Таким образом, при изменениях в системе компенсации часто требуется скорректировать и систему контроля);
- система аттестации (оценки исполнения), которая часто служит одной из основ системы компенсации;
- система отбора (обычно жесткий отбор означает и то, что в компании более привлекательные условия, чем у конкурентов, иначе привлечь таких сотрудников будет сложно);
- оперативное руководство (руководители также используют

систему компенсации как инструмент воздействия на подчиненных);
- корпоративная культура (поскольку то, что ценит руководство через систему оплаты и поощрений обычно начинает цениться сотрудниками);

Если такие взаимосвязи подсистем нарушены, значит, нарушается принцип системности, что может повлечь за собой массу проблемных ситуаций. Более того, недостижение целей при изменении системы компенсации обычно и объясняется нарушением принципа системности. Внедряя новую систему оплаты или премирования необходимо адаптировать под нее остальные подсистемы.

А теперь, не забудьте сделать выводы по вашим ответам на тест, поскольку самой важной частью работы над тестом будет именно ЗАЗЕМЛЕНИЕ Ваших выводов:

1. По каждому из ответов «нет» продумайте конкретные действия: что можно и нужно сделать для того, чтобы при следующей работе над тестом дать в ответ твердое «да!»;
2. Поставьте сроки выполнения этих действий и достижения «да»-цели;
3. Определите исполнителей и ответственных (так как сами по себе эти действия не реализуются). Не забудьте поставить этих исполнителей и ответственных в известность;
4. Определите требуемые ресурсы и их источники;
5. Исходя из пунктов 1-4 проанализируйте достижимость запланированного. При необходимости скорректируйте пункты 1-4;
6. Выполняйте!
7. Верьте в себя!
8. Гордитесь успешными результатами!

10. КАК УДЕРЖАТЬ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННОГО СОТРУДНИКА?

На первый взгляд, ответ очень прост: платить ему больше. Но это лишь на первый взгляд. Как ни странно, этот ответ в большинстве случаев не работает. Простым повышением заработной платы Вы можете удержать высококлассного работника только в некоторых случаях и только на небольшой промежуток времени. Квалифицированный работник не привязан зарплатой и не беспокоится о стабильности рабочего места – в любой момент он может оставить компанию, в которой он работает и тут же его с радостью возьмет на работу компания-конкурент, причем, предложив большую заработную плату, премии, льготы и пр. Это значит, что удерживать нужно чем-то другим. Или, точнее, не удерживать, а добиться того, чтобы у него даже не возникло желания думать о перемене работы.

Такой лояльности достичь с помощью каких-либо внешних стимулов (зарплаты, премий, системы стимулирования) довольно сложно, в первую очередь потому, что внешние стимулы очень легко скопировать. А поддерживать их на более высоком уровне, чем во всех других компаниях, обходится слишком дорого, что нецелесообразно для компании.

Корпоративную культуру скопировать намного сложнее, так что она может быть фактором, который обеспечит лояльность сотрудника к компании. Но, в то же время, самой компании тоже очень сложно управлять своей корпоративной культурой, а на ее изменение в случае необходимости требуются годы или, как минимум, месяцы. Ваш сотрудник-«звезда» столько ждать не будет.

Есть еще и другой способ, который намного проще и дешевле для компании, но, одновременно с этим, срабатывает в абсолютном большинстве случаев и обеспечивает лояльность сотрудника на длительный период. Этот способ использует «мотивационный потенциал работы» и содержит в своей основе концепцию мотивационных характеристик работы Ричарда Хекмана и Грега Олдхема.

Задумайтесь, почему мы с таким удовольствием играем в футбол, бадминтон, бильярд, карты, шашки? Почему нам так приятно

бывает выехать на природу, насобирать и наломать дров, соорудить костер и сделать шашлык или испечь картошку, сварить уху? Почему многим людям интересно мастерить что-нибудь своими руками? Хотя все вышеперечисленное занимает время, требует внимания, значительных физических и, зачастую, умственных усилий, мы нередко занимаемся этим с гораздо большим удовольствием, чем нашей работой. В конце концов, почему многие из нас готовы часами сидеть над кроссвордами и даже не ленятся позвонить своему другу или подруге, чтобы спросить какое-нибудь слово, которое не поддается разгадыванию, а некоторые все выходные пропадают на рыбалке?

Пожалуй, общим во всех перечисленных выше занятиях будет разнообразие – занятие значительно отличается от того, чем мы обычно занимаемся, и что само по себе требует применения разнообразных знаний, умений, навыков и усилий. Если еще подумать, можно прийти к выводу, что во всех этих занятиях мы четко представляем себе, чем именно мы занимаемся, и что именно получится, если мы что-либо сделаем: удар по мячу приведет к великолепной передаче и голу, а правильно и вовремя «подсекая» мы вытащим из реки довольно внушительных размеров рыбину. Более того, именно мы решаем, что именно мы должны сделать, куда, когда и как послать мяч или как и когда подсекать. Над нами не стоит начальник, который приказывает нам ходить в бубну, а не в черву, а если кто-то и пытается подсказать, мы от него отмахиваемся и все равно поступаем так, как мы решили. Кстати, игра в команде еще более нас привлекает, потому что сразу повышается важность наших решений или действий – от Вас зависит победа целой команды, которая на Вас надеется и верит в Ваши силы. Если копнуть глубже, мы увидим, что во всех перечисленных делах мы, сделав что-либо, моментально получаем информацию о том, что из того вышло: видим забитый или не забитый с нашей подачи гол, видим, как постепенно сдается перед нами кроссворд, оставляя все меньше заполненных клеточек, с удовольствием пересчитываем и взвешиваем пойманную рыбу

или с удовлетворением наблюдаем, как растут один за другим этажи спичечного замка.

Подытожив все эти привлекающие нас черты можно определить параметры работы, которые определяют степень того, насколько содержание работы само по себе мотивирует работника. Эти факторы называются мотивационными характеристиками работы и перечислены в формуле, по которой можно рассчитать мотивационный потенциал работы:

Формула мотивационного потенциала работы:

МПР=(РР+ОР+ЗР)/3 х АР х ОС, где

РР = Разнообразие работы - отражает наличие в работе нескольких отличающихся задач и разнообразие навыков и умений, требуемых для выполнения работы. Примером отсутствия разнообразия в работе может быть рутинная работа на конвейере – выполнение изо дня в день одной простой операции, а примером наибольшего разнообразия может служить работа консультанта, который сталкивается с десятком различных проблем совершенно разных предприятий ежедневно или работа директора, который постоянно решает проблемы из различных сфер деятельности предприятия, причем проблемы, требующие инновационного мышления и знаний из области маркетинга, финансов, управления персоналом и т.д.

ОР - Отождествляемость работы с конечным результатом или возможность идентифицировать автономный элемент работы отражает наличие четкой видимой связи усилий работника с конечным результатом для компании и ясность ответственности и вклада индивида в бизнес. Работник видит, что от него зависит доставка товара клиенту в срок или опоздание с доставкой.

ЗР - Значимость работы отражает то, в какой степени работа воспринимается работником как оказывающая значительное вли-

яние на жизнь других внутри и/или вне организации. Например, доставка пиццы в течение более чем 30 минут означает, что пиццу клиент получит бесплатно, и компания потеряет на этом 30-40 гривен.

АР - Автономность работы отражает степень свободы в принятии решений работником. Принимает ли работник сам решение о том, как он должен достигать поставленной цели, скажем, объема продаж или ему указывают, что, когда и как он должен делать.

ОС - Обратная связь отражает то, насколько выполнение работы обеспечивает индивида прямой и ясной информацией о результативности его усилий. Знает ли сотрудник о том, сколько деталей он сегодня обработал или сколько обслуженные им покупатели принесли сегодня фирме или довольны ли коллеги новым сотрудником, которого вы отбирали для компании.

Каждый из показателей формулы оценивается работником по десятибалльной шкале: от 1 до 10. Результат формулы покажет насколько работник мотивирован своей работой. Чем ближе результат к 1000, тем более лояльным будет работник к компании, просто не желая потерять такую работу и посвящая себя своему интересному, важному и т. п. делу. Чем дальше удаляется сумма от 1000 и приближается к 1, тем большую неудовлетворенность работник испытывает и тем менее лоялен он будет, а значит, тем больше придется тратить компании на внешние стимулы, которые, как мы уже ранее определили, дают краткосрочные результаты.

Конечно, не все работники одинаково относятся к ответственности, разнообразию и важности работы. Поэтому, при желании получить более достоверную и полезную информацию о мотивации конкретного работника с помощью характеристик работы, необходимо дополнить формулу коэффициентами важности ка-

ждой из характеристик для работника. Работник должен оценить каждый из параметров формулы от 1 до 10, где 1 означает «это не важно для меня», а 10 означает «наиболее важный параметр». В этом случае мы будем точно знать, что мотивирует сотрудника, и сможем, в первую очередь, корректировать те факторы, которые более важны. Скорректированная формула будет иметь следующий вид:

МПР=(в1 х РР+в2 х ОР+в3 х ЗР)/3 х в4 х АР х в5 х ОС, где в1, в2, в3, в4, в5 – коэффициенты важности соответствующего параметра. Сравнивать получившийся результат нужно уже будет не с 1000, а с цифрой, которая равна (10в1+10в2+10в3)/3 х 10в4 х 10 в5.

Мотивационный потенциал работы (МПР) для сотрудника можно оценить с помощью предложенной ниже анкеты: сотрудник должен ее заполнить самостоятельно, имея возможность пользоваться консультациями менеджера по персоналу при заполнении. Важно именно личное, субъективное мнение сотрудника, поскольку, если сотрудник считает, что разнообразие и важность его работы равны 10, значит, они действительно для него равны 10.

Заполненную анкету нужно проанализировать и на основании анализа принять срочные меры для повышения мотивационного потенциала работы. Если в анкете соединить прямой линией отмеченный результат важности и параметра, то направление прямой покажет срочность и важность необходимых изменений в содержании работы для повышения МПР. Если прямая направлена слева направо вниз, то это свидетельствует о наличии серьезной проблемы с данным параметром и свидетельствует о том, что МПР можно значительно повысить, если изменить этот параграф, а значит, начинать желательно именно с него. Если же прямая направлена влево и вниз, то изменение этого параметра может изменить МПР лишь незначительно.

Как можно повысить МПР – изменить наиболее важные параметры таким образом, чтобы работник их оценивал на 10. Наиболее простой и действенный способ такого изменения – спросить самого работника, что он хотел бы изменить по каждому из параметров, а потом обсудить разные варианты с работником и попытаться выполнить его просьбу. Сделав это, вы обеспечите лояльность работника и гораздо реже станете задавать себе вопрос, который вынесен в заголовок главы.

Анкета для оценки МПР
(Мотивационного Потенциала Работы)*

1. Разнообразие Работы (РР)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Степень важности РР для меня (в1)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Результат1 (Р1) = РР х в1 =

Что нужно сделать для повышения степени важности работы?

2. Отождествляемость работы (ОР)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Степень важности ОР для меня (в1)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Результат2 (Р2) = ОР х в2 =

Что нужно изменить?

3. Важность Работы (ВР)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Степень важности ВР для меня (в3)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Результат3 (Р3) = ВР х в3 =

Что нужно изменить?

4. Автономность Работы (АР)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Степень важности АР для меня (в4)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Результат 4 (Р4) = АР х в4 =

Что нужно изменить?

5. Обратная Связь (ОС)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Степень важности для меня (в5)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Результат 5 (Р5) = ОС х в5 =

Что нужно изменить?

Рассчитайте МПР:

МПР= (Р1+Р2+Р3)/3 х Р4 х Р5 =

Ваши комментарии:

*(Анкета подготовлена и адаптирована Анной Власовой и Борисом Жалило на основании модели Р. Хекмана и Г. Олдхема)

11. МОБИЛИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

В мире нет ничего постоянного кроме непостоянства…
Джонатан Свифт, 18 век

«Чтоб ты жил в эпоху перемен!» - самое страшное древнее китайское проклятие. А мы живем сегодня в эпоху перемен. Причем перемены стали постоянным атрибутом нашей жизни. Изменения во внешней среде бизнеса настолько динамичны, что буквально за полгода компания, о которой никто ничего еще вчера не знал, может стать лидером в отрасли. Требования клиентов изменяются и растут каждый день, конкуренты предпринимают все более изощренные методы для переманивания к себе клиентов… Таким образом, самое важное, что должна уметь компания - уметь быстро реагировать на изменения во внешней среде изменениями внутри, в течение краткого времени мобилизовать персонал и осуществить изменения.

От чего зависит возможность мобилизации персонала? Почему в некоторых компаниях решения принимаются и воплощаются быстро, в других для принятия решения должно пройти довольно много времени, но еще больше будет потрачено времени на его медленную реализацию? А в некоторых компаниях планы и решения так и не доводятся до конца. Любая компания может обеспечить оперативность и гибкость реакции на изменения во внешней среде, обеспечить способность к мобилизации персонала и реализации изменений, если акцентирует свое внимание (а значит, инвестирует достаточно средств и времени) на следующие вопросы:

- Децентрализация принятия решений - для того, чтобы решение принималось своевременно, оно должно приниматься непосредственно исполнителем, а не путешествовать вверх-вниз по организационной структуре. Как-то на вопрос «сколько времени может пройти, пока информация дойдет от исполнителя до руководителя, принимающего решение, и спустится обратно на уровень исполнителя?» Я получил от студентов программы биз-

нес-администрирования МИБа нестандартный ответ: «Много.» А необычный ответ: «Достаточно». Когда я переспросил: «Достаточно для чего?» Мне ответили: «Достаточно, чтобы клиент ушел к конкуренту!». Что и является, в свою очередь, достаточным аргументом в пользу децентрализации.

- Доступ к информации - как это ни крамольно звучит, но персонал компании должен иметь доступ к информации о компании, в том числе и к финансовой информации. Только владея достоверной информацией сотрудник может принимать качественные решения. Только зная суммы и структуру реальных затрат компании, сотрудник может ими управлять, снижать затраты, увеличивать объемы продаж, принимать повседневные управленческие решения;

- Свободный обмен информацией просто необходим для повышения качества принимаемого решения;

- Каналы информации, с помощью которых можно оперативно донести до всего персонала новую информацию, задачи, видение; каналы, которые потом будут использоваться для обмена информацией;

- Способности персонала к принятию быстрых правильных решений, оперативному выполнению работы, т.е. к мобилизации. Ценность любого выпускника хорошей программы MBA в том, что этот студент способен к быстрому принятию решений и к мобилизации, то есть к выполнению работы за короткий ограниченный срок. Для того, чтобы развивать эти способности, необходимо сделать такие изменения обычными, постоянными для компании или, хотя бы, обучать персонал и показывать естественность и постоянность изменений;

- Командная работа. Именно командная работа, а не ин-

www.жалило.рф

дивидуальное выполнение задач. Командная работа позволит иметь больше идей, и во время их реализовывать;

- Видение является просто необходимым инструментом для управления изменениями. Представим ситуацию: Вы с группой коллег находитесь в лесу на поляне. Всем тепло и хорошо, каждый занимается своим делом, но Вы узнаете, что сейчас пойдет дождь и все могут промокнуть. В то же время, Вы знаете, что неподалеку растет большая груша, под ветвями которой все могут спрятаться. Что Вы можете предпринять?

- Во-первых, Вы можете подойти к группе коллег, потребовать чтобы они встали, срочно собрали вещи и побежали к растущей неподалеку груше… - это будет подход с позиции силы, административно-командный подход, он будет действовать только тогда, когда у Вас есть формальная власть над подчиненным. Причем, такой метод не может использоваться постоянно - это метод для решения разовых сложных проблем.

- Во-вторых, Вы можете подойти к группе коллег, попросить их встать, собрать вещи, построиться парами по двое, поднять левую ногу, сделать шаг вперед, поднять правую ногу, сделать шаг вперед... Это будет подход с позиции микро-менеджмента, когда мы расписываем все на процедуры и регламентируем всю работу сотрудников. Описанная картинка обычно вызывает ассоциацию с детским садом, что, в принципе, оправдано. Причем, реакцию сотрудников на применение подобного подхода можно получить тоже похожую на детский сад, где нормальными бывают два типа реакции: первый - это полное и беспрекословное подчинение без какой-либо инициативы снизу, и второй - невыполнение, бунт, стремление обойти, не выполнять указания, если нет контроля и т.п.;

- В-третьих, Вы можете подойти к группе и сказать: «Друзья!

Нам сейчас хорошо - мы вместе сидим на поляне и отдыхаем. Но есть проблема: через минуту начнется ливень, и мы все можем простудиться. Хотя, проблема легко решается: здесь недалеко растет большая груша, под которой можно спрятаться и переждать дождь.» Это подход с точки зрения видения: Вы рисуете перед коллегами четкую картинку того, что и почему что-то необходимо сделать. Такой подход обычно работает хорошо!

- Четкая постановка целей перед персоналом и наличие свободных ресурсов, которые можно оперативно мобилизовать для решения проблем, - это очень важные факторы. Мы знаем, что многие швейные фирмы примерно три года назад, благодаря использованию необычных новых возможностей, смогли за несколько месяцев заработать объем продаж, соизмеримый с суммарным объемом продаж за несколько лет до этого. Речь идет об использовании возможности пошива одежды нового стиля, показанного в фильме для молодежи «Матрица», которая сразу полюбилась клиентам. Но, использовать эту возможность смогли только компании, в которых на это время были незагруженные ресурсы и время на реализацию решения;

- Системы стимулирования и контроля (для этого нужен отдельный разговор) должны очень четко показывать сотрудникам что для нас важно и что именно требуется. Кроме того, с помощью системы стимулирования мы обеспечиваем мотивацию сотрудника к выполнению данной задачи, а значит, мы можем доверить задачу сотруднику;

- Система ценностей должна включать в себя ценности постоянного развития, использования возможностей, открытости внешнему миру и т.п., то есть человек должен быть заинтересован в обмене информацией, использовании информации, в постоянном обновлении и переменах. Другие элементы корпоративной культуры должны соответствовать этим ценностям;

Перечисленные выше шаги не решат всех проблем Вашей компании, но все же снимут массу проблем в работе с персоналом, обеспечат более высокую способность компании к мобилизации персонала. В идеале, с помощью описанных выше шагов Вы можете сделать Вашу компанию «самообучающейся организацией» - то есть организацией, которой для изменения не требуется ни вмешательство внешних консультантов, ни даже высшего руководства компании - изменения в такой организации происходят постоянно и непрерывно…

Какая в этом роль менеджера по персоналу? Самая важная! Если Вы не просто клерк, занимающийся кадровым делопроизводством, а менеджер по персоналу, Вы должны быть одной из ключевых фигур при подготовке и реализации любых серьезных изменений в компании, поскольку Вы лучше других знаете специфику людей, которые будут внедрять эти изменения и для которых эти изменения будут проводиться. Кроме того, Вы должны быть экспертом во всех технологиях, методах, вопросах управления персоналом.

И еще один совет: «Отстреливайте революционеров!» В марте 2001 года в Harvard Business Review вышла статья с аналогичным названием. Знаете, кто может оказаться самым консервативным человеком в Вашей компании? Вчерашний бунтарь, революционер, инициировавший и проводивший изменения в компании. И не только потому, что он, как говорится, добился своего: реализовал свою идею, изменил то, что его не устраивало, добился признания и, скорее всего, продвижения в карьере. Для того, чтобы отстаивать и пробивать, внедрять какую либо новую идею, нужно в нее верить, нужно в нее вложить массу сил, времени, энергии, здоровья. Поэтому, вполне естественно, что идея будет и далее отстаиваться и защищаться, в том числе и от всяких посягательств выскочек-бунтарей…

Прежде чем предпринимать изменения, проверьте способность Вашей компании к оперативной мобилизации персонала и, соответственно, реализации изменений, с помощью приведенного мини-теста. Тест поможет Вам определить направления, в которых придется что-то сделать, для того, чтобы держать компанию «в тонусе», готовую к изменениям и непрерывно изменяющуюся.

Напоследок хочу пожелать читателям, всерьез пробующим что-либо изменить в компании, трех вещей. Во-первых, СМИРЕНИЯ и ТЕРПИМОСТИ…Поскольку не всё мы, к сожалению, можем изменить и не все нам подвластно. Во-вторых, СМЕЛОСТИ, ЭНЕРГИИ, УВЕРЕННОСТИ, МУЖЕСТВА, чтобы изменить то, что мы можем изменить, а такого очень много. И, в-третьих, МУДРОСТИ, чтобы отличить первое от второго и мудро это второе делать. Удачи Вам!

ЭКСПРЕСС-ТЕСТ СПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ К МОБИЛИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛА

©2015, Борис Жалило

Ответьте «да» или «нет» на каждый из вопросов. За каждый ответ «да» засчитайте себе один балл. Ваша задача после подсчета результата - вначале изменить компанию таким образом, чтобы результат теста был как можно выше.

1) Готовы ли Вы четко поставить задачу перед персоналом (что именно требуется, зачем, в какой срок)?

ДА/НЕТ

2) Сформирована ли простая общая картина видения того, что, как и зачем мы хотим сделать?

ДА/НЕТ

3) Готов ли детальный план действий, которые необходимо выполнить для реализации видения и целей?

ДА/НЕТ

4) Есть ли в компании средство коммуникации, которое позволит очень быстро донести задачу и которое может использоваться для оперативного общения между всеми?

ДА/НЕТ

5) Способны ли сотрудники компании выполнить эту задачу?

ДА/НЕТ

6) Имеют ли сотрудники опыт проведения изменений (пусть даже незначительных или учебных)?

ДА/НЕТ

7) Имеют ли сотрудники необходимые полномочия для самостоятельного принятия решений, связанных с выполнением поставленной задачи?

ДА/НЕТ

8) Мотивированы ли они к выполнению этой задачи?

ДА/НЕТ

9) Есть ли в наличии свободные ресурсы для выполнения данной задачи?

ДА/НЕТ

10) Владеют ли все вовлекаемые лица доступом к требуемой информации, в т.ч. финансовой?

ДА/НЕТ