



Для владельцев бизнеса
и топ-менеджеров



Достижение целей: программа максимум

Чтобы люди работали, им нужна система оплаты, привязанная к показателям эффективности. Чтобы были качественные показатели нужна качественная система управления.

Что нужно для достижения целей предприятия?

Самый простой ответ: чтобы работники сделали все, что от них требуется. Мы с этим согласны. Думаю, что и Вы с этим согласны.

Как сделать, чтобы работники делали, что требуется?

Самое главное, чтобы они хотели и могли делать, что требуется. Для того, чтобы могли, нужно их правильно выбирать и по мере необходимости обучать. Наши исследования реальных организаций в РФ (ЦФО, СЗФО) показывают, что с этим проблемы нет.

Примечание. Конечно, дело не в том, что подбор персонала и обучение выполняются идеально, в реальности некоторые организации делают это хорошо, некоторые плохо. Большинство – средне.

Дело в том, что даже если организация подбирает и обучает персонал хорошо, есть нечто, сводящее на нет это «хорошо».

Например, неудачно выбранный регион, сегмент покупателей, способ продвижения или масштаб деятельности запросто перечеркнут эффект от качественной работы очень достойных людей. Другой пример, намного чаще встречается ситуация, когда много толковых людей работают спустя рукава.

А раз так, то возникает вопрос:

Что делать, чтобы они хотели работать?

Главное, что может предложить нам капиталистический уклад для ответа на этот вопрос – продуманная система оплаты труда. Такая, что работник зарабатывает больше, делая, что требуется, и зарабатывает меньше, если делает не то, что надо.

Привязать зарплату каждого к прибыли или объему продаж?

На первый взгляд, может сработать. Но практика показывает, что это не так. Это не работает. Это не может работать. Все

очень просто – такой подход не устраивает ни работника, ни работодателя. Почему?

Для работника в большинстве случаев отсутствует понимание связи между действиями в обычный рабочий день и прибылью. Легко в этом убедиться, проанализировав деятельность обычного работника в обычный день. Практически ни одно его действие не может быть однозначно названо максимально увеличивающим прибыль.

Для работодателя привязка зарплат к прибыли не выгодна тем, что увеличивает переменные расходы, уменьшая возможность заработать сверхприбыль при быстром росте объемов продаж.

Быстрый рост объемов в таком случае приведет не к сверхприбыли, а к «сверхзарплате»! Большинство людей недооценивают этот эффект и очень удивляются его наступлению.

Сделать зарплату полностью фиксированной – это тоже не выход. Это мгновенно расслабляет даже самого ответственного и целеустремленного человека.

К чему же тогда должна быть привязана зарплата?

К объективной оценке количества и качества выполненной работы. Это возможно в том случае, если количество и качество работы определены.

Конечно, для большинства работников (большинства должностей) количество и качество работ – это множество характеристик. Множество показателей. Для оценки эффективности работы часто необязательно использовать их все, достаточно нескольких самых важных – ключевых. Использование только самых значимых – ключевых – показателей экономит затраты на оценку и, экономит время работника на самооценку. Ведь оценить себя по трем десяткам критериев дольше и утомительнее, чем по трем критериям. Для многих работников множество критериев оценки скорее добавляло бы путаницы, чем определенности.

Как определить ключевые показатели эффективности?

Для этого нужно хорошо представлять, какие действия нужны организации и в какой последовательности.

Может показаться, что составив перечень функций для определенной должности, мы решим задачу. Однако, задумавшись – откуда берутся функции в должностной инструкции? Как определить, что список функций полон, что ничего не упущено?

Понять это можно лишь представив деятельность организации в виде последовательностей действий – процессов работы. Если последовательность действий выполняется – получается нужный результат. Все действия в последовательности нужны для этого результата. Все они должны быть чьими-то функциями в должностной инструкции.

Итак, для того, чтобы точно определить, что и кто должен делать и по каким критериям это оценить, нужно сделать усилие и описать рабочие процессы организации – формализовать их.

Это позволит стимулировать работников к хорошему исполнению обязанностей.

Но будет ли эта эффективность максимальной?

Необязательно. Ведь мы еще не учли в нашем рассуждении два важных момента насчет рабочих процессов в организации.

Во-первых, процесс не просто должен вести к какому-то результату, но и делать это максимально эффективно. С максимальным КПД. То есть достигать с минимальными затратами для всей организации.

А во-вторых, как определить максимально возможный результат для рабочих процессов? Этот вопрос очень важен. Особенно для основных процессов – производства и продвижения продукции.

Как мы ставим себе цели на будущий период? Как было плюс 20%? Или просто

«хочу вот столько»? Может быть, мы поставили планку слишком низко – тогда мы не достигнем максимума. А, может, поставили слишком высоко – и тогда мы бессмысленно будем тратить усилия и ресурсы, пытаясь сделать невозможное.

Как поставить адекватные цели?

С помощью качественного прогноза возможностей развития организации с учетом внешних ограничений и внутренних ресурсов. На основе такого прогноза можно поставить цели, которые устроят все заинтересованные стороны и при этом будут достижимы и амбициозны одновременно.

Подведем итог нашему рассуждению. Для максимального достижения максимальных целей нужно проделать путь от качественной постановки целей к качественной технологии достижения этих целей (эффективным рабочим процессам).

Затем нужно определить ключевые показатели эффективности для работников и привязать к ним зарплату. Наконец, решительно настроив всех на эффективность, нужно не останавливаться, пока цель не будет достигнута.

Можно ли в действительности сделать все вышеперечисленное?

Неоднократно проделывая этот путь вместе с нашими клиентами, мы точно знаем – все это можно сделать.

Сколько времени это занимает?

Весь путь (от прогнозов и планов, через регламентацию и оптимизацию процессов, до коррекции функций / должностных инструкций и до построения системы оплаты, основанной на ключевых показателях эффективности) занимает не менее трех месяцев. И это для небольшой организации, имеющей один вид деятельности.

Для более крупных организаций, имеющих множество направлений деятельности, такой процесс (работы по выстраиванию полной системы управления) может занимать несколько лет.

Однако, не стоит думать, что инвестиции в такую работу начнут окупаться только при завершении всех работ. Экономический эффект будет на каждом этапе этого большого пути и, вполне вероятно, что усилия и затраты на все окупятся еще до завершения такого проекта.

Как оценить потребность в таких работах и как оценить экономический эффект от них?

Приблизительный эффект и потребность в таких работах можно оценить совместно с нашим консультантом, для чего потребуются несколько встреч и электронная переписка.

В принципе можно сделать расчет экономического эффекта любой точности, основанный на реальных данных.

Для наглядности рассмотрим примерный эффект от оптимизации всех компонентов достижения цели на причинно-следственной схеме.

Что на ней изображено?

Что для некоторой организации достигнуто удвоение в достижении целей. Это может быть прибыль, стоимость компании или что-то еще.

Для этого потребовалось изменить сами цели – это дало 35 процентных пунктов в общем результате.

За счет чего это могло получиться?

Во-первых, за счет правильно выбранных рыночных возможностей, во-вторых, за счет пересмотра «портфеля» направлений деятельности.

65 процентных пунктов – это повышение эффективности деятельности.

Как они образовались?

30 – это вклад улучшения технологии работы. Очень часто бывает (чаще всего из-за действий конкурентов или изменений в поведении покупателей), что прежняя технология работы – не только производства, но и торговли – уже не дает прежних результатов. А, может быть, они и не была оптимальной. Улучшение технологии работы часто дает больший вклад, чем повышение квалификации или даже улучшение системы оплаты труда.

Наконец, 15% и 20% - это вклад повышения квалификации и улучшение мотивации работников. Коррекция системы оплаты часто дает чуть больший эффект, чем повышение квалификации.



Наша услуга может помочь Вам в достижении максимальных целей. Мы ее так и назвали

«Достижение целей: программа максимум»

Услуга (комплекс работ) состоит из четырех больших взаимосвязанных этапов. Вот их примерное содержание:

1. Максимальные цели

- Определение ключевых для жизнеспособности и развития организации элементов* ее внешней и внутренней среды, взаимосвязей между ними
- Сбор данных об этих элементах из внешних и внутренних по отношению к организации источников (как минимум – открытые источники)
- Прогноз возможных состояний этих элементов
- Анализ эффективности использования активов, структуры пассивов
- Итоговый прогноз возможностей развития организации
- Определение основных заинтересованных сторон (в постановке целей)
- Выявление интересов этих сторон в смысле целей организации, согласование их, если необходимо
- Согласование этих интересов и возможностей (угроз) организации
- Формулирование системы целей организации
- Закрепление ответственности за достижение целей в структуре организации

2. Эффективные процессы

- Определение бизнес-процессов, необходимых для достижения поставленных целей (основных)
- Определение бизнес-процессов, обеспечивающих основные
- Определение степени детализации, необходимой для дальнейшей регламентации процессов

- Формирование правил описания, хранения, использования, коррекции процессов
- Регламентация бизнес-процессов до необходимой степени детализации
- Оптимизация процессов в отдельности, повышение эффективности использования времени, ресурсов, квалификации
- Оптимизация процессов в системе – устранение возможных помех друг другу, повышения совместного КПД
- Регламентация и оптимизация процессов управления, управленческого учета

3. Оптимальная структура

- Анализ возможностей для функциональной специализации
- Анализ необходимого распределения ответственности
- Определение правил управления структурой организации
- Формирование скорректированной организационной структуры
- Распределение всех работ между должностями, формирование актуальных должностных инструкций
- Разработка показателей эффективности для подразделений и должностей
- Определение механизмов контроля этих показателей
- Выделение ключевых показателей эффективности

4. Работающая мотивация

- Определение задач для системы мотивации
- Анализ возможных мотивационных сбоев, разработка механизмов профилактики
- Формирование системы неденежной мотивации
- Коррекция системы оплаты труда с привязкой к ключевым показателям эффективности
- Формирование дополнительных правил, необходимых для оценки эффективности, начисления зарплат, в том числе в ситуациях болезни, отпуска, переработки и проч.

Оправданы ли затраты?

Все наши клиенты во всех без исключения случаях задавались этим вопросом. И мы каждый раз проделываем большую работу, чтобы доказать, что затраты времени и денег на такую работу оправданы. Почему?

Во-первых, у нее есть материальный результат. Это **технологии работы**. Которые останутся у Вас – алгоритмы работы, правила и процедуры. Все это в виде бумажных и электронных документов, фотографий, видеоматериалов.

Во-вторых, **построенная система управления, по сути, является ценным активом**, делающим будущую прибыль компании и другие ее активы более защищенными. Многие организации не имеют вообще никакой стоимости без системы управления.

В-третьих, в ходе выполнения всех работ в рамках такого проекта будет получен существенный **экономический эффект**, большой стоимости самих услуг. Это вполне материально и поддается подсчету.

Возможно, Вы хотите дополнительных гарантий?

Мы с 2004 года продаем и оказываем сложные услуги. Мы прекрасно знаем, как сложно принять решение о покупке. Поэтому, чтобы его облегчить со своей стороны мы предлагаем:

- привязывать гонорар консультантов к экономическому эффекту, возникающему в ходе оказания услуг
- возврат части гонорара в случае, если экономический эффект оказался меньшим, чем сам гонорар
- бесплатное «обслуживание» сделанных преобразований, то есть, если без нас что-то перестало работать – поможем вернуть в стабильное состояние

Мы хотим, чтобы Вы были сосредоточены на главном – на результате, а не отвлекались на второстепенные сомнения.

Что нужно от Вас для того, чтобы добиться всего того, о чем здесь говорится?

Само по себе ничего не произойдет. Все решения консультантов, какие бы грамотные они не были, для Вашей компании имеют лишь рекомендательную силу.

Мы можем лишь собрать нужную информацию и дать выводы и рекомендации, сделать правила и объяснить, зачем все это.

Делать – Вам. И чтобы все получилось, потребуется:

- Ваше терпение – работы будет много и не вся она будет приятной
- Ваше время – оно потребуется и для сбора информации, и для проработки решений, и для внедрения
- Ваша информация – для хороших решений нужны хорошие данные
- Ваша обязательность и решительность – все мы люди и, бывает, подвержены сменам настроения, минутным увлечениям, но нужно действовать по плану

Если Вы готовы к этому – то все получится.

Что именно получится, или еще раз о самом важном...

- **предсказуемая работы** предприятия и возможность быстро воплощать новые решения в жизнь
- **высокий КПД** выполнения работниками своих задач, систему оплаты труда, привязанную к ключевым **показателям эффективности**
- **значительный экономический эффект** от оптимизации структуры и бизнес-процессов, продуманного распределения функций и четких должностных инструкции
- **максимальные цели** – амбициозные и достижимые одновременно

Примечание. Если часть всего такого комплекса работ уже сделана, скорее всего, не нужно делать эту часть снова.

Вы заинтересовались «Программой максимум» и хотите узнать больше?

Свяжитесь с нами:

☎ **+7 (8202) 602787** (Череповец)
+7 (8172) 784038 (Вологда)

✉ **consulting@talent.ru**

Один из наших консультантов ответит на Ваши вопросы, вместе с Вами проанализирует целесообразность реализации «Программы максимум», примерный экономический эффект и примерную стоимость.

Если Вы будете готовы к дальнейшей работе, то произойдет следующее:

- мы заключим договор на подготовительные работы, результатом которых станут:
 - анализ эффективности Ваших процессов
 - рекомендации по улучшению
 - детально описанная «Программа максимум» для Вашей организации
 - экономическое обоснование программы, в т.ч. прогноз экономического эффекта
 - смета на все дальнейшие работы
- мы заключим основной договор и реализуем запланированные улучшения

Почему стоит начать предварительный разговор с консультантом?

Общение с консультантом позволит ответить на те вопросы, которые у Вас возникли, но ответа на них здесь не приведено.

В личной беседе больше возможностей рассказать о нюансах услуги «Достижение целей: программа максимум». И не просто больше рассказать, а продемонстрировать примеры – из опыта работы и, возможно, на примере Вашей организации.

Консультант предоставит возможность связаться с нашими Клиентами для

ответов на вопросы о сделанных работах и о достигнутых результатах.

Даже предварительный разговор может дать представление о возможном экономическом эффекте для Вас. Откладывая этот разговор, вполне возможно, Вы упускаете эту выгоду.

Кроме того, такое общение ни к чему не обязывает.

Что можно увидеть на примерах из нашей практики:

- как компании повышали планку целей или меняли представление о своем бизнесе после анализа возможностей
- как оптимизация процессов позволяет сократить лишние расходы, повысить требования к производительности труда и увеличить доходы
- как анализ процессов управления позволяет повысить предсказуемость результатов работы и уменьшит количество сбоев
- как должностные инструкции и показатели эффективности приводят в порядок работу и отношения между работниками и подразделениями
- насколько влияет тщательно спроектированная система оплаты на отношение к труду и производительность
- с какими трудностями сталкиваются организации, оптимизирующие систему управления, и, главное, как они эти трудности преодолевают

Ждем Ваших вопросов.



С уважением,
Олег Фофанов,

генеральный директор
консалтинговой
фирмы
«Таллент»

Информация о компании

Компания «Таллент» основана в 2004 году.

За годы работы нами выполнены десятки проектов для клиентов из различных отраслей:

- оптовая и розничная торговля
- производство
- простые и профессиональные услуги
- органы федерального и местного управления

Наши клиенты работают в разных городах России: Москва, Ярославль, Кострома, Вологда, Череповец, Орел.

В нашей команде – консультанты, проверенные в боях за прибыль наших клиентов.

Узнайте больше на сайте tallent.ru.