

Как построено управление результативностью в Вашей компании? Каковы основные составляющие этого процесса?

Развивая «ИНТАЛЕВ» мы всегда исходили из того, что результат выше процесса его достижения при условии, что процессы не должны терять управляемость.

Для эффективного управления результативностью, прежде всего, необходимо формализовать цели, их взаимосвязь и критерии достижения для разных управленческих уровней. Как инструмент управления по результатам мы успешно внедрили в компании Сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard, ССП). Сформировав карту целей, обозначили критерии достижения этих целей, алгоритмы и периодичность сбора данных и их анализа. И так вплоть до каждого подразделения и ключевых сотрудников. Эта информация доступна всем в компании и каждый знает, по каким критериям будет оцениваться эффективность его личной работы и как она связана с достижением стратегических целей компании - а значит, в каких направлениях нужно фокусироваться при планировании оперативной работы и подконтрольных внутренних процессов.

С периодичностью полгода мы оцениваем достижения в соответствии с картой ССП, анализируем причины успехов и неудач, при необходимости вводим изменения в мероприятия как продвижения на рынок, так и во внутренние процессы, уточняем приоритетность в распределении ресурсов и т.д. На общефирменных собраниях происходит информирование сотрудников, как и какие достигнутые результаты двигают нас в направлении нашей стратегии, что дает вовлеченность персонала в понимание своего личного вклада в стратегическое движение компании.

Выстроить и поддерживать на всех уровнях компании единое понимание стратегии и подходов в оценке деятельности, на мой взгляд – крайне важная составляющая в управлении результативностью и сокращения разрыва между стратегией и процессами. С внедрением ССП нам удалось добиться направленности процессов не только на достижение результатов уровня подразделений или региональных офисов, но и перевести их в достижение стратегических целей на уровне уже всей Группы Компаний.

По нашему мнению, для достижения стабильной результативности компании в

достижении бизнес-целей менеджменту нужно тесно связать бизнес-стратегию с взаимосогласованными действиями относительно четырех составляющих бизнеса: его владельцев, клиентов, бизнес процессов и персонала.

Вы с этим согласны? И какая составляющая, по Вашему мнению, наиболее важна?

Действительно, согласование бизнес-стратегии с действиями относительно указанных составляющих необходимо. Необходимо, но, на мой взгляд, недостаточно. Я бы расширил понятие клиенты, до понятия внешняя среда. А это не только клиенты, но и государство, и те же СМИ.

Приведу несколько примеров.

Совсем недавний и показательный – добывающие проекты на Сахалине и судьба западных компаний. Вроде и клиенты, и собственники, и бизнес-процессы, и персонал были учтены. Но в составляющих стратегии не учли изменения в интересах государства. Что получилось – вы знаете. Игорный бизнес - еще более характерный пример.

Другой пример, помните как несколько лет назад для нас всех открылось, что оказывается есть такой «пивной алкоголизм», вызываемый исключительно потреблением пива. Помните, как эту «горячую» тему активно подхватили и муссировали СМИ всех мастей и рангов, причем с такой силой, что это повлияло на объемы потребления пива. Стало ли у нас в стране меньше алкоголиков - нет. Спрос просто качнулся от пива в пользу крепкого алкоголя. Если бы пивная отрасль упреждающе вела работу с медиа по повышению имиджа напитка, то в таком масштабе резонанса и цепной реакции СМИ на впрыскивание в медиа-среду понятия «пивной алкоголизм» не произошло бы, как и снижения потребления пива в те годы. Это был просчет, слабое место целой отрасли в стратегии своего развития с внешней средой в целом, хотя с клиентами все было в порядке. Этим просчетом и воспользовались производители крепкого алкоголя.

Что касается второго вопроса, то говорить о том, какая составляющая наиболее важна, мне кажется, не совсем корректным. На мой взгляд, нужно говорить не о том какая составляющая важнее, а о том насколько важна сбалансированность работы компании и

распределения ее ресурсов по всем составляющим. Именно это обеспечивает стабильную результативность предприятия в достижении бизнес-целей.