



Академия постдипломного педагогического  
образования  
Санкт-Петербург

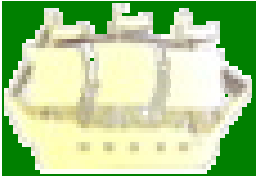
## МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ К УЧЕБНОМУ КУРСУ

«Коучинг руководящих кадров»

Раздел 2

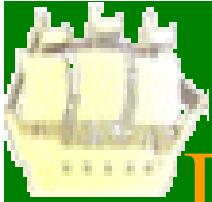
**Место коучинга в организационной структуре и  
культуре**

Составитель Н.В. Панова – доцент  
кафедры управления и экономики  
СПб АППО



# Раздел 2. Место коучинга в организационной структуре и культуре

- Понятие корпоративной культуры
- 2.1. Организационная культура – междисциплинарность понятия
- 2.1.1. Характер организационной культуры
- 2.1.2. Некоторые типы современной российской организационной культуры
- 2.1.3. Направления и категории культуры организации Сущность и основные элементы корпоративной культуры
- 2.2.1. 2.2.2. Этапы формирования корпоративной культуры
- 2.2.4. Изменения корпоративной культуры Тип управления 2.3.1. Характеристика основных типов управления
- 2.3.2. Взаимосвязь типов совместной деятельности и рычагов управления Структурированное интервью Этические стандарты корпоративного



# Понятие корпоративной культуры

Вовлечение работников в корпоративное управление:

Усиливает систему управления человеческими ресурсами

Укрепляет трудовую мотивацию

Повышает легитимность и значимость процедуры принятия решений

Улучшает корпоративную культуру

Способствует экономическому росту и социальной стабильности

# Вступление к Принципам ОЭСР Корпоративного Управления

- “... Наемные работники и другие заинтересованные лица вносят важный вклад в достижение долгосрочного успеха и результатов деятельности корпораций, тогда как правительства создают общие институциональные и правовые структуры корпоративного управления...”

# Основные вопросы

- какова разница между “инсайдерской” и “аутсайдерской” моделями Корпоративного Управления применительно к потребностям Евразийского региона
- значимость концепции корпоративной социальной ответственности (CSR) для современной ситуации в Европе и России
- основные формы участия работников в корпоративном управлении
- заключение

# Основные заинтересованные лица

- Акционеры
- Работники
- Менеджмент
- Потребители
- Кредиторы, в том числе банки
- Поставщики
- Местное сообщество
- Другие

# Две модели Корпоративного Управления

“Аутсайдерская” (рыночная)  
модель

“Инсайдерская” модель (с  
участием заинтересованных лиц)

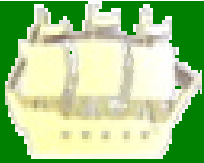
# “Аутсайдерская” модель

- приоритет рыночного регулирования
- собственники компаний стремятся иметь временный интерес к компании
- отсутствие тесных взаимоотношений между акционерами и менеджментом
- существование активного рынка корпоративного контроля - наличие преимущественно враждебных поглощений
- преимущество прав акционеров перед правами других организованных групп



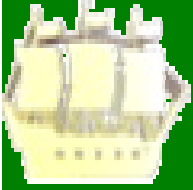
# “Инсайдерская” модель

- приоритет контроля со стороны заинтересованных лиц
- собственники стремятся иметь долгосрочный интерес к компании
- часто они занимают позиции в совете директоров или другие высшие менеджерские позиции
- между менеджментом и акционерами складываются тесные и стабильные взаимоотношения
- слабость рынка корпоративного контроля
- существование формальных прав работников влиять на принятие управленческих решений



# “Инсайдерская” модель в Евразийских странах

- Массовая приватизация с преимущественными условиями для работников в Евразийских странах создала предпосылки для “инсайдерской” модели корпоративного управления
- Российская тенденция передачи акций работников другим держателям также присутствует в Евразийском регионе, однако проявляется не столь остро
- Особенностью некоторых стран региона является высокая концентрация акционерного капитала в руках менеджмента
- Тем не менее, работники продолжают играть важную роль как акционеры в Армении, Азербайджане, Грузии, Казахстане, Кыргызстане, Молдове, Украине и Узбекистане



# Корпоративная социальная ответственность в России

- Добровольная инициатива по введению корпоративной социальной отчетности под эгидой Российской ассоциации менеджеров (более 180 отчетов компаний)

# Формы участия работников в корпоративном управлении

- Коллективные переговоры
- Информирование и консультирование
- Финансовое участие: участие в собственности (equity sharing) и участие в прибыли (profit sharing)
- Соучастие: представительство работников в советах директоров и производственных советах

## Коллективные переговоры

- Традиционный канал для социального диалога
- Профсоюз выступает в качестве основного представителя работников
- Преимущественное неприятие данной формы участия в корпоративном управлении в Евразийском регионе
- Большой потенциал для использования указанной формы в Европейском Союзе
- Данная форма требует наличия достаточно высокого уровня корпоративной культуры при взаимодействии менеджмента и профсоюза

# Пример финансового участия - Опционы для работников

- **Влияние на мотивацию и продуктивность** - создание предпринимательского духа внутри компании через выравнивание интересов работников и акционеров
- **Привлечение и удерживание персонала** - обычно опционы не могут быть использованы в течение нескольких лет после их предоставления и становятся недействительными, если работник покидает компанию. Таким образом, опцион привязывает работников к их работодателям, что весьма важно для компаний, инвестирующих в человеческий капитал
- **Основания, связанные с капиталом и ликвидностью** - возможность для компании вознаграждать работников, не прибегая к немедленному отвлечению активов

# Опционы для работников (Продолжение)

- Меры по продвижению опционов для работников будут тем более выгодными, если они будут являться частью последовательной национальной политики по отношению к участию работников

# Случай США

- Опционы для работников стали регулярным и широко распространенным инструментом поощрения работников, особенно высшего менеджмента
- Свыше 80% из 500 крупнейших листинговых компаний ввели у себя планы по опционам для работников
- В конце 90-х гг. от 7 до 10 миллионов работников ежегодно получали опционы, это в несколько раз больше по сравнению с началом 90-х гг., когда число получателей опционов было всего около 1 миллиона
- 86% работодателей предоставляют опционы своим работникам, так что в 2000 г. 19% всех работников получили опционы по сравнению с 12% в 1998 г. (Watson Wyatt Worldwide, 2000).



# Случай Европейского Союза

- Начиная с 1999 г. в Бельгии от 70.000 до 75.000 работников получили опционы. На сегодняшний день почти все из 20 крупнейших бельгийских компаний используют опционные планы
- В 1997 г. в Германии были введены 10 опционных программ для работников в немецких компаниях, на сегодняшний день около двух третей компаний, включенных в Германский фондовый индекс (DAX), используют данные планы
- Во Франции ориентировочно 50% всех компаний и 95% компаний, чьи акции котируются на бирже, ввели опционные планы
- Источник: PricewaterhouseCoopers (2002).

# Случай Евразийских государств

- Большая пропорция работников, выступающих в качестве акционеров в акционерных обществах, созданных в результате массовой приватизации, часто не означает их вовлечение в корпоративное управление
- Финансовое участие работников существует, главным образом, для высшего менеджмента

# Информирование и консультирование

- Представители работников имеют право на информирование до принятия решения по таким вопросам как изменение организационной структуры, перенос местонахождения предприятия, сокращенное рабочее время, схемы профессионального обучения, системы организации и контроля за выполнением работ, анализ временных затрат, установление бонусов и оплаты за изобретения, установление разрядов или изменение правового статуса предприятия, которое будет затрагивать различные уровни персонала
- Они имеют право на проведение консультаций перед принятием решений по вопросам коллективного значения (переводы, существенные изменения условий труда, случаи приостановки трудового договора или коллективные увольнения/сокращение штатов)

# Соучастие в управлении

- В большинстве стран-членов ЕС существует нормативно установленная система для некоторых форм представительства работников в советах директоров или наблюдательных советах отдельных типов компаний
- Нормативные системы производственных советов, основанные на законодательстве или на широко применяемых коллективных соглашениях, существуют в 12 государствах-членах ЕС (первой из них является германская модель производственных советов)

# Европейские Директивы об участии работников в управлении

- Директива о Европейских производственных советах (94/45/ЕС) ввела пан-европейские структуры для информирования и консультирования работников и их представителей по вопросам сферы распространения бизнеса и вопросам занятости в многонациональных компаниях, превышающих определенные размеры и действующих в ЕС;
- Директива Совета ЕС (2002/14/ЕС), устанавливающая общие рамки для информирования и консультирования работников требует обеспечить представителей работников информацией и/или проведением консультаций по вопросам сферы распространения бизнеса, по вопросам занятости и организации труда на всех предприятиях, с числом занятых не менее 50 (или в учреждениях с, по крайней мере, 20 работниками)
- Директивы (2001/86/ЕС and 2003/72/ЕС), принятые в октябре 2001 г. и в июле 2003 г., предусматривают вовлечение работников в управление (одновременно через процедуры информирования и консультирования или процедуры участия в органах управления) в рамках “Европейской Компании” и “Европейского Кооперативного Общества” - новых организационных формах общеевропейской компании, основанных в соответствии с Уставами Европейской компании и Европейского кооперативного общества, и
- различные Директивы гарантируют информирование и/или консультирование по специальным вопросам, в частности, по коллективным сокращениям, передаче предприятия, а также по вопросам здоровья и безопасности

# Случай Евразийских государств

- Советское трудовое право предусматривало детальные положения об участии работников в управлении социалистическим предприятием
- На сегодняшний день только в Трудовом кодексе Кыргызстана 1997 г. содержится понятие “трудовой коллектив” и предусматривается создание производственных советов (в главе 3)
- Во всех странах Евразийского региона существует возможность обеспечить участие работников в корпоративном управлении через профсоюзы

# Что следует предпринять

- Предусмотреть включение в законодательства о труде стран Евразийского региона норм об участии работников в корпоративном управлении, принимая во внимание особенности национального менталитета и законодательной техники
- Обеспечить координацию между нормами коммерческого (торгового), гражданского и трудового права, касающимися корпоративного управления
- Предоставить юридически и фактически возможность профсоюзам представлять интересы работников в корпоративном управлении
- Поощрять добровольную инициативу в области корпоративной социальной ответственности





**Ни войны в мире, ни стихийные явления, ни происшествия на дорогах не собирают такого количества жертв, как несчастные случаи на производстве**

По данным Международной организации труда (МОТ):

- каждый день в мире на работе погибает 6000 человек (это только учтенное число. Чуть ли не половина случаев вообще не становится достоянием гласности – работодатели замалчивают, опасаясь материальной ответственности)
- ежегодно на планете происходит 270 000 000 ЧП на производстве (от 6 до 20% случаев происходит по вине персонала).

**Причины в основном одни и те же – пренебрежение правилами и их неисполнение в силу разных причин, недостаток компетентности и неудовлетворительные психофизиологические показатели работника!**

Требования МОТ:

«Должно быть недопустимой нормой работа в состоянии, не соответствующем выполняемым функциям с точки зрения психофизиологических показателей и компетенции».

**Анализ крупнейших аварий и катастроф мира показывает на следующие недостатки управления в организациях и компаниях, в которых или по причине которых они произошли:**

- отсутствие или недостаток обучения персонала;
- отсутствие у работников необходимого опыта;
- несоблюдение или игнорирование правил и инструкций;
- упущения менеджмента в организации и управлении деятельностью технологического оборудования и производственного персонала;
- работа персонала под давлением менеджмента;
- повышенная усталость или ухудшенное состояние здоровья работников;
- неудовлетворительные психофизиологические показатели работников;
- отсутствие или недостаточность систем контроля, которые учитывали бы и предотвращали возможности отдельных ошибок персонала.

## Недостатки управления – материальные и людские потери

Принцип «домино» ясно демонстрирует, что недостатки управления приводят к материальным и людским потерям.

Недостатки  
управления

Недостатки  
документации

Недостатки  
персонала

Недостатки  
процессов

Проявления  
недостатков

Материальные и  
людские потери

## Люди – это главное богатство энергетических компаний

**«Мы вступили в финальную фазу реформирования.**

**Создание новых энергетических компаний, которые призваны обеспечить дальнейшее развитие энергетики, ставит на особое место надежность и безопасность деятельности персонала.**

**Люди – это главное богатство энергетических компаний. Сохранение жизни и здоровья людей, дающих свет и тепло россиянам, остается одной из главных задач РАО «ЕЭС России».**

*(из обращения Председателя Правления ОАО РАО «ЕЭС России» А.Б.Чубайса к участникам выставки-семинара «Охрана труда – 2005»).*

А то, что это не просто слова, а одно из значимых направлений деятельности менеджмента ОАО РАО «ЕЭС России», подтверждается эволюцией системы психофизиологического обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала в Холдинге РАО «ЕЭС России», приведенной на следующем слайде:

# Эволюция в реализации задач по внедрению Системы обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала



## Закон информированности – один из основных законов управления, используемый при внедрении системы ПФО

Электронная газета "Энергопресс"

Электронный журнал "Охрана труда за рубежом"

Семинары, конференции и выставки

Организационно-распорядительные документы ОАО РАО «ЕЭС России»

Материалы ежемесячных селекторов по охране труда

Информационная поддержка внедрения системы ПФО деятельности персонала

Еженедельные и ежемесячные обзоры травматизма

Информационные письма ОАО РАО «ЕЭС России»

Электронный журнал "Новое в Российской энергетике"

Корпоративная система АРМ СОТ

## Эволюция в реализации задач по внедрению Системы обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала (продолжение)

- Важным достижением является интеграция деятельности

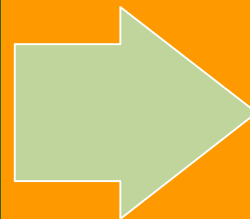
▶ надежности деятельности персонала;  
▶ охраны труда и безопасности;  
▶ психофизиологического и медицинского обеспечения профессиональной деятельности



служб  
управлени  
я  
персонало

- НОР необходимо осуществить переход к новому качеству системы: **М**  
К управлению надежностью

От создания Системы обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала



про-фессиональной деятельности и здоровьем персонала на основе концептуального подхода к управ-лению человеческими ресурсами.

Эффективность управления зависит, прежде всего, от того насколько структура систем управления, организация и методы управленческой деятельности соответствуют законам, объективно действующим в управлении, а также закономерностям и тенденциям.

# Закономерности и тенденции: от решения крупных проблем к «тонкой» настройке управления





## Тенденция к повышению качества управления!

Закономерности и тенденции показывают, что Система обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала востребована в полной мере

Это происходит в силу действия Причинно-следственной связи:

**Потребность – Цель – Процесс – Результат**

Цель – это совокупное представление о некоторой модели будущего результата, способного удовлетворить исходную потребность при имеющихся реальных возможностях, оцененных по результатам опыта

Необходимо от создания Системы обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала перейти как к управлению в целом Системой, так и к управлению ее составляющими на основе понимания всех тенденций и факторов.

# Факторы надежности



## Переход к концептуальному подходу в управлении человеческими ресурсами

Для эффективного продвижения Системы обеспечения надежности профессиональной деятельности и сохранения здоровья персонала и перехода к управлению ею необходимо понимать, исповедовать и проповедовать, что:

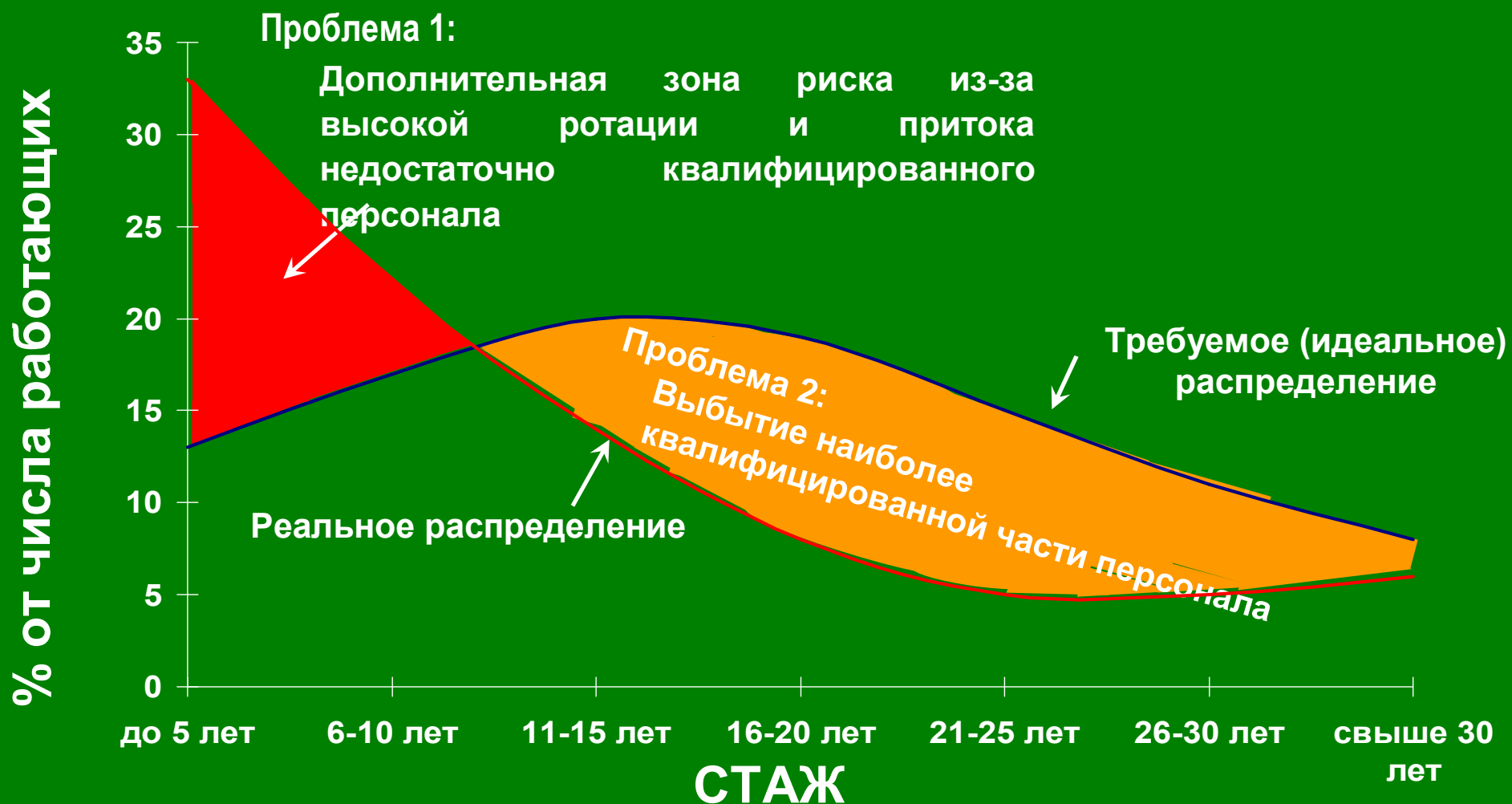
○ **Управление** – это деятельность управляющей подсистемы, заключающейся в выработке управляющего воздействия и его осуществлении для достижения цели деятельности организационной системы в целом за счет эффективного использования ресурсов.

○ К ресурсам относятся: **материальные ресурсы, энергия, информация, финансы и люди**. Наличие или отсутствие, а также их качество определяют возможности организации и способы достижения поставленных целей.

○ **Основным видом ресурсов в организациях являются люди.** Руководители любых организаций достигают своих управленческих целей и целей организации только через других людей, а это зависит от качества этого основного ресурса.

## Переход к концептуальному подходу в управлении человеческими ресурсами (продолжение)

Соотношение реального и требуемого распределения работающих в организациях электроэнергетики – проблема отраслевого значения!



## Десять инструментов управления репутацией, названных большинством опрошенных компаний в 2006 году:

1. Разработка видения и миссии компании, четкое следование им
2. Формирование открытости через каналы СМИ
3. Информирование о достижениях
4. Работа над качеством
5. Повышение компетенции сотрудников
6. Получение обратной связи
7. Непрямая реклама
8. Согласование планов компании с целевыми группами, в особенности в социальной сфере
9. Формирование корпоративной культуры, создание корпоративных стандартов
10. Создание эффективных PR — GR — IR коммуникаций

# Деловая репутация и Менеджерские решения

Сравнив итоги двух рейтингов мы сделали  
вывод:

Основой деловой репутации Уральских  
компаний являются характер и история  
решений и поступков компании.

## Деловая репутация зависит от:

- Уровня менеджерских решений: масштабности, неординарности, влияния на структуру рынка и развитие компании.
- Исторической логичности и последовательности поступков.
- Целостности решений и поступков.
- Верности выбранной позиции – миссия, стратегия, принципам, стилю, бизнес –мировоззрению. *Верность собственному «Я»*
- Не обязательно быть лидером, но важно создавать эталоны и стандарты.

## Взаимосвязь менеджерских решений с деловой репутацией компаний

Рейтинг деловой репутации 2004 года. Группа 1*	Лидеры рейтинга менеджерских решений 2004 года по общему числу вошедших в рейтинг решений	Рейтинг деловой репутации 2005 года Группа 1*
Авиакомпания "ЮТэйр"	Челябинский трубопрокатный завод – 10	Авиакомпания "ЮТэйр"
ВСППО-Ависма	Русская медная компания – 7	ВСППО-Ависма
Запсибкомбанк	УГМК - Холдинг – 5	Комбинат "Магnezит"
Концерн "Калина"	ВСППО - Ависма – 4	Концерн "Калина"
Промышленная группа "Метран"	Магнитогорский металлургический комбинат – 4	Лекс
Банк "Северная казна"	Уралсвязьинформ – 4	Магнитогорский металлургический комбинат
УГМК-Холдинг	Комбинат "Магnezит" – 3 решения	Макфа
Уралсвязьинформ	Комбинат "Калина" – 3	Метафракс
Ханты-Мансийский банк	Сильвинит – 3	Новатэк
Челябинский трубопрокатный завод	Уралкалий – 3	Промышленная группа "Метран"
	Новатэк – 1	Сильвинит
	Уралвнешторгбанк – 3	УГМК-Холдинг
	Метафракс – 2 решения	Уралкалий
	Авиакомпания "ЮТэйр" – 2	Челябинский трубопрокатный завод
		Челябинский цинковый



Несколько компаний подтвердили свое право на лидерство и в список лидеров (группа 1) деловой репутации 2005 года из срединных позиций рейтинга репутации 2004 перебрались такие компании как Сильвинит, Уралкалий, Лекс, Новатек, очень близко подошел к лидерам УОМЗ.

При этом смены топов у них не произошло, но как видно из «Менеджерских решений» некоторыми были совершены выдающиеся бизнес – поступки.

1. Репутацию формирует менеджерская команда во главе с лидером, при этом ему совершенно не обязательно быть публичной и ярко говорящей личностью. Основа – соответствие и логичность бизнес–принципов и поступков, качество решений.
2. В зависимости от истории и фундамента компании набор репутационного воздействия будет разным. Кому не обойтись без спонсорства, а кто-то будет иметь положительную общественную репутацию не обязательно помогая страждущим и вообще не участвуя в общественной жизни.
3. Можно иметь высокую деловую репутацию, но не быть лидером рынка. Это возможно, если компания в чем-то стала эталоном для копирования и подражания другими участниками.

## **Компании в рейтинге с высокой деловой репутацией можно разделить на две группы**

**1:** Многие уральские компании, вошедшие в рейтинг деловой репутации имеют многолетнюю историю, историю решений и поступков, соответственно была опора и был репутационный фундамент, снести который сложно. Успешные Компании логично продолжили историю и по многим позициям остались верными общественным ожиданиям, не разрушая, а укрепляя репутацию. Как правило, это градообразующие компании малых городов.

**2:** Новые, молодые предприятия без длительной истории на потребительских и B2B рынках – создали свой фундамент, бизнес-позицию, миссию и принципы, все поступки и решения согласуются с декларациями, есть логика и последовательность. Характерные черты таких компаний – мобильность кадров, оперативность решения и управления, новаторство и быстрота реакций, непубличность лидера.

# Этапы формирования корпоративной культуры

- По оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%
- Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию в компании.

## Ошибки в мотивации

- *Отсутствие премии и системы мотивации;*
- *Выплата «премии-приза» - случайность мотивации;*
- *Гарантированные премии – премия как часть оклада;*
- *Недостижимые бонусы – демотивация лучших сотрудников, потеря веры;*
- *Премия за чужую работу – демотивирует исполнителей, всех участников задачи*



## Причины ошибок

- **Показатели стимулирования не увязаны с целями бизнеса** – показатели могут устареть или быть не сбалансированными (развитие новых направлений)
- **Отсутствует количественная оценка показателей результативности работы сотрудников** – увлеченность субъективными показателями, сокращение влияние руководителей на показатели
- **Планирование, исполнение и контроль показателей эффективности деятельности проводятся подразделениями самостоятельно** - функции контроля, планирования и исполнения должны быть распределены между разными структурными подразделениями

**Сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач** – показатели должны быть под контролем самого сотрудника

**Стимулирование проектной деятельности по принципам текущей** – мотивация должна быть по итогам всего проекта

**Сложность системы мотивации** – исключение сложных формул, интегралов и сложных расчетов в определении премии

## Что такое «управление по целям»?

Управление на основе целей – системный подход позволяющий руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наивысшие результаты при имеющихся ресурсах.

- Управление по целям заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники организации ясно понимали цели или задачи организации, а также знали свою роль и ответственность за достижение поставленных целей.
- Полный список целей компании описывает ее стратегию и направляет действия руководителей и всех сотрудников, что ведет к автоматическому достижению стратегических ориентиров
- Мониторинг достижения целей позволяет руководителям измерять эффективность работы своих менеджеров, особенно в ключевых областях, таких как маркетинг, инновации, управление кадрами, финансовые ресурсы, материальные ресурсы, производительность, социальная ответственность, вопросы прибыли.

**ИТОГ – Создание эффективной системы мотивации**



# СТРАТЕГИЯ



**Описание образа желаемого будущего** - Формулирование (если этого не было сделано ранее) либо конкретизация существующей миссии компании, ценностей. Составление предварительного наброска стратегических целей.

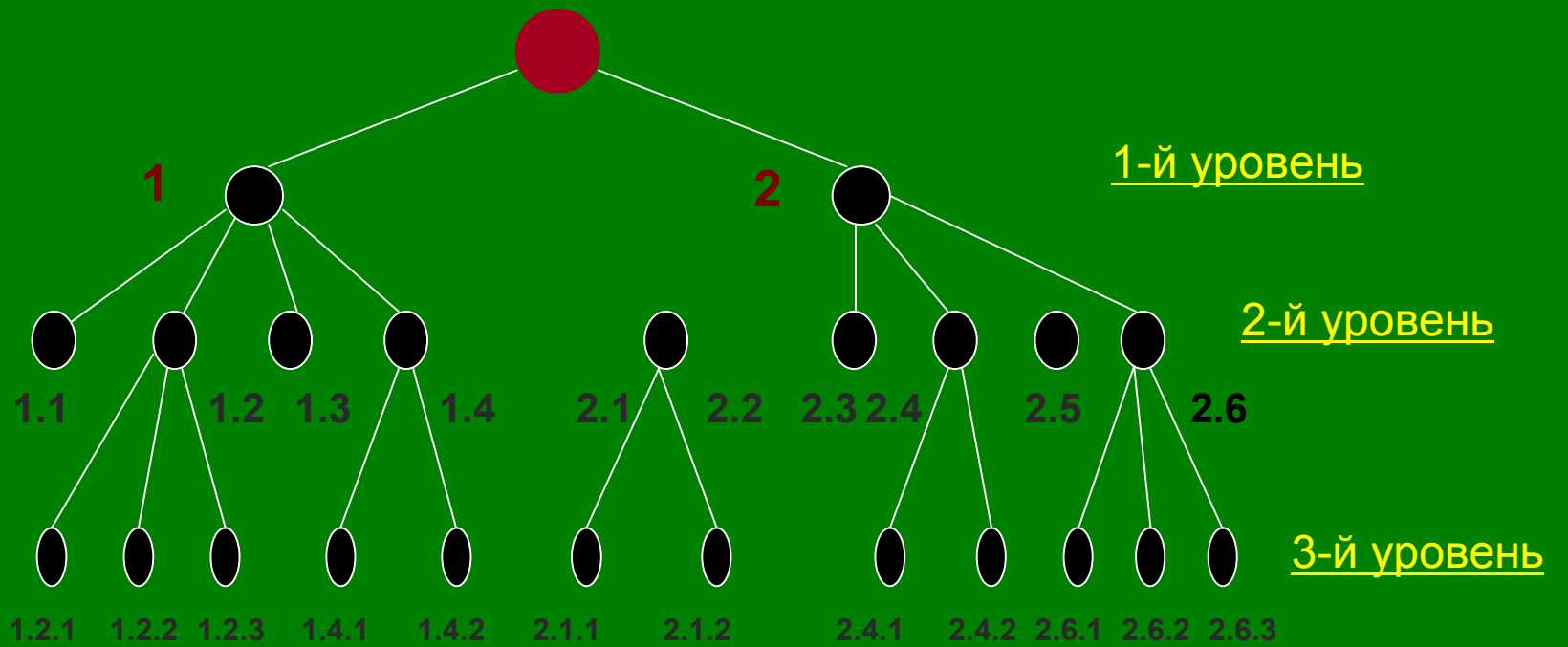
Анализ внешней и внутренней среды, анализ сильных и слабых сторон компании. **Разработка бизнес и конкурентной стратегии**

**Описание стратегии** через систему сбалансированных показателей

**Реализация стратегии** – обеспечение сбора, мониторинга и анализа стратегических показателей. Внесение корректив в состав и вес показателей

•Разработка стратегии, а также маркетинговые исследования, необходимые для формулировки стратегии – отдельные проекты, которые могут появиться в рамках проекта внедрения системы управления по целям

# Миссия



Бизнес-стратегия

Финансы

Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы удовлетворить акционеров и кредиторов?

Рынок/клиенты

Как нужно работать с клиентами, чтобы достичь этих финансовых показателей?

Внутренние процессы

Как нужно перестроить процессы для оптимальной работы с клиентами?

Сотрудники/  
Инфраструктура

Какие знания и технологии нам нужны, чтобы обеспечить эффективность ключевых бизнес-процессов?

Ресурсная стратегия

# Процесс управления по целям

Формулировка целей компании на период

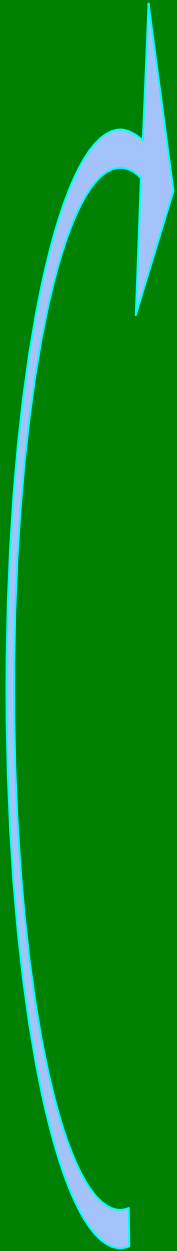
Декомпозиция целей до уровня подразделений и сотрудников

Определение задач и корпоративных стандартов, направленных на достижение целей компании

Согласование целей и задач внутри организации

Фиксация фактического достижения целей. Оперативный мониторинг деятельности организации, подразделений и сотрудников. План-фактный анализ

Расчет премиальной оплаты сотрудникам в зависимости от достижения личных производственных целей и целей организации за период



## Делегирование, мотивация

- Чтобы достигать поставленные цели, развивать приоритетные направления, да и просто поддерживать стабильной работу организации, цели сотрудников должны совпадать с целями компании.
- Критерии их эффективности – это и есть выполнение целей, установленных для всей компании.
- Персонал должен быть мотивирован и вовлечен в достижение тех показателей, которые ставит перед собой организация.

## Управление по целям и обратная связь

- Обратная связь в управлении и мотивации один из самых важных элементов.
- Но о нем забывают чаще чем обо всем остальном
- В целевом управлении, руководство компании обеспечивает механизм, позволяющий регулярно информировать сотрудников о том, насколько эффективно они работают.
- Получаемая **обратная связь** дает возможность персоналу самостоятельно корректировать свою работу в ту или иную сторону.
- Только давая сотруднику обратную связь можно управлять показателями качества и улучшать их.

## Обратная связь

- Принцип обратной связи очень важен еще и потому, что, исходя из современных гуманных концепций работы с персоналом, у менеджеров не должна формироваться психология надсмотрщиков: им отводится принципиально иная роль определенного рода консультантов или персональных инструкторов («коучеров»).
- Управление с учетом **обратной связи** позволяет установить между руководителем и подчиненным партнерские отношения, которые всегда более эффективны для достижения компанией своих целей
- Если раньше при неполучении премии сотрудник мог обидеться и уйти в «глухую» оборону и саботаж, то сейчас он приходит за советом и просит помощи.

## Психологическое принятие цели

- У сотрудника должно быть психологическое принятие **достижимости цели**.
- Даже если сотрудник расписался на целеполагающем документе, это не означает, что он психологически с ним согласен и считает эти цели достижимыми и необходимыми для исполнения.
- Поэтому, кроме объективного обоснования целей, бросающих вызов, должна быть внедрена **процедура обсуждения и принятия целей сотрудником**.
- Пока сотрудник психологически не согласен, эти цели не будут являться его целями, они будут являться целями менеджера, который их поставил.

**Люди не любят реализовывать чужие цели и идеи.**

**В случае положительного результата принятия целей, сотрудник перейдет на управление по целям, то есть не будет требовать тотального процессуального контроля со стороны менеджера и не будет чувствовать угнетения и эксплуатации своей личности**

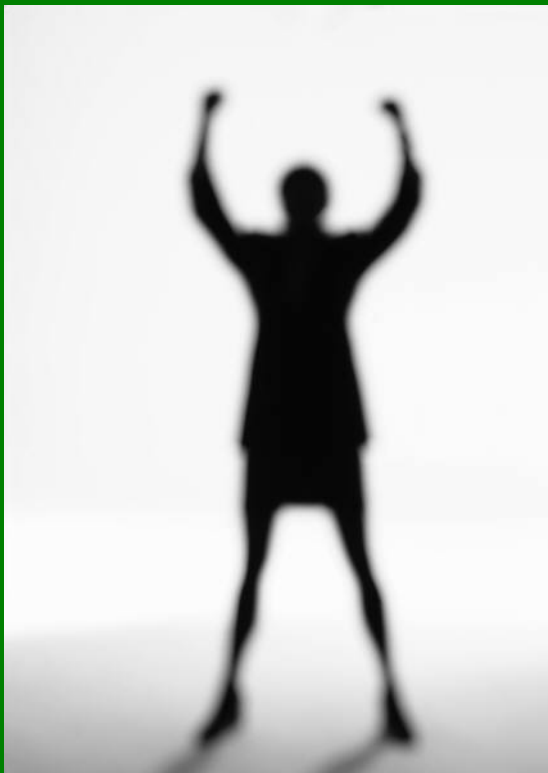


# **Общие принципы работы**

## ОСНОВНОЙ ФУНКЦИОНАЛ ПРОДУКТА «УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ»

- Создание модели целевых показателей компании;
- Планирование показателей в разрезе различных периодов по должностям и подразделениям;
- Управление собраниями и оперативными поручениями;
- Обратная связь от руководителей на основе субъективных оценок;
- Мониторинг и контроль бизнес-показателей компании;
- Интеграция с оперативным, бухгалтерским контуром, CRM-системами, бюджетированием;

## Структура целей, использующихся в продукте:



**KPI – цели**, ключевые показатели деятельности, полученные на основе объективных данных;

**SMART-задачи** – оперативные поручения и задачи, сформированные в рамках имеющихся целей;

**Стандарты** – соответствие корпоративным стандартам и субъективные оценки «внутренних клиентов» и руководителя;

Приоритет между целями задается распределением весов. По каждой из целей планируются значения в абсолютных или относительных показателях.

## Ключевые показатели деятельности

- Основные показатели деятельности (KPI) – показатели, полученные на основе объективных данных (прибыль продаж, размер затрат, скорость доставки), обычно имеют большие веса и большие приоритеты в оценке эффективности работы сотрудника.
- Для объекта управления формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте.
- Стандарт этот, включает: наименование, описание и весомость цели, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке целей объекта управления. Важно, чтобы достижение каждой цели поддавалось измерению.
- Цели должны соответствовать требованиям: Конкретности, измеримости, достижимости, релевантности, ограниченности по времени

## Оперативное управление задачами и поручениями

- Задачи и поручения, сформулированные в рамках имеющихся целей, но имеющие самостоятельную значимость – отдельный критерий для оценки.
- Для обслуживающих подразделений одним из ключевых показателей являются оперативные поручения, связанные с выполнением производственных задач.
- Выполнение таких задач может быть основным показателем эффективности сотрудника. Пример таких должностей – секретарь, системный администратор. Оценку выполнения заданий производит тот, кто является постановщиком задачи на основе заранее сформулированных критериев.

## Расчет премии за результат

- После того как будут собраны данные для фиксации факта по выбранным показателям, проставлены субъективные оценки и учтено выполнение оперативных поручений, можно будет определить (оцифровать) эффективность сотрудника,
- на основе КПД – по определенному заранее алгоритму будет рассчитана премия.
- Показатели для расчета премии могут учитывать КПД сотрудника, подразделения, и компании в целом. Мотивация на достижение коллективных показателей создает основу для командного духа.
- Прозрачность алгоритма позволяет сотруднику самостоятельно определить размер его премии.
- Это формирует сильную вовлеченность и обратную связь, активное отношение сотрудника к целям компании

# Трансляция факта из систем оперативного учета

Оперативный  
учет  
(регистры и  
Документы)

Показатели  
деятельности  
(KPI)

Бонус за  
результат

Управление торговлей, Бухгалтерия, УПП,  
любая конфигурация на Платформе  
1С:Предприятие 7.7, 8

**Проект по  
внедрению  
управления  
по целям на  
предприятии**







Этапы проекта

Диагностика системы управления

Обучение топ-менеджмента  
и команды проекта

Формализация стратегии,  
разработка показателей

Проектирование и  
настройка системы

Опытная эксплуатация  
и доработка показателей

## Бизнес-тренинг «Управление по целям»»

- Введение в управление по целям и показателям. Создание ожиданий от проекта
- Управление стратегией организации.
- Измеримость целей. Введение в методику сбалансированной системы показателей (ССП)
- Декомпозиция стратегических целей компании на уровень подразделений и сотрудников
- Управление поручениями и стандартами исполнения
- Формирование системы вознаграждения, основанной на результатах
- Внедрение системы управления по целям. Возможности ПП

## Этап «Формализация стратегии и выработка целевых показателей»

- Формирование согласованного видения стратегических приоритетов компании между топ-менеджерами компании;
- Разработка миссии, дерева целей, определение профиля корпоративной культуры;
- Разработка карт сбалансированной системы показателей;
- Декомпозиция целей и описание процессов обратной связи;
- Формирование исчерпывающего набора показателей деятельности, описывающий стратегию компании;

## Этап «Разработка регламентов управления по целям»

- Разработка регламента компании по планированию и согласованию целей на период;
- Определение ответственности за поддержку бизнес-процесса «управления по целям».
- Разработка системы оплаты, ориентированной на результат. Подготовка регламента, описывающего схему расчета бонуса сотрудника от его эффективности;

## Этап «Настройка модели :Управление по целям»

- Настройка модели планирования, ввод показателей деятельности, настройка доступа и распределение прав.
- Настройка автоматизированного механизма выборки фактических показателей из системы оперативного учета для фиксации в ПП «Волгасофт:Управление по целям»

## Этап «Опытная эксплуатация системы»

- Перед переходом к опытной эксплуатации пользователи должны быть обучены планированию, технологии постановки и согласования целей, а также использованию ПП.
- Опытная эксплуатация системы (2-3 месяца), без изменения системы мотивации. В этот период происходит сбор статистических данных, проверка на практике правильности выбора целевых показателей, корректировка целей, работа с персоналом по вовлечению в технологию управления, основанной на целях.
- Переход к промышленной эксплуатации. Переход на автоматическую систему расчета премий.

## Что мы получаем в итоге:

1. **Повышается эффективность управления.** Есть четкие критерии оценки руководителей и формирование кадрового резерва в руководители;
2. **Совершенствуется планирование.** Это механизм, заставляющий сотрудника концентрироваться на выполнении тех задач, которые ему поставлены в рамках общей стратегии компании.
3. **Эффективнее становится контроль.** Такая технология способствует росту контроля (самоконтроля) и стабилизирует регулярность проверок результатов работы.
4. **Улучшаются взаимоотношения между подчиненными и руководителями.** Это происходит по целому ряду причин: снижается потребность в строгом контроле; подчиненные получают больше возможностей для участия в процессе планирования, а руководители укрепляют ту основу, на которой с подчиненными можно обсуждать результаты их работы.
5. **Расширяются возможности подготовки руководителей.** Топ-менеджер уделяет больше внимания подготовке и обучению менеджеров.
6. **Устанавливаются стандарты и критерии для оценки выполнения задач.** Без таких стандартов и критериев не может быть менеджмента как такового, как бы велики ни были трудности в определении их содержания.
7. **Облегчается передача полномочий и делегирование**

## Эффекты от внедрения управления на основе целей

### Преимущества для акционеров:

- Ясность стратегических ориентиров компании, отслеживание всех показателей в режиме реального времени;
- Возможность передать полномочия по управлению компанией наемному руководителю без потери контроля за компанией, Прозрачная оценка эффективности руководителя компании;
- Прозрачность и высокая управляемость бизнеса, как следствие повышение его капитализации
- Повышение темпа развития и роста компании;
- Единый стандарт управления для разных направлений бизнеса
- Отслеживание текущего уровня (аппроксимации) достижения годовых планов в режиме реального времени
- Возможность дистанционного контроля за деятельностью Компании





## Эффекты от внедрения управления на основе целей



### Преимущества для топ-менеджмента:

- Распределение ответственности за достижение целей компании, между всеми подразделениями и сотрудниками;
- Улучшение основных бизнес-показателей компании (прибыль, продажи, объем производства, качество, снижение себестоимости и общих затрат).
- Дистанционный контроль (во время командировок) за всеми бизнес-показателями компании;
- Воспитание культуры высокопроизводительного труда в компании;
- Определение высокорезультативных и нерезультативных сотрудников, формирование кадрового резерва;
- Возможность гибко менять цели компании на ближайший период в связи с изменениями на рынке
- Создание и развитие системы оплаты труда по результатам деятельности

## Эффекты от внедрения управления на основе целей

### **Преимущества менеджеров подразделений:**

- Анализ эффективности сотрудников подразделения в режиме реального времени;
- Сокращение «коммунальных» (неконструктивных) конфликтов в подразделении;
- Повышение исполнительской дисциплины;
- Премирование сотрудника за достигнутые результаты, выполненные поручения и соблюдение стандартов работы;
- Условия для формирования командного духа в компании;

### **Преимущества для сотрудника:**

- Достигнутые результаты учитываются и вознаграждаются;
- Регулярная обратная связь от руководителя;
- Быстрый карьерный рост при высокой результативности в работе;
- Возможность увеличить свою результативность и финансовые вознаграждения;
- Однозначная фиксация целей должности и текущих поручений руководителя;
- Прозрачная формула расчета премии и расчет премии на текущую дату в режиме реального времени;
- Повышение удовлетворенности от работы;

## Рекомендации по проекту

- Проект организационных изменений со всем «букетом проблем»;
- Система мотивации – самая сложная с точки зрения изменения система
- Лучше отрабатывать на одном отдельном подразделении/ департаменте/ дивизионе;
- Система требует «обкатки» на реальных данных и постоянно развивается, изменение и корректировка показателей происходит в режиме реального времени;
- Система должна быть простой и удобной несмотря на сложность самой области;

## Факторы успеха проекта

- Участие собственника или самого высшего менеджмента;
- Четкие требования к проекту;
- Готовность к изменениям и развитию;
- Наличие команды в компании, которая готова к поддержке системы;
- Наличие «здоровой» учетной системы;

## Способы продажи проектов



1. Внедрение собственной системы и демонстрация возможностей на собственных данных
2. Тематические обзорные семинары, «демо-дни»
3. «Допродажа» проекта, когда руководители заказывают CRM, бюджетирование, СМК, Workflow или другую систему управления
4. Продажа после внедрения системы автоматизации. Проведение презентации после сдачи проекта
5. Продажа исключительно собственникам, директорам