

## **Егор Ледяев: Мотивация на результат. Принцип №1: прозрачность результатов**

В этой статье я хотел бы обратить ваше внимание, на то, о чем стоит задуматься прежде, чем создавать систему мотивации в вашей компании. А именно, поставить вопрос

### **С чего начинать создавать систему мотивации?**

Первым и базовым принципом системы управления по целям и организации оплаты труда «за результат» является принцип прозрачности конечных результатов и понимание перспектив. Как заявил основоположник системы МВО П. Друкер, эффективность труда повышается в том случае, когда работнику понятны конечные результаты его труда и способы их достижения.

МВО (от англ. Management by objectives – управление по целям) – это система управления по целям, позволяющая значительно повысить эффективность и мотивацию каждого сотрудника, путем взаимоувязывания его оплаты труда с целями и результатами бизнеса. Основатель системы П. Друкер, высказал идею о необходимости доведения целей и задач организации до конкретных работников в его книге «The Practice of Management» («Практика менеджмента») в 1954 году.

Автор популярной концепции управления, как и его последователи привели нам массу примеров, которые реально использовать в любой компании любой отрасли.

Для того, чтобы сделать прозрачными конечные результаты труда для сотрудников, достаточно раз в год вовлекать ключевых специалистов и руководителей отделов и проектов в процесс упрощенного годового планирования. Безусловно, руководитель и владелец бизнеса имеют представление о том, как развивать бизнес. У большинства в голове есть ясный план, что нужно делать компании, каких результатов достичь и как примерно будет выглядеть компания через год (3,5, 10 и т.д.) Это называется «стратегическое видение». Но проблема в том, что для большинства сотрудников организации будущее этой организации представляется туманным, связанным из обрывков информации официальных источников, кулуарных разговоров и собственных домыслов.

И эта картина, как правило, существенно отличается от замысла первого лица не в лучшую сторону. У организации может быть блестящее будущее лидера рынка, но текущие трудности, которые заметны здесь и сейчас, могут испугать и разуверить сотрудников в перспективности. И они найдут работу у конкурентов с лучшей стимулирующей средой.

«Отсутствие перспектив в организации» - причина, стоящая на втором месте по популярности у работников, уволившись по собственному желанию. Почему же сотрудник не увидел себя причастным к будущим успехам организации?

Какова схема действия менеджера, по внедрению Принципа №1 в систему мотивации сотрудников?

Вовлекать сотрудников в систему стратегического управления и планирования – не значит организовывать сложный и затратный процесс. Для мотивации достаточно будет простого метода экспресс-анализа текущей деятельности и положения компании на рынке с

последующими выводами в виде перечня целей и задач по усовершенствованию способности компании завоевывать внимание потребителя и его спрос на свои услуги.

Сегодня таким способом является ежегодное проведения «стратегических сессий» - специальных рабочих встреч, на которых коллектив анализирует текущую ситуацию бизнеса, определяет возможности его развития и планирует конкретные действия и результаты по его усовершенствованию.

Итак, ваши шаги по внедрению первого принципа мотивации:

1. Определить рабочую группу – ключевых специалистов, руководителей отделов и авторитетных представителей каждой группы сотрудников.

2. Информировать их о значимости их участия в планировании деятельности (!) и о процедуре планирования.

3. Назначить модератора стратегической сессии – человека, умеющего организовывать деловые совещания и командную работу лидеров, знающего что такое стратегическое планирование и умеющего проводить стратегические сессии. Модератор может быть внешним или внутренним. Привлечение внешнего модератора позволяет привнести новое видение и дополнительный опыт в процесс планирования без дополнительных потерь вашего рабочего времени.

4. Провести 3-5 рабочих встреч за круглым столом, без отвлечения на звонки и мелкие вопросы.

5. Оформить результаты в виде понятно сформулированных стратегических целей, дерева операционных задач. А так же ключевых показателей эффективности (KPI) – демонстрирующих всем о том, каких количественные параметры деятельности будут свидетельствовать об успешности бизнеса.

6. На последнем этапе, важно провести процедуру распределения ответственности, в которой участники смогут самостоятельно распределить области ответственности за запланированные результаты между подразделениями и специалистами компании.

Как показывает практика, проведения подобных сессий позволяет заложить мощный фундамент вашей стимулирующей среды:

Через руководителей отделов и авторитетных лидеров передать и информацию о целях компании ко всем отдельным сотрудникам.

Сделать планы компании прозрачными и понятными для коллектива.

Сформировать критерии количественные результаты – критерии успеха (KPI).

Распределить ответственность в команде за результаты и KPI. Таким образом, достигая эффекта «добровольного принятия» ответственности и отсутствия «права на незнание» своей зоны ответственности.

Результаты данной работы можно визуализировать – создав красивые схемы, показывающие какими целями должна руководствоваться компания, чтобы достичь важных преимуществ и привлечь внимание потребителя. Операционные планы хорошо демонстрировать в виде временных диаграмм, например, диаграммы Ганта, с созданием которой хорошо справится доступный всем инструмент MSProject.

Для того, чтобы подчеркнуть значимость поставленного плана так же важно установить взаимосвязь оплаты труда с установленными задачами и KPI.

Ошибки, которых необходимо избежать при внедрении принципа №1:

1. Проводить стратегическую сессию без первого лица организации (буквально: Директору не до ваших игр, которые не имеют отношения к реальным делам, которыми он занят)

2. Ограничить рабочую группу только топ-менеджерами (буквально: Мы сами определим, что вам делать и спустим сверху необходимые задачи!)

3. Не иметь четкой и понятной процедуры стратегической сессии (буквально: Что-нибудь да спланируем!)

4. Проводить стратегическую сессию силами директора, в качестве модератора (буквально: Мы подумаем и я решу, что мы будем делать!)

5. Записывать их на бумажках, на ватманах или маркерной доске, а потом стирать (буквально: Потом запишем!)

6. Проводить сессию попутно с решением текущих операционных вопросов и ответов на звонки (буквально: Основная работа важнее совещания!)

7. Убрать результаты сессии «в стол» и не обращаться к ним в следующие три месяца работы (буквально: Это не имеет отношения к реальной практике!)

Напоследок, в качестве демонстрации очень успешного примера формализации стратегических целей и доведения их до персонала в простом, понятном и лаконичном виде хочется привести самую известную в мире сеть точек быстрого питания McDonald's.

Стратегические цели компании McDonald's

Каждые 12 часов открывать новый ресторан где-то в мире

Сохранять положение крупнейшей сети ресторанов быстрого питания в мире

Обеспечивать питание со скоростью не более 40 секунд

Осваивать каждый год одно новое блюдо.

Для того, чтобы правильно поставить стратегические цели, вы можете руководствоваться всего тремя простыми правилами, реализованными в нашем примере:

1. Цель поставлена циклично (результат достигается не один раз, а регулярно)

2. Цель содержит количественный параметр, который легко измерить (Например, «Быть первым в отрасли по величине активов» )

3. Количественный параметр цели – идеален (то есть планируется максимально возможный идеальный результат)

Ваша стратегическая программа может быть сформулирована в любом виде. Она может включать десять целей, либо всего две или даже одну! Она может быть написана рабочих столах ПК ваших сотрудников, или на стенах их кабинетов. Она может любой. Но главное – настраивающей на перспективу и вдохновляющей на достижения!