

MPR

LETA IT-компания представляет универсальную инфраструктуру «сквозного менеджмента»

LETA IT-компания – ведущий российский оператор типизированных ИТ-услуг – представляет систему управления по целям (Management by Objectives, или MBO). Эта система внедрена в компании и используется как основной инструмент «сквозного менеджмента» в таких областях, как развитие бизнеса и запуск новых направлений, управление компетенциями, качеством, продажами, проектами, персоналом и др. В частности, система использовалась при приобретении промышленного интегратора - компании АСК, создании направления «Защита персональных данных», внедрении систем корпоративного обучения и управления качеством, включении LETA IT-компания в LETA Group.

Технология управления по целям позволяет компании LETA обоснованно выбрать важнейшие задачи развития на год, детализировать их и оптимально распределить по кварталам. При этом компания разработала регламенты, циклическое выполнение которых позволяет правильно провести декомпозицию целей верхнего уровня в планы подразделений и сотрудников. С помощью аналогичной процедуры LETA IT-компания своевременно получает отчеты, формирует объективную оценку движения к каждой намеченной цели, на каждом уровне выявляет проблемы и корректирует планы следующих периодов. Отметим, что в отличие от специализированных инструментов планирования, система MBO одинаково эффективна и в сфере основной деятельности компании, и в непроизводственных областях (управление изменениями, компетенциями, карьерой, развитием корпоративной культуры и др.). Соответственно, в системе менеджмента LETA IT-компания MBO формирует универсальную инфраструктуру операционного управления, в которую интегрированы планирование, контроль и мотивация. Топ-менеджерам компании LETA система управления по целям позволяет добиваться, чтобы усилия каждого сотрудника были сконцентрированы на главных целях компании.

В компании LETA управление по целям также является фундаментом корпоративной системы материального стимулирования, которая поощряет выполнение всего намеченного плана, а не отдельных задач, какими бы важными они ни были. В компании разработан универсальный алгоритм, позволяющий на основе весов каждой цели, заданных при составлении плана, а также степени выполнения каждой задачи за отчетный период получить интегральную количественную оценку выполнения плана в целом. Именно эта оценка, а не результаты конкретных задач, используется при вычислении премии, которую получит сотрудник. Максимальная ежеквартальная премия равна окладу, при этом действующая прогрессивная шкала поощряет выполнении от 50 до 100% плана. Таким образом, MBO устанавливает приоритет планов организации перед планами сотрудника. Это – принципиальный момент, устраняющий типичный «перекосяк» традиционных систем мотивации.

Ключевую роль в эффективности MBO играют контрольные показатели (KPI) и формирование у сотрудников умения так формулировать конкретные цели, чтобы можно было объективно оценить степень их достижения. Планово развивая систему контрольных показателей, компания направляет усилия всех подразделений и сотрудников, добиваясь их согласованности. Например, точное выполнение зафиксированных в договоре сроков и перечня работ как основного критерия для проектного подразделения повышает технологичность и снижает себестоимость услуг. А введение в этот критерий степени удовлетворенности заказчика стимулирует более внимательное отношение к его запросам, возникающим по ходу работ, и создает благоприятные условия для повторных продаж при незначительном повышении затрат на ведение проекта. Также, в зависимости от «зрелости» подразделения, могут постепенно меняться относительные веса целей, связанных с расширением объема производства и задач

развития (например, информационное воздействие на рынок, создание учебников для будущего персонала своих подразделений и др.).

Отметим еще одну важную особенность системы МВО компании LETA, связанную с вариантностью планирования. С одной стороны, квартальный период планирования нельзя сократить, т.к. административные процедуры затормозят саму работу. Но на современном ИТ-рынке такой период характеризуется немалой неопределенностью: в динамике проектов, изменении рыночной ситуации, действиях регулирующих органов и др. Так, в начале квартала практически невозможно точно оценить число проектов, которые компания будет выполнять в этот период. Вариантное планирование позволяет оптимизировать план даже в этих условиях, оптимально распределяя усилия между проектами и задачами, связанными с внутренним развитием. Так, наивысший приоритет получают проекты, входящие в минимальный сценарий, а также «внутренние» цели, на которые ресурсов хватит даже при максимальном числе проектов. Оставшийся «люфт» заполняют задачи развития, которые при возрастании числа проектов от «пессимистического» к «оптимистическому» сценарию могут быть перенесены на следующие периоды.

Подчеркнем, что сотрудники LETA рассматривают систему МВО как эффективную для компании и выгодную для себя лично. Она позволяет им полнее раскрыть свои способности, помогает выделить время на профессиональное развитие, упрощает обоснованный выбор задач в условиях неопределенности. Сотрудники убедились, что LETA IT-компания неукоснительно соблюдает «правила игры», стимулируя работу по плану, причем такая работа не только выгодна материально, но и способствует карьерному росту и повышению авторитета в коллективе. При этом гарантированное предоставление обратной связи, являющееся важным элементом современных HR-технологий, позволяет сотрудникам своевременно получать оценку своей работы, вносить инициативы и корректировать дальнейшее поведение.

Разработка и внедрение системы управления по целям стало одним из важнейших проектов по совершенствованию системы менеджмента LETA IT-компания в прошедшем году. При этом за счет распараллеливания основных этапов работы внедрение было проведено в кратчайшие сроки. Так, практически одновременно проводились: анализ сильных и слабых сторон компании, формирование набора целей верхнего уровня на три квартала, массовое обучение сотрудников компании LETA технологии управления по целям (всего порядка 100 человек), разработка первого варианта системы контрольных показателей для всех подразделений, процедур планирования и отчетности, пакета документации. Уже через месяц началось полномасштабное практическое применение технологии на всех уровнях компании с оперативным разбором и устранением методических ошибок планирования (эта работа заняла 1.5 мес). Таким образом, весь второй квартал компания уже проработала в рамках системы МВО, в конце квартала были собраны и обработаны отчеты, начислены премии. Во втором квартале LETA IT-компания детально отработала все элементы технологии, и с III квартала стала использовать МВО для управления всеми аспектами работы компании, включая ее важнейшие проекты развития.

По итогам первого года эксплуатации выбраны два основных вектора развития системы управления по целям. Главным станет совершенствование и усложнение системы контрольных показателей для большинства подразделений. Другое направление связано с повышением согласованности целей по вертикали, чтобы полностью исключить ситуации, когда на одном уровне все идет по плану, а организационные цели верхнего уровня «буксуют».

«Управление по целям – хорошо известная проверенная технология менеджмента. Но, как это часто бывает, ее практическое применение дает в разных организациях совершенно разные результаты, – говорит Андрей Конусов, исполнительный директор LETA IT-компания. – Положительных примеров намного больше в небольших компаниях, с численностью в 20-30 человек, где все на виду и согласованная работа всей команды – это условие выживания предприятия. Эта система позволяет добиться того же эффекта и в крупных организациях – при условии высокой заинтересованности и вовлеченности в ее работу топ-менеджеров. Но это – большая нагрузка (по моему опыту, до 25-30% времени исполнительного директора), соответственно, по мере укрупнения организации, растет соблазн

«перебросить» основную работу на административные подразделения. И сразу живая и действенная система, которая способна буквально «творить чудеса», превращается в бездушный бюрократический механизм, в формальность и обман. Компания LETA не пошла по этому пути, и управление по целям раскрыло свой потенциал, помогло нам, несмотря на сложные экономические условия последнего полугодия, выполнить масштабные внутренние проекты развития, намеченные еще прошлой весной. МВО – это одна из тех ключевых технологий менеджмента, которыми наша компания поделится и с другими предприятиями, входящими в LETA Group».

О LETA IT-company

LETA IT-company (www.leta.ru) – первый российский оператор типизированных ИТ-услуг, обеспечивающий заказчикам комплексные решения в области информационной безопасности. LETA IT-company является лидером российского рынка защиты от утечек информации (по данным обзора CNews «Защита информации и бизнеса от инсайдеров 2007») и занимает 3 место среди крупнейших ИТ-компаний России в сфере защиты информации (по итогам рейтинга CNews Security 2007 в рамках обзора «Средства защиты информации и бизнеса 2008»).

За дополнительной информацией обращайтесь:

Мария Кузнецова

Тел: +7 (495) 921 1410

E-mail: MKuznetsova@leta.ru