



К. С. ЧЕРНЫШЕВА

директор по персоналу ООО «Музыкальный Лейбл «Блэк Стар»

K. S. CHERNYSHEVA

HR Director of Music Label Black Star LLC



Е. Ю. КОЛЕТВИНОВА

начальник сектора научно-исследовательских работ и проектов Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук

E. Yu. KOLETVINOVA

Head of Section of Research Works and Projects of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economics

Каскадирование целей в стратегическом управлении: опыт группы компаний Black Star

Cascading Goals in Strategic Management: the Best Practices of the Black Star Group of Companies

Руководители, стремясь достичь большей эффективности в работе команд, иногда сталкиваются с непреодолимыми, на первый взгляд, сложностями. Им не удается ни мотивировать сотрудников на лучший результат, ни оптимизировать их работу, изменяя планирование этапов и сроков. Как правило, проблемы лежат в области целеполагания либо связаны с недостатками в системе управления персоналом. Нивелировать эти трудности помогает методика каскадирования стратегических целей. Результаты ее применения особенно заметны в организациях с разветвленными структурами, как, например, во многих государственных учреждениях. Выстраивание иерархии целей помогает оперировать конкретными и прозрачными показателями эффективности, объективно оценивая работу подразделений и сотрудников.

In their strive to achieve greater degree of teamwork managers oftentimes run into seemingly insuperable difficulties. They fail in both their efforts to motivate personnel for a higher mark or streamline the workflow through rescheduling work stages and time frames. As a rule the problem takes root in the objectives definition realm or is a function of inadequate personnel management system. The problem could be smoothed away by the cascading strategic goals approach. Its positive results are especially prominent in organizations with multidivisional structure like, for example, in public offices. Building goal hierarchy helps operate task specific, transparent performance indicators, giving a level appraisal to the work of units and personnel.



Ключевые слова: стратегия организации, каскадирование целей, управление персоналом.

Key words: organization strategies, cascading goals, personnel management.

Для цитирования: Чернышева К. С., Колетвинова Е. Ю. Каскадирование целей в стратегическом управлении: опыт группы компаний Black Star // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 36–40.

For citation: Chernysheva K. S., Koletvinova E. Yu. Cascading Goals in Strategic Management: the Best Practices of the Black Star Group of Companies. *MGUU Herald*, 2020, no. 4, pp. 36-40. (In Russ.).

Выбор оптимальной модели управления организацией и связанная с ней оценка эффективности работы сотрудников – это актуальный вопрос современного менеджмента как в бизнесе, так и в государственном секторе. Цели и задачи, поставленные руководством, должны трансформироваться в стратегический план, выполнение которого ведет к ожидаемому результату. Тем не менее в стратегическом управлении иногда возникают барьеры, препятствующие достижению намеченных целей. Они чаще всего обусловлены ошибками целеполагания и недостаточно четко выстроенной системой управления персоналом, в которой отсутствует связь между стратегией организации и непосредственно кадровыми процессами. Особенно острые проблемы возникают при стратегическом управлении разветвленными структурами государственного сектора со множеством подведомственных организаций или в диверсифицированном бизнесе. Две названные категории предприятий объединяет то, что им необходимо создавать стратегические планы, которые включают все направления деятельности, и обеспечивать их эффективную реализацию. Один из примеров подобных организаций – группа компаний Black Star, ведущих бизнес в более чем 10 областях. Это – музыкальный лейбл, производство одежды и розничная торговля одеждой, индустрия красоты, сфера развлечений, HoReCa, агентство маркетинговых коммуникаций, фитнес-индустрия и др. Вся структура формируется на базе центральной компании – музыкального лейбла [3]. Миссия группы компаний – объединять миллионы людей по всему миру на основе уникального стиля жизни Black Star.

Для выполнения названной миссии был разработан и в данный момент внедряется бизнес-цикл постановки задач и оценки эффективности их реализации на основе каскадирования целей (рис. 1). Каскадирование целей представляет собой процесс дробления общих целей до уровня конкретных мероприятий, которые делегируются непосредственным исполнителям. Эффек-

тивным инструментом каскадирования целей выступает сбалансированная система показателей (англ. balanced scorecard), позволяющая оперативно оценивать результаты исполнения стратегии и вовремя ее корректировать [2].

На старте проекта нужно было проделать подготовительную работу. Для каждого бизнес-направления были созданы стратегии, основанные на каком-либо одном ключевом векторе развития. Была проведена стратегическая сессия, к которой все лидеры бизнес-направлений подготовили свои годовые цели для реализации общей стратегии группы компаний. Составление стратегического плана и каскадирование целей – очень трудоемкая, но принципиально важная деятельность. Особенно сложно ее осуществлять

РИС. 1

Основные этапы постановки и оценки целей в группе компаний Black Star



в компаниях, где ранее ничего подобного не проводилось. Малый и средний бизнесы обычно игнорируют эту процедуру, зачастую имея очень короткий шаг планирования.

На следующем этапе было необходимо составить годовые планы работ исходя из стратегических задач, поставленных на сессии. Преуспеть в осуществлении описанного процесса можно только при поддержке высшего менеджмента организации и наличии лидера, который будет максимально заинтересован в реализации проекта.

Всем участникам проекта должно быть ясно, какие их действия приводят к результату и высоко ценятся в компании, а какие – не приносят ожидаемого эффекта

Помимо четкого планирования, были определены KPI проекта [1]. Всем участникам проекта должно быть ясно, какие их действия приводят к результату и высоко ценятся в компании, а какие – не приносят ожидаемого эффекта. При составлении планов необходимо критично оценить каждую поставленную задачу и определить, как именно ее выполнение приблизит исполнителя к достижению генеральной цели. Цена ошибки на этом этапе очень велика.

Ключевым моментом является формирование годовых планов работ каждого подразделения. Для них был определен так называемый конечный внутренний продукт (КВП). Это – законченный высококачественный продукт, который передан в руки потребителей (клиентов), внутренних или внешних. На основе КВП подразделения формируется КВП каждого сотрудника. Если в компании вводится новое подразделение или должность, то руководителю необходимо в первую очередь предоставить в департамент управления персоналом КВП этого подразделения или сотрудника. На основе КВП формируются ключевые показатели эффективности сотрудников, ежемесячные и полугодовые цели работы, система оплаты труда.

Руководитель и сотрудник при согласовании целей совместно определяют вес каждой

из них. Вес всех целей в совокупности составляет 100%. При оценке веса учитываются приоритетность, значимость, сложность.

При постановке целей руководитель обязательно проводит личную встречу с сотрудником, чтобы объяснить ему, что означает каждая цель, какие действия сотрудника необходимы, чтобы цель была достигнута, рассказать о процессе оценки. Он также должен в момент согласования целей с сотрудником ответить на все возникшие вопросы. Принятые цели фиксируют на бланке.

Данные встречи – важный этап внедрения системы каскадирования целей. От качества его проведения будет зависеть дальнейший успех реализации годового плана. Поэтому в течение первого квартала (а если понадобится, то и дольше) руководитель должен давать развернутую обратную связь по необходимым корректировкам целей и задач. Часто руководители не обучены навыку предоставления обратной связи, не умеют получать максимальную практическую пользу от подобных встреч, и поэтому считают их бюрократической процедурой, напрасной тратой времени. Такой подход неверен, и его нужно изменить в пользу открытого диалога между начальником и подчиненным.

Основные моменты, на которые также следует обратить внимание при реализации стратегического плана: фиксация ожиданий сотрудника, система его оценки, возможность для сотрудника проявить инициативу. Важно воспитывать в подчиненных самостоятельность, даже если для этого потребуются затратить значительное время. В режиме постоянного цейтнота бывает трудно встраивать в рабочий график и обучение сотрудников, и поиск совместных решений. Нередко руководителю кажется, что намного проще и быстрее сделать все самому или дать готовые решения и пристально контролировать их реализацию. Но такой сценарий возможен лишь на короткой дистанции, в ситуации кризиса, когда необходимо действовать быстро, полностью принимая управление на себя. Если речь идет о выполнении стратегического плана развития компании, то подобный подход неприемлем.

Одна из ценностей Black Star – развиваться самим и развивать других. Она напрямую связана с представлением о том, что достичь поставленных целей и задач можно только в команде высокоэффективных профессионалов.

Оценка деятельности сотрудников на соответствие ключевым корпоративным ценностям в группе компаний Black Star проводится каждое полугодие (для топ-менеджеров – раз в год). Основные критерии оценки таковы:

- достижение поставленных целей (оценка результативности и эффективности сотрудников);
- соответствие деятельности сотрудников корпоративным ценностям;
- соответствие компетенций сотрудника корпоративным компетенциям.

Содержание компетенций описывается моделью успешного рабочего поведения при решении профессиональных задач. Каждая из компетенций отражает одну или несколько ценностей организации. Сама процедура предполагает оценивание работника по конкретным поведенческим индикаторам в ходе повседневной профессиональной деятельности. Процедура полугодовой оценки проводится летом и зимой. Летняя оценочная сессия за период с января по июнь проходит в июле, зимняя оценочная сессия за период с июля по декабрь – в январе-феврале. Она проходит в формате «360 градусов» или «270 градусов»: сотрудник проводит самооценку, его работу оценивают руководитель, коллеги и подчиненные (при наличии). Департамент управления персоналом сопровождает процедуру, назначает сотрудников, которые будут оценивать деятельность коллег. Оценка проходит анонимно, и по результатам составляется индивидуальный отчет. Если обнаружены зоны развития, то после оценки для сотрудника создают индивидуальный план развития.

Для эффективной реализации и контроля достижения целей в Black Star проводят регулярные совещания, и после каждого совещания формируется отчетность. Как правило, организуют совещания пяти типов.

1. «Команда лидеров». Участники: генеральный директор, финансовый директор, директор по персоналу, директор по маркетингу, CEO всех бизнес-направлений. На совещании генеральный директор передает сверху вниз по схеме управления необходимые сведения и распоряжения для скорейшего их выполнения. Команда лидеров Black Star в свою очередь сообщает генеральному директору о выполненных задачах, информирует его о статусах текущих задач, согласовывает план действий на будущий период. В рамках совещания происходят планирование бюджета на месяц и защита показателей за прошедший отчетный период, делается отчет о решении стратегических задач, лучшие сотрудники и их проекты номинируются на участие в программе признания Black Star. Совещания проводятся один раз в месяц. Обязательные составляющие: цель, презентация участниками выполненных задач и статусов текущих задач, повестка совещания, протокол, решения, сроки. Обязательный отчет после совещания – протокол совещания с указанием принятых решений, ответственных лиц и сроков.

2. Оперативные совещания. Участники (список обычно постоянный): операционный директор, представители отделов производства, продажи, финансов, HR, маркетинга, юристы (в рамках бизнес-направления), директора департаментов, руководители отделов. Во время совещания участники докладывают о текущем состоянии дел бизнес-подразделения, при этом информация поступает снизу вверх, а не сверху вниз, как во время инструктивных совещаний. Периодичность оперативных совещаний – один раз в неделю. Обязательные составляющие: цель, повестка совещания, протокол, решения, сроки. Обязательный отчет после совещания – протокол совещания, с указанием принятых решений, ответственных лиц и сроков. Протокол обновляется еженедельно и высылается на ознакомление генеральному директору.

3. Проблемные совещания. Список участников составляется в зависимости от задачи. Проблемные совещания нацелены на поиск оптимальных решений проблем в короткие сроки, на обсуждение хозяйственных проблем,

на исследование организационных перспектив и инновационных проектов. Проблемное совещание часто подразумевает групповую форму принятия решений или дискуссию. Дискуссия – это общение с использованием аргументированных доводов с целью найти истинное (подходящее для большинства) решение посредством сопоставления различных мнений. Такие встречи имеют стихийный характер и назначаются под конкретную задачу. Обязательные составляющие: цель, повестка совещания, протокол, решения, сроки. Обязательные отчеты после совещания – протокол совещания с указанием принятых решений, ответственных лиц и сроков.

Каскадирование стратегических целей для всех уровней управления позволяет определить конкретные показатели эффективности в каждом подразделении

4. Ежедневные виртуальные отчетные встречи. Каждый день сотрудники по окончании рабочего дня направляют руководителю письменные отчеты о проделанной работе по электронной почте, с помощью сервиса «Битрикс» или другого мессенджера (по согласованию с руководителем). Обязательная составляющая – отчеты о ра-

боте со статусами исполнения. Обязательный отчет – по форме, установленной руководителем.

5. «Собрание хороших новостей». Генеральный директор или операционный директор ежемесячно готовит одну – три позитивных новости по теме развития бизнеса. В рамках собрания все сотрудники узнают о результатах и достижениях своего бизнеса. Генеральный директор или операционный директор награждают почетной грамотой лучших сотрудников от каждого бизнес-направления. Обязательные составляющие: цель, повестка совещания, награждение лучших сотрудников. Обязательные отчеты – видео и фотоматериалы, выкладываемые на платформе «Битрикс».

Каскадирование стратегических целей для всех уровней управления позволяет определить конкретные показатели эффективности в каждом подразделении и оценить их вклад в достижение целей. Прозрачность и измеримость всех параметров положительным образом влияют на систему управления персоналом, помогая в оценке, развитии, мотивации и вознаграждении сотрудников. Система обратной связи повышает уровень вовлеченности сотрудников и оказывает благотворное влияние на результаты деятельности организации.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI. М.: Альпина Паблишер, 2015. 218 с.
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 320 с.
3. Black Star [веб-сайт]. URL: <https://black-star.ru/about> (дата обращения: 22.10.2020).

REFERENCES

1. Vetluzhskikh E. N. *Sistema Voznagrazhdeniya: Kak Razrabotat Celi i KPI* [Remuneration System: how to Put Together Goals and KPI]. Moscow: Alpina Publisher, 2015. 218 p. (In Russ.).
2. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Moscow: Olymp Business, 2017. 320 p. (In Russ.).
3. Black Star [website]. Available at: <https://black-star.ru/about> (accessed: 22.10.2020). (In Russ.).