**Система подотчетности и стратегическое планирование**

После эйфории создания стратегического плана его исполнение кажется тяжелой и будничной процедурой. Возникают сомнения в успехе задуманного и принятого на бумаге. Между тем практика показывает, что реалистичный стратегический план имеет шанс на внедрение, если назначаются конкретные работники, персонально ответственные за проведение отдельных мероприятий плана. На первый взгляд данная истина очевидна, но только на первый взгляд. Любые мероприятия стратегического плана должны иметь количественные или качественные оценки, а этот момент часто упускается из виду разработчиками. Только на такой основе возможно построение системы подотчетности, позволяющей вознаграждать тех, кто выполняет стратегический план, и не вознаграждать тех, кто его не выполняет.

Давайте зададим себе простой вопрос: "Что такое подотчетность?" В специальной литературе определений много, и мы старались найти в них точки соприкосновения.

Итак, подотчетность - это:

во-первых, система поддержания аппарата в напряжении, необходимом для выполнения стратегических целей,

во-вторых, цели, воспринятые индивидуумом, командой, организационным подразделением, по которым определяется эффективность трудовой деятельности и устанавливается система вознаграждения,

в-третьих, методология определения, почему задание не выполнено и что следует сделать, чтобы оно было выполнено в дальнейшем.

Несмотря на бравурность формулировок, данные определения не дают ответа на следующие важные вопросы:

Как выявить процессы, которые следует держать под контролем?

Как определить тех, кто будет отвечать за выполнение конкретных целей стратегического плана?

В каком объеме можно делегировать полномочия?

Как часто контролировать выполнение?

Как внедрить систему наказаний и поощрений?

Это довольно объемные вопросы, поэтому мы попытаемся на них ответить в нескольких статьях.

**Как система подотчетности мотивирует людей**

Не секрет, что люди работают для достижения стратегических целей компании по разным причинам. Некоторые любят брать барьеры. Они испытывают радость от очередной победы над препятствием. Другие на первое место ставят фактор получения вознаграждения в форме денег, продвижения по службе, роста репутации. Третьи работают, страшась не получить признания или остаться без работы.

Однако независимо от мотивации все эти люди будут стремиться достигнуть установленных целей при наличии на предприятии системы регулярного контроля и оценки. И напротив, когда цели сформулированы абстрактно, система контроля ослаблена, они будут работать "по собственному усмотрению" - и это в конечном итоге приведет к профанации системы стратегического планирования.

Система контроля особенно нужна на начальных этапах стратегического планирования, когда требуется создать большое количество нормативных документов и в большом количестве возможны "отписки".

**Внедрение системы подотчетности - опасное мероприятие**

Компания, объявив внедрение стратегического планирования, должна реально желать вложить деньги, время и усилие в то, чтобы система заработала. В противном случае руководство теряет "лицо" и производительность системы стратегического планирования падает.

Система подотчетности работает в том случае, когда:

Высшее руководство рассматривает ее как основное средство сохранения в компании системы стратегического планирования.

Система подотчетности продумана, а работники подробно информированы о ее действии, важности и необходимости использования.

Высшее руководство тщательно документирует все действия персонала, привлекая его к внедрению системы подотчетности, анализируя ошибки, победы и поражения, стимулируя работников, выполнивших мероприятия плана в срок, перераспределяя ресурсы, избавляя компанию от тех, кто имитирует деятельность.

Высшее руководство оценивает менеджеров среднего звена, в том числе и по тому, как они внедряют систему подотчетности внутри своих подразделений.

Система честна по своей сути, в ней нет места исключениям в части поощрений и наказаний.

Система подотчетности не будет внедрена, если:

Основной задачей верхнего руководства является бумаготворчество.

Сама система подотчетности носит показной характер.

Руководители различных уровней боятся честно признаваться в своих ошибках и привыкли указывать на ошибки другим (культурная особенность многих организаций).

Ответственность размыта и существует уравниловка в вознаграждениях.

Мы заранее хотим предупредить наших читателей, что внедрение системы подотчетности - грязное и кляузное дело. Причин тому несколько:

Во-первых, система подотчетности относится к классу сложных систем, ибо объединяет цели, в достижении которых участвуют несколько подразделений по горизонтали.

Во-вторых, внедрение системы подотчетности затрагивает интересы тех людей, которые могут сопротивляться изменениям и попыткам оценить их труд.

В-третьих, это продолжительное по времени внедрения нововведение, особенно в первый год работы системы стратегического планирования, когда нужно отделить людей, реально работающих над внедрением стратегического плана, от имитаторов деятельности.

В-четвертых, это затратное нововведение, так как связано с большим объемом обучения персонала не только технике оценки, но и технике выполнения мероприятий стратегического плана.

В-пятых, это конфронтационное нововведение, так как связано с выявлением плохих работников, сообщением плохих новостей, ломкой сопротивления персонала, увольнениями.

В-шестых, это нововведение требует от исполнителей гибкости, поскольку необходима постоянная модификация курса внедрения системы в соответствии с наработанным опытом.

Этапы внедрения

После того как мы вас хорошенько напугали, назовем этапы внедрения системы подотчетности:

Выделение основных элементов стратегического плана, связанных с конкретными действиями, и определение приоритетов среди них.

Определение подразделений и руководителей верхнего звена, отвечающих за эти элементы.

Увязка указанных выше элементов плана с конкретными цифрами. Необходимо, чтобы максимально возможное количество планов действий сопровождалось количественными или качественными показателями.

Внедрение системы контроля исполнения планов действий.

Увязка системы контроля исполнения с системой годовой оценки и аттестации персонала.

Убеждение персонала в необходимости создания системы подотчетности.

Внедрение системы делегирования полномочий, нацеленной на балансировку закрепленных за конкретными лицами действий и выделяемыми ресурсами.

Увязка системы материального поощрения и системы подотчетности.

Поощрение тех, кто действительно заслужил вознаграждение, и наказание тех, кто имитирует деятельность.

Внедрение системы подотчетности сопровождается необходимостью комбинировать выполнение стратегического плана и оперативной работы. Нас часто спрашивают, сколько приоритетных направлений и вытекающих из них стратегий может иметь компания, разрабатывающая стратегический план. Наша практика показывает, что достаточно 3-5 приоритетных направлений, по которым разрабатывается примерно 20-25 стратегий. Именно эти стратегии являются полигоном для создания системы подотчетности, поэтому организация проходит очень сложный этап в своем развитии, связанный с изменением стиля работы.

В любой иерархической структуре каждый представитель верхнего звена управления имеет собственное поле деятельности. В условиях внедрения стратегического планирования к оперативной работе верхнего звена добавляется исполнение стратегий. Имеется вероятность, что на некоторых представителей верхнего звена может лечь большая нагрузка, чем на других. В результате руководитель начинает задыхаться от необходимости одновременно выполнять несколько работ, равнозначно важных для компании. Следовательно, потребуется время для переориентации руководителей верхнего звена на выполнение ими контрольных функций. Поэтому не стоит пугаться того, что сроки исполнения планов срываются. Необходима гибкость при корректировке планов. Важно научиться отличать огрехи планирования от саботажа новаций или простейшей некомпетентности руководителей в области управления