

Исх.№ 31 от 29.08 2012  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2012

**Отзыв на сотрудничество с консультантом Егоровым Д.Е. с  
ООО «УК Альянс – Менеджмент» г. Архангельск 2011-2012 годах**

В течение полугода в 2011-2012 годах ООО «УК Альянс-Менеджмент» (г. Архангельск) сотрудничало с консультантом Егоровым Дмитрием Евгеньевичем по вопросам, связанным с прояснением стратегических целей группы компаний и проводилась работа по совершенствованию системы мотивации. ООО «УК Альянс-Менеджмент» (далее Общество) выполняет функции единоличного исполнительного органа для группы предприятий производственного и торгового направления. Рынки - B2B, B2C, FMCG.

Ранее, в 2010 году специалистами Общества были подготовлены цели каждого управляемого общества на годовой период, стратегические карты и ключевые показатели эффективности для деятельности обществ. Однако, при практическом использовании этих данных стало понятно, что они довольно общие и были вскрыты ряд неточностей в их определении, которые повлекли и неправильную трактовку при разработке KPI. Видимо, причиной неудачи послужило неверное проектирование работы. Вовлеченности топ менеджеров и специалистов предприятий в формирование стратегии в тот момент не было, точнее, в ней участвовали единичные специалисты. В конечном итоге практическая работа показала, что в связи с неточностью некоторых целей и показателей требуется повторное проведение работы по целеполаганию, которая проводилась с консультантом Егоровым Д.Е. в 2011 и продолжается в 2012 году.

Проведение работы по предприятиям были разбиты на этапы. Так, например, была проведена стратегическая сессия, на которой была выявлена общая цель основного производственного предприятия. После этого консультантом Дмитрием Егоровым <http://egorovde.ru/> проведен ряд сессий по определению целей, их декомпозиции и разработке ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудников производственного предприятия. В период написания настоящего отзыва продолжается работа, связанная с доработкой KPI. В дальнейшем планируется «обкатка» новой системы мотивации, которая устраним субъективизм при начислении повышающих или понижающих коэффициентов, существующих при нынешней системе оплаты труда. Показатели KPI взаимосвязаны с целями компаний и предполагается их использование при начислении зарплаты в автоматизированном виде.

Для сотрудников торгового предприятия работа проводилась без подготовительного этапа. Совместно с консультантом были разработаны основные цели, также декомпозированы на уровень отделов и исполнителей и разработаны KPI, работа над которыми в момент написания настоящего отзыва так же продолжается.

Для третьего, торгово-промышленного предприятия работа по прояснению целей компании строилась несколько иначе. Вначале, в октябре 2011 года было проведено заседание, для выявления основных потребителей компании, их ключевые потребности, каналы распределения продукции, формы дистрибуции, рынки сбыта, «мафия оферта». Затем проведена деловая игра «Атакуй себя», где работники предприятия представляли команды предполагаемых конкурентов, на которой

выявлены сильные и слабые стороны конкурентов для понимания их бизнес поведения. После этого проведена полноценная стратегическая сессия для уточнения целей, задач, показателей и разработки KPI. Сотрудничество продолжается.

Проделанная работа показала отличную результативность – за довольно непродолжительное время топ менеджерами были согласованы цели основных предприятий и изложены схематично, для простоты дальнейшего восприятия. Выявлены показатели подлежащие измерению для оценки достижения целей и такие показатели разработаны для сотрудников на соответствующем иерархическом уровне.

Практическая ценность данных мероприятий большая.

**Во – первых:** в вовлеченности топ менеджеров в процесс целеполагания.

**Во - вторых:** в согласовании целей топ менеджментом предприятий и понимании - куда и к чему они должны стремиться.

**В-третьих:** в понимании необходимости совершенствования системы мотивации и принятие участия в ее разработке. Это делает топ менеджеров союзниками в процессах изменения на предприятии, которые приходится проводить довольно часто, с учетом возникающих коммерческих и законодательных изменений во внешней среде.

Отмечу высокий профессионализм консультанта Дмитрия Егорова, отличное знание предмета консультации, его практическую направленность. Прошлый профессиональный опыт работы позволяет консультанту подробно разбираться в существующей технологии на торговом и промышленных предприятиях. Опыт проведения подобных работ и разработки систем мотивации на других предприятиях помогает сделать ее максимально приближенной к реалиям современной жизни.

С уважением,  
Генеральный директор



В.С. Петров