



Плоды усердия

Марк Лок, Арон де Смет, Билл Шанингер

Исследование McKinsey выявило прямую связь между организационной и финансовой эффективностью.

Считается, что всю работу, связанную с так называемым мягким менеджментом (когда упор делается на управление людьми, а не на менеджерские инструменты), очень трудно измерить. Нелегко и обосновать необходимость этих методик перед советом директоров и скептически настроенными инвесторами. Исследование McKinsey дает сторонникам «мягкого» менеджмента убедительный аргумент. Оно показало, что внимание к квалификации сотрудников и их карьерному росту, усиление корпоративной культуры и укоренение ее ценностей прямо отражаются на результатах работы.

Недавно мы провели масштабный анализ положения дел в сотнях глобальных компаний (исследование продолжается и сейчас)¹. Мы оценивали эффективность каждой из них по девяти ключевым зонам, которые, по нашему мнению, влияют на качество и результаты работы (см. схему 1). Затем мы сравнили полученные данные с финансовыми результатами этих компаний².

Мы обнаружили интересную закономерность: вероятность получить более высокую, чем в среднем по отрасли, валовую прибыль (до вычета процентов по кредитам, налогов и амортизации) в два с лишним раза выше у компаний, которые по своей организационной эффективности (средний уровень по девяти отдельным ключевым зонам) попали в верхний квартиль, чем у компаний нижнего квартиля. Другие показатели, такие как соотношение чистой прибыли и объема продаж или рост капитализации компании, также указывали на взаимосвязь высокой организационной эффективности и хороших финансовых результатов (см. схему 2 на с. 8). Это исследование подтвердило нашу уверенность в том, что без

¹ Наши выводы сделаны на основе отзывов 115 тысяч сотрудников, от рядовых работников до генеральных директоров, 231 организации. К этим организациям, работающим по всему миру, относятся публичные и частные компании, правительственные агентства и негосударственные фонды. Они представляют самые разные отрасли, в том числе банковскую, страховую, нефтяную, телекоммуникационную.

² Чтобы выявить зависимость между организационной и финансовой эффективностью компании, мы определили для каждой отрасли целевые показатели — они основаны на результатах не менее чем 100 публичных глобальных компаний, работавших в каждой отрасли в 2000—2004 гг. Мы сравнивали лишь те компании, которые публиковали данные о своих финансовых результатах в открытых источниках.

Марк Лок (Mark Loch) — директор McKinsey, Йоханнесбург
Арон де Смет (Aaron De Smet) — младший партнер McKinsey, Хьюстон
Билл Шанингер (Bill Schaninger) — партнер McKinsey, Филадельфия

СХЕМА 1

Есть к чему стремиться

Девять ключевых зон организационной эффективности

Ответственность	При четкой системе подотчетности и оценки эффективности сотрудники отвечают за результаты своей работы
Ресурсы и навыки	Навыков и персонала достаточно, чтобы компания могла реализовать свою стратегию и получить конкурентные преимущества
Координация, контроль	Экономические результаты и риски оцениваются, данные доводятся до сведения руководства
Общий курс	Сотрудники знают и разделяют цели компании, хорошо представляют себе, как их можно достичь
Благоприятная рабочая атмосфера, прочная система ценностей	Отношения между сотрудниками, характер их взаимодействия (то есть принятые нормы поведения, организация рабочих мест) способствуют общему пониманию основных корпоративных ценностей
Взаимодействие с внешним миром	Компания поддерживает постоянную связь с клиентами, поставщиками, партнерами и другими внешними группами
Иновации	В компании постоянно рождаются новые идеи, и она изменяется, чтобы сохранить устойчивость, выжить и расти
Лидерство	Руководители всех уровней направляют и вдохновляют сотрудников, добиваясь лучших результатов
Мотивация	Сотрудников поощряют добиваться поставленных целей и подолгу работать в компании

Источник: анализ McKinsey.

устойчивой организационной системы не бывает действительно здоровых компаний, то есть таких, которые могут не только добиваться хороших текущих результатов, но и делать это из года в год.

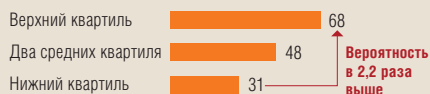
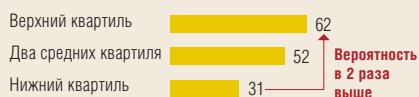
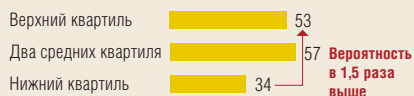
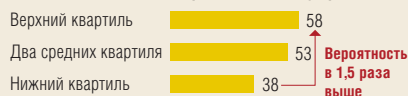
Далее мы проанализировали девять зон организационной эффективности по отдельности. Оказалось, что у компаний, попадающих в верхний квартиль по любой из них, выше и финансовые результаты, хотя не все зоны равнозначны в этом отношении. Например, у компаний, где лучше всего обстоят дела с координацией и контролем (верхний квартиль по этому показателю), в 2,7 раза больше шансов получить валовую прибыль выше средней по отрасли, чем у компаний нижнего квартиля. С другой стороны, у компаний, наиболее эффективных в плане мотивации, взаимодействия с внешним миром, а также создания благоприятной рабочей атмосферы и прочной системы ценностей, эта вероятность была лишь в 1,8 раза выше, чем у компаний нижнего квартиля.

Интересно, что обнаружилась сильная линейная зависимость между организационной и финансовой эффективностью в пяти ключевых зонах: ресурсы и навыки, общий курс, ответственность, иновации, координация и контроль. Это значит, что повышение эффективности в этих зонах должно принести немедленную финансовую отдачу. Однако в трех других зонах — лидерство, взаимодействие с внешним миром, а также благоприятная рабочая атмосфера

СХЕМА 2

Взаимосвязь организационной и финансовой эффективности

Вероятность того, что финансовые результаты компании в данном квартале превзойдут средние по отрасли¹, %

ЕБИТДА²**Рост отношения стоимости компании к объему продаж****Рост отношения стоимости компании к ее остаточной стоимости****Рост отношения остаточной стоимости компании к объему продаж****Рост стоимости компании****Рост отношения чистой прибыли к объему продаж**

¹ Данные получены либо в год проведения исследования, либо выведены как средние значения за три года; исследование проводилось в течение пяти лет, но в разных компаниях — в разные годы.

² Доход до уплаты налога на прибыль, процентов и амортизации.

Источник: анализ McKinsey.

и система ценностей — картина была не столь однозначной. Взаимосвязь высоких показателей в этих зонах и хороших финансовых результатов наблюдалась не только в верхнем квартиле. Похоже, по этим направлениям компаниям достаточно выйти на какой-то приемлемый уровень, и дальше можно жить спокойно.

В девятой зоне — мотивация — мы не выявили линейной зависимости между организационной и финансовой эффективностью. Хотя компании, которые действительно умеют мотивировать сотрудников, получают определенную финансовую отдачу, в целом посредственные и никуда не годные «мотиваторы» мало чем отличаются друг от друга. И в том и в другом случае шансы получить финансовые результаты более высокие, чем в среднем по выборке, у них примерно равны. Вероятно, этот вывод можно объяснить тем, что очень немногим нашим респондентам ощутимо недостает мотивации: сегодняшний крайне мобильный рынок труда позволяет недовольным быстро находить более подходящее место работы.

Конечно, финансовые результаты компании зависят от множества других факторов, и взаимосвязь — это еще не причинно-следственная связь. Поэтому мы сознательно не стали оценивать влияние организационной эффективности на финансовые результаты отдельных компаний. И все же выявленная нами взаимосвязь очень сильна: она определенно указывает на то, что низкая

организационная эффективность оборачивается финансовыми потерями, а высокая, наоборот, приносит финансовые дивиденды.

Усилить потенциал компании непросто, учитывая, сколько разнообразных приемов и методик — наше исследование выявило более 40 — есть в распоряжении организаций, которые хотят достичь совершенства во всех девяти ключевых зонах. Предыдущие исследования McKinsey показали, что для заметных результатов достаточно использовать три–пять разных управленческих подходов³. А мы подчеркиваем, что лучше всего их применять в определенных сочетаниях. Компании теперь могут осваивать эти методики с твердой уверенностью, что их усилия положительно скажутся на финансовых результатах. *B*

Статья была опубликована в The McKinsey Quarterly, 2007, № 3

³ См. статью «Один метод хорошо, а два лучше» в этом номере «Вестника McKinsey».