

УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ В МЕДИА-БИЗНЕСЕ

А.Ю. Блинов

В статье рассмотрены особенности внедрения и использования в российских условиях одного из самых популярных в мировой практике методов управления – управление по результатам. Для минимизации ресурсных затрат и времени получения практических результатов процесс внедрения системы управления по результатам необходимо разделить на три этапа, реализация каждого из которых даст реальную возможность для повышения эффективности управления организацией.

Во второй половине XX века практически во всех странах мира, считающихся законодателями моды в области управления, стала прослеживаться одна общая тенденция – на первый план в теории и практике менеджмента постепенно начали выходить методы управления, ориентированные на целевое получение конкретных результатов. Наиболее популярным из них стало так называемое управление по результатам (management by objectives – МВО) – метод, позволяющий добиться тесной взаимосвязи между планированием, ситуационным управлением и контролем.

Внедрение и функционирование в организации системы управления по результатам направлено на максимально полное использование ее потенциала путем повышения общей эффективности и результативности. При этом одной из главных особенностей методологии управления по результатам, которая во многом и предопределила ее популярность в американской школе менеджмента, стало использование количественных методов оценки. С помощью специальных методик расчета и математических зависимостей управление по результатам дает возможность не только описать такие абстрактные понятия, как ключевые результаты организации, результативность и эффективность персонала, но и рассчитать размер материального вознаграждения конкретных сотрудников на основе данных о выполнении поставленных задач.

Другая особенность управления по результатам напрямую связана с достаточно высокими требованиями, которые данный метод управления предъявляет как к структуре управления организацией, так и к уровню квалификации персонала¹. Несоответствие этим требованиям, а также необходимость

адаптации методологии МВО к специфике каждой конкретной организации оказали существенное влияние на использование управления по результатам в российских условиях. Некоторые отечественные компании делали определенные попытки внедрить принципы управления по результатам в своей деятельности, но до полноценного функционирования всей системы МВО всё ещё далеко.

Причин в данном случае немало. Однако основной из них является целесообразность внедрения системы управления по результатам в условиях конкретной организации, требующей не только существенных материальных затрат, но и времени, а следовательно, снижающих общую эффективность мероприятий по внедрению МВО. Одним из наиболее действенных способов решения этих проблем может стать поэтапный подход к внедрению управления по результатам, который обладает целым рядом преимуществ: от рационализации расходов на перестройку системы управления и до снижения организационных рисков. В этом случае систему управления по результатам можно представить в виде трех автономных друг от друга модулей²:

1. модуль «Система вертикальной зависимости целей»,
2. модуль «Система оценки деятельности персонала»,
3. модуль «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала».

С помощью **системы вертикальной зависимости целей** воплощается один из основных принципов управления по результатам – принцип каскадного планирования, предполагающий существование четкой ие-

¹Управление по результатам. Тимо Санталайнен и др. – М.: «Прогресс», 1993, С.196-204

² Блинов А.Ю. Внедрение управления по результатам в российских условиях / Менеджмент в России и за рубежом №1, 2003

рархии целей внутри организации (рис. 1). Суть данного принципа управления достаточно проста - каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, имеет четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне³.

Между тем, такой подход к управлению целесообразно использовать даже вне МВО, так как четкое разграничение полномочий и предельная формализация взаимосвязей между различными уровнями управления уже сами по себе принесут практическую пользу и будут способствовать решению целого ряда задач.

Во-первых, они позволят разграничить полномочия и зоны ответственности между структурными подразделениями организации, формализовать взаимоотношения как по вертикали, так и по горизонтали и, в конечном итоге, повысить общий уровень координации. Во-вторых, дадут руководству организации возможность повысить четкость и конкретность требований к деятельности сотрудников и одновременно повысить их ответственность. В-третьих, предоставят возможность для более рационального распределения ресурсов.

При этом сам по себе принцип каскадного планирования должен базироваться на общем правиле, предусматривающем, что порядок выработки целей организации обратно пропорционален их иерархии. То есть, если принцип иерархии предполагает движение от низших уровней управления к высшим, то порядок выработки целей, напротив, от высших к низшим - после определения ключевых результатов организации и ее высшего руководства начинается процесс формирования целей для работников более низшего звена, затем следующего и так далее по цепи команд.

У МВО немало сторонников еще по одной причине – данный метод управления дает возможность значительно повысить объективность оценки персонала, взяв за основу не личные качества сотрудников, а результаты их деятельности. При этом используется нормативно принятая **система оценки деятельности персонала**, которая позволяет четко и точно рассчитать размер материального вознаграждения с помощью количест-

венных методик оценки и на основе заранее установленных параметров.

Использование таких методик расчета может принести практическую пользу организации даже вне системы управления по результатам сразу по нескольким причинам.

Во-первых, оно даст реальную возможность повысить результативность деятельности организации, мотивируя сотрудников не только на достижение более высоких результатов, но и на самосовершенствование. Во-вторых, позволит воздействовать на межличностные взаимодействия, предотвращая появление конфликтных ситуаций. В-третьих, планировать долгосрочную кадровую политику. А, в-четвертых, более эффективно использовать имеющиеся ресурсы, сократив необоснованные потери и правильно расставив приоритеты их распределения.

Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала базируется на уже не раз доказанном принципе, что чем лучше работник понимает поставленные перед ним задачи, и чем больше они соответствуют его внутренним устремлениям, тем с большей вероятностью эти задачи будут исполнены.

Однако добиться реализации этого принципа крайне сложно – с одной стороны, для этого может не хватить финансовых ресурсов, а, с другой, его реализация, наверняка, встретит внутреннее сопротивление сотрудников. Решить эту проблему можно путем постепенного внедрения на предприятии системы взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала. Для этого внедрения необходимо разделить на две составляющие: во-первых, концептуальное внедрение, дающее возможность разграничить и соотнести интересы организации и ее персонала, а, во-вторых, выстраивание системы критериального и количественного взаимодействия целей организации и целей сотрудников.

Особое внимание в данном случае необходимо уделять соотношению системы взаимосвязей целей организации и личных целей персонала с двумя другими модулями МВО. Впрочем, это отнюдь не означает, что система взаимосвязи целей организации и личных целей персонала имеет вторичный характер на их фоне. Внедрение третьего модуля даст реальную возможность решить целый ряд управленческих задач – оценить сильные и слабые стороны организации, ее внешние контакты и стратегические направ-

³ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 2002, С. 294-295

ления развития через призму трудовых ресурсов.

Как уже было отмечено, каждый из перечисленных модулей управления по результатам обладает достаточной степенью автономности друг от друга, именно поэтому начинать работу по внедрению всех трех модулей одновременно нецелесообразно. У очередного внедрения есть немало плюсов: оно не только позволит распределить расходы во времени, но и в случае возникновения непредвиденных ситуаций минимизировать убытки.

Вместе с тем, формирование всех трех модулей является лишь первым этапом внедрения управления по результатам, по итогам которого требуется провести тщательный анализ, чтобы ответить на два вопроса. С одной стороны, нуждается ли организация в полноценном функционировании управления по результатам, а, с другой, насколько потребности в дальнейшем внедрении МВО обеспечены ресурсами. Стоит отметить еще раз, что принцип целесообразности в данном случае по праву можно считать основополагающим.

Сущность второго этапа заключается в парной интеграции первого-третьего и второго-третьего модулей и формирование двух новых, так же автономных друг от друга макросистем. Первая из них представляет собой технологическую систему достижения поставленных целей, в рамках которой система вертикальной зависимости целей соотносится с ресурсным обеспечением деятельности организации на каждом уровне управления. Вторая макросистема, выступающая в виде управляемой системы мотивации, делает механизм оценки деятельности и вознаграждения персонала более адресными, повышая тем самым возможности для регулирования производственных, информационных и организационных процессов.

Кроме того, на втором этапе в обязательном порядке происходит форматирование всех первичных модулей: они становятся более четкими, структурируемыми, а описывающие их показатели и корреляционные зависимости более конкретными.

Лишь затем, после тщательного анализа и оценки целесообразности и сроков дальнейшей работы, дело доходит до внедрения третьего и последнего этапа. Система приобретает законченный вид, позволяющий предприятию добиваться поставленных целей при достаточном ресурсном обеспечении и реалистичного прогноза рыночной конъюнктуры.

Сущность третьего этапа заключается в двухуровневом подходе. Во-первых, происходит интеграция трех первичных модулей, а во-вторых – объединение в единое целое вторичных макросистем. Фрагментировать эти процессы нельзя. Несмотря на высокие ресурсные затраты, интеграция должна осуществляться одновременно. При этом разрабатываются планы использования ресурсов, развития и распределения рабочего времени, а также формируется бюджет и система отчетности.

Поэтапный подход к внедрению управления по результатам показал свою эффективность на небольших предприятиях с высокой трудоемкостью производства (коэффициент трудоемкости не менее 50%). Так, в одном из крупнейших на Дальнем Востоке медиа-предприятий - ОАО «Газета «Золотой Рог», выпускающем семь различных печатных изданий, внедрение первого и второго этапов заняло около четырех месяцев, а запланированные на начальной стадии результаты были получены через семь месяцев. При этом первые практические результаты были получены еще до завершения всех мероприятий, связанных с внедрением системы управления по результатам.

Первоначально на предприятии началась разработка и внедрение второго модуля управления по результатам – системы оценки деятельности персонала. Для этого была существенно изменена система оплаты труда и премирования: заметно снизился размер должностного оклада и была увеличена сдельная составляющая, рассчитываемая на основе утвержденных тарифных ставок и дополнительных регулирующих коэффициентов.

Примерно через месяц после начала работ по внедрению новой системы оценки деятельности персонала было принято решение о параллельном внедрении первого модуля – системы вертикальной зависимости целей. Структура управления предприятием предельно формализована, с помощью должностных инструкций и новых трудовых договоров были закреплены зоны ответственности, определен круг обязанностей работников и система внутреннего документооборота.

Кроме того, в рамках данной системы было выстроено «дерево целей» на ближайшее полугодие. Общая цель компании – повышение рентабельности с 12% до 14-15% была разбита на три ключевых результата (рост объемов продаж рекламы на 18-21%, рост объемов продаж тиража изданий – на 7-

9%, рост расходов не более чем на 10%), а уже в дальнейшем, исходя из необходимости достижения ключевых результатов, были сформулированы цели структурных подразделений и отдельных работников (рис. 1).

Внедрение третьего модуля началось примерно через два с половиной месяца после начала работ, когда два других модуля уже прошли практическую апробацию и были готовы к автономному функционированию.

Второй этап внедрения системы управления по результатам был завершен лишь частично. После четырех месяцев работы новой системы стало понятно, что общая цель организации на полугодие будет достигнута, тогда как дальнейшее внедрение системы управления по результатам, предусматривающая по модульную интеграцию, могла привести к невыполнению одного из ключевых результатов – росту расходов на 13-15% в отчетном периоде. Между тем, излишнее увеличение издержек было крайне нежелательным, поскольку согласно прогнозу состояния рынка Дальнего Востока в ближайшие два года спрос на рекламные услуги мог увеличиться лишь на 3-8%.

Именно поэтому было принято решение о необходимости интеграции лишь двух модулей (второго и третьего), подразумевающих создание управляемой системы мотивации, и о нецелесообразности дальнейшего внедрения управления по результатам в сложившихся условиях.

Таким образом, поэтапный подход к внедрению МВО полностью оправдал себя, позволив не только достичь намеченных целей в отчетном периоде, но и решить целый ряд других задач: добиться рационализации расходов на перестройку системы управления, получить практические результаты еще до полного завершения работ по внедрению, а также минимизировать организационные риски.

В целом, если абстрагироваться от деятельности конкретных компаний и отраслевой специфики, необходимо отметить, что, несмотря на целый ряд объективных сложностей, связанных с отсутствием в распоряжении большинства отечественных компаний достаточного количества ресурсов и невоз-

можностью точно прогнозировать будущее состояние рынков, для поэтапного внедрения управления по результатам в российских условиях есть свои предпосылки.

Один из них – это достаточно высокий уровень инфляции, который приводит к необходимости постоянного повышения уровня оплаты труда. Именно индексация заработной платы может стать одним из главных инструментов совершенствования системы управления организацией, особенно это актуально для компаний со средней и высокой трудоемкостью производства. Для целевой индексации, которая даст возможность увязать в единое целое цели организации и личные цели ее персонала, будет достаточно роста фонда оплаты труда даже на 10-15% в год. Смысл данного подхода достаточно прост – необходимо не просто увеличивать зарплату, предотвращая отток персонала в другие компании, а добавлять в это повышение мотивационную составляющую: через премии, бонусы, дополнительные коэффициенты результативности и эффективности. В этом случае процесс изменений в системе управления (а их не избежать даже в случае внедрения одного модуля МВО) будет носить не революционный, а эволюционный характер, что очень важно в нынешних российских условиях.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Блинов А.Ю. Внедрение системы управления по результатам в российских условиях // Менеджмент в России и за рубежом №1, 2003. – с. 66-70.
2. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1992. – 287 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 2002. – 702 с.
4. Управление по результатам. Тимо Санталайн и др. – М.: «Прогресс», 1993. - 318 с.
5. Шевченко Д.К. и др. Современные методы управления производственной и инновационной деятельности: Монография – Владивосток: Дальрыбвтуз, 1999. 157 с.
6. Юха Лехто, Вейо Кюости, Андрей Костин, Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение // Проблемы теории и практики управления №1, 2002. - С. 25-35.

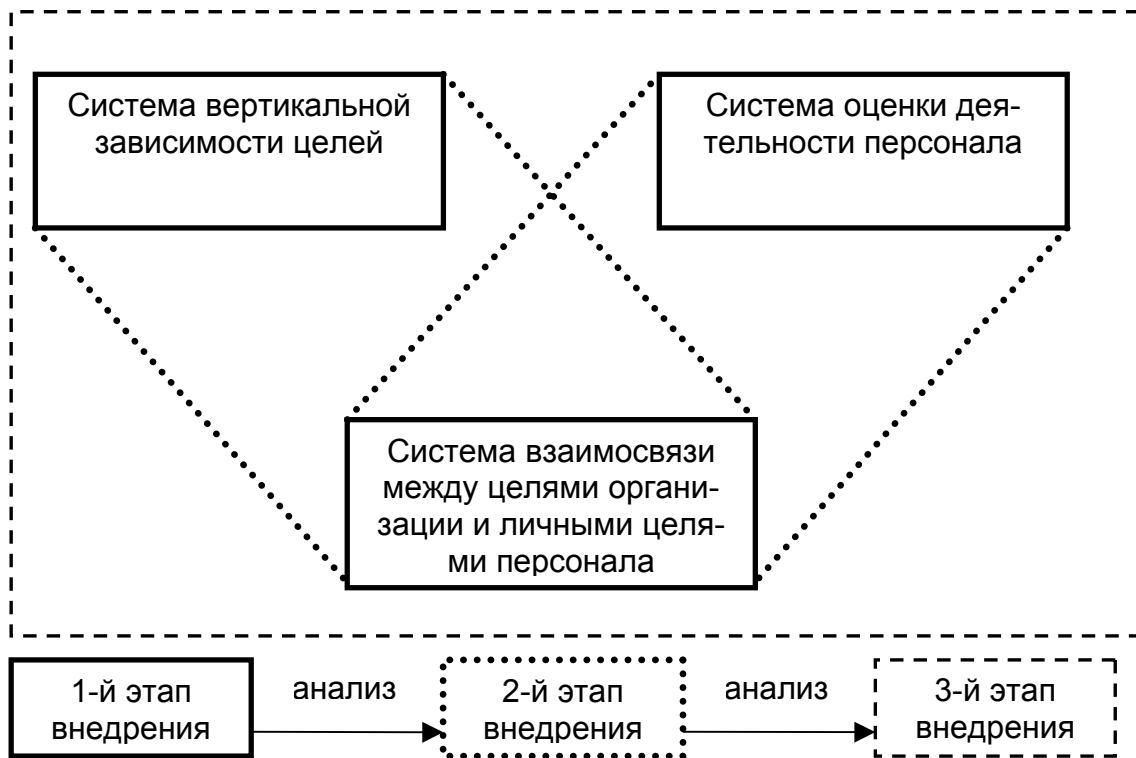


Рис. 1 Этапы внедрения управления по результатам

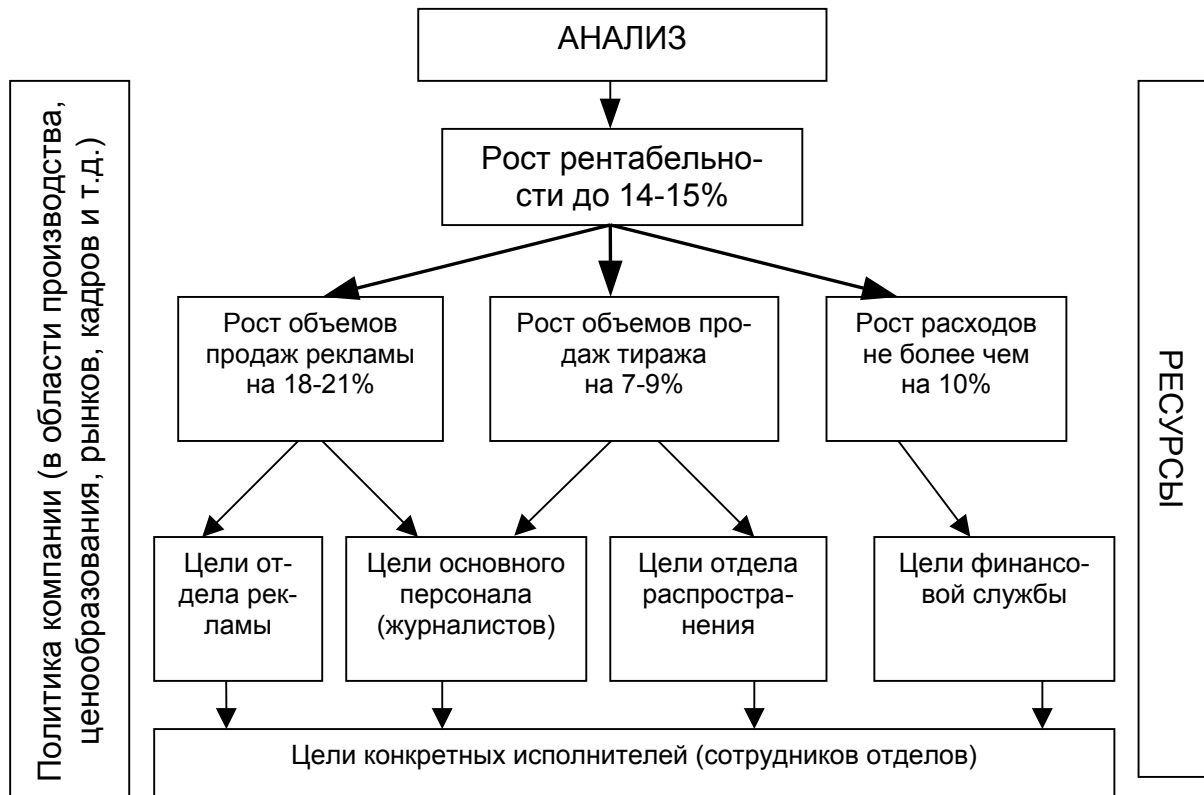


Рис. 2. Механизм построения «дерева целей»