

---

TIMO SANTALAINEN

---

EERO VOUTILAINEN

---

PERTTI PORENNE

---

JOUKO H. NISSINEN

---

# TULOSJOHTAMINEN

Sisältöön keskusteluihin tai kirjoituksiin vaikuttaneet

John R. Darling

Seppo Illikainen

Seppo Kouhi

Timo Laatumen

Mauri Matikainen

Anneli Nikula

Esko Ollila

Jarmo Pellikka

Pirjo-Liisa Santalainen

Yrjö Somersalmi

Weilin+Göös

---

ТИМО САНТАЛАЙНЕН

---

ЭЕРО ВОУТИЛАЙНЕН

---

ПЕРТТИ ПОРЕННЕ

---

ЙОУКО Х. НИССИНЕН

---

# УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Перевод с финского

Общая редакция и предисловие  
кандидата экономических наук  
Я. А. ЛЕЙМАННА



•ПРОГРЕСС•МОСКВА

## 6.1. НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЪЕКТЫ КОНТРОЛЯ

При управлении по результатам контроль занимает такое же важное место в системе управления, что и планирование или ситуационное управление. Назначение контроля можно кратко сформулировать следующим образом:

- Констатация и оценка достигнутых результатов коммерческой деятельности и соответствующие выводы.
- Констатация и оценка людей, содействовавших достижению результатов коммерческой деятельности и результатов, получение которых связано с поддержанием контактов и развитием, а также соответствующие выводы.
- Констатация и оценка осуществления (в том числе в соответствии с графиком) и эффективности мероприятий, содержащихся в планах деятельности, а также соответствующие выводы.
- Многосторонняя констатация и оценка успешности ситуационного управления, а также соответствующие выводы.
- Формирование обратной связи в целях оценки, поощрения и информирования персонала.

Уточнение назначения контроля дает возможность отметить, что он начинается с контроля за результатами и продолжается оценкой факторов, способствовавших или препятствовавших их получению. Организация, ориентированная на результат, способна быстро определить причину и успехов, и неудач и извлечь из них уроки на будущее. Самым важным, однако, является контроль за результатами, поскольку именно они определяют успех.

Чтобы результаты можно было оценить наиболее эффективно, конечные цели должны быть хорошо определены. Четкое уточнение ключевых результатов и целей, которое создается в процессе определения результатов, является основной предпосылкой целенаправленного контроля. С точки зрения ключевых результатов коммерческой деятельности контроль направлен на мышление с ориентацией на деятельность, а также на оценку как стратегических альтернативных вариантов, так и долгосрочных ключевых результатов (генеральных целей), и прежде всего годовых. Их оценивают на уровне предприятия, подразделения, группы или отдельного работника в зависимости от того, в какой форме и насколько глубоко организация охвачена системой управления по результатам.

При управлении по результатам центр тяжести приходится на контроль за плановыми результатами. Естественно, руководитель, ориентированный на результат, ценит и случайные результаты, которые чаще всего достигаются быстрыми и мудрыми действиями в каждодневных непредвиденных ситуациях. Случайно полученные хорошие результаты имеют сами по себе такую же ценность, как и запланированные. Вместе с тем при оценке собственной квалификации руководитель, ориентированный на результат, должен быть честным: какие-то результаты – хорошие или плохие – могут быть получены независимо от его деятельности. Поэтому руководителя нельзя поощрять или наказывать за их получение, несмотря на то что с точки зрения организации это реальные результаты, являющиеся предметом оценки. Также не стоит делать такие результаты основой планирования будущей деятельности.

## 6.2. КОНТРОЛЬ И ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Контроль направлен на результаты как коммерческой, так и вспомогательной деятельности. Ситуацию контроля наглядно показывает пример, приведенный в табл. 8.

Таблица 8. Контроль по результатам и их измерители

Планируемые	Полученные				
	Ключевой результат	Цель	Результат	Измеритель	Оценка и выводы
1. Коммерческой деятельности					
1.1. Рентабельность	+2% от нынешнего уровня прибыли на весь капитал	Прибыль в % на весь капитал 15%; рост 3%	Прибыль в % на весь капитал		Цель превзойдена, процент прибыли еще недостаточно высок
1.2. Доля рынка	25% внутреннего рынка	33% внутреннего рынка	Доля в %		Доля на внутреннем рынке довольно высокая, обратить внимание на экспорт

1.3. Административные расходы	10%-ная экономия от нынешнего уровня	3%-ная экономия	Административные расходы в соответствии с бухгалтерской отчетностью	Цель не достигнута, разобратся в причинах и оказывающих влияющих факторах
2. Результаты вспомогательной деятельности				
2.1. Производительность труда	Увеличить на 20% число операций при той же численности персонала	Рост на 15% при сокращении численности персонала на 3%	Число выполненных операций	Цель почти достигнута. Продолжить мероприятия по повышению эффективности
2.2. Мотивация	Значительно более высокое желание работать, внутреннее стремление к перемещению	Заметное повышение желания работать, внутренние перемещения	Анализ по принципу "мне кажется", число переводов	Достигнута умеренная мотивация, закрепить ее, особенно на руководящем уровне
2.3. Представление о предприятии ("имидж")	Популяризация "имиджа" на предприятии	Значительно оживившиеся в печати представления о предприятии, подкрепленное информацией	Число и качество газетных статей, анализ по принципу "мне кажется"	Наблюдается активизация. Продолжать в том же направлении, провести исследование "имиджа" предприятия

Подобный контроль по результатам осуществляется систематически на различных уровнях организации. В действительности дается оценка состоянию фактора воли, оказывающего влияние в качестве фона собственного планирования. Контроль нужно осуществлять, не прибегая к простым объяснениям. Помимо четкого измерения полученного результата, при контроле по результатам

очень важно дать оценку и сделать соответствующие выводы. Измерители должны использоваться для определения действительно планировавшихся результатов. Важнейшим моментом, однако, является не точность измерения, а достаточная база для оценки полученных результатов в отношении поставленных конечных целей и внешних групп сравнения. Целью сказанного является не преуменьшение роли детального измерения результатов в тех случаях, когда это легко сделать и необходимо, к примеру для статистического учета, а предостережение от опасностей измерительной бюрократии. Рождается такое впечатление, что, если четко не знают, какие результаты действительно хотят получить, тогда незнание прикрывается, может быть и в ущерб делу, выпячиванием измерительной проблематики.

Многие результаты — особенно коммерческие — можно относительно просто измерить в марках и/или в процентах. Это, естественно, предполагает проведение расчета внешних и внутренних факторов наряду с другими основными предпосылками управления по результатам за один и тот же временной период. Измерение результатов вспомогательной деятельности можно вести в штуках и/или в марках, но во многих случаях анализ по принципу "мне кажется" (т.е. субъективный, фактический опыт или впечатления нескольких людей) является достаточным или единственно возможным измерителем. Существенным моментом представляется возможность четкой оценки направления развития по сравнению с исходным уровнем и удовлетворительности нынешнего уровня с точки зрения будущего.

Выводы создают основу для планирования на предстоящий отчетный период, а также для мероприятий, необходимых в настоящий момент. Следует провести группировку выводов в отношении каждого результата по их временному влиянию и значимости:

1. При постоянном ситуационном управлении
  - мероприятия, которые необходимо осуществить немедленно,
  - мероприятия, которые нужно осуществить после небольшого дополнительного изучения.
2. На следующий отчетный период
  - мероприятия, которые нужно осуществить,
  - мероприятия, которые нужно осуществить после дополнительного изучения.
3. Сами по себе хорошие возможности для осуществле-

ния мероприятий, которые до настоящего времени не планируются к осуществлению и/или дополнительному изучению.

### 6.3. ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, СПОСОБСТВОВАВШИХ ИЛИ ПРЕПЯТСТВОВАВШИХ ПОЛУЧЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ И РАЗВИТИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Во время отчетного периода и по его завершении выявляются и оцениваются факторы, способствовавшие или препятствовавшие получению результатов коммерческой деятельности и деятельности по поддержке и развитию, а также делаются соответствующие выводы. Такая оценка называется оценкой результата и силового поля, поскольку при этом рассматриваются как полученные результаты, так и внутренние и внешние силы организации, повлиявшие на их получение и зачастую остающиеся и в будущем. Оценка в самой простой форме может выглядеть следующим образом.

Оценка отчетного периода с 01.01.82 г. по 30.06.82 г.	
1.1. Полученные результаты коммерческой деятельности	
1.2. Полученные результаты деятельности по поддержке	
2. Получение результатов и развитие деятельности	
2.1. Способствовавшие факторы	2.2. Препятствовавшие факторы
3. Выводы	

Особенно высоко ценятся ключевые результаты периода управления по результатам, независимо от того, получены ли они в результате управленческой деятельности или случайно. Оценку факторов, способствовавших или препятствовавших получению результатов и развитию деятельности, можно сделать более разносторонней путем разделения их на факторы — существующие сами по себе/присущие данному управленческому поведению и — имеющиеся в других подразделениях организации.

Рекомендуется группировать выводы по наиболее важным вопросам таким же образом, как было предложено

выше при рассмотрении вопроса контроля за результатами.

Наиболее важными группами выводов представляются следующие: степень реализации планов (мероприятия, график и ресурсы), эффективность стиля управления и взаимовлияния, степень использования ситуационных факторов, эффективность методов и техники управления, а также творческий подход и напористость, т.е. факторы, оказывавшие влияние в процессе ситуационного управления.

### 6.4. НАСТОЙЧИВОСТЬ ПРИ КОНТРОЛЕ

Многие системы управления начинают заметно хромать именно на стадии контроля. Либо контроль отсутствует полностью, либо делаются недостаточные выводы. Зачастую причиной является отсутствие настойчивости. Вместо напористости управленческого поведения действуют агрессивно (за счет других), скрыто или вяло агрессивно (балансируя, самоустраняясь). На стадии контроля можно, делая выводы, проанализировать управленческое поведение, приведшее к определенным результатам, с помощью способа, представленного на рис. 26.

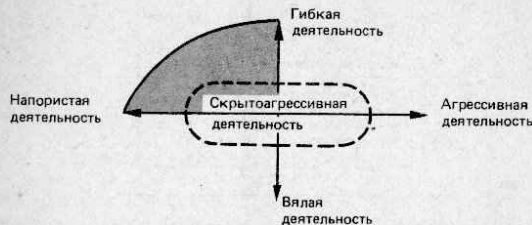


Рис. 26. Соотношение напористого способа деятельности и альтернативных способов деятельности в целях получения результатов

На рисунке видно, что наилучших результатов можно ожидать при настойчивом и гибком управленческом поведении. На стадии контроля уместно делать выводы и в отношении управленческого поведения, поскольку оно в значительной степени влияет на результаты.

## 6.5. РЕЗЮМЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ – ОПРЕДЕЛЯЮТ

При управлении по результатам центр тяжести контроля приходится на контроль за полученными результатами. Рассуждения типа "если бы..." не принимаются во внимание, и несбывшиеся надежды не вспоминаются. Полученным результатам дается откровенная и честная оценка в порядке их значимости. Выражение "все прошло хорошо, если прошло так, как было предусмотрено бюджетом" не входит по многим причинам в лексикон эффективного руководителя. В первую очередь оценка результатов основывается на действительных и очевидных возможностях получения результатов, а не на том, что было в бюджете. Бюджет — это лишь один из используемых эффективным руководителем инструментов управления, составленный на основе определенных прогнозов. Полученный результат может быть значительно более высоким. Во-вторых, эффективный руководитель при оценке результатов обращает внимание не только на стоимостное выражение результатов, но оценивает также ключевые результаты, достигнутые в управлении персоналом и совместной деятельностью и их развитии.

Объекты процесса контроля по результатам могут быть представлены следующим образом (рис. 27).

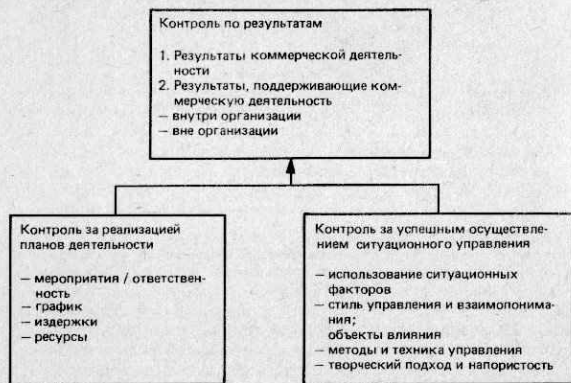


Рис. 27. Объекты процесса контроля за результатами

### Вопросы и задания

1. Как отличаются друг от друга контроль по результатам и контроль за осуществлением мероприятий? Что есть общего?
2. Каковы стадии процесса контроля по результатам?
3. Почему контроль на практике во многих случаях является наиболее слабым звеном системы управления?
4. Каким образом на практике сделать контроль приятной, естественной и надежной частью управленческой работы?
5. Сделай анализ результатов и силового поля деятельности собственного подразделения за предыдущий отчетный период.
6. Каковы результаты твоей собственной деятельности за предыдущий период? Как ты их оцениваешь в сравнении с поставленными целями и ситуационными возможностями?
7. Как может проявиться настойчивость при контроле?