

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие партнера	17
Введение. Почему мы решили написать эту книгу	19
Как мы начали работать с OKR	20
Как построена эта книга	23
ГЛАВА 1. Знакомство с концепцией OKR	27
История OKR	27
Что такое OKR?	34
Цели	36
Ключевые результаты	36
Организационные проблемы. Для чего вам OKR?	38
<i>Реализация стратегии</i>	42
<i>Соответствие новым реалиям</i>	45
<i>Проблема обеспечения устойчивого роста</i>	47
<i>Угроза прорывных инноваций</i>	48
<i>Вовлеченность сотрудников</i>	49
Преимущества OKR	51
<i>OKR легко понять — это повышает вовлеченность</i> <i>и облегчает внедрение</i>	51
Более короткий период планирования способствует гибкости и готовности к изменениям	53
<i>OKR требует сосредоточиться на главном</i>	53
<i>Прозрачность способствует кросс-функциональной</i> <i>согласованности</i>	54
<i>OKR поощряет сфокусированность и стимулирует</i> <i>вовлеченность</i>	55
<i>OKR избавляет от фиксированного мышления</i>	56
ГЛАВА 2. Подготовка к внедрению OKR	59
Зачем вы внедряете OKR?	59
Поддержка руководства — ключевой компонент для внедрения OKR	61
Где внедрять OKR?	64
<i>Только на уровне компании</i>	65
<i>На уровне компании и бизнес-подразделения (или команды)</i>	65
<i>На всех уровнях компании</i>	66

<i>Пилотный запуск на уровне бизнес-подразделения или команды</i>	67
<i>OKR для проектов</i>	67
Особые случаи	68
<i>Две команды и один набор OKR</i>	68
<i>Много команд и один набор OKR</i>	68
План разработки OKR	69
<i>Стадия планирования</i>	70
<i>Стадия разработки</i>	72
Ключевые советы для успешной трансформации	73
Закладываем фундамент OKR: миссия, видение и стратегия	75
<i>Миссия</i>	76
<i>Видение</i>	84
<i>Стратегия</i>	87
Дорожная карта по стратегии	88
<i>Четыре фундаментальных вопроса, на которые нужно ответить при разработке стратегии</i>	89
<i>Четыре линзы</i>	93

ГЛАВА 3. Создание эффективных OKR	97
Оаха	97
Создание сильных целей	98
<i>Вдохновляющая</i>	99
<i>Достижимая</i>	99
<i>Выполнимая в течение квартала</i>	100
<i>В зоне контроля команды</i>	101
<i>Создающая ценность для бизнеса</i>	101
<i>Качественная</i>	101
Рекомендации по созданию целей	102
<i>Избегайте статус-кво</i>	102
<i>Используйте уточняющие вопросы</i>	103
<i>Используйте позитивную лексику</i>	103
<i>Применяйте простые правила</i>	104
<i>Начинайте с глагола</i>	104
<i>Что сдерживает вас?</i>	105
<i>Используйте простые формулировки</i>	106
Описание целей	106
Характеристики эффективных ключевых результатов	107
<i>Количественные</i>	108
<i>Вдохновляющие</i>	110
<i>Точные</i>	110
<i>Разработанные своими силами</i>	111

Ориентированные на прогресс	111
Согласованные по вертикали и по горизонтали	112
Стимулирующие правильное поведение	112
Рекомендации по созданию ключевых результатов	113
Ключевые, а не все подряд	114
Описывайте результаты, а не задачи	114
Используйте позитивную лексику	115
Выражайтесь просто и ясно	115
Будьте открыты любым возможностям	116
Назначайте ответственных	116
Типы ключевых результатов	117
Ключевые результаты базового уровня	118
Измеримые ключевые результаты	118
Веха	119
Метрики здоровья компании	121
Оценка OKR	122
Контрольные сверки в середине квартала	124
Чего ожидать от оценки ключевых результатов	126
Нужно ли оценивать достижение целей?	127
Как часто нужно устанавливать OKR?	128
Какое количество OKR нам нужно иметь?	129
Меняются ли OKR от квартала к кварталу?	132
Могут ли OKR меняться в течение квартала?	133
Процесс постановки OKR	134
Создание	134
Доработка	137
Согласование	138
Финализация	139
Распространение	140

ГЛАВА 4. Согласование OKR для выравнивания	141
Критически важная взаимозависимость	143
Согласование OKR	143
Как согласовывать OKR	144
Насколько глубоким должно быть согласование	144
Определение оптимального количества OKR	147
Подготовка команд к согласованию OKR	148
Убедитесь, что OKR на уровне всей компании понятны каждому сотруднику	148
Влияние — ключевой фактор согласования	150
Массовое согласование	152
Создание выравнивания	154

<i>Выравнивание по вертикали</i>	155
<i>Выравнивание по горизонтали</i>	157
Подтверждение выровненности согласованных OKR	159
Несколько слов в заключение	161
ГЛАВА 5. OKR как инструмент управления	163
Цикл: прогресс-собрания по понедельникам, контрольные сверки в середине квартала, анализ результатов по его завершении	164
<i>Прогресс-собрания по понедельникам</i>	164
<i>Контрольные сверки в середине квартала</i>	167
<i>Оценка результатов по итогам квартала</i>	168
Пересмотр OKR по окончании квартала	177
Программное обеспечение и OKR	179
<i>Когда необходимо специализированное программное обеспечение для OKR</i>	179
<i>Определение требований к программному обеспечению</i>	180
Давайте составим 20 вопросов!	187
ГЛАВА 6. Сделайте OKR устойчивой системой управления	191
Не воспринимайте OKR как очередной проект	191
Кто является владельцем процесса OKR?	193
OKR и оценка персонала	194
OKR и система вознаграждения персонала	199
<i>Плюсы и минусы привязки системы премирования к OKR</i>	200
<i>Кейсы из практики наших клиентов</i>	202
10 ключевых проблем OKR	204
<i>Проблемы, которые необходимо решить до создания OKR</i>	204
<i>Проблемы, возникающие при разработке OKR</i>	207
<i>Проблемы, возникающие при внедрении OKR</i>	209
Как провалить внедрение OKR... и зачем обращаться к консультантам	210
Подведем итоги	214
ГЛАВА 7. Практика применения OKR	215
Flipkart	216
CareerBuilder	223
Zalando	229
GoNoodle	235
TaxSlayer	242
Благодарности	249
Об авторах	253

*Моей жене Лоис, которая всегда верит в меня
и вдохновляет выходить за границы возможного.*

П.Н.

*Моей жене Ариане за безграничную безусловную любовь
и за то, что вдохновляет меня фокусироваться на моих мечтах.*

Б.Л.

ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРА

Применяете ли вы уже OKR в работе или только стоите в начале пути — мы уверены, что книга Бена Ламорта и Пола Нивена станет для вас такой же настольной, как и для нас.

Четвертый год мы помогаем командам выстраивать управление по целям и ключевым результатам для гибкого, сфокусированного и согласованного движения к ясным амбициозным целям. Соответствуя agile-манифесту, OKR органично интегрируется с практиками scrum и kanban, а также применяется как самодостаточная система исполнения стратегии.

Интерес к OKR в России растет, и нас часто просят порекомендовать литературу по этой теме. Статьи, описывающие практический опыт, полезны, но похожи на кусочки пазла из разных наборов, потому что OKR в каждой компании подстраивается под специфику отрасли и бизнес-процессов. Также встречаются противоречивые рекомендации или примеры, не соответствующие принципам OKR. Когда мы прочитали книгу Нивена и Ламорта, получили целостную канву, куда логично уложились вся теоретическая информация и наш собственный опыт.

Это практическое пособие, всестороннее описание OKR как системы исполнения стратегии. Начиная с определения миссии, видения и стратегии, заканчивая постановкой целей и ключевых результатов, согласованных по вертикали и горизонтали, регулярным измерением прогресса и поддержкой системы в рабочем состоянии. Книга содержит квинтэссенцию опыта авторов, накопленного при внедрении OKR.

Мы обращаемся к книге каждый раз при решении возникающих вопросов, перечитываем для сверки нашего направления, зачастую открывая для себя новые слои понимания. И поэтому искренне рады, что появилась возможность издать ее на русском языке и рекомендовать практикам OKR.

*Наталья Гульчевская и Ирина Сукманюк,
управляющие партнеры OKR Academy*

ВВЕДЕНИЕ

ПОЧЕМУ МЫ РЕШИЛИ НАПИСАТЬ ЭТУ КНИГУ

Любая компания, приступая к внедрению OKR, очень быстро осознает, что это отнюдь не очередной проект создания системы «оценки деятельности». Конечная цель — повысить эффективность путем определения целей и ключевых результатов при условии их регулярного пересмотра. Это обеспечивает гибкость организации в бизнес-среде, где темпы изменений только ускоряются. Однако, чтобы успешно внедрить OKR, следует решить ряд задач и реализовать множество процессов. Перечислим некоторые требования, обязательные для успешного внедрения OKR: поддержка и вовлеченность топ-менеджеров, определение сфер применения OKR, понимание особенностей разработки OKR, согласованность OKR в масштабах всей компании, разработка форм и порядка представления отчетности, умение извлекать уроки из прошлого опыта, укоренение OKR в корпоративной культуре организации.

В сфере OKR постоянно появляются новые практики. Это бурно развивающееся направление, и на фоне популяризации этой концепции консультанты и поставщики программного обеспечения прилагают серьезные усилия, чтобы ликвидировать пробелы в своих знаниях. Однако проверенных рекомендаций для компаний, начавших процедуру внедрения OKR и озабоченных тем, чтобы избежать возможных ошибок, пока нет. Наша книга — попытка решить данную проблему. Мы написали ее, чтобы заполнить пропасть между теорией и практикой. Организации, стремящиеся в полной мере

воспользоваться преимуществами OKR, прежде всего должны осознавать проблемы, связанные с внедрением этой системы, и иметь соответствующие ресурсы для их решения. Эта книга основана на обширных исследованиях и нашем опыте внедрения OKR, она может стать вашим проводником в мире OKR. Мы уверены, что описанные в ней процедуры и практики помогут добиться успеха тем, кто уже приступил к внедрению OKR, и послужат поддержкой тем, кто только обдумывает этот шаг. Прежде чем перейти к структуре книги, позвольте рассказать о нашем опыте и знаниях в области OKR.

КАК МЫ НАЧАЛИ РАБОТАТЬ С OKR

БЕН

«Если вы идете на прогулку со своей семьей, самое время расслабиться и просто наслаждаться пейзажем. Но если вы работаете, следует иметь максимально четкое представление о конечной цели. Иначе вы тратите впустую свое время и время тех, кто работает с вами».

Эти слова изменили жизнь Бена. Изрек эту мудрость бывший финансовый директор компании Oracle Джефф Уокер. Это произошло во время их беседы, а в 2011 году Джефф повторил свои слова уже как базовый принцип, выступая перед группой специалистов по планированию на семинаре в Пало-Альто. В ходе того разговора Уокер рассказал о целях и ключевых результатах (OKR). Он объяснил, как компании должны описывать желаемое будущее в формате целей — качественных, вдохновляющих показателей, предназначенных для того, чтобы продвигать компанию вперед в заявленном направлении. Каждая цель переводится в базовый набор измеримых ключевых результатов. Если цель выражается вопросом «Чего мы хотим добиться?», то ключевой результат должен отвечать на вопрос «Как нам удостовериться, что мы реализовали наши цели?» Бен сразу почувствовал колоссальный потенциал, заложенный в OKR, и понял, что эта концепция сыграет решающую роль в его дальнейшей работе, хотя еще не знал, в чем конкретно это выразится. Вскоре всё прояснилось.

К Бену обратилась одна компания и попросила помочь внедрить КРІ (ключевые показатели эффективности). Он согласился и с нетерпением ждал стратегического документа, который должен был предоставить CEO компании. Получив его, Бен был ошеломлен. Документ и презентации по стратегии содержали множество идей и благих намерений, но одновременно представляли собой запутанную смесь корпоративных приоритетов, базовых ценностей и бизнес-показателей. Бен мучительно пытался сформировать подход к разработке проекта, но долгое время у него ничего не получалось. Вечером накануне встречи с CEO и финансовым директором компании Бен вспомнил совет Джеффа Уокера. Переименовав основные приоритеты в цели и определив для каждой из них ключевые результаты, он сократил объем стратегии до одной страницы. На следующий день он использовал базовую концепцию OKR, чтобы изложить свое понимание стратегии организации. Когда Бен закончил презентацию, топ-менеджеры компании сидели молча, а затем попросили паузу, чтобы обдумать информацию. Бен вышел из зала с мыслью, что неверно интерпретировал их стратегию и его быстренько отправят домой следующим же самолетом. Две минуты в коридоре показались ему вечностью. Вернувшись в зал, он с облегчением увидел широкую улыбку на лице CEO и услышал: «Мы хотели бы попросить вас о помощи в разработке такого документа для каждого бизнес-подразделения и департамента компании!» Бен помог разработать OKR для пятидесяти команд той компании. Наблюдая за успешным применением своей концепции, он понял, что нашел призвание. К настоящему моменту мы провели уже сотни часов, консультируя и инструктируя команды и руководителей.

ПОЛ

Пол около двадцати лет работал в области оценки эффективности деятельности и реализации стратегии. Он познакомился с концепцией OKR в процессе общения с компанией, искавшей новые способы повысить эффективность своей деятельности. Эта компания работала в быстро трансформирующейся отрасли, противостоя агрессивным конкурентам, число которых постоянно росло, и взаимодействуя с взыскательными клиентами, требовавшими улучшить сервис без повышения цены. Пол разработал новую стратегию:

в случае ее успешного применения навыки разработки стратегических целей и способов их реализации распространились бы по всей компании, была бы проведена реорганизация ключевых бизнес-процессов, клиенты получили бы дополнительную ценность, и в конечном счете компания пришла бы к впечатляющим финансовым результатам. Но можно ли успешно реализовать подобную стратегию? Ключевой фактор — определить показатели, которые необходимо внедрить для того, чтобы ввести ответственность за реализацию каждого компонента стратегии. На это потребовалось время. Компания сфокусировалась на системе ключевых показателей, которые позволяли судить о том, насколько эффективно те или иные мероприятия работают на реализацию стратегии, и в итоге выполнила свои обещания перед клиентами, сотрудниками и акционерами. «Эврика!» — воскликнул Пол после того, как ознакомился с результатами опросов, проведенных до и после внедрения новой системы оценки. Прежде лишь немногие сотрудники заявляли, что понимают стратегию компании и знают, как на своем рабочем месте могут способствовать ее реализации. Зато после внедрения количество положительных ответов возросло в пять раз — так ответила большая часть персонала компании. И для Бена, и для Пола была очевидна важность системы оценки стратегии, и Пол решил, что будет помогать компаниям извлекать максимум преимуществ из ее внедрения.

Некоторые читатели, вероятно, уже знакомы с Полом благодаря его работе и книгам по ССП (система сбалансированных показателей, *Balanced Scorecard*). ССП — это популярная концепция, которая переводит стратегию на язык целей, показателей, задач и стратегических проектов, используя четыре разных, но при этом взаимосвязанных фактора: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал. Множество компаний по всему миру позитивно восприняли эту концепцию. Ее эффективность очевидна, однако многие компании сталкиваются с большими трудностями при ее внедрении и получении всех ее преимуществ. Одной из главных проблем является возрастающая сложность модели. Начиная с 1990-х годов, когда концепция ССП была создана, она постепенно расширялась и усложнялась. Свой вклад в этот процесс внесли многочисленные эксперты, добавлявшие все новые показатели и критерии к тому, что первоначально считалось простым и легко внедряемым подходом. Несмотря на очевидные преимущества, многие организации отказались от ССП, так как концепция представлялась слишком сложной

и запутанной, чтобы внедрять ее в масштабах всей компании. Любая компания состоит из команд, которым нужен простой, но при этом эффективный метод фокусировки на наиболее значимых задачах, обеспечивающих реализацию стратегии компании. Это и есть OKR.

Пол искал более простую систему — такую, которая могла бы обеспечить необходимые преимущества его клиентам, желавшим получать максимум от реализации своей стратегии. Так он разработал систему OKR и довольно быстро узнал о той практической работе, которую вел Бен. Пол и Бен встретились и договорились о сотрудничестве. Они оба помогали организациям повышать эффективность и считали, что система OKR, при всей ее кажущейся простоте, способна создать огромную ценность для любой компании, которая стремится направить усилия сотрудников на приоритетные цели, действовать согласованно и повысить уровень вовлеченности. С 2015 года Пол и Бен совместно работают с клиентами.

КАК ПОСТРОЕНА ЭТА КНИГА

Книга состоит из семи глав. Первые шесть описывают процесс внедрения OKR в хронологическом порядке, а последняя глава содержит несколько кейсов глобальных компаний, уже сейчас использующих преимущества данной концепции.

В главе 1 мы расскажем об истории возникновения OKR, проясним термины «цели» и «ключевые результаты» и раскроем их суть на конкретных примерах. Современные организации сталкиваются со множеством серьезных проблем, для решения которых предназначена система OKR. Самые важные из них рассмотрены в главе 1, там же отмечены преимущества OKR. Прежде чем внедрять OKR, убедитесь, что ваша организация готова отправиться в это увлекательное путешествие. Глава 2 повествует о том, как подготовиться к разработке и применению OKR. Задайте себе вопрос: «Зачем мы внедряем OKR?» В этой главе мы покажем, насколько важна поддержка со стороны топ-менеджеров, и расскажем, как ее получить. Вы узнаете, для каких уровней организации и в каких подразделениях следует разрабатывать OKR, а также изучите подробный план их разработки. Глава завершается

определением стратегического контекста OKR, включая миссию, видение и стратегию. Чтобы получить максимальные преимущества от внедрения OKR, их следует разрабатывать осторожно и с учетом ряда ключевых особенностей. В главе 3 мы поговорим о том, как разработать эффективные OKR. Рассмотрим типы ключевых результатов и корректных показателей, а также методику оценки исполнения OKR. В конце главы приведен обзор CRAFT-процесса: Create — создание, Refine — доработка, Align — согласование, Finalize — финализация, Transmit — распространение (доведение до всеобщего сведения).

OKR следует внедрять во всей организации, чтобы обеспечить вовлеченность, ответственность и сфокусированность персонала. Мы называем это «согласование OKR», и об этом рассказывается в главе 4. Здесь приведено описание процессов и практические советы по согласованию OKR по горизонтали и вертикали организационной структуры. Чтобы реализовать весь потенциал этой системы, следует регулярно мониторить содержание OKR и оценивать их выполнение как в течение отчетного периода, так и после его завершения. В главе 5 рассмотрен процесс подведения итогов работы по OKR и роль компьютерных технологий в успехе или неудаче их внедрения. Для подведения итогов используются три ключевых инструмента: совещания по понедельникам, контрольные сверки в середине квартала и ежеквартальное подведение итогов. Кроме того, в главе 5 идет речь об использовании программного обеспечения для внедрения и управления OKR. Чтобы добиться успеха при внедрении OKR в долгосрочной перспективе, следует интегрировать их в корпоративную культуру. В главе 6 даны рекомендации, как сделать OKR надежным инструментом управления. Многие компании воспринимают внедрение OKR как очередной проект, но это ошибочный подход. В начале главы приводятся аргументы в пользу того, что OKR следует считать не проектом, а перманентным процессом. Каждая компания должна решить, стоит ли привязывать OKR к оценке персонала и/или к системе материального поощрения. Эти потенциальные взаимосвязи подробно рассмотрены в главе 6 с аргументацией относительно каждого варианта решения. В конце главы перечислены десять ключевых проблем, которые необходимо решить до начала внедрения OKR, во время и после его завершения. Здесь же рассмотрен вопрос о том, стоит ли приглашать внешних консультантов для помощи во внедрении OKR.

В главе 7 приведены истории шести глобальных компаний, успешно использующих OKR в настоящее время: Zalando, Flipkart, Sears Holdings, TaxSlayer, GoNoodle и CareerBuilder. Мы уверены, что вы многому научитесь и получите большое удовольствие, знакомясь с опытом работы этих инновационных компаний.

Вы найдете немало полезных советов в этой книге независимо от того, на каком этапе разработки и внедрения OKR находится ваша компания. Тем, кто только приступил к этому, пригодится подробное описание инструментов и процедур, рекомендуемых к использованию на всех этапах этого процесса — от разработки первоначального проекта до создания устойчивой управленческой системы. Но и для организаций, которые уже используют OKR, книга будет весьма полезной. Процессы и мероприятия, рассмотренные нами, могут служить базой для проверки ваших собственных процессов (чтобы обеспечить их максимально эффективное функционирование). Тем читателям, которые в настоящее время используют другие виды стратегических управленческих систем, мы предлагаем ознакомиться с преимуществами концепции OKR. На каком бы этапе внедрения OKR вы ни находились, мы благодарим вас за то, что позволили нам стать вашими проводниками на этом пути.

*Пол Нивен и Бен Ламорт
Сан-Диего и Сан-Ансельмо, Калифорния*

ГЛАВА 1

ЗНАКОМСТВО С КОНЦЕПЦИЕЙ ОКР

ИСТОРИЯ ОКР

Мы обожаем документальный телесериал «Взаимосвязи» (Connections) на канале BBC (впервые он был показан в 1978 году, а в 1994 и 1997 годах вышли еще два сезона). Его создатели прослеживали, как «последовательно взаимосвязаны» выдающиеся открытия, научные прорывы и исторические события и каким образом они способствовали возникновению «определенных аспектов современных технологий»¹. Обнаружилось, что у всего, что нас окружает, длинная и интересная история. То же самое можно сказать про ОКР. Мы считаем эту модель относительно новой — многие связывают ее с системой, на которую компания Google перешла в 1990-х годах. Но фактически это результат фреймворков, подходов и философских воззрений, сменявших друг друга на протяжении более чем 100 лет. На рубеже XX века были популярны работы Фредерика Уинслоу Тейлора — основоположника научной организации труда и менеджмента. Тейлор одним из первых подошел к менеджменту как к объекту научного исследования, показав его влияние на эффективность и производительность.

¹ Connections (TV Series). URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Connections_\(TV_series\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Connections_(TV_series)). Дата обращения: 07.03.2016.

Следующим этапом развития стало открытие в 1920 году так называемого хоторнского эффекта. На заводе «Хоторн Воркс» в пригороде Чикаго ученые анализировали влияние света на производительность труда. Исследования показали, что при увеличении освещенности она повышается. Позднее было установлено, что изменения, вероятнее всего, стали результатом более высокой мотивации на фоне интереса, который был проявлен к сотрудникам. Хотя это и многие другие исследования внесли ясность в то, как компании могут повысить производительность труда путем мониторинга отдельных видов деятельности, на роль сотрудников обратили внимание позднее. Все изменилось благодаря деятельности Питера Друкера.

Питер Друкер по праву считается основателем управленческого мышления, он разработал философию управления и сформулировал теоретические основы современной коммерческой компании. Он автор более тридцати книг, многие из которых считаются классикой теории менеджмента. Его книга «Практика менеджмента»², вышедшая в 1954 году, имеет особое значение для тех, кто интересуется OKR. В ней он рассказывает историю трех каменщиков, которых спросили, чем они занимаются. Первый ответил, что *«зарабатывает на жизнь»*. Второй, не отрываясь от своего дела, сказал, что *«он лучший каменщик во всей округе»*. Третий уверенно произнес: *«Я строю храм»*³. Очевидно, последний работает во имя общей вдохновляющей цели, тогда как первый руководствуется принципом «справедливое вознаграждение за честный труд». Основным объектом внимания для Друкера является второй каменщик: он лучший каменщик в округе и ориентирован на профессиональную компетентность. Конечно, исключительное мастерство необходимо ценить и помнить о его важности для выполнения любых задач, но оно должно согласовываться с общими целями.

Беспокойство Друкера вызывал тот факт, что современные менеджеры часто оценивали производительность не по вкладу в компанию, а по собственным критериям профессионализма. Он писал, что «эта опасность многократно усиливается технологическими переменами, происходящими в наше время. Количество высокообразованных специалистов, работающих на предприятиях, неминуемо увеличится, причем весьма существенно

² Издана на русском языке: Друкер П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. Прим. ред.

³ Друкер П. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 132.

<...> Повысится и уровень квалификации, которой должны будут обладать эти специалисты. Следовательно, тенденция к превращению специализации в самоцель станет более влиятельной, чем сегодня. Но в то же время внедрение новых технологий потребует гораздо более четкой координации действий разных специалистов. А это означает, что функциональные менеджеры даже самого низкого управленческого звена должны уметь видеть свой бизнес в целом и понимать, что он требует от них»⁴. И это написано в 1954 году! Как отличительную черту современной корпорации прозорливый Друкер отметил рост кросс-функциональных задач и предвидел опасность в случае, если специалисты будут сосредоточены только на повышении собственной квалификации, вместо того чтобы ориентироваться на общие цели своей компании и прилагать усилия к их достижению.

В качестве решения этой проблемы Друкер предложил систему, именуемую *управление по целям*, или MBO (Management by Objectives). Он представляет данную систему следующим образом:

Каждому менеджеру, начиная с «большого босса» и заканчивая начальником цеха, бригадиром и офис-менеджером, нужны четко сформулированные цели. Эти цели должны объяснять, какие результаты необходимо обеспечивать вверенному ему подразделению, а также указывать, какой вклад обязан внести менеджер и его подразделение, чтобы помочь другим структурным единицам компании выполнить поставленные перед ними цели. Наконец, они должны указывать, на какой вклад со стороны других подразделений может рассчитывать этот руководитель, чтобы достичь поставленных перед ним целей. Иными словами, с самого начала акцент в целях делается на коллективной работе и коллективных результатах⁵.

Мы надеемся, что читатели простят Друкера за использование исключительно местоимений мужского рода — он писал это в 1950-х годах. Он также предложил разделять цели на краткосрочные и долгосрочные, а также на материальные и нематериальные (куда относятся организационное развитие, результативность сотрудников, отношения и ответственность перед

⁴ Там же. С. 133.

⁵ Там же. С. 136.

обществом). Последнее является еще одним примером дара предвидения Друкера. Прошло четыре десятилетия, прежде чем нематериальные «активы» были официально включены в корпоративную систему управления производительностью труда (*система сбалансированных показателей*).

Слова Друкера, признанного гуру менеджмента, имели значительный вес у топ-менеджеров многих американских корпораций и таким образом находили отклик в сердцах руководителей, которые бросились создавать системы МВО в своих компаниях. К сожалению, как это часто бывает с любым вмешательством в управленческие или организационные изменения, формы практического воплощения варьировались в широких пределах, часто отклоняясь от первоначальной модели. Возможно, самая большая ошибка, которую допускали компании, стремившиеся получить предлагаемые МВО преимущества, заключалась в следующем: то, что первоначально предполагало широкую инициативу всех участников, превращалось в бюрократическую вертикально интегрированную систему управления, где руководители ставили цели всем сотрудникам, находившимся у них в подчинении, не обращая особого внимания на то, как эти цели могут быть выполнены. Многие исказили модель, сделав ее статичной, часто устанавливая цели на год, хотя уже 50 лет назад предприятия были вынуждены быстро реагировать на изменения рынка и условий, в которых они работали. Вместо того чтобы адаптироваться к изменениям в постановке целей и выбрать меньший по продолжительности период, компании взяли на вооружение принцип «Установи и забудь», который встречается и по сей день.

Друкер ожидал, что организации будут использовать МВО для развития кросс-функционального взаимодействия, стимулирования индивидуальных инноваций и обеспечения того, чтобы все сотрудники имели возможность видеть глобальные цели. На практике это случалось редко, и в итоге концепция МВО стала объектом серьезной критики. Однако люди с острой деловой хваткой чувствовали скрытую силу слов Друкера и осознавали ценность самого подхода. И в дело вступил Эндрю Гроув.

Эндрю Гроув, легенда Кремниевой долины, в период с 1987 по 1998 год был CEO корпорации Intel. Он превратил ее из производителя микросхем памяти в крупнейшего глобального поставщика микропроцессоров. Будучи проницательным человеком, Гроув осознал скрытый потенциал системы МВО и использовал ее в качестве ключевого элемента своей философии