

Система управления по результатам

Автор: Ю. В. ПАХОМОВ

Теория и практика управления по результатам (*Management By Objectives - MBO*) возникли около пятидесяти лет назад как ответ бизнеса на те управленческие проблемы, с которыми после второй мировой войны столкнулись практически все страны с развитой рыночной экономикой [Драккер, 1994]. Основная задача, которую должна была решить система *MBO*, - повышение маневренности бизнес-организации. В послевоенном мире эта проблема стала одной из ключевых в связи с интенсификацией социальных и технологических изменений, повлекших резкое ускорение рыночной динамики. Компании, действующие участники рынка того времени, в большинстве своем сформировались в эпоху стабильной бизнес-среды. Они были эффективны и прибыльны в стабильных условиях, когда единожды построенная и заведенная "машина бизнеса" могла проработать не одно десятилетие. Но эпоха стабильности закончилась - и бизнесы вынуждены были расставаться с таким наследием довоенных времен, как бюрократизация, неповоротливость, неспособность перестраиваться и оперативно реагировать на рыночные изменения. Система *MBO* несла с собой новую философию, новый взгляд на бизнес, новый принцип управления. В чем заключалась эта новизна?

Традиционная бизнес-организация довоенного типа - компания с устойчивой специализацией на определенных товарах или услугах, с постоянным кругом клиентов и поставщиков, с неизменной структурой, устоявшимися технологиями и способами работы. Несколько утрируя, можно сказать: по сути своей подобная организация - это *машина, которая циклически, из года в год, воспроизводит одни и те же операции*. Соответственно, основная задача управления бизнесом заключается в слежении за исправной работой машины, вовремя замечая неполадки и устраняя их. Новый подход к бизнесу на первый план выдвигает изменчивое, неповторяющееся содержание в жизни и работе компании. Бизнес начинает осмысливаться как некий путь, как *последовательность неповторяющихся, уникальных тактических и стратегических задач, которые компания решает на протяжении всей своей истории*. Задачи такого рода теперь возникают постоянно. Приоритеты, ориентиры, способы работы - все это необходимо было менять в зависимости от изменений рыночной ситуации, а также по мере появления новых технических и технологических возможностей, за скорость освоения и использования которых идет жесткая конкурентная борьба. Такое понимание сути бизнеса в корне меняет и концепцию управления: из "надзорно-наладочного" управление превращается в искусство делать прогнозы, ставить задачи и обеспечивать их исполнение.

Русский перевод термина *Management By Objectives* как "управление по результатам" точно передает основной смысл этой системы управления: речь идет об управлении движением (компании в целом, подразделения или отдельного сотрудника) к тем бизнес-результатам, которые на данном этапе развития компании имеют для нее первостепенное значение. По аналогии управление бизнесом в традиционной, "машинной" парадигме можно было бы назвать "управлением по отклонениям", поскольку управляющее вме-

П а х о м о в Юрий Вильевич - ведущий консультант Консалтинг-Центра "ШАГ".

шатательство требуется здесь лишь в том случае, когда в работе того или иного подразделения или сотрудника обнаружилось отклонение - от установленных норм производительности, от принятых способов работы, и т.д. Управление по отклонениям обеспечивает *исправное функционирование всех звеньев функциональной структуры организации*, не обеспечивая при этом ни адекватного реагирования на внешнюю ситуацию, ни адекватных изменений в самой функциональной структуре.

За истекшие полвека система управления по результатам доказала свою эффективность и получила широкое распространение во всем мире (см., например, [Санталайнен... 1993; Мескон, Альберт, Хедоури, 1998]). Однако, если на уровне теории и идеологии *МВО* и "управление по отклонениям" резко противопоставлялись, то в реальной практике управления оба подхода оказались необходимыми и взаимодополняющими. Любому бизнесу присущи не только процессы изменения, но и "зашитые" в функциональную структуру компании процессы воспроизводства. Компании, которые могли бы обойтись без системы "управления по отклонениям", где уникальные задачи решаются ежедневно, а стабильно воспроизводящиеся функции отсутствуют, - скорее экзотика, чем общее правило. Смысл управленческой революции послевоенного времени заключался, таким образом, не в смене типа управления организациями, а в формировании дополнительного типа и дополнительного контура управления. *МВО* как эволюционно более позднее приобретение не замещало систему управления по отклонениям, а как бы "надстраивалось" над ней.

Базовые принципы системы управления по результатам

В основе функционирования системы управления по результатам лежат три базовых принципа: декомпозиция задач "сверху вниз", обратная связь "снизу вверх" и "внутрифирменный рынок труда". Остановимся на них более подробно.

Принцип декомпозиции задач "сверху вниз". Работа системы *МВО* основана на разложении стоящих перед организацией задач согласно существующей в компании управленческой иерархии. Задачи компании - их ставят перед генеральным менеджером владельцы бизнеса или генеральный менеджер формулирует их сам - генеральный менеджер раскладывает на подзадачи, которые распределяет затем между своими подчиненными (топ-менеджерами). При этом подзадачи выделяются таким образом, чтобы их решение обеспечивало решение той исходной задачи, которая ставилась перед генеральным менеджером и, соответственно, перед компанией в целом. Точно такая же процедура разложения задач на подзадачи повторяется и на более низких ступенях управленческой иерархии: топ-менеджеры формируют на основе своих задач подзадачи для своих прямых подчиненных, и т.д.

Принцип обратной связи "снизу вверх". В процессе согласования задачи менеджером, который ее сформулировал, и его подчиненным может происходить корректировка содержания задачи, уровня ее приоритетности или сроков выполнения. Корректировка задачи - важный и в целом позитивный процесс. С одной стороны, в ходе совместного обсуждения и обмена аргументацией достигается одинаковое понимание формулировок задач, а сама задача может трансформироваться в более точную и корректную по содержанию. С другой стороны, в процессе согласования обеспечивается необходимый баланс между желаемыми результатами и имеющимися в компании ресурсами. Насколько "объективна" такого рода ресурсная оценка? Не возникает ли здесь опасность занижения подчиненными своих "реальных" возможностей? Здесь необходимо иметь в виду: основным ресурсом в данном случае могут оказаться не деньги, не производственные мощности, не количество работающих людей, а прежде всего сам подчиненный вместе с находящимися в его распоряжении деньгами, мощностями, сотрудниками и со своим умением/неумением, желанием/нежеланием достичь нужного результата имеющимися средствами. Это тем справедливее, чем выше должностная позиция подчиненного. Главный ресурс менеджера - в его мастерстве управления другими ресурсами. Отсюда следует: чем выше иерархический уровень, на котором происходит согласование

задачи, тем большее значение имеет обсуждение и добровольное, ответственное принятие задачи на основе реалистичной самооценки возможностей исполнителя.

В ходе согласования руководитель может и должен подсказать подчиненному менеджеру пути решения, которых тот не смог увидеть. Он может и должен убеждать и вдохновлять его. Важно, однако, удерживаться на грани, за которой давление на подчиненного становится равносильным спускаемым сверху приказам, которые "не обсуждаются". Стоит перейти эту грань - и согласие исполнителей превратится в формальный ритуал. В подобных ситуациях вероятность получения результатов, особенно если это требует нестандартных ходов и исключительных усилий, станет резко снижаться: без внутреннего принятия задач невозможны ни инициатива, ни прорыв за пределы того, что делается и делалось в компании до сих пор.

Принцип "внутрифирменного рынка труда". В отличие от функциональных обязанностей, задачи (плановые задания) в системе управления по результатам каждый раз уникальны и не могут быть заранее предусмотрены в типовых контрактах, заключаемых при приеме на работу. В каком-то смысле плановые задания - дополнительные трудозатраты, не предусмотренные первоначальными условиями найма. Именно в силу этого обстоятельства так важны отношения добровольности и равноправия сторон в процессе согласования задач. Фактически, согласование - это своеобразный "торг" между сторонами, а достигнутое соглашение - своеобразный "микроконтракт". К условиям такого локального контракта относятся сама задача, сроки ее выполнения, предоставляемые исполнителю дополнительные ресурсы, а также форма и размер вознаграждения/депремирования в зависимости от достижения конечного результата.

МВО в российских бизнес-организациях

В первые годы перехода на рыночные рельсы российскую экономику поразил обширный распад технологических связей между производствами, быстро приведший к распаду самих производств. Наиболее жизнеспособными в этих условиях оказались отрасли, стоявшие либо в самом начале (добыча природных ресурсов), либо в конце (розничная торговля) технологических цепочек. В первом случае устойчивость и независимость от внутрироссийской ситуации обеспечивались налаженными каналами экспорта. Во втором - предшествующие технологические этапы создания продукции внутри страны постепенно замещались импортом товаров. В этот период определились два основных вектора экономического развития. Одним путем двинулись крупные и высокорентабельные производства топливно-сырьевого комплекса, за приватизацию и участие в доходах которых развернулась ожесточенная борьба. Другим - армия "бывших научных сотрудников", на собственный страх и риск начавших с нуля свою предпринимательскую деятельность. В результате сегодня частный сектор российской экономики представлен двумя абсолютно разными и по разным законам живущими сферами. Жизнь и развитие "большого" бизнеса определяются, главным образом, политическими факторами и политической ситуацией в стране, в то время как малый и средний бизнес живут в рыночной среде и вынуждены решать проблемы, характерные для бизнес-организаций во всем мире. Обсуждая тему "МВО в российских бизнес-организациях", под сферой бизнеса и бизнес-организациями я буду подразумевать прежде всего круг экономических субъектов, относящихся к малому и среднему бизнесу.

В 1998 г. была сформулирована концепция поэтапного развития бизнес-организаций [Емельянов, Поварницына, 1998], базовые идеи которой до сих пор используются в практической работе Консалтинг-Центра "ШАГ". В ее основе лежит представление об эволюционной лестнице, по ступеням которой проходили и проходят большинство создаваемых "с нуля" российских бизнес-организаций. Эволюционная концепция обобщает историю первого десятилетия рыночной экономики и содержит точные, детально прорисованные портреты тех первичных очагов предпринимательства, на основе которых формировался малый и средний бизнес. Эти первоначальные формы ведения бизнеса не были организациями в собственном смысле слова: они представляли собой биз-

нес-коллективы, сцементированные не столько организационными механизмами, сколько личными отношениями и связями. "В сфере малого бизнеса первые компании не только складывались на "неформальной" основе, но затем довольно долго продолжали жить столь же "неформальной" жизнью. Как при этом выглядел бизнес изнутри? Люди работают тесным коллективом, буквально плечом к плечу. Все переживают за успех фирмы, все более-менее в курсе текущих дел, и всем более-менее ясно, что нужно в тот или иной момент и в том или ином случае сделать. Несколько заостряя и утрируя ситуацию, можно сказать: все могут делать все и все фактически делают все. Это - естественная, а иногда и единственно возможная форма организации для маленького "бизнес-спецназа" из десятка человек" [Пахомов, Емельянов, Емельянова, 2006, с. 71].

Первичные бизнес-коллективы были маневренны, эффективны, точны в своем рыночном поведении. Единство и результативность действий достигались за счет сплоченности людей, их высокой информированности, ответственности каждого за бизнес в целом. До тех пор, пока коллективы оставались малочисленными, а операции бизнеса простыми, пока существовали специфические условия мотивации и вовлеченности людей, нужды в организационных механизмах управления совместной деятельностью не возникало.

Однако рост масштабов бизнеса требовал включения в работу новых сотрудников, а увеличение их численности - смены базовых принципов коллективной работы. В растущих компаниях происходили два взаимосвязанных процесса: с одной стороны специализация сотрудников на ограниченных функциях и участках работ, с другой - отчуждение людей от бизнеса и формирование отношений "работник-работодатель". Чем многочисленнее становится компания, тем менее может она обходиться прежними способами саморегуляции деятельности. Начиная с какой-то критической черты, бизнес уже не может нормально функционировать и развиваться без объективированных, отчужденных от людей механизмов управления. Необходимым условием сохранения управляемости становится выделение управления как особой деятельности (регулярный менеджмент), систематически осуществляемой менеджерами с закрепленной за ними управленческой функцией. Содержание управленческой деятельности составляют планирование, постановка задач и их распределение между исполнителями, координация работы отдельных членов коллектива, контроль за ходом и результатами выполнения задач, мотивационные воздействия на исполнителей. Уже начиная со второй половины 1990-х гг. владельцы растущих бизнесов начали ощущать потребность во внутренней упорядоченности, введении правил и принципов совместной работы, создании механизмов организационного управления. Иными словами - потребность в регулярном менеджменте.

Российские бизнес-организации возникали на историческом разломе, в условиях глубокой дестабилизации экономики и всех общественных институтов. Наш бизнес - дитя риска, хаоса и героических усилий - с самого своего рождения жил и продолжает жить в условиях низкой предсказуемости, быстрых изменений раскладов на рынках, постоянной смены правил игры с государством. Даже сегодня, в эпоху относительной стабилизации бизнес-среды, темпы ее изменений значительно превосходят те, что имели место в период послевоенного размораживания экономик США и Западной Европы, когда появилось управленческая технология *MBO*. В силу этих причин российским бизнесменам, особенно тем, кто сумел преодолеть кризис 1998 г., изначально были присущи чуткость к происходящему вокруг, стремление прогнозировать события, быстрая и точная реакция на изменения. Опыт консалтинговой работы с бизнес-организациями свидетельствует: большинство владельцев и руководителей бизнесов воспринимали и воспринимают идею *MBO* как близкую и понятную, а в управленческих процедурах *MBO* - видят органичный и полезный инструмент, отвечающий задачам управления растущими компаниями. В то же время идея бизнеса как циклично функционирующей машины, в которой "зарегламентирован каждый чих", в целом оказалась менее близкой и привлекательной для создателей и лидеров российских компаний.

Порядок постановки систем управления

Превращение первичных бизнес-коллективов в организации, оснащенные управленческими системами и инструментами, - закономерный процесс, который начался в середине 1990-х гг. и продолжается поныне. Одни проходят этот путь медленнее, другие - быстрее, одни пользуются услугами консалтинговых компаний, другие предпочитают действовать самостоятельно. Владельцы давно осознали, что длительное "застревание" на первичных формах ведения бизнеса грозит утратой позиций на рынке, а иногда и потерей самого бизнеса. Они активно внедряют управленческие инструменты, причем система управления по результатам оказывается одной из наиболее эффективных.

Сравнивая идущее сегодня в России освоение системы *MBO* с аналогичными процессами, протекавшими в мировой экономике 1950-х гг., нельзя не заметить: для российских бизнес-организаций характерен обратный порядок постановки управленческих технологий. В большинстве случаев система *MBO* не надстраивается над уже сложившимися механизмами функционирования и "управления по отклонениям", а разрабатывается и внедряется либо параллельно, либо до того, как налажен контроль над текущим функционированием.

Такой "обратный" порядок является следствием двух обстоятельств. Во-первых, сказалась большая готовность к *MBO* со стороны владельцев бизнесов, предпринимательский опыт которых во многом созвучен принципам этой системы. Как уже отмечалось, многие российские бизнесмены с недоверием относятся к перспективе функционализации, формализации и "обюрокрачивания", и чем в более динамичном окружении работает компания - тем больше такого рода опасений. Если же одновременно с построением функциональной структуры происходит внедрение *MBO*, то это позволяет уравновесить и скомпенсировать такие угрозы дробления компании на функциональные ячейки, как бюрократизация, плохая проходимость значимой информации по компании, затягивание принятия решений, сползание смысла работы с целей бизнеса на поддержание постоянных процедур. Дополнение создания организационной структуры системой *MBO* (или *KPI*, или *BSC*) не дает коллективу замкнуться на внутренних процедурах, ориентирует его на выполнение стратегических задач, на достижение реальных бизнес-результатов.

Существует и другая причина, в силу которой в организациях с отсутствием артикулированного управления отправной точкой постановки регулярного менеджмента становится *MBO*: именно цикл *MBO*, пусть даже проведенный в усеченной форме и только для генерального менеджера, оказывается тем единственно возможным первым шагом, с которого систематически, без откладывания на неопределенное будущее начинаются проектирование, согласование и внедрение элементов функциональной структуры, то есть системы "управления по отклонениям".

Обобщая опыт консалтинговых проектов, существенной частью которых была постановка регулярного менеджмента в бизнес-организациях, можно утверждать: мероприятия по повышению управляемости дают наилучшие результаты в тех случаях, когда постановка *MBO* и внедрение функциональной структуры (системы "управления по отклонениям") осуществляются комплексно как единый двунаправленный процесс.

Для того чтобы "управление по отклонениям" стало возможным и заработало хотя бы на уровне подразделений, необходимо структурировать компанию, установить границы, функции и состав ее подразделений. Это само по себе является масштабной задачей, решение которой находится в компетенции генерального менеджера и логично становится одним из пунктов его планового задания при постановке *MBO*. Однако и для того, чтобы *MBO* заработала в полную силу, чтобы в нее было вовлечено значительное количество менеджеров и специалистов и на решение ключевых задач была мобилизована компания в целом, необходимы достаточно глубокое структурирование компании "сверху вниз" и разграничение зон компетенции на всех уровнях. В компаниях с размытой структурой и нераспределенной ответственностью - разумное разложение задач руководителя на подзадачи подчиненных часто становится невозможным, и *MBO* оказы-

ваются применимым только на самом верхнем иерархическом уровне. Таким образом, наиболее эффективный путь постановки регулярного менеджмента в российских компаниях - параллельное внедрение *MBO* и построение функциональной структуры компании, при которых результаты, получаемые в одном из направлений, становятся условием продвижения в другом направлении.

По своим природе и предназначению *MBO* - основной инструмент стратегического управления, позволяющий ежегодно или с иной периодичностью производить мобилизацию и "перенацеливание" всей компании на задачи, адекватные текущей ситуации, текущим возможностям рынка, текущему состоянию бизнеса. Соответственно, задача постановки управления по результатам в значительной степени совпадает с задачей постановки системы стратегического управления. Различие состоит лишь в том, что помимо *MBO* в систему стратегического управления входит такой компонент, как долгосрочное стратегическое планирование.

Вместе с тем многие консалтинговые проекты в случаях, когда они связаны с реорганизацией компании, изменением базовых процессов и другими столь же масштабными нововведениями и предполагают при этом участие консультантов не только в проектировании, но и во внедрении изменений, часто включают в себя постановку *MBO* независимо от наличия или отсутствия запроса на постановку стратегического планирования. На первый план здесь выступает совсем другая проблема - проблема статуса внешнего консультанта в организации.

Дело в том, что если формы привлечения консультантов к проектированию организационных изменений хорошо отработаны и обычно не вызывают вопросов, то с их привлечением к внедренческой работе все далеко не так однозначно. На каком основании внешний консультант может участвовать во внедрении и брать на себя часть ответственности за его результаты? Должен ли он при этом брать на себя часть функций штатных менеджеров? Если нет, то каково должно быть его вмешательство в работу организации?

Если да, то на каких юридических основаниях? И как избежать его конфликтов со штатными менеджерами, которые в силу несовпадения позиций и интересов зачастую просто неизбежны?

Именно эта проблема и решается посредством *MBO* - наиболее мощного из всех известных способов включения консультантов в реальную деятельность компании, в каждодневную работу менеджеров и специалистов. Достигается это за счет того, что цели консалтингового проекта дублируются в плановом задании генерального менеджера и затем, по иерархии "сверху вниз", раскладываются на подзадачи специалистов и менеджеров более низкого ранга. Как только удается завершить первый цикл планирования и согласования задач, консультант автоматически приобретает в глазах менеджера и ценность, и вполне определенный статус: консультант превращается в... ресурс решения важной задачи, за результаты которой он, менеджер, несет персональную ответственность. Такое позиционирование консультанта по отношению к менеджеру становится впоследствии прочной основой для их продуктивной и бесконфликтной совместной работы. *MBO*, таким образом, может использоваться не только в качестве постоянно действующего механизма решения новых для компании задач, но и как инструмент, созданный под конкретную разовую задачу, для содействия решению которой приглашаются консультанты. Справедливости ради следует заметить: даже в тех случаях, когда задача построения системы стратегического управления изначально не ставилась, владельцы и генеральные менеджеры практически всегда распознают ценность *MBO* как "разового" инструмента и начинают использовать его в последующей деятельности, то есть уже в качестве постоянного управленческого механизма.

Трудности при внедрении *MBO*

Во многих российских компаниях, с которыми мне пришлось работать, внедрение *MBO* выполняло функцию не только начала, но и основного рычага постановки ме-

неджмента как такового. Дело в том, что реально работающая система управления, реальная управляемость компании - не просто процедурная схема или управленческий принцип. Не менее важно и наличие у руководителей конкретных управленческих навыков, зачастую востребованных и значимых для решения самых разных задач управления и в рамках самых разных управленческих парадигм. Обычно процесс внедрения *MBO* становился настоящей "школой управления" и давал руководителям подразделений возможность освоить универсальные, базовые менеджерские навыки, такие как планирование, реалистичная оценка сроков достижения результата, постановка задач подчиненным, организация исполнения этих задач, соотнесение задач и требуемых ресурсов, соотнесение задач и необходимых полномочий, контроль исполнения, определение мотивационных мероприятий в зависимости от достижения результатов.

Мощный обучающий эффект имел место прежде всего благодаря тому, что в теории и практике *MBO* большое внимание уделяется процедурным аспектам этого метода. Процедуры *MBO* детально проработаны и описаны в литературе; отработке процедур отводится значительное время при организации совместной внедренческой работы консультантов и менеджеров. В отличие от стихийной практики повседневного менеджмента при внедрении *MBO* руководителями усваиваются "продвинутое" образцы менеджерских действий, отвечающие стандартам делового администрирования: корректная постановка задач, точные формулировки и критерии исполнения, всесторонняя оценка ресурсов и т.п. В результате последовательное прохождение руководителем всех шагов цикла *MBO* сопровождается их основательным, глубоким освоением.

Обобщая опыт постановки системы *MBO* в нескольких десятках отечественных бизнесов, перечислю наиболее типичные трудности, проблемы и ошибки, с которыми может столкнуться компания при внедрении управления по результатам.

1. У владельца бизнеса и генерального менеджера отсутствуют ясные стратегические бизнес-цели и достаточная воля для мобилизации себя и менеджеров компании на их достижение. В данной ситуации любые попытки внедрения, как правило, обречены на неудачу. Внедрение *MBO* - задача комплексная и трудоемкая, связанная с изменением привычных способов работы, нередко вызывающая у части персонала непонимание и сопротивление. Задачи такого плана никогда не решаются при отсутствии мощного, соразмерного их масштабу "двигателя".
2. В компании не налажено относительно "безаварийное" протекание жизненно важных процессов рутинного функционирования. Для любого сотрудника и менеджера естественна концентрация усилий в первую очередь на нерешенных текущих проблемах, и только во вторую - на решении новых задач. Постоянные "авралы" делают постановку большого объема новых задач не только затруднительной психологически, но и опасной для существования самой компании. В компаниях, где беспорядок и дисфункции столь глубоки, первым шагом в постановке менеджмента должно быть внедрение не *MBO*, а элементарного распределения функций и ответственности за результаты различных звеньев основных бизнес-процессов.
3. Неготовность руководства компании соблюдать выработанные и согласованные условия (например, при резком росте производительности исполнения - заранее оговоренное вознаграждение может быть уменьшено задним числом). Случаи грубого нарушения "правил игры" руководителями ведут к дискредитации *MBO* как управленческого инструмента. Иногда такие нарушения могут быть вызваны не произволом руководства, а объективными обстоятельствами. В этом случае одно из возможных направлений профилактики - тщательная проработка мотивационной части *MBO*, ее соотнесение с финансовыми возможностями и планами компании, рассмотрение разных сценариев и принятие мер по управлению соответствующими рисками.
4. Неготовность генеральных менеджеров делегировать ответственность за решение поставленных задач, а также неготовность подчиненных принимать эту ответственность. Проблема решается обычно за счет значительных кадровых изменений в компании, но в какой-то мере может быть продвинута и через "воспитательные" воздействия со стороны владельца бизнеса и консультантов.

5. Неготовность владельца и высших руководителей к кадровым перестановкам, в результате которой ведущими руководителями в системе управления по результату оказываются люди, неспособные работать в данном стиле управления. В такой ситуации шансы на успешное внедрение *MBO*, как правило, невелики.

6. Отсутствие в компании достаточной информационной открытости и прозрачности. Информированность участников *MBO* о стратегических целях, о текущей ситуации в компании и на рынке имеет принципиальное значение для успешности работы всей системы. Основной смысл *MBO* - повышение маневренности бизнеса. Если корректировка целей, "сверка часов" между руководителем и подчиненными в условиях недостаточной информированности будет происходить строго по регламенту и исключительно в моменты промежуточного контроля, то, во-первых, действия отдельных сотрудников, получивших в качестве заданий различные части задачи руководителя, станут негибкими и нескоординированными. Каждый будет концентрироваться на своей задаче без "привязки к местности", не ориентируясь на смысл и место этой задачи в общем движении компании. В результате действия отдельных людей утратят слаженность, а вектор движения компании к ее целям начнет размываться. Во-вторых, подобная ситуация делает сотрудников слепыми и глухими не только друг к другу, но и к внешнему окружению. Соответственно, активность компании на рынке также утратит гибкость и уподобится полету неуправляемого снаряда: компания не сможет реагировать на значимые для бизнеса изменения и события, если они будут происходить в промежутках между "контрольными точками".

7. Отсутствие четкой связи между результатами и поощрением, например когда руководитель либо оставляет за собой оценку качества выполнения задачи, не формулируя однозначных и понятных для подчиненного критериев. Или же когда руководитель произвольно устанавливает размер вознаграждения, указывая в плановом задании достаточно широкие пределы.

8. Недостаточный для мотивации персонала размер вознаграждения или неготовность индивидуально подходить к определению вознаграждения для того или иного исполнителя.

9. Нереалистичность задач, их несоответствие возможностям и ресурсам компании. Для предотвращения ошибок такого рода в практике внедрения *MBO* большое внимание уделяется тщательной проработке стратегических целей на год и их всесторонней проверке на соответствие реальным возможностям и ограничениям, как внутренним, так и внешним.

10. Неспособность руководителей перейти от авторитарного способа постановки задач подчиненному к согласованию с ним задач, необходимых ресурсов и сроков. Прямым следствием этой неспособности становится нередко "игра в согласование" и формальное принятие задачи подчиненными. Один из путей решения проблемы - посредническая работа консультанта, который может выступить в процессе согласования связующим звеном между руководителем и его подчиненным.

11. Неспособность генерального и других менеджеров осуществлять систематический контроль выполнения плановых заданий их подчиненными. Система *MBO* требует систематического, "железного" контроля, с неукоснительным соблюдением ранее установленных сроков. Контроль, особенно промежуточный, выполняет в данном случае не только "мобилизационную" функцию, но и позволяет руководителю вовремя корректировать действия подчиненных в соответствии с текущей ситуацией. Как это ни странно, во многих российских компаниях отсутствует регулярный контроль руководителями (особенно - топ-менеджерами) работы подчиненных. Один из возможных, хотя и не всегда срабатывающий, способ решения проблемы состоит в том, чтобы возложить технические аспекты контроля на секретариат, помощников топ-менеджеров или административное подразделение.

12. Неготовность руководителя обеспечивать необходимые ресурсы, например добиваться хорошей работы смежных служб, влияющих на результаты работы исполнителя, лишеного каких-либо рычагов влияния на эти службы.

13. Ошибки декомпозиции: неполное либо искаженное отражение задач вышестоящего руководителя в заданиях его подчиненных.

14. Ошибки при определении ресурсов и полномочий, необходимых для выполнения задачи. Ошибки такого рода легко исправляются в ходе промежуточного контроля, когда и руководитель, и его подчиненный начинают более полно и ясно видеть реальную картину всех условий, от которых зависит достижение результата.

15. Неразличение участниками *МВО* задач текущего функционирования и задач проектного типа, которые и составляют специфическое содержание *МВО*. Проявляется это, в частности, в том, что в плановые задания начинают включаться задачи, большинство из которых являются функциональными обязанностями исполнителя. Данная ошибка не критична для внедрения, однако она может вносить искажения в систему мотивации, провоцировать взаимное непонимание и конфликты, приводить к неоправданным затратам времени, в том числе на дополнительную бумажную работу.

Приведенный перечень "подводных камней" *МВО* далеко не полон и тем не менее внушителен. Он наталкивает на следующий очевидный вывод. Непродуманные попытки внедрения системы управления по результатам, отсутствие гибкости и достаточно глубокого понимания реальной ситуации в компании могут приводить к непреодолимому сопротивлению персонала, сбоям в работе, потере ценных сотрудников и значительному ухудшению организационной культуры.

Основные параметры *МВО* и процессов его внедрения

История становления российских бизнес-организаций, их внутреннее устройство, особенности окружающей их рыночной среды накладывают печать своеобразия и обуславливают немало отличий отечественных компаний от их аналогов в странах, где история бизнеса насчитывает не одно столетие. Приведу небольшое сравнение эмпирически установленных параметров "*МВО* по-русски" с теми, что предписываются "классическими" представлениями об *МВО* (см. табл.).

В переводной литературе по *МВО* почти не рассматривается вопрос о таком параметре *МВО*, как *глубина внедрения*. Каков оптимальный объем охвата этой системой иерархических уровней организации? Должны ли проходить элементарные циклы управления по результатам и иметь плановые задания все сотрудники компании?

Опыт работы с российскими компаниями свидетельствует о явном наличии ограничений на "глубину" погружения *МВО* в организационную иерархию. Определяющими здесь оказываются два фактора. Во-первых, чем больше в компании иерархических уровней управления, тем больше требуется времени на разработку и согласование плановых заданий. В крупных компаниях, даже если они используют *МВО* не первый год, предел обозначается при попытках довести декомпозицию и согласование задач до третьего уровня под генеральным менеджером. Именно здесь время на постановку и согласование задач становится соизмеримым с требуемыми сроками их выполнения, что лишает систему *МВО* преимуществ гибкости и оперативности. Во-вторых, начиная с определенного уровня декомпозиции задач, дальнейшее их дробление может оказаться либо нецелесообразным, либо невозможным. Зачем пытаться заранее разложить задачу "на молекулы", если разумный способ такого разложения может быть нащупан только в самом процессе ее выполнения? В чем смысл отдельного вознаграждения за выполнение задач, если их масштаб, содержание, объем не выходят за пределы текущих поручений, которые и без того вписываются в функциональные обязанности сотрудника? Следует также учитывать, что само содержание текущих стратегических задач компании на том или ином этапе далеко не всегда требует масштабного, соразмерного процедурам *МВО*, участия в их решении всех без исключения менеджеров и специалистов.

Отмечу, что рассмотренные выше особенности использования *МВО* в российских компаниях относятся скорее к техническим деталям и не затрагивают сути и базовых принципов данной системы управления. Что же касается прецедентов и результатов внедрения *МВО* в отечественных бизнес-организациях, то они оказались весьма впечат-

Таблица Российские реалии и классические представления об МВО

Параметр МВО	Классические рекомендации	Оптимум для российских компаний	Основные причины отличий
<i>Горизонт планирования плановых заданий</i>	1 год	Сочетание годовых задач и задач на полугодие: менее зависящие от внешней среды и более объемные задачи ставятся на год, а отвечающие общим стратегическим целям и очевидные лишь на ближайшее время - на 6 месяцев.	1. Высокая динамичность российских рынков, в силу которой задачи, поставленные в начале года, во втором полугодии могут потерять актуальность. 2. Недостаточный опыт и уровень развития навыков планирования у руководителей.
<i>Количество задач в плановом задании</i>	6 - 8	12 - 25 в год для высших менеджеров. До 15 в год для специалистов и менеджеров низового звена.	1. Большое количество стратегических задач в условиях роста рынков и усиления конкуренции. 2. Большое число внутренних задач собственно организационного строительства, связанных с постановкой регулярного менеджмента.
<i>Периодичность контроля</i>	В соответствии с запланированными сроками выполнения задач и получения значимых результатов	Ежемесячно или, как минимум, ежеквартально. Для того чтобы контроль был осмысленным, любую задачу уже в ходе планирования необходимо дробить на последовательные этапы и выделять промежуточные результаты месяца/квартала.	Недостаточная укорененность культуры регулярного менеджмента, недостаточное развитие навыков контроля и самоконтроля. Необходимость постепенного перехода к требуемой системой МВО самостоятельности со стороны исполнителей и готовности к делегированию со стороны постановщиков задач. Необходимость формировать у постановщиков задач и исполнителей установку на неотвратимость контроля.

ляющими. Многие из компаний, попытавшихся внедрить МВО, смогли сделать за счет этого быстрый рывок в своем развитии либо с минимальными потерями выйти из серьезных кризисов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Драккер П. Управление, нацеленное на результаты. М, 1994.

Емельянов Е., Поварницына С. Психология бизнеса. М., 1998.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1998.

Пахомов Ю., Емельянов Е., Емельянова С. Технология СОИ (Системных Организационных Изменений) в развитии коммерческих структур // Проблемы теории и практики управления. 2006. N 10.

Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Х. Управление по результатам. М., 1993.