

Зміст

Вступ	7
Історія OKR	11
Про книгу	13
Як читати цю книгу	15
1 Навіщо потрібно ставити цілі?	17
2 Що стоїть за OKR?	34
3 Як правильно сформулювати OKR ...	67
4 Що робити далі	127
5 Відстеження OKR	133
6 Отримуйте більше від ваших OKR ...	149
7 Як упровадити OKR у компанії	156
Післямова	164
Примітки	166

Вступ

Мій досвід каже: «Не можна керувати тим, що не підлягає вимірюванню». Якщо немає системи вимірювання, то керування й ухвалення рішень стають схожими на спроби учня, який не вивчив теми, відповідати на питання.

У критичні моменти такий підхід починає нагадувати пожежу, де охоплені панікою люди не чують одне одного й кожен намагається врятуватися самотужки. Менеджери проектів ненавидять продавців, а продавці ненавидять менеджерів. Розлад у команді спричиняє розбіжності, заперечення, злість і суперечки між відділами, а це шкодить усій компанії. Я не раз спостерігав згадані ситуації, проте щоразу команда, яка була під моїм керівництвом, знаходила оптимальний спосіб їх уладнати. Після того як пройшов усі етапи особисто, навчив не один потік студентів налаштовувати систему управлінських вимірювань, я й вирішив написати цю книгу.

Здебільшого, коли суперечності в команді загострюються і виконання завдань уповільнюється, керівництво впроваджує метод ключових показників ефективності (від *англ.* Key Performance Indicators, KPI) або метод цілей і ключових результатів (від *англ.* Objectives and Key Results, OKR), сподіваючись

швидко залагодити всі проблеми. На жаль, мрії про швидкі результати обертаються усвідомленням того, що подібні зміни потребують часу. Як висловився Воррен Баффет, «для певних результатів просто потрібен час: ви не отримаєте дитину за місяць, навіть якщо змусите завагітніти дев'ятеро жінок».

На початку впровадження OKR варто розуміти, що йдеться про досить тривалий процес, адже треба буде змінити звички і спосіб мислення багатьох людей. Необхідно буде запровадити підходи, що дають змогу правильно ставити цілі та регулярно відстежувати прогрес. Налаштуйтеся на те, що всі ваші заходи з OKR принесуть плоди не швидше як за три квартали. Наберіться терпіння, запасіться часом і тримайте руку на пульсі. OKR — не панацея, але безумовно змінить ситуацію на краще.

У цій книжці я крок за кроком поясню, якими є переваги цілепокладання, які нові підходи до планування застосовують у сучасному світі, а також розповім про основні принципи, структуру й інструменти OKR. Особливу увагу приділю процесу впровадження та опишу типові помилки в ньому.

Після прочитання книжки ви дізнаєтеся, як ставити цілі та досягати їх перевіреним методом OKR. Цей потужний метод постановки цілей допоміг людям і командам у всьому світі розкрити свій потенціал і досягти ще більшого успіху.

Ви не лише навчитеся ефективно ставити цілі та досягати їх, а й зрозумієте, як робити це, використовуючи оптимальну кількість часу та ресурсів. Метод OKR дасть вам змогу зосередитися на найважливішому, не втрачати фокус уваги, а тому отримати більше за менший проміжок часу.

Окрім того, книжка навчить, як організувати команду для досягнення спільних цілей методом OKR. Залучивши всіх членів команди працювати над досягненням одних і тих самих цілей, ви зможете стати більш продуктивними й успішними як група.

Пропонована книжка — дієвий інструмент для генеральних директорів, керівників, менеджерів проєктів, лінійних менеджерів, фахівців з HR. Я доступно та зрозуміло виклав методику OKR і спробував відповісти на найпоширеніші запитання, які виникають під час її впровадження. Тут ви знайдете все потрібне для досягнення найкращих результатів і уникнення помилок, яких уже припустилися до вас.

Важливе застереження. Це надзвичайно практична книга. Понад п'ять років я розповідаю про OKR і впроваджую його в різних компаніях. За цей час я дійшов висновку, що в чистому вигляді описаний засновниками підхід супроводжується ризиками різних, часто хибних інтерпретацій і відповідно неправильного застосування в багатьох країнах. Основна причина — ігнорування культурних особливостей та менталітету. Тому в цій книжці ви знайдете авторську методику OKR, спроектовану на українські реалії.

Приклади, наведені в книжці, часто належать до сфери IT-підприємництва. Досвід попередніх видань показує, що переважна її аудиторія — аутсорсинговий, інжиніринговий чи продуктовий бізнес. Специфіка змушує останніх шукати інноваційні підходи до управління. Але це не означає, що OKR є прерогативою програмістів. Я впроваджував цей підхід і в реальному секторі. Можу запевнити, що там він працює дуже добре, за умови правильного впровадження. Серед клієнтів реального сектору були медичні компанії, ради директорів в аграрному та паливному бізнесі, мережеві магазини, дистриб'ютори сантехніки і навіть мережа ресторанів. Спробуйте підхід на собі. А якщо у вас виникнуть запитання, я завжди на зв'язку, зокрема за електронною поштою mail@koptelov.org, чи в LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/kkoptelov/>.

Процес написання та видання книги досить тривалий, а світ змінюється неймовірно швидко. Нам важливо встигати адаптувати себе та свої інструменти до таких змін. Тому

моя версія методики OKR живе та зазнає постійних змін, стає кращою й ефективнішою. Якщо ви зацікавлені в тому, щоби бути в курсі останніх змін і спробувати новітні інструменти, рекомендую додатково зазирнути на www.okr.how.

Тож не дозволяйте власним цілям залишатися тільки мрією — почніть читати цю книгу і дізнайтеся, як зробити їх реальністю методом OKR. Належно керуйте своїм бізнесом та досягайте поставлених цілей уже сьогодні!

Обмеження відповідальності

Мета книжки — надати інформацію, а не юридичну консультацію, тому не сприймайте її так. Викладена в книжці інформація ґрунтується на дослідженнях й особистому досвіді автора, але вона може бути неповною чи неактуальною. Згадування назв брендів у книжці є винятком. За жодних обставин автор чи видавець не несуть відповідальності за будь-які збитки або шкоду, включно з, без обмежень, непрямыми чи опосередкованими збитками або шкодою, а також будь-які збитки або шкоду через утрату даних або прибутку, що виникли внаслідок чи у зв'язку з використанням цієї книжки.

Історія OKR

У сучасному світі компанії прагнуть постійно покращувати свої показники та випереджати конкурентів. Для цього варто чітко розуміти власні цілі та результати, які сприятимуть їхньому досягненню. Тут і вступає у гру метод Objective Key Results (OKR). Для кращого розуміння пропонуємо невеликий екскурс в історію його виникнення.

Звісно, все почалося з Пітера Друкера, хрещеного батька сучасного менеджменту. У 1954 році він опублікував книжку «Практика менеджменту»¹, де вперше розглянув менеджмент як окрему сферу відповідальності та запровадив Management by Objectives (MBO) — управління за цілями.

Зараз ідеї Друкера (визначення та узгодження цілей, перегляд організаційної мети, постановка мети для кожного працівника, моніторинг прогресу, оцінювання, преміювання працівників за досягнення бажаних показників) сприймають як належні, але в 1950-х роках вони були чимось нечуваним. І хоча метод мав свої недоліки, які з плином часу ставали дедалі більш очевидними, загалом підхід здобув шалений успіх. Тож не дивно, що в 1970-х роках Енді Гроув, генеральний директор Intel, узяв і собі на озброєння ідею MBO від Пітера Друкера, попутно вдосконаливши її концепцією

ключових результатів (Key Results). Так з'явився метод OKR. Ідея проста, проте геніальна: роль ключових результатів полягала у вимірюванні успішності просування до мети та сприянні її досягненню, що давало змогу зменшувати суб'єктивність і частотність ухвалення рішень, які забезпечували швидкий успіх лише в короткостроковій перспективі. Завдяки OKR цілі набували метрик, які гарантували, що команда рухається в правильному напрямі, й водночас уможлиблювали вимірювання результату. Серед керівництва Intel був Джон Дорр, той самий легендарний венчурний інвестор Кремнієвої долини. У 1999 році Kleiner Perkins, де він тоді працював, інвестував у Google, а сам Джон Дорр почав виконувати там функції радника. Як радник він представив Google метод OKR. Ідея припала до душі засновникам нової компанії Ларрі Пейджу та Сергію Бріну. Відтоді OKR стали обов'язковим складником культури Google. Джон, Ларрі й Сергій пов'язують приголомшливе зростання Google саме з OKR. У книжці «Як працює Google»² відзначено, що впровадження цього методу зумовило безліч інновацій, перехід до пласкої ієрархії в команді та піднесення морального духу працівників. Зростання Google до однієї з найдорожчих компаній світу позитивно позначилося на популяризації методу OKR. Google запустив ресурс re:Work, щоб поділитися принципами OKR. Джон Дорр опублікував книжку про OKR «Вимірюйте те, що має значення»³. Як наслідок — упроваджувати OKR почали багато компаній, серед яких: Airbnb, LinkedIn, Dropbox, Spotify, Netflix, Amazon, Facebook, Gap, Lear, Deloitte й Adobe.