

Зміст

<i>Передмова</i>	11
<i>Вступ</i>	15
<i>Подяки</i>	23
1. Вступ до OKR	26
Історія OKR	26
Що таке цілі та ключові результати (OKR)?	33
Цілі (Objectives)	35
Ключові результати (Key Results)	36
Виклики організацій і чому вам потрібна система OKR	41
Переваги OKR	52
2. Підготовка до вашої OKR-подорожі	60
Навіщо вам упроваджувати OKR?	60
Підтримка керівництва: необхідна складова для успішного впровадження OKR	62
На яких рівнях упроваджувати OKR	66
Особливі випадки	69
План розробки OKR	72
Фактори успіху трансформації	75
Основа OKR: місія, бачення і стратегія	76

3. Створити ефективні цілі та ключові результати	100
Омаха	100
Як створювати потужні цілі	101
Поради щодо формулювання цілей	104
Описи цілей	109
Характеристики ефективних ключових результатів	110
Поради щодо формулювання ключових результатів	116
Види ключових результатів	120
Метричні ключові результати	122
Ключові результати-етапи (Milestone Key Results) ...	123
Шкала оцінювання OKR	125
Як часто формувати OKR?	130
Скільки OKR варто мати?	132
Чи залишаються цілі та ключові результати тими ж з кварталу у квартал?	135
Чи можна змінювати цілі та ключові результати впродовж кварталу?	136
Процес формування OKR	137
4. Налагодити узгодженість, встановивши зв'язок між OKR	146
Вкрай важливий зв'язок	148
Пов'язати OKR	149
Як пов'язувати OKR	149
Узгодження	160
Вертикальне узгодження	160
Горизонтальне узгодження	163
Підтвердження узгодженості пов'язаних OKR	166
Прикінцеві думки щодо узгодження	167

5. Управління з OKR	169
Цикл: понеділкові, проміжні (check-ins) наради та квартальні перегляди	170
Оновлення OKR наприкінці кварталу	184
Програмне забезпечення і OKR	185
Зіграймо в «20 запитань»!	194
6. Перетворити OKR на сталу систему	197
Не сприймайте OKR як проект	197
Хто відповідає за процес OKR?	198
OKR й оцінювання результативності роботи	200
OKR і грошові заохочення	205
Десять головних запитань до OKR	210
Як не впровадити OKR... і коли можуть допомогти консультанти	217
Підсумкові думки	221
7. Приклади використання OKR	223
Flipkart	224
CareerBuilder	231
Zalando	238
Sears Holdings Corporation (SHC)	246
GoNoodle	258
TaxSlayer	265
<i>Про авторів</i>	272
<i>Примітки</i>	273

2 Підготовка до вашої OKR-подорожі

НАВІЩО ВАМ УПРОВАДЖУВАТИ OKR?

У попередньому розділі ми використали словосполучення *надмірний доступ*. Цей термін вигадав автор бестселерів і дослідник Маркус Бакінгем, щоб описати нашу сучасність, коли ми будь-де і будь-коли можемо легко отримати доступ буквально до всього³². Вдома, на роботі, під час культурних чи спортивних подій нас атакує інформація: новини, розваги та реклама впливають на нашу нервову систему безперервно. Коли наш час та увага є нашими найціннішими ресурсами, одним із найбільших викликів ХХІ століття залишається — навчитися захищатися від цієї навали, відділяючи корисну інформацію від шуму.

Саме тому, перш ніж упроваджувати систему OKR, ви повинні відповісти на питання «Навіщо це нам потрібно і чому саме зараз?». Це важливо знати і вашій команді. Якщо у вас не буде чіткої відповіді на це питання, малоімовірно, що ваші колеги відкладуть усі свої пріоритети і погодяться присвятити час і зусилля втіленню OKR (чи будь-яких інших змін). Воно й не дивно, зважаючи на те, яку кількість всіляких систем упроваджують навіть у невеликих компаніях. Нещодавно ми працювали з дочірньою фірмою міжнародної компанії і в перший же день роботи просто не могли знайти місця для системи OKR у перевантаженому процесі управління продуктивністю. На запитання про наявність інших систем нам відповіли, що у них працюють: система

цілей, плани індивідуальної продуктивності, розвиток лідерства і збалансована система показників. Наші слухачі в цій компанії справедливо запитали, чи вирізняється OKR якісно серед усіх інших методів управління продуктивністю, тобто чи пропонує вона реальну додану вартість. Цей приклад веде нас до важливого завдання, яке необхідно виконати, перш ніж переходити до OKR: проведіть аудит усіх наявних систем управління продуктивністю і знайдіть місце для OKR. В ідеалі система повинна бути одна — одна версія правди. Якщо буде більше, то буде не додана вартість, а зайве навантаження та плутанина.

Ось кілька відповідей на питання «Навіщо OKR?», яких ви повинні уникати під час оголошення про впровадження цієї системи: «Ми змінюємо хорошу систему на найкращу!», «Ми хочемо досягти піку продуктивності», «Тому що нею користуються в Google». Перші дві відповіді — це просто порожні слова, які не дають жодної конкретики працівникам і які навряд відгукуються навіть тому, хто їх промовляє. Третій варіант, «Тому що нею користуються в Google», мабуть, найбільш згубний. Так, цілком ймовірно, що ви зацікавилися OKR саме тому, що Google, LinkedIn, Zynga або інша успішна компанія впровадила цю систему. Однак не забувайте, що ви — не Google чи якась інша із цих компаній. Цілком логічно сподіватися отримати переваги, які є у тих компаній завдяки OKR, але вкрай важливо визначити конкретні «чому» саме для вас і вашої компанії.

OKR мають вирішувати *ваші* бізнесові проблеми. Наприклад, ви частково можете використати цю систему для того, щоб донести до кожного у вашій організації цілі і стратегію. Ми вже нарікали на те, що більшість співробітників не може назвати найважливіші цілі компаній. Ось ще один доказ на підтвердження цієї тези. Одне дослідження виявило, що 15 відсотків працівників не можуть назвати хоча б одну з трьох головних цілей, які керівництво визначило як

ключові для успіху. Решта 85 відсотків називали головними ті цілі, які насправді не були визначені керівництвом як пріоритетні. Дослідники припустили: що далі працівники від верхівки організації, то менше вони усвідомлюють прагнення їхньої компанії³³. Тому й не дивно, що навіть ті, хто розуміють головну ціль компанії, повідомляли про низький рівень залученості в її досягнення. Близько половини опитаних сказали, що вони пристрасно зацікавлені в досягненні цілі, тобто інша половина працівників просто виконує свою роботу і не відчуває щирої залученості. Як ми вже казали в Розділі 1, OKR допомагає зосереджуватися на найголовнішому, а тому ця система чудово допоможе з усвідомленням цілей.

Зрештою, лише ви можете визначити, навіщо система OKR потрібна вашій компанії саме зараз. Ми закликаємо вас ретельно подумати над цим питанням, щоб дати відповідь, яка відгукнеться всім членам вашої організації, від найвищого рівня до найнижчого. Радимо комунікувати відповідь з урахуванням поточного контексту вашої компанії. Ви початківець, який тільки сподівається завоювати власну частку на ринку? Чи ви вже досвідчений гравець, вразливий до інноваційних рішень конкурентів? Чітко розпишіть виклики вашого підприємства, стратегію реагування на них і яким чином OKR допоможе вам у цьому. Зростання і зміни треба сприймати як щось логічне і невідворотне, а не побічне.

ПІДТРИМКА КЕРІВНИЦТВА: НЕОБХІДНА СКЛАДОВА ДЛЯ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ OKR

Ми обидва виступаємо на професійних конференціях, але нам подобається не лише ділитися своїми знаннями про OKR і стратегію, а й слухати інших спікерів, навчаючись на їхньому унікальному досвіді. Особливо нам цікаво слухати

історії окремих компаній про те, як вони впроваджували щось нове і чого навчилися в процесі. Звісно, у кожної організації власний шлях, тому у всіх свої нюанси й виклики. Проте у всіх компаній, які успішно реалізували будь-які трансформації, є дещо спільне: пристрасна підтримка керівника, який завзято налаштований на впровадження системи.

Ми вже перелічували величезну кількість сенсорних стимулів, які змагаються за нашу увагу, і за таких умов цілком зрозуміло, чому жодна ініціатива не має шансу на успіх без підтримки керівництва. Коли ми перевантажені, ми шукаємо вогник у темряві, який би вивів нас із темних хащ і допоміг знайти шлях. Одним із таких вогників-провідників може стати те, чому приділяє увагу керівник (а саме — гендиректор). Є такий старий вислів: «Якщо це цікавить мого боса, я обов'язково цим займуся». Варто лише лідерам компанії звернути увагу на зміни і підтримати їх не лише словом, а підкріпити конкретними діями, їхні співробітники зроблять те саме, навіть не сумнівайтесь. Якщо ж лідери відкрито демонструють свою байдужість до змін, для чого ж тоді іншим працівникам витратити на це свої зусилля і час?

У книжці «Зіткнутися з реальністю» Рам Чаран і Ларрі Боссіді чітко пояснюють важливість підтримки керівництва:

Зазвичай ініціативи не приживаються з двох причин: люди мало доклали зусиль або в них забракло сил / здібностей для втілення. Ось поширений сценарій: лідери оголошують про нові сміливі зміни, а потім одразу забувають про них, передаючи це на інших. Без видимої підтримки від найвищого керівництва ініціатива буде висіти у повітрі. Будь-яка зміна — це додаткове навантаження для команди, яке має вписатися в їхню поточну роботу. Дуже мало хто прийме зміни серйозно, якщо керівництво демонструє відверту байдужість. Зрештою, про них забувають і вони втрачають сенс та енергію. ...Сміливі заяви про зміни в компанії не дають справжніх результатів. Тут необхідні віддані, зацікавлені

лідери, які глибоко розуміють ініціативу, передбачають її вплив на організацію, забезпечують її доступність для підлеглих, особисто її підтримують і вміють пояснити її нагальність для всіх³⁴.

Цю цитату треба роздруковувати й додавати до кожного документа, в якому розписується нова ініціатива для організації. Варто лише зробити ще одну ремарку: якщо у вас немає підтримки від керівництва, навіть не йдіть далі.

Як заручитися підтримкою керівництва?

Якщо ви в захваті від того, якою корисною може бути OKR для вашої компанії, але у вас немає повноважень схвалювати впровадження цієї системи, доведеться заручитися підтримкою когось із лідерів, бажано гендиректора. Ось кілька порад для тих, хто візьметься за це:

- *Покажіть зв'язок OKR із пріоритетами директора.* Не варто й казати, що керівники охочіше виявлять активну підтримку тому, що перегукується з їхніми цінностями чи інтересами. Ваше завдання — знайти цей зв'язок і пояснити, як OKR допоможе підтримати цей інтерес у контексті вашої компанії. Скажімо, ваш CEO фокусується на швидкому виведенні продуктів на ринок. Можете сказати, що завдяки регулярному формуванню цілей і ключових результатів, компанія має змогу рухатися швидко, часто отримувати фідбек, а цикл розробки нових продуктів стає гнучкішим і більш оперативним.
- *Надайте більше інформації про OKR.* Щоб підтримати ту чи іншу ініціативу, ми повинні розуміти, що вона дійсно корисна й цінна. Зрозуміти це можна лише завдяки ретельному вивченню цієї ініціативи. Саме тому вам треба буде надати основну інформацію про OKR: визначення, приклади, переваги і, що найголовніше, навіщо ця система потрібна вашій організації саме зараз.