

Мір'яй важливе

OKR. Проста ідея зростання
вдесятеро



Бестселер The New York Times

№1 на Amazon у рубриці Business
Management

Одразу після виходу, у квітні 2018 року,
видання стало «книгою місяця»
за версією Fi-nancial Times

Джон Доер очолює венчурну компанію Kleiner Perkins
Caufield & Byers, яка інвестувала у низку найуспішніших
бізнесів світу - Compaq, Sun Microsystems, Intuit,
Amazon, Google, Twitter. Джон – один з перших
інвесторів компанії Google, наставник Лері Пейджа,
Сергея Бріна й Еріка Шмідта. Палкий послідовник
винайдені в Intel управлінської технології OKR.

Основна ідея

Джон Доер – один з перших інвесторів Google, який зіграв ключову роль в управлінській ефективності стартапу. Саме він «приніс» до Google особливу систему цілепокладання OKR, якою компанія користується дотепер. Досвід Google та інших команд показав потужність OKR, що створює можливості зростати не на відсотки, а в десятки разів. OKR, як і кожен управлінський інструмент, може бути використаний ефективно чи ні. Мета цієї книги – допомогти управлінцями застосовувати його правильно.

Початок OKR

Найбільша ставка Джона Доера за 19 років інвестування – це \$11,8 млн. за 12% стартапу, який заснували два экс-студенти Стенфорду, Сергей Брін і Ларрі Пейдж. Це була компанія Google, і Джон приєднався до її управління.

Google вийшла на ринок, коли уже існували 17 пошукових систем. Хлопці-засновники не мали бізнес-плану, але у них була хороша технологія і амбіція змінити світ. Джон Доер почав формувати те, чого бракувало двом молодим «технарям» – управлінської сфокусованості. Він познайомив Сергея і Ларрі з інструментом цілепокладання OKR (абревіатура від «Цілі та ключові результати», Objectives and Key Results). Прообраз OKR створив легендарний Енді Гроув, керівник Intel. Джон працював з Енді протягом довгих років і на власні очі бачив ефективність цього підходу.

OKR сам по собі – це не «чарівне зілля». Але у поєднанні з управлінським холодним розумом, сильним лідерством і творчістю може піднести компанію на вершину.

OKR складається з двох блоків – ціль і ключові результати:

– **Ціль** – це те, що має бути досягнуто. Не більше і не менше. Вона має бути амбітною, конкретною, орієнтованою на дії. І дуже бажано – такою, яка надихає. Це вакцина проти

несфокусованого мислення і несфокусованого виконання.

– **Ключові результати** орієнтують і відстежують, як компанія досягає мети. Вони повинні бути конкретними, визначеними у часі, амбітними, проте реалістичними. Повинна бути можливість їх виміряти та перевірити.

OKR спрямовують зусилля та координацію. Простіше кажучи, вони єднують і спрямовують у одному напрямку усю організацію.

З року в рік дослідження показують всевітню кризу залученості працівників. Люди все менше захоплені тим, чим займаються. Вони відчужуються від компанії. Для бізнесу – це критична проблема. Адже чим більша залученість працівника, тим більше прибутків він приносить. І тим менша ймовірність, що завтра він піде з компанії.

За даними дослідження Deloitte, залученість працівників – одна з топ-проблем для компаній XXI століття. Як подолати цей виклик? Дослідження показали, що жоден чинник не має більшого впливу, ніж чіткі цілі, які записані та вільно поширюються. Такі цілі приносять фокусуванню, чіткості та задоволенню працівників.

Інші дослідження свідчать, що складні цілі краще сприяють продуктивності, ніж прості. Більше того, що конкретнішою є важка ціль, тим вища продуктивність. Потрібне поєднання амбіційності та фокусування.



Встановивши правильну мету, можна позбавити всю компанію від несфокусованості у всіх її проявах

П'ять основних думок

1

Система цілепокладання OKR складається з двох блоків – ціль і ключові результати. Ціль це те, що має бути досягнуто. Ключові результати відстежують, як компанія досягає мети.

2

Для досягнення високої продуктивності цілі мають бути зрозумілими усій організації. Потрібно перевірити, чи ціль чітко відповідає на запитання «чому» і «що».

3

У системі OKR персонал найнижчої ланки може бачити цілі кожного, до самого CEO. Також OKR створюють потік цілей не тільки згори вниз, але й знизу вгору.

4

Одна з найбільших переваг OKR полягає у тому, що їх можна відстежувати в режимі реального часу. А отже, переглядати і адаптувати.

5

OKR – єдиний спосіб сконцентрувати божевільні, суперамбітні цілі. Так створюються проривні інновації, які неможливі в умовах консервативного цілепокладання.

Джон Доер на власному прикладі довів ефективність OKR. Він використовує цей підхід у тих технологічних компаніях, в які робить свої інвестиції. Втім, OKR уже давно перетнув кордони Кремнієвої Долини – його використовують такі компанії як BMW, Samsung, Disney та інші. Але найбільших висот у застосуванні й розвитку цієї системи досягла саме Google. Протягом 20 років OKR лишається частиною щоденної праці цього інтернет-гіганта.

Творець OKR

Джон Доер заглибився у систему OKR під час роботи в Intel, де він тісно співпрацював з Ендрю Гроувом. Ендрю очолював компанію протягом 11 років, під час яких Intel приносила своїм акціонерам понад 40% річних.

Для Гроува Intel стала лабораторією управління інновацій. Так, у 1971 році він запропонував нову модель формування цілей. Вона складалася з двох основних речей – цілі та ключові результати.

Автором цього підходу був відомий бізнес-гурту Пітер Друкер. До нього у менеджменті панувала авторитарна система індустріальної епохи, яку ввели Генрі Форд і Фредерік Тейлор. У ній існувала чітка ієрархія: були ті, хто віддавав накази, і ті, хто беззастережно їх виконував. Друкер зруйнував цей підхід, ввівши більш гуманістичне цілепокладання у менеджменті. Він писав, що корпорація має бути спільнотою, побудованою на довірі та повазі до працівників, а не просто машиною для отримання прибутку.

Друкер закликав менеджерів до обговорення цілей з підлеглими. Він зрозумів сутність природи людини: якщо працівники залучені до вибору напряму дій, вони з більшою ймовірністю зрозуміють його. А значить, матимуть внутрішню мотивацію до ви-

конання. Дослідження показали, що такий принцип збільшує продуктивність працівників на 56%.

Енді Гроув був першопрохідцем у застосуванні ідей Друкера у «софтових професіях». Він хотів створити середовище, де, з одного боку, прагнуть і досягають результату, а з іншого – не просто ініціюють активність заради активності. Результат і активність дуже легко розрізнити на конвеєрі, і набагато важче – в умовах інтелектуальної праці.

За епохи Гроува OKR стали ядром Intel. Навколо них відбувались щотижневі зустрічі, збори персоналу, на них базувались щомісячні і щоквартальні звіти. Саме так Intel управляла десятками тисяч своїх працівників.

Основа книги Доера – це аналіз чотирьох «суперздібностей» OKR: зосередженості, скепованості, підзвітності й амбіційності.

Чітко описані та трансьльовані мети – головний фактор підвищення залученості співробітників

Корпорація повинна бути співтовариством, побудованим на довірі і повазі до співробітників, а не просто машиною для отримання прибутку

Суперздібність OKR №1: зосередженість

Ефективна система формування цілей починається з раціонального мислення керівництва – лідерів, які віддають свій час і сили для вибору того, що насправді має значення. Вони шукають відповіді на запитання: які наші пріоритети на найближчий період? На чому працівники повинні концентрувати свої зусилля? Що найважливіше у наступні три, шість, дванадцять місяців?

Лідери повинні взяти на себе персональну відповідальність за визначення цілей. Із чого почати? В першу чергу, з місії компанії – цілі

Головні складові OKR



мають працювати на її виконання. Google, наприклад, усі свої цілі базує на місії: «упорядкувати світову інформацію і зробити її доступною та корисною».

Для досягнення високої продуктивності цілі мають бути зрозумілими усій організації. Потрібно перевірити, чи цілі чітко відповідає на запитання «Чому?» і «Що?». І комунікувати цілі знову і знову. Інакше OKR не матиме ефекту.

Цілі й ключові результати – це зв'язок між теорією і практикою, візією і виконанням. Цілі – це про відносно далекий горизонт. Ключові результати є більш заземленими та вимірюваними. Іншими словами, ключові результати – це важелі, на які ви тиснете; орієнтири, проходячи які, ви досягаєте цілі. І якщо цілі сформульована коректно, то зазвичай для її досягнення достатньо 3-5 ключових результатів. Якщо більше – фокусування може бути недостатнім.

Звісно, спочатку OKR є потрясінням для компанії. Тому не варто квапитися при переході на цю модель. Кожна компанія вибирає свій ритм впровадження, в залежності від контексту і ступеня зрілості. Але слід мати на увазі, що на рівні персоналу саме короткострокові цілі працюють по-справжньому. Завдяки їм виконуються річні плани.

У зосередженості є одна небезпека – можна не врахувати якийсь важливий кри-

терій. Наприклад, у 1971 році компанія Ford випустила економний і надкомпактний автомобіль Pinto. Щоб задовольнити суворі економічні вимоги керівництва «вагою до 1000 кілограмів і ціною до \$2000», інженери при розробці не приділили достатньо уваги перевірці безпеки. Так, паливний бак розмістили всього за п'ятнадцять сантиметрів від заднього бампера. Через удар ззаду загинули сотні людей, і в 1978 році Ford була змушена відкликати усю партію автовок. Це і досі лишається найбільшим обсягом відкликання в автомобільній історії.

Таким чином, ключові результати мають враховувати «ефект і контрефект» – поєднувати показники кількості й якості. Наприклад, для розробки нових продуктів кількісна ціль – «три нові моделі». А якісна ціль – «менш ніж п'ять помилок під час випробувань». Інакше компанія отримує такі негативні наслідки, які перекрыють усі позитивні здобутки.

OKR мають бути стислими, конкретними і вимірюваними. І отримання всіх ключових результатів має привести до досягнення цілі. Якщо цього не відбувається – це не OKR.

Мистецтво управління полягає в умінні обрати з безлічі варіантів два-три, які забезпечать найпотужніший вплив – і зосередитися на них. Як казав Ларрі Пейдж, для перемоги компаніям потрібно менше стріляти й частіше влучати.



Суперздібність OKR №2: скерованість і командність

У системі OKR увесь персонал може бачити цілі кожного, до самого CEO. Дослідження показують, що відкриті цілі мають більше шансів на втілення. 92% працівників в США визнали, що були би більше мотивовані на досягнення результатів, якби колеги змогли побачити їхній прогрес.

Прозорість породжує співпрацю. І навпаки, зменшує дію «отруйних сил» – підозрілості, байдкування, інтриги. Так у компанії мінімізуються зайві зусилля, заощаджується час і гроші, і досягається фантастична продуктивність.

Скерованість – це суперздібність OKR, яка зв'язує повсякденні цілі працівників із загальною візією організації. На жаль, скерованість трапляється рідко. Дослідження показують,

що лише 7% працівників цілком розуміють стратегію своєї компанії і те, чого від них очікують для досягнення спільних цілей.

У діловому світі минулого робота була суворо керована зверху. Цілі працівника знали лише менеджери, які вищі за рангом. Цей підхід дотепер залишається найпоширенішою схемою у великих компаніях. Така система породжує фундаментальні недоліки: меншу спритність, недостатню гнучкість, невмотивованість працівників, однобічність комунікацій.

OKR радикально змінює закритий каскад цілей. Наприклад, Google використовує прозорість цілей. Це породжує ринковий підхід у відстеженні прогресу – OKR найвищого рівня всім відомі, OKR колег відкриті. Таким чином, команди, які йдуть не в ногу, одразу виділяються.

OKR створюють потік цілей не тільки згори вниз, але й знизу вгору. Інновації, як пра-

Співробітники більш мотивовані на результат, якщо їх прогрес видно всьому колективу

Варто замислитись

Як ви визначаєте, **які цілі для вас є найголовнішими?**

1
Скільки часу знадобиться
вашій компанії для
впровадження культури OKR?

2
Як розрізнити **результативність**
і активність заради активності?

Необхідно зробити

1
Оцінити, **наскільки цікава** вашим
працівникам їхня
робота.

2
Проаналізувати **доцільність**
впровадження OKR у своїй компанії.

3
Спільно з працівниками **визначати їхні OKR**,
а не спускати цілі винятково згори.

вило, приходять не стільки з центру організації, скільки з її периферії. Люди на передовій раніше за інших помічають зміни, що наближаються. Двосторонній потік OKR забезпечує рівновагу між скерованістю та автономією, загальною метою та творчою складовою.

Оптимальна система OKR спонукає учасників самостійно формувати принаймні деякі свої цілі та більшість (або всі) свої ключові результати. Така свобода дає людям змогу досягати більшого, встановлюючи амбітні цілі. Коли наше «як» визначають інші, ціль не буде нас мотивувати.

Суперздібність OKR №3: відстеження і підзвітність

Одна з найбільших переваг OKR полягає у тому, що їх можна відстежити. А отже, переглядати і адаптувати. OKR – живий організм, на відміну від традиційних бізнес-цілей, які «заморожуються» зазвичай на рік.

Дослідження показали, що люди, які заготовували свої цілі і надсилали щотижневі звіти про виконання, досягали їх на 42% частіше за тих, хто просто думав про цілі, не поширюючи їх.

Без постійного оновлення статусу цілі перестають відповідати життю, розрив між планом і реальністю збільшується щодня.

Для відстеження OKR в реальному часі все більше організацій використовують хмарні технології. Сьогодні ми маємо можливості автоматичного оновлення, засоби для аналізу звітів, сповіщення в реальному часі, інтеграцію з поширеними корпоративними IT-продуктами. Інформаційна панель OKR в режимі реального часу дозволяє кількісно вимірювати прогрес і вказує на те, що потребує уваги.

Такі платформи забезпечують динаміку OKR:

- роблять цілі кожного доступнішими,
- підживлюють залученість,
- заохочують до внутрішнього нетворкінгу,
- заощаджують час, гроші й запобігають розчаруванню.

OKR повинні постійно відстежуватися – інакше ця система не працює. Сьогодні ми

бачимо цей позитивний ефект на прикладі спортивних браслетів – ми відстежуємо свій рух щодня, у чітких цифрах. А чи не найбільший мотиватор – це прогрес у своїй роботі. Для OKR, ймовірно, щоденного відстеження не потрібно – достатньо щотижневого перегляду, щоб не допустити зволікань і буксування.

Як казав Пітер Друкер, без плану дій виконавець стає заручником подій. І без перевірок, коли плани переглядають відповідно до реальних подій, виконавець не має можливості дізнатися, що дійсно має значення, а що є лише шумом. Щоразу, коли ціль або ключовий результат стають застарілими, потрібно одразу ж їх переформулювати. Не потрібно триматися припущень кількомісячної давнини. Цілі служать призначенню, а не навпаки.

Для досягнення високої продуктивності в компанії OKR потрібно перевіряти на зустрічах працівника і менеджера. Це варто робити кілька разів на квартал. Ціль таких зустрічей – відзвітувати про прогрес, виявити перешкоди, відшліфувати ключові результати. Також варто проводити регулярні збори команд, щоб оцінити прогрес у досягненні спільних цілей. І, якщо потрібно, вчасно розробити план порятунку.

Після завершення роботи потрібно оцінити отримані результати. Доер пропонує формувати цю оцінку з трьох складових:

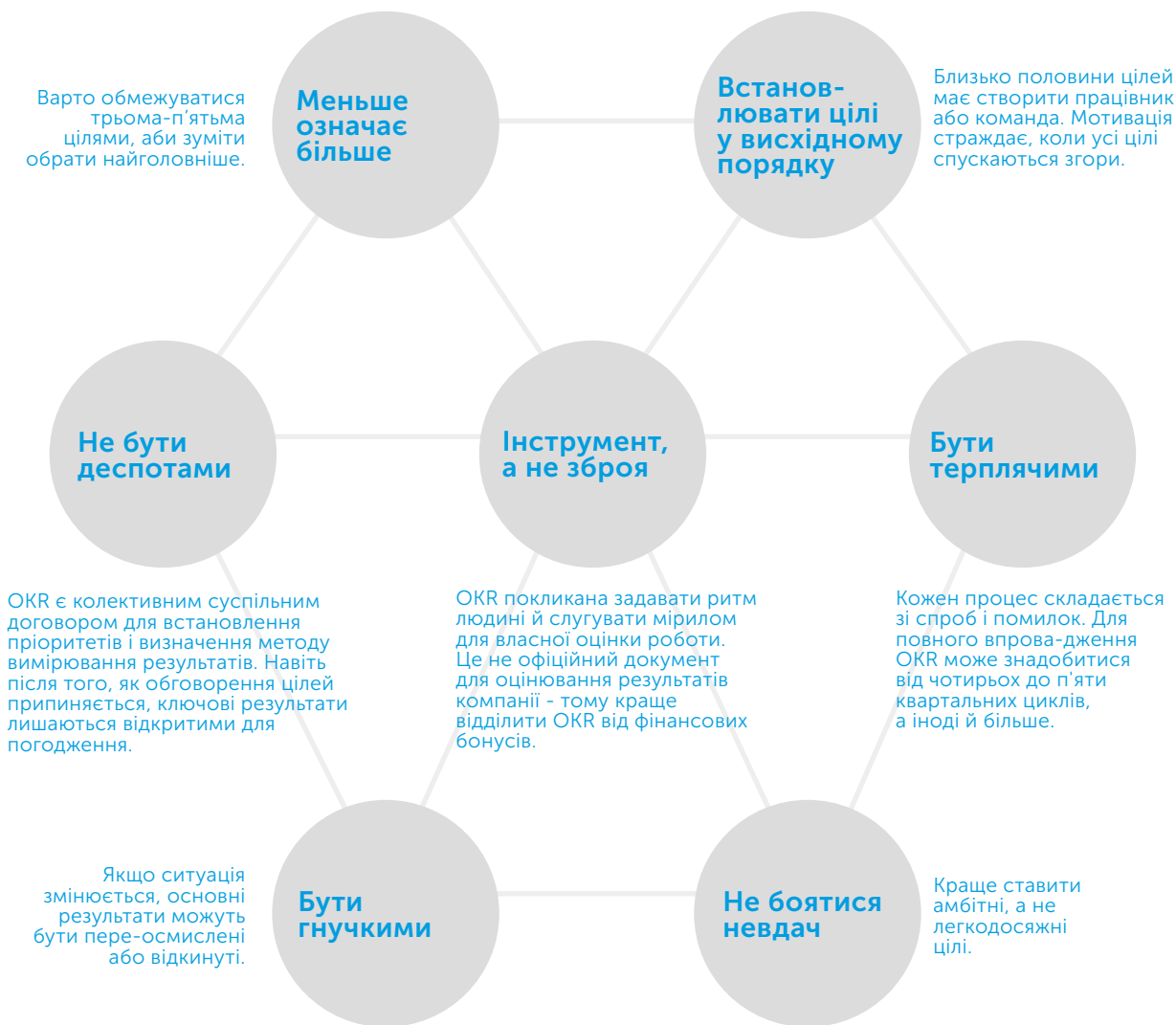
1. Об'єктивна оцінка в балах,
2. Суб'єктивна самооцінка (сприяє покращенню процесу цілепокладання у наступному періоді),
3. Рефлексія (перерва на роздуми про досягнення, щоб уникнути стану «білки в колесі»).

Суперздібність OKR №4: амбіційність

OKR ведуть нас до досягнень, які межують з нашими можливостями і мріями. Тому, звісно, вони виштовхують нас далеко за межі зони комфорту. Але водночас з внутрішньою напругою, вони відкривають у нас нові сили і народжують більше креативних рішень. Так

Щоб ефективніше досягати цілей, плани та ключові результати потрібно періодично переформулювати відповідно до реальних подій

Правила здорових OKR Енді Гроува



створюються проривні інновації, які неможливі при консервативному цілепокладанні.

Коли грандіозні цілі обрані мудро, перемога виправдовує ризики. Тому, свого часу, Джим Коллінз ввів поняття BHAG – «велика страшна відчайдушна ціль» (Big Hairly Audacious Goal). Саме такі цілі спонукають до стрибків на новий рівень. Вони близькі підприємцям – тим, хто робить більше, ніж усі

вважають за можливе, при тому з меншими ресурсами, ніж усі вважають за можливе. OKR – єдиний спосіб сконцентрувати божевільні цілі.

Google розділяє свої OKR на дві категорії: укорінені цілі (пов'язані з показниками компанії), і запальні цілі (націлені у майбутнє, відображають ширшу візію, вищий ризик). За визначенням, друга категорія складна для до-

сягнення. Невдачі на рівні 40% – невід’ємна частина життя Google. Схожа статистика була і в Intel. Зауважте, мова йде про найпотужніші компанії світу, які готові до 40% невдач при досягненні запальних цілей.

Амбітні цілі виявляють тих людей, які без примусу, послідовно прагнуть випробувати крайні межі своїх здібностей і створювати найкращу версію себе. Такі працівники – мрія професійного керівника.

Звісно, грандіозна ціль – це не дорога в нікуди. І її не можна нав’язувати згори, не враховуючи ситуацію внизу. Команда може не витримати, і керівник має на це зважати. Лідери повинні одночасно донести дві речі: важливість результату і віру в те, що його можна досягти.

Безперервне управління продуктивністю: OKR і CFR

Бізнес-лідерам відомо, що людину не можна виміряти цифрами. В кожного оцінювання є свої межі. Як казав Альберт Ейнштейн, «не все, що має значення, можна вирахувати, і не все, що можна вирахувати, має значення.»

Для успіху компанії, окрім OKR, потрібна нова модель HR. Цим трансформаційним елементом може бути система CFR (Conversations, Feedback, Recognition):

1. Обговорення: справжній, глибинний, структурований діалог між менеджером і працівником, спрямований на підвищення ефективності роботи. Енді Гроув підрахував, що 90 хвилин часу менеджера можуть підвищити якість роботи підлеглого на два тижні.

2. Фідбек: двостороннє або групове спілкування з колегами для оцінки прогресу та визначення напрямку вдосконалення. Публічні, прозорі OKR викличуть слушні запитання – як зі сторони менеджера, так і підлеглого.

3. Визнання: висловлення подяки за участь усім, хто на це заслуговує. Сучасне визнання – це не золоті годинники, а визнання результативності. Воно горизонтальне і базується на меритократії.

Завдання CFR – підсилити комунікацію. Такими чином вдається «запалити» OKR, і «вивести їх на орбіту». Так OKR починає говорити людським голосом.

Ми знаходимося на етапі, коли практично кожна традиція HR потребує переосмислення. Саме цього вимагають мобільні, гнучкі працівники і неієрархічне робоче середовище.

Культура

OKR – це прозора чаша для пріоритетів і рішень. CFR допомагають забезпечити передачу цих пріоритетів і рішень. Проте цілі не можуть досягатися у вакуумі. Їхнім середовищем є культура організації.

Здорова культура і структуровані цілі взаємозалежні. Вони природні партнери в пошуку управлінської досконалості.

Культура OKR особлива. У ній не роблять надзусиль лише тому, що так наказав бос. Ви дієте, тому що кожен OKR прозорий і важливий для компанії та колег, які розраховують на вас. Це суспільний договір, проте договір самокерований.

OKR і CFR формують особливу культуру. OKR створюють цілі та ясність, коли компанія і працівники занурюються у щось нове. А CFR постачає енергію, яка потрібна для подорожі. Компанії, які ставляться до своїх працівників як до достойних партнерів, створюють найкращі продукти, забезпечують найвище зростання продажу, генерують найпотужніші інновації. Саме такі бізнеси перемагають.

Культура – це не про адміністративні правила, які вказують, що можна чи чого не можна зробити. Культура повинна говорити, що слід зробити. А це, в першу чергу, про цінності, які мають бути проголошені та прийняті.

Дослідження показують, що не існує культурної сили, потужнішої за «активну прозорість», коли люди відкриваються, діляться правдивим зворотним зв’язком, залишаючись вразливими. Культура OKR/CFR – насамперед прозора культура. Що пласкіша організація, тим вона спритніша. Такий тип лідерства перемагає традиційний, який діє за принципом «наказуй і контролюй» ●●

OKR – це громадський самоврядний договір