

Цели

и ключевые
результаты

Полное руководство
по внедрению OKR

Пол Нивен
Бен Ламорт

**Бен Ламорт
Пол Нивен**

**Цели и ключевые результаты.
Полное руководство
по внедрению OKR
Серия «МИФ Бизнес»**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64054897

Пол Нивен, Бен Ламорт. Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению OKR: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2021

ISBN 9785001692041

Аннотация

OKR – система постановки целей и оценки ключевых результатов – это универсальный инструмент для компаний, которые хотят добиваться качественных целей и делать так, чтобы каждая команда видела результаты своих усилий. Эту книгу Пол Нивен и Бен Ламорт написали, чтобы заполнить пропасть между теорией и практикой. Они обстоятельно рассказывают, что такое OKR и как они возникли, почему они обеспечивают гибкость в бизнес-среде и каким именно образом следует внедрять их в вашей компании. Вы узнаете, как мировые лидеры используют OKR каждый день, чтобы помочь командам и сотрудникам

расширить свое видение, прокачать мышцы целеполагания и достичь результатов, соответствующих их потенциалу. *На русском языке публикуется впервые.*

Содержание

| | |
|---|----|
| Предисловие партнера | 11 |
| Введение. Почему мы решили написать эту книгу | 13 |
| Как мы начали работать с OKR | 15 |
| Как построена эта книга | 21 |
| Глава 1. Знакомство с концепцией OKR | 25 |
| История OKR | 25 |
| Что такое OKR? | 36 |
| Цели | 40 |
| Ключевые результаты | 41 |
| Организационные проблемы. Для чего вам OKR? | 44 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 45 |

Пол Нивен, Бен Ламорт

Цели и ключевые результаты. Полное руководство по внедрению ОКР

Научные редакторы Наталья Гульчевская и Ирина Сукманюк

Издано с разрешения Projex International LLC c/o Alexander Korzhenevski

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2016 by John Wiley & Sons International Rights, Inc. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2021



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.



OKR подходят не только компаниям из Кремниевой долины. Я видел силу их преобразующего импульса и для компании из списка Fortune 500, давно удерживающей свои рыночные позиции, и для небольшой амбициозной и быстрорастущей компании. Эта книга – мастрид для любого бизнес-лидера, стремящегося к новой постановке целей и созданию гибкой, мотивированной и увлеченной команды.

Дин Картер, вице-президент Human Resources & Shared Services

OKR – это чудо-машина. Поставьте «стратегию» на вход – и на выходе вы получите точно настроенную

модель управления. В этой книге есть все необходимое для создания такой машины. Прочтите, сделайте это и наблюдайте, как творится волшебство.

Джон Герболд, сооснователь GoNoodle

Эта книга поможет вам внедрить гибкую и прозрачную систему для выравнивания команд, отделов и структур внутри вашей организации. Здесь все понятно, а излагаемые авторами принципы актуальны для всех бизнес-лидеров всех стран.

Роберт Генц, сооснователь и CEO Zalando SE

Исчерпывающая и вместе с тем простая для понимания книга, которая возвращает OKR замысленный смысл. Если вашей организации нужен реактивный ранец, эта книга – то что надо.

Кристина Уодтки, адъюнкт-профессор Стэнфордского университета и автор книги Radical Focus

Создание ценности – это обеспечение более высоких бизнес-показателей, а не совершенствование технологии. Эту книгу должен прочесть каждый, кто стремится направить ресурсы своей компании на ее первоочередные цели. Знания и рекомендации, которые вы получите, прочитав эту книгу, помогут вам быстро и эффективно поставить перед собой правильные цели.

Роджер Фьюгет, IT-директор CareerBuilder

Спустя три года после внедрения OKR в нашей компании эта книга заставила меня задуматься о том,

как мы можем улучшать нашу модель и извлекать еще больше пользы из огромной ценности ОКР. Если вы только знакомитесь с ОКР, прочитайте эту книгу. Если уже внедряете ОКР, прочтите ее. Это принесет пользу.

Холли Энгер, директор по стратегическому управлению персоналом Sears Holdings Corporation

Отличная книга! ОКР обеспечивают операционную согласованность, и любая компания может извлечь выгоду благодаря данной модели. Правильные технологии и правильно выстроенные процессы вместе могут глобально изменить то, как мы работаем. Если вы заботитесь о том, чтобы управлять инновациями, вовлеченностью сотрудников, обеспечивать выравнивание и добиваться результатов, вам непременно нужно прочитать эту книгу.

Крис Дагган, CEO Better Works

Нивен и Ламорт проделали огромную работу, подготовив к печати это подробное руководство по ОКР. Они предлагают интересный и практический подход, который наверняка сэкономит вам время на разработку наилучшего плана действий для вашей организации.

Хенрик-Ян ван дер Пол, учредитель и CEO компании Perdoo

Это базовое руководство по ОКР, написанное двумя известными экспертами в своей области. Как коуч по ОКР, могу с уверенностью сказать: «Этот мяч нельзя

пропустить».

Фелипе Кастро, основатель Lean Performance

Постановка целей и оценка результатов в соответствии с ними имеют решающее значение для успеха любой компании. Эта книга – обязательная литература для каждого лидера, который хочет делать все правильно.

Рэндалл Болтен, CFO и автор Painting with Numbers

Система показателей хороша для руководителя, панель управления – для отдела. А что лучше всего подходит отдельным сотрудникам? Внедрите OKR – новую модель управления эффективностью, на которую перешли Intel и Google. Она направляет и мотивирует сотрудников достигать цели. Эта книга поможет вам понять, что такое OKR, как они работают и почему способны трансформировать вашу компанию.

Уэйн У. Эккерсон, основатель и главный консультант Eckerson Group

Когда я открыл для себя OKR, то понял: кто-то взял на себя труд систематизировать лучшие практики многих топ-менеджеров, позволяющие постоянно добиваться высоких результатов. Прочитав эту книгу, могу сказать: Нивен и Ламорт сумели убедительно объяснить на практических примерах, что такое OKR, почему OKR обеспечивает успех и как эффективно ее внедрить. CEO крупных и малых компаний должны

обязательно прочесть эту книгу!

Марк Митчел, предприниматель и бизнес-ангел

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 це-

лей 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 колос-

сальный 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 KPI (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. Вернув-

шись 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 при-

шла 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: финан-

сы, 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, способ-

на 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 ОКР 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 ОКР, 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 ОКР. Самые важные из них рассмотрены в главе 1, там же отмечены преимущества ОКР. Прежде чем внедрять ОКР, убедитесь, что ваша организация готова отправиться в это увлекательное путешествие. [Глава 2](#) повествует о том, как подготовиться к разработке и применению ОКР. Задайте себе вопрос: «Зачем мы внедряем ОКР?» 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 ОКР, а также изучите подробный план их разработки. Глава завершается определением стратегического контекста ОКР, включая миссию, видение и стратегию. Чтобы получить максимальные преимущества от внедрения ОКР, 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 интегриро-

вать 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 ОКР, 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 ОКР. На каком бы этапе внедрения ОКР 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.

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.

Тейлор одним из первых подошел к менеджменту как к объекту научного исследования, показав его влияние на эффективность и производительность.

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 ОКР. В ней он рассказывает историю трех каменщиков, которых

² Издана на русском языке: *Друкер П. [Практика менеджмента](#)*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. *Прим. ред.*

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 <...> 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.

³ Друкер П. [Практика менеджмента](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 132.

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 МВО (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

⁴ Друкер П. [Практика менеджмента](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 133.

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 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 пер-

⁵ Друкер П. [Практика менеджмента](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 136.

воначально 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 про-

нищательным человеком, Гроув осознал скрытый потенциал системы МВО и использовал ее в качестве ключевого элемента своей философии управления в Intel. Вместе с тем он внес ряд изменений в модель, трансформировав ее в ту систему, которая многим из нас хорошо известна. По мнению Гроува, успех системы МВО зависит от двух ключевых вопросов: 1) куда я хочу пойти (цель) и 2) как я буду оценивать свое продвижение туда, куда хочу попасть⁶. Вторым вопросом, несмотря на кажущуюся простоту, оказался поистине революционным для продвижения ОКР, связав с целью то, что станет известно как «ключевой результат».

Основным принципом системы ОКР в понимании Гроува была сфокусированность:

Здесь, как и везде, мы становимся жертвами неспособности сказать «нет», в данном случае – слишком многим целям. Мы должны осознать это и действовать в соответствии с нашим пониманием: если мы пытаемся сосредоточиться на всем сразу, мы не фокусируемся ни на чем. Несколько удачно выбранных целей дают четкое представление о том, чему мы говорим «да», а чему – «нет», для успешного функционирования системы МВО⁷.

Гроув не остановился на ограничении количества целей. Он модифицировал модель Друкера по нескольким важным

⁶ Grove A. S. High Output Management. New York: Random House, 1983.

⁷ Grove A. S. High Output Management. New York: Random House, 1983.

параметрам.

Во-первых, предложил чаще устанавливать цели и ключевые результаты, рекомендуя делать это ежеквартально, а в некоторых случаях – ежемесячно. Это была реакция на стремительные темпы развития отрасли, в которой он работал. Принципиально важным отличием стало внедрение в корпоративную культуру быстрой обратной связи. Гроув настаивал: цели и ключевые результаты нельзя считать «юридическим документом», который обязывает сотрудников к тому, что в нем зафиксировано, и нельзя оценивать их эффективность, опираясь исключительно на их достижения. Он считал OKR лишь одним из способов определять, насколько эффективно работают сотрудники.

Еще одним важным компонентом успеха Intel было сочетание подходов «сверху вниз» и «снизу вверх» при постановке OKR. Как отмечалось ранее, Друкер использовал этот механизм в своей модели, хотя многие организации, функционировавшие в рамках жесткой вертикальной интегрированности, отказались от него. Но только не Гроув. Он интуитивно почувствовал критическую важность вовлеченности сотрудников для самоконтроля и мотивации.

Наконец, Гроув осознал значение «растяжки» в OKR:

Когда потребность в «растяжке» не является спонтанной, руководству необходимо создать среду для ее развития. Например, в системе МВО цели должны

быть определены на достаточно высоком уровне, так что, даже если человек (или организация) настойчиво подталкивает себя, у него все равно будет только 50/50 шансов их достичь. Как правило, результат будет выше при условии, что каждый стремится достигать цели, преодолевая границы существующего знания и понимания, даже если половина попыток окажутся провальными. Такая постановка целей чрезвычайно важна, если вы хотите добиться максимальной результативности от себя и своих подчиненных⁸.

Теперь мы вплотную приблизились к тому, как концепция OKR вышла за пределы Google и вокруг нее начался тот ажиотаж, который мы наблюдаем сейчас. Связующим звеном в этой цепочке является Джон Дорр, венчурный инвестор, партнер одного из старейших фондов Кремниевой долины – Kleiner Perkins. Он начал свою карьеру в Intel и с энтузиазмом воспринял многочисленные уроки менеджмента от Эндрю Гроува. Разумеется, среди них были и OKR. Дорр понял ценность и потенциал этой системы и по сей день продолжает распространять ее среди предпринимателей.

В числе его первых учеников были Ларри Пейдж и Сергей Брин, которых вы, возможно, знаете как основателей Google. Вот как Джон Дорр вспоминает введение OKR в Google:

Вскоре после того как мы стали соинвесторами, состоялось заседание совета директоров за столом для

⁸ Grove A. S. High Output Management. New York: Random House, 1983.

пинг-понга над кафе-мороженым на University Avenue. Ларри созвал общее собрание, чтобы я рассказал им про OKR. <...> Я показал слайд-презентацию, которая до сих пор у меня хранится... и Ларри и Сергей, такие умные, энергичные, амбициозные, заинтересованные в реализации своей идеи, приняли систему, их было около тридцати человек, я и сегодня считаю OKR частью их культуры, частью их ДНК, а в Google OKR стали частью повседневного общения. Ларри принял модель для себя и для компании, он использует ее как инструмент для расширения потенциала сотрудников. Люди берут на себя ответственность, и это является побочным результатом внедрения OKR. Это на самом деле способ заключения социального контракта в организации, который гласит: «Эта смелая идея воплотится в жизнь»⁹.

С тех скромных встреч над кафе-мороженым начался путь OKR. Эта система стала инструментом управления производительностью труда в компании Google.

Сегодня мы живем во вселенной Google. Чтобы осознать место, которое эта компания занимает в бизнес-среде, введите «Google» в строку поиска на Amazon (раздел «Книги») – вы получите 17 882 результата по состоянию на март 2016 года. Если кому-то придет в голову написать книгу о

⁹ URL: https://www.youtube.com/watch?v=MF_shcs5tsQ. Дата обращения: 25.11.2016.

том, как часто Google меняет бумажные полотенца в своих туалетах, эта книга, вероятно, станет бестселлером. Учитывая место Google в массовой культуре, вы можете предположить, что OKR обрели такой успех сразу же после внедрения. Однако это началось только в 2013 году после того, как партнер Google Ventures Рик Клау опубликовал видеозапись семинара, посвященного OKR¹⁰. Ролик набрал свыше 300 000 просмотров, и, хотя это число может показаться невысоким по сравнению с многомиллионными просмотрами роликов со спящими котятами, для полуторачасового видео результат осязаемый. Многие организации были готовы копировать модель производительности Google, и это серьезное намерение.

Сейчас OKR используется в тысячах крупных и малых компаний по всему миру, хотя ядром OKR часто считается Кремниевая долина и такие крупные компании, как LinkedIn, Twitter и Zynga. Такова история OKR. Мы надеемся, что вы внесете свой вклад в следующий этап развития OKR.

¹⁰ Видео доступно по ссылке: <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>.

Что такое OKR?

Вот наше определение:

OKR – это структура критического мышления и постоянная дисциплина, направленная на то, чтобы сотрудники работали вместе, сосредоточив свои усилия на внесении ощутимого вклада в развитие компании.

Согласитесь, для надписи на футболке это не годится. Однако важно дать четкое определение этой модели: когда вы начнете внедрять ее и делиться ею со своими командами, под термином OKR вы должны понимать одно и то же. Терминология, а точнее, отсутствие конкретики – одна из важнейших проблем, с которой мы сталкиваемся при реализации программ изменений.

Путаница в словах дезориентирует сотрудников и снижает прогнозируемость результатов в рамках организации. Вот почему так важно использовать согласованные определения терминов и понятий OKR. Мы рекомендуем использовать понятия, описанные в этой книге. Хотя это не принципиально – вспомните слова Шекспира: *«Что значит имя? Роза пахнет розой, хоть розой назови ее, хоть нет»*. Ключевой фактор здесь – выбрать термины один раз и неизменно использовать их во всей организации для достижения настоящей согласованности, а сами термины и концепции должны быть четко доведены до сведения всех заинтересованных

сторон. Все должны действовать по единому сценарию, если вы хотите, чтобы ОКР или любая другая инициатива была понята, принята и могла принести результаты. Давайте вернемся к нашему определению и разобьем его на небольшие блоки.

- *Структура критического мышления.* С позиции ОКР конечная цель – увеличение производительности, но ее невозможно достичь, просто ежеквартально контролируя результаты. Вот один из наших любимых «друкеризмов»: «Самые серьезные ошибки случаются не из-за неправильных ответов. Неправильно заданные вопросы – вот то, что действительно опасно»¹¹. При изучении результатов ОКР ваша задача – выйти за рамки цифр и, представив себя в роли бизнес-антрополога, понять заложенный в них скрытый смысл, чтобы найти те волнующие вопросы, которые могут привести вас к будущим достижениям. ОКР поможет, только если применяется неукоснительно и систематично.

- *Постоянная дисциплина.* ОКР демонстрируют обязательства – по времени и усилиям. Ранее мы предупреждали об опасности целеполагания по принципу «Установи и забудь». Для получения выгоды от использования ОКР вы должны взять на себя обязательство использовать систему по-настоящему (звучит разумно). Отсюда следует необходи-

¹¹ Цит. по: *Simons R. Stress Test Your Strategy // Harvard Business Review. 2010.*

мость ежеквартально обновлять OKR (хотя вы можете выбрать и другой временной промежуток), тщательно изучать результаты и соответственно менять стратегию и бизнес-модель.

- *Убедитесь, что сотрудники работают вместе.* Мы уже отмечали важность кросс-функционального взаимодействия и ценность команд в обеспечении успеха организации. OKR должны быть структурированы и использованы для максимального сотрудничества и согласованности. Достичь этого помогает внутренняя прозрачность OKR, реализуемая вертикально, чтобы каждый мог видеть цели и ключевые результаты всей организации.

- *Сосредоточение усилий.* OKR не список задач, обязательных для выполнения, и никогда не должны рассматриваться в этом качестве. Система предназначена для определения наиболее важных целей бизнеса и измерения их достижения с помощью количественных ключевых результатов. Гуру стратегии подчеркивают: стратегия в равной степени описывает, что следует делать и чего не нужно делать. Это применимо и к OKR. Нужно крайне ответственно подходить к определению того, что войдет в финальный вариант OKR.

- *Вносите ощутимый вклад.* Вскоре мы рассмотрим ключевые результаты, которые, как правило, количественны. Мы

стремимся избежать субъективизма и точно отслеживать динамику бизнес-показателей после внедрения OKR.

- *Ведите компанию вперед.* Конечным показателем успеха является достижение ваших целей. Следуйте советам на этих страницах – мы уверены, что система OKR поможет вам в этом.

Теперь вы можете сделать шесть футболок! Итак, мы изучили концепцию. Давайте разберемся, что собой представляют цели и ключевые результаты.

Цели

Цель (Objective) – это краткое изложение главной качественной цели, призванной продвигать организацию в желаемом направлении. По сути, это вопрос «Что мы хотим сделать?». Правильно сформулированная цель имеет временное ограничение (квартал) и должна вдохновлять вашу команду и отражать ее коллективное видение.

Например, мы создаем серию сопутствующих материалов для этой книги, и одна из наших целей в этом квартале – разработка сайта, который привлечет людей к OKR. Наша цель лаконичная (всего несколько слов), качественная (здесь нет цифр – это область ключевого результата), ограниченная по времени (мы уверены, что создадим сайт в этом квартале) и вдохновляющая (ведь это так увлекательно – задействовать свой творческий потенциал для создания полезного и эстетически привлекательного сайта).

Ключевые результаты

Ключевой результат – это количественное выражение для измерения достижения цели. Если цель сводится к вопросу «Что мы хотим сделать?», то ключевой результат – «Как мы узнаем, что достигли цели?». Нас могут упрекнуть за использование слова «количественный» несколькими строками выше, ведь если ключевой результат измеряет достижение, то по своей природе он количественный. Замечание принято, однако ввиду больших объемов информации мы хотели бы удостовериться, что вы осознаете, насколько важно обозначать ваши ключевые результаты цифрами.

Задача и главная ценность ключевых результатов – заставить вас количественно оценить неясные или туманные формулировки в вашей цели. На примере нашей цели – *«создание интересного сайта, который привлечет внимание людей к OKR»* – мы уточним понятия «интересный» и «привлекает». Вы убедитесь, что слова «интересный» и «привлекает» не имеют цифрового эквивалента: вам предстоит дать им определение, исходя из вашего уникального бизнес-контекста. Вот наши ключевые результаты (большинство целей будет иметь от двух до пяти ключевых результатов – подробнее об этом далее в книге):

- 20 % посетителей возвращаются на сайт в течение неде-

ли;

- 10 % посетителей интересуются нашими учебными программами и консультационными услугами.

Самое трудное при постановке ключевых результатов – найти баланс: ключевые результаты должны быть достаточно сложными, чтобы вы получали интеллектуальное удовольствие от их достижения, но не сверхсложными, поскольку кажущаяся невыполнимость может деморализовать команду. В [разделе 1.1](#), [разделе 1.2](#) и [разделе 1.3](#) вы найдете больше примеров целей и ключевых результатов для корпоративного, командного и индивидуального уровней.

Это все, что мы хотели рассказать о механизме работы OKR. Вы можете засомневаться: *«Хм, выглядит очень просто, а стоит ли мне продолжать чтение этой книги?»* Ответ: да, стоит.

Многие структуры кажутся «простыми», но только на первый взгляд. Основные принципы можно уяснить довольно быстро, поэтому возникает желание отказаться от дальнейшего изучения в пользу практической работы. Однако вы делаете это на свой страх и риск. Если вы хотите воспользоваться заявленными преимуществами, необходимо усвоить много тонкостей и нюансов системы OKR. Например, на каком уровне будут установлены OKR (компания в целом или бизнес-подразделение), кто будет финансово обеспечивать

внедрение OKR, согласованность OKR с вашей стратегией и видением, синхронизация кросс-функциональных команд, отчет о результатах для обеспечения быстрой обратной связи и обучения, а также многое другое. Пожалуйста, пристегнитесь и оставайтесь с нами до конца этой поездки. Мы обещаем сделать наше путешествие максимально комфортным.

Организационные проблемы. Для чего вам OKR?

В процессе написания этой книги мы провели большое количество исследований – прочли сотни книг, официальных документов, статей, сообщений в блогах. Они посвящены разным темам, но практически во всех можно найти кое-что общее, прочитав первые два предложения. Безоговорочно утверждается, что мы живем в самые нестабильные времена. Под сомнение ставятся сами основы нашего корпоративного видения, что вынуждает нас раздвигать границы своих знаний, чтобы на один шаг опережать «монстра перемен», надвигающегося на нас. Создавая эту книгу, мы хотели, чтобы читатель отправился с нами в путешествие, вдохнув полной грудью, потому что экономическая жизнь сегодня (по крайней мере, в развитом мире) на самом деле не такая насыщенная, как раньше. Например, в США наблюдается снижение волатильности ВВП с 3 % в период с 1946 по 1968 год всего до 1,2 % с 1985 по 2006 год. Аналогичное снижение волатильности показали также инфляция и рост корпоративной прибыли¹²

¹² *Stewart M. The Management Myth: Why the Experts Keep Getting it Wrong.* New York: W. W. Norton & Company, 2009.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.