

Содержание

<i>Введение</i>	7
-----------------------	---

Часть I. Основы OKR

Глава 1. Основные понятия. Что такое OKR?	19
Глава 2. Чем хороши OKR?	34
Глава 3. История и эволюция OKR.....	47
Глава 4. OKR: заблуждения, ошибки и мифы.....	52

Часть II. Применение принципов OKR

Глава 5. Формулирование целей	65
Глава 6. Определение ключевых результатов	71
Глава 7. Определение ключевых инициатив.....	78
Глава 8. Согласование и каскадирование OKR.....	82
Глава 9. Составление OKR: интерактивная командная сессия.....	96
Глава 10. Часто задаваемые вопросы об OKR (и ответы)	101
Глава 11. Как сохранять сосредоточенность и отслеживать прогресс	105

Глава 12.	Подведение итогов и анализ OKR	112
Глава 13.	OKR компании.....	118
Глава 14.	OKR для отдельных подразделений	122

Часть III. Ведение бизнеса с помощью OKR

Глава 15.	Готовьтесь к трудностям.....	189
Глава 16.	Определяющий бизнес-ритм: годовое планирование.....	193
Глава 17.	Определяющий бизнес-ритм: планирование OKR на квартал.....	198
Глава 18.	Определяющий бизнес-ритм: ежемесячный обзор OKR.....	202
Глава 19.	Определяющий бизнес-ритм: еженедельные совещания команд.....	204
Глава 20.	Определяющий бизнес-ритм: индивидуальные встречи.....	207
Глава 21.	Часто задаваемые вопросы о проверках прогресса OKR	211

Часть IV. OKR: первые шаги

Глава 22.	Начало: определение ключевых ролей.....	223
Глава 23.	Пошаговое руководство к внедрению OKR	246
<i>Заключение</i>		271
<i>Благодарности</i>		277
<i>Об авторе</i>		279

Введение

Есть известная притча о трех каменщиках, которую я всегда считал лучшей иллюстрацией важности целенаправленной работы.

Однажды прохожий увидел трех каменщиков — они старательно возводили стену, и каждый был полностью поглощен своим занятием.

Прохожий спросил первого каменщика: «Что ты делаешь?» «Я укладываю камни, — ответил тот. — Тржусь в поте лица, чтобы прокормить семью».

Прохожий задал второму каменщику тот же вопрос: «Что ты делаешь?» «Я возвожу высокую, прочную стену», — был ответ.

Наконец прохожий обратился с тем же вопросом к третьему каменщику, который был больше всех увлечен работой. «Что ты делаешь?» — «Я строю великолепный собор», — с горящими глазами ответил каменщик.

Как это ни грустно, большинство работников сами не знают, зачем они занимаются тем, чем занимаются. Они просто делают то, что им говорит начальник, или выполняют очередной пункт должностной инструкции.

Если каждая команда и каждый сотрудник в вашей организации будут ориентированы на стратегические приоритеты бизнеса и осознают цель своей работы, то все станут более мотивированны, продуктивны и довольны. Это касается не только строительства соборов, но и бизнеса.

Сегодня предприятия то и дело переживают сбои и неопределенность — будь то из-за технических революций, колебаний рынка, финансовой нестабильности, войн или пандемий, переворачивающих с ног на голову целые отрасли. Таким предприятиям необходима новая модель работы, которая позволила бы им двигаться вперед, по мере надобности менять курс и повышать мотивацию сотрудников.

Сотрудники, понимающие, зачем компания ставит себе ту или иную цель, интуитивно распознают нюансы концепций и планов: им легче оценить риски, увидеть необходимость изменений и возможности, которые в противном случае могли бы быть упущены.

Сосредоточившись на главном в вихре повседневной деловой суеты, сотрудники остаются в «потоке» и работают очень эффективно. Целеустремленность и согласованность (синхронизация) объединяют коллектив и способствуют сотрудничеству.

Таким образом, задача руководителей — придать работе каждого осмысленность, чтобы все сотрудники в организации понимали, что они строят собор, а не просто ходят каждый день на работу, чтобы укладывать камень на камень.

Мне пришлось видеть тысячи компаний, которые добивались согласованности, целеустремленности и сосредоточенности, повышали устойчивость и рост бизнеса, используя методику постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых результатов (Objectives and Key Results, OKR). Прочтя эту книгу, вы узнаете, как вам и вашей компании получить такие же результаты.

Почему именно сейчас?

В марте 2020 г. COVID-19 промчался по всему земному шару и навсегда изменил нашу привычную жизнь. Как и большинство руководителей, я закрыл офис своей компании и отправил команду работать удаленно, понятия не имея, когда мы сможем вернуться и как пандемия изменит будущее наших предприятий (по крайней мере, для тех счастливиц, у которых еще оставалось будущее). Поначалу мы надеялись, что все это продлится всего несколько недель. Но несколько недель обернулись новой нормальностью. Изменился сам принцип нашей работы.

Переход к гибридной и удаленной работе произошел в мгновение ока, но назревал он в течение многих лет. За предыдущее десятилетие все больше сотрудников переходили на гибкий график работы и все больше работодателей начинали с этим мириться. Руководители предприятий постоянно находятся под давлением: от них требуют, чтобы они все быстрее добивались успеха, но по мере того, как команды переходят к распределенным моделям, старые системы, действенные при работе в офисе, начинают буксовать и приводят к несогласованности. Привлекать и удерживать таланты стало труднее, чем когда-либо ранее. COVID-19 усугубил изменения, прежде чем мы успели сориентироваться и подготовиться.

И теперь предприятиям необходимо как можно быстрее приспособиться к этим изменениям, следя при этом, чтобы каждый сотрудник сохранял целеустремленность и мотивацию и способствовал развитию бизнеса.

Я очень рад возможности рассказать вам о том, как методология OKR может повысить ценность каждого отдельного сотрудника в вашей организации и ускорить развитие бизнеса.

Моя компания Ally.io, которую не так давно приобрела Microsoft, разрабатывает программное обеспечение для OKR. На этой системе основывается ведение всего нашего бизнеса, на ней строится каждое обсуждение и каждая инициатива. В марте 2020 г., когда все мы пытались хоть как-то разобраться во внешних факторах, меняющих нашу жизнь, методы OKR помогли всей команде сосредоточиться на главном: на работе и, что еще важнее, на результатах, которых нам требовалось достичь.

Конечно, мой личный опыт использования этих принципов при раскрутке целого ряда компаний очень важен, но еще важнее то, что мы вместе с моей командой помогли тысячам других организаций сделать то же самое — с помощью OKR и нашего программного обеспечения. Я собственными глазами видел, как подобные методы влияют на все сферы бизнеса: от крупных предприятий до стартапов, от ИТ до производства, от средств массовой информации до здравоохранения, от операционного менеджмента и HR до инжиниринга и продаж.

Как в последний период перемен, так и в предшествующие годы система OKR служила ключом к стабильности очень многих компаний,

включая мою. Она дала нам возможность продолжать масштабироваться даже тогда, когда, едва оправившись от первоначального системного шока, мы переходили к новой нормальности.

Большинство отраслей начало использовать глобализированную, распределенную, а иногда и асинхронную рабочую силу. Это явление в сочетании с развитием комплекса технологий, необходимых, чтобы к нему приспособиться, а также с всеобщим стремлением к ускорению инноваций и роста потребовало обеспечить прозрачность, согласованность и вовлеченность сотрудников в бизнес, который становится все более сложным.

Наши предприятия в массе своей сталкиваются с острой потребностью в скорости и гибкости. Одновременно с этим распространение удаленной и распределенной работы порождает новые трудности, включая воздействие этой гибридной среды на нашу личную жизнь. В новом гибридном мире все отчетливее проявляются четыре ключевые проблемы.

1. **Отсутствие согласованности создает узкие места.** Во многих случаях менеджеры и команды не знают, над чем работают другие отделы, заняты ли они теми же проблемами. Не знают они и того, работает ли их собственная группа над самыми актуальными инициативами и к верным ли результатам стремится. Подобная бессистемность усугубляется процессами, которые зачастую зависят от одного человека или выстроены вокруг одной критической точки. Без согласованности работы, необходимой для быстрого и синхронного продвижения вперед, темпы бизнеса могут замедлиться почти до полной остановки. Есть опасность, что возникнут проблемы с клиентами, а также что команды будут дублировать работу друг друга.
2. **Потребность в росте и устойчивости сегодня сильна как никогда.** Почти половина (48%) руководителей говорит, что самый большой риск для их бизнеса связан с достижением целевых показателей роста *. Сегодня ожидания инвесторов

* PWC Pulse Survey, 2022 <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/executive-views-2022.html>.

и акционеров в отношении экспоненциального роста выше, чем когда-либо ранее, а конкурентная среда развивается стремительно повсюду, независимо от отрасли или вертикали. К концу 2021 г. в мире насчитывалось более 832 компаний-единорогов (так называют частные предприятия стоимостью более \$1 млрд) *. А ведь еще в 2015 г. единорогов было менее 80. Весь этот груз ложится непосредственно на плечи руководителей. В 2021 г. мы наблюдали рекордную текучесть кадров среди генеральных директоров, почти вдвое превысившую показатель 2018 г.**

3. **Великий исход.** Сотрудники массово увольняются с работы, потому что не разделяют целей компании. Попросту говоря, они не чувствуют, что их работа имеет смысл, а не ощущая единства с коллегами во время пресловутого общения «возле кулера», сменить работу эмоционально гораздо легче. Согласно отчету Microsoft Worklab за 2022 г., 43% занятых по всему миру рассматривают возможность смены работы***. Сотрудники перестали непосредственно общаться между собой, как раньше. На удаленке нет ни комнаты отдыха, ни стола для пинг-понга, ни кофеварки, у которой можно было бы постоять и посплетничать. Корпоративная культура сейчас основана исключительно на чувстве цели и осмысленности. Сотрудники хотят ощущать свою причастность миссии и перспективам компании: им важно знать, что их работа способствует выполнению этой миссии и что они делают именно то, что нужно компании.
4. **Осложнена прозрачность, усилилась разрозненность.** Вам как руководителю необходимо четко представлять себе приоритетные области и работу, выполняемую в масштабах всей

* Nicholas Rapp, Jessica Mathews, “Is the ‘Unicorn’ Boom Turning into a Bubble?” *Fortune*, October 10, 2021, <https://fortune.com/longform/unicorn-boom-bubble-pre-ipo-startups-data-map/>.

** PwC, “CEO Turnover at Record High; Successors Following Long Serving CEOs Struggling According to PwC’s Strategy & Global Study,” PwC press release, 2019, <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2019/ceo-turnover-record-high.html>.

*** “Great Expectations: Making Hybrid Work Work,” Microsoft Annual Work Trend Index Report, 2022, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>.

компании, а также смотреть вглубь, чтобы увидеть тенденции, возможности роста и риски для бизнеса. С другой стороны, для сотрудников ваша деятельность должна быть прозрачной, а в удаленном режиме это не происходит естественным путем, как в офисе. Консорциум Future Forum обнаружил, что сотрудники, которые понимают, что делает их руководящая команда, вдвое чаще бывают уверены в будущем своей компании *.

В конечном итоге главное — постоянно держать в центре внимания высшие цели компании и сделать их основой каждого аспекта бизнеса.

Высокая цель для каждого сотрудника

Пожалуй, больше всего в притче о каменщиках мне нравится то, что она основана на реальной истории знаменитого архитектора Кристофера Рена, которому было поручено перестроить собор Святого Павла после великого лондонского пожара 1666 г. Рен понимал: для того чтобы по-настоящему воплотить в жизнь нечто великолепное, нужно, чтобы все работали на одну и ту же цель. И постарался, чтобы строители собора Святого Павла прониклись тем, ради чего они трудятся.

В контексте ведения бизнеса и воплощения стратегии в реальность, именно здесь возникают две важнейшие проблемы.

1. Многие руководители предполагают, что их команда по определению вписана в контекст деятельности всей компании и автоматически понимает, что работа каждого имеет смысл и служит частью общей миссии. Но от уровня к уровню организации этот контекст быстро теряется. Недавно консалтинговая фирма McKinsey задала именно этот вопрос людям на разных ступенях иерархии и выяснила: причастными к целям компании ощущают себя 85% директоров и менеджеров высшего звена — и лишь

* “The Great Executive–Employee Disconnect,” Future Forum by Slack, October 2021, <https://futureforum.com/wp-content/uploads/2021/10/Future-Forum-Pulse-Report-October-2021.pdf>.

15% рядовых руководителей и сотрудников. Хуже того: категорически не понимает связи своей работы с целями компании почти половина рядовых сотрудников (на верхних ступенях иерархии таких людей существенно меньше) *.

2. Зачастую политика организаций и поведение руководителей убеждают сотрудников в том, что они просто кладут камень на камень, а не возводят здание. Сотрудники не чувствуют себя вправе участвовать в обсуждениях крупномасштабных задач: им кажется, что такие вопросы лежат вне их компетенции. Это пагубно сказывается на производительности. То же исследование McKinsey показало, что менеджеры и сотрудники, не ощущавшие своей причастности к конечной цели, достигали гораздо меньших успехов (как в работе, так и в личной жизни), чем те, кто эту причастность ощущал.

Строим собор с помощью OKR

OKR помогают каждому сотруднику видеть собор, который тот строит, каждый раз, когда он укладывает очередной камень. Не менее важно и то, что они помогают руководителям определить, на каких моментах нужно сосредоточиться, какие ресурсы лучше всего подходят для той или иной работы и что делать, чтобы быстро продвигаться вперед, не жертвуя качеством.

Вместе с моей командой я сотрудничал с тысячами руководителей: от компаний из списка Fortune 500 до стартапов и от инжиниринга и разработки продуктов до продаж, маркетинга, операционного менеджмента и HR. Всем им мы помогали внедрить и запустить действенные программы OKR. Это непростой процесс. Концепция OKR по сути своей проста, а результаты могут быть достигнуты невиданные,

* Naina Dhir, Andrew Samo, Bill Schaninger, and Matt Schrimper, "Help Your Employees Find Purpose — Or Watch Them Leave," McKinsey & Company, April 5, 2021, [https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave#~:text=Whereas%2085%20percent%20of%20execs,upper%20management%20\(Exhibit%202\)](https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave#~:text=Whereas%2085%20percent%20of%20execs,upper%20management%20(Exhibit%202).).

но сам процесс ее внедрения и поддержания, как и любое организационное новшество, сложен и требует немалых усилий.

В этой книге я расскажу множество историй из жизни компаний, успешно использующих OKR в разных отраслях, об их успехах и о препятствиях, которые они преодолели, а также дам советы следующему поколению тех, кто захочет применить OKR на практике.

Опыт тысяч компаний снова и снова подтверждает: самые масштабные и амбициозные цели бизнеса становятся достижимыми, если каждый сотрудник понимает их, осознает, что может повлиять на результат, и видит способы внести вклад в общее дело. OKR обеспечивают согласованность действий и позволяют всей организации стремиться к единой цели. Недавно вице-президент по операциям одной известной быстрорастущей компании, разрабатывающей программное обеспечение, сказал мне: «Чем больше наших сотрудников использует OKR, тем успешнее становится вся наша компания».

Компаниям, научившимся правильно пользоваться OKR, эта модель поможет повысить скорость исполнения и жизнестойкость, а также производительность и вовлеченность всей организации. В результате сам подход к выполнению работы претерпит культурный сдвиг, а OKR станет надежным связующим звеном между работой каждого сотрудника и ключевыми целями компании.

Методология OKR весьма мощный инструмент, помогающий достичь согласованности настроений и действий в организации, но на протяжении десятилетий ее зачастую понимали и применяли неправильно, оставляя многих сотрудников за бортом. Непродуктивное использование снижает пользу, которую OKR может принести компании, и тормозит продвижение вперед, препятствуя гибкости.

Вот уже более полувека OKR помогают тысячам самых успешных компаний всего мира выполнять поставленные задачи и оставаться в числе лидеров. Методика целеполагания обеспечивает сосредоточенность, ответственность, ясность и целеустремленность; благодаря ее простоте и структурированности многие руководители предпочитают ее всем другим инструментам организации труда. OKR могут помочь также вам и вашей команде, обеспечивая рост, согласованность и гибкость в периоды, когда без этих факторов просто невозможно выжить.

Для кого эта книга?

Если вы руководитель организации, нацеленный на рост и жизнестойкость своего бизнеса, и хотите, чтобы ваши сотрудники были целеустремленными и глубоко вовлеченными в общее дело, эта книга для вас. Вы познакомитесь с ключевыми концепциями OKR, узнаете, как эффективнее всего использовать их для формирования культуры организации и достижения бизнес-результатов, и получите практические рекомендации по применению OKR с максимальной отдачей.

Руководителям отделов и команд, желающим, чтобы их подразделение работало с высокой мотивацией и продуктивностью и в соответствии со стратегическими приоритетами компании, книга поможет освоить основы OKR и даст практические советы о том, как с помощью OKR повысить вовлеченность и производительность команды.

Менеджеры по управлению персоналом узнают, как OKR связаны с HR-процессами. Вы научите OKR каждого сотрудника, чтобы тот мог осознать важность своей работы и обрести высокую мотивацию.

Что касается энтузиастов OKR и тех, кто просто интересуется вопросом, то, надеюсь, ознакомившись с основными понятиями, вы сможете внедрить эти методы в жизнь своей команды или организации. Уверен: результаты превзойдут все ожидания.

OKR позволяют всей компании согласованно идти к общей цели. Для этого каждый сотрудник должен понимать, какова эта цель и как воплотить ее в жизнь.

Как устроена эта книга

Далее я покажу вам, как вовлечь в работу по OKR всех сотрудников вашей компании с пользой для них. На протяжении всей книги я буду рассказывать не только о том, как использовать OKR для достижения успеха, но и о ловушках, с которыми сталкиваются многие, и о том, как их избежать.

Рекомендации, истории из жизни, примеры и схемы, присутствующие во всех четырех частях книги, затрагивают общие темы, вопросы,

проблемы и успехи, которые мы наблюдали, работая с тысячами компаний.

Часть I. Основы OKR. Она познакомит вас с основными принципами, сутью и структурой OKR; также я объясню, почему в одних случаях эти методы работают, а в других нет.

Часть II. Применение принципов OKR. Вы узнаете о тактическом применении OKR, начиная с выявления значимых целей и определения соответствующих им ключевых результатов и инициатив и заканчивая тем, как распространить и каскадировать OKR по всей вашей организации.

Часть III. Ведение бизнеса на основе OKR. Здесь мы выявим основные бизнес-ритмы, которые нужно обновить, чтобы применение OKR принесло успех.

Часть IV. OKR: приступаем к работе. Вооружившись схемами и пониманием ритма, который вам нужно будет наладить, в этой части мы будем учиться составлять план и создавать механизмы, необходимые для внедрения. Еще я расскажу, что делать, чтобы программа внедрения OKR не провалилась после первого или второго цикла.

По ходу дела я буду делиться данными, а также историями о том, как успешные компании по всему миру использовали OKR для преобразования методов ведения своего бизнеса.

Эта книга станет вашим практическим руководством по OKR — созданию культуры, ориентированной на достижение целей. Она предоставит инструменты для менеджеров и команд и даст вам основные знания, необходимые, чтобы успешно управлять не только программой OKR, но и процветающим и жизнестойким предприятием.

ЧАСТЬ



Основы OKR

В первой части книги я изложу основы OKR, включая основные понятия и структуру, чтобы вы получили четкое представление обо всей системе OKR.

Мои личные OKR для этой книги таковы:

Цель. Создать лучшее практическое руководство по OKR, которое подошло бы любому сотруднику организации.

Успех в достижении этой цели я буду оценивать по следующим ключевым результатам:

1. Обеспечить внедрение OKR в 1 млн команд.
2. Получить на Amazon оценку 4,9 за «полезность».
3. Сделать успешными 100% случаев внедрения OKR.

Достичь вышеуказанных результатов я намерен с помощью следующих ключевых инициатив:

1. Подписать договор с надежным издательством.
2. Написать качественный текст.
3. Заручиться одобрением других экспертов по OKR.

Такой подход на данный момент может показаться вам странным, но к концу следующей главы «Основные понятия», которая послужит вам кратким введением в OKR, вы измените свое мнение.

Поехали!

ГЛАВА

1

Основные понятия. Что такое OKR?

В этой главе я расскажу о том, что такое OKR и как успешные компании используют их, чтобы решать проблемы прозрачности и согласованности, скорости достижения результатов и повышения заинтересованности сотрудников.

Как действуют OKR?

OKR — это проверенная методология целеполагания, призванная обеспечить согласованность и сфокусированность, а также сформировать высокопроизводительную рабочую культуру с высокой вовлеченностью сотрудников и отдачей.

OKR приводят всю организацию в соответствие со стратегией, перемещая основной акцент с повседневных *усилий* команды (того, что сделано, *output*) на *бизнес-результат* от этой работы (то, что из этого вышло, *outcome* *). Такой сдвиг в мышлении позволит команде максимально вовлечься в процесс с четким чувством цели и пониманием собственного вклада в успешное продвижение вперед.

OKR находятся на стыке между целью и стратегией и ее воплощением.



Свет маяка для вас — это миссия: она указывает направление всему, что вы делаете, и тесно связана с ценностями и культурой. Все это составляет предназначение, высший смысл вашей организации.

Например, если вы занимаетесь разработкой игр, ваша миссия (то, ради чего существует ваш бизнес) может формулироваться как «Обучение каждого ребенка с помощью игр». Ваша перспектива (видение, картина будущего) может заключаться в том, чтобы «сделать каждую игру обучающей». Все это будет отражаться в ценностях и культуре компании: так, предпочтение будет отдаваться таким ценностям, как «обучать в каждой точке взаимодействия» и «учиться каждый день».

* Также часто называется бизнес-ценностью, отдачей и др. — Прим. ред.

Стратегические приоритеты, цели и ключевые результаты определяют стратегическое направление вашей организации: это та отдача, которой организация надеется достичь. Стратегические приоритеты — это ваша стратегия продвижения вперед, а цели и ключевые результаты (OKR) — соединительная ткань, с помощью которой вы направляете организацию к реализации стратегических приоритетов.

Вернемся к нашему примеру — компании по разработке игр. Предположим, что вы работаете над новой игрой. На уровне компании ваша цель не в том, чтобы выпустить новую игру, а, скажем, в том, чтобы заработать деньги для акционеров. Как у всякого бизнеса, у вас также могут (и должны) быть цели, связанные с благом людей и социума, но ради простоты ограничимся сейчас целями получения дохода. Проекты и ключевые инициативы, над которыми работает ваша техническая команда, чтобы разработать новую игру, — это ваши действия.

Действия, конечно же, необходимы и, как правило, заметны, ведь большинство сотрудников занимается задачами исполнительского уровня. Но проекты и ключевые инициативы сами по себе не являются той отдачей, к которой вы стремитесь. Это то, что вы делаете, чтобы получить бизнес-результат в виде дохода. Этот, казалось бы, простой переход в мышлении от действий как таковых к бизнес-результату от них создает для организации огромную ценность.

Ориентируя всю свою команду на бизнес-результат, вы даете каждому сотруднику возможность сосредоточиться не на самих проектах и процессах, а на их коммерческой эффективности, а также расставить приоритеты и найти лучшие способы достижения этой эффективности. Эта книга — практическое руководство, которое позволит вам начать работу с OKR, связующим звеном между стратегическими приоритетами и повседневной работой команды.

Основы OKR: цели, ключевые результаты и ключевые инициативы

Цели, ключевые результаты и ключевые инициативы можно представить себе следующим образом.

**ЦЕЛИ: то, чего вы хотите достичь**

Цели — это ясные, мотивирующие устремления. Чтобы усилить сфокусированность, ограничивайтесь не более чем пятью целями.

**КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: то, чем вы измеряете успех**

Ключевые результаты — это измеримая отдача от вашей работы. Они должны быть масштабными, но достижимыми и поддаваться количественному измерению, чтобы их можно было оценить объективно. Ключевых результатов должно быть три–пять.

**КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ: проекты и виды деятельности, помогающие достичь результатов**

Ключевые инициативы — это основные виды деятельности, которые позволяют успешно достичь отдачи, описанной в ключевых результатах.

Формула составления OKR выглядит так:

ФОРМУЛА OKR

Я достигну **ЦЕЛИ** по критериям **КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ** с помощью **КЛЮЧЕВЫХ ИНИЦИАТИВ**

Цель задает направление. На любом уровне (компании, отдела или команды) цель — это то, к чему вы стремитесь.

Ключевые результаты — это измеримая отдача от вашей деятельности, которая сигнализирует о том, что вы движетесь к целям в правильном направлении.

Ключевые инициативы — это действия, предпринимаемые вашей командой, чтобы, двигаясь в правильном направлении, достичь ключевых результатов.

Цель: то, чего вы хотите достичь в конкретный период времени

- **Выбирайте три–пять целей, не больше.** Это даст команде возможность сконцентрировать внимание на любом уровне: от общекорпоративных OKR, которые разрабатывает руководство, до индивидуальных, которые составляют для себя сами члены команды. Сведя все, чего вы хотите достичь, к трем–пяти пунктам, вы сможете избежать превращения списка целей в списки заданий. Ставя на первое место все, вы не ставите на первое место ничего.

Имейте в виду, что явно достижимые цели нужно сочетать с такими, которые заведомо окажутся непростыми и для вас, и для компании. Это создаст простор для инноваций и творческого мышления, которым OKR, как известно, способствуют.

- **Стремитесь к простоте.** Каждая цель должна быть сформулирована ясно и лаконично. Благодаря этому, по мере распространения OKR по всей организации, каждый — а не только руководство — сможет понять, чего вы пытаетесь достичь.
- **Спросите себя:** каких достижений вы ждете от своей организации?

Ключевые результаты: ожидаемая бизнес-ценность от достижения цели

- **Будьте конкретны.** Результаты должны быть четкими, измеримыми и не допускающими субъективной интерпретации. Используйте конкретные цифры и показатели. Бинарные результаты, сформулированные по принципу «да/нет», не лучший вариант, но допустимый.
- **Выбирайте три–пять ключевых результатов по каждой цели.** Слишком большое число ключевых результатов приведет к рассеиванию внимания. Смысл OKR в том, чтобы сосредоточиться на самой значимой отдаче от сделанного, а не размениваться на каждую мелочь. Чтобы точнее нацелить ключевые результаты, спросите себя: «Какие показатели *убедительно* докажут, что я достиг того, чего намеревался?»
- **Спросите себя:** есть ли у каждого ключевого результата определенный «владелец», ответственный за его успех? К кому обратятся другие заинтересованные лица, если этот ключевой результат окажется недостигнутым?

Ключевые инициативы и проекты: это виды деятельности, с помощью которых достигаются ключевые результаты.

- **Будьте оптимистами — но и реалистами.** Убедитесь, что у вас есть возможность (ресурсы и время) реализовать проекты

и ключевые инициативы в рамках ваших OKR. Именно это делает цель реалистично оптимистичной, а не несбыточной мечтой.

- **Спросите себя:** что может помешать реализации наших проектов и ключевых инициатив?
- **Ключевые инициативы часто делегируются, а будучи делегированными, они могут стать целями или проектами для кого-то еще.** Это обеспечивает согласованность между общекорпоративными OKR и приоритетами каждого отдела. Подробнее об этом читайте в части II.

Как согласуются цели, ключевые результаты и ключевые инициативы

Как взаимодействуют между собой цели, ключевые результаты и ключевые инициативы? Попробую объяснить на примере.

Снова вернемся к нашей компании — разработчику видеоигр, и предположим, что она хочет завоевать рынок видеоигр Северной Америки. Вот как будет тогда выглядеть ее цель:

Цель. Стать лучшей игровой платформой в Северной Америке.

Но что значит «лучшей»? Для начала необходимо прояснить, что такое «лучшая игровая платформа в Северной Америке», так как разные сотрудники организации могут понимать это по-разному. Чем определяется параметр «лучшая»: доходами, популярностью, пользователями или чем-то совершенно другим? Нужно, чтобы вы могли оценивать полученные бизнес-результаты объективно и во всей организации имелось общее четкое понимание того, к чему вы стремитесь, а не только того, что вы делаете, чтобы достичь цели.

Следовательно, нам нужно добавить ключевые результаты, которые объяснят, что, собственно, означает «лучшая» с точки зрения результатов.

- **Цель.** Стать лучшей игровой платформой в Северной Америке.
- **Ключевой результат.** Довести число активных пользователей до 150 млн в месяц.
- **Ключевой результат.** Достичь более чем 90% удержания пользователей.

Но как эта игровая платформа достигнет ключевых результатов, свидетельствующих об успехе?

Чтобы это понять, мы выделяем ключевые инициативы: это и есть наше «как», т. е. способ, которым мы достигаем ключевых результатов.

Перепишем OKR, добавив к ним ключевые инициативы.

- **Цель.** Стать лучшей игровой платформой в Северной Америке.
- **Ключевой результат.** Довести число активных пользователей до 150 млн в месяц.
- **Ключевой результат.** Достичь более чем 90% удержания пользователей.
- **Ключевая инициатива.** Выпустить новую версию игровой платформы к 1 июня, чтобы повысить заинтересованность.
- **Ключевая инициатива.** Увеличить охват игровой платформы на 10 млн новых пользователей.

Эти ключевые инициативы и есть та работа, которую должна выполнить компания, чтобы максимально увеличить шансы на достижение ключевых результатов и в конечном счете цели. Как правило, ключевые инициативы необходимо отслеживать и мониторить так же тщательно, как и ключевые результаты.

Ключевые инициативы и проекты — это работа команды на достижение поставленной цели. Ключевые результаты — это бизнес-отдача от этой работы, которая помогает оценить успешность продвижения к цели.

Собственно, и ключевые инициативы, и проекты — это путь к цели, только выраженный по-разному.

Ключевые инициативы начинаются на уровне компании — они подчинены целям и ключевым результатам. Ключевые инициативы могут стать целями для следующего нижестоящего уровня — уровня отдела. В этом случае ключевые инициативы на уровне отдела становятся целями на уровне команды. Подробную информацию об этой структуре, включая наглядное изображение, вы найдете в следующем разделе.

Проекты реализуются на командном и индивидуальном уровнях. Это исполнительская, тактическая работа, которую необходимо проделать для достижения всех целей предыдущих уровней.

Если ключевые результаты, ключевые инициативы и проекты согласуются с целями на уровне компании, отдела и команды, каждый сотрудник будет иметь четкое представление о направлении, в котором движется, и о способах, которыми должен прийти к цели.

Как OKR распространяются по организации

В идеале поток информации должен идти от уровня компании к отделам, командам и отдельным сотрудникам, чтобы привести каждый уровень в готовность и в соответствие с приоритетами компании.

Возможно, это произойдет не сразу — позже я расскажу вам о своем поэтапном подходе, — но именно к этому вы должны стремиться.

Вернемся еще раз к нашему примеру — компании по разработке видеоигр.

Руководство компании поставило перед собой общекорпоративную цель — стать лучшей игровой платформой в Северной Америке. Достижение цели оценивается по двум ключевым результатам: доведение числа активных пользователей до 150 млн в месяц и удержание более чем 90% пользователей.

Руководство также выдвинуло две ключевые инициативы, показывающие, каким образом должны быть достигнуты ключевые результаты и, в конечном счете, цель.

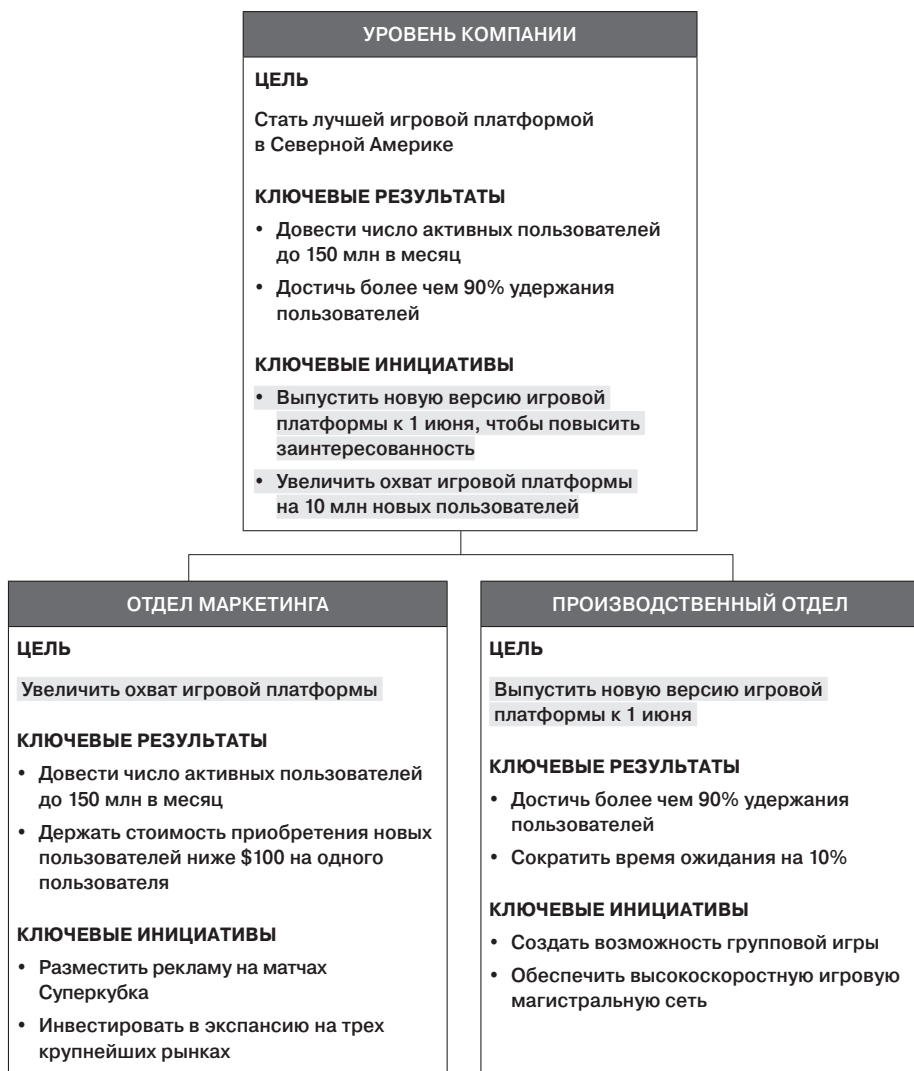
- **Цель.** Стать лучшей игровой платформой в Северной Америке.
- **Ключевой результат.** Довести число активных пользователей до 150 млн в месяц.
 - **Ключевая инициатива.** Увеличить охват игровой платформы на 10 млн новых пользователей.
- **Ключевой результат.** Достичь более чем 90% удержания пользователей.
 - **Ключевая инициатива.** Выпустить новую версию игровой платформы к 1 июня, чтобы повысить заинтересованность.

Но руководство компании не реализует ключевые инициативы самостоятельно. Они делегируются отделам; таким образом, общекорпоративная ключевая инициатива «выпустить новую версию игровой платформы, чтобы повысить заинтересованность» становится целью для производственного отдела и к этой цели привязывается ключевой результат всей компании — удержание более чем 90% пользователей. Общекорпоративная ключевая инициатива по расширению охвата пользователей игровой платформы становится целью для отдела маркетинга, и к ней привязывается общий ключевой результат «довести число активных пользователей до 150 млн в месяц».

Тот и другой отдел разрабатывают собственные ключевые результаты и новые ключевые инициативы, чтобы достичь цели на уровне своего подразделения.

Я не хочу, чтобы слово «делегирование» было понято неправильно: выработка OKR — это совместный процесс. Ни в масштабах компании, ни в масштабах отдела, ни на уровне команды, ни на индивидуальном уровне OKR не должны составляться изолированно, без двунаправленного диалога.

С того момента, как руководство разрабатывает OKR для всей компании, они должны способствовать двустороннему диалогу между лидерами и теми, кто отчитывается перед ними о своих поставленных целях и ключевых результатах. Этот процесс должен происходить на каждом уровне организации. При этом каждый отдел и команда должны обладать свободой выбора в том, «как» они достигнут своих целей, т. е. в выработке ключевых инициатив. Этот совместный подход служит ключом к OKR для всех.



Цель компании:

- Стать лучшей игровой платформой в Северной Америке.

Ключевые результаты:

- Довести число активных пользователей до 150 млн в месяц.
- Достичь более чем 90% удержания пользователей.

Ключевые инициативы:

- Выпустить новую версию игровой платформы к 1 июня, чтобы повысить заинтересованность (делегировано производственному отделу).
- Увеличить охват игровой платформы на 10 млн новых пользователей (делегировано отделу маркетинга).

Цель отдела маркетинга:

- Увеличить охват игровой платформы.

Ключевые результаты:

- Довести число активных пользователей до 150 млн в месяц.
- Держать стоимость приобретения новых пользователей ниже \$100 на одного пользователя.

Ключевые инициативы:

- Разместить рекламу на матчах Суперкубка.
- Инвестировать в экспансию на трех крупнейших рынках.

Цель производственного отдела:

- Выпустить новую версию игровой платформы к 1 июня.

Ключевые результаты:

- Достичь более чем 90% удержания пользователей.
- Сократить задержку на 10%.

Ключевые инициативы:

- Создать возможность групповой игры.
- Выстроить высокоскоростную игровую магистральную сеть.

А теперь перейдем на один уровень вниз — к уровню команды. В качестве примера рассмотрим производственный отдел.

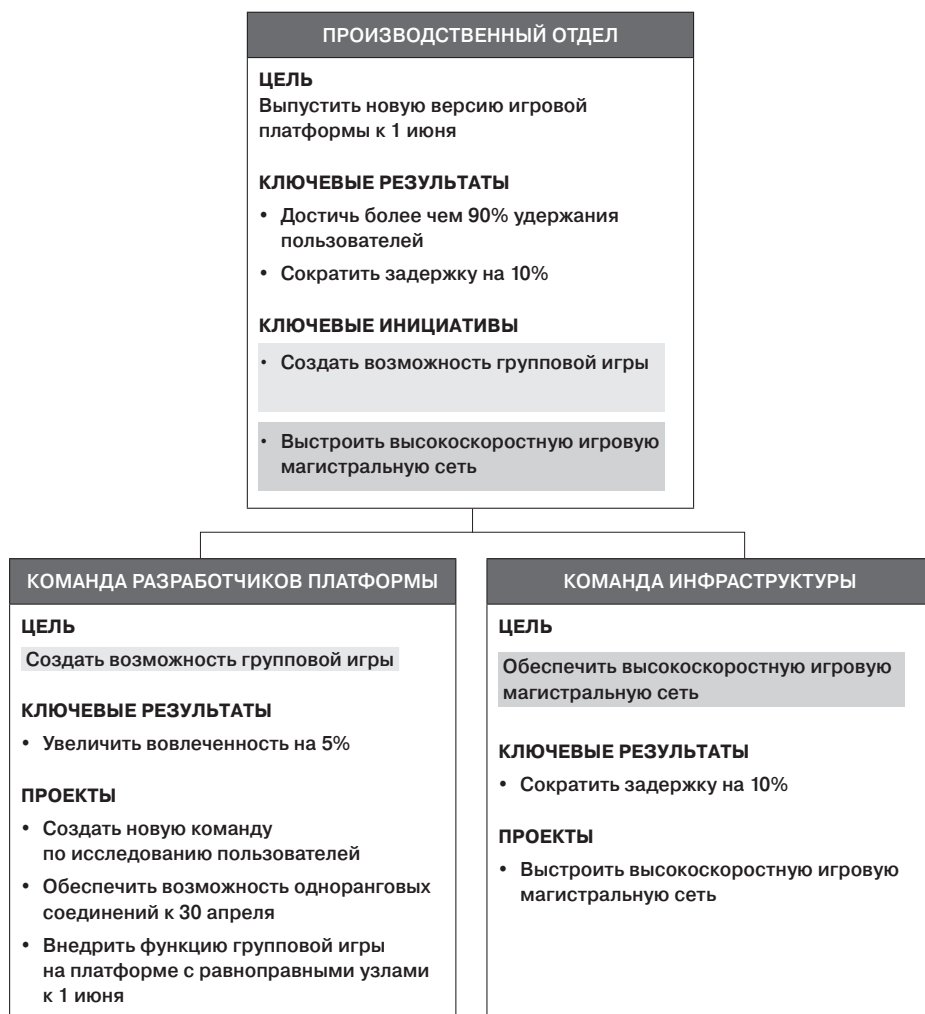
В производственном отделе у нас есть команда разработчиков платформы и команда инфраструктуры. Ключевые инициативы на уровне производственного отдела делегируются командам платформы и инфраструктуры как цели.

Вместо ключевых инициатив у команд платформы и инфраструктуры будут проекты, так как эти команды выполняют основную работу

на уровне проекта, а нижестоящей команды, которой можно было бы делегировать работу, у них нет.

Теперь, если вы член команды разработчиков инфраструктуры, вы больше не задаетесь вопросом, зачем надо трудиться над созданием высокоскоростной игровой сети.

У вас есть четкая цель, вокруг которой нужно сплотиться, вы понимаете, почему это важно (чтобы выпустить следующую версию игровой платформы → повысить долю удержания пользователей), и четко представляете себе, что значит достичь цели (сократить задержку



на 10%). Теперь ваша команда должна составить план проекта — действий, посредством которых вы достигнете цели.

Как я заметил, компании добиваются наибольшего успеха, если цели, ключевые результаты и ключевые инициативы устанавливаются сначала на уровне всей организации. Все отделы и команды получают таким образом четкий ориентир — в этом и заключается ценность OKR.

Тем не менее процесс не должен работать в режиме диктатуры, когда OKR просто передаются сверху вниз без проверки, вопросов и коллективных предложений от отделов и команд. Почему? Потому что есть еще одна причина высокой ценности OKR: эта система облегчает открытый, честный диалог внутри организаций о том, какие цели реалистичны, а какие чересчур амбициозны (или категорически недостижимы), а также предоставляет отделам и командам возможность самим определять, как им достичь наилучшего результата.

Теперь, когда вы знаете, что такое OKR и как они выглядят, поговорим о действенности OKR — о том, почему компании их используют и какую ценность они приносят.

Этот подход — развитие концепции из книги «Измеряйте самое важное»

В литературе, посвященной OKR (в том числе в книге Джона Дорра «Измеряйте самое важное»^{*}), вы, возможно, сталкивались с несколько иной структурой. Она слегка отличается от вышеописанной и выглядит следующим образом:

Цель: то, чего нужно достичь.

Ключевые результаты: то, что должно произойти, чтобы цель была достигнута.

Что это означает на практике? Ключевой результат цели более высокого уровня просто становится целью для нижестоящего уровня в организации. Я и сам начинал с этой модели, но после того,

^{*} Дорр Д. Измеряйте самое важное. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

как использовал OKR более 10 лет и поработал с тысячами клиентов, заметил, что понятия, лежащие в основе модели, часто интерпретируются неправильно. Источников серьезных ошибок несколько.

Поскольку эта модель объединяет ключевые результаты (отдачу) и ключевые инициативы (полезную работу) в единое понятие ключевых результатов, некоторые организации, как я обнаружил, *называют прогресс в реализации проектов ключевыми результатами*. Из-за этого трудно переключить организационное мышление с действия на их результат.

С другой стороны, понятие ключевых результатов успешно используется для учета отдачи и показателей, но *план исполнения*, направленный на обеспечение отдачи, — т. е. на чем сосредоточиться, а что игнорировать, — в этой системе нечеток, так что исполнители могут запутаться. Введение ключевых инициатив как составной части цели, отдельной от ключевых результатов, помогает создать единую картину цели, благодаря которой становится легче следить за продвижением к ней.

С точки зрения Джона Дорра, ключевой результат цели более высокого уровня автоматически становится целью для нижестоящего уровня в организации. Это иногда понимается неверно в том смысле, что согласованность должна быть очень жесткой, а весь процесс — каскадироваться сверху вниз. Зачастую цели, которые ставятся таким способом, чересчур скромны и не слишком вдохновляют.

Для чего мы вообще используем OKR? Чтобы сформулировать предназначение («зачем мы это делаем») и сосредоточить команды на главных приоритетах всей организации. А параллельно дать простор идеям, исходящим от всех уровней организации, чтобы вся работа *не* спускалась каскадом сверху, но при этом соответствовала стратегическим приоритетам компании.

Чтобы избежать подобных недоразумений, я рекомендую использовать описанную мной модель, включая ключевые инициативы и совместный подход к выработке OKR.

Мы не смотрим на OKR как на жесткую структуру. Напротив, она основана на гибкости, потому и эффективна в организациях самого разного типа. Даже если вы не включаете в свою структуру ключевые инициативы (хотя я очень это рекомендую), вы все равно можете добиться успеха с помощью OKR: гибкость изначально заложена в наш продукт. Эта книга покажет вам, как добиться успеха с помощью OKR, и познакомит с лучшими практиками и инструментами для быстрого овладения системой.

ГЛАВА

2

Чем хороши OKR?

OKR зарекомендовали себя как одно из самых эффективных средств, способных согласовать результаты, обеспечить прозрачность и мотивацию сотрудников к прорывной производительности. Опрос «Состояние управления целями в 2021 г.», проведенный нами среди 4500 работающих специалистов в США и Великобритании, показал: те, кто использует OKR, во многих аспектах эффективнее, чем их коллеги, которые либо пользуются другой методикой целеполагания, либо вообще обходятся без методик*.

Пользователи OKR указывают, что по сравнению с пользователями других систем:

- Они чаще чувствуют себя вправе рисковать.
- Работа больше вдохновляет их.
- Они выше ценят культуру своей компании.

* State of Goal Management, Ally, <https://ally.io/resources/state-of-goal-management/>.

Сегодня эти преимущества необходимы как никогда. Недавнее исследование McKinsey показало, что средний срок существования крупнейших публичных компаний, включенных в список S&P 500, в 1958 г. составлял 61 год*.

В 2022 г. она недотягивала и до 18 лет. Согласно McKinsey, 75% компаний, находящихся в настоящее время в S&P 500, к 2027 г. исчезнут**.

Почему? Среди причин можно назвать факторы неопределенности, в том числе технологические прорывы и глобальные потрясения, такие как COVID-19, слияния и поглощения, а также — и, наверное, это самое главное — неумение проявлять гибкость перед лицом трудностей по мере роста компании.

Проблема в том, что в процессе роста увеличивающаяся сложность и неэффективность приводят компании к большей уязвимости и риску. Как выразился заслуженный профессор бизнес-школы IMD Стефан Гарелли, «чем крупнее компания, тем больше сил ей требуется... чтобы выжить. Иными словами, фирмы-гиганты тратят больше времени на работу с самими собой, чем на работу с клиентами»***.

И это ощущают не только крупные компании. Растущие трудности, связанные с бесчисленными прорывами и постоянными сдвигами на рынке, создают напряженную динамику для всех организаций, независимо от их размера.

За 30 лет в бизнесе, сам будучи руководителем и работая с множеством других руководителей, желающих усовершенствовать свои предприятия, я выявил шесть основных типичных проблем:

* См.: Stéphane Garelli, “Why You Will Probably Live Longer Than Most Big Companies,” IMD, декабрь 2016, <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/why-you-will-probably-live-longer-than-most-big-companies/#~text=McKinsey%20believes%20that%2C%20in%202027,to%20escape%20this%20mass%20destruction.>

** Philipp Hillenbrand, Dieter Kiewell, Rory Miller-Cheevers, Ivan Ostojic, Gisa Springer, “Traditional Company, New Businesses: The Pairing That Can Ensure an Incumbent’s Survival,” McKinsey & Company, June 29, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Electric%20Power%20and%20Natural%20Gas/Our%20Insights/Traditional%20company%20new%20businesses%20The%20pairing%20that%20can%20ensure%20an%20incumbents%20survival/Traditional-company-new-businesses-VF.ashx>.

*** Garelli, “Why You Will Probably Live Longer Than Most Big Companies.”