

Содержание

Благодарности.....	5
Введение.....	9

Часть I. Зачем

Глава 1.1. Как и зачем появилась система OKR?	15
Глава 1.2. 10 причин для лидера внедрить OKR	28
Глава 1.3. Что даст вашему бизнесу внедрение OKR?	58

Часть II. Что и как

Глава 2.1. Что такое OKR.....	89
Глава 2.2. Правила формулирования OKR.....	99
Глава 2.3. Сессия планирования OKR.....	120
Глава 2.4. Прогресс-собрания	144
Глава 2.5. Празднование успехов	162
Глава 2.6. Сессия ретроспективы	176

Часть III. Внедрение и эволюция OKR

Глава 3.1. Принятие решения о внедрении. Подготовка	205
Глава 3.2. Запуск внедрения. Обучение	240
Глава 3.3. Пилотное внедрение	272
Глава 3.4. Масштабирование	285
Глава 3.5. Устойчивое функционирование и эволюция.....	302
Глава 3.6. Рестарт или улучшение.....	321
Глава 3.7. OKR и мотивация	344
Глоссарий	367
Рекомендуемая литература	389
Заключение.....	391
Об авторах	393

Благодарности

Прежде всего команда ОКР Академии хочет выразить искреннюю благодарность всем тем, кто внес вклад в создание этой книги.

Начнем с благодарности компаниям, с которыми мы имели возможность сотрудничать в течение длительного периода и чьи примеры использовались как иллюстрация к существенным аспектам ОКР в этой книге. Ваше непреклонное стремление к успеху, уникальные подходы и инновации являются бесценным источником вдохновения для всех, кто стремится к развитию в мире бизнеса.

«Брендс Хаб / Zetter», «Гардиум / WiseAdvice», ГК «Новард», ГК Eqvanta, «Диван.ру», завод «Оконная мануфактура», «Миррико менеджмент», ПАО «Северсталь», «ПиццаФабрика», PravoTech, «Протектфид», «СамАвто» (Узбекистан), «Свеза», СДЭК, «СеверМедПрофи», «СИТИ21», «Содружество», Rescore, «Сравни.ру», «Стардогс», «ТД Торэкс», «Технолоджик / Skyward», «Технониколь», «Урбантех», «Эконика», «ЮМВенд», «ATI.SU — Биржа грузоперевозок», Бюро переводов AWATERA, FAKRO, Forise Group, Free Lines, inDrive, KASKAD Family, Modulbau, Otto Group Russia, PIM Solutions, «Таксопарк 369», TOM TAILOR.

Также мы благодарны за опыт, который получили в сотрудничестве, компаниям «Авито», «Автотрекер», «АйСиТи Логистикс», «Алтимейт Эдьюкейшн», «Альта Дженетикс», «Альфа Медиа Alfaleads ГоЧа», «Амплуа-Тренингс», АНМ, АО «Монитор Электрик», АО «Точка», АСГ (Алкогольная Сибирская Группа), бизнес-клубу «Атланты», «Биг Дата Технологии», «Браво Софт», «Британика», БФ «Нужна помощь», «ВКонтакте» (Департамент клиентского опыта), Web Control, «Вентмастер», «ВсеИнструменты.ру», «Гидротехнологии Сибири», гимназии «Корифей», ГК «Спецторг», «Глобус Медиа / tutu.ru», ЗАО «Альфа-Банк» (Беларусь), ЗАО «Альфа-Банк» (Казахстан), Красцветмет, «Лемчик, Крупский и Партнеры», «Леруа Мерлен» в Пензе, «Леруа Мерлен» в Новосибирске, «Мэнпауэргруп», «Новосистем», ОТП Банк, «Офисариум», «Профиланс Групп», «Речь и интеллект», «Ритейл Эксперт», «Родная речь», Росбанк, Ростелеком, Ростелеком-Солар, Рулог, Сбербанк, СКБ «Контур», «Таможенная карта», УК №1 «Утконос», Шэн Ли, AdTech Holding, Apartners Capital, Business Life Stream, DPD, Ессо, EffectiveSoft (Беларусь), Fresh Auto, «GANG / Молодость», Garlyn, ГПМ «Дата», Green Cosmetics, HZPC (Нидерланды), iBox, Macroscop, QIWI, Ushatava, Wone IT.

Особую благодарность хотим выразить тем, кто делился своими мыслями, мнениями и опытом, которые мы использовали при написании этой книги. Идеи и замечания этих людей сделали данную работу намного глубже и значимее. Признательны вам: Абрамов Алексей, Андреев Артем, Арайс Гунтарс, Артамонов Денис, Астахов Владимир, Ахметова Зарнигор, Бедненко Алла, Васина Светлана, Вильде Святослав, Виноградова Елена, Воробьев Дмитрий, Воробьева Анна, Грушин Сергей, Двойных Елизавета, Девлетова Нурия, Денисенков Андрей, Домингес Екатерина, Евлютин Максим, Ельнова Елена,

Игумнов Евгений, Илиопуло Алеко, Илиопуло Андрей, Ильина Светлана, Игнатович Светлана, Кананыхин Роман, Качалина Ольга, Клочков Игорь, Козарезова Екатерина, Константинова Алина, Коротаев Евгений, Корсунский Даниил, Курская Оксана, Лексикова Екатерина, Лосев Сергей, Макаров Антон, Мальцева Ирина, Маркидаль Лариса, Машинистов Олег, Милованов Игорь, Морозов Алексей, Москвичев Антон, Наджар Алексей, Новосельский Артур, Орлова Оксана, Панкратов Дмитрий, Панов Кирилл, Пелевин Алексей, Попова Виктория, Расмус Юстас, Рассанов Илья, Расторгуева Юлия, Роман Гарипов, Рябцев Денис, Рябцева Евгения, Самойлов Всеволод, Сатановская Ольга, Седов Владимир, Семенистый Дмитрий, Сенькина Галина, Скилевая Карина, Соболев Евгений, Статкус Мария, Тягунов Иван, Филиппова Ольга, Филюшкина Екатерина, Фришман Анатолий, Фурсов Михаил, Хуммедов Руслан, Цивликов Алексей, Чайка Наталья, Шапиро Анна, Шестак Юлия, Шестериков Алексей, Шуберт Кристина, Щедрина Елена, Юлдашев Ульмас, Ямилова Эльмира, Яшина Ольга.

Искреннюю благодарность и признательность мы испытываем к нашим коллегам — тренерам ОКР Академии, с которыми совместно нарабатывали опыт и благодаря которым появлялись многие из приведенных примеров: Екатерине Филипповой, Гузаль Акрамовой, Дмитрию Титареву, Марии Ветницкой. И конечно, нашей дружной команде ОКР Академии — Светлане Винницкой, Николаю Ефимову и Людмиле Афанасьевой.

И наконец, мы хотим поблагодарить вас, читателей. Без вашего интереса и стремления к развитию эта книга не имела бы смысла. Мы надеемся, что вы найдете в ней полезные и вдохновляющие идеи для успешного применения ОКР.

Мы постарались вспомнить всех и надеемся, что в следующем издании книги наш список пополнится новыми

БЛАГОДАРНОСТИ

компаниями и именами, и, возможно, вы, читатель, увидите в нем и свое имя.

Спасибо всем вам!

Авторы книги и эксперты ОКР Академии
Наталья Гульчевская, Ирина Сукманюк, Екатерина Чуева

Редактор книги
Мариэль Стрелинская

Введение

Основной вызов, с которым сталкиваются современные компании, — потребность меняться со скоростью (или быстрее!) изменений, происходящих вокруг. Звучит красиво и правильно, а как реализовать на практике?

В этой книге мы познакомим вас с системой OKR (Objectives and Key Results) — Цели и Ключевые результаты. Она уже не одно десятилетие помогает компаниям отвечать на вызовы внешнего мира и достигать выдающихся результатов. Система OKR была создана в момент зарождения цифровой эпохи в компании Intel ее руководителем Энди Гроувом и завоевала популярность благодаря его ученику Джону Дорру и компаниям Google и Amazon, которые с ее помощью добились экспоненциального роста. Сейчас OKR применяются во всем мире теми, кто хочет достигать поставленных целей и быть успешным в условиях высокой неопределенности.

Цель данной книги — помочь читателям разобраться в том, что такое система OKR, как она работает и как ее можно внедрить в своей компании. Мы представляем практическое руководство для лидеров, менеджеров и предпринимателей, которые хотят управлять своими компаниями

более эффективно, выстраивая стратегию и контролируя прогресс.

Книга состоит из трех частей, сформированных по принципам «Золотого круга Саймона Синека» — Зачем, Что и Как.

Первая часть адресована главным образом руководителям и собственникам бизнеса и отвечает на вопрос «Зачем?». Мы рассмотрим, почему внедрение OKR может быть полезным для вашей компании. Разберемся, как OKR помогают улучшить коммуникацию и согласованность внутри компании, повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, увеличить прозрачность и фокусировку на стратегических целях.

Вторая часть содержит пошаговое описание всей системы OKR и будет наиболее полезна OKR-коучам, Владельцам OKR и всем, кто непосредственно участвует в реализации OKR. Многие думают, что OKR — это просто особенность формулировки целей. Но на самом деле формулировка — это лишь один элемент целостной системы, давший ей название. Во второй части книги мы подробно описываем, что такое OKR, как их формулировать и планировать, как отслеживать прогресс в их выполнении. Мы предлагаем практические советы и инструменты для исполнения OKR, включая сценарии сессии планирования, прогресс-собраний, празднования успехов и сессии-ретроспективы. Каждая глава второй части имеет практическую структуру: вначале мы объясняем теорию, зачем и как выстроен тот или иной элемент. Теория подтверждается примерами из практики реальных компаний — в основном наших клиентов, но также и тех, чей опыт мы изучали. В конце каждой главы мы поместили сведенный в таблицу четкий алгоритм или чек-лист, которые вы можете использовать как подручный инструмент при проведении OKR-мероприятий.

В третьей части мы подробно описываем этапы зрелости системы OKR в компании. Рассматриваем шаг за шагом процесс внедрения, начиная с подготовки и принятия решения о внедрении и заканчивая устойчивым функционированием и эволюцией системы. Мы также обсуждаем, как правильно организовать обучение вовлеченных сотрудников и подготовить команду внутренних OKR-коучей для успешного внедрения. Особое внимание уделим типичным трудностям и алгоритмам действий на каждом этапе.

В книге собраны многочисленные примеры из нашей практики использования OKR и предложен ряд полезных инструментов, шаблонов для формулирования целей, планирования, отслеживания и оценки прогресса в выполнении OKR.

Мы надеемся, что эта книга поможет вам разобраться в том, как использовать OKR для управления своей компанией, достигать стратегических целей и повышать эффективность работы вашей команды. Книга может быть полезна для менеджеров, руководителей, специалистов по управлению, а также для всех, кто интересуется развитием своих навыков управления и бизнеса в целом.

Часть I

Зачем

Глава 1.1

Как и зачем появилась система OKR?

Одним из самых важных глобальных изменений последнего столетия был переход из промышленной эпохи в цифровую. Его движущими силами стали широкое распространение вычислительной техники, прежде всего персональных компьютеров, массовое применение портативных коммуникационных устройств, всеобъемлющее проникновение интернета. Не всегда просто отличить причину и следствие, но именно этому переходу мы обязаны той высокой скорости изменений, которые происходят вокруг нас. Основа для смены эпох закладывалась еще в прошлом веке такими компаниями, как Intel, Microsoft, Google, Facebook, Apple. Неудивительно, что инновационные технологии, созданные внутри них, требовали изменения управленческих подходов. Именно так родилась система OKR.

В 80-х годах прошлого столетия Энди Гроув, генеральный директор компании Intel, будучи большим поклонником и учеником Питера Друкера, начал использовать у себя в компании разработанный им подход к целеполаганию — MBO (Management by Objectives, 1954) или Управление по целям. К сожалению, Гроув не получил ожидаемых результатов. Тогда, как талантливый

управленец и практик, он модифицировал систему и дал ей название IMBO (Intel MBO) — «MBO по-интеловски».

Сотрудник компании Intel Джон Дорр, сменив должность инженера на карьеру венчурного инвестора, параллельно учил молодых стартаперов, как ставить цели. Фактически он использовал систему, созданную Энди Гроувом, немного доработав ее и дав название OKR. Самыми известными из таких стартапов являются компании Google (начали использовать OKR в 1999 году) и Amazon (применяют OKR примерно с 1995 года). Они и сейчас продолжают использовать систему OKR, отмечая, что во многом именно ей обязаны достигнутым результатам. Широкую известность система получила после выступления на конференции в 2003 году сотрудника Google Рика Клау. Он рассказал, что за систему целеполагания используют в Google и как она обеспечила фантастические результаты. С этого момента началось ее массовое внедрение компаниями, ставящими перед собой амбициозные цели.

Что же отличает OKR от MBO? Прежде чем ответить, давайте вернемся к промышленной и цифровой эпохам. Компания Intel уже в XX веке была ярким представителем цифровой эпохи и жила с соответствующей скоростью. Поэтому первое, что в ней появилось, — гибкость. Цели ставились не на классические годовые отрезки с квартальной декомпозицией, а лишь на ближайший период, на который в начале планирования можно было понять конкретную перспективу. Мы говорим именно о целях исполнения стратегии. Энди Гроув рассуждал примерно так: «Зачем планировать на периоды, которые будут не скоро? Сейчас я вижу конкретные приоритеты только на ближайший квартал, значит, и планировать цели буду на него. В конце подведу итоги: каких результатов достиг, что изменилось вокруг? Затем снова посмотрю на свою стратегию, чтобы

решить, на чем фокусироваться в следующий ближайший период». Возможно, вы уже узнали суть аджайл-подхода — движение итерациями с циклами обратной связи.

Второе отличие: в IMBO цели определял не руководитель, а все причастные к их достижению лица, так как в условиях быстрых изменений самой актуальной информацией обладают те сотрудники, которые находятся ближе к рынку и (или) клиентам. Участвуя в постановке целей, они получают гораздо более высокий уровень вовлеченности. Также, прежде чем быть принятыми к исполнению, цели проходят два уровня согласования (выравнивания) — вертикальный и горизонтальный. О том, что это такое и какими процедурами может быть реализовано, мы расскажем ниже, а здесь хочется отметить, что такое двойное согласование помогает максимально повысить качество целей и убрать возможные противоречия в фокусировке у различных подразделений и команд.

Фокусировка на ограниченном количестве целей — третье отличие. Она обеспечивает возможность получения результата в условиях ограниченности ресурсов. В OKR существует достаточно жесткое и конкретное ограничение количества целей — их не должно быть больше пяти, а более точное количество зависит от их масштаба, сложности и инновационности.

Четвертым отличием является амбициозность — лидерский инструмент, помогающий достижению выдающихся и вдохновляющих результатов. В момент постановки целей определяется, насколько вы поднимете для себя планку — на 30%, в два или в 10 раз. Амбициозность подчеркивает необходимость разделения оценки результатов и краткосрочной материальной мотивации — это еще одно, пятое отличие от MBO.

Почему с каждым годом все большее количество компаний применяют OKR? Конечно, это является прямым ответом

на изменения внешней среды. Период до начала цифровой революции принято называть SPOD-миром. Это аббревиатура из четырех английских слов: Steady — стабильный, Predictable — предсказуемый, Ordinary — простой, Definite — определенный. Использование цифровых технологий сделало наш мир сначала «VUCA», а затем «BANI». Подробно познакомиться с этими понятиями вы можете в глоссарии в конце книги, а здесь мы рассмотрим критически важные факторы для внедрения OKR.

Концепция VUCA-мира возникла в 90-х годах прошлого столетия в американской армии и применялась для построения системы обучения военных в условиях, когда внешняя среда характеризуется как Volatile — изменчивая, Uncertain — неопределенная, Complex — сложная, Ambiguous — неоднозначная. Тем, кто хочет быть успешным в VUCA-мире, необходимо развивать такие компетенции, как эмоциональный интеллект, критическое мышление, постоянное обучение, гибкость. Фактически переход от SPOD-мира к VUCA-миру и создал условия для перехода от МВО к OKR.

Но жизнь не стоит на месте, и совсем недавно футуролог Жаме Кассио предположил, что после пандемии мы перешли в новую эпоху, которую он назвал BANI-миром: Brittle — хрупкий, Anxious — тревожный, Nonlinear — нелинейный, Incomprehensible — непостижимый.

Вы можете спросить: «А что нам дают все эти названия?» Конечно, название не важно, а важно понимание, что изменение условий требует изменения мышления, поведения, действий как в личной жизни, так и в бизнесе. Когда мы находимся в BANI-мире, умение понимать, строить прогнозы и планы, которые будут сбываться, отходит на второй план, а на первый выходит **способность быстро чувствовать происходящее и адаптироваться к нему.**

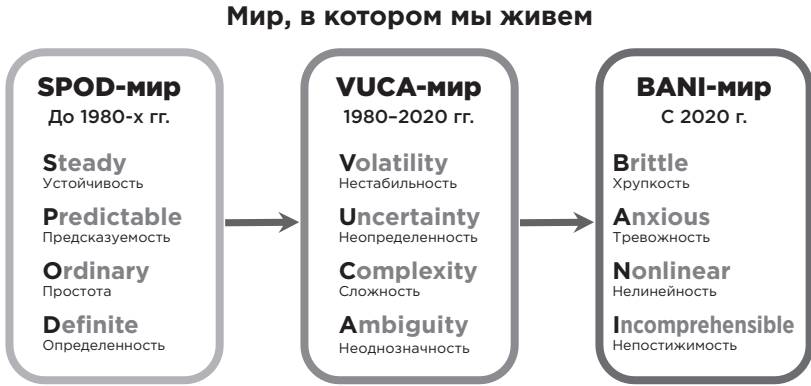


Рис. 1

В хрупком мире любые привычные для нас системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент — и нам надо использовать подходы, которые помогут быть устойчивее.

Нелинейный мир не позволяет установить четкие связи между причинами и следствиями, например между нашими действиями и их результатом, поэтому для нас важно постоянно проводить сверку по изменению окружающего контента и быстро адаптироваться под его новые ограничения и возможности.

В **тревожном** мире невозможно предсказать, что случится дальше. Мы все чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения. Поэтому нам важно развивать осознанность для управления своими эмоциями и реакциями, эмпатию, сочувствие и командную работу.

Мир становится **непостижимым**, и невозможно предсказать, что будет завтра. Знания всегда неполноценны. Данных все время не хватает. Мы вынуждены принимать решения в ситуации неопределенности и двигаться на ощупь, поэтому нам крайне важно повысить прозрачность и интуитивность, а также

вовлечь в разработку и принятие решений более широкий круг участников.

Если мы обратимся к известным моделям, описывающим эволюционную природу областей принятия решений и систем управления: «Кенефин» (англ. Framework Synefin, автор Дэвид Сноуден, директор Института управления знаниями компании IBM) или Матрице Стейси (Stacey Matrix, разработана Ральфом Дугласом Стейси и Кристофером Йенсоном), — то увидим, что в современном бизнесе начинают преобладать запутанные и хаотичные системы.

Говоря о быстрой изменчивости и непредсказуемости внешнего окружения, мы понимаем, что практически невозможно выстраивать бизнес, если менять все и сразу, следуя происходящим изменениям.

Именно поэтому все больше компаний начинают использовать OKR в качестве инструмента для адаптации к быстро меняющимся условиям. OKR позволяют компаниям выстраивать свою стратегию и цели, делая их более гибкими, основываясь на текущих реалиях и изменениях внешней среды и фокусируясь на малом количестве критически важных изменений в один период времени.

Приведем подробный пример одной из российских производственно-торговых компаний — ТД «Торэкс», где соавторы этой книги Наталья Гульчевская и Ирина Сукманюк проводили обучение OKR, а Екатерина Чуева в течение нескольких лет была аджайл- и OKR-коучем. Для сохранения конфиденциальности данных конкретные цифры скрыты, но все соотношения соответствуют реальной ситуации.

Контекст. Необходимо было настроить процесс изготовления нестандартных изделий в условиях серийного промышленного производства, так как это направление было очень востребовано на рынке и его уже пытались развивать конкуренты. К задаче подступали неоднократно, но никак не могли найти решения, которые позволили бы сделать данный процесс технически возможным и экономически целесообразным.

После внедрения OKR и нескольких циклов жизни по ним эту сложную тему решили поставить во главу угла, закрепив в качестве одной из годовых стратегических целей.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГОДОВАЯ ЦЕЛЬ:

«Сделаем желание клиента нашим законом»

KP1. Отгружено X шт. нестандартных изделий.

KP2. Достигнута рентабельность нестандартных изделий в XX%.

KP3. Коммерческое предложение по нестандартному изделию предоставляется за X часов.

ЦЕЛЬ I КВАРТАЛА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ.

Системный бизнес-процесс по запуску нестандартных изделий утвержден и внедрен

Подразделение 1

Один из КР. Время обработки заказа нестандартных изделий от приема заказа до отгрузки — X рабочих дней

Подразделение 2

Один из КР. Регламент процесса размещения нестандартных изделий в производстве работает на 100%.

Подразделение 3

Цель. Производство обеспечено технической документацией в объеме, достаточном для изготовления нестандартных изделий.

КР1. Разработана в соответствии с бизнес-процессом и передана в производство документация для изготовления не менее чем 300 изделий.

Подразделение 4

Цель = КР. 100% нестандартных изделий произведено в соответствии с заказами коммерческой службы и в срок.

Подразделение 5

Один из КР. Разработан регламент учета затрат экспериментально-нестандартных изделий.

Подразделение 6

Один из КР. Количество рекламаций по нестандартным изделиям снижено с X до 0.

Далее запустили командный канбан, который еще более укрепил кросс-функциональные связи, собрав представителей каждой функции по цепочке создания ценности в одной команде.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru