

Порядок у хаосі

Костянтин Коптелов

ПОРЯДОК У ХАОСІ

МЕТОД OBJECTIVE
AND KEY RESULTS (OKR)

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2024

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

Вступ	7
Історія OKR	11
Про книгу	13
Як читати цю книгу	15
1 Навіщо потрібно ставити цілі?	17
2 Що стоїть за OKR?	34
3 Як правильно сформулювати OKR ...	67
4 Що робити далі	127
5 Відстеження OKR	133
6 Отримуйте більше від ваших OKR ...	149
7 Як упровадити OKR у компанії	156
Післямова	164
Примітки	166

Вступ

Мій досвід каже: «Не можна керувати тим, що не підлягає вимірюванню». Якщо немає системи вимірювання, то керування й ухвалення рішень стають схожими на спроби учня, який не вивчив теми, відповідати на питання.

У критичні моменти такий підхід починає нагадувати пожежу, де охоплені панікою люди не чують одне одного й кожен намагається врятуватися самотужки. Менеджери проектів ненавидять продавців, а продавці ненавидять менеджерів. Розлад у команді спричиняє розбіжності, заперечення, злість і суперечки між відділами, а це шкодить усій компанії. Я не раз спостерігав згадані ситуації, проте щоразу команда, яка була під моїм керівництвом, знаходила оптимальний спосіб їх уладнати. Після того як пройшов усі етапи особисто, навчив не один потік студентів налаштовувати систему управлінських вимірювань, я й вирішив написати цю книгу.

Здебільшого, коли суперечності в команді загострюються і виконання завдань уповільнюється, керівництво впроваджує метод ключових показників ефективності (від англ. Key Performance Indicators, KPI) або метод цілей і ключових результатів (від англ. Objectives and Key Results, OKR), сподіваючись

швидко залагодити всі проблеми. На жаль, мрії про швидкі результати обертаються усвідомленням того, що подібні зміни потребують часу. Як висловився Воррен Баффет, «для певних результатів просто потрібен час: ви не отримаєте дитину за місяць, навіть якщо змусите завагітніти дев'ятеро жінок».

На початку впровадження OKR варто розуміти, що йдеться про досить тривалий процес, адже треба буде змінити звички і спосіб мислення багатьох людей. Необхідно буде запровадити підходи, що дають змогу правильно ставити цілі та регулярно відстежувати прогрес. Налаштуйтеся на те, що всі ваші заходи з OKR принесуть плоди не швидше як за три квартали. Наберіться терпіння, запасіться часом і тримайте руку на пульсі. OKR — не панацея, але безумовно змінить ситуацію на краще.

У цій книжці я крок за кроком поясню, якими є переваги цілепокладання, які нові підходи до планування застосовують у сучасному світі, а також розповім про основні принципи, структуру й інструменти OKR. Особливу увагу приділю процесу впровадження та опишу типові помилки в ньому.

Після прочитання книжки ви дізнаєтеся, як ставити цілі та досягати їх перевіреним методом OKR. Цей потужний метод постановки цілей допоміг людям і командам у всьому світі розкрити свій потенціал і досягти ще більшого успіху.

Ви не лише навчитеся ефективно ставити цілі та досягати їх, а й зрозумієте, як робити це, використовуючи оптимальну кількість часу та ресурсів. Метод OKR дасть вам змогу зосередитися на найважливішому, не втрачати фокус уваги, а тому отримати більше за менший проміжок часу.

Окрім того, книжка навчить, як організувати команду для досягнення спільних цілей методом OKR. Залучивши всіх членів команди працювати над досягненням одних і тих самих цілей, ви зможете стати більш продуктивними й успішними як група.

Пропонована книжка — дієвий інструмент для генеральних директорів, керівників, менеджерів проєктів, лінійних менеджерів, фахівців з HR. Я доступно та зрозуміло виклав методику OKR і спробував відповісти на найпоширеніші запитання, які виникають під час її впровадження. Тут ви знайдете все потрібне для досягнення найкращих результатів і уникнення помилок, яких уже припустилися до вас.

Важливе застереження. Це надзвичайно практична книга. Понад п'ять років я розповідаю про OKR і впроваджую його в різних компаніях. За цей час я дійшов висновку, що в чистому вигляді описаний засновниками підхід супроводжується ризиками різних, часто хибних інтерпретацій і відповідно неправильного застосування в багатьох країнах. Основна причина — ігнорування культурних особливостей та менталітету. Тому в цій книжці ви знайдете авторську методику OKR, спроектовану на українські реалії.

Приклади, наведені в книжці, часто належать до сфери IT-підприємництва. Досвід попередніх видань показує, що переважна її аудиторія — аутсорсинговий, інжиніринговий чи продуктовий бізнес. Специфіка змушує останніх шукати інноваційні підходи до управління. Але це не означає, що OKR є прерогативою програмістів. Я впроваджував цей підхід і в реальному секторі. Можу запевнити, що там він працює дуже добре, за умови правильного впровадження. Серед клієнтів реального сектору були медичні компанії, ради директорів в аграрному та паливному бізнесі, мережеві магазини, дистриб'ютори сантехніки і навіть мережа ресторанів. Спробуйте підхід на собі. А якщо у вас виникнуть запитання, я завжди на зв'язку, зокрема за електронною поштою mail@koptelov.org, чи в LinkedIn <https://www.linkedin.com/in/kkoptelov/>.

Процес написання та видання книги досить тривалий, а світ змінюється неймовірно швидко. Нам важливо встигати адаптувати себе та свої інструменти до таких змін. Тому

моя версія методики OKR живе та зазнає постійних змін, стає кращою й ефективнішою. Якщо ви зацікавлені в тому, щоби бути в курсі останніх змін і спробувати новітні інструменти, рекомендую додатково зазирнути на www.okr.how.

Тож не дозволяйте власним цілям залишатися тільки мрією — почніть читати цю книгу і дізнайтеся, як зробити їх реальністю методом OKR. Належно керуйте своїм бізнесом та досягайте поставлених цілей уже сьогодні!

Обмеження відповідальності

Мета книжки — надати інформацію, а не юридичну консультацію, тому не сприймайте її так. Викладена в книжці інформація ґрунтується на дослідженнях й особистому досвіді автора, але вона може бути неповною чи неактуальною. Згадування назв брендів у книжці є винятком. За жодних обставин автор чи видавець не несуть відповідальності за будь-які збитки або шкоду, включно з, без обмежень, непрямыми чи опосередкованими збитками або шкодою, а також будь-які збитки або шкоду через утрату даних або прибутку, що виникли внаслідок чи у зв'язку з використанням цієї книжки.

Історія OKR

У сучасному світі компанії прагнуть постійно покращувати свої показники та випереджати конкурентів. Для цього варто чітко розуміти власні цілі та результати, які сприятимуть їхньому досягненню. Тут і вступає у гру метод Objective Key Results (OKR). Для кращого розуміння пропонуємо невеликий екскурс в історію його виникнення.

Звісно, все почалося з Пітера Друкера, хрещеного батька сучасного менеджменту. У 1954 році він опублікував книжку «Практика менеджменту»¹, де вперше розглянув менеджмент як окрему сферу відповідальності та запровадив Management by Objectives (MBO) — управління за цілями.

Зараз ідеї Друкера (визначення та узгодження цілей, перегляд організаційної мети, постановка мети для кожного працівника, моніторинг прогресу, оцінювання, преміювання працівників за досягнення бажаних показників) сприймають як належні, але в 1950-х роках вони були чимось нечуваним. І хоча метод мав свої недоліки, які з плином часу ставали дедалі більш очевидними, загалом підхід здобув шалений успіх. Тож не дивно, що в 1970-х роках Енді Гроув, генеральний директор Intel, узяв і собі на озброєння ідею MBO від Пітера Друкера, попутно вдосконаливши її концепцією

ключових результатів (Key Results). Так з'явився метод OKR. Ідея проста, проте геніальна: роль ключових результатів полягала у вимірюванні успішності просування до мети та сприянні її досягненню, що давало змогу зменшувати суб'єктивність і частотність ухвалення рішень, які забезпечували швидкий успіх лише в короткостроковій перспективі. Завдяки OKR цілі набували метрик, які гарантували, що команда рухається в правильному напрямі, й водночас уможлиблювали вимірювання результату. Серед керівництва Intel був Джон Дорр, той самий легендарний венчурний інвестор Кремнієвої долини. У 1999 році Kleiner Perkins, де він тоді працював, інвестував у Google, а сам Джон Дорр почав виконувати там функції радника. Як радник він представив Google метод OKR. Ідея припала до душі засновникам нової компанії Ларрі Пейджу та Сергію Бріну. Відтоді OKR стали обов'язковим складником культури Google. Джон, Ларрі й Сергій пов'язують приголомшливе зростання Google саме з OKR. У книжці «Як працює Google»² відзначено, що впровадження цього методу зумовило безліч інновацій, перехід до пласкої ієрархії в команді та піднесення морального духу працівників. Зростання Google до однієї з найдорожчих компаній світу позитивно позначилося на популяризації методу OKR. Google запустив ресурс [ge:Work](#), щоб поділитися принципами OKR. Джон Дорр опублікував книжку про OKR «Вимірюйте те, що має значення»³. Як наслідок — упроваджувати OKR почали багато компаній, серед яких: Airbnb, LinkedIn, Dropbox, Spotify, Netflix, Amazon, Facebook, Gap, Lear, Deloitte й Adobe.

Про книгу

З книжки ви дізнаєтеся, чому важливо ставити цілі та як використовувати метод OKR для їхнього досягнення. Розділ «Навіщо потрібно ставити цілі?» розкриє вам значення правильної постановки цілей і те, що може піти не так під час планування. Поговоримо, наскільки значущою є зміна свого ставлення до постановки цілей і як ставити останні методом OKR.

У розділі «Що стоїть за OKR?» містяться відомості про основні ідеї OKR: важливість постановки складних цілей і потребу ставити цілі з певною метою. Ми з'ясуємо, як скласти дорожню карту й чому краще уникати багаторівневих OKR під час преміювання працівників і оцінювання результатів їхньої роботи. Також згадаємо про доцільність проведення регулярних звірок і скорочення кількості цілей.

Розділ «Як правильно сформулювати свої OKR» я присвячу розгляду того, як найкраще адаптувати метод під власні потреби, зокрема осмисленню структури та моделей OKR, а також стратегій їхнього створення. Тут ви знайдете кілька контрольних списків, які допоможуть сформулювати OKR, а я наведу приклади OKR і поясню, як уникнути типових помилок під час використання цього методу цілепокладання.

У розділі «Що робити далі» знайдете інформацію про те, як презентувати OKR вашій команді, та подальші кроки на цьому шляху, а в розділі «Відстеження OKR» — дані про OKR-зустрічі, що відбуваються щотижня та щомісяця.

Із розділу «Отримайте більше від ваших OKR» вам стане відомо, як покращити останні та практикувати ретроспективи. Я ж відповім на поширені запитання про налаштування OKR.

Дякуємо, що приєдналися до нас у подорожі методом OKR, який допоможе досягти ваших цілей. Почнімо!

Як читати цю книгу

Для того щоб отримати максимум користі від книжки, її треба читати уважно. Йдеться про те, щоб занотовувати, ставити запитання і думати, як текст пов'язаний із вашими цілями та завданнями. Це допоможе краще зрозуміти й запам'ятати прочитане, а також полегшить звернення до нього пізніше.

Один з ефективних підходів — читати повільно і цілеспрямовано, без поспіху, щоб усвідомити кожную концепцію та ідею, перш ніж переходити до наступної. Може, доведеться перечитати певні розділи або зупинитися й поміркувати про застосування інформації в конкретно вашій ситуації. Крім того, буде корисним підкреслювати або виділяти значущі моменти, а також робити на полях нотатки, які нагадуватимуть про основне.

Ще один важливий аспект ефективного читання книги — практичне застосування методів і стратегій, які в ній описано. Ви маєте *діяти* на основі здобутих знань, а не просто *читати* текст. Це сприятиме тому, щоби краще зрозуміти метод і побачити його результати на власні очі.

Нарешті посутньо бути терплячим до себе, коли вивчаєте і впроваджуєте метод OKR, давати собі час, щоб досягнути

його сутність і свої результати. Постановка цілей і робота над ними є нешвидким процесом. Важливо не розчаровуватися, якщо не бачите результатів одразу, натомість варто зосередитися на досягненні прогресу і святкувати маленькі перемоги на цьому шляху.

Загалом ефективне читання книжки вимагає активної участі, практичного використання отриманої інформації та терпіння. Дотримуючись цих порад, ви одержите максимум користі від книжки та досягнете своїх цілей за допомогою методу OKR.

НАВІЩО ПОТРІБНО СТАВИТИ ЦІЛІ?

ПЕРЕВАГИ ПОСТАНОВКИ ЦІЛЕЙ

Навіщо ставити цілі?

Цей розділ важливий не лише для вас, а й для членів вашої команди. Ви, як керівники, здебільшого розумієте, чому ставите цілі, але для працівників це часто є не таким очевидним. Ви можете почути від них: «Дайте мені спокій, у мене немає часу на всі ці цілепокладання».

Отже, обговорімо, чому ми ставимо цілі.

Колись мене захопило дослідження, проведене начебто 1953 року в Єльському університеті. Воно передбачало опитування всіх тогорічних випускників на предмет з'ясування їхніх планів на літні канікули і майбутнє. Так, близько 3 % випускників зазначили, що мають конкретні плани — сформульовані та записані. Ще 13 % сказали, що розуміють, чого хочуть, але не сформулювали й не записали нічого чітко, тобто розуміють загалом і цього достатньо. Решта 84 % випускників відповіли, що їм було важко навчатися в університеті, тож зараз вони воліють просто відпочити й не ставлять перед собою ніяких цілей.

Двадцять років по тому, 1973 року, дослідники знову опитали тих самих людей — усіх, кого змогли знайти і до кого достукалися. І виявилося, що ті 84 % випускників, які

не ставили перед собою жодних цілей, чогось-таки та й досягли. Їхні результати були посередніми, але все ж таки були. Ті 13 % респондентів, які принаймні якось формулювали цілі, хоча й не записували їх чітко, досягли на 80 % більше за масову когорту. Останні ж 3 % опитаних досягли приблизно вдвітеро більше за всіх інших, разом узятих.

Як вам такі дані?

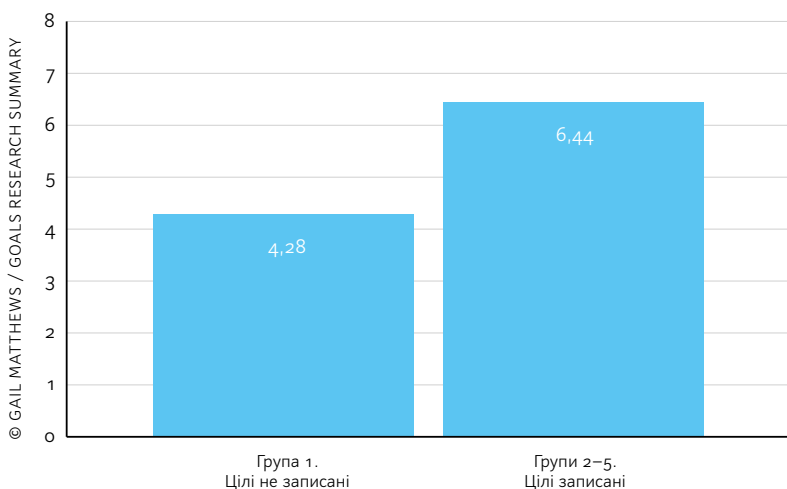
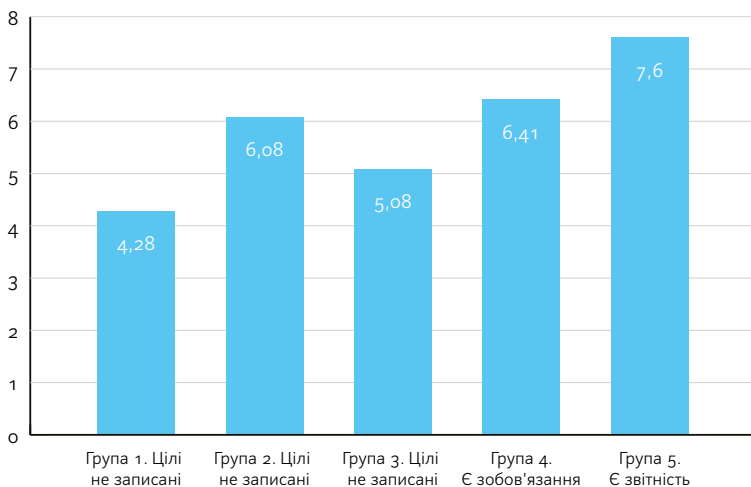
Як на мене, неабияк надихають. Жаль лише, що підтвердженнь цього дослідження я не знайшов. Тому зацікавився, невже ніхто й ніколи не організовував подібних опитувань? І я почав шукати: мають бути якісь наукові докази слушності постановки цілей. І знайшов.

Домініканський університет провів дослідження, залучивши 267 осіб віком від 20 до 72 років, представників різних міст і професій, і розділивши їх на п'ять груп: у першій групі не записували свою мету, у другій тільки записали, у третій записали мету та склали план дій з її досягнення, у четвертій ще й узяли на себе зобов'язання перед другом досягти мети, у п'ятій домовилися регулярно писати звіти про прогрес у досягненні мети.

Результат дослідження вражає. Якщо спростити і стратифікувати учасників за двома вибірками, а саме: тих, хто ставив цілі (групи 2–5), і тих, хто не ставив (група 1), то видається очевидним, що ті, хто не ставив цілей, досягли вдвічі менше за тих, хто ставив. Звісно, цифри не такі гучні, як у попередній історії, але це був справжній науковий експеримент.

Отже, дуже важливо записати свої цілі, взяти на себе публічне зобов'язання і відстежувати поступ. Так ви матимете багато переваг, як-от:

1. **Краща підзвітність.** У тому разі, коли ви розказуєте людям про свої цілі та про те, як їх досягаєте, вони очікуватимуть на вашу звітність щодо виконаної роботи. Ваше



Результати

149 осіб із 267 завершили дослідження, з них 37 були чоловіками та 112 — жінками.

небажання когось підводити може допомогти залишатися цілеспрямованим і мотивованим.

2. **Підтримка.** Ви можете отримати допомогу та підтримку, розповівши людям про те, що хочете зробити, й обговоривши з ними власні цілі. Якщо вам потрібна допомога від інших для досягнення мети, корисно уточнити прохання про допомогу.
3. **Підвищена мотивація.** Звітування про прогрес та обмін інформацією про свої цілі з іншими позитивно впливають на підвищення мотивації. Розуміння того, що інші люди знають про ваші цілі та сприяють у їхньому досягненні, може підвищити вашу мотивацію.
4. **Більша ймовірність успіху.** Із досліджень відомо, що люди, які публічно заявляють про власні цілі та записують останні, частіше їх і досягають. Розказуючи людям про свої цілі, ви стаєте більш цілеспрямованим і мотивованим.

Письмове формулювання цілей, їхня відкритість і звітування дають змогу одержати більшу підтримку, бути мотивованішим і, відповідно, підвищують шанси на успіх.

Отже, підіб'ємо підсумки.

Постановка цілей може бути чудовим способом зосередити зусилля на досягненні мети, визначити пріоритетні завдання і відстежувати власний розвиток. Наявність чітких, конкретних цілей як орієнтира поступального руху допоможе залишатися вмотивованим і не відставати від графіка.

Обрані цілі також сприятимуть ухваленню кращих рішень, даючи відчуття мети і напрямку.

Постановка цілей і робота над їхнім досягненням уможливають набуття таких значущих для особистого та професійного життя навичок, як: управління своїм часом, розв'язання проблем і ухвалення рішень.

Зрештою досягнення цілей може подарувати вам відчуття задоволення та завершеності, що підвищить упевненість у собі та посилить почуття власної гідності.

Постановка цілей дає змогу оптимально використовувати власний час, ресурси і зусилля для досягнення найважливіших цілей.

Які виклики виникають під час підготовки стратегії?

Під час підготовки стратегії можуть виникнути кілька проблем.

- **Брак чіткості.** Скласти план буде легше, якщо ви знаєте свої цілі та завдання. Без такої інформації важко ухвалити правильні рішення і скласти план.
- **Обмеженість ресурсів.** Такі ресурси, як час, гроші чи персонал, завжди є обмеженими. Це може ускладнити ефективну реалізацію вашої стратегії.
- **Обставини, що змінюються.** Ситуація навколо може швидко змінюватися, порушуючи вашу стратегію. Наприклад, вам може знадобитися змінити стратегію у відповідь на дії ваших конкурентів або рішення клієнтів.
- **Опір змінам.** Людям часто не до вподоби зміни, і це може ускладнити втілення нового плану в життя. Ви можете стикнутися з протидією акціонерів чи працівників.
- **Непередбачуване майбутнє.** Для того щоб передбачити всі проблеми, які можуть виникнути, і спланувати відповіді на них, потрібно докласти чимало зусиль. Непередбачуваність майбутнього ускладнює складання надійного плану, в якому було би взято до уваги всі припустимі ризики.