

ІСТОРІЯ OKR

Ми — прихильники науково-освітньої програми «Зв'язки», яка вперше вийшла на каналі BBC у 1978 році, а в 1994 і 1997 роках було знято додаткові сезони. Це шоу розповідало про те, як великі відкриття, наукові прориви й історичні події «взаємопов'язані, адже створювалися, використовуючи досвід попередників»¹. Завдяки цій програмі стало цілком очевидно, що буквально все у світі має довгу й цікаву історію. OKR не виняток. Хоч ми і вважаємо цю модель порівняно молодою — більшість науковців згодні з тим, що народилася вона в 1990-х, коли її взяла на озброєння Google, — насправді вона з'явилася в результаті послідовних напрацювань, підходів і філософій, які було створено протягом останніх ста років. На початку XX століття організації захоплювалися роботою Фредеріка Вінслоу Тейлора, піонера молоді галузі «науковий менеджмент». Тейлор одним з перших застосував наукову точність до менеджменту, показавши, що такий підхід може суттєво вдосконалити ефективність і продуктивність.

У 1920-х дослідники зробили ще одне відкриття, яке пізніше назвали «готторнським ефектом». На фабриці (Hawthorn Works) у передмісті Чикаго дослідники вивчали вплив світла на роботу працівників. У дослідженні припустили, що продуктивність підвищилася, коли світло стало яскравішим. Однак лише згодом встановили, що зміни, найімовірніше, відбулися внаслідок мотивації, яка виросла у працівників через

підвищену увагу до них. Поки всі ці та інші нововведення демонстрували способи підвищення продуктивності через моніторинг окремих операцій, про самих працівників зазвичай згадували в останню чергу.

Це змінилося завдяки Пітеру Друкеру.

Пітер Друкер, якого багато хто (включно з нами) вважає батьком менеджерської наукової думки, встановив стандарт філософії менеджменту й створив теоретичну основу сучасної бізнесової діяльності. Багато з його понад 30 книжок — це вже класика галузі. Однак для тих з нас, кого цікавить OKR, особливо важлива «Практика менеджменту» 1954 року. В ній Друкер розповідає історію трьох каменярів, яких запитали, що вони роблять. «Я заробляю на життя» була відповідь першого. Другий, продовживши гатити молотом, відповів: «Я роблю все, щоб стати найкращим каменярем у країні». Третій сказав упевнено: «Я будую собор»². Очевидно, що третя людина демонструє зв'язок із загальним баченням проєкту, тимчасом як перші двоє зосереджені виключно на тому, щоб добре виконувати свою роботу й отримувати за це гідну платню. Друкера особливо зацікавив другий каменяр, який сконцентрований на досягненні максимальної експертності у своїй діяльності. Звісно, виняткова майстерність працівника — це неабияка цінність, і вона завжди буде важливою у виконанні будь-якого завдання, однак ціль працівника повинна бути пов'язаною із загальними цілями бізнесу.

Друкера непокоїло те, що в багатьох випадках сучасні менеджери оцінюють ефективність працівників не за їхнім внеском у загальний успіх компанії, а за власними критеріями професійного успіху. Він пише: «Ця небезпека буде ще сильнішою із розвитком технологій, який нині набирає обертів. Кількість високоосвічених спеціалістів у бізнесі неодмінно зросте в рази... а нові технології вимагатимуть ближчої співпраці між спеціалістами»³. Ми вже казали, що він написав це в 1954 році? Друкер побачив величезне зростання ролі

вужкопрофільних фахівців, які стануть рушійною силою сучасного корпоративного світу, і одразу зауважив небезпеку, яку вони становлять, якщо ті зосереджені на власних досягненнях, а не на цілях підприємства.

Для розв'язання цієї проблеми Друкер запропонував систему під назвою МВО (*англ.* management by objectives, управління за цілями). Він так пояснив цю ідею:

Кожному менеджеру, від «великого боса» до керівника виробництва чи головного клерка, потрібні чітко сформульовані цілі. Цілі ці повинні визначати, якої ефективності він очікує від своїх підлеглих. Вони повинні визначати, чим конкретно менеджер і його підлеглі мають допомагати іншим командам, щоб ті досягли власних цілей. Крім того, вони повинні визначати внесок інших команд, на який менеджер може розраховувати, коли йдеться про досягнення його цілей... Усі ці цілі завжди повинні бути пов'язані із цілями компанії⁴.

Читачі мають пробачити Друкеру виняткове використання чоловічого роду, адже писав він це, як ми вже згадували, у 1950-х. Він припустив, що ці цілі повинні бути узгоджені з короткостроковими й довгостроковими перспективами компанії, а також враховувати матеріальні цілі бізнесу і нематеріальні прагнення в питаннях розвитку організації, ефективності працівників, культури й публічної відповідальності. Остання думка Друкера — це ще один приклад його далекоглядності. За сорок років нематеріальні «активи» включають до системи управління ефективністю організації («Збалансована система показників»).

Оскільки Друкер на той час уже був загальноновизнаним гуру менеджменту, його авторитет поважали в кабінетах корпоративної Америки, а отже, керівники, які хотіли впровадити системи МВО у своїх компаніях, дослухалися до нього. На жаль, як часто буває з будь-якою методологією, що стосується управлінських чи організаційних змін, реалізація

в багатьох випадках різнилася за формою, нерідко значно відхиляючись від оригінального задуму Друкера. Ймовірно, найбільшою помилкою стало те, що фірми, поспішаючи впровадити МВО, змінили кроки, які передбачали активну участь працівників організації, на бюрократичні накази від старших менеджерів до всіх нижчих ланок, а на якість виконання цих наказів мало хто зважав. Оригінальний задум моделі порушувало й те, що її сприймали як статичну вправу, часто встановлюючи річні цілі навіть попри те, що п'ятдесят років тому компанії вже повинні були швидко реагувати на зміни ринку та інших зовнішніх чинників. Однак замість того щоб визначати більш короткострокові цілі, більшість компаній дотримувалася правила «обрали і забули», яке до сьогодні не втратило своєї популярності.

Друкер очікував, що компанії використають МВО, щоб сприяти співпраці різних підрозділів і відділів організації, заохочувати інноваційність індивідуальних працівників і давати змогу кожному співробітнику чітко бачити загальні цілі. На практиці ж таке траплялося рідко, тому зрештою на модель МВО посипався шквал критики. Втім, люди з гострим діловим чуттям бачили потенціал задуму Друкера й розуміли цінність його методології. Серед них й Енді Гроув.

Легенда Кремнієвої долини, Енді Гроув був гендиректором Intel Corporation з 1987 до 1998 року, і саме за його управління компанія пережила приголомшливу трансформацію, перетворившись із виробника карт пам'яті на провідного постачальника мікропроцесорів у світі. Гроув розпізнав приховану силу системи МВО і поставив її в центрі своєї управлінської філософії в Intel. Однак він вніс низку змін у модель, перетворивши її на методологію, яку сьогодні впізнає більшість з нас. На думку Гроува, для успіху системи МВО потрібно відповісти всього на два фундаментальні питання:

1. Куди я хочу дістатися? (ціль)
2. Як мені переконатися, що я туди дістався?⁵

Друге запитання здається простим, але саме воно стало революційним у запуску руху OKR, додавши до цілі «ключові результати».

Гроув визначив непохитну зосередженість ключовим принципом використання методології цілей і ключових результатів. Ось що він про це пише:

Часто ми страждаємо від своєї нездатності сказати «ні» — у цьому випадку ми не можемо відмовитися від занадто великої кількості цілей. Ми повинні засвоїти просту істину і діяти відповідно: якщо ми зосереджуємося на всьому, ми не зосереджені геть ні на чому. Кілька ретельно обраних цілей дають чіткий сигнал про те, чому саме ми приділяємо увагу, а чому — ні. Це ми й повинні робити, якщо хочемо, щоб система MBO працювала⁶.

Однак він не зупинився на обмеженні кількості цілей. Гроув вніс й інші важливі зміни в модель Друкера.

Насамперед він запропонував встановлювати більш короткострокові цілі та ключові результати — зазвичай на квартал, а в деяких випадках і на місяць. Така рекомендація стала реакцією на швидкість змін у галузі, в якій він працював, а також відображала те, наскільки важливо зробити швидкий зворотний зв'язок частиною культури організації. Гроув наполягав на тому, що працівники не повинні сприймати цілі та ключові результати як «юридичний контракт», який вони зобов'язані виконувати слово в слово, адже лише від цього залежить оцінка їхньої роботи. Він вважав, що OKR — це лише один пункт з багатьох, за яким можна визначати ефективність працівника.

Ще одним складником успіху OKR в Intel стало те, що впровадження моделі було багатовекторним, а не просто наказом згори для «низів». Як ми вже зазначали, Друкер саме це й мав на увазі, але багато компаній було зациклено на ієрархічності, тому таку важливу деталь вони пропустили. Але не Гроув. Він інтуїтивно зрозумів важливість залучення співробітників до розвитку автономії і мотивації.

І останнім нововведенням Гроува стала ідея цілей-викликів. Він це описує так:

Якщо немає спонтанної потреби у складних цілях, керівництву треба створити культуру амбітних прагнень. Наприклад, у системі MBO цілі потрібно встановлювати настільки складні, щоб навіть якщо людина (чи організація) старається на межі своїх можливостей, імовірність їх досягти все одно буде 50/50. Результати переважно кращі, коли кожен прагне майже недосяжного, хай навіть у половині випадків він зазнає поразки. Таке встановлення цілей надзвичайно важливе, якщо ви й ваші підлеглі прагнете пікових показників продуктивності⁷.

На цьому етапі нашої історії ми вже в одному кроці від Google і буму OKR, який ми спостерігаємо сьогодні. Джон Дор став ланкою, яка забезпечила перехід від попереднього періоду до наступного. Сьогодні він партнер у Kleiner Perkins Caulfield and Byers, шанованій венчурній фірмі Кремнієвої долини, а кар'єру свою починав в Intel, брав на озброєння управлінські уроки Енді Гроува, які той щедро роздавав. Серед них, звісно, була модель цілей і ключових результатів. Дор розпізнав цінність і потенціал методології, і до сьогодні він продовжує розповідати про неї підприємцям.

Серед перших учнів Дора були Ларрі Пейдж і Сергій Брін, яких ви можете знати як засновників Google. Ось як Джон Дор згадає знайомство з OKR у Google:

Невдовзі після того, як ми інвестували, у нас були збори ради директорів за столом для пінг-понгу над кафе-морозивом на Юніверсіті-авеню, а Ларрі скликав загальні збори компанії, бо я розповів йому про OKR... Я показав їм презентацію, яка все ще лежить десь у мене вдома... Ларрі і Сергій були такі розумні, такі агресивні, такі амбітні, такі охочі досягти недосяжного, що вони миттю прийняли запропоновану систему. Тоді в їхній організації було людей зо 30, але завдяки їм OKR стала частиною культури компанії, частиною її ДНК. Ця модель просочилася навіть

у мову, якою розмовляють у Google. Ларрі взяв її на озброєння для себе, для компанії, і він користується нею як інструментом розширення можливостей співробітників. Люди вважають, що річ в особистій відповідальності, і частково так і є. Але сіль у тому, що OKR дає можливість укласти соціальний контракт усередині вашої організації, підписанням якого ви засвідчуєте свою згоду виконувати неймовірні речі⁸.

З часу тих скромних зборів над кафе-морозивом система OKR стала головним інструментом управління продуктивністю в усій Google.

Сьогодні ми живемо у всесвіті Google. Щоб продемонструвати, яке величезне місце ця компанія посідає в бізнесовому світі, наведемо такий приклад: у березні 2016 року ми ввели слово «Google» в пошуковик лише книжкового розділу сайту Amazon і отримали 17 882 результати. Якби хтось написав книжку про те, як часто Google докладає паперові рушники у вбиральні, вона б, найімовірніше, стала бестселером. Зважаючи на місце компанії в популярній культурі, можна подумати, що OKR почала свою переможну ходу іншими компаніями від самої появи цієї системи в Google. Однак лише з 2013 року, коли вийшло відео Піка Клау, партнера Google Ventures, ця модель і рух навколо неї почали збирати прихильників⁹. Відео Клау подивилися понад 300 000 разів [на 2016 рік], і хоч це може здатися краплею в морі порівняно з мільйонами переглядів відео про милих котиків, насправді це чимале досягнення, адже триває воно майже півтори години. Стільки часу, якщо не більше, готові витратити організації, які хочуть відтворити успіх і продуктивність Google.

На сьогодні OKR взяли собі на озброєння тисячі організацій у всьому світі. Інші ключові гравці Кремнієвої долини, як-от LinkedIn, Twitter і Zynga, теж використовують методологію OKR, тому іноді вважається, що вони її головні прихильники. Однак насправді переваги OKR відчули на собі великі й малі організації в різних куточках нашої планети.

На цих сторінках ми розповідаємо про життя OKR станом на зараз, тобто 2016 рік. Ми з нетерпінням чекаємо, коли така компанія, як ваша, зробить власний внесок в історію і розвиток цієї системи.

ЩО ТАКЕ ЦІЛІ ТА КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (OKR)?

Ось наше визначення:

OKR — це модель критичного мислення і сталий підхід до діяльності організації, що забезпечують співпрацю працівників і зосередження їхніх зусиль на вимірюваних діях, які сприяють розвитку компанії.

Навряд хтось побіжить робити футболку з таким написом. Однак ми повинні чітко окреслити цю модель, щоб ви і ваші команди однаково розуміли значення аббревіатури OKR. Ми помітили, що організації, які впроваджують у роботу якісні нові програми чи моделі, дуже часто не зважають на важливість конкретики в питанні термінології.

Через плутанину в словах працівники нерідко можуть по своєму їх зрозуміти, а тому найкращих результатів для компанії від них очікувати не варто. Саме тому вкрай потрібно використовувати однакові поняття, коли йдеться про термінологію та ідеї OKR. Ми рекомендуємо взяти ті, що ми наводимо в цій книжці. Проте, зрештою, неважливо, як ви будете називати всі запропоновані ідеї. Пригадайте Шекспіра: «Бо що таке імення? Хай ми розу назвем інакше — аромат лишиться»*. Головне — це стала послідовність у використанні тих термінів, які ви оберете, по всій організації, щоб кожен говорив однією мовою в кожному куточку вашої компанії. Кожен працівник і причетний до вашої компанії повинен оперувати однаковою термінологією, якщо ви хочете,

* Вільям Шекспір. Ромео і Джульєтта. Переклад Василя Мисика. — Прим. пер.