

Цели

и ключевые
результаты

Полное руководство
по внедрению OKR

Пол Нивен
Бен Ламорт

Отзыв на книгу "Цели и ключевые результаты, Полное руководство по внедрению OKR." Пол Нивен и Бен Ламорт

*Р*очется выразить благодарность авторам за интересное, системное, практическое изложение темы OKR и ее преимуществ. Система OKR, при всей ее кажущейся простоте, способна создать большую ценность для организации, направить усилия сотрудников на приоритетные цели и повысить уровень вовлеченности. Любая компания состоит из команд, которым нужен эффективный метод фокусировки на наиболее значимых задачах, обеспечивающих реализацию стратегии. Внедряя систему OKR, организации описывают желаемое будущее в формате целей — качественных,



Оксана Набок

Train your brain

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вдохновляющих показателей, предназначенных для того, чтобы продвигать компанию вперед в заявленном направлении. Каждая цель переводится в базовый набор измеримых ключевых ре-

методика оценки исполнения OKR. Приведен краткий и креативный обзор CRAFT-процесса: Create — создание, Refine — доработка, Align — согласование, Finalize — финализация, Transmit

ЛЮБАЯ КОМПАНИЯ СОСТОИТ ИЗ КОМАНД, КОТОРЫМ НУЖЕН ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ФОКУСИРОВКИ НА НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ЗАДАЧАХ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИИ

зультатов. Если цель выражается вопросом «Чего мы хотим добиться?», то ключевой результат должен отвечать на вопрос «Как нам удостовериться, что мы реализовали наши цели?». При этом, за основу берутся именно метрики роста и выбора клиентов, определяются стратегические задачи, благодаря которым в организации будет движение вперед, а не метрики устойчивой деятельности. Таким образом, у команд появляется влияние на миссию организации по всей цепочке создания ценности.

В книге есть примеры и типы ключевых результатов и корректных показателей, а также

— распространение (доведение до всеобщего сведения).

Поддерживаю авторов в их идее того, что подход OKR следует внедрять во всей организации, чтобы обеспечить вовлеченность, ответственность и сфокусированность сотрудников. Особенно полезна эта система в период постоянных изменений, так как она по сути направлена на амбициозные цели и пересмотр текущего порядка вещей в целях усовершенствования деятельности. В этой связи, в нашей новой реальности постоянных изменений, система OKR позволяет задействовать творческий потенциал всей коман-



ды, что очень ценно. При этом, учитывая амбициозность целей, лучше напрямую не привязывать премии и ИПР сотрудников к этому инструменту, на первом этапе достаточно оценивать вклад команд.

нии, разработка форм и порядка представления отчетности, умение извлекать уроки из прошлого опыта, укоренение OKR в корпоративной культуре организации.

В НАШЕЙ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, СИСТЕМА OKR ПОЗВОЛЯЕТ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ТВОРЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ВСЕЙ КОМАНДЫ, ЧТО ОЧЕНЬ ЦЕННО

Конечная цель системы — повысить эффективность путем определения целей и ключевых результатов при условии их регулярного пересмотра. Это обеспечивает необходимую гибкость организации в бизнес-среде, где темпы изменений только ускоряются. Чтобы успешно внедрить OKR, следует решить ряд задач. Абсолютно согласна с авторами касательно требований, обязательных для успешного внедрения OKR, а именно: поддержка и вовлеченность топ-менеджеров, определение сфер применения OKR, понимание особенностей разработки OKR, согласованность OKR в масштабах всей компа-

Для внедрения и управления OKR можно использовать цифровые платформы и системы управления на основе данных. Чтобы добиться успеха при внедрении OKR в долгосрочной перспективе, следует согласовывать OKR по вертикали и горизонтали, и интегрировать их в корпоративную культуру. При правильном использовании OKR может стать надежным инструментом управления, но для этого OKR должны стать частью корпоративной культуры и способом ведения бизнеса, а не очередным коротким проектом.

Авторы настоятельно рекомендуют вовлекать в процесс всю команду. Абсолютно разделяю важность прозрачности

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и вовлечения команды — важнейших преимуществ использования ОКР. При внедрении системы ключевая цель — дать возможность каждому члену команды почувствовать себя «владельцем» ОКР независимо от должности и функционала.

зи мне очень понравился метод пяти почему Сакиши Тойода — основателя компании Toyota, который приводится авторами в книге. Здесь прослеживается ярко выраженное стремление задействовать интеллектуальные способности сотрудников при принятии решений.

ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ОКР МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЦИФРОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Лучший способ пробудить в сотрудниках это чувство — постоянно вовлекать их в обсуждение ОКР. Кроме этого, вовлечение сотрудников в задачи организации имеет множество других преимуществ для организации — формирования лояльности, улучшение качества сервиса, повышение продуктивности. Чем глубже команда погружается в задачи организации в целом, тем больше граней и путей решения она предлагает. Шансы на разработку грамотного и обоснованного решения сильно повышаются. А это возможно только с помощью вовлечения команды, учета мнений и всех граней проекта. В этой свя-

Также в книге меня привлекла мотивирующая подача информации и связь системы ОКР с качествами лидеров и лучшими практиками современного управления. В любом деле единственный надежный путь к успеху — учиться на собственных ошибках. Точно так же и с ОКР. Авторы советуют проникнуться духом исследователей, анализируя ключевые результаты за каждый квартал. То, что на первый взгляд кажется бесславленным поражением, возможно, таит в себе инновацию, которая в будущем позволит организации опередить конкурентов. И в этом смысле **система ОКР принципиально отли-**

чается от мониторинга KPIs и других систем работы над эффективностью, где в основу берутся показатели операционной устойчивости организации. Один из принципов системы OKR гла-

коммуникацией и плохим исполнением стратегии. Я поддерживаю авторов в их убеждении: исполнение стратегии зависит от сотрудников, понимающих ключевые приоритеты организации, объединенных общей целью и мотивированных на достижение

ВНЕДРЕНИЕ OKR ВЫСВОБОЖДАЕТ ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ СОТРУДНИКОВ

сит: цели (Objectives) должны вдохновлять сотрудников и не обязательно должны иметь количественное измерение. Их задача — мотивировать сотрудников и побуждать покорять новые вершины. Количественно измеримые метрики появляются позже, когда организация начинает оценивать успех по ключевым результатам. Если организация пренебрегает этим различием или игнорирует его и начинает разрабатывать цели, которые сами по себе являются метриками, то создается путаница и существенно сокращаются шансы на успешное внедрение.

Несмотря на колоссальный прогресс, многие организации продолжают бороться с извечными проблемами — слабой

организацией успеха. Внедрение OKR высвобождает творческие способности сотрудников, позволяет использовать единственный неисчерпаемый источник ресурсов — человеческий мозг и создавать культуру инноваций и открытости к экспериментам в команде.

*Оксана Набок,
Управляющий партнер
Train your brain

Редактор: П. Кочетков
Эксклюзивно для 