

Я РЕКОМЕНДУЮ КНИГУ ДЖОНА КАЖДОМУ МЕНЕДЖЕРУ,
КОТОРЫЙ ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬСЯ.

Билл Гейтс

Измеряйте



КАК GOOGLE, INTEL И ДРУГИЕ КОМПАНИИ
ДОБИВАЮТСЯ РОСТА С ПОМОЩЬЮ OKR

Джон Дорр

Основоположник методики OKR

Оглавление

Предисловие партнера	11
Предисловие Ларри Пейджа	13

Часть I OKR в действии

Глава 1. Google: разрешите представить — OKR!	19
Глава 2. Автор OKR	37
Глава 3. Operation Crush: Intel	55
Глава 4. Суперсила 1: приоритизация и обязательства	68
Глава 5. Приоритизация: Remind	80
Глава 6. Обязательства: Nuna	93
Глава 7. Суперсила 2: синхронизация и прозрачность	102
Глава 8. Синхронизация: MyFitnessPal	116
Глава 9. Прозрачность: Intuit	130
Глава 10. Суперсила 3: мониторинг	142
Глава 11. Мониторинг: Фонд Билла Гейтса	156
Глава 12. Суперсила № 4: стремление к выдающимся результатам	164

Глава 13. Завышенная планка: Google Chrome	175
Глава 14. Завышенная планка: YouTube	186

Часть II

Новые методы работы

Глава 15. Непрерывное управление производительностью: OKR и CFR	209
Глава 16. Избавляемся от ежегодных проверок производительности: Adobe	224
Глава 17. Вкуснее с каждым днем: история Zume Pizza	232
Глава 18. Культура	248
Глава 19. Преобразование культуры: Lumeris	260
Глава 20. Изменение культуры: Боно, ONE Campaign	272
Глава 21. Задачи на будущее	284
Посвящение	286
Приложение 1. Google: стратегия и тактика OKR	295
Приложение 2. Примерный цикл OKR	306
Приложение 3. Обсуждаем качество работы	308
Приложение 4. Резюме	312
Приложение 5. Дополнительные материалы	319
Благодарности	321
Примечания	326

Предисловие партнера

Джон Дорр считает, что цели — это прививка от легкомысленности и неупорядоченности человеческого мышления. Понимание принципов их постановки и реализации помогает развитию компании и команды. Искаженное восприятие целей приводит корпорации к созданию жестких планов, не отвечающих вызовам современности, и препятствует инновационности. Система ежегодной оценки сотрудников и статичность ориентиров не позволяет с гибкостью стартапа менять направление усилий. Особенно в случае резкого технологического скачка или появления нового конкурента.

Для правильной постановки целей и управления проектами автор предлагает использовать систему Objectives and Key Results. Она заключается в открытом определении ключевых целей как для компании, так и для каждого сотрудника. По каждой цели предполагаются точные, измеримые и реалистичные результаты. Дорр познакомился с системой OKR в Intel у легендарного менеджера Энди Гроува. По его рекомендации в 1999 году систему внедрила тогда еще начинающая компания Google. Вскоре ее начали применять многие известные личности: от Билла Гейтса до Боно из U2.

OKR создает среду для маневренности и динамичного планирования. Для Intel, Google, Facebook, Amazon, Microsoft это стало синонимом успеха. С правильно поставленными,

конкретными и измеримыми целями процесс принятия решений упрощается. По сути, OKR направлен на исполнение, а не абстрактное целеполагание. Инструмент отвечает на вопросы: «Что нам нужно делать в данный момент?», «Какие конкретные результаты мы должны получить?» и «Кто над этим работает?». Дорр настаивает, что компанию нельзя построить исключительно на уникальной идее и несколько раз повторяет свою мантру: «Идеи просты, их воплощение — главное».

Маневренность невозможна без постоянной коммуникации, быстрой обратной связи и поощрения, которые реализуются в концепции CFR. Эти элементы, наряду с OKR, являются основополагающими в процессе непрерывного управления эффективностью. Успешность компании зависит от постоянной и прозрачной коммуникации между сотрудниками и руководителями. Сотрудники могут делиться идеями, создавать ценности и следовать им. Медленная обратная связь уменьшает мотивацию и замедляет процесс развития. Хороший менеджер должен оперативно реагировать на подчиненных и поддерживать политику открытых дверей.

В книге вы найдете основные принципы выстраивания эффективных OKR и обратной связи. В AltSuite мы также используем идеи Дорра, чтобы создавать простые инструменты развития обратной связи. Нам бы хотелось увидеть больше российских компаний, которые с помощью открытой коммуникации становятся все более успешными в своей сфере.

*Сергей Морозицк,
управляющий партнер AltSuite*

Предисловие

Жаль, что у меня не было этой книги девятнадцать лет назад, когда мы основали Google. Или даже раньше, когда моей единственной «компанией» был я сам! Хотя у меня всегда это получалось мучительно, хорошие идеи с блестящим исполнением — единственный способ творить чудеса. Для этого и нужен метод OKR*.

Однажды, в 1999 году, Джон Дорр приехал к нам, чтобы рассказать о целях, ключевых результатах и новом методе управления компанией, опираясь на собственный опыт работы в Intel. Мы знали, что в Intel не бывало проблем с управлением, и доводы Джона казались вполне разумными, так что мы решили попробовать. Думаю, все получилось как нельзя лучше.

OKR — простой процесс, приводящий самые разные организации к успеху. На протяжении многих лет мы адаптировали эту систему. Используйте ее в качестве шаблона и скорректируйте под собственные нужды в зависимости от целей, которые вы ставите!

OKR дают лидерам прекрасный обзор и четкое понимание всего, что происходит в организации. Кроме того, они позволяют останавливаться без особых потерь. К примеру, вы

* Методика целеполагания в организационном менеджменте. Более подробно далее. *Прим. ред.*

спросите: «Почему пользователи не могут закачивать видео на YouTube мгновенно? Разве это не важнее той цели, которую вы запланировали на следующий квартал?»

Я рад возможности почтить память Билла Кэмпбелла, о котором Джон написал такие замечательные слова в заключении книги. Билл был удивительно добрым человеком и, как ни удивительно, почти никогда не ошибался — особенно относительно людей. Он не боялся сказать человеку, что тот несет чушь, и, несмотря на это, его любили все. Я очень скучаю по его еженедельным поучениям. Пускай у каждого в жизни будет свой Билл Кэмпбелл, — и пусть каждый стремится стать похожим на Тренера!

Я пишу предисловия редко. Но в данном случае решил сделать исключение, потому что много лет назад Джон принес в Google этот удивительный подарок. OKR повысили наш рост в десять раз, причем не единожды. Благодаря им наша безумная цель — «организовать всю имеющуюся в мире информацию» — стала достижимой. Они позволили мне и всей компании держать руку на пульсе и контролировать ситуацию в самые важные периоды. И мне бы хотелось, чтобы люди узнали об этом.

*Ларри Пейдж,
CEO Alphabet, сооснователь Google*



Ларри Пейдж и Джон Дорр (2014)