

Джон Доер

Міряй важливе

OKR:

**Проста ідея
зростання
вдесятеро**



Yakaboo
publishing
Київ, 2018

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зміст

Леррі Пейдж. Передмова

9

Частина перша: OKR у дії

Розділ 1. Google, познайомся з OKR	13
Розділ 2. Творець OKR	30
Розділ 3. Операція Crush: Історія Intel	46
Розділ 4. Суперздібність №1: Зосередженість і відданість пріоритетам	59
Розділ 5. Зосередженість: Історія Remind	70
Розділ 6. Відданість: Історія Nuna	81
Розділ 7. Суперздібність №2: Скерованість і поєднання у командній роботі	89
Розділ 8. Скерованість: Історія MyFitnessPal	101
Розділ 9. Поєднання: Історія Intuit	113
Розділ 10. Суперздібність №3: Відстеження підзвітності	124
Розділ 11. Відстеження: історія Фондації Гейтсів	137
Розділ 12. Суперздібність №4: Сягати надзвичайних результатів	144
Розділ 13. Амбітна ціль: Історія Google Chrome	154
Розділ 14. Сягати: історія YouTube	165

Частина друга: Новий світ роботи

Розділ 15. Безперервне управління продуктивністю: OKR і CFR	184
Розділ 16. Відмова від річних оглядів ефективності: Історія Adobe	197
Розділ 17. Щодень випікати ліпше: Історія Zume Pizza	206
Розділ 18. Культура	221
Розділ 19. Зміна культури: Історія Lumeris	232
Розділ 20. Зміна культури: Історія Боно і кампанії ONE	243
Розділ 21. Наступні цілі	254

Присвята	265
Джерело 1. Правила OKR у Google	264
Джерело 2. Типовий цикл OKR	274
Джерело 3. Загальні обговорення: Обговорення ефективності	275
Джерело 4. Підсумки	279
Джерело 5. Для додаткового читання	286
Подяки	285
Примітки	290

Передмова

Леррі Пейдж
CEO Alphabet і співзасновник Google

Якби ця книжка трапилася мені дев'ятнадцять років тому, коли ми заснували Google! Ба навіть раніше, коли я працював сам! Попри важкість цього процесу, справжнє диво можна створити лише з гарними ідеями та відмінним виконанням. І саме тут OKR стануть у пригоді.

Одного дня, 1999 року, до нас завітав Джон Доер і прочитав лекцію про цілі та ключові результати, а також про те, як нам слід керувати компанією, спираючись на його досвід у Intel. Ми знали, що в Intel було чудове керівництво, а промова Джона була багато в чому інтуїтивно зрозуміла, тому ми вирішили це спробувати. Як на мене, це нам дуже допомогло.

OKR — це простий процес, що сприяє розвитку багатьох організацій. Протягом років ми адаптували їх для власних потреб. Треба взяти їх за зразок і змінити відповідно до того, чого ви прагнете досягти!

OKR допомагають лідерам краще зрозуміти організацію. Вони також забезпечують ефективний метод усунення проблем. Наприклад: «Чому користувачі не можуть завантажувати відео на YouTube практично миттєво? Хіба це не важливіше за ту ціль, якої ви плануєте досягти наступного кварталу?».

Я радо вшановую пам'ять Білла Кемпбелла, приєднуючись до Джона, який дуже тепло зробив це наприкінці книги. Білл

був фантастично чуйною людиною, яка мала особливий дар ніколи не помилятися—надто щодо людей. Він ніколи не боявся казати людям про те, що вони «повне лайно», і якимось чином, навіть після цього він їм подобався. Я дуже сумую за його щотижневими напутніми промовами. Нехай кожному в житті трапиться такий Білл Кемпбелл—або спробує стати трохи схожим на Тренера!

Я нечасто пишу передмови. Але я погодився на це, оскільки багато років тому Джон зробив Google величезний подарунок. OKR допомогли нам зрости вдесятеро, і так ще кілька разів. Вони допомогли нашій божевільно зухвалій місії «упорядкувати світову інформацію» стати практично досяжною. Вони допомогли мені й загалом компанії дотримуватися вірного напрямку й часу, коли це було найважливішим. Я хотів упевнитися в тому, що люди про це дізнаються.



Лері Пейдж і Джон Доер, 2014

Розділ 1

Google, познайомся з OKR

Якщо ти не знаєш куди йдеш,
ти можеш туди не прийти.

Йоші Берра

Компанія орендувала будинок два місяці тому, коли приміщення над крамницею морозива в центрі Пало-Альто стало замалим. За два місяці до того я зробив найбільшу ставку за дев'ятнадцять років досвіду венчурного капіталіста—11,8 мільйона доларів за 12% стартапу, який заснували двоє виключених зі Стенфорду студентів. Я приєднався до керівництва Google. Я взяв на себе зобов'язання, фінансове й емоційне, зробити все можливе і допомогти Google досягти успіху.

Менше ніж за рік по цьому компанія Google поставила за мету: «впорядкувати інформацію з усього світу, зробити її всебічно доступною та корисною». Декому це може здатися грандіозним, проте я вірив у Леррі Пейджа та Сергея Бріна. Вони були впевненими в собі, навіть занадто, але водночас допитливими та вдумливими. Вони вміли слухати й використовувати почуте.

Сергей був буйним, метушливим, вельми самовпевненим і здатним пов'язати непок'єднувані ідеї в єдиний клубок. Цей радянський іммігрант був хитрим винахідливим перемовником і принциповим лідером. Сергей—невгамовний, завжди прагнув більшого; під час зустрічі він міг запросто впасти на підлогу, аби зробити кілька відтискань.

Леррі був спадковим інженером, сином піонера інформатики. Він був м'яким нонконформістом, відчайдухом з надважливою



Леррі Пейдж і Сергій Брін у колисці Google — гаражі в Менло Парк на Санта Маргарита, 232, 1999 рік.

метою: зробити інтернет більш експоненціально релевантним. Поки Сергій продавав технології, Леррі працював над продуктом і мріяв про неможливе. Думками він ширяв у небі, але ногами стояв на землі.

Раніше того самого року, коли вони вдвох переконували мене в Kleiner Perkins, їхня презентація в PowerPoint мала всього сімнадцять слайдів, і лише два з них з цифрами. (Було також три слайди з коміксами, як я пригадую, для наочності.) Хоча вони уклали дрібну угоду з Washington Post, Google ще не збагнув цінності реклами, таргетованої за ключовими словами. Коли в мережі з'явився вісімнадцятий пошуковий двигун, компанія вже сильно пасла задніх. Так довго стартувати, а отже — здавати територію конкурентам, зазвичай є вироком, особливо у технологіях¹.

1 Рідкісними винятками є ті, хто справді підриває ринок. Ще один приклад: iPod, який відставав від щонайменше дев'яти інших цифрових аудіо плеєрів у комерційному виробництві. Впродовж трьох років він завоював більше 70% ринку.

Але це не завадило Леррі прочитати мені лекцію про кепську якість пошуку сьогодні, як його можна поліпшити і як він поліпшиться завтра. Вони із Сергеем не мали жодного сумніву, що прорвуться, попри відсутність бізнес-плану. Навіть у бета-версії їхній алгоритм PageRank був набагато ліпшим за конкурентів.

Я їх запитав: «Як ви вважаєте, наскільки це перспективно?». Для себе я вже все підрахував: якби все пішло за планом, ринкова капіталізація Google могла сягнути мільярда доларів. Та я хотів почути їхні сподівання.

— Десять мільярдів доларів, — відповів Леррі.

— Ти маєш на увазі ринкову капіталізацію, чи не так? — уточнив я.

— Ні, це не ринкова капіталізація, це доходи, — відповів Леррі.

Я був приголомшений. Я мало не впав зі стільця. Припускаючи стабільний темп зростання прибуткової технологічної фірми, доходи в розмірі 10 мільярдів доларів передбачали 100 мільярдів доларів ринкової капіталізації. Це був рівень Microsoft, IBM та Intel. Це були істоти, екзотичніші за єдинорога. Леррі не хизувався, він був спокійним і розсудливим. Я не сперечався з ним; мене це вразило. Він і Сергій були налаштовані змінити світ, і я вірив, що це дуже серйозно.

Задовго до Gmail, Android або Chrome, Google кипів від великих ідей. Засновники були затятими мрійниками і надзвичайно енергійними підприємцями. Їм лише бракувало досвіду управління². Для того щоб Google мав реальний вплив або міг зростати, вони мусили навчитися робити непростий вибір. Щоб вистояти в бурі конкуренції, вони потребували зосередженої на вірному шляху команди. З огляду на їхню готовність

2 У 2001 році, за мою пропозицією, засновники Google найняли на посаду CEO Еріка Шміда, мого колишнього колегу в Sun Microsystems. Ерік налагодив ефективний процес і заощадив час. Пізніше я запросив Білла Кемпбелла як тренера для цього тріумвірату.

до ризику, їм варто було добре підготуватися до невдачі, щоби потім швидше від неї оговтатися³.

Не в останню чергу їм були потрібні своєчасні релевантні дані. Щоб відстежувати прогрес. Щоб визначити те, що має значення.

Отже, того теплого дня в Маунтін В'ю я прийшов у Google з подарунком — нагостреним інструментом для досягнення досконалого результату. Вперше я застосував його в 1970-ті роки, коли був інженером у Intel, де Енді Гроув, найвеличніший керівник своєї та, зрештою, будь-якої епохи, керував найзлагодженішою компанією, яку я коли-небудь бачив. З моменту приєднання до Kleiner Perkins, венчурної фірми в Менло Парк, я проповідував Євангеліє від Гроува по всіх усядах, у п'ятдесяти компаніях, ба навіть більше.

Щоб мене правильно зрозуміли, я з великою шаную ставлюся до підприємців. Я завзятий технар, який вклоняється вітареві інновацій. Але я також бачив надто багато стартапів, які не могли дати ради з розширенням, розвитком та іншими необхідними речами. Тому я прийшов до такої філософії, моєї мантри:

Ідеї — це просто. Втілення — це все.

На початку 1980-х років я взяв чотирнадцятимісячну відпустку в Kleiner, щоб очолити відділ десктопів у Sun Microsystems. Несподівано я опинився на чолі сотень людей. Я був наляканий. Проте система Енді Гроува була моєю гаванню під час шторму, бастионом просвітлення на кожній зустрічі, яку я проводив. Вона надихнула мою виконавчу команду та об'єднала всі процеси. Так, ми іноді помилялися. Проте ми досягли дивовижних речей, на кшталт нової архітектури RISC для мікропроцесорів, що забезпечила лідерство Sun на ринку робочих станцій. Це було моє особисте втілення того, що багато років по тому я збирався запропонувати Google.

3 Уперше я дізнався про цей метод в Intel у 1970-ті роки. Гордон Мур, легенда, що передувала Гроувові на посаді CEO в Intel, казав: «Я дивлюся на невдачу в цьому році, як на можливість нової спроби в наступному».

Практика, що сформувала мене в Intel і врятувала в Sun — і до сьогодні надихає мене, — має назву OKR. Абревіатура від Цілі та Ключові Результати (Objectives and Key Results) — спільний протокол, що окреслює цілі для компаній, команд та індивідуальних виконавців. Однак OKR — не срібні кулі. Вони не зможуть замінити тверезе судження, сильне лідерство або творчу атмосферу на робочому місці. Але за наявності цих основ, OKR можуть піднести вас на вершину гори.

Леррі та Сергій — разом з Марисою Меєр, Сюзен Войцицькі, Саларом Камангаром і приблизно тридцятьма іншими — майже всією компанією на той час — зібралися, щоб послухати мене. Вони стояли навколо столу для пінг-понгу (який був удвічі більшим за стіл у залі засідань) або розвалилися в кріслах-мішках, майже як у гуртожитку. Перший слайд моєї PowerPoint презентації визначав OKR: «Методологія управління, що допомагає компанії зосереджувати зусилля на однакових для усієї організації важливих проблемах».

ЦІЛЬ, я пояснив, є тим, **ЩО** має бути досягнуто, не більше й не менше. За визначенням, цілі є значними, конкретними, орієнтованими на дії та (в ідеалі) такими, що надихають. Коли правильно розроблені й визначені, вони стають вакциною проти нечіткого мислення та нечіткого виконання.

КЛЮЧОВІ РЕЗУЛЬТАТИ орієнтують і відстежують, **ЯК** ми досягаємо цілі. Ефективні ключові результати (KR) є конкретними й узгодженими за часом, амбітними, проте реалістичними. Ба навіть більше, їх можна виміряти та перевірити. (Як сказала зразкова студентка Мариса Меєр: «Це не ключовий результат, якщо він не виражений кількісно».) Ви або відповідаєте вимогам ключового результату, або ні; не існує сірої зони, немає місця для сумнівів. Наприкінці зазначеного періоду, як правило це квартал, ми заявляємо, що ключового результату досягнуто або ні. Коли ціль довготривала — рік або довше, — ключові результати мають розвиватися відповідно до їх виконання. Щойно всі

вони завершені, цілі безумовно досягнуто. (А якщо це не так, то причина передусім у погано розробленому OKR.)

Того дня я розповів групі молодих гуглерів, що моя ціль — створити модель планування для їхньої компанії, що вимірюється за трьома ключовими результатами:

KR № 1: Я вчасно закінчу свою презентацію.

KR № 2: Ми створимо зразок щоквартальних
OKR для Google.

KR № 3: Я отримаю згоду менеджменту на пробне впровадження OKR упродовж трьох місяців.

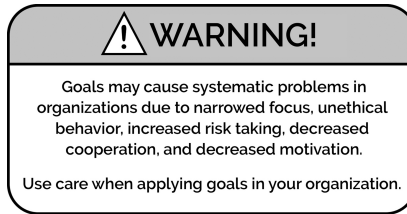
Для прикладу я запропонував їм два сценарії OKR. У першому фігурувала вигадана футбольна команда, генеральний менеджер якої скеровує ціль вищого рівня униз за ієрархією. Другий — реальна ситуація, до якої я був дотичний: операція Crush, кампанія з відновлення домінування Intel на ринку мікропроцесорів. (Пізніше ми детально розглянемо обидва сценарії.)

Насамкінець я стисло розповів про ціннісну пропозицію, яка на сьогодні є не менш важливою. OKR перекривають ваші найважливіші цілі. Вони спрямовують зусилля та координацію. Вони пов'язують цілі в операціях, розподіляють призначення та єднують усю організацію.

Я замовк рівно через дев'яносто хвилин, як і планував. Тепер усе залежало від Google.

—

У 2009 році Гарвардська бізнес-школа опублікувала статтю за назвою «Скажені цілі». У ній наводилася низка прикладів «руйнівної цілі»: паливні баки в Ford Pinto, що вибухають; шахрайство з гуртовими продажами автосервісних центрів Sears; безвідповідально завищені цілі продажів у Enron; катастрофа на горі Еверест 1996 року, через яку загинуло вісім альпіністів.



Ціль, зауважили автори статті, є «препаратом, що продається за рецептом, потребує помірного дозування та... уважного нагляду». Вони навіть розмістили попереджувальний напис: «Цілі можуть спричинити систематичні проблеми в організаціях через зацикленість, неетичну поведінку, завищений ризик, занижену кооперацію та послаблену мотивацію». Темний бік встановлення цілі може звести нанівець будь-які переваги — приблизно так вони це аргументували.

Журнал зробив вірні акценти, ту статтю й досі широко цитують. І її застереження було обґрунтоване. Як і будь-яку систему управління, OKR можна виконувати добре або погано. Мета цієї книги — допомогти вам використовувати їх правильно. Але не сумнівайтесь: для тих, хто прагне високих досягнень у роботі, цілі вкрай потрібні.

У 1968 році, коли Intel відкрив магазин, професор психології Університету Меріленда висловив теорію, яка безумовно вплинула на Енді Гроува. По-перше, як казав Едвін Локк, «складні цілі» ліпше сприяють продуктивності, ніж цілі легкі. По-друге, конкретні важкі цілі «сприяють вищій продуктивності», ніж цілі, сформульовані нечітко.

Упродовж півстоліття понад тисячу досліджень підтвердили відкриття Локка як «одне з найбільш випробуваних і перевірених ідей в усій теорії управління». 90% експериментів у цій галузі підтверджують, що продуктивність посилюють чітко визначені, амбітні цілі.

* ОБЕРЕЖНО! Цілі можуть спричинити систематичні проблеми в організаціях через звужений фокус, неетичну поведінку, збільшення ризиків, зниження рівня співпраці та зниження мотивації. Із обережністю застосовуйте цілі в своїй організації.