

Я РЕКОМЕНДУЮ КНИГУ ДЖОНА КАЖДОМУ МЕНЕДЖЕРУ,
КОТОРЫЙ ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬСЯ.

Билл Гейтс

Измеряйте



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

Джон Дорр

Основоположник методике ОКР

МИ∞

МИФ Бизнес

Джон Дорр

**Измеряйте самое важное. Как
Google, Intel и другие компании
добиваются роста с помощью OKR**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2018

УДК 658.51
ББК 65.291.5

Дорр Д.

Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR / Д. Дорр — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2018 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195798-0

Венчурный инвестор Джон Дорр рассказывает о созданной им системе OKR (Objectives and Key Results), которая помогла многим гигантам – от Intel до Google – показать впечатляющий рост. Это эффективная и проверенная сила для совершенствования работы. OKR – цели и ключевые результаты (Objectives and Key Results). Это совместный протокол целеполагания для компаний, команд и сотрудников. Конечно, OKR – не панацея. Они не заменят здравомыслия, сильного лидерства и креативной рабочей культуры. Однако, если эти фундаментальные принципы работают, OKR помогут покорить вершины. Эта система помогла Google и Intel показать значимый рост. Сейчас среди приверженцев OKR – AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify и Twitter, а также такие известные за пределами Кремниевой долины компании, как BMW, Disney, Exxon и Samsung. OKR дают лидерам прекрасный обзор и четкое понимание всего, что происходит в организации. Они ускоряют координацию и помогают компании фокусировать усилия и делают ее более гибкой. Из книги вы узнаете:

- об основных характеристиках системы OKR и о том, как она превращает хорошие идеи в блестящее исполнение и удовлетворенность работой;
- об истории возникновения OKR в Intel под руководством Энди Гроува;
- о четырех «суперсилах» OKR: сосредоточенности, согласованности, мониторинге и стремлении к выдающимся результатам;
- как применять OKR в новом корпоративном мире;
- как OKR влияют на рабочую обстановку и как они облегчают и ускоряют изменения корпоративной культуры;
- о примерах применения OKR в дюжине абсолютно разных организаций – от социальной кампании Боно в Африке ONE Campaign до YouTube. Из предисловия Ларри Пейджа, сооснователя Google: 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. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.51

ББК 65.291.5

ISBN 978-5-00-195798-0

© Дорр Д., 2018

© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2018

Содержание

Предисловие	7
Часть I. OKR в действии	9
Глава 1. Google: разрешите представить – OKR!	9
Глава 2. Автор OKR	19
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Джон Дорр
Измеряйте самое важное.
Как Google, Intel и другие компании
добиваются роста с помощью OKR

Издано с разрешения Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

Предисловие Ларри Пейджса

*Книгу рекомендовал к изданию Николай Мороз
Благодарим за консультации Андрея Демидова*

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2018 by Bennett Group, LLC

© All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

Посвящается Энн, Мэри, Эстер и чуду их безусловной любви

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 OKR¹.

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 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 заключение 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

¹ Методика целеполагания в организационном менеджменте. Более подробно далее. *Прим. ред.*



Ларри Пейдж и Джон Дорр (2014)

Часть I. OKR в действии

Глава 1. Google: разрешите представить – OKR!

Если не знаешь, куда идешь, вряд ли доберешься до цели.
Йоги Берра

Осенью 1999 года я подъехал к двухэтажному L-образному зданию, расположенному недалеко от шоссе 101 в самом сердце Кремниевой долины. Это был главный офис молодой компании Google, и я приехал не с пустыми руками.

Компания сняла это здание два месяца назад, так как уже не помещалась в помещении над кафе-мороженым в центре Пало-Альто. Двумя месяцами ранее я сделал крупнейшее за девятнадцать лет работы венчурным инвестором вложение – \$11,8 миллиона под 12 % – в стартап, основанный двумя выпускниками Стэнфорда. Так я попал в совет директоров Google и стремился сделать все возможное в плане финансов и любой другой поддержки, чтобы помочь им добиться успеха.

Меньше чем через год Google определился со своей флагманской целью: «Организовать всю имеющуюся в мире информацию и сделать ее доступной и полезной каждому». Грандиозная задача, но я ни капли не сомневался в Ларри Пейдже и Сергее Брине. Они были уверенными, даже, можно сказать, дерзкими, пробивными, но при этом любознательными и вдумчивыми. Они умели слушать – и добиваться результата.

Сергей, энергичный, активный и чрезвычайно самоуверенный, устранял любые пробелы в знаниях стремительно и решительно. Иммигрант советского происхождения, он был мудрым и изобретательным переговорщиком и принципиальным лидером. Нетерпеливый, он всегда требовал большего; во время собрания или встречи он мог совершенно неожиданно лечь на пол и начать отжиматься.

Ларри – потомственный инженер, сын пионера компьютерных технологий, молчаливый нонконформист, бунтарь с амбициозной целью: повысить пользу и функциональность интернета. Пока Сергей занимался коммерческой стороной технологии, Ларри оттачивал продукт и мечтал о невозможном. Он, конечно, витал в облаках – но при этом твердо стоял на земле.

Ранее в том же году, когда они вдвоем заявили ко мне в офис, чтобы сделать предложение, в их презентации PowerPoint было всего семнадцать слайдов – и всего два из них с цифрами (они добавили три картинки для объема). Хотя они заключили с Washington Post небольшую сделку, Google еще предстояло открыть для себя ценность поисковой рекламы. Будучи восемнадцатой поисковой системой в сети, компания, так сказать, серьезно припозднилась на праздник. Такое отставание от конкурентов, как правило, имеет фатальные последствия, особенно в технологиях².

Однако это ни в коей мере не остановило Ларри, и он прочел мне целую лекцию о неэффективности существующих поисковых возможностей и о том, как их можно улучшить и расширить. Они с Сергеем не сомневались, что пробьются, и отсутствие бизнес-плана их совершенно не смущало, настолько лучше конкурентного был их алгоритм PageRank, даже на стадии бета-версии.

² Редкие исключения – настоящие революционеры. Наглядный пример: iPod, уступавший как минимум девяти другим цифровым аудиоплеерам в коммерческом производстве, через три года захватил более 70 % рынка. *Здесь и далее – примечания автора, если не обозначено иное.*

Я спросил: «О каких цифрах идет речь?». Собственные расчеты я уже сделал: если все пойдет как по маслу, рыночная капитализация Google составит \$1 миллиард. Но мне хотелось узнать, какие планы у них.



Ларри Пейдж и Сергей Брин в колыбели Google – в гараже по адресу: 232 Санта-Маргарита, Менло-Парк (1999)

И Ларри ответил: «Десять миллиардов долларов».

На всякий случай я переспросил: «Вы имеете в виду рыночную капитализацию, так?».

На что Ларри выдал: «Нет, я имею в виду не рыночную капитализацию. Я говорю о доходе».

Я опешил. Учитывая среднестатистические темпы роста прибыльной технологической фирмы, доход в размере \$10 миллиардов предполагает рыночную капитализацию в размере \$100 миллиардов. Это епархия Microsoft, IBM и Intel. Редкость сродни единорогу. Однако в словах Ларри не звучало ни бравады, ни пустого хвастовства – лишь хладнокровный, обдуманный расчет. Я был настолько ошеломлен, что даже спорить не стал. Они намеревались изменить мир, и, думаю, шансы у них были неплохие.

Google был переполнен амбициозными идеями задолго до Gmail, Android и Chrome. Основатели компании были самыми настоящими визионерами, с колоссальной предпринимательской жилкой. Им не доставало лишь менеджерского опыта³. Чтобы Google добился желаемого воздействия или хотя бы обеспечил себе успешный старт, им предстояло научиться принимать непростые решения и координировать деятельность всей команды. Учитывая их здоровую тягу к риску, им требовалось найти способ как можно быстрее избавляться от балласта, то есть от провальных идей⁴.

³ В 2001 году по моей рекомендации основатели компании пригласили на пост CEO Эрика Шмидта, моего коллегу еще по Sun Microsystems. При нем все работало как часы. Затем я представил им Билла Кэмпбелла, который стал наставником для всех троих.

⁴ Я научился этой хитрости в Intel в 1970-х годах. Легендарный Гордон Мур, предшественник Энди Гроува на посту CEO Intel, говорил: «Провал в этом году я рассматриваю как возможность в будущем году попробовать снова».

Не менее важно было обеспечить постоянный приток своевременных, актуальных данных, а также отслеживать промежуточные результаты и достижения, оценивать и измерять то, что действительно важно.

Итак, в тот теплый день в Маунтин-Вью я приехал в Google с подарком – блестящим инструментом для первоклассного управления. Впервые я использовал его в 1970-х годах, будучи инженером в Intel, где Энди Гроув, величайший менеджер своей (да и любой) эпохи, применял лучшие методы управления, какие я когда-либо видел. После того как я пришел в Kleiner Perkins, венчурную фирму в Мерло-Парк, я проповедовал «заповеди» Гроува где только мог – пятидесяти компаниям как минимум.

Позвольте внести ясность: я питаю глубочайшее уважение к предпринимателям. Я неисправимый технарь, который преклоняется перед инновациями. Но я наблюдал, как многие стартапы мучаются с ростом, расширением и выполнением поставленных задач. Так что я придерживаюсь следующей философии:

Придумать идею легко. Главное – реализовать ее.

В начале 1980-х годов я взял «отгул» в Kleiner на четырнадцать месяцев, чтобы возглавить отдел настольных ПК в Sun Microsystems. Совершенно неожиданно под моим началом оказались сотни людей. Я был в ужасе. Однако система Энди Гроува стала моим оплотом и прибежищем, источником ясности и понимания на каждом собрании. Она расширила возможности управляющей команды и сплотила все производство. Без ошибок, конечно, не обошлось. Но мы достигли удивительного прогресса, включая новую архитектуру RISC-микропроцессора (далее – МП), которая обеспечила компании лидирующее положение на рынке рабочих станций. Это была моя личная проверка системы, которую много лет спустя я принес в Google.

Система, которая сформировала меня как профессионала в Intel и спасла меня в Sun – и до сих пор вдохновляет меня, называется OKR – Цели и ключевые результаты (Objectives and Key Results). Это методика целеполагания для компаний, команд и сотрудников. Конечно, OKR – не панацея. Они не заменят здравомыслия, сильного лидерства и креативной рабочей культуры. Однако если эти фундаментальные принципы работают, OKR помогут покорить вершины.

Ларри и Сергей, – а также Марисса Майер, Сюзан Войжитски, Салар Камангар и еще примерно тридцать человек, которые в общем-то и составляли всю компанию в то время, – собрались, чтобы выслушать меня. Кто-то встал у стола для пинг-понга (который также служил столом заседаний), кто-то удобно устроился на креслах-мешках. На первом слайде моей презентации значилось определение OKR: «Методология управления, которая позволяет компании направить усилия на общие важные цели в рамках всей организации».

«Цели, – как я объяснил, – это, проще говоря, то, чего нужно достичь, ни больше ни меньше. По определению цели важны, конкретны, выполнимы и (в идеале) вдохновляют. При грамотной формулировке и применении они станут противоядием от необдуманного, абстрактного мышления и соответствующих действий.

Ключевые результаты – это метрики и мониторинг того, как мы добьемся цели. Эффективные ключевые результаты конкретны и привязаны к срокам, амбициозны, но при этом реалистичны. А главное, их можно измерить и проверить (как говорила гениальная Марисса Майер: “Это не ключевой результат, если у него нет цифрового показателя”)⁵. Результат соответствует ключевым требованиям либо нет; промежуточного результата быть не должно, как и места для сомнений. В конце выделенного периода, как правило квартала, мы объявляем о достижении или недостижении ключевых результатов. В то время как цель может быть долгосрочной, на год или больше, ключевые результаты меняются с ходом работы. Когда все они

⁵ Levy, St. In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. NY: Simon & Schuster, 2011. В некоторых случаях ключевой результат бинарный, то есть достигнут либо нет: Составить руководство по адаптации для новых сотрудников.

будут достигнуты, можно считать, что цель выполнена (в противном случае ошибку следует искать прежде всего в неграмотной формулировке OKR).

Моя цель, – сказал я команде молодых гуглеров, – предложить модель планирования для их компании, которая будет оцениваться по трем ключевым результатам (КР):

- КР 1: я закончу презентацию вовремя;
- КР 2: мы запишем пробный вариант квартальных OKR для Google;
- КР 3: правление компании даст согласие на три пробных месяца OKR».

Чтобы проиллюстрировать свою мысль, я набросал два сценария OKR. Первый касался абстрактной футбольной команды, чей генеральный менеджер ставит цель сверху. Второй – пример из реальной практики, о котором я знаю из первых рук: проект Operation Crush, призванный восстановить доминирование Intel на рынке МП (подробнее об этих сценариях далее).

В завершение я подытожил ценностное предложение, которое сегодня выглядит не менее привлекательно, чем тогда. OKR позволяют выявить ваши основные цели. Они направляют усилия и координируют работу. Они связывают между собой разные этапы производства, гарантируют сплоченность и осмысленность работы всей организации.

Я завершил презентацию ровно через девяносто минут, как раз вовремя. Теперь настала очередь Google.

* * *

В 2009 году журнал Harvard Business School опубликовал статью «Бесконтрольное целеполагание»⁶. В ней перечислялись примеры «деструктивных попыток реализовать цели»: взрывающиеся бензобаки Ford Pinto, нарушение прав потребителей в автомастерских Sears, неразумно завышенный план продаж Enron, трагедия на Эвересте в 1996 году, унесшая жизни восьми альпинистов. Цели, подчеркнули авторы, – это «рецепт, требующий тщательного соблюдения дозы... и досконального контроля». Даже опубликовали предостережение: «Цели способны вызвать систематические проблемы в организациях по причине неадекватности, неэтичного поведения, завышенных рисков, отсутствия сотрудничества и мотивации»⁷. Темная сторона целеполагания способна поглотить все преимущества, по крайней мере, так они утверждали.

⁶ Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*. 2009, February 1.

⁷ Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*. 2009, February 1.

ОСТОРОЖНО!

Цели способны вызвать систематические проблемы в организациях по причине недальновидности, неэтичного поведения, повышенных рисков, отсутствия сотрудничества и мотивации.

Если вы ставите цели в своей организации, то будьте бдительны и осторожны.

Статья вызвала отклик и до сих пор широко цитируется. Предостережения авторов небезосновательны. Как и любую систему управления, OKR можно применять эффективно и неэффективно; цель этой книги – помочь вам использовать их грамотно. Но не обманывайтесь. Для каждого, кто стремится к высоким результатам, цели необходимы.

В 1968 году, когда был основан Intel, профессор психологии Мэрилендского университета предложил теорию, оказавшую на Энди Гроува сильнейшее влияние. Во-первых, Эдвин Лок утверждал, что труднодостижимые цели стимулируют результативность намного эффективнее, чем простые⁸. Во-вторых, *конкретные* труднодостижимые цели дают более высокую отдачу, чем размытые и абстрактные.

В последующие полвека более тысячи исследований подтвердили открытие Лока, которое стало одной из самых проверенных и доказанных идей во всей теории менеджмента⁹. Девяносто процентов экспериментов в данной области подтвердили, что грамотно сформулированные, амбициозные цели повышают продуктивность.

Год за годом опросы Gallup демонстрируют «глобальный кризис вовлеченности сотрудников». Менее трети работающего населения США «вовлечены, проявляют энтузиазм и интерес к своей работе и организации»¹⁰. Что касается миллионов не вовлеченных работников, то более половины из них покинули бы свою компанию, если бы им предложили прибавку в 20 % или даже меньше. В отрасли технологий двое из троих работников считают, что могли бы найти работу получше в течение двух месяцев¹¹.

В бизнесе отчужденность – не абстрактная, философская проблема; она подрывает итоговый результат. Чем выше вовлеченность команды, тем выше прибыль и меньше текучка¹². Согласно Deloitte, консалтинговой фирмы в области менеджмента и лидерства, «бизнес-лидеры поставили проблему удержания и вовлеченности на второе место, она уступает лишь задаче строительства глобального лидерства»¹³.

⁸ Locke, E. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1968, May.

⁹ The Quantified Serf. *The Economist*. 2015, March 7.

¹⁰ Mann, A., Harter, J. The Worldwide Employee Engagement Crisis. gallup.com. 2016, January 7. Во всем мире лишь 13 % сотрудников вовлечены в работу. Более того, по данным Deloitte, ситуация не улучшается; за последние десять лет уровень вовлеченности не вырос.

¹¹ Dice Tech Salary Survey, 2014 / http://marketing.dice.com/pdf/Dice_TechSalarySurvey_2015.pdf.

¹² Mann, A., Darby, R. Should Managers Focus on Performance or Engagement? *Gallup Business Journal*. 2014, August 5.

¹³ Global Human Capital Trends 2014. Deloitte University Press.

Как же добиться вовлеченности? Двухлетнее исследование Deloitte показало, что ни один фактор не оказывает такого влияния, как «конкретные цели, записанные и доступные всем сотрудникам организации... Цели приводят к единству, пониманию и удовлетворению работой»¹⁴.

Целеполагание – не панацея: «Если у людей конфликтующие приоритеты или нечеткие, бессмысленные или произвольные, изменчивые цели, они разочарованы, циничны и демотивированы»¹⁵. Эффективная система управления целями – система OKR – объединяет цели с общей миссией команды. Она учитывает задачи и сроки и при этом адаптируется к обстоятельствам. Она обеспечивает обратную связь и отмечает победы, и большие, и маленькие. А главное, она расширяет наши границы. Она побуждает нас стремиться к тому, что казалось недостижимым.

Как утверждают даже авторы «Бесконтрольного целеполагания», цели «способны вдохновлять сотрудников и улучшать результативность»¹⁶. Именно это я и рассказал в двух словах Ларри, Сергею и компании.

Когда я предложил задавать вопросы, аудитория выглядела заинтригованной. Я понял, что они готовы протестировать OKR, хотя не мог предугадать всю силу их решимости. Сергей сказал: «Нам нужен *хоть какой-то* организационный принцип. У нас его нет, так что этот вполне подойдет». Однако слияние Google и OKR далеко неслучайно; это был судьбоносный союз, безупречная транскрипция генетической информации в РНК Google. OKR стали эластичным, ориентированным на данные аппаратом для свободно развивающегося предприятия, которое ставит информацию во главу угла¹⁷. OKR обещали прозрачность команде, которая по умолчанию ставила приоритетом открытость – источников, систем, сети. OKR поощряли «полезные неудачи» и отвагу двух самых дерзких мыслителей своего времени.

* * *

Хотя у Ларри и Сергея были совершенно новаторские представления об управлении бизнесом, они знали: если записать цели, весь процесс обретет реальность¹⁸. Им нравилась идея сформулировать самое главное – кратко, на одной-двух страницах – и сделать эту информацию доступной всем сотрудникам Google. Они интуитивно понимали, как OKR объединят организацию и благополучно проведут через шторм конкуренции и суматошный процесс роста.

Вместе с Эриком Шмидтом, который два года спустя занял пост CEO Google, Ларри и Сергей дотошно, настойчиво и даже в какой-то степени агрессивно применяли систему OKR. Однажды Эрик сказал писателю Стивену Леви: «Задача Google – стать методичным масштабным новатором. Новатор – значит все новое. Масштабность – умение видеть общую картину и создавать то, что воспроизводимо»¹⁹. Этот триумвират привнес решающий ингредиент в успех OKR: убежденность и поддержку на самом вершине.

¹⁴ Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement. Deloitte Review, Issue 16. 2015, January 26.

¹⁵ Amabile, T., Kramer, St. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work Boston: Harvard Business Review Press, 2011.

¹⁶ Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A., Bazerman, M. Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. Academy of Management Perspectives. 2009, February 1.

¹⁷ Как писал Стивен Леви, «Дорр разложил Google на исходные метрики». Google, разрешите представить OKR: идеальная совместимость.

¹⁸ В начале своего существования Google использовал так называемые фрагменты – краткие, не более трех-четырёх строк, отчеты о текущем состоянии дел от каждого сотрудника компании.

¹⁹ Levy, St. In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. NY: Simon & Schuster, 2011.

* * *

Как инвестор я уже давно пользуюсь OKR. По мере того как «воспитанники» Google и Intel продолжают «мигрировать» и распространять «заповеди OKR», сотни компаний всех типов и размеров отдают предпочтение структурированному целеполаганию. OKR сродни швейцарским армейским ножам: они универсальны и подходят к любым условиям. Мы наблюдаем их активное применение в технологиях, где быстрота реагирования и командная работа – обязательные требования (помимо фирм, о которых вы прочитаете в этой книге, среди приверженцев OKR можно назвать AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify и Twitter). Однако эту систему также применяют настоящие светила и за пределами Кремниевой долины: Anheuser-Busch, BMW, Disney, Exxon, Samsung. В современной экономике изменения – факт жизни. Мы не можем вечно держаться за то, что работало раньше, и надеяться на лучшее. Мы нуждаемся в надежном инструменте, который проложит нам дорогу впереди всех.

В небольших стартапах, где крайне важно, чтобы все тянули в одном направлении, OKR – инструмент выживания. Особенно в секторе технологий молодые компании должны расти быстро, чтобы получить финансирование до того, как иссякнет их капитал. Структурированные цели дают кредиторам и спонсорам критерии успеха: *мы собираемся создать данный продукт, и мы проверили рынок, опросив двадцать пять потенциальных клиентов, и вот сколько они готовы заплатить.* В средних, стремительно расширяющихся компаниях OKR – общий язык исполнения. Они уточняют ожидания: *что нужно сделать (причем быстро) и кто над этим работает?* Они объединяют сотрудников вертикально и горизонтально.

В более крупных организациях OKR – неоновые дорожные знаки. Они исключают разрозненность и культивируют единство и сплоченность участников процесса, иногда удаленных друг от друга географически. Поощряя автономность и самостоятельность, они становятся плодотворной почвой для свежих решений, благодаря им даже самые успешные организации стремятся к большему.

Схожие преимущества наблюдаются в некоммерческой области. В благотворительном фонде Билла и Мелинды Гейтс, двадцатимиллиардном стартапе, OKR предоставляют актуальные данные, которые необходимы Гейтсу для того, чтобы сражаться с малярией, полиомиелитом и ВИЧ. Сильвия Мэтьюз Беруэлл, бывшая воспитанница Гейтса, принесла этот процесс в Службу управления и бюджета США, а позднее в министерство здравоохранения и социальных служб, где OKR помогли правительству США побороть вирус Эбола.

* * *

Однако, думаю, ни одна компания, даже Intel, не масштабирует OKR так эффективно, как Google. Несмотря на всю свою простоту, дисциплина Энди Гроува требует твердости, увлеченности, ясного мышления и осознанного общения. Мы не просто составляем список и проверяем его дважды. Мы наращиваем свои мощности, навыки целеполагания, и значимые достижения всегда связаны с трудностями. Однако лидеры Google ни на секунду не колебались. Их жажда знаний и совершенствования остается неутолимой.

Как отметили Эрик Шмидт и Джонатан Розенберг в книге «Как работает Google»²⁰, OKR стали «простым инструментом, который упорядочил этику учредителей и их основной принцип “мыслить масштабно”»²¹. В ранние годы Google Ларри Пейдж ежеквартально выделял два

²⁰ Шмидт, Э., Розенберг Дж. Как работает Google. М.: Эксмо, 2018.

²¹ Schmidt, E., Rosenberg, J. How Google Works. NY: Grand Central Publishing, 2014.

дня для личного анализа OKR каждого программного инженера (на некоторых проверках я присутствовал, и аналитическое искусство Ларри – его сверхъестественная способность находить взаимосвязи в таком количестве движущихся частиц – незабываемо). По мере расширения компании Ларри неизменно начинал каждый квартал с марафонского обсуждения целей команды лидеров.

Сегодня, почти через двадцать лет после моего слайд-шоу за столом для пинг-понга, OKR остаются частью повседневной жизни Google. По мере роста и сопутствующей ему сложности лидеры компании вполне могли пристраститься к более бюрократическим методам или отбрасывать OKR ради очередного модного поветрия. Напротив, они не свернули с выбранного пути. OKR – помост для компании, которая привыкла к победам, включая семь продуктов с миллиардом пользователей у каждого: Search, Chrome, Android, Maps, YouTube, Google Play и Gmail. В 2008 году общекорпоративный OKR объединил всех вокруг битвы Code Yellow против задержек – «головная боль» Google, слишком медленное скачивание данных из облака²². OKR по принципу снизу вверх занимают всего «20 % времени», оставляя инженерам возможность заниматься перспективными параллельными проектами.

Многие компании придерживаются «правила семи», согласно которому у каждого менеджера могут быть максимум семь прямых подчиненных. В некоторых случаях Google переиначивал это правило на «минимум семь» (когда Джонатан Розенберг возглавил производственную команду Google, у него было двадцать подчиненных)²³. Чем больше прямых подчиненных, тем горизонтальнее организационная структура, а это значит, что меньше надзора сверху вниз, выше автономность фронтлайн-сотрудников, а почва для очередного прорыва более плодородна. OKR делают все эти потрясающие факторы возможными.

В октябре 2018 года, в семьдесят пятом квартале своей деятельности, CEO Google планирует совместно со всей компанией оценить достигнутый прогресс по основным целям и ключевым результатам. В ноябре и декабре каждая команда и производственное направление разрабатывают собственный план на следующий год и детализируют его в OKR. «В январе 2019 года, – сообщил мне CEO Сундар Пичаи, – мы представим всей компании топовую стратегию и наши OKR на будущий год»²⁴. В соответствии с традицией компании команда управленцев также оценивает OKR за прошлый год, с беспристрастным препарированием всех ошибок.

В течение следующих недель и месяцев тысячи гуглеров сформулируют, обсудят, пересмотрят и оценят свои командные и индивидуальные OKR. Как всегда, у них будет возможность войти в интранет и проверить, как другие команды оценивают свой успех. Они смогут отслеживать влияние своей работы (вертикальное и горизонтальное) и то, как она вписывается в общую стратегию Google.

Почти двадцать лет спустя феерическое видение Ларри выглядит консервативным. На момент выхода книги рыночная капитализация компании-учредителя Alphabet превысила \$700 миллиардов, что делает ее второй самой дорогостоящей компанией в мире. В 2017 году шестой раз подряд Google возглавил список «Лучших работодателей» журнала Fortune²⁵. Подобный безудержный успех опирается на сильное и стабильное лидерство, богатство технических ресурсов и культуру прозрачности, командной работы и неустанных инноваций. Однако

²² Levy, St. In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives. NY: Simon & Schuster, 2011.

²³ Schmidt, E., Rosenberg, J. How Google Works. NY: Grand Central Publishing, 2014.

²⁴ Сначала Google практиковала ежеквартальные OKR, затем добавила ежегодные, и процесс стал двухуровневым. Сменив Пейджа на посту CEO, Пичаи перешел на одноуровневую ежегодную схему. Чтобы поддерживать динамичный процесс и отслеживать выполнение целей с четко установленными сроками, каждый отдел отчитывается ежеквартально или (иногда) даже каждые шесть недель – фактически это ключевые результаты. В качестве CEO Alphabet Ларри следит за тем, чтобы OKR применялись и в других дочерних компаниях. И до сих пор составляет индивидуальные OKR на квартал.

²⁵ Fortune, 2017, March 15.

OKR тоже сыграли важную роль. Мне сложно представить работу Googleplex (штаб-квартиры компании) без них; думаю, Ларри и Сергей согласятся со мной.

Как вы увидите, цели и ключевые результаты поощряют ясность, ответственность и неуклонное стремление к совершенству. Эрик Шмидт, к примеру, считает, что OKR «навсегда изменили курс компании».

Десятилетиями я был миссионером-первопроходцем OKR, изо всех сил стараясь распространять влияние гения Энди Гроува с помощью презентации из двадцати слайдов и надежной, проверенной системы. Но у меня всегда оставалось ощущение, будто я мечусь без толку и никак не могу довести дело до конца. Несколько лет назад я решил попробовать снова и отразить всю глубину и ценность темы в печатном виде. Эта книга – и сопутствующий ей сайт whatmatters.com – мой шанс рассказать вам, читателям, о моем давнем увлечении. Надеюсь, оно покажется вам полезным. Со своей стороны, могу заверить, что оно изменило мою жизнь.

Я предложил систему OKR самым амбициозным некоммерческим предприятиям мира и легендарной ирландской рок-группе (вскоре мы поговорим о них подробнее). Я наблюдал, как бесчисленное количество людей пользуется целями и ключевыми результатами для упорядоченного мышления, четкой коммуникации и осознанных действий. Если бы эта книга представляла собой OKR, я бы сформулировал ее амбициозную цель так: помочь людям, *вам*, достичь полноты жизни и самореализации.

Гроув опередил свое время. Обозначение приоритетов, открытый обмен информацией, точные параметры оценки, амбициозные, труднодостижимые цели – вот критерии современной науки целеполагания. Там, где действуют OKR, роль руководства компании невозможно переоценить. Менеджеры становятся коучами, наставниками и архитекторами. Действия – и данные – говорят громче слов.

Если OKR – эффективная система совершенствования операционной деятельности для Google, так почему бы не для вас?

* * *

Как и сами OKR, эта книга состоит из двух взаимодополняющих частей. Первая рассматривает основные характеристики системы и то, как она превращает хорошие идеи в блестящее исполнение и удовлетворенность работой. Мы начнем с истории возникновения OKR в Intel под руководством Энди Гроува, где я стал ревностным поклонником системы. Затем обсудим четыре «суперсилы» OKR: обозначение приоритетов, синхронизацию, мониторинг и стремление к выдающимся результатам.

Суперсила 1: приоритизация и обязательства (главы 4–6): результативные организации сосредотачиваются на том, что важно, а также четко понимают, что не *важно*. OKR помогают лидерам принимать непростые решения. Они повышают эффективность взаимодействия отделов, команд и сотрудников. Исключая сумбурность и путаницу, OKR обеспечивают сосредоточенность, без которой невозможно победить.

Суперсила 2: синхронизация и прозрачность (главы 7–9): благодаря прозрачности, которую дает эта методика, цели каждого – начиная с CEO – доступны всем остальным. Цели компании распространяются на ее сотрудников и команды. Обеспечивая связь между каждым участником процесса и успехом организации в целом, сценарий сверху вниз придает работе смысл. Подчеркивая ответственность и самостоятельность сотрудников в сценарии снизу вверх, OKR стимулируют вовлеченность и новаторство.

Суперсила 3: мониторинг (главы 10 и 11): OKR опираются на данные. Они строятся на регулярных проверках, ранжировании и корректировке целей, а также постоянной переоценке – в духе ответственности без осуждений. Если не удалось достичь ключевого результата, предпринимаются соответствующие действия, чтобы добиться цели либо пересмотреть или заменить ее при необходимости.

Суперсила 4: стремление к выдающимся результатам (главы 12–14): OKR мотивируют совершенствоваться, добиваясь большего, чем мы считали возможным. Проверая наши границы и предоставляя право на ошибку, они высвобождают креативную, амбициозную сущность.

Часть II книги посвящена применению и влиянию OKR в новом корпоративном мире.

CFR (главы 15 и 16): неэффективность ежегодной проверки производительности породила новую, более надежную альтернативу – непрерывное управление производительностью. Я представляю младшего брата OKR – CFR (обсуждение, обратная связь, признание – *Conversation, Feedback, Recognition*) и покажу, как OKR и CFR могут объединить усилия и вывести лидеров, сотрудников и организации на совершенно новый уровень.

Постоянное совершенствование (глава 17): в качестве примера структурированного целеполагания и постоянного управления производительностью рассмотрим, как роботизированная пиццерия применяет OKR на каждом этапе производства – от кухни до маркетинга и продаж.

Значение культуры (главы 18–20): рассмотрим влияние OKR на рабочую обстановку и то, как они облегчают и ускоряют изменения корпоративной культуры.

Мы заглянем за кулисы и понаблюдаем за работой OKR и CFR в дюжине абсолютно разных организаций, от социальной кампании Боно в Африке ONE Campaign до YouTube и его планов увеличить время просмотра в десять раз. Все эти примеры демонстрируют размах и потенциал структурированного целеполагания и постоянного контроля качества и как они преобразовывают современные методы работы.

Глава 2. Автор OKR

*Столько людей так много работают и так мало достигают.
Энди Гроув*

Все началось летом 1975 года, с моей бывшей девушки, которую я хотел вернуть. Энн бросила меня и уехала работать в Кремниевую долину, но я не знал, куда именно. В то время я еще учился в Гарвардской школе бизнеса. Я пересек Йосемити и приехал в Долину, где у меня не было ни работы, ни дома. Несмотря на столь неопределенные перспективы, кое-что я все-таки умел – писать компьютерные программы²⁶. Во время обучения в магистратуре на курсе электротехники Университета Райса я стал одним из основателей компании, которая разрабатывала графические программы для Burroughs, одного из «семи гномов», соперничающих с IBM²⁷. И мне эта работа нравилась.

Я надеялся, что меня возьмут стажером в одну из компаний с венчурным капиталом, но мне отказали все. В одной фирме мне посоветовали испытать удачу в организации, производящей чипы, которую они финансировали в Санта-Кларе, – Intel. Я позвонил самому высокопоставленному сотруднику Intel, чей телефон мне удалось раздобыть, Биллу Дэвидоу, главе отдела микрокомпьютеров. Когда Билл узнал, что я могу писать бенчмарки, он пригласил меня на встречу.

Штаб-квартира в Санта-Кларе представляла собой открытое пространство из рабочих кабинок с низкими стенами, которые еще не превратились в дизайнерское клише. Билл представил меня менеджеру по маркетингу Джиму Лалли, который, в свою очередь, передал меня своим подчиненным. К пяти часам вечера я обеспечил себе стажировку в компании – восходящей звезде технологического мира. По счастливому стечению обстоятельств свою девушку я нашел там же, она работала в нескольких метрах от меня. Она совсем не обрадовалась, когда я объявился (хотя ко Дню труда мы с Энн уже помирились).

Вводя меня в курс работы, Билл сказал: «Джон, мне бы хотелось кое-что прояснить. Производственный процесс у нас возглавляет один человек – Энди Гроув». В то время Гроув был исполнительным вице-президентом; через двенадцать лет он сменит Гордона Мура на посту CEO. Но Энди также был специалистом по коммуникациям, блестящим координатором, автором задач и целей компании. Все знали, что он тут главный, хотя Гроув казался наименее вероятным кандидатом в Троицу Intel, управлявшую компанией три десятка лет. Гордон Мур был скромным, всеми уважаемым и почитаемым мыслителем, автором одноименного закона – фундамента для экспоненциального масштабирования технологий: вычислительная мощность компьютера удваивается каждые два года. Роберт Нойс, один из изобретателей интегральных микросхем (микрочипов), был харизматичным дипломатом, послом отрасли, который чувствовал себя как дома и на слушаниях в Конгрессе, и в Wagon Wheel, где часто угощал всех выпивкой (если уж отрываться, так отрывались по полной; так принято в Кремниевой долине).

И был Андраш Иштван Гроф, венгерский иммигрант, который в двадцать лет с большим трудом сбежал от нацистов и добрался до США, без денег, не зная языка и с серьезными нарушениями слуха. Он был хладнокровным, всегда собранным и плотным человеком, с кудрявыми волосами и маниакальным драйвом. Благодаря исключительно собственной силе воли и неве-

²⁶ Я учился на PDP-11 – оптимальный выбор мини-компьютера для энтузиаста.

²⁷ В 1960-х годах Burroughs была одной из восьми основных компьютерных компаний США наряду с IBM, Honeywell, NCR Corporation, Control Data Corporation, General Electric, RCA и UNIVAC (подразделение Remington Rand, затем Sperry Rand, затем просто Sperry). По объемам продаж Burroughs опережала всех конкурентов, за исключением IBM. Фактически IBM с более чем 65 % рынка превосходила все остальные семь компаний суммарно, а ситуацию на рынке ЭВМ шуточно называли «IBM и семь гномов» (англ. IBM and the Seven Dwarfs). Прим. ред.

роятному уму он занял один из высших постов в самой почитаемой организации Кремниевой долины и привел ее к феноменальному успеху. За те одиннадцать лет, что Гроув занимал пост CEO, Intel выплачивал акционерам более 40 % годовых.

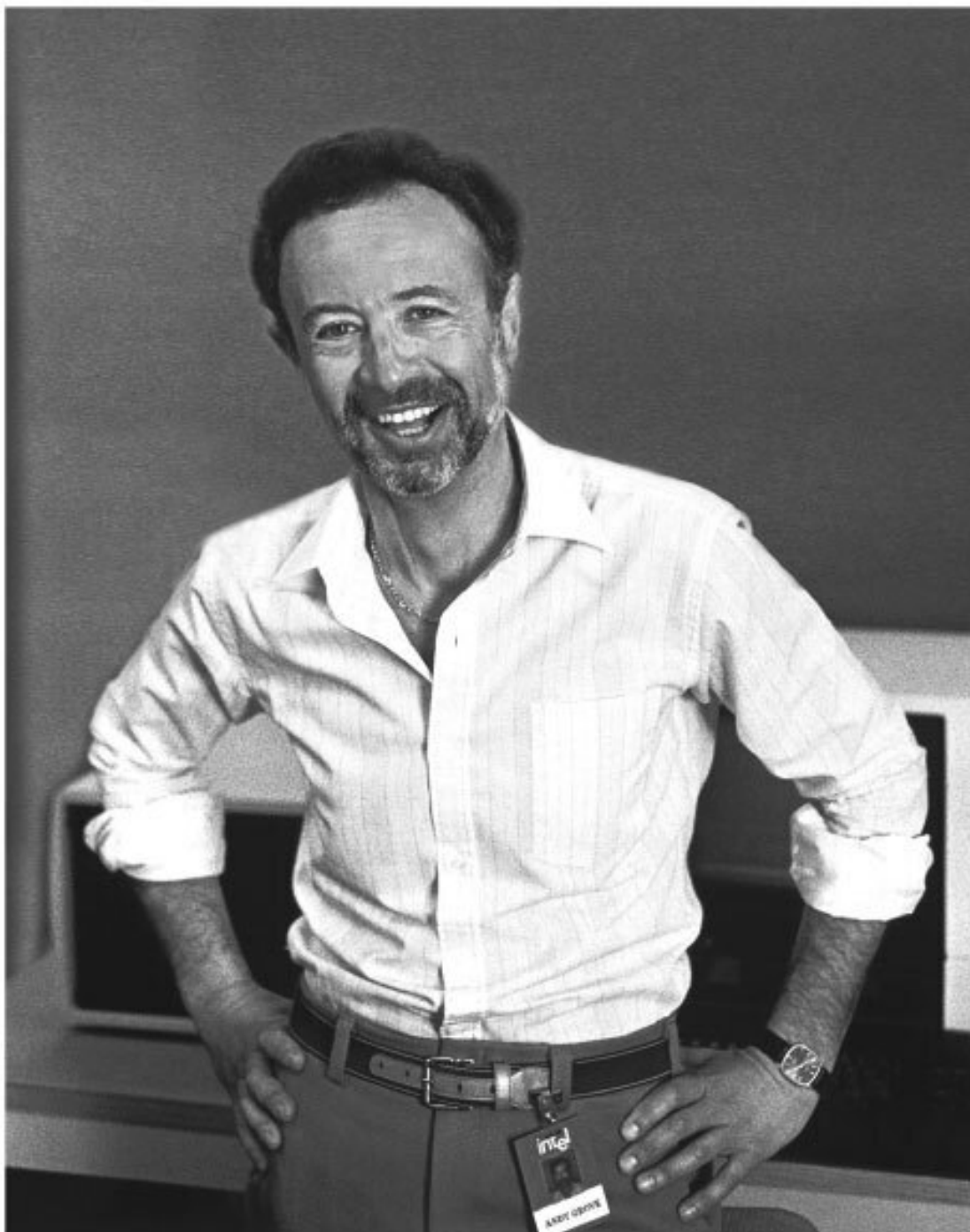
Intel стал лабораторией Гроува для инноваций в области менеджмента. Он любил учить, и компания получила колоссальную выгоду²⁸. Через несколько дней после того, как меня наняли, я получил вождеденное приглашение на курс Intel по организации, философии и экономике (iOPES) – семинар по стратегии и производственной работе компании. Занятия проводил доктор Энди Гроув.

За один час Гроув рассказал об истории компании, год за годом²⁹. Он резюмировал основные цели и стремления Intel: чистая прибыль в два раза выше норм отрасли, лидерство на рынке по каждой линии продукции, которую предлагает компания, «амбициозные задачи» и «возможности для роста» для сотрудников³⁰. Справедливости ради замечу, что примерно то же самое я слышал в школе бизнеса.

²⁸ Как и Стэнфордский университет, где каждый год Андраш Гроф отдавал сто часов своей жизни шестидесяти студентам магистратуры по курсу бизнес-администрирования.

²⁹ Хотя записи этого семинара у нас не было, мы отыскали видеозапись схожего семинара, который Гроув провел три года спустя. Его комментарии и выражения заимствованы именно из этой записи, которую можно посмотреть на www.whatmatters.com.

³⁰ Видеозапись семинара можно найти здесь: www.whatmatters.com/grove.



Энди Гроув (1983)

А потом он сказал то, что произвело на меня неизгладимое впечатление. Он рассказал о компании Fairchild, где впервые встретился с Нойсом и Муром и стал первооткрывателем в области исследований кремниевой подложки. Fairchild стала золотым стандартом отрасли, но у нее был один серьезный недостаток: отсутствие нацеленности на достижения.

«Там высоко ценились профессиональные знания, – объяснил Энди. – Это был основной критерий, по которому нанимали людей. И именно так люди получали повышение. Мало кого интересовало, умеют ли они превращать свои знания в реальные результаты. В Intel мы придерживаемся прямо противоположного подхода; тут практически неважно, что вы знаете. Важно, что вы можете сделать со своими знаниями или чего можете достичь, что сумеете реализовать. Поэтому слоган компании звучит так: “Intel всегда добивается результата”».

Практически неважно, что вы знаете. Утверждать, что знания вторичны, а исполнение важнее всего, – *такого* точно не услышишь в Гарварде. Для меня это стало удивительным и абсолютно реалистичным превознесением достижений над регалиями. Однако на этой мысли Гроув не закончил, а придержит лучшее напоследок. За несколько завершающих минут он обрисовал систему, которую начал применять с 1971 года, когда Intel было всего три года. Таким стало мое знакомство с искусством целеполагания. Я был восхищен.

Приведу несколько подлинных фрагментов речи самого основателя OKR³¹.

«Итак, ключевые слова – цели и ключевой результат. Цель – это направление: “Мы хотим доминировать на рынке компонентов для микрокомпьютеров средней ценовой категории”. Это цель. Вот куда мы движемся. Ключевые результаты на этот квартал: “Заключить десять новых соглашений с клиентами по 8085” – один ключевой результат, контрольный рубеж. Это разные понятия...

Ключевой результат должен быть измеримым. В конце заданного периода вы должны посмотреть на результаты работы и уверенно ответить на вопрос: “Я выполнил задачу или нет? Да? Нет?”. Все просто. И никакой критики.

Мы добились доминирования на рынке комплектующих для микрокомпьютеров средней ценовой категории? Об этом мы станем спорить в течение нескольких лет, но в следующем квартале точно будем знать, заключили мы десять новых соглашений или нет».

Это была «очень, очень простая система», как сказал Гроув, зная, что простота для инженеров – словно кошачья мята для котов. На первый взгляд концепция казалась вполне логичной, разумной – и вдохновляющей. По сравнению с приевшимися менеджерскими установками того времени Гроув создал нечто совершенно новое и оригинальное. Строго говоря, его «цели и ключевые результаты» не возникли на пустом месте. У этого процесса был предшественник. В поиске своего пути Гроув последовал за легендарным уроженцем Вены, неутомимым возмутителем спокойствия, первым великим современным гуру менеджмента Питером Друкером.

Наши МВО-предшественники

В начале XX века праотцы теории менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор и Генри Форд первыми стали систематически измерять результаты работы и анализировать способы их улучшения. Они считали, что самая эффективная и прибыльная организация – авторитарная³². Научный менеджмент, как писал Тейлор, состоит из «точного знания того, что вы хотите от своих рабочих, и контроля, чтобы они добились этого оптимальным и наиболее дешевым способом»³³. В результате, как отмечал Гроув, появилась «жесткая иерархия: были те, кто отдавал приказы, и те, кто выполнял приказы беспрекословно»³⁴.

³¹ Представьте себе легкий венгерский акцент, от которого Гроув так и не избавился.

³² Более прогрессивную модель, на которую в то время мало кто обратил внимание, выдвинула социальный работник из Массачусетса Мэри Паркер Фоллет. В статье «Отдавая приказы» (1926) Фоллет утверждала, что совместное принятие решений и сотрудничество между менеджерами и сотрудниками дает гораздо более эффективный результат. Там, где Тейлор и Форд видели иерархию, Фоллет увидела сетевую организацию.

³³ Taylor, F. The Principles of Scientific Management. NY – London: Harper & Brothers, 1911.

³⁴ Grove, A. High Output Management. NY: Random House, 1983.

Полвека спустя Питер Друкер – профессор, журналист, историк – разбил модель Тейлора – Форда в пух и прах. Он выдвинул новый идеал менеджмента, нацеленный на результаты и при этом гуманистический. Корпорация, писал он, должна быть сообществом, «основанным на доверии и уважении к работникам, а не только механизмом получения прибыли». Более того, он утверждал, что цели компании нужно обсуждать с подчиненными. Вместо традиционного кризисного менеджмента он предложил баланс долгосрочного и краткосрочного планирования, основанного на конкретных данных и дополненного регулярными обсуждениями между коллегами.

Друкер стремился наметить «принцип менеджмента, который развивал бы индивидуальные способности и ответственность и в то же время давал общее направление для планирования и видения, регулировал командную работу и согласовал индивидуальные цели с общим благом»³⁵. Он буквально сформулировал сущность человеческой природы: когда люди помогают выбирать направление работы, они с большей вероятностью достигнут цели. В 1954 году в своей фундаментальной работе «Практика менеджмента» Питер Друкер³⁶ назвал данный принцип «управлением по целям и самоконтролю». Это и стало фундаментом и генезисом OKR Энди Гроува.

В 1960-х годах управление по целям, или МВО, как его называли, прижилось в ряде дальновидных компаний. Самой известной из них была Hewlett-Packard, где МВО стало частью знаменитого «метода HP»³⁷. Постепенно компании научились выделять небольшое количество основных приоритетов и сосредоточенно работать над ними. Результаты впечатляли. Метаанализ семидесяти исследований показал, что грамотное применение МВО приносит рост продуктивности на 56 % по сравнению с 6 % при низкой вовлеченности сотрудников³⁸.

Однако со временем недостатки МВО стали очевидны. Во многих компаниях цели все равно планировались и вяло спускались сверху вниз. Иногда они застаивались из-за отсутствия постоянного обновления; застревали и заглошались в автономных подразделениях или сводились к ключевым показателям результативности (KPI), цифрам без души и контекста. Хуже всего, что МВО привязывалось к зарплате и бонусам. Если рискованные решения подвергаются штрафу, зачем рисковать? К концу 1990-х годов система утратила популярность. Даже Друкер критиковал ее. По его словам, МВО – «всего лишь очередной инструмент», а «не идеальное лекарство для эффективного менеджмента»³⁹.

Оценка результатов

Квантовый скачок Энди Гроува состоял в применении принципов промышленного производства к «мягким профессиям», административным, профессиональным и менеджерским функциям. Гроув стремился «создать условия, которые ставят во главу угла результаты»⁴⁰, и избежать того, что Друкер назвал ловушкой активности: «Акцент на результатах – ключ к росту продуктивности, в то время как рост активности может привести к прямо противоположным итогам». На конвейере легко отличить конкретный результат работы от бесплотной активности. А вот когда сотрудникам платят за то, чтобы они думали, все намного сложнее.

³⁵ Drucker, P. *The Practice of Management*. NY: Harper & Row, 1954.

³⁶ Друкер, П. *Практика менеджмента*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

³⁷ Руководители Hewlett-Packard считают, что успех их компании определяется ее философией, ориентированной на людей. Эта философия получила название «Особый метод Hewlett-Packard». *Прим. ред.*

³⁸ Rodgers, R., Hunter, J. *Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity*. Journal of the American Psychological Association. 1991, April.

³⁹ *Management by Objectives*. The Economist. 2009, October 21.

⁴⁰ Grove, A. *High Output Management*. NY: Random House, 1983.

Гроув пытался решить две загадки: как определить и измерить результаты работников интеллектуального труда? И что можно сделать, чтобы повысить эти результаты?

Гроув был приверженцем научного менеджмента. Он читал все, что только мог найти опубликованного, из развивающейся области поведенческой науки и когнитивной психологии. Хотя новомодные теории предлагали более приятный способ вовлечь людей в работу, чем во время расцвета эпохи Генри Форда, контролируемые университетские эксперименты не подтверждали, что один стиль лидерства лучше другого. Было сложно удержаться от вывода, что оптимального менеджерского стиля просто не существует». В Intel Энди брал на работу «целеустремленных интровертов»⁴¹ по собственному образу и подобию, людей, которые решали проблемы быстро, объективно, систематично и навсегда. Как и Гроув, они научились бороться с проблемами, никого не обвиняя. Они отказались от интриг и политики, чтобы принимать оперативные, обоснованные совместные решения.

Intel опирался на конкретную систему в каждой сфере производства. Воздавая должное Друкеру, Гроув назвал свою систему целеполагания iMBO (Intel Management by Objectives). На практике, однако, она значительно отличалась от классической MBO. Гроув редко обозначал цели и задачи, не привязывая их к конкретным «ключевым результатам» (его термин). Чтобы исключить путаницу, я буду называть его подход OKR – этот акроним я позаимствовал из лексикона мастера. Практически во всех аспектах новый метод отрицал старый.

Таблица 1. MBO против OKR

MBO	Intel OKR
«Что»	«Что» и «Как»
Ежегодно	Ежеквартально или ежемесячно
В частном порядке, автономно	Публично и прозрачно
Сверху вниз	Снизу вверх или горизонтально (примерно поровну)
Связано с компенсацией	В основном не зависит от компенсации
Не приемлет риска	Напористый и амбициозный

К 1975 году, когда я пришел в Intel, система OKR Гроува работала на полную мощность. Каждый работник интеллектуального труда в компании формулировал ежемесячные индивидуальные OKR. Через несколько дней после семинара iOPEC мой руководитель предложил мне сделать то же самое. Мне поручили писать бенчмарки для 8080, новейшего продукта Intel на рынке восьмибитных микропроцессоров, где компания доминировала. Я должен был показать, что наш чип более эффективен и спокойно обойдет конкурентов.

Мои OKR в компании Intel канули в Лету, но я никогда не забуду их главные пункты:

⁴¹ Grove, A. iOPEC seminar, 1978. Один из современных примеров: Ларри Пейдж – целеустремленный интроверт.

Цель
**Продemonстрировать превосходство
микропроцессора МП 8080 над Motorola 6800.**

- Ключевые результаты**
(оцениваются по следующим критериям)
1. Написать пять бенчмарков.
 2. Разработать демоверсию.
 3. Составить тренировочные материалы по продажам для «полевой группы».
 4. Опросить трех клиентов для проверки эффективности материала.

Жизненная сила Intel

Помню, как распечатал свои OKR на IBM Selectric (до появления первого коммерческого лазерного принтера оставался еще целый год) и повесил на стене кабинета, чтобы видели все проходящие мимо. Я никогда не работал в компании, где было принято записывать свои цели, не говоря о том, чтобы знать цели остальных сотрудников, включая CEO. Для меня это стало озарением, ориентиром. И, кроме всего прочего, освобождением. Когда коллеги приходили ко мне в середине квартала с просьбой составить новые спецификации, я знал, что могу отказаться без всяких последствий: OKR стали моей опорой и оправданием, так как демонстрировали всей компании мои приоритеты.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.