



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

Джон Дорр

Measure What Matters. How Google, Bono,
and the Gates Foundation Rock the World with OKRs
John Doerr

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

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

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. Джон Дорр / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Джона Дорра «Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге В 1999 году тогда еще молодая компания Google внедрила систему OKR (Objectives and Key Results). Методику предложил Джон Дорр – теперь уже легендарный венчурный инвестор, узнав о ней от ее создателя – сооснователя Intel Энди Гроува. Книга Джона Дорра «Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR» – практический путеводитель по алгоритму, который поможет не только успешно управлять проектами, но и разбудить в сотрудниках творческую энергию и страсть к новаторству. «Благодаря OKR наша безумная суперцель – организовать всю имеющуюся в мире информацию – стала достижимой», – говорит Ларри Пейдж, CEO Alphabet и сооснователь Google. Сейчас систему используют BMW, Disney, Exxon, Samsung – воспользуйтесь этим инструментом, чтобы ответить на два самых главных вопроса, которые может задать себе компания: чего мы хотим добиться и как мы это сделаем. Зачем читать • научиться приоритизировать задачи и гибко реагировать на меняющиеся условия рынка; • начать ставить амбициозные цели и отслеживать их по конкретным и измеримым ключевым результатам; • разобраться, как мотивировать сотрудников на слаженную командную работу; • понять, как достичь самой масштабной суперцели, которую только может поставить перед собой ваша компания. Об авторе Джон Дорр – легендарный венчурный инвестор, один из первых инвесторов в Google и Amazon, инженер, председатель компании венчурного капитала Kleiner Perkins. В прошлом – один из ключевых сотрудников Intel, перенявший систему OKR у ее изобретателя Энди Гроува, «лучшего менеджера всех времен и народов», и внедривший ее во многих компаниях, включая Google.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

OKR – методика целеполагания, которой пользуются звезды	7
Что такое OKR	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Краткое содержание книги: Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью ОКР. Джон Дорр

Measure What Matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs

John Doerr

www.smartreading.ru

OKR – методика целеполагания, которой пользуются звезды

В современном мире успеха добивается тот, кто не только силен, но и гибок. Окружающая среда меняется так быстро, что компании больше не могут позволить себе придерживаться жесткого плана действий и полагаться на устаревшие принципы ежегодной оценки производительности сотрудников.

В своей книге Джон Дорр, «выпускник» компании Intel, предлагает особую систему управления проектами – OKR (Objectives and Key Results – цели и ключевые результаты). Суть методики заключается в том, чтобы поставить несколько достаточно сложных и масштабных целей, определить для них дедлайн и присвоить каждой цели некоторое количество измеримых ключевых результатов.

Главная особенность OKR заключается в том, что методика позволяет синхронизировать усилия на всех уровнях организации и направить их на достижение суперцели. Какая это будет цель – приоритетная или амбициозная, – зависит от текущего положения дел в компании. Если вам надо выживать и активно завоевывать нишу на рынке, система OKR поможет грамотно поставить цели и спустить их сверху вниз; а если вы уже обеспечили себе стабильное положение на рынке, не бойтесь мыслить шире, и OKR разбудят в ваших сотрудниках творческую энергию и страсть к новаторству.

Активнее всего технология OKR используется в сфере IT, где быстрота реагирования и командная работа – обязательные условия успеха (AOL, Dropbox, LinkedIn, Oracle, Slack, Spotify, Twitter). OKR – отличный инструмент для стартапов, выживание которых зависит от того, насколько прозрачно они смогут донести инвесторам, какой именно продукт собираются создать и как вывести его на рынок. Однако эту систему применяют и такие гиганты, как BMW, Disney, Exxon, Samsung.

И все же главный игрок на поле OKR – это Google. В 1999 году тогда еще молодая, начинающая компания внедрила систему, предложенную Джоном Дорром, и в том числе благодаря этому добилась выдающихся результатов. Правильно поставленные и измеримые цели значительно упрощают процесс принятия решений, способствуют развитию культуры прозрачности и помогают противостоять хаосу. Инструмент отвечает на два самых главных вопроса при постановке целей: чего мы хотим добиться и как мы это сделаем. Джон Дорр утверждает: отличная идея – это хороший старт, но на вершину вас приведет практичная и надежная система ее воплощения.

Что такое OKR

OKR (Objectives and Key Results) – это цели и ключевые результаты, которые ставит перед собой компания, команды и сотрудники. Это методология управления и целеполагания, позволяющая компании направлять усилия на общие важные цели в рамках всей организации. OKR связывают между собой различные этапы производства, придают работе сплоченность и осмысленность.

Цели – это то, чего нужно достичь. Они должны быть важны, конкретны, выполнимы. В идеале они также должны вдохновлять сотрудников на работу, а компанию – на большие свершения. Цели помогают конкретизировать мышление и снизить количество абстрактных, необдуманных действий.

Грамотно сформулированные цели должны:

- ▶ отражать ключевые стремления и намерения;
- ▶ быть дерзкими, но реалистичными;
- ▶ быть измеримыми, объективными и однозначными;
- ▶ иметь четкую ценность для компании в случае успешного достижения.

В 1970-х изобретатель методики OKR Энди Гроув сформулировал цель Intel так: «Мы хотим доминировать на рынке компонентов для микрокомпьютеров средней категории».

Ключевые результаты – это метрики и система оценки того, как компания собирается достичь поставленных целей. Ключевые результаты конкретны, привязаны к определенным срокам, амбициозны, но при этом реалистичны.

Правильно сформулированные ключевые результаты:

- ▶ отражают измеримые промежуточные точки на пути к цели;
- ▶ описывают итоги, а не действия;
- ▶ содержат доступные и надежные доказательства выполнения задачи (список изменений, ссылки на документы, опубликованные отчеты и т. д.).

Краткосрочный ключевой результат для заявленной цели Intel звучал так: «Заключить десять новых соглашений с клиентами по 8085».

Примерный цикл реализации OKR

За 4–6 недель до квартала	Руководители компании приступают к обсуждению OKR компании на год и первый квартал
За 2 недели до квартала	Лидеры доводят до сведения всего персонала OKR на ближайший год и первый квартал
Начало квартала	Исходя из основных OKR компании команды составляют собственные OKR и обсуждают их на собраниях
Через неделю после начала квартала	Сотрудники делятся личными OKR внутри команды и обсуждают их на индивидуальных встречах с менеджерами
В течение квартала	Сотрудники отслеживают прогресс и отмечают достигнутые цели или пересматривают текущую стратегию
К концу квартала	Сотрудники оценивают OKR и анализируют результаты по первому кварталу

По сути, OKR – это общий язык исполнения. Они формируют ожидания: что именно нужно сделать и кто над этим работает. Они помогают объединить сотрудников как вертикально, так и горизонтально. В более крупных организациях OKR представляют собой своеобразную дорожную карту: они сплачивают сотрудников и обеспечивают синхронность действий, особенно в условиях географической удаленности подразделений и офисов компании друг от друга.

Как работает система OKR:

► **На каждый цикл должно приходиться три – пять OKR.** Чем меньше задач, тем более сконцентрированные усилия прилагаются. В среднем каждая цель должна быть привязана к пяти ключевым результатам.

► **Важно поощрять сотрудников к самостоятельному формулированию как минимум половины своих OKR.** Когда все цели спускаются сверху вниз, люди теряют мотивацию и вовлеченность.

► **OKR не должны быть «высечены в мраморе».** Даже после окончания официальных обсуждений сотрудники и команды должны иметь право корректировать цели и синхронизировать их между собой. То же касается и рыночной ситуации: если что-то меняется и цель теряет свою актуальность, можно модифицировать ключевые результаты или вовсе отказаться от дальнейшего движения в выбранном направлении.

► **Не стоит бояться завышенных ожиданий.** Приоритетные и важные для выживания бизнеса OKR должны быть выполнены на 100 %, а вот сверхплановые OKR могут казаться почти недостижимыми. Завышенные цели толкают организацию к покорению новых высот.

► **OKR не должны быть привязаны к системе вознаграждения и поощрения сотрудников,** иначе они будут вести себя слишком осторожно. А достижения требуют риска.

► **Внедрение OKR требует времени.** Может пройти несколько лет, прежде чем организация научится по-настоящему грамотно ставить цели и привязывать к ним разумные ключевые результаты.

Четыре «суперсилы» OKR:

1. Приоритизация и обязательства. OKR помогают отделить зерна от плевел и сосредоточиться на том, что действительно важно; повышают эффективность взаимодействия отделов; дают фундамент для принятия решений.

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.