



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

**Ключевые идеи книги:
Измеряйте самое важное.
Как Google, Intel и другие
компании добиваются роста
с помощью OKR. Джон Дорр**
Серия «Smart Reading.
Ценные идеи из лучших книг»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51799369

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

Аннотация

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.

Содержание

OKR – методика целеполагания, которой пользуются звезды	7
Что такое OKR	9
Конец ознакомительного фрагмента.	14

**Краткое содержание
книги: 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

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 вообще 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 воз-**

награждения 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.