



**КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ
2023**
командное
лидерство

**Искусство формулировки OKR:
развиваем команды,
ориентированные на результат**



Наталья
Гульчевская
OKR Академия



Наталья Гульчевская

Со-основатель OKR Академии (Россия)
OKR Academy International (Netherlands)



“Правильная” формулировка OKR это не прихоть и не элемент карго-культа. То, как команда научится формулировать Цели и Ключевые результаты, будет влиять на успех или провал в реализации стратегических целей и в целом на корпоративную культуру компании.

Поэтому на мастер-классе мы разберем:

- Почему именно такие правила формулировки OKR и как это влияет на культуру и мышление сотрудников?
- **Искусство формулировки Целей** (Objective) - практика креативности.
- **Наука формулировки Ключевых результатов** - отличие задач, output, outcome. Почему важны измеримые Ключевые результаты?

Что такое OKR?

1. Система исполнения Стратегических целей
2. Способ формулирования Целей и Ключевых результатов
3. Краткосрочное целеполагание
4. Управление задачами
5. Обсессивно-компульсивное расстройство



OKR (Objectives and Key Results)

Agile система исполнения стратегии



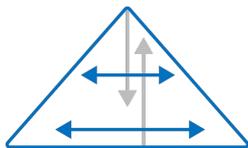
Как



Гибко (Agile)

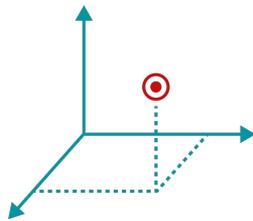


Сфокусированно

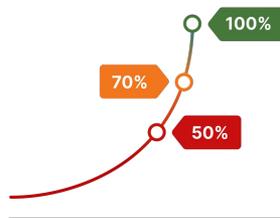


Согласованно

К каким целям



Ясным



Амбициозным

Что делать

Год (годы)

Стратегическая цель

Квартал (месяц)

Планирование

Ретроспектива

Неделя

Понедельник

Пятница

Прогресс-собрание

Празднование успехов



Владелец OKR



OKR мастер/коуч



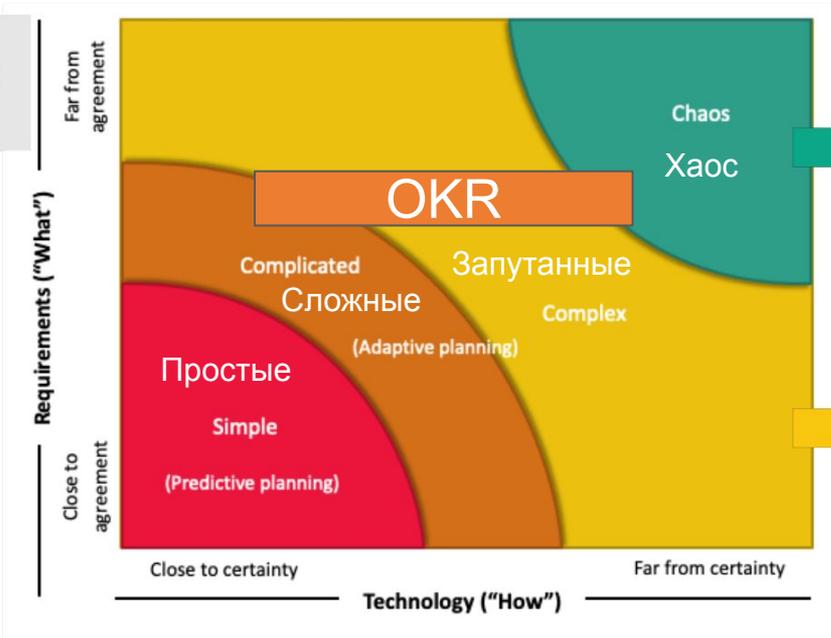
OKR практики

Где полезен OKR?

STACEY MATRIX

The Stacey Matrix, developed by Ralph Stacey (simplified by Brenda Zimmerman), is a contingency-based approach to decision making. A decision is based upon two variables:
 Certainty (Cause and Effect of Decision)
 Agreement (Extent of Agreement among Stakeholders)

Far from agreement:
 What do we want to achieve?



BANI - world
B - Brittle
A - Anxious
N - Nonlinear
I - Incomprehensible

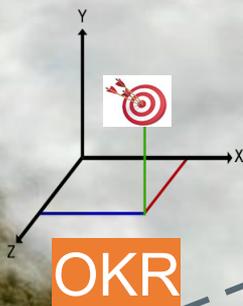
хрупкий
 беспокойный
 нелинейный
 непостижимый

VUCA - world
V - Volatile
U - Uncertain
C - Complex
A - Ambiguous

нестабильный
 неопределённый
 сложный
 неоднозначный

Far from Certainty:
 When underlying cause and effect relationships are unclear, past experiences irrelevant, and the outcomes unpredictable.

Вы
находитесь
здесь



Стратегическая
цель

NEXT TURN

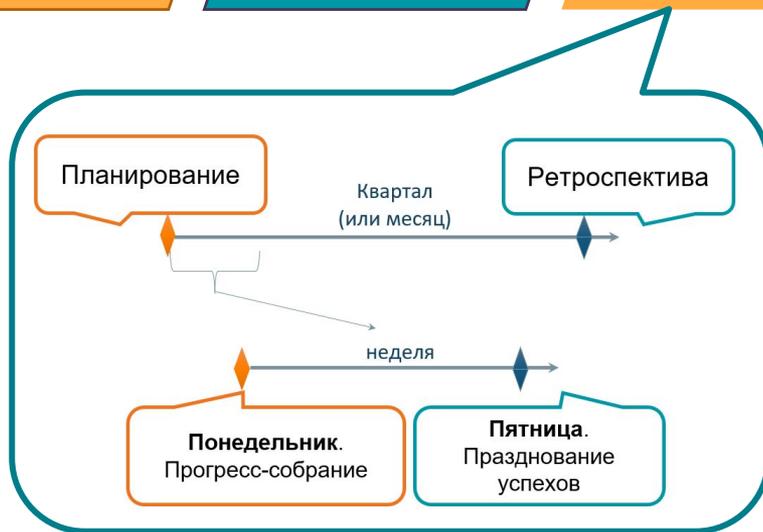
CIVILIZATION



Гибкость планирования



На чем важно **сфокусироваться** в этом квартале, что поможет реализовать стратегическую цель?



Стратегическая
цель



Как OKR меняет мышление?

Знакомьтесь, это Лена.

Одна из ее многочисленных обязанностей - выдать сертификат тем, кто прошел тест на знание OKR

<https://okr-academy.ru/testokrbasic>

Действия:

1. Скопировать имя участника из таблицы в шаблон сертификата
2. Сохранить шаблон с именем участника
3. Отправить сертификат участнику по эл.почте

Время выдачи 1 сертификата - 6 минут

Итого скорость - 10 сертификатов в час

У Лены много другой работы, она готова уделять сертификатам не более 2 часов в день.



Амбициозные цели?

Отдел маркетинга сработал настолько хорошо, что получил заказ на тестирование 300 сотрудников одной организации. Значит, надо выписать 300 сертификатов в один день.

Скорость - 10 сертификатов в час.

30 часов? А когда я буду делать остальную работу?



Какие варианты решений видит Лена:

- 1) Мне нужно еще 4 помощника, тогда мы сможем за день выписать все сертификаты.
- 2) Если я буду делать одна, то мне надо 2 недели.

Если бы я сама ставила себе цель, то самое амбициозное - 80 сертификатов в день. Но никак не 300!

Амбициозные цели?

Отдел маркетинга сработал настолько хорошо, что получил заказ на тестирование 300 сотрудников одной организации. Значит, надо выписать 300 сертификатов в один день.

Скорость - 10 сертификатов в час.

30 часов?
А когда я буду делать
остальную работу?



Какие варианты решений видит Лена:

- 1) Мне нужно еще 4 помощника, тогда мы сможем за день выписать все сертификаты.
- 2) Если я буду делать одна, то мне надо 2 недели.

Это мышление, ориентированное на линейный процесс

А если ориентироваться на результат?

Если ориентироваться на результат

Что мне надо делать КАЧЕСТВЕННО по-другому?

AutoCrat Testing

File Edit View Insert Format Data Tools Form Add-ons Help All changes saved in Drive

Timestamp How old are you? What's your favorite color?

AutoCrat

Sample Student Merge

3. Map source data to template

Merge tab: Form Responses 1 Header row: 1 First data row: 2

Standard Hyperlink Image << Student Name >> maps to column Student Name

Standard << Age >> maps to column How old are you?

Standard << Favorite Color >> maps to column What's your favorite color?

Help Guide Cancel SAVE Back Next

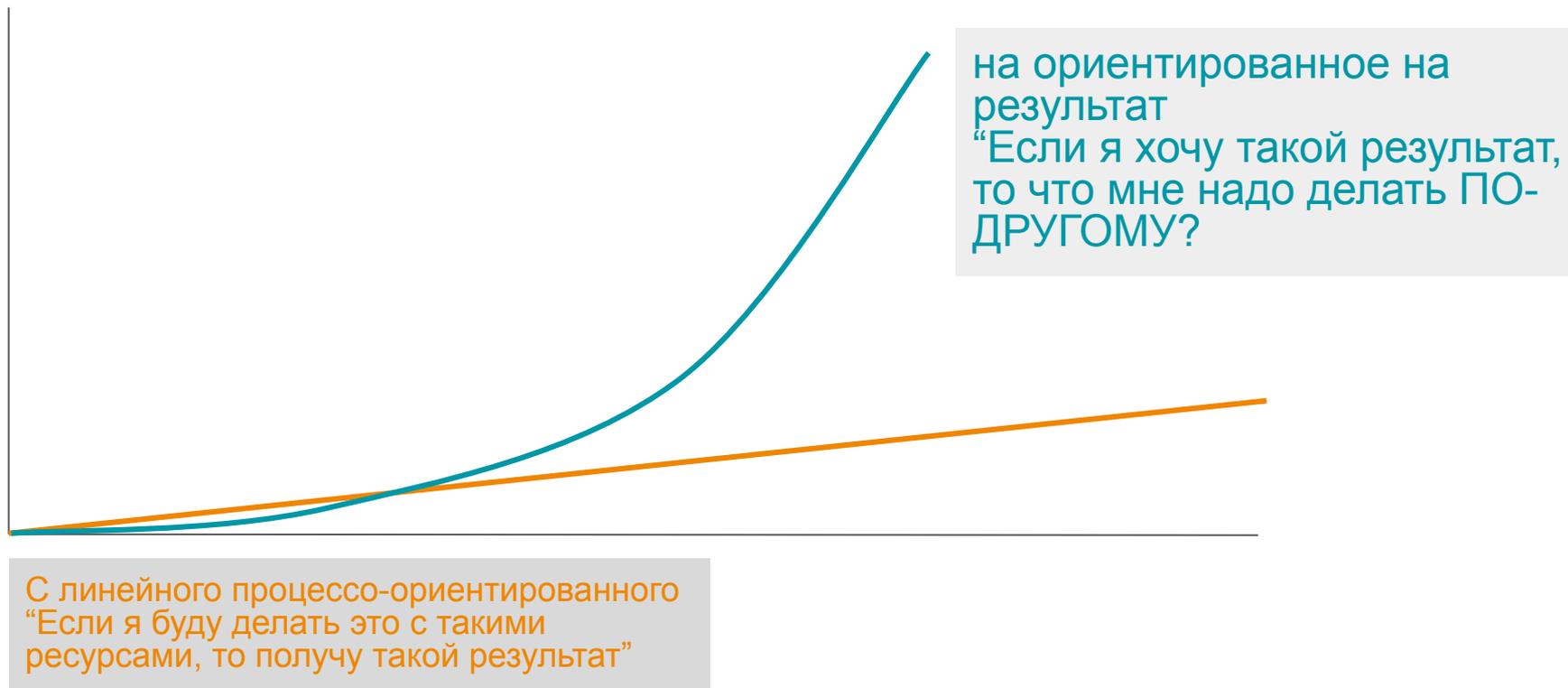
****NEW!****
Insert images and clickable web links

- 1) поиск подходящей системы - 30 минут
- 2) настройка таблиц и шаблонов - 30 минут
- 3) создание 300 сертификатов - 5 минут

Круто!
Что бы еще из моей работы перепоручить роботам?

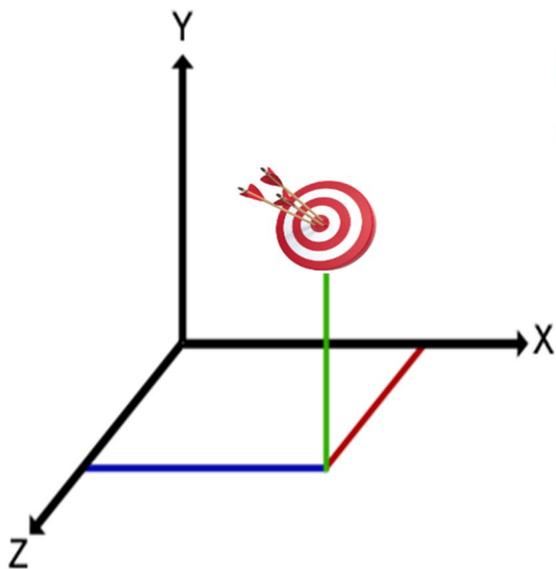


OKR меняет мышление



Мотивирующая формулировка целей

OKR



Цель
«Что мы хотим?»

- Краткая
- «Качественная»
- Вдохновляющая

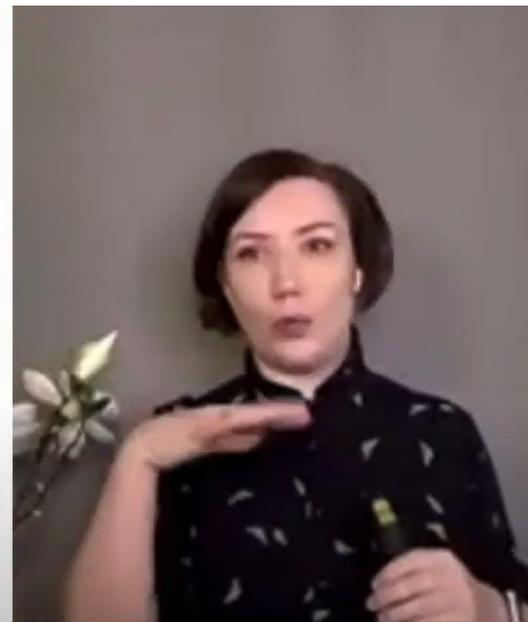
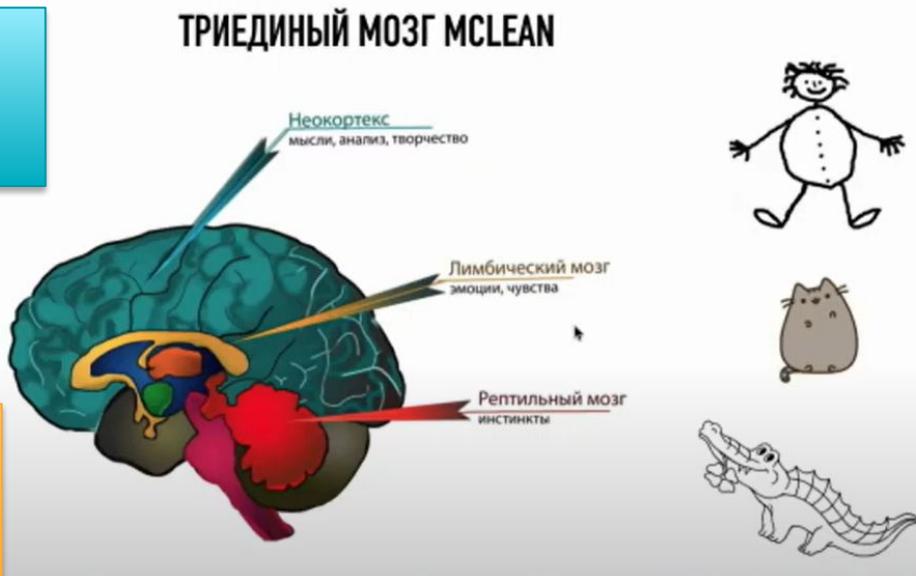
Ключевые результаты
«Как мы узнаем, что достигли цели?»

- Необходимые и достаточные показатели
- Измеримые, «Количественные» - **SMART**
- Амбициозные («на вырост»)
- **Результат** выполнения задач

Посмотрите видео Анны Обуховой “OKR и мозг”

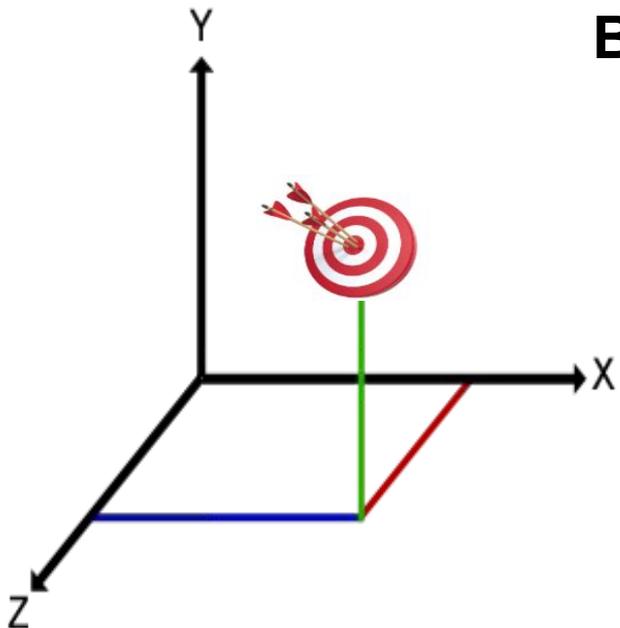
Ключевые результаты
Как пойму что достиг?
Факты, цифры

Цель (Objective)
Я Хочу
Эмоции, энергия



Цель

Все заказы в срок!

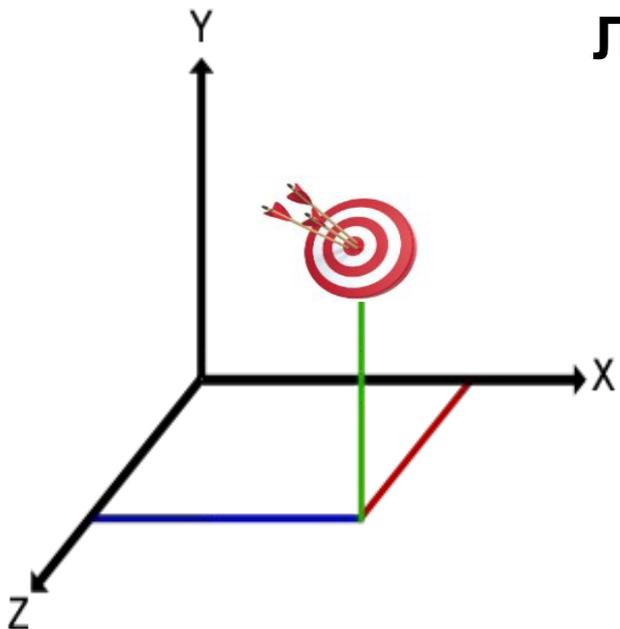


Ключевые результаты

1. Время расчета заявки сокращено с 2 дней до 4 часов
2. Количество быстрых отгрузок - увеличено с 50 до 90%
3. Срок на последней миле сокращен с 48 часов до 16 часов

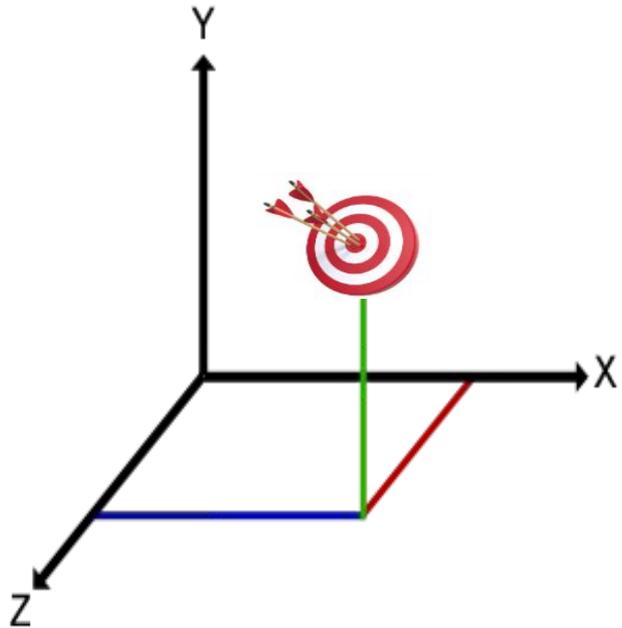
Цель

Любая дверь за 5 дней!



Ключевые результаты

1. Снизить срок изготовления до 2,5 дней
2. Обеспечить показатель своевременного "коэффициента доставки" комплектующих в смежные подразделения равный 0,95



Цель компании С АТІ по пути!

Ключевые результаты

1. Повышен коэффициент вовлеченности НІ с 84 до 90
2. Снижен показатель текучки с 23,5 до 10
3. Повышена узнаваемость в 3 раза

Один из OKR
уровня компании

OKR-5 ATI.SU	Целевое значение	Исходное значение	Факт	% достижения - изменяется каждую неделю	Оценка прогресса владельцем (0-10)
С АТИ по пути					
Повышен коэффициент вовлеченности НУ	90	84,4	84,4	1%	5
Понижен показатель текучки с 23,5 до 10	10	23,53	18,2	39%	7
Повышена узнаваемость в 3 раза	18	6	6	0%	5

Уровни команд

Цель PathFinder	Выбирают нас - выбираем мы
КР1	Статья о фильтрах опубликована и набрала 5 тыс. просмотров

Цель Market_TXT	Мимо лендинга АТИ кандидату не пройти
КР1	Достигнута посещаемость HR-лендинга целевым трафиком с рекламной кампании не менее 70 уникальных пользователей за каждый день РК.
КР2	Состоялось не менее 3 собеседований с кандидатами, конвертировавшимися с РК

Цель Команды ANDR	Вы не знаете АТИ? Тогда мы идем к вам
КР1	Собрано 2000 просмотров статьи про флаттер на Хабр от Ксюши
КР2	Собрано 5000 просмотров статьи про флаттер на Хабр от Димы
КР3	Собрано 2000 просмотров статьи про ферму на Хабр

Цель PathFinder	С АТИ по пути
КР1	АТИ Водитель: Статья на vc.ru - 5000 просмотров

ЧЕК-ЛИСТ для проверки качества OKR

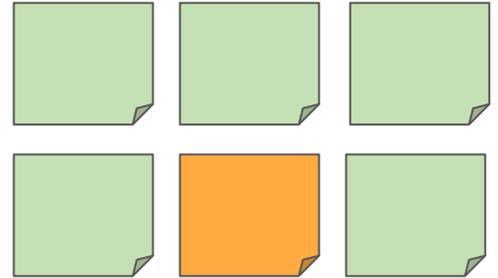
Критерий проверки		<input type="checkbox"/>
Цель (Objective)	Лаконичная, легко запоминается	<input type="checkbox"/>
	Эмоционально мотивирующая	<input type="checkbox"/>
	Конкретная, понятно что хотите достичь	<input type="checkbox"/>
	Критически важная в выбранном периоде для реализации стратегии компании	<input type="checkbox"/>
	Change (направленная на изменения), а не Run (повседневная деятельность)	<input type="checkbox"/>
Ключевые результаты (Key Results)	Результат выполнения задач, а не задачи	<input type="checkbox"/>
	Количественно измеримы	<input type="checkbox"/>
	Могут измеряться регулярно (каждую неделю)	<input type="checkbox"/>
	Необходимый и достаточный набор для достижения Цели	<input type="checkbox"/>
	Амбициозны, имеют бизнес-ценность	<input type="checkbox"/>
Максимальный балл		10

Цель (Objective) – краткое, четкое определение основной качественной цели, двигающей организацию в желаемом направлении. **«Что мы хотим?»**

- **Создающие бизнес-ценность, связанную со стратегией.**
- Вдохновляющие. Создать что-то значимо большее, чем есть сейчас.
- Достижимые. Баланс между вызовом и реальностью.
- В зоне контроля команды (или владельца OKR).
- Качественные (можно без цифр).
- Позитивно сформулированы (желательно).

Практика

1. Изучите кейс.
2. Каждый напишите несколько вариантов формулировки Objective (Что хотим?)
3. Обсудите, сверьте с чек-листом и выберите 1-2 самых “сильных”



Ключевые результаты: Принципы формулирования

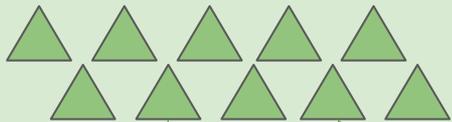
Ключевые результаты (Key Results) – количественное определение, измеряющее достижение выбранной цели.

«**Как мы узнаем, что достигли нашей цели?**»

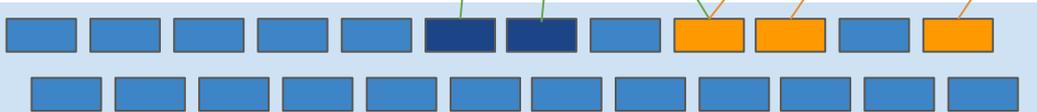
- Количественные (**измеримые**).
- Амбициозные (захватывающие дух). Постановка высокой планки повышает производительность и удовлетворение от работы.
- Конкретные и **однозначно понимаемые** в команде.
- Принадлежащие создателю, а не спущенные сверху.
- Демонстрирующие прогресс в процессе исполнения.
- **Ключевые**, а не все возможные.
- Описывают **результаты**, а не задачи.

OKR - Цели и Ключевые результаты
(CHANGE,
Новое, взрывной рост,
Именно сейчас)

KPI - Ключевые показатели
эффективности
(RUN, Линейный рост)



Метрики



Данные



Упражнение “4 корзины”

Варианты ответа:

- A** - ключевой результат
- B** - индикатор здоровья проекта
- C** - задача "Бери и делай"
- D** - исследование (исследовательская задача),
аналитическая задача



Ben Lamorte

OKRs coach, author, founder of
OKRs.com



Определите, чем является каждое из четырех утверждения:

1. Создать должностную инструкцию на позицию "Менеджер проекта"	A,B,C,D
2. Увеличить время посещения сайта каждым уникальным посетителем с 200 до 400 секунд	A,B,C,D
3. Снизить время от заказа до доставки клиенту с 14 дней до 3 дней	A,B,C,D
4. Удерживать среднее время ответа на HR запросы в пределах 2 часов	A,B,C,D
5. Оценить варианты платформ для проведения онлайн занятий	A,B,C,D

Типы ключевых результатов

Тип Ключевого результата	Примеры KR для цели “Все заказы в срок”
Outcome Увеличение (или уменьшение) числового показателя полученной бизнес-ценности.	Увеличен процент заказов, выпущенных в срок, на 20% Количество жалоб клиентов на сроки поставки снижено на 50%
Output Увеличение (или уменьшение) числового показателя размера усилий, приложенных исполнителями.	Улучшена скорость подготовки заказа к отгрузке на 50% Время расчета заявки сокращено с 2 дней до 4 часов
Веха Результат, который должен быть достигнут, но не метрика, которую можно измерять. Иногда его называют “бинарным”, но мы рекомендуем использовать шкалу для измерения прогресса	Запущен пилотный проект с новым подрядчиком по доставке заказов. <ul style="list-style-type: none">• 100% — договор подписан,• 70% — согласованы условия договора,• 50% — проведены переговоры с подрядчиком,• 20% — разработаны условия сотрудничества
Регулярная практика Когда команда хочет наладить регулярный процесс, чтобы потом получить результат. Часто появляется в личных OKR, направленных на изменение привычек.	Еженедельно проводятся синхроны отделов для увеличения скорости реализации заказа (целевое значение 14)
Задачи Это не Ключевые результаты! (хотя часто появляются) Задайте вопрос: “Что будет результатом выполнения этой задачи? Как мы поймем, что она выполнена успешно?”	Пример задач для цели “Все заказы в срок!": <ul style="list-style-type: none">• Нанять 10 дополнительных операторов колл-центра.• Провести анализ процесса доставки и выявить узкие места

Пример

Цель (Objective)

Наши сообщества в социальных сетях - источник продаж!

Ключевые результаты?

- Запустить 5 рекламных кампаний в социальных сетях
- Провести 3 розыгрыша призов в социальных сетях
- Публиковать 3-5 постов в неделю в социальных сетях
- Установить контакт как минимум с 3 лидерами мнений



Пример

Цель (Objective)

Наши сообщества в социальных сетях - источник продаж!

Ключевые результаты?

- Запустить 5 рекламных кампаний в социальных сетях
- Провести 3 розыгрыша призов в социальных сетях
- Публиковать 3-5 постов в неделю в социальных сетях
- Установить контакт как минимум с 3 лидерами мнений



“Что будет результатом этой активности?
Как мы поймем, что она успешна?
Зачем мы это делаем?”

Пример

Цель (Objective)

Наши сообщества в социальных сетях - источник продаж!

Ключевые результаты:

1. Увеличена доля продаж из социальных сетей до 30%
2. Увеличен трафик на лендинг с социальных сетей на 40%
3. Увеличено число подписчиков социальных сетей до 100 000

Задачи!

- Запустить 5 рекламных кампаний в социальных сетях
- Провести 3 розыгрыша призов в социальных сетях
- Публиковать 3-5 постов в неделю в социальных сетях
- Установить контакт как минимум с 3 лидерами мнений



Практика

1. Для выбранного Objective найдите 3-5 Ключевых результата, измеряющих - как вы поймете, что достигли цели?
2. Проверьте Ключевые результаты по чек-листу
3. Если это задачи - то что будет их результатом? Переформулируйте.

Objective
(Цель)

Ключевой
результат 1

Ключевой
результат 2

Ключевой
результат 3

ЧЕК-ЛИСТ для проверки качества OKR

Критерий проверки		<input type="checkbox"/>
Цель (Objective)	Лаконичная, легко запоминается	<input type="checkbox"/>
	Эмоционально мотивирующая	<input type="checkbox"/>
	Конкретная, понятно что хотите достичь	<input type="checkbox"/>
	Критически важная в выбранном периоде для реализации стратегии компании	<input type="checkbox"/>
	Change (направленная на изменения), а не Run (повседневная деятельность)	<input type="checkbox"/>
Ключевые результаты (Key Results)	Результат выполнения задач, а не задачи	<input type="checkbox"/>
	Количественно измеримы	<input type="checkbox"/>
	Могут измеряться регулярно (каждую неделю)	<input type="checkbox"/>
	Необходимый и достаточный набор для достижения Цели	<input type="checkbox"/>
	Амбициозны, имеют бизнес-ценность	<input type="checkbox"/>
Максимальный балл		10

Хотите проверить свои знания по OKR?
БЕСПЛАТНО!

Если вы уже знаете основы OKR, то можете подтвердить свои знания и получить сертификат и бейдж уровня OKR Basic с помощью теста!

👉 <https://okr-academy.ru/testokrbasic>

Сертификат OKR Basic Certification
от OKR Академии



Уровень теста соответствует требованиям к компетенциям уровня сертификации OKR Basic Certification Российского Центра Сертификации OKR Standard

Сертификат OKR практика Basic Certification
от Центра сертификации OKR Standard

внесен в российский реестр
Центра сертификации и стандартизации OKR Standard

