

# Содержание

|                    |   |
|--------------------|---|
| Благодарности..... | 5 |
| Введение.....      | 9 |

## Часть I. Зачем

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Глава 1.1. Как и зачем появилась система OKR? .....     | 15 |
| Глава 1.2. 10 причин для лидера внедрить OKR .....      | 28 |
| Глава 1.3. Что даст вашему бизнесу внедрение OKR? ..... | 58 |

## Часть II. Что и как

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| Глава 2.1. Что такое OKR.....              | 89  |
| Глава 2.2. Правила формулирования OKR..... | 99  |
| Глава 2.3. Сессия планирования OKR.....    | 120 |
| Глава 2.4. Прогресс-собрания .....         | 144 |
| Глава 2.5. Празднование успехов .....      | 162 |
| Глава 2.6. Сессия ретроспективы .....      | 176 |

## **Часть III. Внедрение и эволюция OKR**

|                                                                    |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Глава 3.1. Принятие решения о внедрении.</b>                    |            |
| Подготовка .....                                                   | <b>205</b> |
| <b>Глава 3.2. Запуск внедрения. Обучение .....</b>                 | <b>240</b> |
| <b>Глава 3.3. Пилотное внедрение .....</b>                         | <b>272</b> |
| <b>Глава 3.4. Масштабирование .....</b>                            | <b>285</b> |
| <b>Глава 3.5. Устойчивое функционирование<br/>и эволюция .....</b> | <b>302</b> |
| <b>Глава 3.6. Рестарт или улучшение .....</b>                      | <b>321</b> |
| <b>Глава 3.7. OKR и мотивация .....</b>                            | <b>344</b> |
| <b>Глоссарий .....</b>                                             | <b>367</b> |
| <b>Рекомендуемая литература .....</b>                              | <b>389</b> |
| <b>Заключение .....</b>                                            | <b>391</b> |
| <b>Об авторах .....</b>                                            | <b>393</b> |

# Благодарности

Прежде всего команда ОКР Академии хочет выразить искреннюю благодарность всем тем, кто внес вклад в создание этой книги.

Начнем с благодарности компаниям, с которыми мы имели возможность сотрудничать в течение длительного периода и чьи примеры использовались как иллюстрация к существенным аспектам ОКР в этой книге. Ваше непреклонное стремление к успеху, уникальные подходы и инновации являются бесценным источником вдохновения для всех, кто стремится к развитию в мире бизнеса.

«Брендс Хаб / Zetter», «Гардиум / WiseAdvice», ГК «Новард», ГК Eqvanta, «Диван.ру», завод «Оконная мануфактура», «Миррико менеджмент», ПАО «Северсталь», «ПиццаФабрика», PravoTech, «Протектфид», «СамАвто» (Узбекистан), «Свеза», СДЭК, «СеверМедПрофи», «СИТИ21», «Содружество», Rescore, «Сравни.ру», «Стардогс», «ТД Торэкс», «Технолоджик / Skyward», «Технониколь», «Урбантех», «Эконика», «ЮМВенд», «ATI.SU — Биржа грузоперевозок», Бюро переводов AWATERA, FAKRO, Forise Group, Free Lines, inDrive, KASKAD Family, Modulbau, Otto Group Russia, PIM Solutions, «Таксопарк 369», TOM TAILOR.

Также мы благодарны за опыт, который получили в сотрудничестве, компаниям «Авито», «Автотрекер», «АйСиТи Логистикс», «Алтимейт Эдьюкейшн», «Альта Дженетикс», «Альфа Медиа Alfaleads ГоЧа», «Амплуа-Тренингс», АНМ, АО «Монитор Электрик», АО «Точка», АСГ (Алкогольная Сибирская Группа), бизнес-клубу «Атланты», «Биг Дата Технологии», «Браво Софт», «Британика», БФ «Нужна помощь», «ВКонтакте» (Департамент клиентского опыта), Web Control, «Вентмастер», «ВсеИнструменты.ру», «Гидротехнологии Сибири», гимназии «Корифей», ГК «Спецторг», «Глобус Медиа / tutu.ru», ЗАО «Альфа-Банк» (Беларусь), ЗАО «Альфа-Банк» (Казахстан), Красцветмет, «Лемчик, Крупский и Партнеры», «Леруа Мерлен» в Пензе, «Леруа Мерлен» в Новосибирске, «Мэнпауэргрупп», «Новосистем», ОТП Банк, «Офисариум», «Профиланс Групп», «Речь и интеллект», «Ритейл Эксперт», «Родная речь», Росбанк, Ростелеком, Ростелеком-Солар, Рулог, Сбербанк, СКБ «Контур», «Таможенная карта», УК №1 «Утконос», Шэн Ли, AdTech Holding, Apartners Capital, Business Life Stream, DPD, Ecco, EffectiveSoft (Беларусь), Fresh Auto, «GANG / Молодость», Garlyn, ГПМ «Дата», Green Cosmetics, HZPC (Нидерланды), iBox, Macroscop, QIWI, Ushatava, Wone IT.

Особую благодарность хотим выразить тем, кто делился своими мыслями, мнениями и опытом, которые мы использовали при написании этой книги. Идеи и замечания этих людей сделали данную работу намного глубже и значимее. Признательны вам: Абрамов Алексей, Андреев Артем, Арайс Гунтарс, Артамонов Денис, Астахов Владимир, Ахметова Зарнигор, Бедненко Алла, Васина Светлана, Вильде Святослав, Виноградова Елена, Воробьев Дмитрий, Воробьева Анна, Грушин Сергей, Двойных Елизавета, Девлетова Нурия, Денисенков Андрей, Домингес Екатерина, Евлютин Максим, Ельнова Елена,

Игумнов Евгений, Илиопуло Алеко, Илиопуло Андрей, Ильина Светлана, Игнатович Светлана, Кананыхин Роман, Качалина Ольга, Клочков Игорь, Козарезова Екатерина, Константинова Алина, Коротаев Евгений, Корсунский Даниил, Курская Оксана, Лексикова Екатерина, Лосев Сергей, Макаров Антон, Мальцева Ирина, Маркидаль Лариса, Машинистов Олег, Милованов Игорь, Морозов Алексей, Москвичев Антон, Наджар Алексей, Новосельский Артур, Орлова Оксана, Панкратов Дмитрий, Панов Кирилл, Пелевин Алексей, Попова Виктория, Расмус Юстас, Рассанов Илья, Расторгуева Юлия, Роман Гарипов, Рябцев Денис, Рябцева Евгения, Самойлов Всеволод, Сатановская Ольга, Седов Владимир, Семенистый Дмитрий, Сенькина Галина, Скилевая Карина, Соболев Евгений, Статкус Мария, Тягунов Иван, Филиппова Ольга, Филюшкина Екатерина, Фришман Анатолий, Фурсов Михаил, Хуммедов Руслан, Цивликов Алексей, Чайка Наталья, Шапиро Анна, Шестак Юлия, Шестериков Алексей, Шуберт Кристина, Щедрина Елена, Юлдашев Ульмас, Ямилова Эльмира, Яшина Ольга.

Искреннюю благодарность и признательность мы испытываем к нашим коллегам — тренерам ОКР Академии, с которыми совместно набирали опыт и благодаря которым появлялись многие из приведенных примеров: Екатерине Филипповой, Гузаль Акрамовой, Дмитрию Титареву, Марии Ветницкой. И конечно, нашей дружной команде ОКР Академии — Светлане Винницкой, Николаю Ефимову и Людмиле Афанасьевой.

И наконец, мы хотим поблагодарить вас, читателей. Без вашего интереса и стремления к развитию эта книга не имела бы смысла. Мы надеемся, что вы найдете в ней полезные и вдохновляющие идеи для успешного применения ОКР.

Мы постарались вспомнить всех и надеемся, что в следующем издании книги наш список пополнится новыми

БЛАГОДАРНОСТИ

компаниями и именами, и, возможно, вы, читатель, увидите в нем и свое имя.

Спасибо всем вам!

Авторы книги и эксперты OKR Академии  
*Наталья Гульчевская, Ирина Сукманюк, Екатерина Чуева*

Редактор книги  
*Мариэль Стрелинская*

# Введение

Основной вызов, с которым сталкиваются современные компании, — потребность меняться со скоростью (или быстрее!) изменений, происходящих вокруг. Звучит красиво и правильно, а как реализовать на практике?

В этой книге мы познакомим вас с системой OKR (Objectives and Key Results) — Цели и Ключевые результаты. Она уже не одно десятилетие помогает компаниям отвечать на вызовы внешнего мира и достигать выдающихся результатов. Система OKR была создана в момент зарождения цифровой эпохи в компании Intel ее руководителем Энди Гроувом и завоевала популярность благодаря его ученику Джону Дорру и компаниям Google и Amazon, которые с ее помощью добились экспоненциального роста. Сейчас OKR применяются во всем мире теми, кто хочет достигать поставленных целей и быть успешным в условиях высокой неопределенности.

Цель данной книги — помочь читателям разобраться в том, что такое система OKR, как она работает и как ее можно внедрить в своей компании. Мы представляем практическое руководство для лидеров, менеджеров и предпринимателей, которые хотят управлять своими компаниями

более эффективно, выстраивая стратегию и контролируя прогресс.

Книга состоит из трех частей, сформированных по принципам «Золотого круга Саймона Синека» — Зачем, Что и Как.

Первая часть адресована главным образом руководителям и собственникам бизнеса и отвечает на вопрос «Зачем?». Мы рассмотрим, почему внедрение OKR может быть полезным для вашей компании. Разберемся, как OKR помогают улучшить коммуникацию и согласованность внутри компании, повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, увеличить прозрачность и фокусировку на стратегических целях.

Вторая часть содержит пошаговое описание всей системы OKR и будет наиболее полезна OKR-коучам, Владельцам OKR и всем, кто непосредственно участвует в реализации OKR. Многие думают, что OKR — это просто особенность формулировки целей. Но на самом деле формулировка — это лишь один элемент целостной системы, давший ей название. Во второй части книги мы подробно описываем, что такое OKR, как их формулировать и планировать, как отслеживать прогресс в их выполнении. Мы предлагаем практические советы и инструменты для исполнения OKR, включая сценарии сессии планирования, прогресс-собраний, празднования успехов и сессии-ретроспективы. Каждая глава второй части имеет практическую структуру: вначале мы объясняем теорию, зачем и как выстроен тот или иной элемент. Теория подтверждается примерами из практики реальных компаний — в основном наших клиентов, но также и тех, чей опыт мы изучали. В конце каждой главы мы поместили сведенный в таблицу четкий алгоритм или чек-лист, которые вы можете использовать как подручный инструмент при проведении OKR-мероприятий.



В третьей части мы подробно описываем этапы зрелости системы OKR в компании. Рассматриваем шаг за шагом процесс внедрения, начиная с подготовки и принятия решения о внедрении и заканчивая устойчивым функционированием и эволюцией системы. Мы также обсуждаем, как правильно организовать обучение вовлеченных сотрудников и подготовить команду внутренних OKR-коучей для успешного внедрения. Особое внимание уделим типичным трудностям и алгоритмам действий на каждом этапе.

В книге собраны многочисленные примеры из нашей практики использования OKR и предложен ряд полезных инструментов, шаблонов для формулирования целей, планирования, отслеживания и оценки прогресса в выполнении OKR.

Мы надеемся, что эта книга поможет вам разобраться в том, как использовать OKR для управления своей компанией, достигать стратегических целей и повышать эффективность работы вашей команды. Книга может быть полезна для менеджеров, руководителей, специалистов по управлению, а также для всех, кто интересуется развитием своих навыков управления и бизнеса в целом.



Часть I

# Зачем



## Глава 1.1

# Как и зачем появилась система OKR?

Одним из самых важных глобальных изменений последнего столетия был переход из промышленной эпохи в цифровую. Его движущими силами стали широкое распространение вычислительной техники, прежде всего персональных компьютеров, массовое применение портативных коммуникационных устройств, всеобъемлющее проникновение интернета. Не всегда просто отличить причину и следствие, но именно этому переходу мы обязаны той высокой скорости изменений, которые происходят вокруг нас. Основа для смены эпох закладывалась еще в прошлом веке такими компаниями, как Intel, Microsoft, Google, Facebook, Apple. Неудивительно, что инновационные технологии, созданные внутри них, требовали изменения управленческих подходов. Именно так родилась система OKR.

В 80-х годах прошлого столетия Энди Гроув, генеральный директор компании Intel, будучи большим поклонником и учеником Питера Друкера, начал использовать у себя в компании разработанный им подход к целеполаганию — MBO (Management by Objectives, 1954) или Управление по целям. К сожалению, Гроув не получил ожидаемых результатов. Тогда, как талантливый

управленец и практик, он модифицировал систему и дал ей название IMBO (Intel MBO) — «MBO по-интеловски».

Сотрудник компании Intel Джон Дорр, сменив должность инженера на карьеру венчурного инвестора, параллельно учил молодых стартаперов, как ставить цели. Фактически он использовал систему, созданную Энди Гроувом, немного доработав ее и дав название OKR. Самыми известными из таких стартапов являются компании Google (начали использовать OKR в 1999 году) и Amazon (применяют OKR примерно с 1995 года). Они и сейчас продолжают использовать систему OKR, отмечая, что во многом именно ей обязаны достигнутым результатам. Широкую известность система получила после выступления на конференции в 2003 году сотрудника Google Рика Клау. Он рассказал, что за систему целеполагания используют в Google и как она обеспечила фантастические результаты. С этого момента началось ее массовое внедрение компаниями, ставящими перед собой амбициозные цели.

Что же отличает OKR от MBO? Прежде чем ответить, давайте вернемся к промышленной и цифровой эпохам. Компания Intel уже в XX веке была ярким представителем цифровой эпохи и жила с соответствующей скоростью. Поэтому первое, что в ней появилось, — гибкость. Цели ставились не на классические годовые отрезки с квартальной декомпозицией, а лишь на ближайший период, на который в начале планирования можно было понять конкретную перспективу. Мы говорим именно о целях исполнения стратегии. Энди Гроув рассуждал примерно так: «Зачем планировать на периоды, которые будут не скоро? Сейчас я вижу конкретные приоритеты только на ближайший квартал, значит, и планировать цели буду на него. В конце подведу итоги: каких результатов достиг, что изменилось вокруг? Затем снова посмотрю на свою стратегию, чтобы

решить, на чем фокусироваться в следующий ближайший период». Возможно, вы уже узнали суть аджайл-подхода — движение итерациями с циклами обратной связи.

Второе отличие: в IMBO цели определял не руководитель, а все причастные к их достижению лица, так как в условиях быстрых изменений самой актуальной информацией обладают те сотрудники, которые находятся ближе к рынку и (или) клиентам. Участвуя в постановке целей, они получают гораздо более высокий уровень вовлеченности. Также, прежде чем быть принятыми к исполнению, цели проходят два уровня согласования (выравнивания) — вертикальный и горизонтальный. О том, что это такое и какими процедурами может быть реализовано, мы расскажем ниже, а здесь хочется отметить, что такое двойное согласование помогает максимально повысить качество целей и убрать возможные противоречия в фокусировке у различных подразделений и команд.

Фокусировка на ограниченном количестве целей — третье отличие. Она обеспечивает возможность получения результата в условиях ограниченности ресурсов. В OKR существует достаточно жесткое и конкретное ограничение количества целей — их не должно быть больше пяти, а более точное количество зависит от их масштаба, сложности и инновационности.

Четвертым отличием является амбициозность — лидерский инструмент, помогающий достижению выдающихся и вдохновляющих результатов. В момент постановки целей определяется, насколько вы поднимете для себя планку — на 30%, в два или в 10 раз. Амбициозность подчеркивает необходимость разделения оценки результатов и краткосрочной материальной мотивации — это еще одно, пятое отличие от MBO.

Почему с каждым годом все большее количество компаний применяют OKR? Конечно, это является прямым ответом

на изменения внешней среды. Период до начала цифровой революции принято называть SPOD-миром. Это аббревиатура из четырех английских слов: Steady — стабильный, Predictable — предсказуемый, Ordinary — простой, Definite — определенный. Использование цифровых технологий сделало наш мир сначала «VUCA», а затем «BANI». Подробно познакомиться с этими понятиями вы можете в глоссарии в конце книги, а здесь мы рассмотрим критически важные факторы для внедрения OKR.

Концепция VUCA-мира возникла в 90-х годах прошлого столетия в американской армии и применялась для построения системы обучения военных в условиях, когда внешняя среда характеризуется как Volatile — изменчивая, Uncertain — неопределенная, Complex — сложная, Ambiguous — неоднозначная. Тем, кто хочет быть успешным в VUCA-мире, необходимо развивать такие компетенции, как эмоциональный интеллект, критическое мышление, постоянное обучение, гибкость. Фактически переход от SPOD-мира к VUCA-миру и создал условия для перехода от MBO к OKR.

Но жизнь не стоит на месте, и совсем недавно футуролог Жаме Кассио предположил, что после пандемии мы перешли в новую эпоху, которую он назвал BANI-миром: Brittle — хрупкий, Anxious — тревожный, Nonlinear — нелинейный, Incomprehensible — непостижимый.

Вы можете спросить: «А что нам дают все эти названия?» Конечно, название не важно, а важно понимание, что изменение условий требует изменения мышления, поведения, действий как в личной жизни, так и в бизнесе. Когда мы находимся в BANI-мире, умение понимать, строить прогнозы и планы, которые будут сбываться, отходит на второй план, а на первый выходит **способность быстро чувствовать происходящее и адаптироваться к нему.**



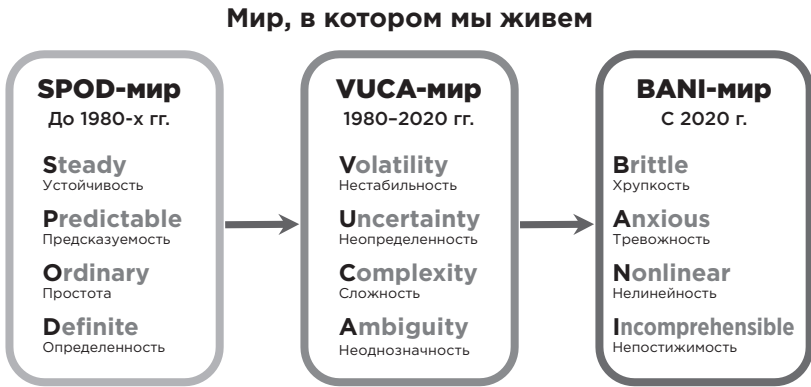


Рис. 1

В **хрупком** мире любые привычные для нас системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент — и нам надо использовать подходы, которые помогут быть устойчивее.

**Нелинейный** мир не позволяет установить четкие связи между причинами и следствиями, например между нашими действиями и их результатом, поэтому для нас важно постоянно проводить сверку по изменению окружающего контента и быстро адаптироваться под его новые ограничения и возможности.

В **тревожном** мире невозможно предсказать, что случится дальше. Мы все чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения. Поэтому нам важно развивать осознанность для управления своими эмоциями и реакциями, эмпатию, сочувствие и командную работу.

Мир становится **непостижимым**, и невозможно предсказать, что будет завтра. Знания всегда неполноценны. Данных все время не хватает. Мы вынуждены принимать решения в ситуации неопределенности и двигаться на ощупь, поэтому нам крайне важно повысить прозрачность и интуитивность, а также

вовлечь в разработку и принятие решений более широкий круг участников.

Если мы обратимся к известным моделям, описывающим эволюционную природу областей принятия решений и систем управления: «Кеневин» (англ. Framework Cynefin, автор Дэвид Сноуден, директор Института управления знаниями компании IBM) или Матрицы Стейси (Stacey Matrix, разработана Ральфом Дугласом Стейси и Кристофером Йенсоном), — то увидим, что в современном бизнесе начинают преобладать запутанные и хаотичные системы.

Говоря о быстрой изменчивости и непредсказуемости внешнего окружения, мы понимаем, что практически невозможно выстраивать бизнес, если менять все и сразу, следуя происходящим изменениям.

Именно поэтому все больше компаний начинают использовать OKR в качестве инструмента для адаптации к быстро меняющимся условиям. OKR позволяют компаниям выстраивать свою стратегию и цели, делая их более гибкими, основываясь на текущих реалиях и изменениях внешней среды и фокусируясь на малом количестве критически важных изменений в один период времени.

*Приведем подробный пример одной из российских производственно-торговых компаний — ТД «Торэкс», где соавторы этой книги Наталья Гульчевская и Ирина Сукманюк проводили обучение OKR, а Екатерина Чуева в течение нескольких лет была аджайл- и OKR-коучем. Для сохранения конфиденциальности данных конкретные цифры скрыты, но все соотношения соответствуют реальной ситуации.*

**Контекст.** Необходимо было настроить процесс изготовления нестандартных изделий в условиях серийного промышленного производства, так как это направление было очень востребовано на рынке и его уже пытались развивать конкуренты. К задаче подступали неоднократно, но никак не могли найти решения, которые позволили бы сделать данный процесс технически возможным и экономически целесообразным.

После внедрения OKR и нескольких циклов жизни по ним эту сложную тему решили поставить во главу угла, закрепив в качестве одной из годовых стратегических целей.

### **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГОДОВАЯ ЦЕЛЬ:**

**«Сделаем желание клиента нашим законом»**

**KP1.** Отгружено X шт. нестандартных изделий.

**KP2.** Достигнута рентабельность нестандартных изделий в XX%.

**KP3.** Коммерческое предложение по нестандартному изделию предоставляется за X часов.

### **ЦЕЛЬ I КВАРТАЛА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ.**

**Системный бизнес-процесс по запуску нестандартных изделий утвержден и внедрен**

#### ***Подразделение 1***

Один из KP. Время обработки заказа нестандартных изделий от приема заказа до отгрузки — X рабочих дней

### *Подразделение 2*

Один из КР. Регламент процесса размещения нестандартных изделий в производстве работает на 100%.

### *Подразделение 3*

Цель. Производство обеспечено технической документацией в объеме, достаточном для изготовления нестандартных изделий.

КР1. Разработана в соответствии с бизнес-процессом и передана в производство документация для изготовления не менее чем 300 изделий.

### *Подразделение 4*

Цель = КР. 100% нестандартных изделий произведено в соответствии с заказами коммерческой службы и в срок.

### *Подразделение 5*

Один из КР. Разработан регламент учета затрат экспериментально-нестандартных изделий.

### *Подразделение 6*

Один из КР. Количество рекламаций по нестандартным изделиям снижено с X до 0.

Далее запустили командный канбан, который еще более укрепил кросс-функциональные связи, собрав представителей каждой функции по цепочке создания ценности в одной команде.

**ЦЕЛЬ II КВАРТАЛА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ.  
Эффективный бизнес-процесс «Нестандартные  
изделия»**

КР1. Среднее время выполнения одного заказа сокращено до X календарных дней.

КР2. Производительность потока увеличена до X шт. готовой продукции в неделю.

КР3. Поток по критерию «время выполнения заказа» в рамках 1-й, 2-й, 3-й категорий стабилизирован (значение коэффициента вариации снижено в 3 раза).

**ЦЕЛЬ III КВАРТАЛА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ.  
Производить нестандартные изделия  
в стандартные сроки**

КР1. Подготовка коммерческого предложения для розничного клиента за X рабочих часов.

КР2. Проработка конструкции за X часов.

КР3. Изготовление нестандартного изделия за X дней.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ИТОГАМ РАБОТЫ ПЕРВЫХ ТРЕХ КВАРТАЛОВ

Увеличилась в 9 раз пропускная способность системы (количество выпускаемых нестандартных изделий в единицу времени).

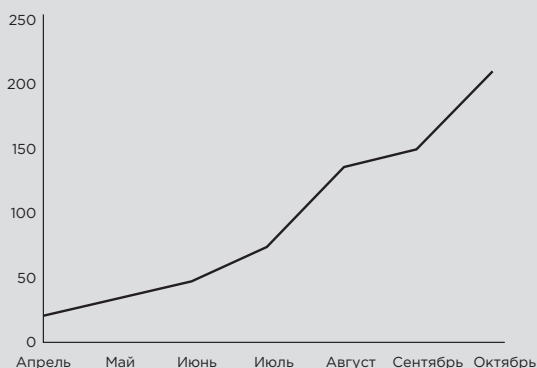


Рис. 2

Сократилось в 10 раз среднее время подготовки коммерческого предложения.



Рис. 3

Амбициозная годовая цель OKR 2019 года по поставке превышена в 2 раза.

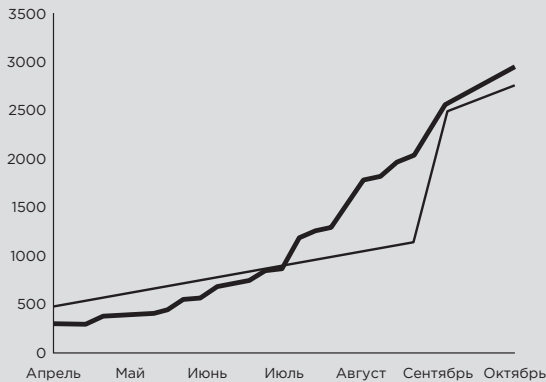


Рис. 4

На 1600% (тысячу шестьсот процентов!) увеличена выручка за II и III кварталы (6 месяцев).

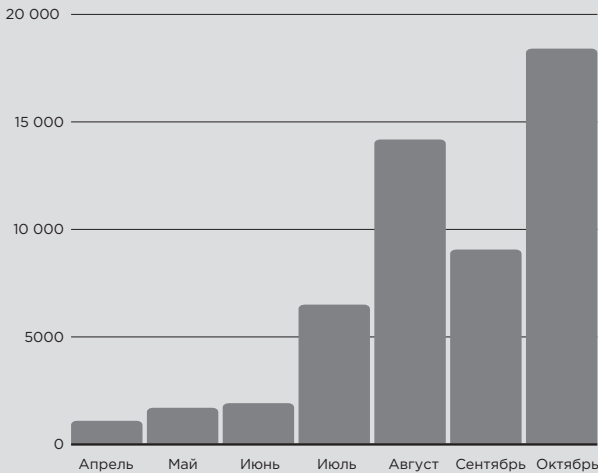


Рис. 5

Увеличена способность удовлетворить спрос на рынке: она стала расти по экспоненте, о чем говорит динамика поступления заказов на нестандартные изделия.

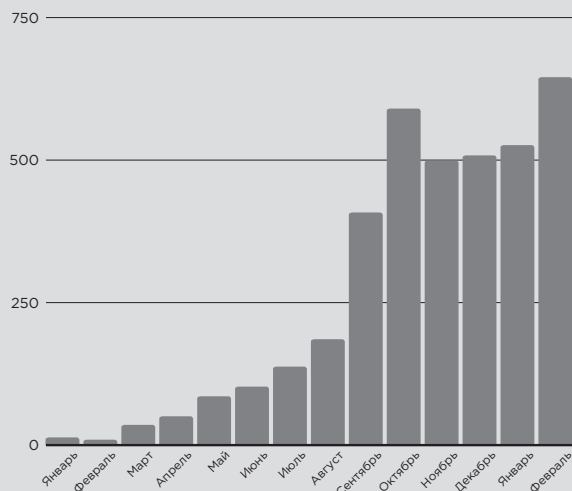


Рис. 6

Применение системы OKR в данной компании для запуска и совершенствования процесса производства нестандартных изделий позволило достичь значительных бизнес-результатов и даже стало одним из инструментов сглаживания сезонности бизнеса. Установив стратегические годовые Цели и согласовав Ключевые результаты в различных подразделениях и уровнях, компания смогла существенно продвинуться в решении проблем в конкретной области своего бизнеса. Приняв принципы OKR и интегрировав их в свою деятельность, компания успешно трансформировала процесс производства нестандартных изделий, получив конкурентное преимущество на рынке.



Надеемся, что этот пример наглядно продемонстрировал, как OKR работают и какие впечатляющие результаты могут принести при правильном использовании.

Далее мы будем сохранять принцип наглядности и в каждой главе станем подтверждать теорию примерами из жизни компаний, которые применяют OKR. Там, где пример положительный и мы получили разрешение на публикацию, мы будем указывать название — и вы при желании сможете связаться с компанией напрямую и узнать подробности. Но также мы наблюдали и множество провалов OKR — и тоже хотим ими поделиться. Конечно, в этом случае мы не будем называть компанию (к тому же это обычно типовые ситуации, и многие смогут себя в них узнать).

Теперь, когда мы разобрались в причинах, по которым применение OKR становится все более популярным, давайте выясним, почему же лидерам компаний следует внедрить эту систему управления в свою работу. В главе «10 причин для лидера внедрить OKR» мы подробно рассмотрим ключевые аспекты, которые делают OKR столь привлекательными для современных организаций, и то, как они могут способствовать вашему успеху в сегодняшнем мире.

## Глава 1.2

# 10 причин для лидера внедрить OKR

За годы практики внедрения OKR в десятках компаний самых разных отраслей и размеров мы слышали от владельцев и генеральных директоров компаний много историй о причинах, побудивших их искать новые способы реализации стратегических целей и в конечном счете прийти к OKR.

Но устройство бизнеса в моей компании кардинально отличается от компании другого масштаба или другой отрасли. «Разве мне могут быть полезны ваши примеры?» — скажете вы.

Конечно, каждая ситуация уникальна, поэтому не стоит внедрять OKR, бездумно следуя готовому шаблону. Важна насмотренность эксперта, который выполняет внедрение. Опираясь на наш опыт, мы выделили 10 типичных причин, которые побуждали владельцев и топ-менеджмент принять решение о переходе компании на работу по OKR.

Их можно объединить в четыре основные группы: понимание стратегии и способа ее реализации, готовность к изменениям, сфокусированность и согласованность, а также мотивация сотрудников.

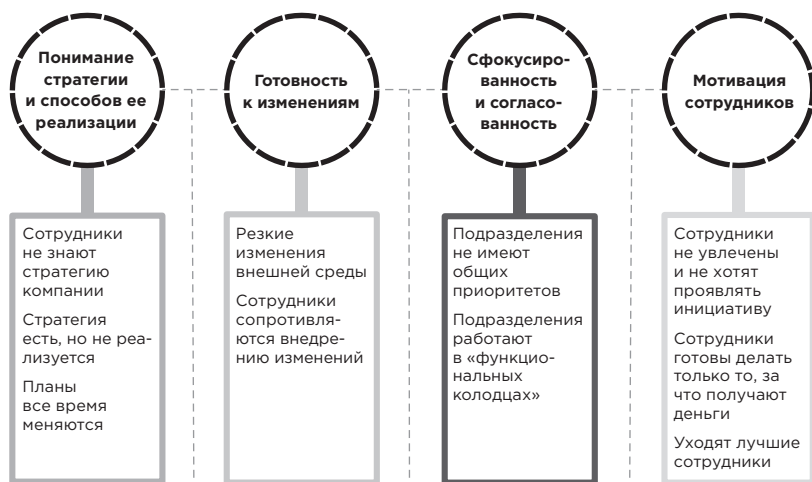


Рис. 7

Первая группа «Понимание стратегии и способов ее реализации»:

1. Сотрудники не знают стратегию компании.
2. Стратегия есть, но не реализуется.
3. Планы все время меняются.

Вторая группа «Готовность к изменениям»:

4. Резкие изменения внешней среды.
5. Преодоление инертности мышления сотрудников при внедрении изменений.

Третья группа «Сфокусированность и согласованность»:

6. Подразделения не имеют общих приоритетов.
7. Подразделения работают в «функциональных колодцах».

Четвертая группа «Мотивация сотрудников»:

8. Сотрудники не увлечены и не хотят проявлять инициативу.
9. Сотрудники готовы делать только то, за что получают деньги.
10. Уходят лучшие сотрудники.

## **ПЕРВАЯ ГРУППА ПРИЧИН ВНЕДРИТЬ OKR: «Понимание стратегии и способа ее реализации»**

Один из распространенных мифов об OKR — это то, что данная система нацелена на краткосрочное планирование. На самом деле именно тесная связь OKR со стратегией и постоянная сверка действий с главным вектором обеспечивают компании игру вдолгую. OKR позволяют сделать процесс движения к цели осознанным и направленным. Дают возможность не терять фокус внимания за рутинными процессами.

Если вы или топ-менеджмент компании задаетесь вопросами: «А что у нас со стратегией? Почему она не реализуется?» — поздравляем! Настало время внедрять OKR.

### **ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №1.**

#### **Сотрудники не знают стратегию компании**

Ради интереса попробуйте остановить в коридоре любого руководителя среднего звена или рядового сотрудника, и спросите: «Какая стратегия у нашей компании на ближайший год?» Возможно, ответ вас удивит (если вообще последует). Мы не раз проводили такие эксперименты при подготовке сессии планирования OKR. И, даже когда задавали этот вопрос управленческой команде, слышали довольно противоречивые ответы.

Если вам небезразлично, куда движется ваша компания, убедитесь, что стратегия озвучена, записана, прочитана и понята всеми.

### **Кто в лес, кто по дрова**

Однажды мы готовились к проведению расширенной очной сессии планирования. В группе ожидалось около 70 человек — руководителей различных подразделений крупной девелоперской компании. Мы заранее попросили генерального директора подготовить слайд со стратегией, на что он, махнув рукой, ответил: «Зачем? Все прекрасно знают ее. Нам не надо записывать, она у всех в голове!»

Когда пришло время сессии, мы предложили обозначить направление развития и, опираясь на него, задать вопрос: «А на чем надо сфокусировать внимание в ближайший квартал, чтобы максимально продвинуться к ее реализации?»

Директор уверенно предложил кому-нибудь из сотрудников озвучить стратегию — и тут его ждал сюрприз... Идеи прозвучали самые разнообразные.

В результате нам пришлось посвятить около часа, чтобы выписать на флип-чарт довольно противоречивые мнения, организовать обсуждение, прийти к единому видению. И наконец, записать стратегию. Хорошо, что общее понимание вектора все же присутствовало у участников. Ведь если начинать такую сессию с нуля, то она займет от 1 до 3 дней.

Возможно, следуя старой привычке директивного управления, вы как руководитель не видите необходимости вовлекать в обсуждение широкие массы сотрудников, считая, что это дело

узкого круга топ-менеджеров. Или полагаете, что если главный вектор развития был озвучен в начале года на общем собрании, то все его помнят наизусть и опираются на него в расстановке приоритетов ежедневных рабочих задач. В таком случае стратегия точно не реализуется или все будет происходить крайне медленно. Компания начнет безнадежно отставать.

### **А у вас точно есть стратегия?**

Иногда основатели стартапов, имея в голове некий план, думают, что это и есть стратегия. Так, перед базовым тренингом по внедрению OKR мы обсуждали с заказчиком, основателем стартапа, необходимость озвучивания главного вектора развития. В ответ получили уверенное: «Да, конечно! Все есть!»

В результате, уже на тренинге, он предложил команде на ходу накидывать варианты. Нам пришлось сначала проводить консалтинг по развитию стартапа. И только потом уже выбирать критически важные цели на квартал и формулировать OKR.

При использовании OKR стратегия озвучивается всем участникам на каждой ретроспективе и перед началом планирования. Это способствует своевременной актуализации выбранного вектора. Именно такое двунаправленное согласование **ближайших** целей со **стратегическими** обеспечивает высокую адаптивность компании.

## **Перестройка на ходу, или Как не надо адаптировать стратегию**

Наш совет по регулярному пересмотру и адаптации стратегии предполагает, что в этот процесс будет вовлечена как минимум управленческая команда.

На одной из сессии планирования СЕО изложил не ту стратегию, которую знали сотрудники. При подготовке он решил, что старая стратегия неверна, и прямо в процессе рассказа вдохновенно формулировал новую, встраивая в нее приходящие в голову идеи. Это вызвало недоумение и возмущение. Рабочий настрой был сорван, и нам как фасилитаторам пришлось помочь команде сначала справиться с эмоциями, а затем прояснить ситуацию и прийти к единому пониманию.

OKR — это инструмент, для которого критически необходимо озвучивание стратегии компании на всех ее уровнях. Не только ради информирования сотрудников, но и ради ее прояснения, корректировки, адаптации и обогащения значимыми, релевантными деталями. И в то же время OKR — это инструмент для реализации стратегии. Благодаря OKR стратегия наполняется живым актуальным содержанием и пониманием ближайших конкретных шагов.

Если вы (или топ-менеджмент) осознаете данную потребность, тогда OKR — однозначно ваш инструмент.

## ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №2.

**Стратегия есть, но она не реализуется.**



Рис. 8

Часто стратегия разработана и встречаем, на которых она обсуждается, нет конца... но потом все расходятся по кабинетам и продолжают жить как раньше. Сотрудники тонут в большом количестве неотложных и важных дел, решают текущие задачи, но все эти действия не двигают компанию никуда. Она топчется на месте, лишь постфактум реагируя на новые вызовы. Стратегия без плана бесполезна. Сотрудники не понимают, что именно нужно делать для реализации идей топ-менеджеров, и понемногу устают от постоянных криков «Вперед!». В ожидании конкретных указаний все погружаются в выполнение понятных, привычных для себя обязанностей.

### **Когда стратегия остается мечтой**

В одной из компаний была принята стратегия по реформированию розничной сети. В их идее все было с размахом. Представительства в разных городах; новый формат магазинов, который должен был впечатлять стилем. И, конечно, обновленная политика отношений с покупателями.