



**Стратегия**  
**Брендинг**  
**Веб-разработка**  
**Сервисы и стартапы**  
**Performance-маркетинг**  
**Имиджевая реклама**  
**Школа**

**70+ сотрудников**  
**7 руководителей**

# Применение OKR в работе

Опыт внедрения и использования системы OKR  
в управлении компанией

---

Никита Михеенков

# **Objectives And Key Results**

# ~~Обсессивно- компульсивное расстройство~~

**Теория OKR**



**Опыт Nimax**

## **О чем сегодня поговорим?**

---

- 1. Проблема стратегического планирования**
- 2. Что такое ОКР?**
- 3. Неочевидные особенности ОКР**
- 4. Цели и результаты**
- 5. Ошибки целеполагания**
- 6. Каскадирование целей**
- 7. Работа с командой, трекинг и итоги**
- 8. Проблемы внедрения и использования**
- 9. Инструменты**

# 01 Проблематика



**С какими сложностями  
сталкиваются руководители  
при планировании?**

## 01 Планировать сложно!

---

- Анализ, стратегия, тактика, экономика, мотивация
- Какие существуют системы планирования?
- Какая подойдет нашей компании?
- Риски, сложности, выход из зоны комфорта
- Ступор и концентрация на рутине
- И отсутствие стратегии

## 02 Рассинхронизация руководителей

---

- **Всю картину видит только полководец**
- **У всех отделов разные задачи**
- **Руководители работают над своими задачами**
- **Индивидуальные планы выполняются**
- **Результаты прежние**

## 03 Невовлечение команды

---

- **Стратегия компании – проблема руководства**
- **Планы есть но в голове ТОП-ов**
- **У команды проблемы и задачи земные**
- **Сила организации никуда не направлена**
- **Планы не реализованы**

## 04 Одноразовое планирование

---

- **Ежегодные планы**
- **О которых забывают уже в феврале**
- **Попытки наверстать в последние месяцы года**
- **И те же люди, которые снова планируют то же самое**

**Сталкивались с такими проблемами?**

**Стратегии нет вообще,  
либо она не реализуется  
в ежедневной тактической  
работе**

**80%**

**компаний,  
по субъективной  
оценке**

# 02 Что такое ОКР



# История

---



**Эндрю Гроув,  
сооснователь Intel**



# ОКР для маленьких и больших?

---

## Крупному бизнесу

- Синхронизировать цели отделов и направлений
- Направить силы всей организации
- Зафиксировать договоренности

## Небольшому бизнесу или проекту поможет

- Поставить цели
- Стать управляемыми
- Организовать движение

Определить цели (стратегия)

**Направить усилия организации на их достижение (тактика)**

**01** Определить цели — стратегия

**02** Направить усилия организации  
на их достижение — тактика

# Стратегия



# Тактика

**Для этого ОКР и была создана**

---

# **Система постановки целей и планирования**

**Система постановки **сложных** целей  
с **критериями** их достижения...**

**и **итерационного** планирования  
с **вовлечением** команды**

**Вопрос**

---

**Есть вопросы?**

4

**САМЫХ ВАЖНЫХ  
СВОЙСТВА ОКР**

## Самое главное 1: недостижимые цели

---

**ОКР работает со**  
**сложными целями:**  
**недостижимыми**  
**и амбициозными,**  
**мечтами**



**Цель**  
**Objective**

## Самое главное 1: недостижимые цели

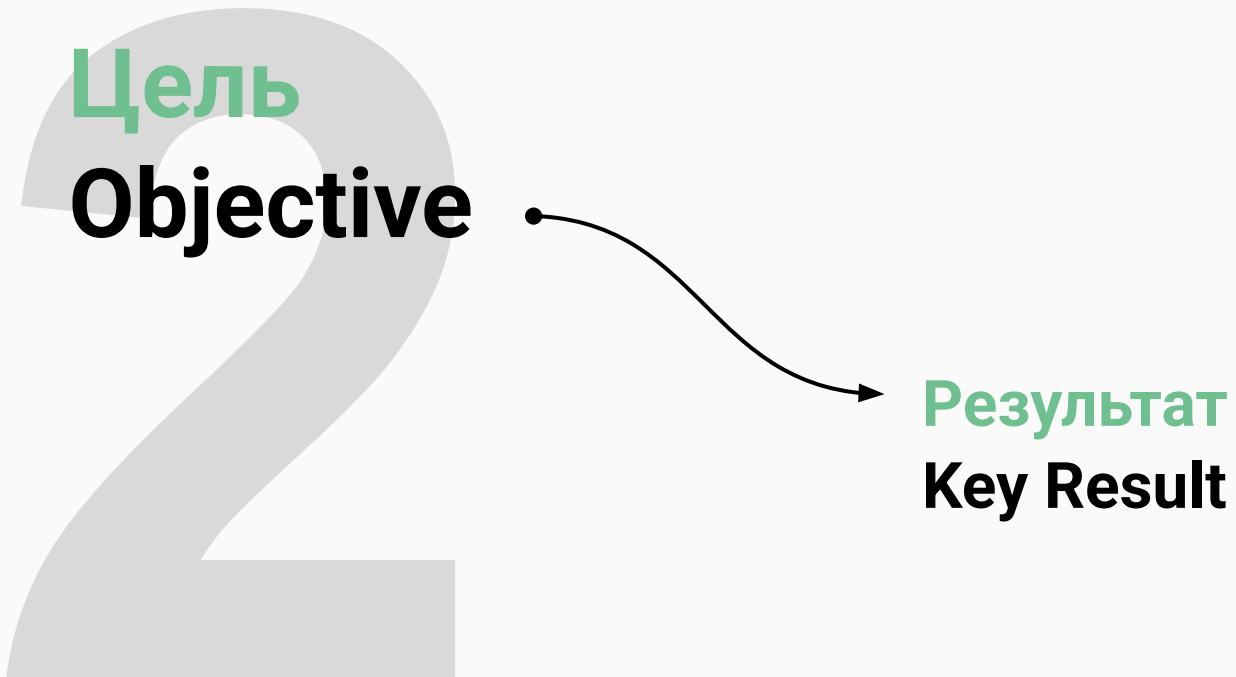
---

**ОКР использует  
естественную  
мотивацию людей:  
интересные задачи  
и амбиции**

**В ОКР нет  
мотивационных  
схем и наказаний**

## Самое главное 2: цели через результаты

---

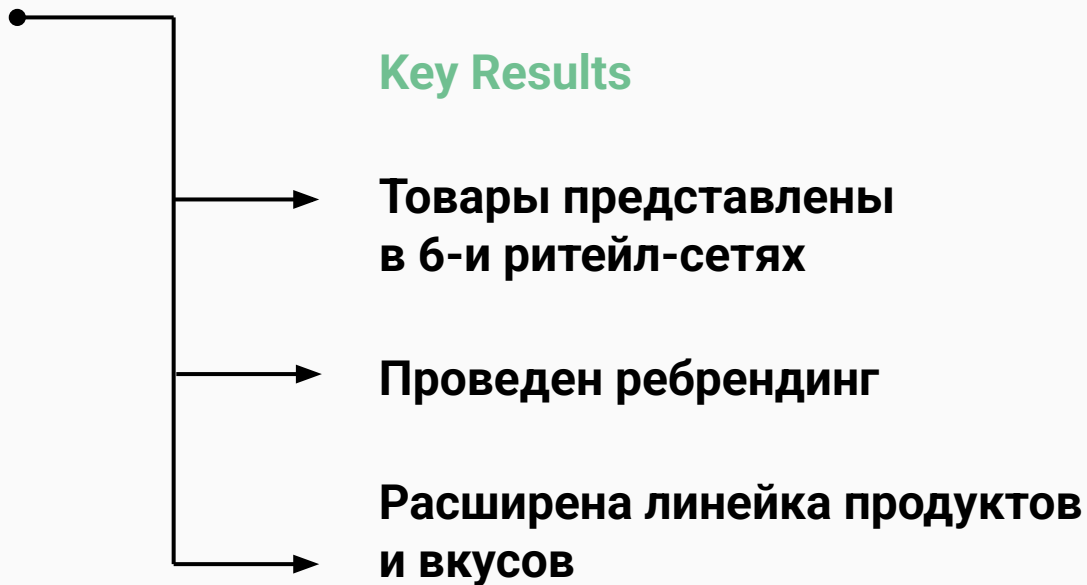


## Самое главное 2: цели через результаты

---

**Занять половину  
рынка леденцов**

**Objective**



## Самое главное 2: цели через результаты

---

Переводит **стратегические** цели  
в **тактические** цели каждой группы/человека.  
Как их достигнуть каждый решает сам

**Вовлечение всей компании в планирование и реализацию целей**

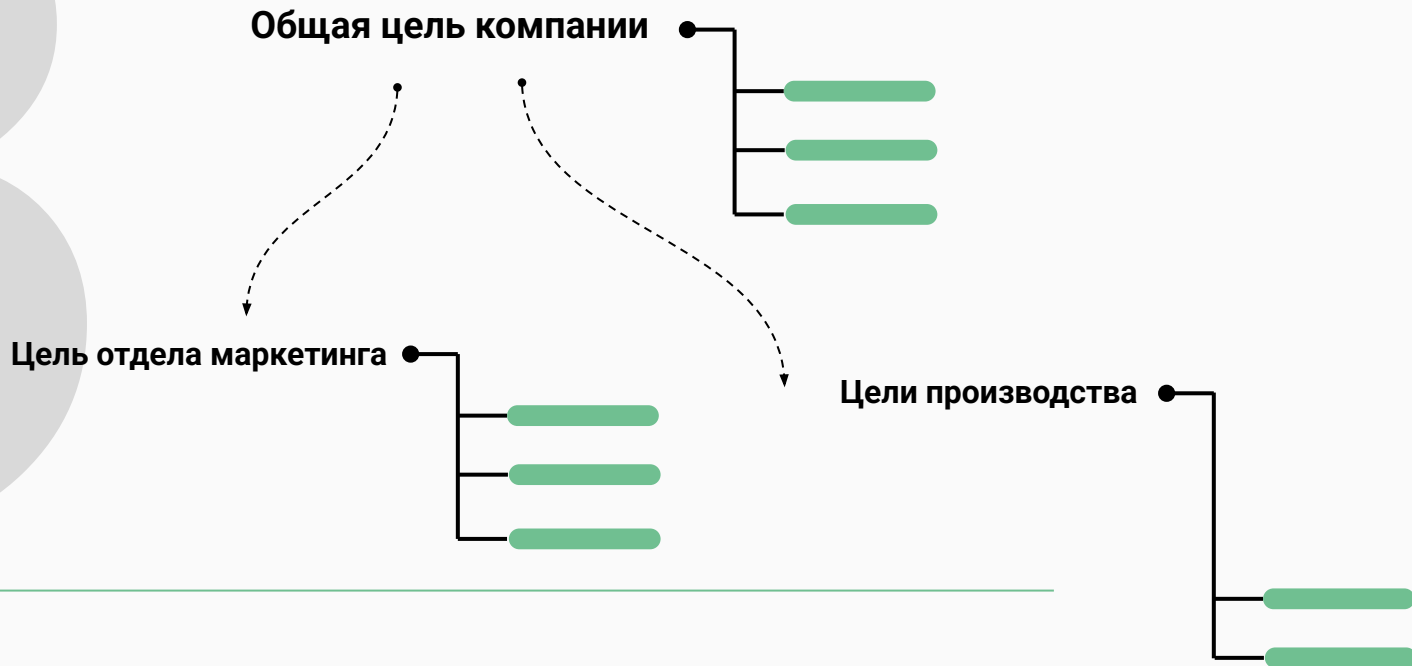
**Ответ на вопрос каждому сотруднику:  
что я могу сделать для общего успеха?**

## Самое главное 3: вовлечение

---

# Каскадирование целей

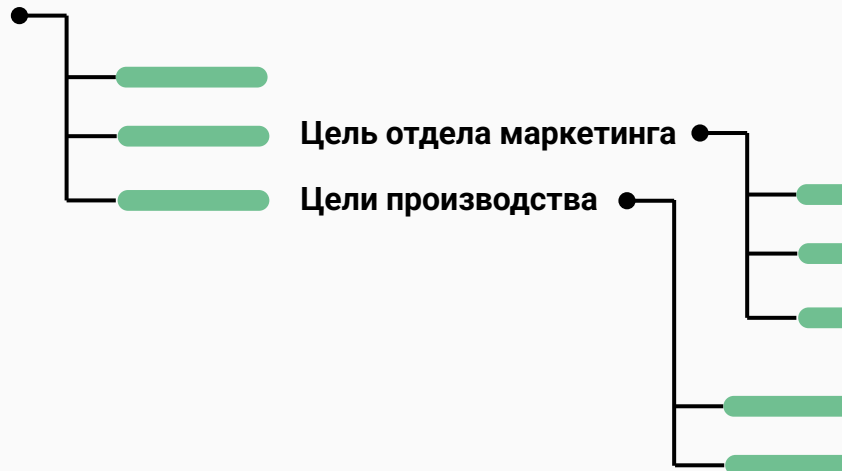
Группы и отделы формируют свой каскад отдельно, на основе общей цели



## Самое главное 3: вовлечение

# Каскадирование целей

Общая цель компании



# Самое главное 3: вовлечение

OKR #3. Февраль - Апрель 2019																		
File Edit View Insert Format Data Tools Add-ons Help Last edit was made yesterday at 3:40 PM by Виктория Белова																		
fx																		
A B C D E F G H I J K L M N																		
2	<b>Nimax</b>																	
3	цели					ключевые результаты												
4	1	Повысить прибыль компании на 30% за счет роста рентабельных услуг и рабочих групп (иными словами, рост выручки на человека)				→ Услуги и группы каждого отдела структурированы, ведется раздельный финансовый анализ → Услуги с 15+% рентабельностью увеличились на 30% по обороту → Услуги с сомнительным финансовым и качественным результатом реконструированы или убраны				0,2								
5	2	Перевести маркетинг в режим Realtime				→ Сотрудники видят результат своего труда: кейсы выходят за месяц, всего 6+ на отдел. → Рынок воспринимает нас как экспертов: 4 акта контент-маркетинга и 2 события на отдел.				0,3								
7	<b>Руководители</b>				<b>Продажи</b>				<b>PR</b>				<b>Административный блок</b>					
8	цели		ключевые результаты		выполнение (0-1)		цели		ключевые результаты		выполнение (0-1)		цели		ключевые результаты			
9	Вырастить свой отдел там где все хорошо с рентабельностью и реконструировать все, что плохо		→ Финансовый анализ стал привычной рутинной → Все фин данные отдела доступны для анализа в любой момент → Фокус и активность руководителей перенаправлены на рост рентабельных услуг → Созданы и начаты выполняться планы по реконструкции или полной замене проблемных услуг (проанализированы новые возможности)		0,2		Планы продаж выполнены		→ Веб 9 000 000 руб → Реклама 9 000 000 руб → Брендиг 5 100 000 руб → Change – продано 4 проекта  30.04.2019 Media 10 461 688 руб Web 5 446 716 руб Brands 2 865 600 руб		0,33		Перевести маркетинг в режим Realtime		→ Придумать с командами отделов и внедрить новый алгоритм публикации кейсов (пробуем с брендигом, рекламой и в меньшей степени вебом собирать кейсы сразу после защиты клиенту, тут тормозит куча несобранных старых кейсов. в целом какое-то движение есть, хоть и трудно оценить, насколько приковется) → 0,5 → Сотрудники видят результат своего труда: кейсы выходят за месяц, всего 6+ на отдел (0,55) → Рынок воспринимает нас как экспертов: 4 единицы контент-маркетинга и 2 события на отдел (0,75)		0,6	
10	Создать и отладить PR-продакшен своего отдела		→ Донесли важность PR до команды → Создали и выполнили план производства материалов для PR → Сохранили или улучшили качества продукта, необходимое для побед и интереса рынка (HR и процессы) → Дожали цель N2 с прошлого ОКР		0,2		Улучшен сервис обработки заявок		→ Новое позиционирование отражено во всех инструментах коммуникации и усвоено аккаунтами → 80% заявок обработаны первым звонком → Количество подготовленных КП сократили на 30% → 50% КП с расширенным содержанием → Средняя скорость реакции на заявку — 1 час → Готовы шаблоны ответов		0,75		Позиционирование появилось во всех каналах		→ Запущен сайт и страницы услуг (0) → Позиционирование отражено в соцсетях, рейтингах (0) → Пишем статьи и делаем спецпроекты на основе позиционирования (1)		0,33	

## Самое главное 4: итерационность

---

**ОКР-цикл** составляет  
несколько месяцев,  
обычно квартал

**3**

месяца

## Самое главное 4: итерационность

---

**Гибкость, возможность  
менять курс и постоянная  
актуализация**



**Вопрос**

---

**Есть вопросы?**

# Тренировка: ставим цели по OKR

---

## Сеть химчисток в Петербурге



### Годовая цель:

доминирование в городе  
(45 точек) и выход на  
чистую прибыль 20%

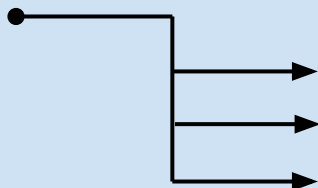
- 15 заведений, все свои
- Достигнута операционная  
безубыточность
- Стагнация на диапазоне года
- Давление конкурентов
- Низкая рентабельность  
базовой услуги
- ЦА не понимает основные выгоды:  
снижение износа и другое состояние  
на выходе

# Тренировка: ставим цели по OKR

---

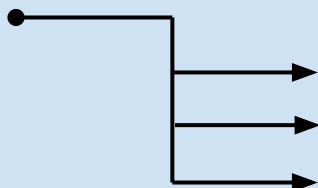
## Ставим 2 цели всей компании на весну 2021

Одну приоритетную,  
про выживание



И не более 3-х ключевых  
результатов на каждую

Вторую амбициозную,  
про мечту

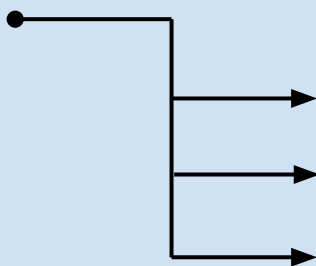


Все ключевые результаты  
измеримы

# Тренировка: каскадируем цели

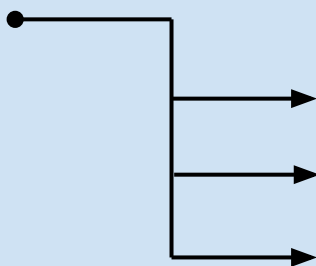
---

**Каскадируем цель  
на head-команду**



И не более 3-х ключевых  
результатов на каждую

**Каскадируем цель  
на маркетинг**



И не более 3-х ключевых  
результатов на каждую

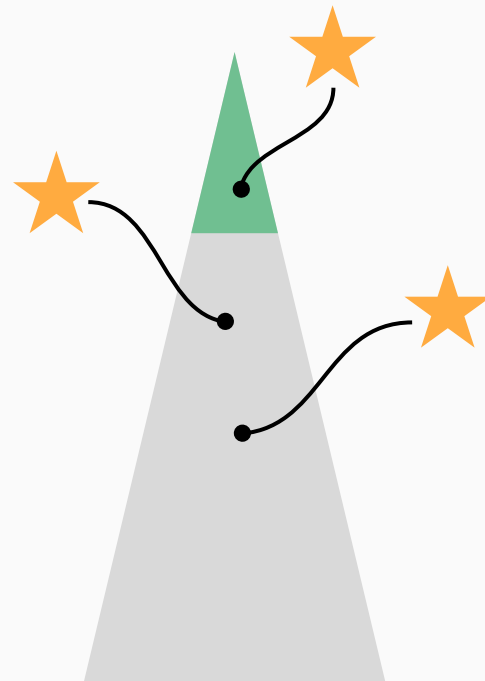
# 03 Неочевидные особенности ОКР



# 1. Цели сверху и снизу

---

- Цели могут идти сверху
- Но лучше ставить их с командой
- Цели снизу лучше



# Пример

---

**T: Повысить рентабельность поддержки сайтов**

**V: Повысить качество на этапах разработки**

## 2. Два вида целей

---

### Амбициозные

- Из светлого будущего
- Достижение новых результатов



### Приоритетные

- Из суровой реальности
- Решение проблем, устранение препятствий



## Пример

---

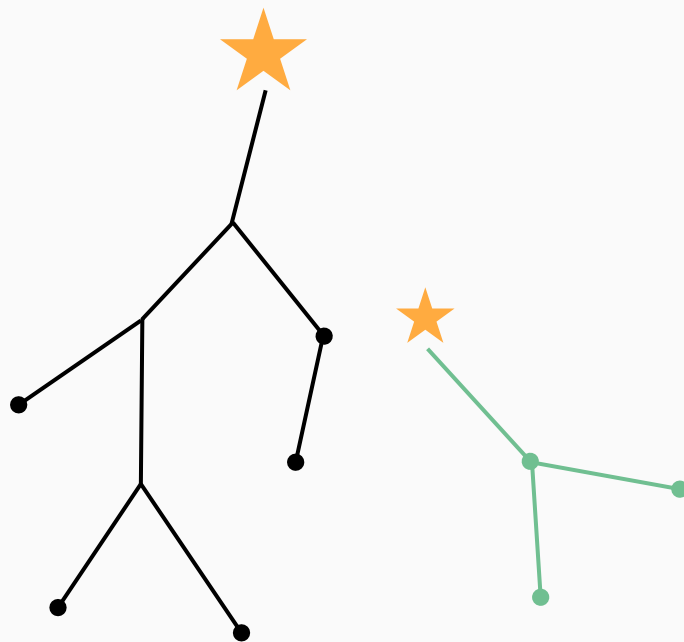
**A:** Стать лучшим агентством брендинга в Спб

**R:** Внедрить motion-дизайн во все проекты

### 3. Цели не для всех

---

- Хорошо если цели общие
- Но это не обязательно
- Разные задачи, разные этапы и ситуации



# Пример

---

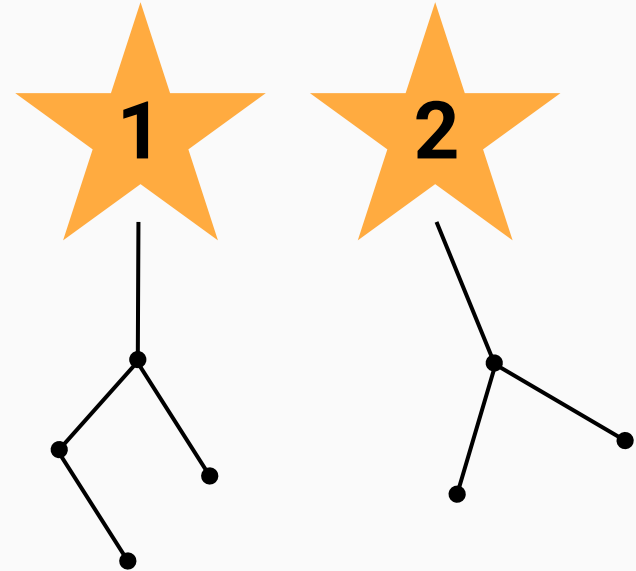
**Общая:** Завоевать рынок Москвы

**Школа:** Но мы же вчера открылись?

## 4. Целей может быть несколько

---

- Чтобы было что выбрать
- Поле для маневра
- Но лучше одна ...



# Пример

---

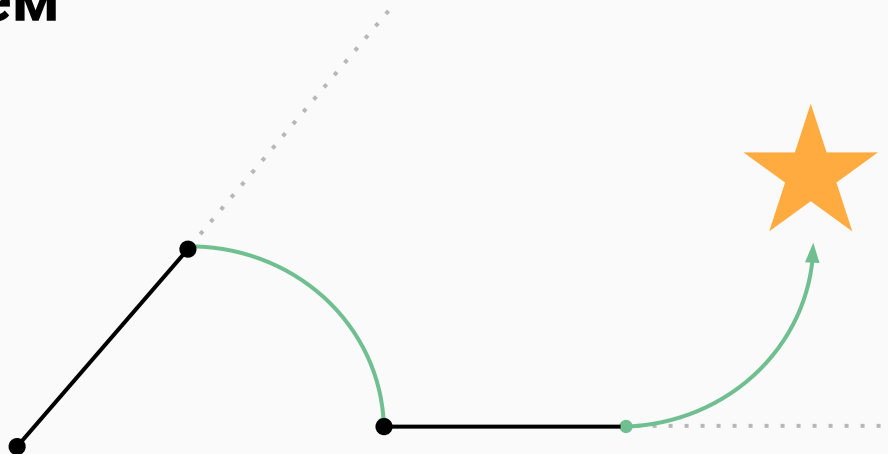
**Цель 1: Сформировать сильный бренд**

**Цель 2: Повысить производственные мощности**

## 5. OKP можно менять

---

- Не догма
- Зарулили не туда — меняем
- Даже в итерации



## Пример

---

- **Две цели: автоматизация и захват рынка**
- **Рекордный сезон продаж**
- **Все заняты текущей работой**
- **Цель 1 по автоматизации компании недостижима**
- **Отказаться?**
- **Сосредоточиться на цели 2**

## 6. Не заменяет общие цели компании

---

- Что происходит вокруг?
- Куда компания идет?
- На каких рынках работает?
- Миссия организации
- Видение будущего



## Пример

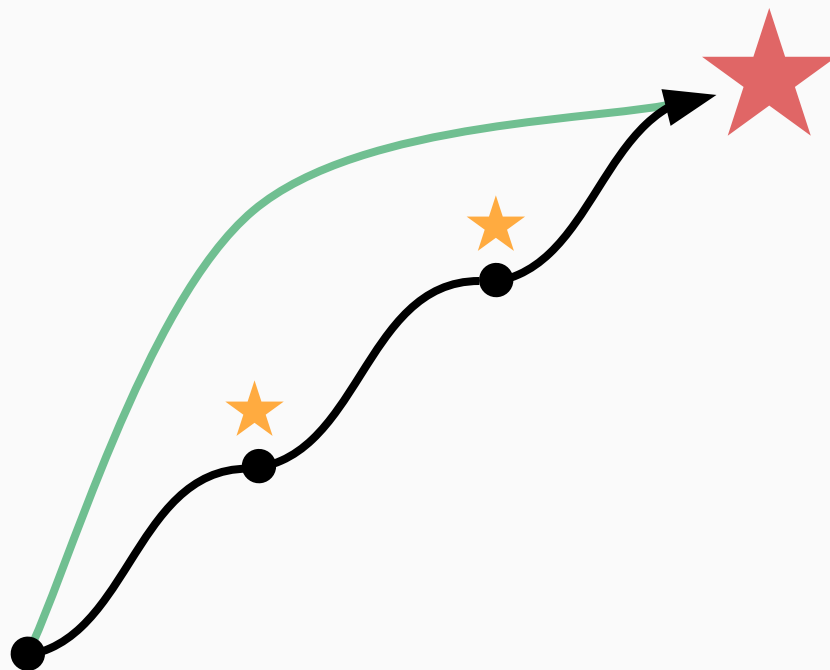
---

- **2002 год**
- **Мощная работа по ОКР**
- **Компании, продающей CD-диски**
- **На цель увеличения продаж дисков к 2005-у году**

## 7. Цепочка ОКР

---

- Работать над итерацией
- Но видеть всю систему
- Долгосрочная стратегия



## Пример

---

**ОКР 1 Решить критически проблемы**

**ОКР 2 Устранить препятствия роста**

**ОКР 3 Подготовить инфраструктуру роста**

**ОКР 4 Агрессивно увеличить объемов продаж**



**50% рынка и собственное производство**

**Вопрос**

---

**Есть вопросы?**

# 08 Принципы групповой работы



**Для OKR критически важно  
взаимопонимание в head-команде и  
команде в целом**

**Сотрудники не умеют обсуждать и  
принимать совместные решения.  
И не должны**

**Руководители **должны уметь**  
организовывать, регулировать и  
приводить к цели общие собрания**

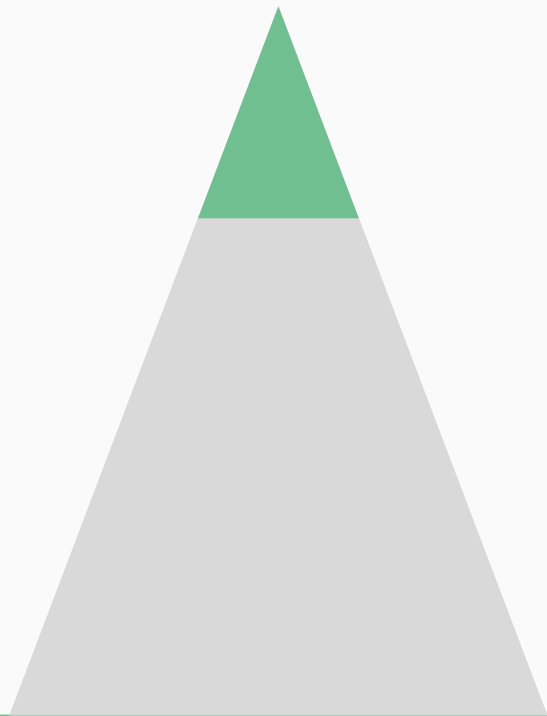
# Взаимодействие: уровень всей компании

---

## СЕО и head-команда, планирование и итоги

- Сложные люди со своим мнением
- Разные ситуации и этап развития отделов
- Быстро распознают ошибки и слабости

Стратегические сессии: квартира, коттедж



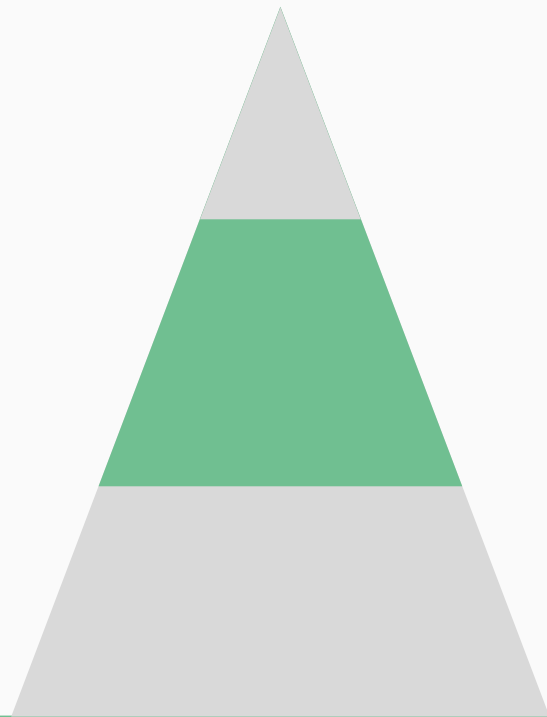
## Взаимодействие: уровень отдела

---

### СЕО с руководителем, обсуждение ОКР отдела

- Осознанность и понимание
- Один уровень проблематики
- Мыслим бизнес-категориями

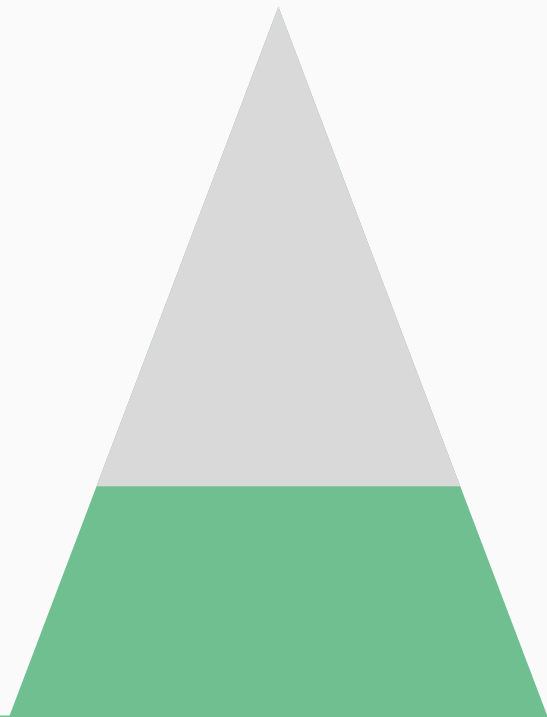
Стандартное планирование в офисе



## Руководитель с сотрудниками, внедрение ОКР в отделе

- Конкуренция с рутинной
- Разные уровни проблематики
- Производственное мышление
- Бунт и отрицание
- Токсичные люди, нытье, демотивация

Большая общая встреча отдела



## Чиним head-команду

---

- Признали, что общие встречи head-команды не результативны
- Источник проблем — руководитель, я :(
- Основная жалоба на внутренних ревью
- Изучили руководство фасилитатора и определили свои проблемы взаимодействия
- Выбрали другого руководителя: организованность + эмоциональный интеллект
- Другой уровень взаимодействия в команде

## Санитарные правила встреч

---

- **Есть организатор**
- **Все знают цель встречи и регламент**
- **Соблюдается длительность встреч**
- **Полное присутствие** (без телефонов и ноутбуков)
- **Фиксация результатов встречи**

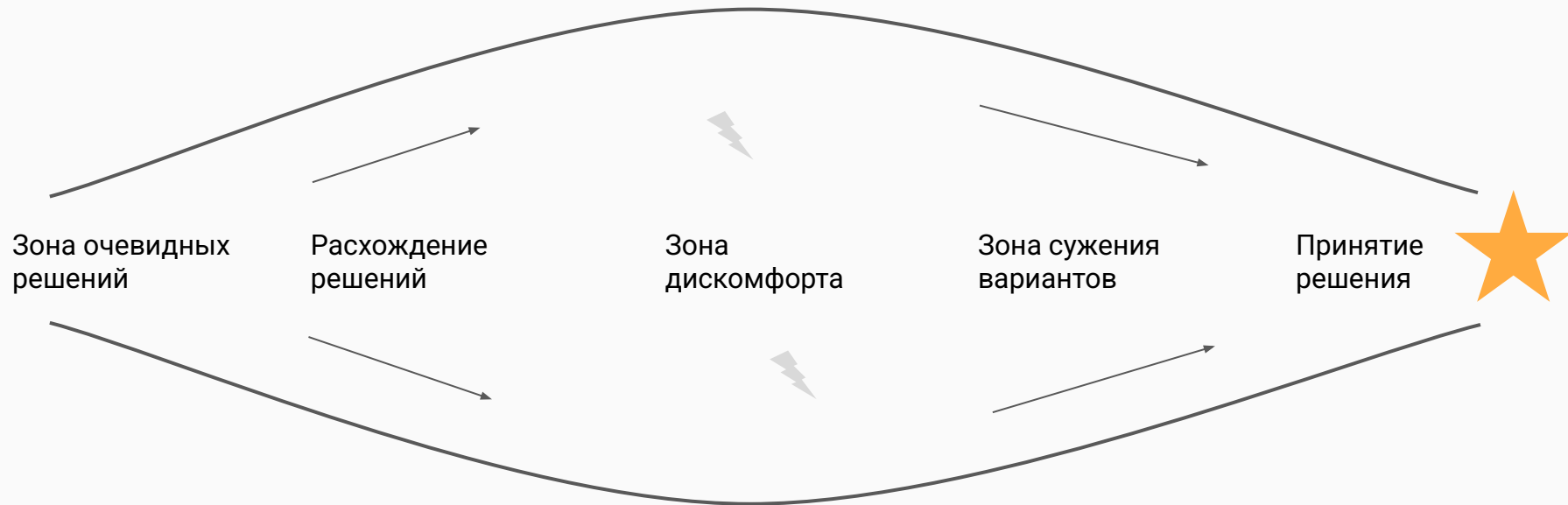
## Принципы OKR встреч

---

- Диктатура не работает
- Руководитель не доминирует
- Возможность высказаться всем
- Готовность принимать чужие идеи
- Безопасная обстановка
- Фасилитация

# Фасилитация

---



**Хорошие отношения ≠  
эффективность команды,  
скорее наоборот**

## **Создание доверия и ответственности в команде**

---

- Создание доверия и взаимопонимания в команде**
- Научились давать обратную связь**
- Конструктивные конфликты  
и взаимное выполнение обязательств**
- Провели страт.сессия в три этапа**
- Настроили регулярную систему взаимодействия:  
тактическая переключка, стратегическая встреча, 10-и  
минутки взаимоподдержки и общения**

# Фасилитация

---



Незначительные  
решения

Важные  
решения

Частичное  
согласие

**Полное  
согласие**

## Результаты фасилитации

---

- Выход за пределы очевидных решений
- Поиск взаимопонимания через конфликт
- Принятие **взаимовыгодных** решений
- **Взятие обязательств** по реализации

**Кто главный враг  
результативной встречи?**

## Чаще всего это руководитель

---

- Доминирование на встрече
- Вынужденное лидерство
- Блокирование инициативы команды
- Простые решения и вопросы
- Замалчивание проблем
- Отсутствие конфликтов
- Единоличное принятие решений
- Слабая реализация и саботаж

# Что читать про групповую динамику

---

## Сердце компании

Патрик Ленсиони



## Руководство фасилитатора

Сэм Кейнер



**Вопрос**

---

**Есть вопросы?**

# 09 Работа с командой, трекинг и итоги



# Этапы

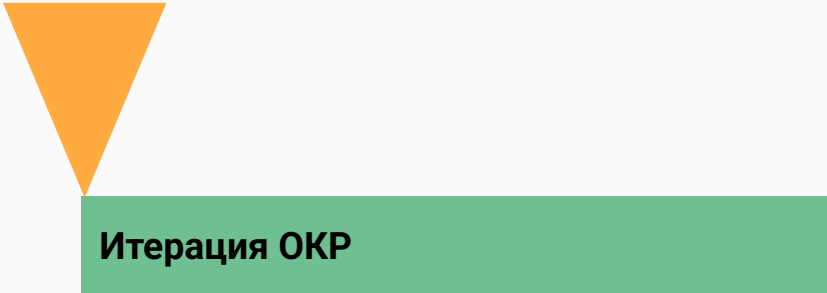
---

- 01** Постановка общих целей компании
- 02** Каскадирование по организации
- 03** Предстартовая проверка
- 04** Регулярный трекинг прогресса
- 05** Подведение итогов

## Проверка на старте

---

- **Внимательная проверка и осознание ОКР**
- **Синхронизация руководителей**



Итерация ОКР

# Трекинг в процессе

---

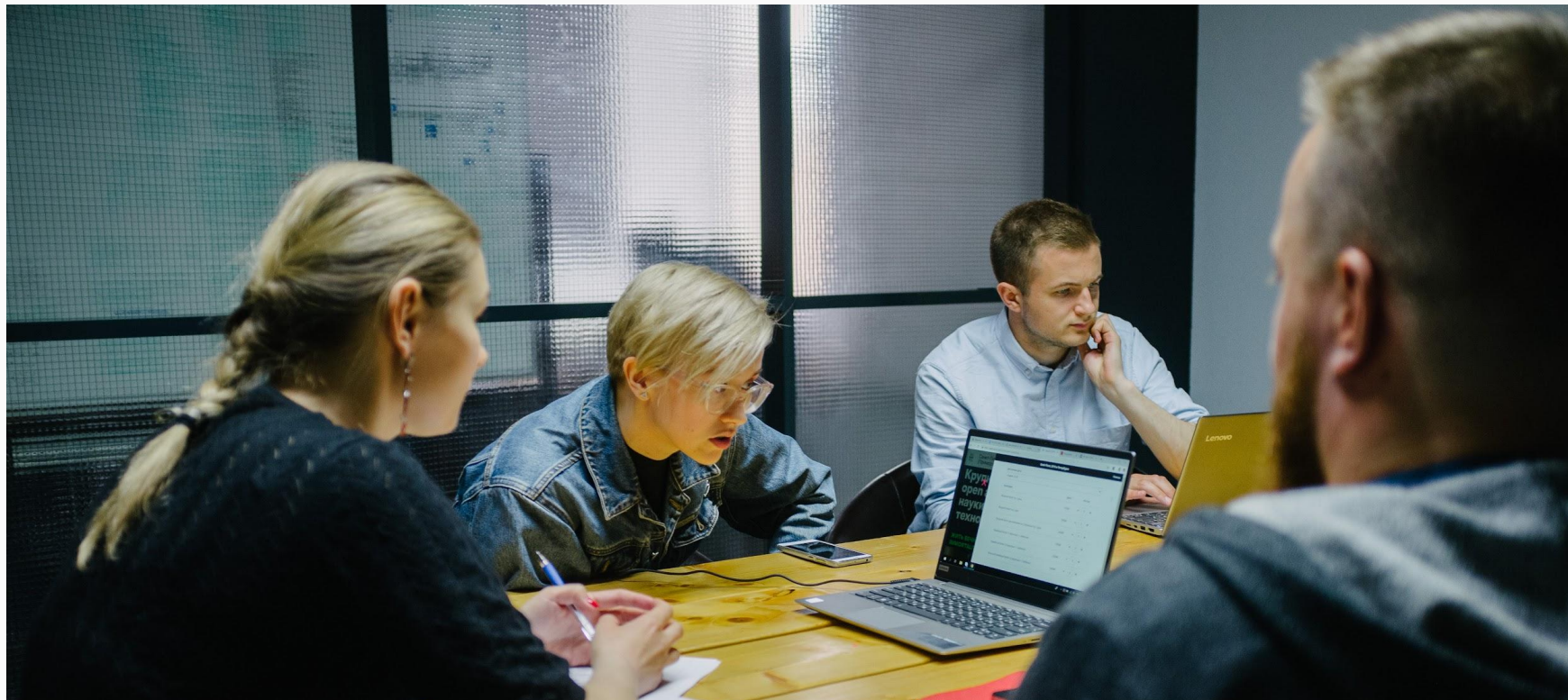
- **Встраиваем в систему планирования**
- **Основа для проведения встреч**
- **Удобство и простота планерок**



Итерация ОКР

# Еженедельные митапы команд

---



## Еженедельные митапы команд

---

- Продолжительность до 30 минут
- Что сделал и что планируешь?
- 2 минуты от человека/группы
- Помогаем/учимся формулировать цели и задачи
- Фиксируем историю достижений

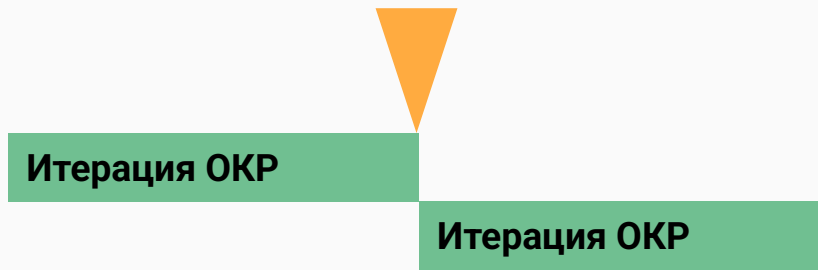
# Еженедельные митапы команд

Контекстная реклама процесс		0,3	Контент-маркетинг процесс		0,8	SEO процесс		0,7
дата	цели на неделю	выполнение (0-1)	дата	цели на неделю	выполнение (0-1)	дата	цели на неделю	выполнение (0-1)
01.04.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ ТЗ на инфорграфку 0,6</li> <li>→ сертификация Директ 1</li> <li>→ чек листы 0,5</li> <li>→ доработка КП 0</li> <li>→ закончить презент по обучению 0,5</li> <li>→ закончить статью 2-ю часть 0,5</li> </ul>	0,5	01.04.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ выпустить генератор конкурсов 0,5</li> <li>→ стартовать новый проект X 1</li> <li>→ доделать новое предложение для X 0,8</li> <li>→ подать X на конкурс специ 1</li> <li>→ придумать идею нового спецпроекта для X 1</li> <li>→ доказать и распланировать X 0</li> <li>→ X сделать встречу 0</li> <li>→ обсудить с Дашей Т вопросы продаж 0,5</li> </ul>	0,6	01.04.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ провести шторм по теме секции Оптимизейшн 1</li> <li>→ статья и преза seo для клиник 1</li> <li>→ доработать лекцию по семантике 0</li> <li>→ доработать чек-лист 1</li> <li>→ обсудить в команде приоритеты и цели по OKR 1</li> <li>→ составить инструкцию по отрисовке объектов гугл maps 0,3</li> </ul>	0,7
08.04.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ дописать статью Пети 0</li> <li>→ допилить презентацию по обучению 0</li> <li>→ написать 2-ю часть статьи Даша 0,25</li> <li>→ доработка КП 0,4</li> <li>→ допилить чек-лист J</li> </ul>	0,1	08.04.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Выпустить генераторов конкурсов 0,3</li> <li>→ Перебрать услугу вместе с Викой 0,5</li> <li>→ Договориться с Робин об услугах 1</li> <li>→ Созвониться с X делом 1</li> <li>→ Понять, что делать со свежим завтра 1</li> <li>→ Согласовать с X паскальный спецпроект 1</li> <li>→ Сделать первый платный аудит для клиента 1</li> <li>→ Начать вести сообщества X 1</li> <li>→ Начать писать тексты для сайта X 1</li> <li>→ Стать редактором тестов Мое X 1</li> </ul>	0,9	08.04.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ провести репетицию выступления диджея для клиник 1</li> <li>→ начать описывать стандарты качества в ноушенс 1</li> <li>→ допилить презентация для менеджеров и определиться с датой 0</li> <li>→ приступить к работам по разделу seo в ноушенс 0,4</li> </ul>	0,6
				<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Спробовать защиту новой услуги smm-аудит 1</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>→ выступить на семинаре для клиник 1</li> </ul>	

## Подведение итогов

---

- **Обязательно: иначе обесцениваем работу**
- **Подведение итогов в цифрах**
- **Разбор ОКР-полетов**



# Оценка целей

---

Приоритетные

**Желательно полное достижение целей**



1

## Оценка целей

---

### Амбициозные

**Единственный случай в менеджменте,  
когда достижение цели не считается успехом**



**0.7**

## Оценка целей

---

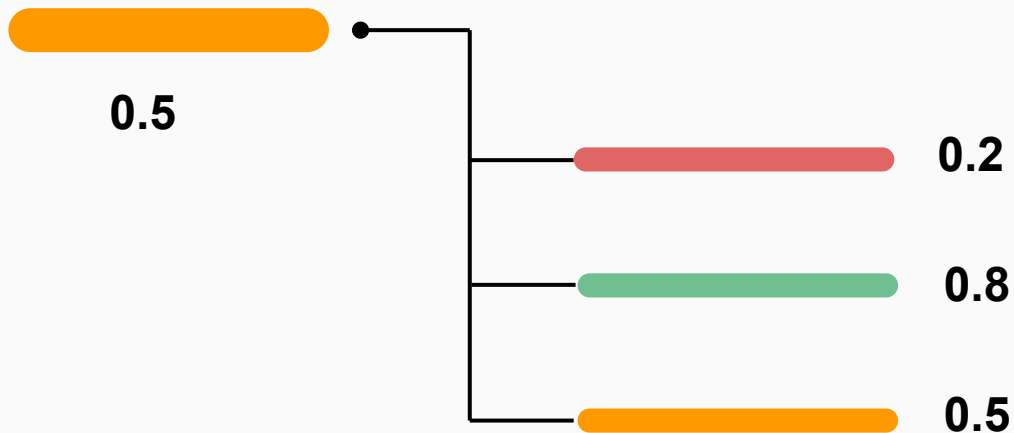
**Возможно были выбраны слабые цели :(**



# Система оценки достижений

---

**Достижение цели = среднее арифметическое  
достижения ключевых результатов**



**Не заигрывайтесь в цифры**

---

**Привязывайте OKR  
к реальным бизнес-результатам**

**Вопрос**

---

**Есть вопросы?**

# 10 Проблемы внедрения и использования



# Проблема 1

---

## Сложность понимания системы

- Разобраться самим
- Серия тренингов в команде
- Непонимание  $\neq$  нежелание
- Начать с причин и выгод

## Проблема 2

---

### Избыточное планирование

- Сроки не влияют на качество планирования
- Не видишь цели? Возврат на анализ, консалтинг, исследования и штурмы
- Цели не декомпозируются – с ними что-то не так
- Планирование затянуто – команда не понимает что делать
- Антиперфекционизм

## Проблема 3

---

**Спускать сверху,  
не слушать снизу**

- Предписания сверху игнорируются командой
- Цели про деньги требуют переработки
- Команда лучше знает проблемы

## Проблема 4

---

### Не отслеживать прогресс

- Самая распространенная проблема
- Вернуться в рутину
- Не мониторить прогресс
- Краснеть на подведении итогов
- ОКР-второгодники

## Проблема 5

---

### Все делать под занавес периода

- Это не экзамен, накануне не выполнить
- Амбициозные цели требуют долгой работы
- И равномерной работы всей команды
- Начинать реализацию сразу!

## Проблема 6

---

**Планировать,  
но не делать**

- Хуже всего
- Тратим время и нагружаем людей, но не используем
- Потеря веры команды в ОКР
- Еще одна придурь руководства чтобы потратить время

# Проблема 7

---

Превращать  
ОКР в догму

- Давить
- Требовать формального выполнения
- Фокусироваться на методе,  
а не результате

## Проблема 8

---

**Цели слишком конкретны**

- Запустить сайт из 3-х страниц
- Заказать пост про леденцы у блогера X
- Это конкретные задачи ...
- Микроменеджмент
- Люди сами найдут решения

## Проблема 9

---

### Цель не про бизнес

- Формально ОКР выполнили
- Но на результаты это не повлияло
- Ошибка целеполагания
- Или лукавство при оценке

# Проблема 10

---

## ОКР для всех кроме руководства

- ОКР обязателен для всех
- Кроме руководителя ...
- Отрицательный личный пример
- Можно забыть!

# Проблема 11

---

## ОКР забываются

- Каждый ОКР — это работа над проблемой
- ОКР должен становиться опытом
- И переходить в постоянную практику
- Пример: отладить рентабельность — > способность ее сохранять

**Вопрос**

---

**Есть вопросы?**

# 11 Инструменты и материалы



# Таблицы G.Docs

- + Просто и наглядно
- + Бесплатно
- Пассивный инструмент
- Разрастается
- Не подходит для большой компании

## [Ссылка на шаблон](#)

	A	B	C	E	F
2	<b>Nimax</b>				
3		цели			ключевые результаты
4	1	Повысить прибыль компании на 30% за счет роста рентабельных услуг и рабочих групп (иными словами, рост выручки на человека)			→ Услуги и группы → Услуги с 15+% → Услуги с сомни
5	2	Перевести маркетинг в режим Realtime			→ Сотрудники ви → Рынок восприн
7	<b>Руководители</b>			<b>Продажи</b>	
8	цели	ключевые результаты	выполнение (0-1)	цели	ключевые результаты
	Вырастить свой отдел там где все хорошо с	→ Финансовый анализ стал привычной рутинной → Все фин.данные отдела доступны для анализа в любой момент → Фокус – активность			→ Веб 9 000 000 г → Реклама 9 000 → Брендинг: 5 10 → Change – прог

## Специализированные сервисы

---

- + Удобный специализированный инструмент
- + Активный инструмент
- Требуется внедрения
- Очень дорого



Сервис создания  
и ведения ОКР

<https://www.perdoo.com>

OKR software comparison

<https://okrsoftware.com/>

# Что читать про ОКР

---

## Измеряйте самое важное

Джон Дорр



## Целеполагание с помощью ОКР

Евгений Емельянов, Avito

## ОКР для начинающих

Фелипе Кастро, перевод Scrumtrek

## Метод ОКР: планирование

## с недостижимыми целями

Анна Усова, Wrike

# 12 Резюме



**Соберите свою версию ОКР,  
удобную и эффективную для вашей  
команды. Достигайте цели**

# Сломай и сделай нормально

[nimax.ru](http://nimax.ru)