



**Экосистема услуг
для запуска и развития
digital-проектов**

- **Брендинг**
- **UX/UI-дизайн**
- **Веб-разработка**
- **Performance-маркетинг**
- **Коммуникационные проекты**

Применение OKR в управлении

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
и управлении компанией?**

Проблемы


Сломай и сделай нормально
@mikheenkovnews

- 32% Наша компания как-то управляется, но мне сложно объяснить по какой системе/ модели.

- 33% Менеджмент не регулярен, управленческая рутина не выстроена.

- 23% Нам сложно поставить цели так, чтобы они были для всех понятны.
 
- 23% У нас есть стратегия, но не удается перейти к ее реализации в тактике.
 
- 23% Есть рассинхронизация руководителей, отделов и направлений.

- 26% Команда не вовлечена в реализацию стратегии.

- 19% Планы не выполняются. Годовые цели забываются к февралю)
 
- 1% У нас вообще все отлично в управлении!

- 30% Хочу просто посмотреть ответы.


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?

**OKR-система способна
решить все эти проблемы**

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)

Основная задача менеджмента

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 их достижения

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

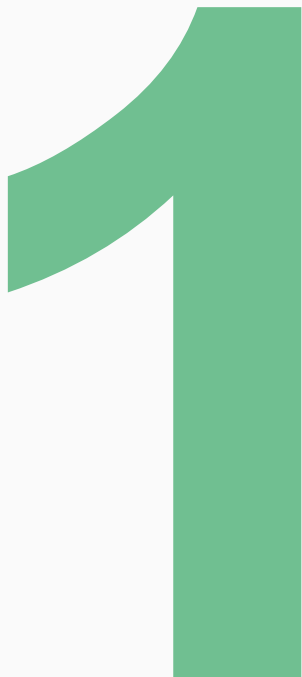
и **итерационного планирования
с **вовлечением** команды**

Вопрос

Есть вопросы?

4

**САМЫХ ВАЖНЫХ
СВОЙСТВА ОКР**



Амбициозные (недостижимые) цели

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 1: недостижимые цели

**Цель должна звучать
как боевой клич!**

Стать лучшими ...
Занять рынок ...
Вырасти на X10 ...
Удвоить удои!

A large, bold, green number '2' is positioned on the left side of the slide. It is a simple, sans-serif font with a slight curve at the top.

**Цели
определяются
через
результаты**

Самое главное 2: цели через результаты

Цель

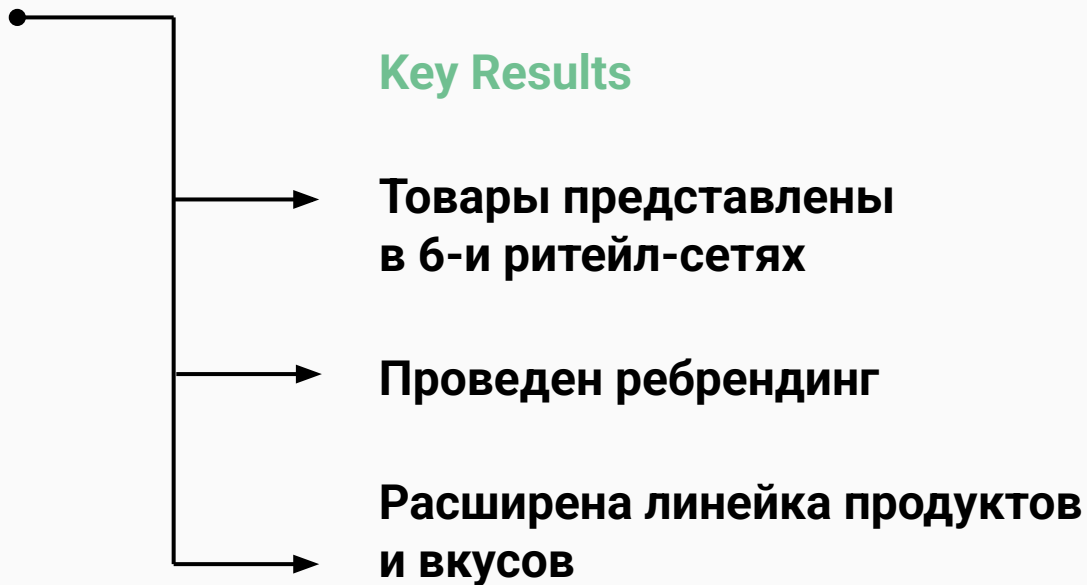
Objective



Результат
Key Result

Самое главное 2: цели через результаты

**Занять половину
рынка леденцов**
Objective



Самое главное 2: цели через результаты

Ключевые результаты должны быть бинарны (да/нет) или определены в цифрах.

Если по КР нельзя будет подвести итог, его нужно переделать.

Это самая сложная часть OKR!

Самое главное 2: цели через результаты

Цели Nitax (1 ноября — 31 января)				
цели	ключевые результаты	Кто делает	Оценка	
1	Готовы стать международной компанией (0,5)	→ Собран проект с планом действий на 3 месяца и оформленной командой. Есть лидер проекта.	Никита	0,7
		→ Сформулированы и опубликованы на сайте (EN) востребованные рынком продукты.	Никита, Давуд	0,3
		→ Запущена программа коммуникаций на международный рынок.	Давуд	0,2
		→ Сделали 15 КП, получили 5 новых проектов, вышли на оборот 25 000 Евро в месяц.	Алла	0,7
		→ Настроили работу так, чтобы быть децентрализованным агентством и remote-командой.	Алена П.	0,6
2	Научились строить длительные отношения с клиентами (0,6) <i>«Клиенты навсегда»</i>	→ Ведется раздельный учет апсейла, кроссейла и метрики LTV.	Алла	0,7
		→ Внедрены единые стандарты ведения проектов. Выполнены все пункты из плана внедрения, запущен интенсив для продюсеров.	Катя, Таня	0,2
		→ Ведется системная работа по развитию клиентов и отношений с ними. Со всеми клиентами провели опрос и NPS, у каждого есть ответственный аккаунт или биздев.	Алла	1
3	Обеспечили устойчивость и управляемость в финансах (0,4)	→ Внедрена система квартального планирования маркетинга на основе планов продаж из отделов.	Давуд	0
		→ Проведено исследование запросов и потребностей клиентов. Обновлено и опубликовано на сайте (RU) продуктовая линейка агентства.	Руководители, Давуд	0,4
		→ Разработали систему планов продаж, настроили систему мотивации сотрудников отдела продаж на выполнение планов.	Алла, Максим	0,6
		→ Разработали систему планов и их контроля для оборота+рентабельности по каждому направлению, а также для команд/услуг (в зависимости от структуры отдела).	Руководители, Максим	0,8
		→ Настроили систему реалистичных и долгосрочных (3 мес.) прогнозов продаж и загрузки.	Максим	???

Самое главное 2: цели через результаты

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

3

**Вовлечение,
каскадирование**

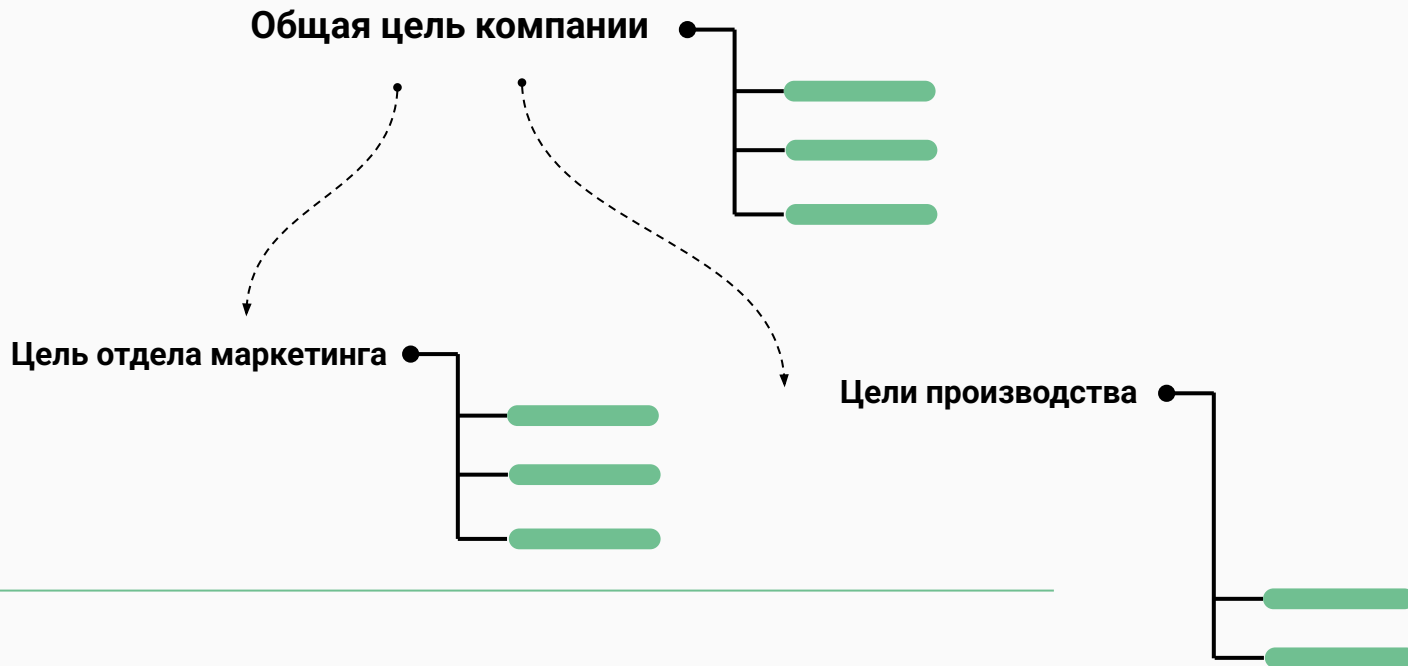
Вовлечение всей компании в планирование и реализацию целей

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

Самое главное 3: вовлечение

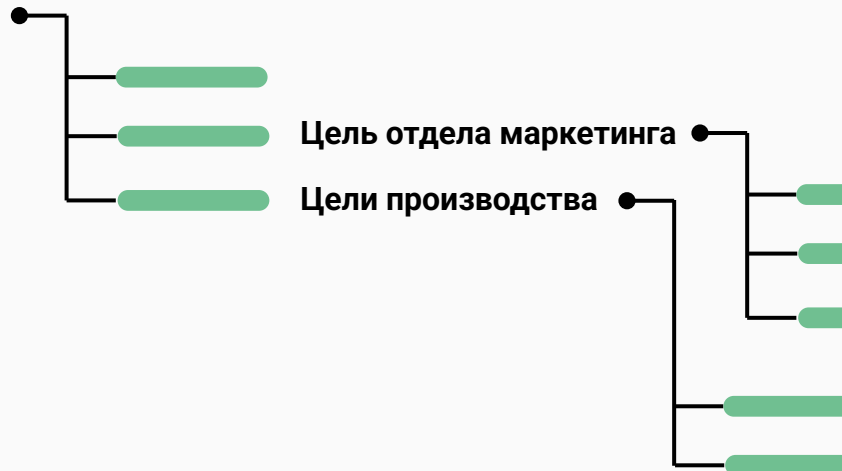
Каскадирование целей

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



Каскадирование целей

Общая цель компании



Иногда ключевой результат общей цели становится целью для каскадов групп и отделов

4

Итерационность

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:

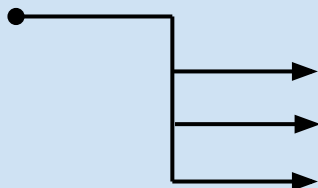
доминирование в городе
(45 точек) и выход на
чистую прибыль 20%

- 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

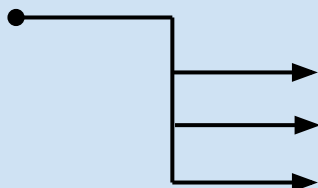
Ставим 2 цели всей компании на весну 2021

Одну приоритетную,
про выживание



И не более 3-х ключевых
результатов на каждую

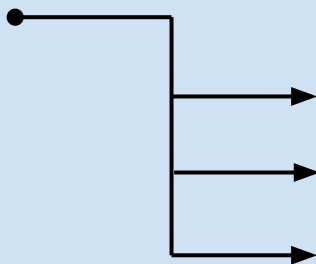
Вторую амбициозную,
про мечту



Все ключевые результаты
измеримы

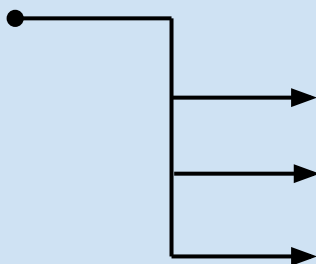
Тренировка: каскадируем цели

**Каскадируем цель
на head-команду**



И не более 3-х ключевых
результатов на каждую

**Каскадируем цель
на маркетинг**



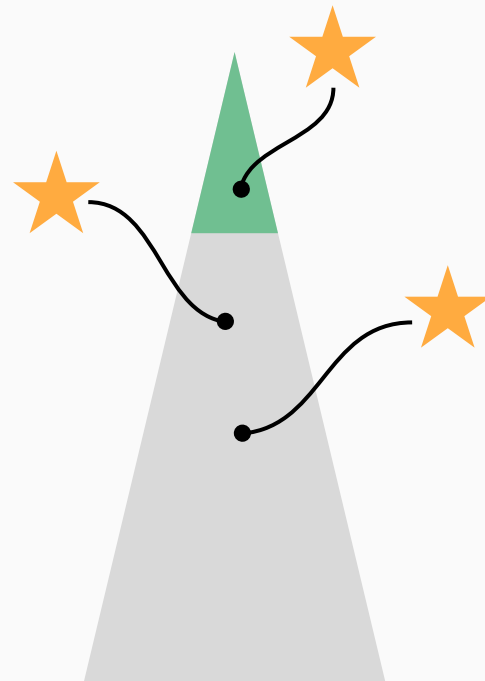
И не более 3-х ключевых
результатов на каждую

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



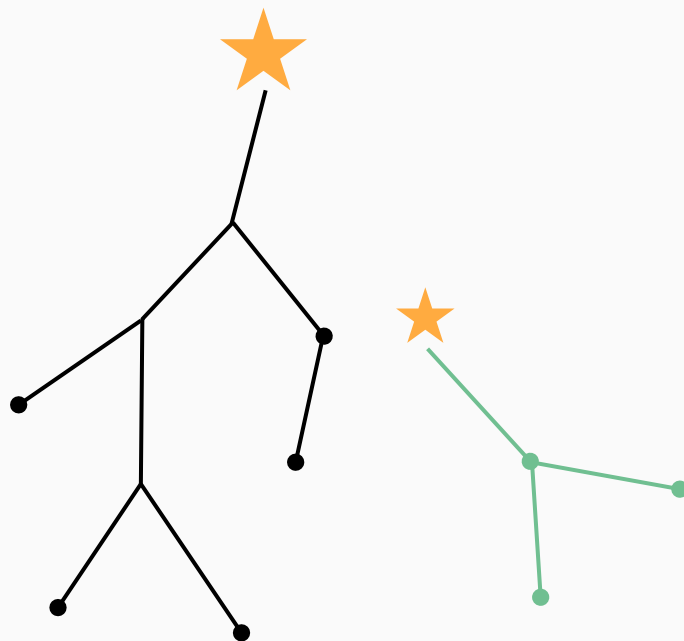
Пример

A: Стать лучшим агентством брендинга в Спб

P: 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



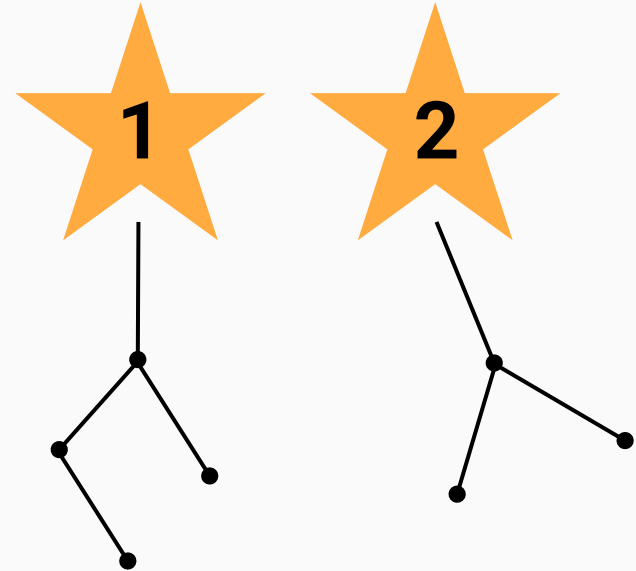
Пример

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 ...



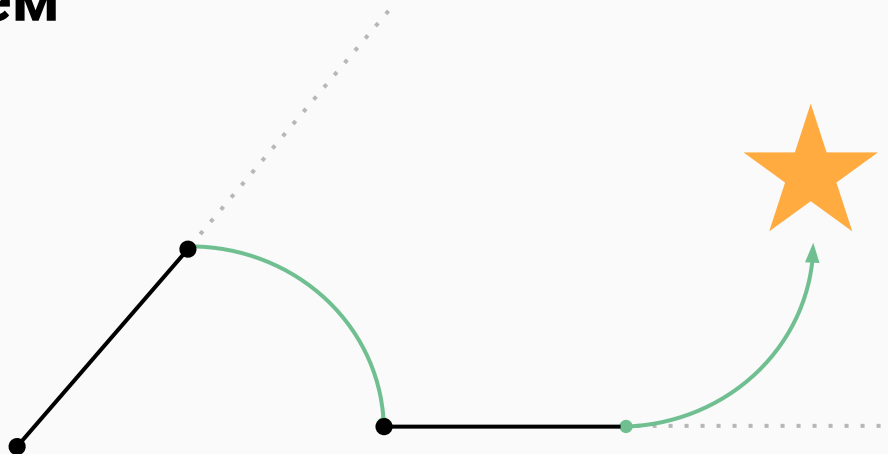
Пример

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**

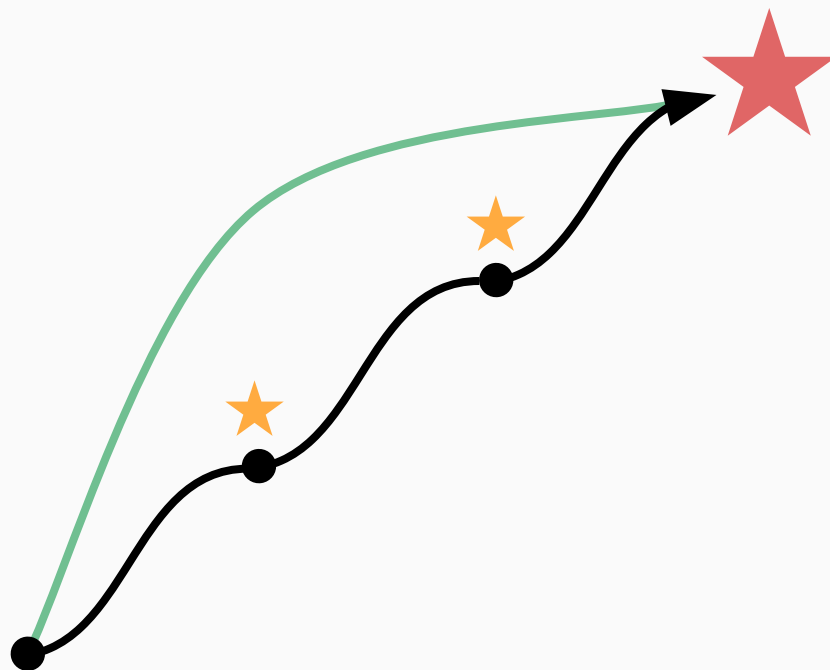


Пример

- **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 критические проблемы

ОКР 2 Устранить препятствия роста

ОКР 3 Подготовить инфраструктуру роста

ОКР 4 Агрессивно увеличить объемы продаж



50% рынка и собственное производство

6. Не заменяет общие цели компании

Цели Nimax к июлю 2023				
Цели на год	Ключевые результаты		Цифра	Оценка
1 Удержали обороты компании и ее отделов на уровне 2021 года, с рентабельностью не ниже 10%.	→ Средние обороты в месяц за период июль 2022 - июнь 2023:			
	Весь Nimax	-	-	81%
	Brands	-	-	105%
	Media	-	-	94%
	UX/UI	-	-	87%
	Soft	-	-	60%
	Performance	-	-	85%
	→ Общая рентабельность агентства положительная каждый месяц (за период июль 2022 - июнь 2023). Выдержаны показатели рентабельности отделов за год:		-	24,00%
	Brands	-%	-	66,67%
	Media	-%	-	0,00%
	UX/UI	-%	-	37,33%
Soft	-%	-	14,00%	
Performance	-%	-	44,67%	
2 Обрели специализацию на IT/Tech-клиентов в России	→ Завершили комм.стратегию, переключили маркетинг на IT-клиентов.			80%
	→ Запустили услуги, специализированные на потребностях IT-компаний.			50%
	→ 90% оборота к концу периода получили от IT-клиентов.		52%	57,78%
3 Вышли на рынки, не затронутые экономическим кризисом: нативные иностранные компании из СНГ/Азии. Экспатские	→ Система маркетинга привлекает: ~ 600 лидов в год		54 лида	9%
	→ Выполняется план продаж:			60%

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**

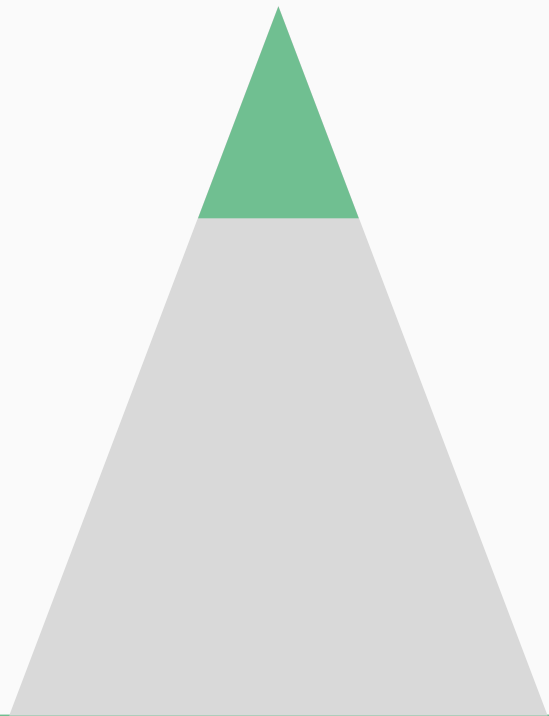
Руководители **должны уметь
организовывать, регулировать и
приводить к цели общие собрания**

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

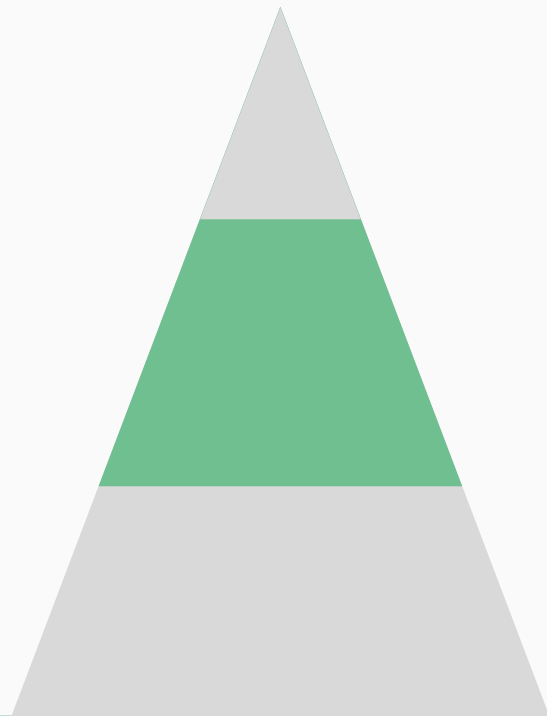


Взаимодействие: уровень отдела

СЕО с руководителем, обсуждение ОКР отдела

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

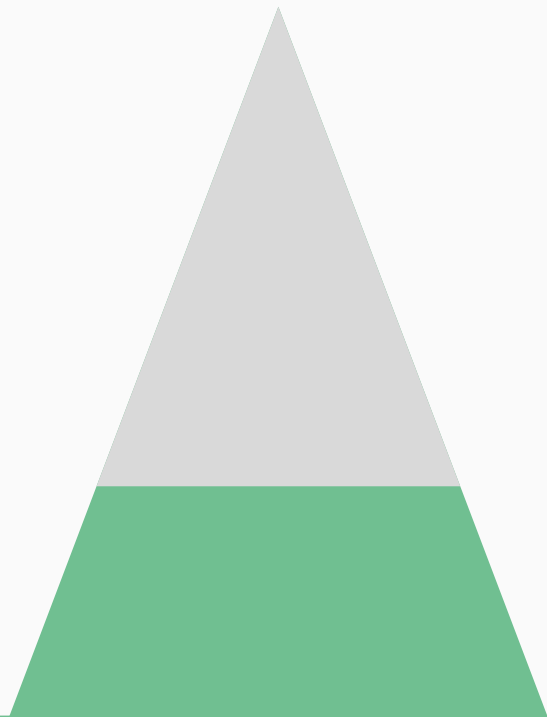
Стандартное планирование в офисе



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



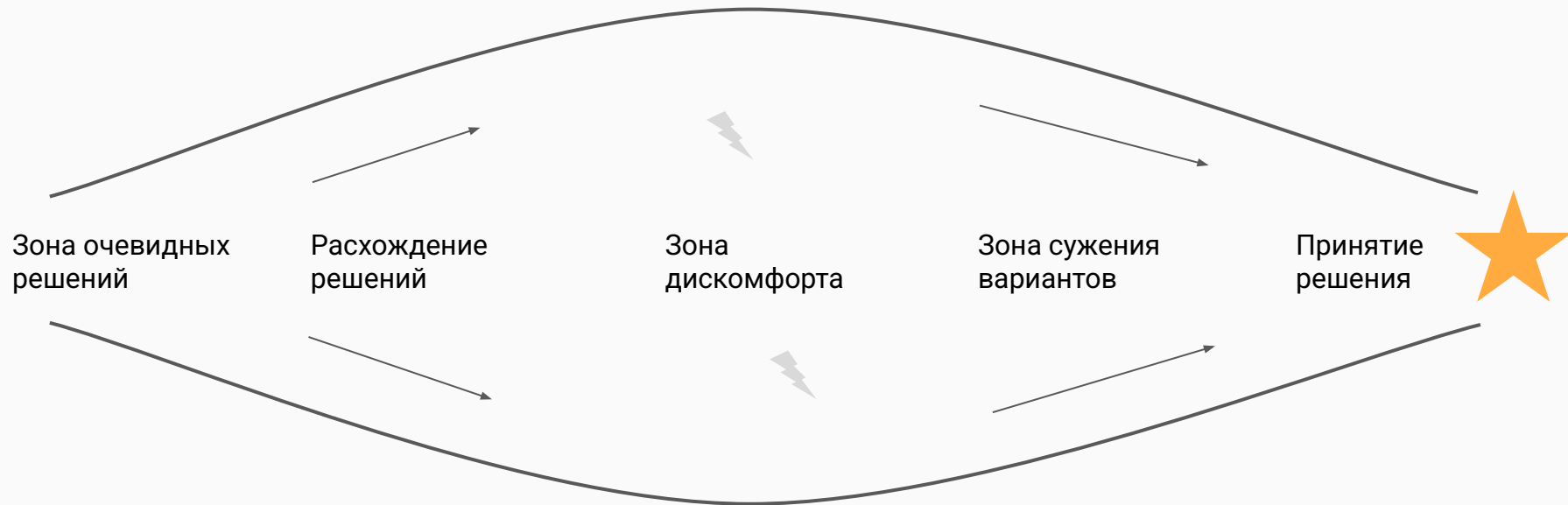
Санитарные правила встреч

- **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



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

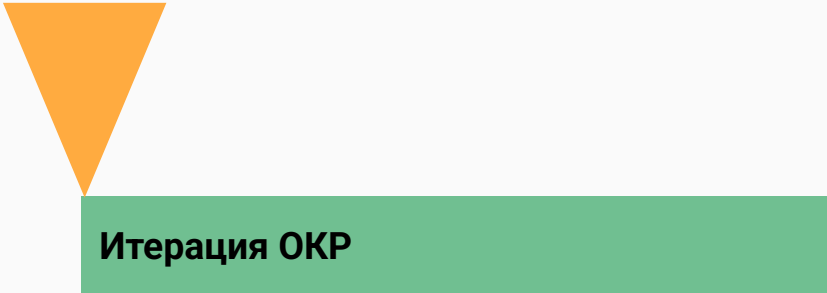


Этапы

- 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

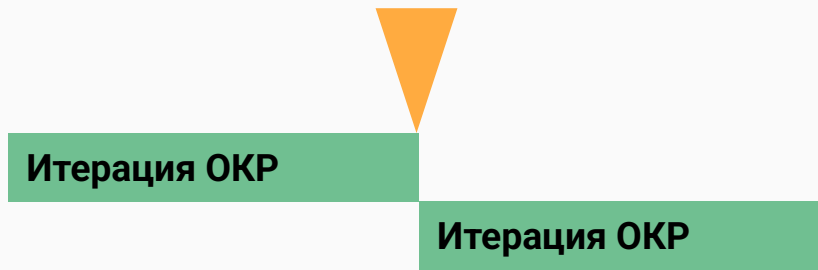
- Продолжительность до 30 минут
- Что сделал и что планируешь?
- 2 минуты от человека/группы
- Помогаем/учимся формулировать цели и задачи
- Фиксируем историю достижений

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

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

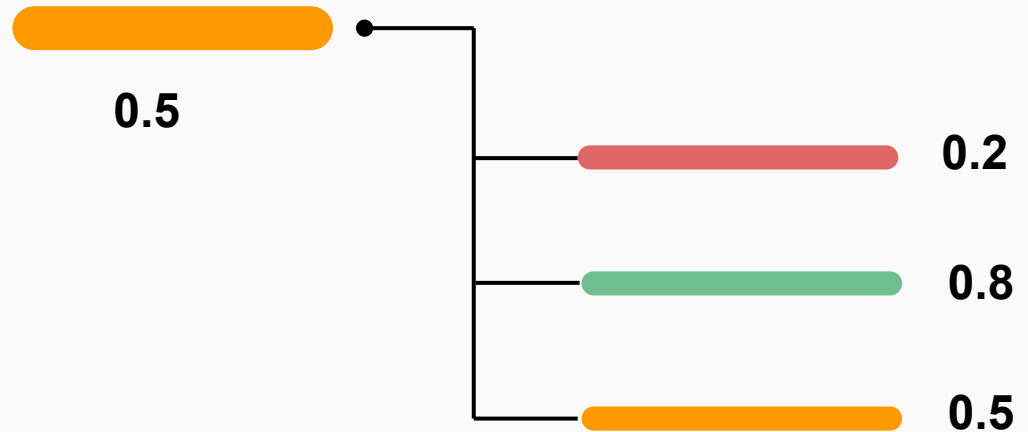
Оценка целей

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!

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	Nimax				
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	Руководители			Продажи	
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 р → Реклама 9 000 → Бренддинг 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

О конференции Программа форума Для кого Спикеры



Как ставить амбициозные цели и достигать выдающихся бизнес-результатов в условиях неопределенности?

Конференция по OKR для предпринимателей, руководителей, продакт-менеджеров, HR, CDO и коучей

3	18+	20+	200+
воркшопа	докладов и кейсов	практикующих спикеров	участников

12 Резюме



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

fb.com/mikheenkov

t.me/mikheenkovnews

nimax.ru

