



**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-культы. 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



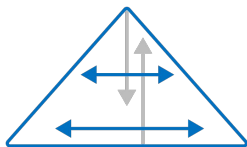
Как



Гибко (Agile)

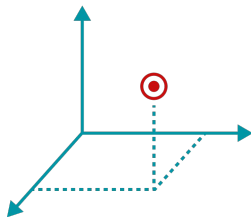


Сфокусированно

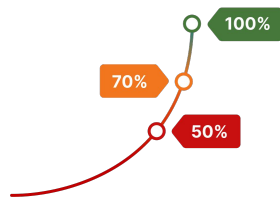


Согласованно

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

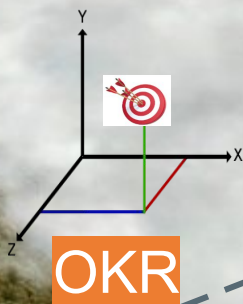
хрупкий  
 беспокойный  
 нелинейный  
 непостижимый

**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

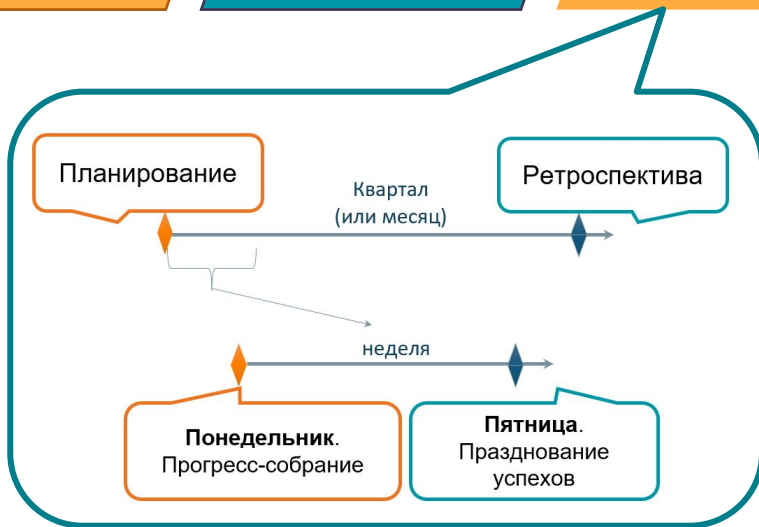




# Гибкость планирования



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

Sample Student Merge

3. Map source data to template

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

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

Hyperlink image

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

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

Help Guide Cancel SAVE Back Next

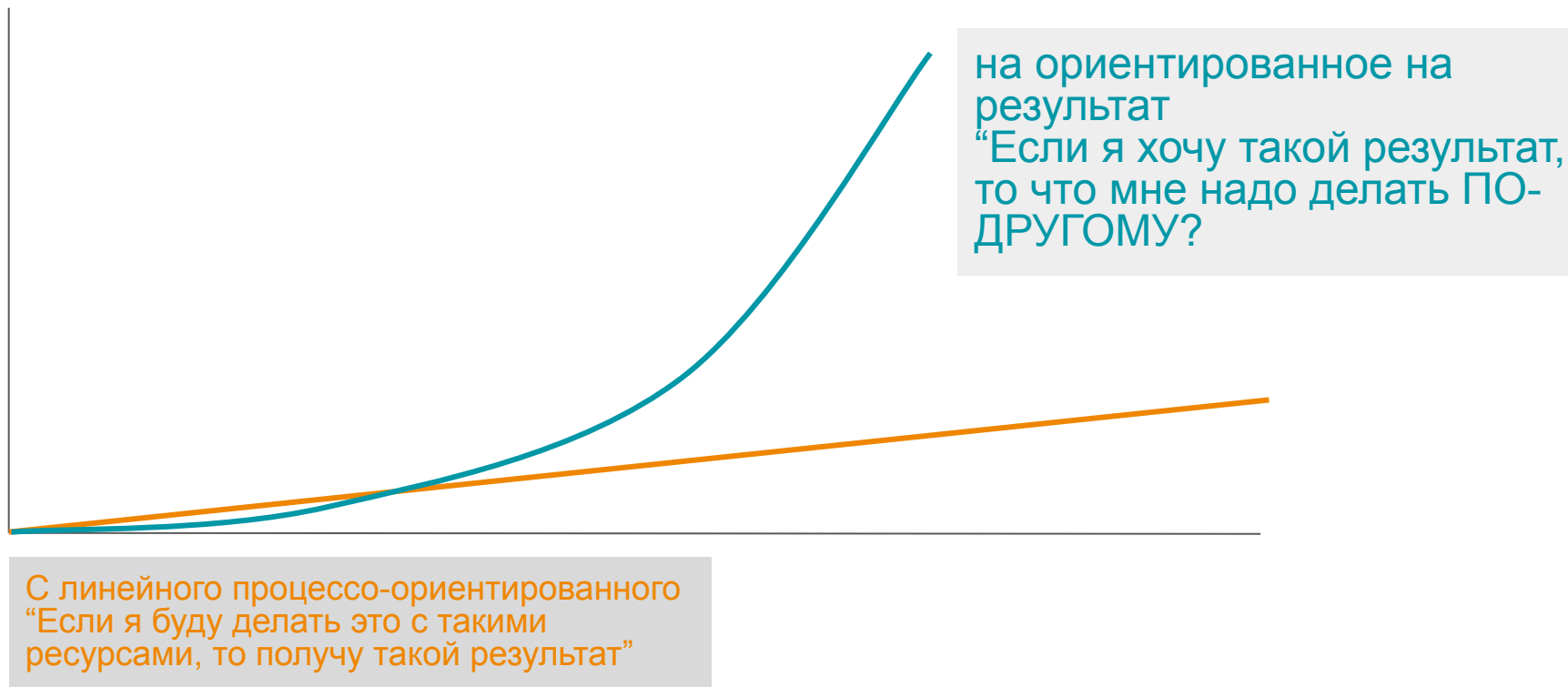
\*\*NEW!\*\*  
Insert images and clickable web links

- 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?

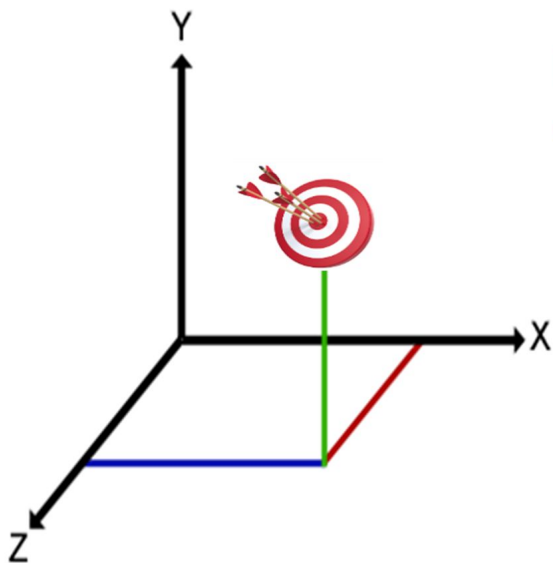


# OKR меняет мышление



# Мотивирующая формулировка целей

## OKR



**Цель**  
«Что мы хотим?»

- Краткая
- «Качественная»
- Вдохновляющая

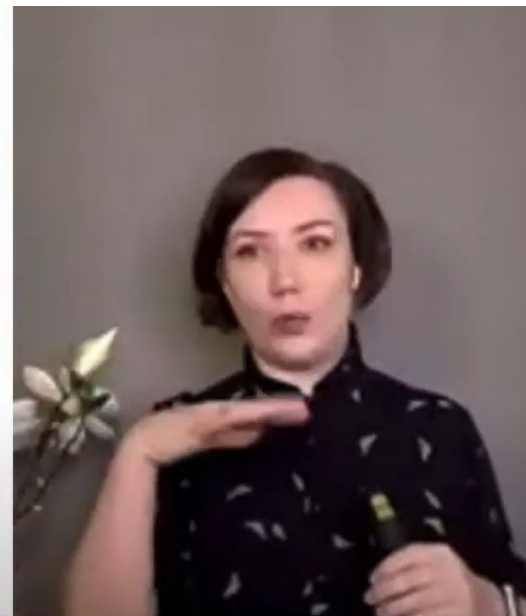
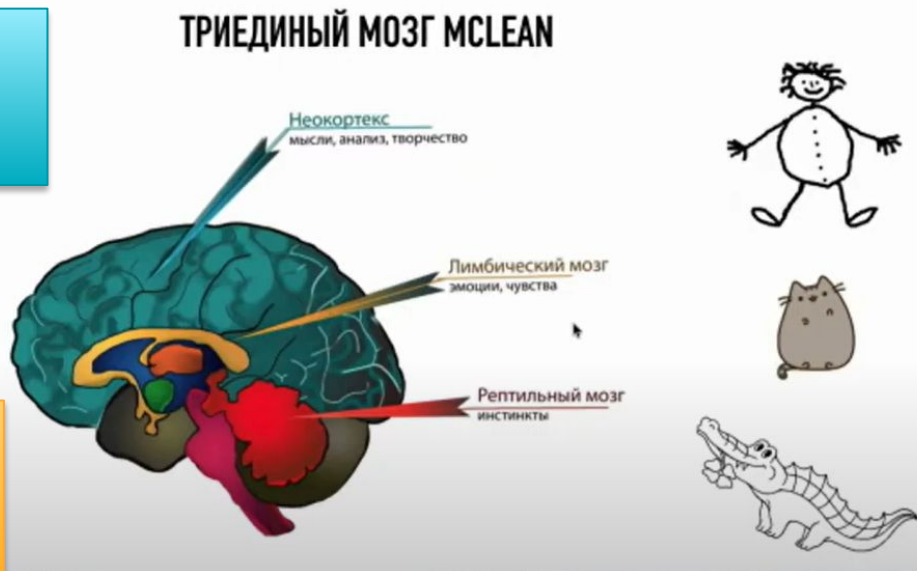
**Ключевые результаты**  
«Как мы узнаем, что достигли цели?»

- 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

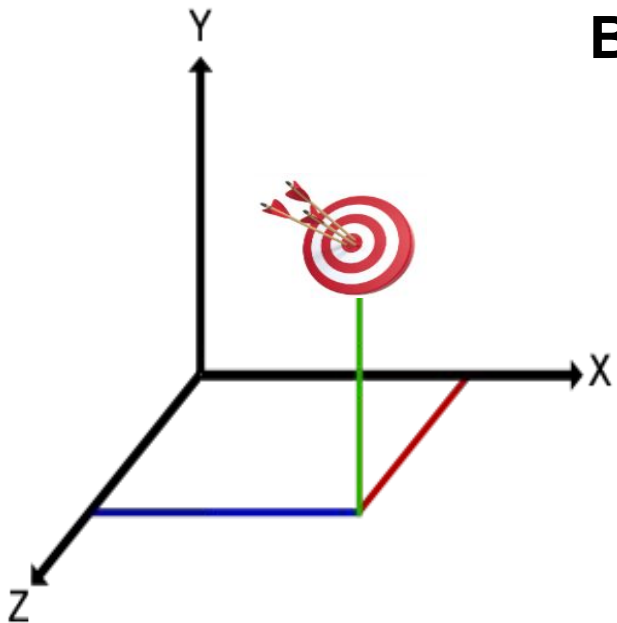
Цель (Objective)  
Я Хочу  
Эмоции, энергия





## Цель

**Все заказы в срок!**

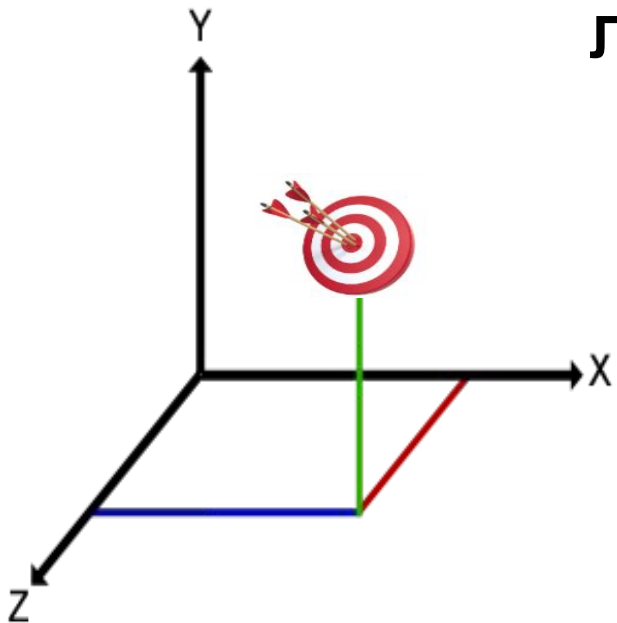


## Ключевые результаты

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

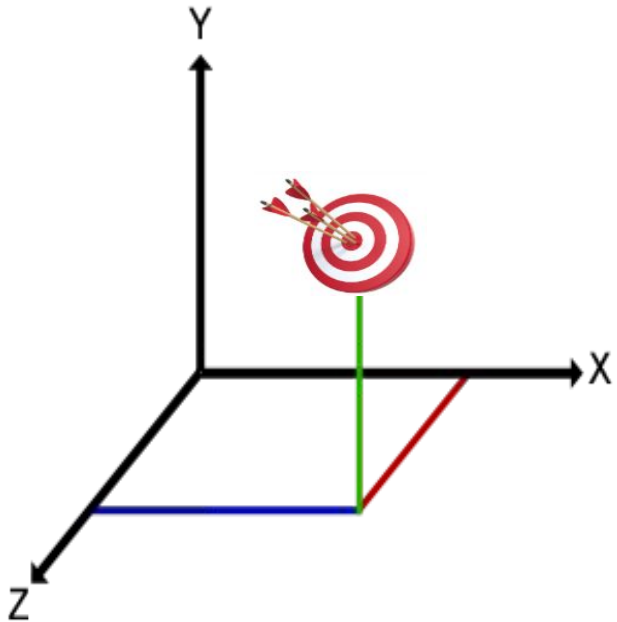
## Цель

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) |
|---|------------------|-------------------|-------------|---|------------------------------------|
| <b>С АТИ по пути</b>                    |                  |                   |             |   |                                    |
| Повышен коэффициент вовлеченности НЖ    | 90               | 84,4              | <b>84,4</b> | <b>1%</b>                               | <b>5</b>                           |
| Понижен показатель текучки с 23,5 до 10 | 10               | 23,53             | <b>18,2</b> | <b>39%</b>                              | <b>7</b>                           |
| Повышена узнаваемость в 3 раза          | 18               | 6                 | <b>6</b>    | <b>0%</b>                               | <b>5</b>                           |

Уровни команд

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Цель PathFinder</b> | <b>Выбирают нас - выбираем мы</b>                                 |
| <b>КР1</b>             | <b>Статья о фильтрах опубликована и набрала 5 тыс. просмотров</b> |

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

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

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Цель PathFinder</b> | <b>С АТИ по пути</b>  |
| <b>КР1</b>             | <a href="#">АТИ Водитель: Статья на vc.ru - 5000 просмотров</a> |

# 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                       |

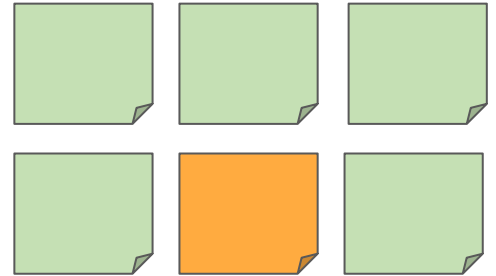
**Цель (Objective)** – краткое, четкое определение основной качественной цели, двигающей организацию в желаемом направлении. **«Что мы хотим?»**

- **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”  |
|--|--|
| <b>Outcome</b><br>Увеличение (или уменьшение) числового показателя полученной бизнес-ценности.   | Увеличен процент заказов, выпущенных в срок, на 20%<br>Количество жалоб клиентов на сроки поставки снижено на 50%  |
| <b>Output</b><br>Увеличение (или уменьшение) числового показателя размера усилий, приложенных исполнителями.   | Улучшена скорость подготовки заказа к отгрузке на 50%<br>Время расчета заявки сокращено с 2 дней до 4 часов  |
| <b>Веха</b><br>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"><li>• 100% — договор подписан,</li><li>• 70% — согласованы условия договора,</li><li>• 50% — проведены переговоры с подрядчиком,</li><li>• 20% — разработаны условия сотрудничества</li></ul> |
| <b>Регулярная практика</b><br>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)  |
| <b>Задачи</b><br>Это не Ключевые результаты! (хотя часто появляются)<br>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"><li>• Нанять 10 дополнительных операторов колл-центра.</li><li>• Провести анализ процесса доставки и выявить узкие места</li></ul>   |

# 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"/> |
| <b>Максимальный балл</b>          |  | <b>10</b>                |

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

