

# Введение

С течением времени и приобретенным опытом ко мне пришло понимание, что невозможно управлять тем, что не измеряешь. Управление и принятие решений становятся все более похожими на попытки попасть пальцем в небо, если нет системы измерения. А в критические моменты начинают напоминать горящий дом, где люди, не понимая друг друга, начинают каждый спасать себя сам. Менеджеры проектов ненавидят продажников, продажники ненавидят проджектов. В результате чего ссоры, отрицание, гнев и торг между отделами негативно сказываются на всем проекте. Такие ситуации я наблюдал неоднократно. И каждый раз мы с командой находили верный путь к ее разрешению. Пройдя все эти этапы лично, обучив не один поток студентов и рассказав, как наладить систему измерения управления, я написал эту книгу.

Чаще всего, в такие «горящие» моменты, наблюдал, как начинают внедрять KPI или OKR, надеясь, что за краткий период времени это решит все проблемы и всем станет хорошо. Жаль, но когда вы ищете волшебника, то находите сказочника. Мечты о быстром результате вскоре превращаются в осознание того, что «девять женщин не в силах родить за месяц одного ребенка». Изменениям нужно время.

Начиная внедрение OKR, нужно понимать, что это достаточно длительный процесс. И быстрым он быть не может. Три квартала — примерно столько времени пройдет до того, как вы увидите первые результаты. Внедрение подходов по подсчету — это необходимость. Поэтому будьте готовы, что вся ваша деятельность, связанная с OKR, принесет плоды квартала через три. Наберитесь терпения, запаситесь временем и держите руку на пульсе. Это не серебряная пуля, но такой подход точно принесет пользу.

В этой книге я поэтапно расскажу о разнице между KPI и OKR, о базовых принципах,

структуре и инструментах OKR. Я уделю особенное внимание процессу внедрения и расскажу о самых типичных ошибках при этом.

Данная книга — хорошая шпаргалка для менеджеров проектов, руководителей направлений и CEO. Я логично структурировал информацию о процессе внедрения, постарался ответить на распространенные вопросы, что возникают на всех этапах внедрения OKR. Здесь вы найдете все, чтобы достичь лучших результатов и избежать тех ошибок, что уже были допущены до вас.

Важный дисклеймер. Это исключительно практическая книга. Более трех лет я рассказываю про OKR и внедряю его в разных компаниях. За это время я пришел к выводу, что в чистом виде этот подход, как он описан у основателей, не особо эффективен в наших странах. Главные причины — разные менталитеты и наборы базовых навыков. Поэтому в этой книге вас ждет адаптированный OKR для эффективного и практического применения именно на нашей земле.

Примеры в этой книге часто из области IT-бизнеса. Это сделано так, поскольку большая часть аудитории, читающей эту книгу, из аутсорсингового, инженерного или продуктового бизнеса. Специфика заставляет их искать инновационные подходы к управлению. Но это вовсе не значит, что OKR — это удел программистов. Я внедрял этот подход и в реальном секторе. Должен сказать, что там он очень хорошо работает, если само внедрение было проведено по правилам. Среди клиентов из реального сектора были медицинские компании, советы директоров в агро и топливном бизнесе, сети магазинов, дистрибьюторы сантехнического оборудования, даже работали с сетью ресторанов. Примеряйте подход на себя. А, если возникают вопросы, то я всегда на связи, например, в инстаграм <https://instagram.com/kkoptelov> или <https://www.linkedin.com/in/kkoptelov/>

Процесс написания и издания книги довольно длительный, а мир меняется очень быстро.

Нам важно успевать под эти изменения адаптироваться самим и адаптировать свои инструменты. Поэтому моя версия OKR-подхода постоянно живет и меняется, становясь все лучше и эффективней. Если вам интересно быть в курсе последних изменений и попробовать новейшие инструменты, рекомендую дополнительно пройти курс на [www.okr.how](http://www.okr.how)

# Что такое OKR и чем он хорош

Objectives and Key Results (OKR) — популярная на протяжении долгого времени методика в менеджменте по установлению целей и желаемых результатов в организации. Основное преимущество этой методики в том, что она связывает организационные, командные и личные цели вместе с четкими, измеримыми результатами.



При использовании OKR каждый человек в команде знает, что от него ожидают на работе, и знает, что делают его коллеги. Такая общедоступность и прозрачность позволяет каждой команде и ее участникам двигаться в одном направлении. Конечно, не все, что используется в европейской практике, стоит использовать на рынке СНГ, но об этом позже. Основная квинт-эссенция OKR — фокусирование личных целей сотрудников и целей проекта, измерение и оценка результатов.

Зачем использовать OKR? При правильной и регулярной настройке OKR — весьма простая и эффективная в использовании система. Для руководителей это необходимый инстру-

мент, чтобы сотрудники двигались к важным целям, вместо выполнения незначительных задач. А для каждого участника команды OKR дает понимание того, что именно от него ожидают.

С OKR руководители получают:

- целенаправленную согласованную работу в коллективе;
- прозрачность в работе компании, команд и отдельных сотрудников;
- повышение сосредоточенности и увлеченности;
- фокус на улучшениях, а не только на рутине;
- повышение качества общения с сотрудниками.

Все члены команды:

- большую вовлеченность. Сотрудники видят, как их вклад влияет на достижение большой цели;
- ясность приоритетов. Каждому ясны цели и ожидания компании;
- рост и развитие. В процессе внедрения OKR можно выявить пробелы в навыках и составить план обучения.

## Отличия OKR от KPI

Перед тем как воплощать в жизнь OKR в рамках компании/проекта/отдела, давайте разберемся, чем эта методика отличается от давно знакомого и уже привычного KPI.

Можно заметить три ключевых отличия между KPI и OKR:

- KPI более линейны, а OKR — фрактальны;
- KPI рассматриваются как система мотивации, а OKR используются как система координации. Чтобы оценить и принять решение по поводу карьерного роста, используют KPI;
- по KPI проводят срезы раз в месяц или раз в год, так как они влияют на материальное вознаграждение сотрудников. Поэтому срезы проводят перед выплатой заработной платы, бонусов и премий. Таким образом, если они влияют на годовой бонус, срез проводится раз в год, если на месячный, то раз в месяц (чаще всего привязан к зарплате). В случае OKR срез проводят раз в две недели и раз в квартал. KPI ставятся на год, и каждый месяц проводится замер — что и как в этом месяце происходит в рамках проекта. OKR ставятся на квартал, и каждые две недели внутри этого квартала проводится замер данных. То есть больший ритм; сверки проходят чаще. Для чего так часто делать срезы и сверки? К чему такой ритм? Данная частота дает гибкость и динамичность. Вы прекрасно понимаете, что, поставив цель на год, через два-три месяца можно обнаружить изменения рынка. А через квартал или два — это будет совершенно другой рынок, а значит, необходимы другие цели. Тогда вопрос: зачем мы их вообще ставили? Ответ прост: OKR дает возможность корректировать направление нашего движения к нашим целям без привязки к зарплате.



Чтобы быть гибкими и хорошо сконцентрированными, используйте OKR, проводите срезы раз в две

раз в две недели и выбирайте новые цели раз в квартал. Чтобы, с одной стороны, не метаться бесцельно в огне изменений. С другой стороны, чтобы вовремя отреагировать на изменения рынка. Ведь когда перемены происходят в рамках квартала, согласитесь, не так страшно.

Используя KPI, всегда стремятся, чтобы показатели, сами метрики, находились в зоне ответственности конкретного сотрудника. Например, программисту ставятся KPI, которые в зоне только его влияния. То есть он должен непосредственно влиять на цифры, которые стоят в его KPI. Вы можете поставить «норму» программисту – количество строчек кода, багов и т. д. При этом не можете поставить ему в KPI скорость работы программы, потому что на нее влияет не только он, но и другие отделы. Программистом это не будет принято как KPI. Потому что KPI привязаны к оценке и оплате труда, а тут нечто, на что он не влияет. И если он на это согласился, то, скорее всего, будет демотивирован.

В случае OKR показатели могут быть как в зоне ответственности одного сотрудника, так и группы. Например, скорость загрузки сайта компании. Если я беру себе такой OKR, то я беру на себя обязательство периодически «бегать» и «дергать» наших уважаемых админов, чтобы они улучшили сервера, что-то докрутили, чтобы мой код работал эффективнее и быстрее. То есть уже напрягаешься, дергаешься сам.

### **Почему это важно, нужно и хорошо?**

Когда компания маленькая, а проекты небольшие и несложные, достаточно просто выделить зону влияния и ответственности каждого отдельного человека. В этом случае мы можем спокойно работать с фрилансерами, просто распределенными сотрудниками. Обратите внимание, с фрилансерами, а не с командами фрилансеров. Есть разница. Когда у нас набор разных сотрудников и мы им раздаем задачи, благодаря им достигаем результатов, — это как раз показатели в зоне ответственности одного человека. Это – KPI. Все в данном случае будут очень хорошо работать.



В ситуации группового взаимодействия, аутсорс, например, – проектные менеджеры присутствуют только в компании. Представим команду разработчиков на удаленке, настоящую команду, а не просто несколько отдельных фрилансеров. В данной ситуации мы столкнемся со своими трудностями. Какими? Все достаточно перемешано: порой даже сложно установить должностные обязанности. Если начинаешь их прописывать, то добавляется бюрократизация: «Ну это не моя ответственность, занимайся этим сам». Потому что, когда человеку некогда, он пытается сбросить лишний груз: «Нет-нет, это не ко мне». Поэтому иногда введение должностных инструкций бывает вредоносным. Это не значит, что не надо их прописывать, просто надо это делать иначе и аккуратнее. Когда мы выделяем зону ответственности одного человека, метрики, которые «топит» только один сотрудник, и не даем ему никаких групповых, то он изолируется, «уходит в свою норку». Особенно, если это программист-интроверт. Он закрывается и «топит» свои метрики. Получается, что сотрудник нашел свою колею, полетел по ней, а у нас перепроизводство.

### **Разберем на примере:**

*Представим завод, где введена система KPI для мастера, который стоит за станком. Его задача — чем больше деталей он выстрогает, тем больше денег получит. В итоге к чему это приводит? Мастер весь рабочий день, с 8 до 18 часов, «с утра до ночи», строгает. Если он «стахановец», то перевыполняет норму насколько только может. Но к чему это приводит? К тому, что в конце условного конвейера люди, которые с этими деталями должны что-то делать, например, встраивать в механизм, не успевают, машина ломается, останавливается производство и образуется большой склад незавершенных деталей. Грех перепроизводства.*

*Это не только заводов касается, но и интеллектуальной деятельности тоже. Вы много чего успели, и в итоге надо «выжать ручник», стоять, потому что остальные не го-*

*товы. Часто вижу ситуации, когда недостаточно проработанные задачи отправляются в работу специалистам, и те, вместо того чтобы делать свое дело, тратят дополнительное время на исследование, изучение. В итоге хороший специалист становится «узким горлышком», чего можно было бы избежать.*

*Наличие групповых показателей, которые есть в OKR, позволяет балансировать. Нам же очень важно не то, чтобы все работало на максимум производительности. Это, разумеется, хорошо, но это не must. Идеально — это когда все сбалансированно. У нас есть команда: кто-то брифует клиентов, кто-то пишет технические задания (далее ТЗ), еще один человек код пишет, другой тестированием занимается, а другой выгружает контент на живую систему. И здесь не нужно, чтобы у каждого из них была максимальная производительность, а важна общая эффективность, сбалансированная и максимальная. Общая максимальная эффективность иногда достигается тем, что кому-то нужно работать меньше, чтобы не появлялось перепроизводство. В книге Элияху Голдратта «Цель. Процесс непрерывного совершенствования» очень хорошо и подробно это описано, показана разница между точечными и групповыми показателями. Рекомендую изучить.*

## **Линейность и фрактальность методик**

Подход Waterfall — это каскадный метод управления проектами: мы расписываем этапы проекта, дедлайны, рисуем диаграмму Ганта и работаем. А есть гибкий, так называемый Agile-подход<sup>1</sup>, где мы работаем итерациями с принтами, кусочками, набором экспериментов. Так вот, KPI-подход он waterfall-ный, каскадный, линейный. В этом случае мы говорим, у нас есть цель на год, делим ее на четыре и получаем цель на квартал. Условно есть одна стратегическая сессия (далее стратсессия), которая проходит чаще всего в начале финансового го-

---

<sup>1</sup> Agile software development; agile-метод/подход (с англ. «гибкая методология разработки») – обобщающий термин для целого ряда подходов и практик для гибкой разработки программного обеспечения. Сюда входят экстремальное программирование, DSDM (Dynamic Systems Development Method), Scrum, FDD (Feature driven development), BDD (Behavior-driven development) и некоторые другие. — Примеч. ред.

да: это либо декабрь, либо июль. В разных компаниях по-своему, может быть и другой месяц. Раз в год проводится стратсессия, ставятся годовые цели. И потом, исходя из годовых целей, проводится декомпозиция на каждый квартал или на каждый месяц. В целом подход хороший. В некоторых случаях его можно комбинировать с OKR.

### **В чем недостатки подхода Waterfall?**

Сложно учитывать влияние сезона, непрогнозируемый рост спроса. Непросто работать с изменениями рынка. Например, мы себе поставили показатели прибыли и выручки. Через квартал поняли, что прибыль и выручка – это хорошо, но в своем бизнесе основные деньги мы заработаем не на продаже нашего продукта, а на продаже акций, допустим. И наша задача не прибыль и выручка, а выйти на IPO<sup>1</sup>. И для того, чтобы поставить себе задачу, а это, по сути, «разворот» компании, мы обращаем внимание теперь на наши показатели, которые будут важны для IPO, или ICO<sup>2</sup>, т.е. для выхода на биржу. А они иногда не связаны с прибылью и выручкой. Они про прозрачность, про процессы и т. д. Поэтому в случае этого подхода достаточно сложно делать какие-то «развороты».

---

<sup>1</sup> IPO (англ. Initial Public Offering; досл.: первое публичное предложение) – первая публичная продажа акций. Чаще всего преследуются цели привлечения доп. капитала в компанию, оценка стоимости компании на рынке, выход к прозрачной отчетности и публичности. — Примеч. ред.

<sup>2</sup> ICO (англ. Initial coin offering; досл.: первичное размещение токенов) — форма привлечения инвестиций, которая заключается в продаже инвесторам новых единиц криптовалют, полученных разовой или ускоренной эмиссией. Токен — «заменитель ценных бумаг» в цифровом пространстве, не является криптовалютой. — Примеч. ред.