



# Эволюция инструментов целеполагания и вовлечения в цифровую эпоху



Цели и Ключевые

# Константин Хохрин

- OKR & SAFe практик
- Организатор конференций [OKR Russia](#) и [Enterprise Agile Russia](#)
- Основатель русского [сообщества OKR-практиков](#)
- 15 лет в разработке программных продуктов
- 7 лет внедрения Agile & OKR
- Работал с компаниями Semrush, HeadHunter, Yota, ОККО, StudyWorld, NetWrix, СберЗвук, СберЕаптека, IQ Option, Газпром нефть, Ростелеком



khokhrin@scrumtrek.ru



# Содержание

- Проблематика
- Эволюция целеполагания: MBO/KPI, S.M.A.R.T., BSC и OKR
- Что дает OKR
- OKR и KPI: отличия, область применения и взаимосвязь
- Свойства и примеры OKR
- Организационные уровни и ритмы постановки OKR
- Кейс банка Агророс: OKR как инструмент фокусировки на главном

# Проблемы целеполагания

Мы выработали отличную стратегию, но ее исполнение идет не тем темпом, как ожидали

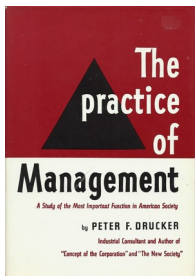
Цели команд/подразделений не согласованы между собой

Сотрудники не привержены целям компании и работают без вовлечения

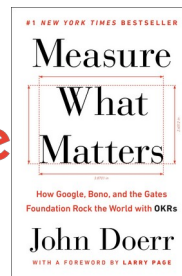
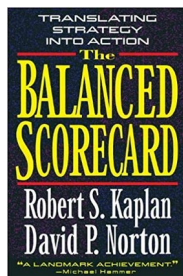
Мало кто в компании знает стратегические приоритеты

Нужна фокусировка на постоянных инновациях, иначе нашу долю рынка «отъедят» конкуренты

# Эволюция целеполагания



There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives



**MBO/  
KPI**  
195

**S.M.A.  
R.T.**  
198

**Intel  
OKR**  
198

**BS**  
199

**Google  
OKR**  
199 2017

**OK**  
201

**OKR  
Russia**  
2020



Питер  
Друкер



Джорд  
ж  
Доран



Энд  
и  
Гроу



Роберт  
Каплан,  
Дэвид  
Нортон



Джо  
н  
Дорр



Фели  
пе  
Кастр



\* Расшифровка аббревиатур: MBO (Management By Objectives), KPI (Key Performance Indicator), S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), BSC (Balanced Scorecard), OKR (Objectives and Key Results)

# Что дает OKR сотрудникам и

## Руководству

- Согласованность
- Достижения
- Инновации
- Скорость
- Прозрачность



## Сотрудникам

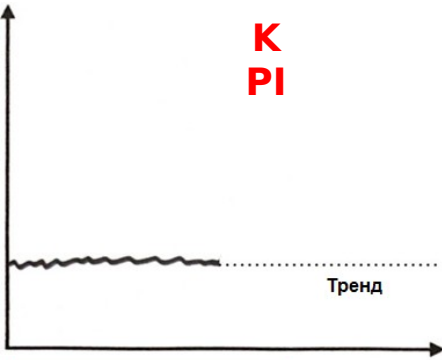
- Понимание "зачем?" мы работаем
- Ясность своего вклада в миссию компании
- Участие в генерации идей и планировании целей
- Возможности расти профессионально
- Обратная связь о результатах



**OKR** = адаптивный  
инструмент и процесс для  
исполнения стратегии

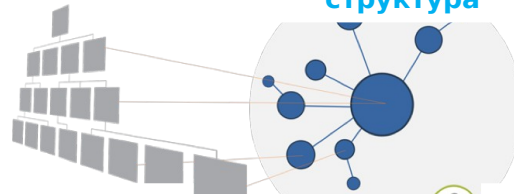
Помогает мотивировать команды и  
подразделения держать фокус на  
**инновациях и развитии** за счет измеримых  
улучшений

# Баланс стабильности и развития



Функциональ  
ная иерархия

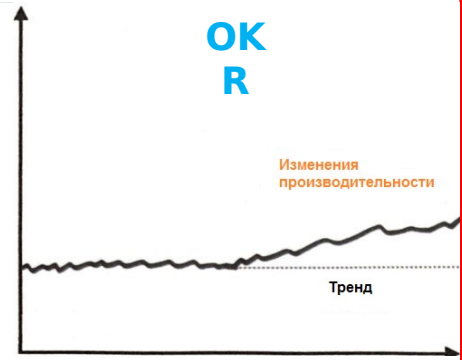
Сетевая кросс-  
функциональная  
структура



Эффективн  
ость и  
стабильнос  
ть

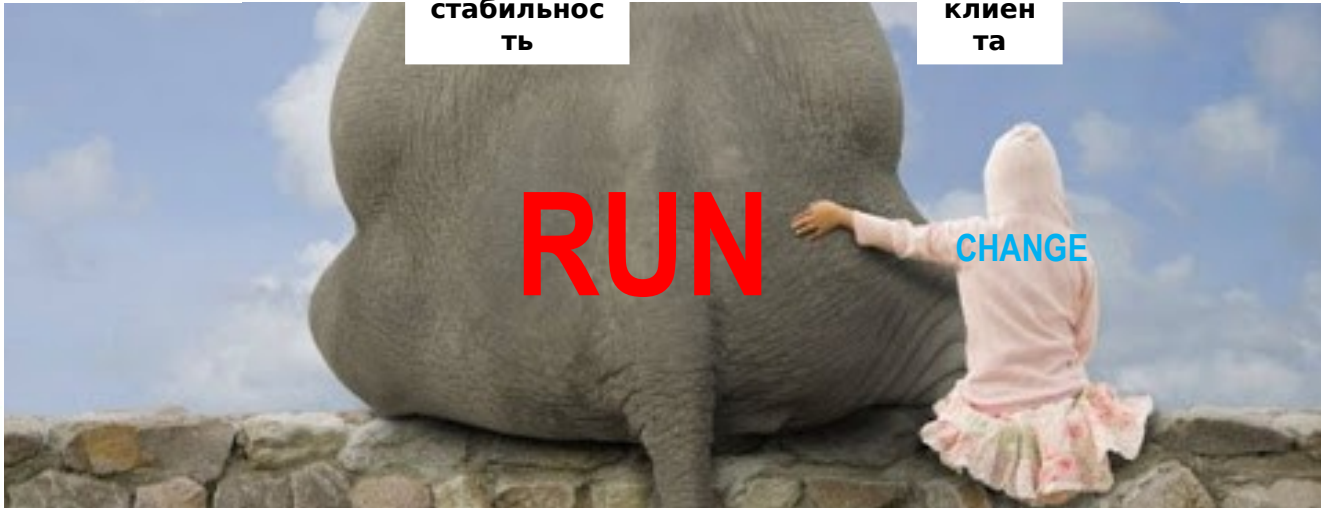
Скорость  
инноваций

Фокус  
на  
клиен  
та



RU  
N

CHAN  
GE



RUN

CHANGE

RU  
N

CHAN  
GE



# Пример: OKR и KPI - середина

## OKR - 33,63%

			Starting	Target	Metric	Check-in
15,6 %	<b>O1</b>	<b>Стать OKR-лидером и законодателем мод</b>				
21,33 %	<b>KR1</b>	300 регистраций на конференцию OKR Russia	0	300	регистрации	64
0 %	<b>KR2</b>	5 регистраций на новый тренинг OKR Ambassador	0	5	регистрации	0
6,67 %	<b>KR3</b>	15 регистраций на новый онлайн-тренинг по OKR	0	15	регистрации	1
50 %	<b>KR4</b>	2 новых контракта на OKR-консалтинг	0	2	контракты	1
0 %	<b>KR5</b>	3 публичных кейса	0	3	кейсы	0
49,74 %	<b>O2</b>	<b>Мы - лидер рынка консалтинга по SAFe</b>				
100 %	<b>KR1</b>	2 новых лида на SAFe	0	2	лиды	5
		Прогноз количества участников тренингов и конференций про SAFe по году вырос в 2 раза от прошлого	411	822	участники	453
10,22 %	<b>KR2</b>	2 регистрации на новые тренинги SASM и APSM	0	2	регистрации	0
0 %	<b>KR3</b>	Средний NPS по существующим тренингам SSM, POPM, LPM, SA, SAFe City не меньше 40%	0	40 %		35,5
88,75 %	<b>KR4</b>					
35,56 %	<b>O3</b>	<b>Сервис Agile Sourcing запущен на рынок</b>				
40 %	<b>KR1</b>	5 Scrum-мастеров в пуле ресурсов	0	5	человек	2
66,67 %	<b>KR2</b>	3 лида в воронке продаж	0	3	лиды	2
0 %	<b>KR3</b>	100 клиентов знают об услуге	0	100	клиенты	0

## KPI - 77,94%

			Starting	Target	Metric	Check-in
85,83 %	<b>KPI1</b>	12 млн. руб. выручки	0	12	млн. руб.	10,3
100 %	<b>KPI2</b>	2 новых лида на бюджет 5 млн. руб. или выше	0	2	лиды	2
48 %	<b>KPI3</b>	25 пресейлов за квартал	0	25	пресейлы	12



# Свойства OKR

## 1. Цель (Objective)

- Чего мы хотим достичь?

## 2. Ключевые результаты (Key Results)

- Как мы поймем, что достигли?

## 3. Инициативы/задачи (Backlog)

- Что мы должны для этого сделать?



# Критерии хорошей цели

## 1-3 цели

- 🏔 Амбициозная, но в теории достижимая
  - 🎯 Связана со стратегией
  - 🏃 Цель полезно начинать с глагола
  - 📏 Максимум 1 емкое предложение
  - ⊕ Позитивная формулировка простым языком
  - ✓ Описывает качественные изменения (не количественные)
- ☒ **Избегайте статус-кво!**



# Интерактив: Разберем Objective на примерах

- Выжить при новой ставке ЦБ РФ!!!
- Стать OKR-лидером и законодателем мод
- OKR аккредитацию дожать до международного уровня
- Рекордный рост каналов продвижения
- Запустить MVP нового курса

## Критерии хорошей цели

### 1-3 цели





- ^ Амбициозная, но в теории достижимая
- 🎯 Связана со стратегией
- ✦ Цель полезно начинать с глагола
- ✍ Максимум 1 емкое предложение
- ⊕ Позитивная формулировка простым языком
- ✓ Описывает качественные изменения (не количественные)
- ⊗ Избегайте статус-кво!



Подключитесь по ссылке:  
[www.wooclap.com/BBDIJK](http://www.wooclap.com/BBDIJK)

# Критерии хороших ключевых результатов

## 2-5 метрик

-  Количественные и измеримые
  -  Основаны на ценности, а не задаче
  -  Амбициозные, но в теории достижимые
  -  Необходимые и достаточные для достижения цели
- Избегайте бинарных (да/нет) ключевых результатов!**



# Интерактив: Разберем Key Results на примерах

- 10 отправленных приглашений Грефу по разным каналам
- 300 новых регистраций на конференцию OKR Russia
- Поддерживать NPS на уровне 60%+
- 30 аккредитованных OKR Team тренеров
- 6.7 -> 15 тысяч подписчиков во всех каналах
- Сделать описание вакансии ивент/контент менеджера
- До середины мая заключить золотое партнерство

## Критерии хороших ключевых результатов

### 2-5 метрик

- 📏 Количественные и измеримые
- 💎 Основаны на ценности, а не задаче
- 🏆 Амбициозные, но в теории достижимые
- 🔗 Необходимые и достаточные для достижения цели

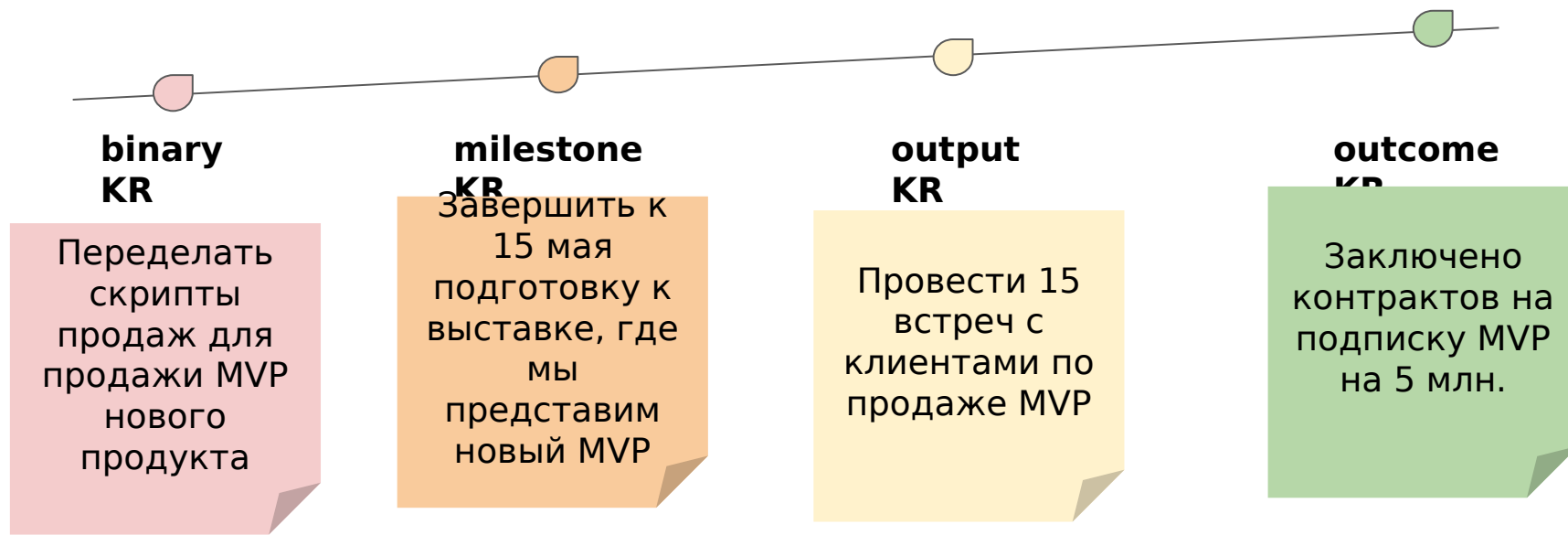
Избегайте бинарных (да/нет) ключевых результатов!



Подключитесь по ссылке:

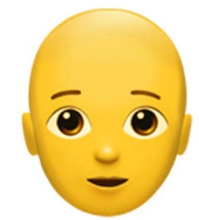
[www.wednet.com/BB](http://www.wednet.com/BB)

# Шкала качества Key Results



# HR пример 1. Улучшить процесс найма для БОльшей удовлетворенности кандидатов

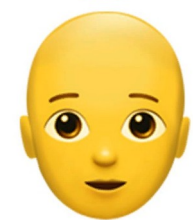
- Key Result 1: Снизить кол-во шагов в процессе найма с 5 до 3
- Key Result 2: Поднять 60% до 90% удовлетворенность через замер на финальном шаге
- Key Result 3: Средний срок ответа кандидату снизить с 10 до 5 дней





## HR пример 2. Улучшить процесс онбординга в продуктовых командах для удержания талантов

- Key Result 1: Проработать 5 секций пакета новичка
- Key Result 2: Провести 7 интервью для поиска точек роста онбординга
- Key Result 3: Достичь средней оценки процесса онбординга 8/10 на экваторе

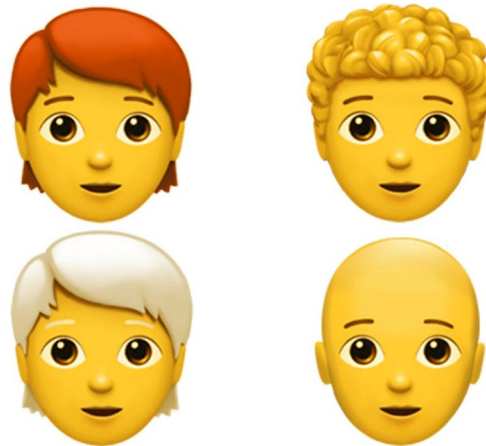


# HR пример 3. Сделать онлайн-университет единой и удобной точкой получения знаний для всех

- Key Result 1: Завести 25 подрядных организаций в контур
- Key Result 2: Добиться 75% релевантности рекомендуемых курсов
- Key Result 3: Поднять NPS курсов

с 40% до 65%

[https://okrexamples.co/human\\_resources-okr-examples](https://okrexamples.co/human_resources-okr-examples)



*Hiring & Recruiting  
Employee Onboarding  
Retention & Employees Wellness  
Compensation and Benefits  
Education and Training  
Culture and Diversity  
Employee Engagement*

# Скорость освоения разных частей OKR подхода

1

кварта

л



Регулярный  
мониторинг  
прогресса по  
OKR

2

кварта

л



OKR сонастроены  
внутри компании

3

кварта

л



Выбор измеримых и ценностных  
Key Results

# Компоненты OKR

## Стратегия:

### 1. OKR компании - 1 год

- Не более 3 штук
- Обратная связь и уточнение

## Тактика:

### 2. OKR команд/подразделений - 1 квартал

- Вертикальная согласованность – трассировка
- 60% поднимается снизу, 40% ставится сверху
- Горизонтальная согласованность – зависимость
- Обзор и ретроспектива в середине и конце квартала

### 3. Бэклог инициатив - 1-2 недели

- Регулярные прогресс-собрания (чек-ины): прогресс по метрикам, блокеры, зависимости, гипотезы
- В Scrum-командах – это обзор и ретроспектива спринта



# Этапы внедрения

## 1. Запуск

- 1.1. Синк внутри ТОП-менеджмента и команды внедрения, что значит OKR для
- 1.2. Выбор тех, кто будет участвовать в пилоте

## 2. Пилот

2.1. Обучение пилотных команд

2.1. Планирование квартальных OKR

2.2. Прогресс-собрания 1 раз в 1-2

2.3. Обзор квартальных OKR / Ретро

## 3.

3.1. Прокачка OKR-мастера

3.2. Дорожная карта развития OKR

# Типичные ошибки внедрения OKR



# Какие компании в мире используют OKR



RENAULT



ORACLE®



NETFLIX

salesforce

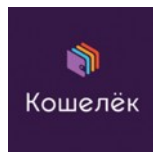
SAP



ingenico  
Smart terminals



# Какие компании России используют OKR



РОБО  
ФИНАНС



ДОДО  
ПИЦЦА

Wrike miro



Банк Агророс



ГЛАВСТРОЙ

lamoda

Северсталь



ScrumTrek  
culture of process



SamAuto

DNS  
МАГАЗИНЫ ЦИФРОВОЙ  
И ВЬТОВОЙ ТЕХНИКИ

torex | стальные двери



Ростелеком



HeadHunter



TUI GROUP



ЦИАН



nexters



СБЕР  
ЕАПТЕКА



СБЕР ЗВУК  
БИЗНЕС



# Кейс Агрор



# Фокус на

**Горизонтальная согласованность:**  
продукты, бизнес, бэкофис, комплаенс

Мотивация сотрудников

Фокус на клиента

Автоматизация бизнес-процессов

Кейс: статья  
плюс видео



## ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2019 ГОДА

**Цель 1**  
На работу  
как на праздник

**Цель 2**  
Все для нашего клиента

**Цель 3**  
Просто  
быстро  
легко

**KR 1**  
210 человек участвуют в проектах банка

**KR2**  
Лояльность сотрудников 90%

**KR 3**  
Оценка внутреннего взаимодействия -  
отлично

**KR 1**  
NPS клиента 80 %

**KR 2**  
Уменьшить количество жалоб  
с 10 до 0 в месяц

**KR 3**  
100% персонала соблюдают стандарты  
качества

**KR 1**  
Автоматизировано  
10 процессов

**KR 2**  
Сокращение времени  
процесса на 20 %

три важные цели за квартал с тремя  
ключевыми результатами

# Кейс Агрор



# Фокус на

## главном

Фокус на  
рост бизнеса,  
а не  
оптимизацию

Инновации

Кейс: статья  
плюс видео



# Кейс Агро главном



Горизонтальная  
согласованность: продукты,  
бизнес, бэкофис, комплаенс

Мотивация  
сотрудников

Фокус на  
клиента

Автоматизаци  
я бизнес-  
процессов

Фокус на рост  
бизнеса, а не  
оптимизацию

Инновации

## Фокус на

+40%  
прибыльчаа  
а

+28 позиций в  
рейтинге  
банков (216)  
+26%  
средства  
предприятия

+21 сотрудник  
(345)

Кейс: статья  
плюс видео

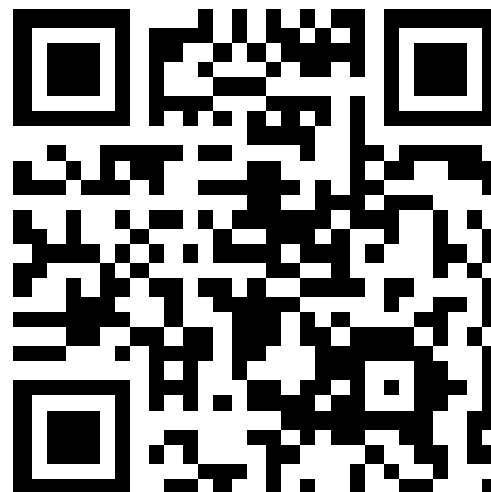


# Все OKR-кейсы России

Доклады конференции  
OKR Russia 2020



Доклады конференции  
OKR Russia 2021



# Спасибо за внимание!

Подключайтесь к сообществу OKR-практиков  
и приходите на бесплатную конференцию  
OKR Russia



**Костя  
Хохрин**  
СкрамТрек

**ДОП  
СЛАЙДЫ  
Мотивация**

# Мотивация в развитии (работников умственного труда)

*Поведение, которое награждается, повторяется в будущем чаще...*

- Если требует механических навыков
- **Но если требует когнитивных навыков, результаты ухудшаются**

*– исследование MIT по заказу FRS*

## Что мотивирует интеллектуалов?

1. Цель
2. Автономность
3. Мастерство

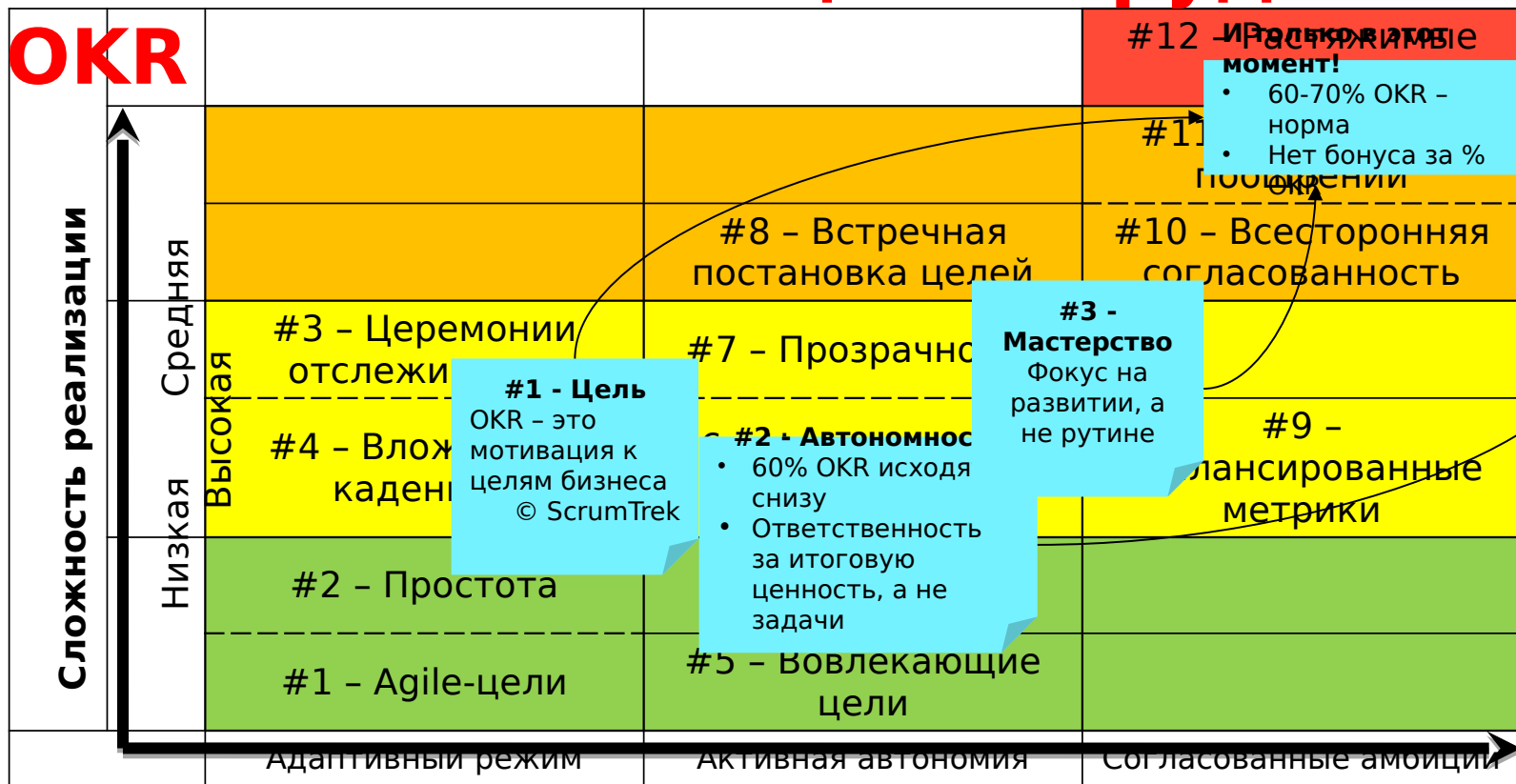
Драйв! Что на самом деле мотивирует  
(видео, 11 минут)



Дэниэл Пинк, «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует»  
(книга, 2009)



# Механизмы мотивации сотрудников в OKR



**#1 - Цель**  
OKR - это мотивация к целям бизнеса  
© ScrumTrek

**#2 - Автономность**  
• 60% OKR исходя снизу  
• Ответственность за итоговую ценность, а не задачи

**#3 - Мастерство**  
Фокус на развитии, а не рутине

**#12 - Итеративные моменты!**  
• 60-70% OKR - норма  
• Нет бонуса за % выполнения

Востребованные организацией возможности



**ДОП  
СЛАЙДЫ  
Сравнение  
МВО и ОКР**

# Сравнение МВО и ОКР

Management by Objectives

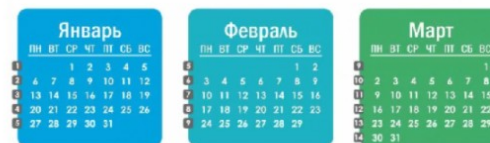
Objectives & Key Results

## Каденция постановки и ревью

год



квартал



# Сравнение МВО и ОКР

## Частота проверки прогресса

квартал

Январь							
	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
1			1	2	3	4	5
2	6	7	8	9	10	11	12
3	13	14	15	16	17	18	19
4	20	21	22	23	24	25	26
5	27	28	29	30	31		

Февраль							
	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
6					1	2	
7	3	4	5	6	7	8	9
8	10	11	12	13	14	15	16
9	17	18	19	20	21	22	23
10	24	25	26	27	28	29	

Март							
	ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
11						1	
12	2	3	4	5	6	7	8
13	9	10	11	12	13	14	15
14	16	17	18	19	20	21	22
15	23	24	25	26	27	28	29
16	30	31					

каждые 1-2 недели

ПН	ВТ	СР	ЧТ	ПТ	СБ	ВС
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14

# Сравнение МВО и ОКР

## Прозрачность

сотрудник и руководитель



все в компании



# Сравнение МВО и ОКР

## Привязка к компенсации

четкая связь



является системой  
мониторинга и оценки  
персонала

связь отсутствует



является системой координации для улучшения  
сервиса или продукта, НО не системой  
оценки персонала

# Сравнение МВО и ОКР

## Критерии успеха

100% достижение (SMART)



60-70% ОК



# Сравнение МВО и ОКР

## Каскадирование

Сверху вниз

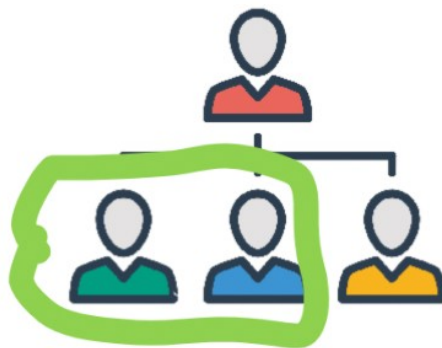
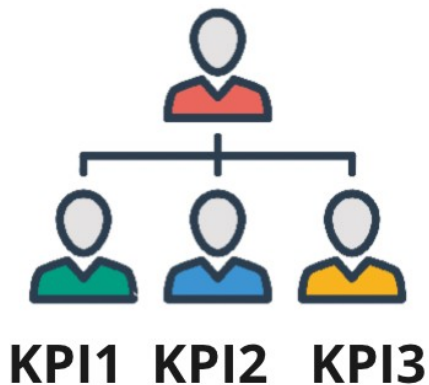


60/40 или 70/30



# Сравнение МВО и ОКР

## Кросс-функциональность



Могут быть общие ОКР  
(кросс-функциональные)



# Сравнение МВО и ОКР

## Формат постановки целей




Формальный

Мечта/драйвер + Измерители

**SMART ПРИНЦИП**  
постановки целей в формате конечного результата

<b>S</b> Specific Конкретными	<b>M</b> Measurable Измеримыми	<b>A</b> Achievable Достижимыми	<b>R</b> Relevant Релевантными	<b>T</b> Timebound Ограниченными во времени
				
Сформулированы конкретная цель и границы	Позволяет объективно оценить степень выполнения - с указанием критериев, показателя, отразившего степень их достижения	Выполнимо: не требует чрезмерных усилий	Поддерживает цели подразделения, внесет вклад в достижение глобальной стратегической цели компании	С указанием точной даты исполнения

**СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОКР**

- 1 ЧЕГО МЫ ХОТИМ ДОСТИЧЬ?**  
  
**OBJECTIVE**
  - ✓ МОТИВИРУЕТ
  - ✓ ЛЕГКО ЗАПОМНИТЬ
  - ✓ ПРОСТАЯ / НЕ СЛУЖИТ
  - ✓ АМБИЦИОЗНАЯ
- 2 КАК МЫ ПОЙМЕМ, ЧТО ДОСТИГЛИ?**  
  
**KEY RESULTS**
  - ✓ 2-5 МЕТРИК
  - ✓ КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ
  - ✓ ИЗМЕРИМЫЕ
  - ✓ ОСНОВАНЫ НА ЦЕЛЯХ, А НЕ ДЕЯВИИ
- 3 ЧТО МЫ ДОЛЖНЫ СДЕЛАТЬ ДЛЯ ЭТОГО?**  
  
**PROJECTS, TASKS, ACTIVITIES**
  - ✓ ИНИЦИАТИВЫ
  - ✓ ГИЛОТЭЗЫ
  - ✓ ДИНАМИЧНО ПЕРЕСМАТРИВАЮТСЯ