

Константин Коптелов

# ПОРЯДОК В ХАОСЕ

Objective and Key Results (OKR)



# Константин Геннадиевич Коптелов

## Порядок в Хаосе. Objective and Key Results (OKR)

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=56341920](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=56341920)*

*ISBN 9785005104250*

### **Аннотация**

Как масштабировать компанию? Как ставить цели, когда все вокруг изменяется и надо быть очень гибким? Как контролировать в условиях текущего Хаоса? Как управлять творческими коллективами и сотрудниками? В книге автор рассказывает, как адаптировал под особенности пост-СНГ пространства методику управления по целям Objective and Key Results (OKR). Ее отличия от KPI. Разбирает примеры из практики и делится инструментами. Книга очень полезна владельцам бизнеса, руководителям, менеджерам.

# Содержание

Введение	5
Что такое OKR и чем он хорош	9
Отличия OKR от KPI	12
Подход к планированию в OKR и KPI	25
Итоги раздела	34
Базовые принципы OKR	36
Публичность и прозрачность	37
Амбициозность и недостижимость	39
Небольшое количество целей и метрик	44
Не влияние на оценку сотрудника и размер бонусов	46
Регулярность измерения	48
30/70 или 40/60	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

# **Порядок в Хаосе Objective and Key Results (OKR)**

**Константин  
Геннадиевич Коптелов**

*Редактор* Дана Крыжановская

*Редактор* Ирина Гержан

*Иллюстратор* Роман Черпак

© Константин Геннадиевич Коптелов, 2020

© Роман Черпак, иллюстрации, 2020

ISBN 978-5-0051-0425-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# 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 продавцов, продавцы ненавидят проектов. 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 ОКР 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 ОКР – 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 ОКР-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 на-

правления. Конечно, не все, что используется в европейской практике, стоит использовать на рынке СНГ, но об этом позже. Основная квинтэссенция 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 инструмент, 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

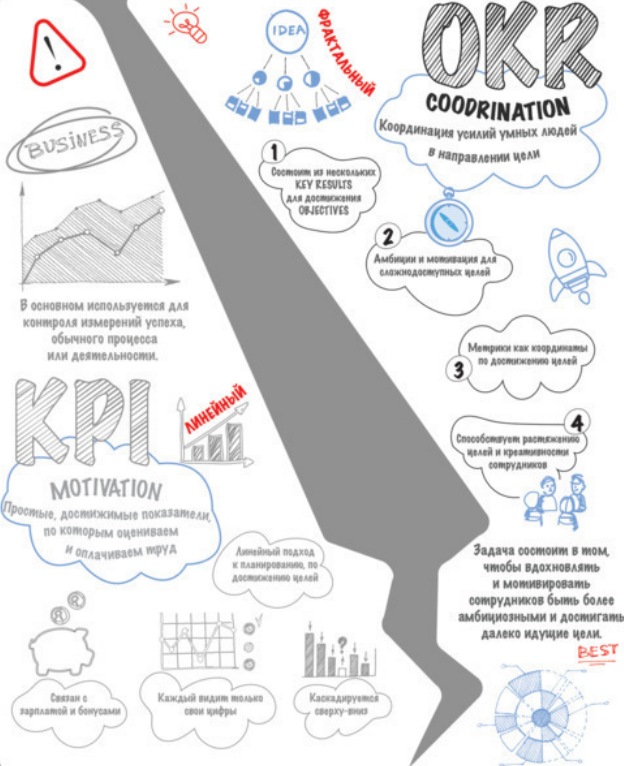
Перед тем как воплощать в жизнь OKR в рамках компании/проекта/отдела, давайте разберемся, чем эта методика отличается от давно знакомого и уже привычного KPI.

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.

# В ЧЕМ ЖЕ РАЗНИЦА ?



Чтобы быть гибкими и хорошо сконцентрированными, используйте OKR, проводите срезы 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 готовы. 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 работали 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 года: 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.

---

<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.*

## 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>2</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>3</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>2</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.*

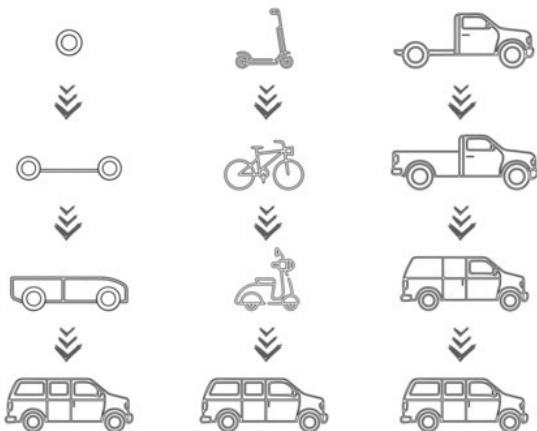
<sup>3</sup> ICO (англ. Initial coin offering; досл.: первичное размещение токенов) — форма привлечения инвестиций, которая заключается в продаже инвесторам новых единиц криптовалют, полученных разовой или ускоренной эмиссией. Токен — «заменитель ценных бумаг» в цифровом пространстве, не является криптовалютой. — *Примеч. ред.*



ЛИНЕЙНО

ФРАКТАЛЬНО

ФРАКТАЛЬНО



OKR-подход — более гибкий, «развороты» делать легче и проще. При OKR планирование напоминает езду на автомобиле в тумане. У нас есть примерная цель, которая нужна при любых условиях. В некоторых случаях — это миссия компании. В других — цель на пять лет, на три года, на год; т.е. цель на период. Но цель при OKR скорее напоминает «маяк-ориентир», а не что-то вечное, словно гранитный барельеф.

Предположим, мы хотим попасть в Одессу. Цель понятна. Но мы не пишем, по какой дороге и откуда. Хотим ли попасть туда наземным транспортом, или допускаем мысль, что воспользуемся самолетом? Точно ли хотим доехать на машине или где-то пересесты на автобус? В случае OKR эти моменты не принципиальны. Главное — цель, а как мы ее достигнем, — жизнь покажет. «Жизнь покажет» — это и есть езда. Вы едете на автомобиле, у вас впереди фары просвечивают достаточно четко, — это ближайший квартал.

Предположим, мы планируем первый квартал 2020 года. Прописываем все Objective, метрики, KРы (от Key Results — «ключевые результаты»). И примерно набрасываем, чем будем заниматься во втором квартале. При этом не прописываем третий и четвертый, потому что все будет меняться. Цель остается прежней – мы хотим попасть в Одессу, отдохнуть. Что за этот квартал уже можем сделать, чтобы достичь этой цели? Фиксируем это и работаем блоками.

Если вернуться к схеме в начале раздела, то в первом случае выходит, что я хочу автомобиль. То есть мы как бизнес хотим прийти к определенным показателям прибыли. И дальше каждый месяц делаем по детали этого автомобиля. В случае OKR-подхода мы не говорим, что хотим автомобиль, а говорим, что хотим передвигаться быстрее. И,

планируя каждый квартал, задаем себе вопрос: «А что я могу уже сейчас, за эти три месяца сделать такого, чтобы решить мою бизнес-проблему? Как передвигаться быстрее, имея свои ограничения (оборот, количество людей и т.д.)?». Приходит понимание: чтобы в этом квартале передвигаться быстрее, можно сделать скейт. Мастерить скейт, а в следующем квартале — самокат и т. д. И, что очень важно, если мы продолжаем мыслить линейно, по методике KPI, то в данном случае оно чаще всего нецелесообразно, потому что намного дешевле получить автомобиль, выбирая первый вариант. Здесь у нас нет лишних деталей, перепроизводства. Можно даже просчитать бюджет. Но если мы не уверены, хотим ли автомобиль, или не уверены в том, какой он должен быть, то второй вариант лучше, потому что это набор экспериментов. В любой момент мы можем остановиться и решить: «О! Велосипед! Устраивает!». Все, вопрос передвижения снят, занимаемся другим. Мотоцикл — это не то, атмосферу загрязняет. Он нам поможет, предположим, развернуться на третьем этапе. Мы дошли до велосипеда, а тут появились летающие машины и мы: «Стоп! Давайте в сторону левитации посмотрим». И начинаем рассматривать идею двигателя сгорания и т. д. В этом случае понятно, что если мы добрались до какого-то этапа, то, чтобы развернуться в другую сторону, надо переделывать полностью проект.

*Подводя итог: ключевая разница KPI и OKR в том, что*

*в KPI ориентируется на то, что в мире можно все заранее спланировать, а дальше достаточно просто придерживаться установленного плана. OKR верит в то, что планы – ничто, планирование – все. Поэтому нам важно понимать, куда хотим попасть, и ключевое значение имеет какая-то система навигации, координат, типа GPS-навигатора, который будет путеводной звездой вести нас к нашим целям. И, если мы сбились с маршрута, а такое бывает, он не на старую дорогу нас будет пытаться вернуть, а построит новый более оптимальный маршрут.*

# Подход к планированию в OKR и KPI

KPI — это линейное планирование: строгое ТЗ, поэтапное исполнение; четкие задания на квартал, на следующий и т. д. В случае OKR у нас есть «маяк-ориентир» на год. OKR формулируется не как ТЗ, а чаще всего как бизнес-потребность: мы хотим за этот год стать номером один, или попасть в листинги биржи, или встать на один уровень с конкурентом. Без конкретной детализации.

Обратим внимание на разницу систем. Нередко KPI и OKR внедряются для мотивации. У всех людей есть большое количество разных когнитивных искажений. Одно из них связано с тем, что мы упрощаем сложные вещи, а простые — усложняем. Например, если у девушки волосы прямые, то надо их накрутить, а кудрявые надо выпрямить. У мужчин тоже свои истории, иногда более интересные. Но в принципе, это такое явление, которое свойственно нам — людям.

Если мы упрощаем что-то сложное, то это приводит к разочарованию. Например, на лекциях я рассказываю о том, что одно из таких упрощений происходит, когда речь идет о доле в бизнесе. Допустим, мы начинаем стартап и говорим, что работаем 50 на 50. Вы вкладываете сто тысяч

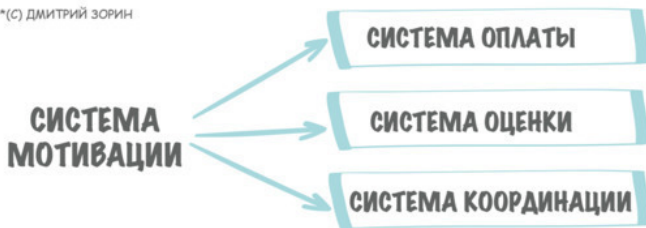
долларов, а я свои умственные способности для реализации этого проекта. Через некоторое время прибыль взлетает (а если нет, то будет много обид), и через пару лет начинаются вопросы: «А почему вы только деньги вложили и ничего не делаете? А я пашу и пашу. Мы уже давно отбили эти деньги и вышли на другой уровень. То, что вы вложили, и сколько мы сейчас зарабатываем — не сравнимо. А до сих пор у вас сумасшедшие проценты». Неизбежное ощущение несправедливости. Как с этим справиться — ищите в моей лекции по партнерству, которые можно найти на [www.eazzy.academy](http://www.eazzy.academy).

С KPI и OKR похожая история. Когда речь идет о системе мотивации как о едином явлении, это потом приводит к куче нюансов и проблем. Мы только «подкрутили» здесь, теперь у нас несправедливо там. Только «подкрутили» то, теперь несправедливо это. Тогда мы уходим от системы мотивации к системе уравнений. Где у нас под фигурной скобочкой несколько уравнений (систем), которые связаны друг с другом: что-то общее у них есть, но это не одно и то же. Их нельзя слить в единую систему. Это как когда мы говорим про дизайнеров, есть фиолетовый цвет (система мотивации), а есть первоцвета — красный, синий, зеленый (система оценки, система оплаты, система координации). От сочетания этих цветов зависит, что за фиолетовый у нас получится. И мы в каждую компанию приходим и говорим: «У вас

система мотивации есть? Фиолетовенький есть?». Они говорят: «Да». И мы сравниваем, а они вообще не похожи. Где-то больше зеленого, где-то больше красного. Не сбалансировано. Поэтому здесь нужно разделить систему мотивации на три подсистемы:

- Система оценки труда;
- Система оплаты труда;
- Система координации труда.

© ДМИТРИЙ ЗОРИН



## Почему мы разделяем на эти системы?

У каждой из этих систем разные и не похожие на другие понятия, например, справедливости. Потому что в системе мотивации «справедливость» — очень важный элемент. Возьмем, к примеру, систему оплаты труда. Здесь две справедливости. Одна — руководителя, другая — сотрудника. С точки зрения руководителя справедливая оплата тру-

да обуславливается экономической целесообразностью. Сотрудник выполнил работу, этим принес компании деньги. Из них руководитель часть забрал на административные расходы, чтобы обеспечить, например, рабочее место и т.д., а часть вернул работнику. Больше принес — больше получил назад. С точки зрения руководителя, это справедливо. С точки зрения сотрудника, чаще всего такая справедливость руководителя не кажется адекватной. Для обычного сотрудника справедливость — показатели рынка труда.

Например, есть уровни (или привычное — грейды) у программистов — junior, middle, senior и т. д. И будучи middle РНР<sup>4</sup>, Вы не смотрите на то, что в этом месяце поработали меньше: «Наверное, в этом месяце я не был так продуктивен, как раньше, пойду к руководству и попрошу заплатить мне поменьше». Вы смотрите на рынок труда, на вакансии и понимаете, что в соседней компании middle РНР получает больше. Нет, вы не думаете, больше он делает или меньше, с какими сложностями сталкивается. Для вас очевидно одно — его зарплата выше. Более того, вы, будучи middle здесь, туда перейдете на senior, или практически senior позицию. Вот она сложность: у каждого свое понимание справедливости. Есть люди, которых деньги мотивируют. Их, кстати,

---

<sup>4</sup> РНР (англ. Hypertext Preprocessor) — скриптовый язык, на котором пишут сценарии web-приложений. Программистов называют по разрабатываемому языку.

не так уж и много. А есть те, для кого деньги — гигиенический фактор. Им надо, чтобы средств было достаточно или не меньше, чем у соседа. Это одна из причин, почему иногда в компаниях делают «закрытые» зарплаты. И если систему оплаты труда мы пытаемся использовать как элемент мотивации, это может сработать, а может и нет. Но у этого инструмента в целом очень маленький ход. Есть рынок труда и медианная зарплата; есть чуть выше рынка, есть чуть ниже. И вот этим слоем вы можете играть. Сильно выше рынка вы не можете платить — это экономически нецелесообразно. Ниже рынка не получится, потому что люди будут уходить. Иными словами, этим инструментом можно пытаться мотивировать, но он достаточно слаб.

Дальше у нас система оценки труда и система координации. Метафора, чтобы понять, почему эти три системы мотивации разные. Предположим, сейчас жарко, хочется на море и мы с вами снова хотим попасть в Одессу. Решаем поехать на автомобиле по одесской трассе. Садимся в машину, выставляем в навигаторе «город Одесса» и едем. При этом мы задаем цель нашему автомобилю (сотруднику, ресурсу и т.д.) в SMART-варианте: «Уважаемый автомобиль, мы хотим добраться до Одессы. До цели — 600 км. Ожидаем, что это расстояние вы проедете за шесть часов. При этом расход бензина будет не больше, чем шесть литров на сто километров. Примерная скорость — 100 км/час». Задаем необходи-

мые критерии с каким-то запасом. Вот она цель, вот метрики. Все, казалось бы, хорошо. Мы начинаем ехать и видим ямы, пересечения трассы, появляется усталость. Доезжаем до Умани и решаем — прервемся на часик, отдохнем, а потом остаемся на ночь. В итоге что мы имеем? Автомобилю (нашему сотруднику) была поставлена цель, он ее не достиг. И у нас, как у руководителя, сразу возникает вопрос — почему? Вина сотрудника? Ситуация на рынке? Никогда не бывает бинарного ответа. Редко можно сказать «да, он плохой» или «да, так сложился рынок». Позитивные и негативные герои бывают только в сказках, жизнь сложнее. Это всегда комбинация факторов. Сотрудник вроде старался, но тут нестабильность рынка, стресс повлиял на настрой, в результате цель не достигнута. Причина кроется в комплексности факторов. Иногда это приводит к непростым ситуациям, когда тратится много времени на разбор полетов. Как это делать иначе? Можем ли мы, если автомобиль в нашем примере не доехал до Одессы, сказать, что этот «автомобиль» плохой, уволить его или понизить в должности? Нет, потому что были объективные факторы. Можем ли мы сказать: «Уважаемый автомобиль, мы не доехали, поэтому бензина мы тебе заливать больше не будем»? Или: «Уважаемый, мы ожидали от тебя 6 литров на 100 км, а реальный расход получился 7—8 литров. В следующий раз на остаток дороги мы тебя заправим уже на 5 литров на 100 км». Тоже не можем, потому что он не доедет. Если сравнивать с рынком труда, он просто

через какое-то время перейдет туда, где нормальная оплата труда.

## **Как правильно наладить систему мотивации?**

Если мы разделяем эти три блока, то можем получить набор из двух элементов, например, систему «здоровья» и систему направления (GPS). В нашем примере все равно необходимо понимать, плохой перед нами автомобиль или хороший. Необходимо принимать решения, что делать с этим автомобилем: отправить его на техническое обслуживание (тренинг, к коучу-психологу) или на нем можно дальше ехать? Надо его как-то докрутить, добавить деталей, или с ним все в порядке? Пора его заправлять или нет? Может, его заменить под наши задачи на какой-то другой? Эти решения мы должны принимать не на основании показателей GPS-навигатора (достигает он или не достигает указанной цели), а на основании технических характеристик всей машины. В случае автомобиля — это приборная панель (скорость, тахометр, датчик масла, бензина и т.д.) Мы видим все показатели автомобиля и принимаем решения, способен ли он к длительной поездке. И несправедливо смотреть на GPS-навигатор, оценивая способности транспорта. В случае сотрудников мы выделяем систему «здоровья» (это система показателей бизнеса, отдельного работника). И чаще всего именно по системе «здоровья» определяются эффек-

тивность трудяги, его дальнейший карьерный рост и задачи. Это, по сути, термометр, датчик давления. Что-то, что показывает данные конкретного сотрудника.

В идеале система «здоровья» должна быть доступна руководству и топ-менеджеру, ее не надо показывать работнику. Потому что как только мы даем цифры, по которым мы его оцениваем, платим зарплату и т.д., человек в эти цифры начинает играть. Прямо или косвенно мы на эти цифры влияем. Люди пытаются обойти систему, чтобы больше заработать или не выглядеть дураком, чтобы быть лучше оцененным. Система «здоровья» – это то, что мы аккуратненько прячем, держим около себя и по возможности никому не показываем. Некоторые компании данные вычисления афишируют. Это не проблема, однако я подчеркну: показывать или нет — решать вам. Если у ваших сотрудников достаточный уровень развития, чтобы не играть в цифры, достаточное стремление расти и становиться лучше, присутствует умение адекватно работать с обратной связью, тогда нужно им показывать параметры, по которым их оценивают. Если вы понимаете, что они будут с этим манипулировать, пытаться проявлять только те черты, по которым их оценивают, то лучше эту систему не афишировать. Решать, разумеется, вам.

Вторая система — GPS-навигатор, система направления. Это цели и метрики по этим целям, которые показывают:

Одессу, координаты, наше движение и необходимую скорость для достижения славного города. Мы видим, какие коррективы уместны на пути к нашей цели. По GPS не определяют, хороша ли машина, а только направление движения. В некоторых случаях, глядя на показатели систем направления и «здоровья», мы понимаем, что не на той машине едем. И чтобы за нужный срок добраться, надо пересесть с Запорожца на Мустанг, например. А Запорожец пусть отдадут под другие нужды. Мы можем переназначить цели и направить Запорожец не в Одессу, а на... выставку; на Мустанге же поедем в Одессу, чтобы успеть к нужному сроку. При этом нужно опустить заявление: «Запорожец, стань Мустангом». Любая попытка возвращивания сотрудников должна расцениваться руководителями и HR как бонус. Обучая наших сотрудников, мы не надеемся на мгновенные результаты, это не должно быть под эгидой «Делай добро — бросай его в воду». Мы *надеемся*, что сотрудник «вырастет». А не: «Я тебя тут ращу, что же ты никак не вырастешь?» В любом случае важно обучать всех работников.

## Итоги раздела

*Подводим итог этого блока. В случае KPI и OKR у нас есть несколько существенных различий:*

- *KPI-ное планирование похоже на waterfall-ный, каскадный проект, OKR-ное планирование похоже на agile, в том числе на scrum, на планирование спринтами (забегами) и итерациями (постепенными улучшениями, когда каждой новый шаг качественно меняет наш продукт или систему, а не просто добавляет какую-то небольшую функцию к ней).*

- *KPI мы пытаемся использовать как систему мотивации. Это как волшебная таблетка. По одним цифрам мы сразу понимаем, хороший сотрудник или плохой, движется ли проект к реализации, надо ли что-то улучшить. Принимаем решение по одной единственной табличке.*

*В случае OKR мы разделяем показатели на две таблицы; одна — это «приборная панель в автомобиле»: показатели сотрудника, отдела, направления бизнеса; другая — GPS-навигатор, который определяет направление движения. По этим двум таблицам можно работать более объективно. OKR — это GPS-навигатор. Этот метод не является системой «здоровья». По OKR мы не оцениваем труд*

и оплату, а используем исключительно как координацию.

- Для оплаты и оценки используют другие инструменты. В случае оценки мы можем использовать «360 ревью», в случае оплаты — грейдинг и накапливающиеся годовые и трехгодовые бонусы (не ежемесячные).

- Предполагается, что KPI планируется на год: мы можем проводить срез и раз в месяц, и раз в год. OKR планируется на квартал, срез проводится каждые две недели. И потом снова ставим OKR на следующий квартал. В этой методике получаются более частые срезы.

- KPI находятся в зоне ответственности сотрудника; он непосредственно влияет на эти показатели. Если сотрудник не влияет на какой-то из показателей, то он не будет на него «забывать», либо не будет с ним соглашаться. В OKR смешивают ответственность, чтобы у нас была в том числе и коллективная работа, и взаимодействие между сотрудниками.

# Базовые принципы OKR

Давайте подробнее рассмотрим систему OKR. Правильно будет начать именно с принципов, на которых строится OKR. На сегодня есть восемь главных принципов, на которых строится методика Objectives and Key Results:

1. Публичность и прозрачность;
2. Амбициозность и недостижимость;
3. Небольшое количество целей и метрик;
4. Не влияние на оценку сотрудника и размер бонусов;
5. Регулярность измерения;
6. 30/70 или 40/60;
7. Квартальные цели;
8. Показатели — это координаты.

# Публичность и прозрачность

Первый и основной принцип метода — общедоступность. Благодаря свободному доступу к информации каждый сотрудник может видеть: что делают другие, какие задачи ему необходимо выполнить.

## Что дает такой открытый подход?

Во-первых, это добавляет мотивации. Мотивация бывает двух типов: морковка спереди и морковка сзади. В данном случае мы получаем оба варианта мотивации. За счет того, что каждый видит, как его цель связана с целями других. Это придает смысл: делать более осмысленную работу, ведь всегда приятно, она дает больше мотивации.

Во-вторых, ответственность. Общедоступность позволяет всем контролировать всех. Ваши задачи связаны, вы плывете в одной лодке и видите, кто гребет, а кто нет. Отчитываться необходимо не перед руководством, которому можно отправить прошлогодний отчет, переставив слова местами, а перед тем, с кем вы работаете. Они видят, чем вы заняты, и их сложнее обмануть, ведь они всегда могут вас проконтролировать, как и вы их.

Такая публичность и прозрачность придает контекст. Любую поставленную задачу можно выполнить по-разному,

применяя разные подходы. Понимая, зачем вам поручили эту задачу, вы можете решить ее наиболее эффективным образом.

*Когда вы пишете код, который будет использоваться на тестовом сервере, то делайте это без особенного усилия. Но когда вы понимаете, что выполняете задачу, которая станет частью чего-то большего, — инстинктивно используете другой подход к работе. Вы пишете масштабируемый код, где другая таблица, структура и архитектура кода. Понимание и видение всего процесса дает иной, более продуктивный подход к работе.*

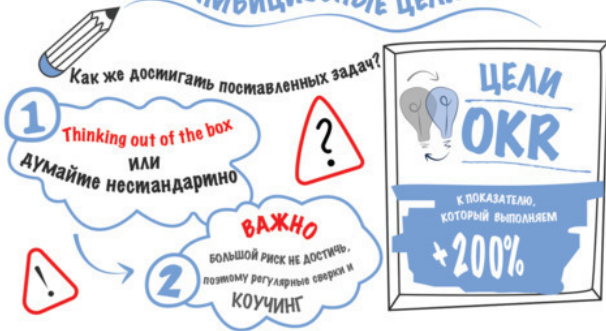
Таким образом, за счет публичности и прозрачности создаются контекст и общая подотчетность. Все находится у всех на виду, поэтому сотрудники выполняют и получают те результаты, которые максимально близки к тому, что от них ожидается.

# **Амбициозность и недостижимость**

Здесь нужно быть весьма аккуратным. Книги говорят, что показатели OKR должны быть амбициозными и недостижимыми. А я говорю, что необходимо адаптировать общемировой принцип под рынок СНГ. Иногда актуальна амбициозность, а иногда достаточно операционной цели.

Почему так? Объясню при помощи рисунка

# АМБИЦИОЗНЫЕ ЦЕЛИ



ИЛИ



• ПОДАРОНОЕ РАЗБОР АЛГОРИТМА В КУРСЕ НА  
[WWW.OKR.HOW](http://WWW.OKR.HOW)

На рисунке — стандартная постановка цели. У нас есть показатель, который мы регулярно выполняем. К примеру, выводим на продакшн 50 фиच в случае IT-бизнеса и строгаем 50 болванок в квартал в случае производства. Затем руко-

водство ставит перед нами цель — делать на 20 фич больше. Предположим, цель достижимая и вполне реальная. Но как ее осуществить? Это можно сделать тремя способами:

*Способ первый: снизить качество. Для нас он невыгодный, ведь делать ради количества быстро, но небрежно — неприемлемо.*

*Способ второй: увеличить количество работы. Повышать объем и дольше работать ради достижения цели. Нанять дополнительно сотрудников и увеличивать количество работы в проекте.*

*Способ третий: улучшить и оптимизировать процесс.*

Второй и третий способ адекватны.

Когда мы говорим об амбициозности и недостижимости в рамках OKR-подхода, задача звучит по-другому: делать не 50 фич в месяц, а 200. И разница здесь не только в количестве, но и в понимании, что невозможно добиться большего, делая все по-старому. При такой цели в 200 фич не получится решить задачу как в предыдущем примере: найм определенного количества сотрудников или какие-то улучшения не позволят достичь такого результата в четырехкратном увеличении показателей.

Что делать?

## **Thinking out of the box или думайте нестандартно**

Для достижения такой сверхцели необходимо предпринимать что-то совершенно иное и новаторское.

Именно там, где нам необходимы прорывы, мы ставим для себя задачи «со звездочкой». Подобные задачи неуместны, если нам просто нужно достигнуть чуть большего.

В реальности можно столкнуться с такими случаями, когда собственники размышляют следующим образом:

*Мои сотрудники сейчас делают 50 единиц, а мне необходимо 100. Если я им скажу: «Ребята, нужно 100», — они сделают 70. Поэтому я им озвучу цифру «200», начнется торг и сойдемся на 150 единицах. Ну, и в результате 100 они точно сделают.*

Чем плох такой подход? Он приводит к дисконтированию цели и достижению средних результатов.

Чтобы избежать этого, нужно действовать с четким пониманием: если мы ставим амбициозную цель — мы хотим ее получить, все 200 единиц.

**Важно также не только ставить такую амбициозную цель, но и сверяться в процессе ее достижения.** Если цель амбициозная, каждые две недели нужно задавать

себе вопрос: «Дружище, а как ты ее достигаешь?» Потому что ответ «по умолчанию» — это еще одно наше когнитивное искажение, ведь мы привыкаем к накатанной колее. И со временем устаем и возвращаемся к привычным решениям и операциям. Вдохновившись амбициозными целями в самом начале, через неделю-две можно неосознанно вернуться к старым способам и методикам. Но таким образом невозможно достигнуть новой цели, что в разы больше предыдущей. А если мы ее не достигнем, мы будем демотивированы провалом. Чтобы этого не происходило, мы регулярно задаем вопрос: «Как ты идешь к поставленной цели?». Если попытки достигнуть цель все также похожи на накатанный путь, тогда думаем, экспериментируем и делаем иначе.

Когда мы говорим про амбициозность и недостижимость, мы в первую очередь говорим о том, что мы работаем по этим целям не улучшениями, не увеличением количества работы или количества рабочих рук, а ищем что-то кардинально новое: ранее небывалые эксперименты для себя и проекта в целом.

# Небольшое количество целей и метрик

Следующий принцип — это сила фокуса. «При попытке впихнуть невпихуемое выпихивается ранее впихнутое» — об этом говорил Максим Дорофеев<sup>5</sup>. Существует еще когнитивное искажение, связанное с тем, что мы никогда не ставили цели, а тут начали их ставить. И, как голодные, набрасываем на тарелку все, что только можно.

Уверен, вы сталкивались с зацикленными манифестами: «С Нового Года, с нового месяца, с понедельника я... начну бегать, перестану курить, брошу пить». В итоге наступает тот самый судный день, но ничего радикально не меняется. В лучшем случае предпринимаются попытки, сил на которые хватает на короткое время.

Вот чтобы этого не происходило, мы стараемся, чтобы наших целей было как можно меньше. У OKR это планирование на квартал. Лучше иметь одну цель на квартал, а каждый квартал новую цель. Так за год мы достигаем четырех

---

<sup>5</sup> Максим Дорофеев (г.р. 1981) — специалист по индивидуальной и командной продуктивности, автор книги «Джедайские техники. Как воспитать свою обезьяну, опустошить инбокс и сбросить мыслетопливо» о том, как побороть прокрастинацию. — *Примеч. ред.*

целей, что приятнее, чем иметь по четыре цели на каждый квартал и, соответственно в конце года достигать не более двух из них.

Это такая специфика — расфокусировка ведет к уменьшению результата. Чем более мы сосредоточены, как солнечный луч, что проходит сквозь линзу и прожигает что-то, бумагу, например, тем лучше и у нас итоги. Поэтому очень рекомендую, чтобы:

- на уровне компании у вас было не более, чем три цели и до пяти метрик по каждой цели;
- на уровне департамента не более двух целей и до пяти метрик;
- на уровне отдела/группы не больше, чем одна цель и пять метрик на каждый отдел.

В идеале, конечно, еще меньше. Если вам удастся поставить на всю компанию одну цель с пятью метриками, то это круто, вы молодцы. Сила фокуса очень важна, когда мы говорим про OKR.

# Не влияние на оценку сотрудника и размер бонусов

OKR отвязаны от оценки и оплаты труда, но здесь скрывается одна неприятная особенность: сотрудники не соглашались на амбициозные цели, потому что сомневаются в том, что достигнут их, не знают, как именно добиться результата. Люди стараются не рисковать, если от этих целей еще и зависит оценка труда и оплата. Большинство этим заниматься не будет вовсе. Многие постараются акцептировать такие цели как +10—20%. Они согласятся в некоторых случаях на что-то похожее на эти фокусировки, если у них есть какой-то задел.

*Если нам надо увеличить продажи в два раза в этом квартале, менеджеры потенциально получают огромный бонус, реализовав данную цель. Но изобретательные сотрудники, дабы не напрягаться и получить заветную надбавку, могут просто «повыбивать» всю дебиторскую задолженность по клиентам из предыдущего квартала, и вот результат — «увеличили» продажи. А затем можно уходить в другую фирму или еще что-то. Цифра выросла, но первоначальная идея так и осталась не достигнутой. Согласитесь, не самый верный вариант для компании.*

Важный момент. Отвязка от оценки и оплаты труда дает нашим сотрудникам смелость брать на себя амбициозные задачи. В таком случае они получают мотивацию, ответственность, чувство важности и при этом не рискуют своим окладом.

# Регулярность измерения

В OKR очень важны регулярные срезы.

Минимум раз в две недели мы должны сверяться, потому что цели отвязаны от оценки и оплаты труда. Из личного опыта: чаще всего вероятность достижения цели увеличивается не материальным фактором (потому что у кого-то работает, а у кого-то нет), а регулярными вопросами:

*А какой по этой цели прогресс? Движешься-не движешься? Как тебе помочь? Может, кого-то направить, чтобы он тебе помог? Что-то подсказать? Побрейнстормить с тобой?*

Вопросы к исполнителю увеличивают шансы, что цель будет достигнута. Не деньги. А если мы регулярно спрашиваем, получаем результат и также даем деньги — эффект будет замечательный. Денежные средства как инструмент – слабее, чем регулярный замер, то есть регулярный спрос. Это первое, для чего нужны срезы.

Вторая причина, почему срезы необходимы. OKR — это способы работать в неопределенности, как тот же GPS-навигатор. Чем чаще мы смотрим в GPS-навигатор, тем меньше вероятность, что мы заблудимся. То же самое и здесь. Цели могут меняться от квартала к кварталу (а иногда и внутри квартала), поэтому чем чаще делаем сверки, тем больше ве-

роятности получить желаемое.

Однако никогда не надо быть слишком фанатичным. Опыт показывает, что раз в неделю — это слишком часто. По OKR, не больше и не меньше, — это раз в две недели. И показатели ищем такие, которые меняются хотя бы раз в четырнадцать дней. А в идеале чаще. То есть сверка по OKR проводится **раз в две недели**. Если делать раз в неделю, то будет малоэффективно, ибо еще показатели не изменились и фактически нам сверяться не с чем.

## **30/70 или 40/60**

OKR — это балансирование. Не как в случае KPI, когда планирование линейное. Руководство назначило цели, каскадировало их вниз – сотрудник приходит на рабочее место, видит только свои цели и делает, как их понимает. OKR — это про то, что часть целей каскадируется сверху вниз, а часть ставится работником самостоятельно.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.