

OKR

ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

Фелипе Кастро



Перевод книги Felipe Castro
«The Beginners Guide to OKR»:
<https://felipecastro.com/en/okr/what-is-okr>
– выполнен с разрешения автора
компанией ScrumTrek (<http://scrumtrek.ru>)
в 2019 году.

Редакция 1.2.

ОКР для Начинающих

Цели и Ключевые Результаты

Зачем я написал эту книгу?

Существуют несколько пособий по теме ОКР, но всем им недостает прочного основания, которое позволило бы вам не только начать внедрение ОКР с нуля, но и успешно завершить его.

Это руководство написано прежде всего для тех, кто использует ОКР впервые, однако опытные пользователи также найдут в книге немало полезного. Мой опыт показывает, что понимание основ помогает многим из них добиться успеха.

Я рекомендую вам прочитать это руководство от начала и до конца, поскольку каждая глава тесно связана с предыдущей. Только прочитав книгу целиком, вы увидите, как разные блоки ОКР взаимодействуют между собой и поймете, зачем такие великие компании, как Google, Spotify, Twitter, Airbnb и LinkedIn, используют ОКР в своей работе.

Фелипе Кастро



Содержание

Что такое OKR?	5
В чем преимущества использования OKR?	11
Стратегические или Тактические OKR: Встроенные Каденции	13
OKR не Каскадные	16
Критерии успеха и виды Ключевых Результатов	20
Насколько амбициозными должны быть ваши OKR?	27
Согласованность	32
Отслеживание результатов с Еженедельным Check-in	35
Типовой Цикл OKR.....	40
Почему следует разделять OKR и премии	42
Типичные ошибки при постановке OKR.....	46
Что дальше?	48

Что такое ОКР?

Цели и Ключевые Результаты (OKR, Objectives and Key Results) – это система постановки целей, которую используют в Google и других компаниях. Это несложный подход, позволяющий добиться вовлеченности сотрудников и выстроить организацию относительно измеримых и вместе с тем амбициозных целей.

В отличие от традиционных методов планирования, ОКР ставятся, отслеживаются и пересматриваются регулярно, чаще всего раз в квартал. Это простой ритмичный процесс, расширяющий видение каждой команды и раскрывающий ее творческий потенциал.

ОКР нужны, чтобы синхронизировать организацию и установить каденции в ее работе. Их задача – обеспечить движение всех участников процесса в одном направлении, с понятными приоритетами и постоянным ритмом.

Изначально концепция ОКР была предложена Intel, но вскоре получила широкое распространение среди других компаний Кремниевой Долины. В том же 1999 году ОКР запустили в Google. Это стало одним из факторов, благодаря которым компания выросла с 40 до более чем 60000 сотрудников, работающих в Google на сегодняшний день. Кроме Google, ОКР используют в своей работе и другие компании, такие как Spotify, Twitter, LinkedIn и Airbnb.

При этом ОКР применимы не только в сфере ИТ – эта система успешно работает, например, в Walmart, Target, The Guardian, Dun and Bradstreet и ING Bank.

Понимание Компонентов ОКР

Джон Дорр, один из самых успешных венчурных капиталистов в истории. Он начинал свою карьеру в Intel, позже он инвестировал в другие компании, в числе которых были Google и Amazon. Дорр стоял у истоков внедрения ОКР в Google и предложил следующую формулу для постановки целей:

Формула Цели Дорра

Я достигну _____, что можно оценить с помощью _____.

Правильная цель должна описывать не только то, чего вы хотите достичь, но и то, как вы собираетесь это измерить. Ключевая фраза тут – “что можно оценить с помощью”, поскольку именно измерение делает цель целью. Без этого у вас нет цели, только желание.

Формула Дорра – это лучший способ описать структуру ОКР:

Я достигну (Цель), что можно оценить с помощью (набор Ключевых Результатов).

Итак, ОКР, как видно из названия, состоит из двух частей: Цель и Ключевые Результаты:

Цель – это запоминающееся качественное описание того, чего вы хотите достичь. Цели должны быть короткими, вдохновляющими и вовлекающими. Они должны мотивировать команду и бросать ей вызов.

Ключевые Результаты – это набор метрик, значения которых меняются по мере движения к Цели. Для каждой Цели вам необходимо иметь от 2 до 5 Ключевых Результатов. Если их будет больше – никто их просто не запомнит.

Все Ключевые Результаты должны быть количественными и измеримыми. Как говорила Марисса Майер, бывший вице-президент Google:

«Нет цифры – нет Ключевого Результата».

Пример 1

Сначала сформулируйте Цель. Например: «Обеспечить Пользователю Потрясающий Опыт Взаимодействия». Звучит здорово, но как вы поймете, что опыт пользователя действительно был потрясающим? Запомните: без измерения у вас нет цели.

Поэтому вам нужны Ключевые Результаты. Как можно измерить то, получают ли пользователи потрясающий опыт взаимодействия?

Два неплохих варианта – померить Repurchase Rate (Процент Повторных Покупок) и Net Promoter Score (Индекс Лояльности Клиентов). Нравится ли нашим клиентам то, что мы делаем, настолько, что они вернутся к нам снова и будут рекомендовать нас друзьям?

Однако, существует риск, что измеряя только NPS и возвращаемость клиентов, вы захотите осчастливить пользователя любой ценой. Поэтому можно ввести обратную метрику, например, Customer Acquisition Cost (Стоимость Привлечения Клиентов): мы хотим видеть наших пользователей счастливыми, держа затраты под контролем.

Полностью это будет выглядеть вот так:

Цель:

Обеспечить Пользователю Потрясающий Опыт Взаимодействия.

Ключевые Результаты:

- Повысить Net Promoter Score с X до Y.
- Повысить Repurchase Rate с X до Y.
- Удерживать Customer Acquisition Cost не выше Y.

Пример 2

Теперь рассмотрим команду, которая разрабатывает цифровой сервис и хочет увеличить вовлеченность клиентов.

Цель:

Порадовать наших клиентов.

Ключевые Результаты:

- Снизить процент возвратов (отказов) с X% до Y%.
- Повысить значение Net Promoter Score с X до Y.
- Увеличить среднее число посещений активным пользователем с X до Y в неделю.
- Увеличить неоплачиваемый (органический) трафик с X до Y.
- Увеличить вовлеченность (число пользователей, заполнивших профиль) с X до Y.

И снова наличие Ключевых Результатов помогает создать здоровые и жизнеспособные OKR: мы хотим увеличить еженедельное число посещений, но сделать это органично, без раздувания маркетинговых расходов.

Ключевые Результаты очень важны. Они определяют, что именно команда подразумевает под «Порадовать наших клиентов». Другая команда или компания могут ставить себе точно такую же Цель, имея при этом совершенно другие Ключевые Результаты.

Что такого особенного в OKR?

Существует немало вариантов использования OKR, и каждая компания или команда может подстраивать их под себя, создавая все новые и новые вариации. Но существует несколько общих принципов.

Agile-цели

Вместо того, чтобы использовать статическое планирование на год вперед, OKR следует Agile-подходу. Используя более короткие циклы постановки целей, компании легче адаптируются и быстрее отвечают на изменения рынка.

Простота

В оригинальной модели от Intel цели пересматривались ежемесячно, что требовало от процесса их постановки исключительной легкости. Поэтому OKR просты для понимания и пользоваться ими несложно.

Компании, внедрившие OKR, снижают время на постановку целей с месяцев до дней, и в результате тратят ресурсы не на обсуждение, а на достижение поставленных целей.

Прозрачность

Основная задача OKR – выравнивание внутри организации. Для этого OKR делаются публичными на всех уровнях, и каждому сотруднику дается доступ ко всем поставленным OKR. OKR генерального директора обычно публикуется в Интранете.

Встроенные Каденции

OKR учитывает, что стратегия и тактика существуют на разных частотах, и последняя меняется значительно быстрее. Чтобы разрешить это несоответствие, OKR применяет два ритма:

- Стратегические каденции с высокоуровневыми и более долгосрочными OKR для компании (обычно годовые).
- Тактические каденции с более короткими OKR для команд (обычно квартальные).
- Операционные каденции для отслеживания результатов и инициатив (обычно еженедельные).

Двунаправленная Постановка Целей

Вместо традиционной каскадной модели сверху вниз, требующей много времени и не добавляющей ценности, OKR использует двунаправленный подход, основанный на запросах рынка.

Зная стратегические OKR компании, команды лучше понимают, как им взаимодействовать, чтобы соответствовать общей стратегии. В таком процессе около 60% тактических OKR, которые ставятся командами, согласуются со стратегическими целями компании, а затем фиксируются с менеджерами снизу вверх.

Такая модель увеличивает вовлеченность сотрудников и их понимание стратегии в целом, а процесс становится быстрым и простым.

Амбициозные Цели

Согласно философии OKR, если компания всегда достигает 100% всех заявленных целей, значит, они слишком простые.

Вместо этого, OKR поощряет постановку вдохновляющих и амбициозных целей и верит в то, что команды могут ставить себе настолько смелые цели, требующие небывалой производительности, что для их достижения им придется пересмотреть текущие способы работы.

Разделение Вознаграждения

Разделение OKR и вознаграждения/повышения является очень важным для постановки амбициозных целей. Очень сложно ставить смелые цели, если держать в голове, что из премии нужно будет оплатить ребенку колледж. Сотрудники должны быть уверены, что не потеряют свои деньги, если поставят чересчур амбициозную цель.

OKR – это инструмент управления, а не оценки персонала.

Советы по написанию хороших OKR

Для целей:

- Прежде всего, Цели должны быть сформулированы коротко и ясно, их должно быть легко запомнить. Если, читая формулировку Цели, вы делаете паузу на вдох – Цель сформулирована неправильно.
- Во-вторых, Цели не должны быть скучными. Они могут вписаться в корпоративную культуру, будучи при этом неформальными и даже забавными. Можете использовать сленг, профессиональные шутки или даже мат – все, что не противоречит вашей корпоративной культуре.

Для Ключевых Результатов:

- Разделяйте метрики и задачи.
- Определите несколько Ключевых Результатов, от 2 до 5 для каждой цели.

В чем преимущества использования OKR?

Вот основные плюсы использования OKR:

Гибкость (Agility)

Более короткие циклы планирования позволяют чаще вносить корректировки, улучшают реакцию на изменения, а также стимулируют инновации, снижая при этом риски и неоправданные расходы.

Выравнивание и кросс-функциональное взаимодействие

Наличие общих OKR улучшает взаимодействие между командами, разрешает внутренние взаимозависимости и унифицирует конкурирующие инициативы.

Более короткое время постановки целей

Простота OKR ускоряет и облегчает процесс постановки целей, существенно сокращая необходимое время и ресурсы.

Прозрачные коммуникации

Благодаря прозрачности и простоте команды лучше понимают цели и приоритеты организации в целом, а также вклад, который может внести каждый отдельный участник.

Вовлеченность сотрудников

Подход «снизу вверх», который используется при работе с ОКР, связывает отдельных сотрудников с целями компании, увеличивая их вовлеченность.

Самостоятельность и ответственность

Команды получают четкое направление и могут сами выбирать, что делать, чтобы достичь своих ОКР. Они берут ответственность за свои цели, с четкими критериями успеха, известными всей компании, что порождает взаимные обязательства.

Фокус и дисциплина

Наличие небольшого числа целей позволяет организации держать фокус на выбранных инициативах и направлять усилия более адресно.

Амбициозные цели

Разделение ОКР от вознаграждения, а также использование растяжимых целей, позволяет командам ставить смелые цели.

Стратегические или Тактические OKR: Встроенные Каденции

То, что OKR работают только квартальными циклами – типичное заблуждение, унаследованное от модели, которую до 2011 года использовали в Google. После того как должность CEO занял Ларри Пейдж, в компании стали использовать как квартальные, так и годовые OKR.

Мы можем только догадываться о том, что стояло за этим решением Пейджа, однако, в какой-то момент сразу несколько компаний внезапно обнаружили, что использование краткосрочных OKR приводит к тому, что команды теряют общую картинку и концентрируются только на том, чего могут добиться за три месяца.

Опытные практики OKR знают, что цели могут иметь разные ритмы, и тактические цели меняются гораздо чаще стратегических. Философия OKR разделяет стратегию и тактику, используя модель встроенных циклов, которую я упоминал в первой главе:

- Стратегическая каденция оперирует высокоуровневыми долгосрочными OKR для компании, однако, и они не высечены в камне: стратегию необходимо обсуждать и пересматривать, и OKR уровня компании могут меняться, если возникнет такая необходимость.

- Тактическая каденция с более короткими циклами OKR для команд.
- Операционные каденции для регулярного отслеживания прогресса.
- Воспринимайте стратегические OKR как то, что может заинтересовать совет директоров.

Многие успешные внедрения OKR работают так:

- Годовые стратегические OKR для компании (реже – для крупных департаментов и подразделений бизнеса).
- Квартальные тактические OKR для команд с промежуточным обзором в середине квартала.
- Еженедельные проверки для отслеживания результатов.

Некоторые компании также ставят квартальные OKR для всей организации, однако начинать с этого я не рекомендую.

Как выбрать OKR-каденцию

Важно отметить, что организация может подстраивать каденции под собственные нужды. Spotify, например, живет с шестимесячным стратегическим циклом, в то время как их команды ставят OKR каждые шесть недель. Их история вообще довольно примечательна, поскольку сначала они пытались создать собственный подход но, потерпев неудачу, вернулись к использованию OKR.

Некоторые компании внедряют более короткие каденции для OKR. В книге “Взрывной рост” Салим Исмаил, соучредитель и исполнительный директор Сингулярного университета, пишет:

«Многие [организации] сейчас внедряют высокочастотные OKR, устанавливающие цель на неделю, месяц или квартал для каждого сотрудника или команды».

Большинство команд, которые ставят OKR ежемесячно, начинают использовать их как список задач. Если OKR используется для измерения реальной ценности, целесообразно выбрать каденцию длиной в квартал, поскольку, чтобы проработать инициативу, измерить ее влияние и завершить итерацию, потребуется время. Примеры мы увидим в последующих главах.

Общий принцип такой: для коротких каденций накладные расходы на постановку OKR должны быть минимальны. А более длинные каденции применимы только в компаниях с высоким уровнем предсказуемости бизнеса.

То есть, если вы хотите внедрить у себя более короткие циклы, вам нужно обеспечить максимально простой процесс разработки OKR, иначе вы будете тратить слишком много времени на поставку целей.

С другой стороны, если ваш бизнес работает в условиях неопределенности или рынок меняется слишком быстро, длинные циклы OKR будут для вас бесполезны.

Если вы только начинаете свое знакомство с OKR, я рекомендую начать с квартальных тактических каденций и проводить обзор в середине квартала. Это позволит вам лучше понять и адаптировать модель под себя. Для большинства организаций такая модель является вполне рабочей.

Начните с Общих Каденций

Некоторые развитые компании Кремниевой Долины разделяют каденции по функциям. Например, они используют годовые OKR для отдела продаж и квартальные для проектных и продуктовых команд.

Следуя инкрементальному подходу, я советую вам начать с простой модели с общими каденциями и развивать ее по мере приобретения опыта и знаний.

Если же вы хотите сразу установить разные каденции в вашей организации, вам необходимо максимизировать число «точек синхронизации». Например, если одна команда использует 4-месячный цикл, в то время как остальная компания работает с трехмесячным, это означает, что все вместе будут синхронизироваться один раз в год. Это может серьезно отразиться на общем выравнивании.

OKR не Каскадные

В традиционных организациях цели спускаются сверху – кажется, это ровно то, для чего существует организация. Цели ставятся на самом верху и каскадируются вниз. Это очень типично и в корне неправильно.

В чем основные характеристики каскадной (водопадной) модели?

Каскад – это необратимый поток, движущийся строго сверху вниз, без циклов обратной связи, который в конце разбивается о скалы – все, чем инновационная Agile-организация быть не хочет.

Каскадная модель является побочным эффектом мировоззрения командования и контроля, в котором решения спускаются сверху вниз. Нам нужно прекратить уже так работать. Поощряйте прямое общение и визуализацию – эти инструменты гораздо лучше помогают сформировать культуру в компании.

И хотя постановку целей сверху вниз последнее время значительно доработали, все равно это требует слишком много времени. Как писал Джеймс Харви:

«[Традиционная модель] – это подход сверху-вниз, который зачастую требует немало времени, чтобы достичь согласованности. Подотчетные лица слишком часто зависят от целей своих руководителей, чтобы быстро сформировать собственный план по целям».

Я знаю глобальные корпорации, в которых процесс постановки целей занимал 4-6 месяцев. И проблема не только в бесполезной трате массы ресурсов, но также в том, что сотрудники по полгода живут без четких целей.

Этому должна быть какая-то альтернатива.

Встречная Постановка Целей

Вот, что писал Ласло Бок, бывший HR-директор Google, в своей книге «Работа Рулит!»:

«В вопросах постановки целей научные исследования подтверждают то, о чем вы и так интуитивно догадывались: наличие целей улучшает производительность. А бесконечные часы, в течение которых цели каскадом движутся внутри компании, наоборот, производительности вредят. Задача выравнивания становится крайне сложной и занимает слишком много времени. Мы же используем рыночный подход: поскольку самые верхние OKR известны всем, а остальные OKR доступны, со временем все цели сходятся. Команды, которые выбиваются из общего выравнивания, видны сразу, а несколькими крупными инициативами, которые касаются каждого, уже несложно управлять напрямую. И это вполне работает!»

Вот почему я написал Первое Правило OKR от Фелипе Кастро:

OKR никогда не спускаются сверху.

OKR Способствуют Выравниванию.

Постановка OKR – это параллельный процесс, в котором команды определяют свои OKR в соответствии с целями организации, а руководители проводят их валидацию. Процесс идет одновременно как снизу вверх, так и сверху вниз.

OKR уровня компании помогают командам получить четкое направление и понять, что они могут сделать для их выполнения.

Каждая команда определяет набор тактических OKR на квартал, способствующих достижению стратегических OKR и проводит предварительное выравнивание по ним. OKR команд не обязательно должны на 100% соответствовать OKR компании – они могут также включать и локальные OKR.

Постановка Тактических OKR

В процессе постановки Тактических OKR каждой команде необходимо ответить на два вопроса:

- Как мы можем помочь в достижении Стратегических OKR?
- На какие из Ключевых Результатов, включенных в Стратегические OKR, мы можем повлиять?

Тактическими Ключевыми Результатами могут быть:

- Часть OKR компании (например: *компания продаст 100, моя команда продаст 20*).
- Гипотезы или ставки на то, как команда поможет в достижении Стратегических OKR (например: *мы снизим число жалоб клиентов и ожидаем, что это увеличит процент повторных покупок*).

Команды могут иметь «локальные» OKR, но большинство командных целей должно работать на достижение Стратегических OKR.

Практическое правило – что около 60% OKR должны определяться командой, снизу вверх, то есть, руководители тоже должны иметь слово при постановке OKR.

По моему опыту, в здоровой организации измерить это соотношение непросто. Поэтому обычно команды разрабатывают черновик OKR, который обсуждают вместе с руководителями. Компания может также стандартизировать OKR для похожих команд (например: всем продуктовым командам необходимо работать над увеличением вовлеченности клиентов).

Критерии успеха и виды Ключевых Результатов

Что такое успех?

Нам всем важно понимать, что значит быть успешными, поэтому каждой организации, каждой команде и каждому проекту необходимо четкое определение успеха.

Однако успех для разных людей означает разное. Если я спрошу у вашей команды, что для нее значит успех компании, то, скорее всего, получу разные ответы от каждого из участников.

При правильном использовании OKR помогают командам и организации в целом определять общие критерии успеха, поскольку они устанавливают для него четкие и измеримые показатели.

OKR не только обеспечивает наличие этих критериев, но также делает их известными, доступными и прозрачными для других команд, сотрудников и даже внешних партнеров.

Концепция общих критериев успеха является ключевой при постановке OKR. Она заставляет нас спрашивать себя: а действительно ли эти Ключевые Результаты отражают то, как должен выглядеть успех?

Не превращайте свои ОКР в списки задач

Представьте домашнего хомячка, который бежит в своем колесе, но никуда при этом не движется. Похоже ли это на то, как вы видите свою компанию или команду – много работы, много усилий, но никакого движения к результату?

Кто в вашей компании считается успешным – тот, кто работает сутки напролет или тот, кто приносит реальные результаты? Какую команду вы бы хотели для себя – хомячков с кучей напрасных усилий или людей, работающих на результат?

При постановке ОКР старайтесь оценить:

- Что вы измеряете: усилия или результаты?
- Что является ключевым для ваших ОКР: цели или средства для их достижения?

Существует два основных типа Ключевых Результатов.

1. Ключевые Результаты, основанные на Действиях.

Измеряют завершение задач, активностей, вех проекта или поставок.

Примеры Ключевых Результатов, основанных на Действиях:

- Релиз бета-версии продукта.
- Запуск вкладки монетизации.
- Создание новой тренинговой программы.
- Разработка новой кампании по лидогенерации.

Ключевые Результаты, основанные на Действии, обычно начинаются со слов: *запуск, создание, разработка, поставка, сборка, внедрение, определение, релиз, тестирование, подготовка, планирование.*

2. Ключевые Результаты, основанные на Ценности.

Измеряют поставку ценности для организации или ее клиентов. Ключевые Результаты, основанные на Ценности, измеряют *результаты успешно завершенных активностей.*

Примеры Ключевых Результатов, основанных на Ценности, были приведены в первой главе:

- Повысить значение Net Promoter Score с X до Y.
- Повысить Repurchase Rate с X до Y.
- Удерживать Customer Acquisition Cost не выше Y.
- Снизить процент возвратов (отказов) с X% до Y%.
- Увеличить среднее число посещений активным пользователем с X до Y в неделю.
- Увеличить неоплачиваемый (органический) трафик с X до Y.
- Увеличить вовлеченность (число пользователей, заполнивших профиль) с X до Y.

Ключевой Результат, основанный на Ценности, имеет следующую структуру:

Увеличить/Уменьшить метрику ABC с X до Y

Где X – это исходное значение (с которого мы начинаем), а Y – наша цель (чего мы хотим достичь).

При этом использовать формулировку «с X до Y» лучше, чем писать изменение в процентах, поскольку оно дает больше информации. Сравните два варианта:

- A. Повысить NPS на 20%.
- B. Повысить NPS с 40 до 48.

Вариант А может сбить с толку, поскольку сложно сказать, насколько амбициозной является цель. Говорим ли мы об увеличении NPS с 5 до 6 или с 40 до 48?

Другими вариантами Ключевых Результатов, основанных на Ценности, могут быть:

- Сохранить значение метрики ABC на уровне X (*Когда мы хотим стабилизировать конкретную метрику*).
- Достигнуть значение Y для метрики ABC (*Если мы создаем что-то новое*).

Ключевой Результат, основанный на Ценности, не обязательно отражает достижение конечной цели компании (например, изменение выручки, прибыли или EBITDA), но он может быть частью метрики, которая коррелирует с той, что создает ценность.

Вот примеры Ключевых Результатов, основанных на Действиях, и соответствующие им Ключевые Результаты, основанные на Ценности.

Ключевые Результаты, основанные на Действиях	Ключевые Результаты, основанные на Ценности
Создать программу вовлеченности сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличить вовлеченность сотрудников с X до Y
Разработать 3 новые целевые страницы	<ul style="list-style-type: none"> • Сгенерировать Y маркетинговых лидов (Marketing Qualified Leads, MQL). • Увеличить конверсию лидов с X до Y. • Снизить стоимость привлечения клиентов (Customer Acquisition Cost, CAC) с X до Y.
Запустить новый продукт	<ul style="list-style-type: none"> • Достигнуть Y уникальных пользователей в день (Daily Active Users, DAU) для бесплатной версии. • Добиться Y% конверсии бесплатных пользователей в платные. • Достигнуть значения Net Promoter Score в Y%.

ОКР должны быть основаны на Ценности

Как отмечалось ранее, *при правильном использовании* ОКР определяют критерии успеха для организации, команды и отдельных сотрудников. ОКР не могут быть основаны на действиях, и для этого есть три причины:

- 1. Мы хотим, чтобы наша культура была ориентирована на результат, а не на задачи.**
- 2. Если вы сделали все свои задачи, но ничего не улучшилось – это не успех.**

Успех – это всегда про улучшение: клиенты стали лояльнее, продажи выросли, расходы сократились. Если вы сделали все свои задачи, но это ни к чему не привело – это нельзя назвать успехом.

Кристина Уодтке, автор и идейный лидер OKR, очень метко написала в своем твиттере на тему «успеха»:

Успех – это не расстановка галочек.

Успех – это реальные изменения.

Поэтому, вопреки треугольнику управления проектами (Project Management Triangle), недостаточно сделать проект вовремя, в рамках требований и бюджета. Проект должен быть сделан успешно, что означает достижение тех целей, ради которых он изначально был инициирован.

3. Ваш план действий – всего лишь набор гипотез.

Методология Lean Startup учит нас, что идея – это гипотеза, еще не прошедшая валидацию. Также и в реальной жизни: мы никогда не знаем, приведет ли наш план к реальным положительным результатам и принесет ли он ценность для организации. План действий – это всего лишь список гипотез, поэтому не стоит привязывать свои OKR к таким непредсказуемым ставкам.

При постановке OKR концентрируйтесь на том, куда вы хотите прийти, а не на средствах, с помощью которых вы будете передвигаться.

Цели, Ключевые Результаты и Инициативы

Фокус на Ценности требует разделять OKR и задачи, которые планируется сделать для их достижения, что приводит к необходимости третьего компонента:

- **Цели:** Чего мы хотим достичь?
- **Ключевые Результаты:** Как мы собираемся измерять прогресс?
- **Инициативы:** Что мы собираемся делать, чтобы достичь наших OKR: проекты, задачи и действия.

Важно понимать, что необходимость отслеживать поставки по проектам никуда не исчезает – без этого мы не достигнем OKR. Но любые инициативы

– это всего лишь ставки и их необходимо менять, если они не приводят к улучшению требуемых показателей.

Недостаточно просто сделать поставку по проекту или инициативе – необходимо привести ее к успеху.

Никто не делает проекты ради проектов, за каждой инициативой стоит желание улучшить ту или иную метрику. Поэтому, вместо того, чтобы отслеживать поставки, нужно измерять индикаторы, которые изначально запустили конкретный проект.

Переход от Действий к Ценности

Когда команды только начинают свое знакомство с OKR, в качестве Ключевых Результатов они часто выписывают действия.

Чтобы преобразовать эти действия в ценность, подумайте о последствиях, к которым приведет успешное выполнение конкретной задачи. Что будет лучшим результатом ее завершения?

Некоторые команды используют следующий шаблон, чтобы лучше понять желаемые результаты:

Если мы успешно завершим (эту инициативу), то мы

(Ключевой Результат #1)

(Ключевой Результат #2)

(Ключевой Результат #3)

...

Пример:

Если мы успешно завершим новую кампанию, то мы

Увеличим NPS с 29 до 31%

Снизим процент возвратов с 3.2 до 2.7%

Вы можете также создать отдельные OKR, чтобы измерить успешность конкретной приоритетной инициативы:

Успешная миграция платформы:

- Снизит затраты на поддержку инфраструктуры с X до Y.
- Сохранит доступность в процессе миграции на уровне 99,99%.
- Сохранит выручку на уровне \$ X.

Насколько амбициозными должны быть ваши OKR?

Амбициозные цели являются настолько важными, что в документе «Десять вещей, которые мы знаем наверняка» от Google им посвящен отдельный пункт:

«Мы ставим себе цели, которых пока не можем достичь, поскольку, если мы будем тянуться к ним, то продвинемся дальше, чем ожидали».

Амбициозные цели также называют растягивающими. Но что в действительности означает растягивающая цель?

Аналогия с растяжкой

Давайте подумаем об основных характеристиках растяжки:

- Во время растяжки вы чувствуете дискомфорт или даже легкую болезненность. Растяжка выводит вас из зоны комфорта.
- Растяжка может вызывать дискомфорт в процессе, однако после нее вы чувствуете себя лучше.

- Идея растяжки состоит в том, чтобы дотянуться до места, до которого, как вы знаете, дотянуться не можете. Но вы вынуждены пытаться коснуться своих носочков, даже если знаете, что до них не дотянетесь.
- Занимаясь регулярно, вы начинаете дотягиваться дальше, чем если бы не занимались растяжкой. Вы все еще можете не доставать до своих носочков, но уже можете достать туда, до куда раньше не могли.
- И хотя растяжка предполагает ощущение дискомфорта, не стоит надрывать мышцы и травмировать себя. Вы можете стремиться стать как Жан Клод Ван Дамм, но на это потребуется время.

Как это все применимо к постановке целей?

Если детально рассмотреть эту аналогию, можно сказать, что растягивающие цели – это цели, которые:

- Выводят вас из зоны комфорта.
- Заставляют вас идти туда, куда, как вам кажется, вы дойти не сможете (по крайней мере сейчас).
- Заставляют вас достигать того, чего вы раньше не могли.
- Должны быть трудными, но не настолько, чтобы навредить или демотивировать.

Воспринимайте растягивающие цели как то, что заставит команду пересматривать существующие методы работы, поднимать трудные вопросы и вести непростые обсуждения, которых раньше избегали. Растягивающие цели бросают командам вызов, чтобы проверить, как далеко они смогут зайти.

В отчете, собравшем результаты 35-летнего опыта исследований, основоположники теории постановки целей Эдвин Локк и Гэри Латам приводят научные доказательства того, что «самые высокие и сложные цели приводят к максимальному уровню отдачи и производительности».

Как писал Ларри Пейдж в предисловии к «How Google Works», людей непросто заставить мыслить широко, а смелые цели – ключ к решению этой задачи:

«[Команды] склонны считать, что сделать что-то невозможно, вместо того, чтобы... понять, что же реально возможно. Вот почему в Google мы нанимаем людей с независимым мышлением и уделяем такое внимание постановке больших целей».

Являются ли 70% новыми 100%?

В ставшем уже классикой видео, рассказывающем об ОКР, Рик Клау говорит, что:

Амбициозные цели должны вызывать ощущение дискомфорта.

«Правильная» шкала достижения ОКР находится где-то на уровне 0.6- 0.7, регулярное достижение значения 1.0 говорит о том, что цели недостаточно амбициозны. Достигая 1.0, вы не совершаете прорыв – вы просто перестраховываетесь.

Утверждение Клау вызывает вопрос: если 70% является приемлемым результатом, не станут ли 70% новыми 100%?

Такая проблема возникает, только если команда не умеет растягиваться. Позволение себе цели в 70% – это как касание ноги без попытки дотянуться до стоп – это вообще не растяжка. Вся идея растягивающей цели состоит в том, чтобы стараться достичь 100%, даже если большую часть времени вы понимаете, что вам ее не достичь.

Прыжок на крышу или полет на Луну?

Тип ОКР, о которых говорит Клау, называется «Полет на Луну» (Moonshots). На практике же существует второй тип ОКР – «Прыжок на крышу» (Roofshots). Таблица ниже описывает оба варианта.

Полет на Луну	Прыжок на крышу
<ul style="list-style-type: none"> • Растягивающие цели. • Располагаются за границей того, что кажется возможным. • Успехом считается достижение 60-70%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Цели, которые являются сложными, но достижимыми. • Успех означает достижение 100%.

«Полеты на Луну» – основополагающие блоки ОКР, требующие от организации высокого уровня зрелости. По моему опыту, такие цели могут провоцировать следующие сложности.

Они могут демотивировать команду

Людям нравится достигать цели, а достижение всего 60% способно демотивировать, особенно поначалу.

Недостаток ответственности и приверженности

«Полеты на Луну» могут восприниматься неверно и создавать культуру, в которой вообще не надо достигать целей: «Да какая разница, это же растягивающая цель».

Проблемы с согласованностью

«Полеты на Луну» могут провоцировать проблемы с согласованностью у независимых команд, особенно если они используют Ключевые Результаты, основанные на Действии: одна команда будет ждать чего-то от другой, но вторая не будет способна это предоставить, поскольку оно находится за пределами ее текущей растяжки.

Вот для чего существуют «прыжки на крышу», которые используются несколькими командами в Google наряду с «полетами на Луну». Мне нравится подход, при котором для каждой ОКР ставится один ключевой результат типа «полет на Луну», в то время как остальные являются «прыжками на крышу».

Я настоятельно советую вам начинать только с «прыжков на крышу». Чтобы развить культуру, ориентированную на результат, начните с ориентации на достижимых целях. И затем, когда культура станет более зрелой, вы можете

развиваться в сторону «полетов на Луну» и начинать исследовать вопросы, как далеко может зайти ваша организация.

Согласованность

OKR – это, прежде всего, инструмент согласованности. Однако, согласованность может появиться только при условии организованного диалога между командами относительно приоритетов и взаимных зависимостей.

Создание OKR в изоляции, без взаимодействия с окружением, является распространенной ошибкой, которая часто мешает командам достигать своих целей:

- OKR в этом случае не являются адекватными, так как не отражают приоритеты необходимых групп.
- Поставленные OKR являются слишком оптимистичными, так как исходят из субъективной оценки времени, требуемого третьим лицам, чтобы провести необходимое действие (третья сторона скорее всего или будет делать все дольше, чем ожидалось, или начнет слишком поздно, чтобы успеть получить результат в течение квартала).

Чтобы избежать подобных ошибок, OKR использует три механизма выравнивания: Прозрачность, Общие OKR и Всесторонняя Согласованность.

Прозрачность

OKR доступны на всех уровнях компании: у каждого сотрудника есть доступ ко всем OKR и текущим результатам. Если у вас есть Ключевой Результат, о котором не должны знать окружающие, он может остаться вашим личным, однако, подавляющее большинство ваших OKR должны быть публичными.

Прозрачность способствует выравниванию, поскольку, если одна область бизнеса выбивается из общего выравнивания, это будет сразу замечено командами и исправлено.

Общие OKR

Общие OKR являются самым эффективным инструментом для выравнивания между командами или отдельными функциями. В общих OKR две или более команды разделяют одни и те же Цели и Ключевые Результаты, работая при этом с разными проектами.

Команды могли бы формулировать свои OKR, исходя из какой-то единой задачи, но это может привести к потере фокуса на реальной цели. Вместо этого команды совместно ставят общие OKR.

Наличие общих OKR автоматически создает виртуальную команду, которая регулярно собирается, чтобы синхронизироваться и отслеживать результаты и инициативы в течение всей продолжительности OKR.

В качестве примера рассмотрим продуктовую команду, которая хочет запустить новый продукт, для чего требуется, чтобы команда платформы разработала новый функционал, а департамент по развитию бизнеса подписал договоренности с партнерами по контенту.

Цель:

Успешно запустить прорывной продукт.

Ключевые Результаты:

- Иметь 500,000 DAU для бесплатной версии.
- Достичь 5% конверсии в платные пользователи.
- Достичь значения Net Promoter Score в 35%.
- Менее 5 критичных или блокирующих багов.
- Достичь как минимум 40% значения разделения прибыли с 5 партнерами по контенту.

Вместо того, чтобы иметь 3 разные цели, достижение которых может не привести к требуемому результату для бизнеса, команды работают с одним набором OKR. У каждой команды есть свои инициативы и свои проекты, но все они разделяют общие OKR, что означает, что они имеют общие критерии успеха.

В течение всего периода этих OKR команды всех трех областей будут регулярно встречаться, чтобы отследить прогресс.

Всесторонняя Согласованность

Одной из проблем каскадной модели управления является то, что она концентрируется на вертикальном выравнивании: убедись, что твои цели соответствуют целям твоего начальника, которые соответствуют целям его начальника и т.д. – это создает колодцы.

OKR же стимулирует согласованность на 360 градусов – вверх, вниз и в стороны, убирая туннели и разрешая взаимозависимости.

Команды могут решать взаимозависимости через конструктивный диалог: если одной команде требуется что-то от другой, они могут обсудить это и установить приоритеты для общих OKR, или даже отложить конкретную инициативу до следующего квартала.

Отслеживание результатов с Еженедельным Check-in

Не стоит превращать ваши OKR в новогодние обещания. Чтобы они действительно заработали, их необходимо сделать частью рабочего процесса каждой из команд, с помощью Еженедельных Check-in.

Check-in – это короткий ритуал для отслеживания результатов. У него нет задачи увеличить управленческие расходы или число регулярных совещаний, наоборот, его цель – сделать имеющиеся совещания более эффективными или даже избавиться от части из них.

Отслеживание результатов необходимо проводить каждую неделю. Если вы ставите цели на год, то отслеживать движение к ним можно и ежемесячно, но в случае с квартальными OKR Check-in должны проводиться чаще.

Встречи должны быть короткими, не более часа. Я работал с десятками команд управленцев, и им всем удавалось уложиться в час, обычно даже в 30 или 40 минут. Командные же встречи обычно длятся еще меньше, с некоторыми командами мы проводили 15-минутные stand-up встречи.

Еженедельные Check-in – это, пожалуй, самый мощный инструмент, чтобы сделать OKR частью корпоративной культуры.

При этом для успеха мероприятия критически важно иметь правильный настрой:

- **Движение к OKR вместо обсуждения проблем.** Многие команды проводят регулярные встречи, но чаще всего на них обсуждаются текущие проблемы, а не способы достижения результатов. Check-in помогают изменить это, так как начинаются с измерения OKR.
- **Фокус на улучшении результатов вместо оправданий.** Цель Check-in – обсудить, как улучшить показатели, а не пускаться в объяснения того, почему наши текущие результаты далеки от идеала.

Забудьте про «Скоринг»

Общий подход к OKR включает практику скоринга, когда в конце квартала каждому из Ключевых Результатов выставляется оценка. Оценки обычно варьируются от 0 до 1.0, с ожиданием в среднем 0.6-0.7.

По моему опыту такой подход имеет несколько проблем:

- Определяя OKR в начале квартала и оценивая их только в конце, вы обрекаете себя на поражение. Без регулярного измерения и действий, направленных на улучшение, цифры не изменятся. Движение к цели обеспечивается только регулярными Check-in.
- Большинство команд впадают в ступор от процесса оценки, поскольку он является очень субъективным («0.5 – это что?»).
- Если вы попытаетесь сделать оценки объективными и заранее, в начале квартала, определите, что есть 0.3, что 0.7 и так далее, вы усложните процесс в 3-5 раз. Для каждого из Ключевых Результатов вам необходимо будет определить от 3 до 5 уровней его достижения, что точно не упростит вам жизнь.
- Скоринг практически не добавит вам пользы, если вы используете Ключевые Результаты, основанные на Ценности.

Поэтому мой совет – забудьте о скоринге. Используйте Ключевые Результаты, основанные на Ценности и просто измеряйте их. Это не только упростит жизнь командам, но и существенно снизит время на постановку OKR.

Структура Check-in

За свою карьеру я участвовал в сотнях Check-in в роли коуча. Я экспериментировал с разными подходами и понял, что самая эффективная модель Check-in включает четыре элемента, описанных в таблице ниже:

Прогресс OKR	Степень Уверенности
Что изменилось по Ключевому Результату с момента последнего Check-in?	С той информацией, которая у нас есть сейчас – насколько мы уверены в том, что достигнем целевого значения Ключевого Результата?
Препятствия	Инициативы
Что тормозит команду?	Что мы собираемся сделать, чтобы улучшить результаты?

В ходе Check-in команда обсуждает каждый из Ключевых Результатов в контексте четырех элементов этой таблицы.

Прогресс OKR

Check-in начинается с данных. Каково текущее значение Ключевого Результата? Что изменилось с прошлого Check-in?

Степень Уверенности

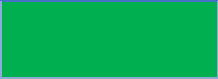





Если прогресс OKR отвечает за количественные характеристики, то степень уверенности добавляет качественные. Чего не отражают имеющиеся данные?

Может, какая-то важная инициатива отстает от плана или есть риск потерять одного из ключевых клиентов? Или какая-то из гипотез не прошла валидацию?

Чтобы определить степень уверенности, команде необходимо ответить на следующий вопрос: *с той информацией, что у нас есть сегодня, насколько мы уверены в том, что достигнем каждого OKR?*

Некоторые компании для измерения степени уверенности используют шкалу от 1 до 10, однако, как и скоринг для Ключевых Результатов, это может

вызывать много вопросов. Поэтому я рекомендую использовать три уровня, используя цвета (Зеленый, Желтый, Красный) или эмоции (Веселый, Обеспокоенный, Грустный).

Степень Уверенности		Описание
		Мы ожидаем, что достигнем цели.
		Есть риск, что мы не достигнем цели, но мы верим, что справимся.
		Мы не верим в то, что достигнем цели, если только не выберем другой подход.

Два важных момента про степень уверенности:

- Это отличная техника для выработки согласованности, которая позволит вам быстро вовлечь в процесс всех участников. Диалог играет здесь ключевую роль и важно, чтобы все члены команды участвовали в обсуждении.
- Красный (или «грустный») не означает, что команда может сдаваться. Это означает только то, что команде *необходимо изменить подход*.

Препятствия

Что тормозит команду? Есть ли какой-то внешний фактор, устранив который, можно добиться лучших результатов?

Например, команде могут быть нужны новые инструменты или их задерживает проект, которым занимается другая команда.

Инициативы

Что мы собираемся сделать, чтобы улучшить результаты?

Помните, что бездействие ни к чему не приводит, и что Check-in – это не только измерение цифр. Чтобы улучшить ваши Ключевые Результаты, вам нужно что-то делать. Или, как говорил Дональд Рейнертсен:

«Если бы измерение само по себе решало проблему, покупка весов помогала бы похудеть».

Типовой Цикл OKR

Вот пример того, каким мог бы быть типовой цикл OKR:

1. В начале года компания определяет набор высокоуровневых стратегических OKR – предпочтительно, используя вводные данные от команд.

Важно понимать, что стратегические OKR для организации не должны ставиться топ-менеджментом в изоляции, без вводных данных от команд. В статье под заголовком «Стоит ли Вам Разрабатывать Стратегию так же, как вы Разрабатываете Программное Обеспечение?» Кейт МакФарланд описывает модель того, как создать проработанную и готовую к исполнению стратегию:

Ежедневно на разных уровнях компании совершаются сделки, которые влияют на ее стратегический успех, поэтому процесс должен собирать идеи со всех уголков организации, а не только от ее топ-менеджмента.

2. Далее команда топ-менеджмента собирает от команд обратную связь и валидирует OKR компании.

3. Команды разрабатывают собственные тактические OKR, используя двунаправленный подход, описанный выше.

4. Команды выявляют взаимные зависимости и обеспечивают согласованность с другими командами и инициативами.

5. Команды организуют еженедельные check-in для отслеживания результатов и инициатив.

6. Для компаний, использующих квартальные OKR, рекомендуется проводить обзор OKR в середине квартала.

7. В конце цикла вы можете провести быструю ретроспективу/обсуждение полученного опыта, чтобы перейти к новому циклу.

Ретроспективу проще всего организовать в формате «начать-прекратить-продолжать». В этой модели от каждого члена команды требуется определить конкретные вещи, которые команде стоит: Начать делать / Прекратить делать / Продолжать делать.

OKR, которые не были достигнуты, проходят переоценку и могут быть включены в следующий цикл или вообще исключены, если они потеряли актуальность.

Некоторые компании понимают Цель как «видение», к которому компания и команды должны прийти через какое-то время, поэтому Цели могут перетекать из одного квартала в другой. Так, цель «Радовать наших Клиентов» – это то, что компания может использовать несколько кварталов подряд, определяя новые Ключевые Результаты в каждом тактическом цикле.

Некоторые из Ключевых Результатов тоже могут сохраняться какое-то время, меняться будут только их целевые значения. Метрики вроде Прибыли или Net Promoter Score присутствовали почти во всех кварталах во всех компаниях, которые я встречал. Однако, значения, которые каждая команда будет использовать в качестве целей, от цикла к циклу будут меняться.

Почему следует разделять OKR и премии

OKR – это инструмент управления, а не оценки персонала. Поэтому второй принцип фреймворка OKR гласит: «Разделяйте OKR и поощрение, повышение сотрудников».

Как писал Энди Гроув из Intel:

«[OKR] – это не юридический документ, по которому нужно проводить аттестацию персонала, но они должны быть одним из исходных данных, дающим представление о качестве работы сотрудника».

Рик Клау писал:

«OKR не являются синонимами оценки персонала – они скорее про корпоративные цели и вклад отдельного сотрудника в их достижение. Оценка персонала, именно комплексная оценка того, как сотрудник проявил

себя в определенный период, должна проводиться совершенно независимо от ОКР».

Такой подход сильно отличается от традиционной модели, которая постепенно устаревает. Исследование, проведенное Willis Towers Watson, показало, что регулярные премии за производительность неэффективны ни как средство, стимулирующее производительность, ни как награда сама по себе:

- Только 20% сотрудников в Северной Америке говорят, что пропорциональная оплата мотивирует к повышению производительности в их организации.
- Сотрудники ставят низкие оценки премиям, рассчитываемым за короткий период. Только половина опрошенных говорит, что такие поощрения эффективно влияют на их производительность, и еще меньше (47%) считают, что этот способ действительно позволяет рассчитать адекватную оплату на основании производительности отдельного сотрудника.

Сказка о двух бонусах

Жила-была организация, в которой в одной команде работали два сотрудника: Пол и Мэри.

- Пол был умный, сфокусированный на работе и результатах для компании. Но его главной мотивацией были деньги, поэтому он постоянно искал способы заработать больше.
- Мэри тоже была умной, но ее главной мотивацией были достижения. Она верила, что, если непрерывно приносить ценность, деньги подтянутся.

В организации использовалась упрощенная формула расчета бонусов, которая связывала цели и вознаграждения:

Сумма Бонусов = $f(\% \text{ достигнутых целей} * \text{ставка заработной платы})$

То есть, размер бонусов является функцией от ставки зарплаты сотрудника и от процента целей, которых он достиг.

А затем произошло следующее:

- Пол достиг 110% простой цели, которую он успешно приуменьшил после нескольких раундов переговоров со своими менеджерами.
- Мэри достигла 80% от амбициозной цели, выйдя далеко за рамки того, что считалось возможным. Настоящий «полет на луну».

Кто заслужил более высокий бонус? Конечно же, Мэри. Но кто в конце концов повышенный бонус получил? Пол.

Эта история – классический пример того, как премии могут быть токсичными: такая система фактически поощряет неправильное поведение.

Мы все в чем-то такие же Пол и Мэри

В каждом из нас есть что-то и от Пола, и от Мэри. И ваша система поощрений должна быть применима для реальных людей и в реальной жизни. И даже если у вас команда состоит сплошь из Мэри – зачем вам система, поощряющая то, чего вы иметь не хотите?

Если вы хотите создать культуру, в которой постановка растягивающих целей является нормой, вам стоит подумать об уходе от строгих формул (или жесткой привязки) как для расчета бонусов, так и для должностных повышений.

А какие альтернативы?

Альтернативой является система, в которой достижение цели является входным параметром процесса оценки производительности, в котором уже определяются бонусы и повышения. В такой модели поощрения и цели связаны неявно.

В оценку производительности при этом входит не только процент выполненных целей, но и сами цели: их сложность и влияние на бизнес. Воспринимайте это как «баллы за сложность программы» в гимнастике: вы получаете больше очков за выполнение более сложных элементов.

«Но это ведь так субъективно»

Главным замечанием к этой модели является ее «субъективность», в то время как формулы являются «объективными».

Проблема в том, что, использование формулы в конце процесса не делает его объективным, но люди все равно склонны считать более объективным то, в чем есть математика:

- Компании по всему миру время от времени используют разовые выплаты или дискретные бонусы, чтобы скомпенсировать или дополнить свою политику выплат. При этом используются на 100% субъективные правила и критерии.
- Расчет бонусов на основании того, у кого лучше развит навык «договариваться, чтобы занизить цель», тоже субъективен.
- Проекты и ресурсы распределяются произвольно. Иногда компании нужен кто-то, кто способен вытянуть проблемный проект, что может на короткой дистанции негативно повлиять на бонусы этого сотрудника – в этом случае это компенсируется разовыми выплатами.

Что же касается «полетов на луну», я настоятельно не рекомендую вам внедрять эту модель на начальных этапах. Не меняйте вашу модель поощрений до того, как будете иметь стабильный и зрелый процесс постановки OKR в организации.

А что насчет квот по продажам?

С командами продаж ситуация немного другая, поскольку их результат измерить проще. Вы можете привязать поощрения к квотам, однако избегайте любых моделей, которые вознаграждают сотрудников, пытающихся эту квоту преуменьшить.

Типичные ошибки при постановке OKR

Вот типичные ошибки, с которыми мы сталкивались в ходе наших внедрений OKR, начиная с самых простых:

- **Неизмеримые Ключевые Результаты.** Помните про формулу Джона Дорра: каждый Ключевой Результат должен быть измеримым.
- **Слишком много OKR или Ключевых Результатов.** OKR – это не лист покупок, куда вы записываете все, что делаете. Это отражение ваших ключевых приоритетов. Меньше в этом случае значит лучше.
- **Замещение Ключевых Результатов конкретными задачами.** Ключевой Результат – это не то, что вы делаете. Это успех, следующий за тем, что вы уже сделали.
- **Постановка OKR сверху вниз.** OKR – не каскадные. Доверяйте своей команде и помогайте им понять, как они могут помочь в достижении результата.
- **Постановка OKR в изоляции.** Командам необходимо общаться друг с другом в процессе постановки OKR, иначе согласованности не достичь.
- **«Установить и Забыть».** Не стоит относиться к своим OKR как к новогодним обещаниям: OKR должны быть частью корпоративной культуры вашей организации и должны отслеживаться регулярными каденциями.
- **Включение OKR в формулу расчета премий.** OKR не является инструментом оценки персонала.

- Слепое копирование «как в Google». Есть немало способов внедрения OKR, и даже внутри Google разные команды используют разные варианты. Усвойте основные принципы и сделайте индивидуальное внедрение для вашей организации.

Что дальше?

Теперь, когда вы прочли «OKR для начинающих», есть несколько вещей, которые вы можете сделать:

- **Присылайте мне свои вопросы и комментарии.**

Я буду рад получить от вас обратную связь. Вы можете подписаться на меня в Twitter @meetfelipe или отправить письмо на info@felipecastro.com.

- **Узнайте, как подстроить OKR для вашей компании.**

OKR это не «универсальный подход на любой случай». Я рекомендую воспринимать его как набор настраиваемых кубиков, которые вы можете использовать, чтобы изменить подход вашей компании к постановке целей.

Скачайте этот документ: <http://resources.felipecastro.com/leveraging-okr-2> – чтобы узнать, как подстроить модель OKR под ваш контекст и корпоративную культуру.

- **Скачайте больше OKR-ресурсов.**

Найдите шаблоны OKR, шпаргалки и еще много всего на странице моих ресурсов: <http://felipecastro.com/en/resources>.