

МЕТОДИЧКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

OKR: Objectives & Key Results

Зачем нужен OKR, как его ставить и как внедрить в компании или команде

Содержание

1. Что такое OKR и зачем он нужен

- 1.1 Из чего состоит OKR
- 1.2 Зачем он нужен
- 1.3 Чем OKR отличается от KPI

2. Как устроен хороший OKR

- 2.1 Objective — качественная, вдохновляющая цель
- 2.2 Key Results — измеримые результаты
- 2.3 Уровни OKR: компания → команда → сотрудник
- 2.4 Шкала оценки и амбициозность

3. Как внедрить OKR в компании

- 3.1 Подготовка и договорённости
- 3.2 Постановка целей: сверху вниз и снизу вверх
- 3.3 Каскадирование и согласование
- 3.4 Ритм квартала: check-in'ы и ретро
- 3.5 Типичные ошибки
- 3.6 Итог: OKR за один экран

1. Что такое OKR и зачем он нужен

OKR (Objectives and Key Results — «цели и ключевые результаты») — это метод постановки целей, который связывает амбициозные качественные цели с конкретными измеримыми результатами. Метод придумали в Intel, а широкую известность он получил благодаря Google, где используется с конца 1990-х.

OKR — это не система оценки эффективности сотрудников и не инструмент контроля. Это способ договориться, куда движется компания, команда и каждый сотрудник в ближайшие месяцы, и как понять, что движение действительно происходит.

1.1 Из чего состоит OKR

Objective	<i>Сделать продукт настолько удобным, чтобы пользователи рекомендовали его сами</i>
	KR1 — Поднять NPS с 32 до 50 пунктов
	KR2 — Сократить среднее время выполнения ключевого сценария с 4 до 2 минут
	KR3 — Довести долю пользователей, прошедших онбординг до конца, с 45% до 70%

Objective отвечает на вопрос «куда мы идём» и формулируется качественно, вдохновляюще, иногда даже амбициознее, чем кажется комфортным. *Key Results* отвечают на вопрос «как мы поймём, что дошли» — это конкретные, измеримые, проверяемые метрики.

1.2 Зачем он нужен

- Фокус — вместо десятков параллельных приоритетов команда явно выбирает 3–5 целей на квартал.
- Прозрачность — OKR каждого человека и команды видны всей компании, легко понять, кто над чем работает и зачем.
- Согласованность (alignment) — личные и командные цели явно связаны с целями компании, а не существуют сами по себе.
- Амбициозность — метод специально поощряет ставить цели «на вырост», а не только гарантированно достижимые.
- Измеримость прогресса — вместо ощущения «вроде движемся» появляются конкретные цифры по каждому Key Result.

1.3 Чем OKR отличается от KPI

OKR и KPI часто путают — это разные инструменты с разными задачами:

	OKR	KPI
Что это	Метод постановки амбициозных целей и способа их измерения	Метрика, отслеживающая стабильность текущих процессов
Горизонт	Обычно квартал	Постоянно, без ограничения по времени

	OKR	KPI
Амбициозность	Специально ставится «на вырост» (80% выполнения — хороший результат)	Должна выполняться на 100%
Связь с премией	Как правило, не привязан к бонусам напрямую	Часто напрямую влияет на премии
Фокус	Рост, развитие, прорывы	Контроль и стабильность

На практике многие компании используют оба инструмента параллельно: KPI — чтобы держать под контролем стабильные процессы, OKR — чтобы двигать компанию вперёд в приоритетных направлениях.

2. Как устроен хороший OKR

2.1 Objective — качественная, вдохновляющая цель

Хороший Objective:

- сформулирован качественно, а не как метрика (метрики — это задача Key Results);
- вдохновляет и объясняет смысл, а не просто описывает задачу;
- ограничен по времени — как правило, один квартал;
- достаточно амбициозен, чтобы быть не гарантированно достижимым.

2.2 Key Results — измеримые результаты

Хорошие Key Results:

- измеримы числом — есть точка старта и точка назначения (например, «с 32 до 50»);
- их 2–4 на один Objective — меньше размывает фокус, больше превращается в список задач;
- описывают результат, а не действие (не «провести 10 интервью», а «повысить конверсию с X% до Y%»);
- сложны, но реалистичны — команда верит, что при полной отдаче результат достижим.

2.3 Уровни OKR: компания → команда → сотрудник

OKR обычно выстраиваются каскадом: компания формулирует свои OKR на квартал или год, затем каждая команда формулирует собственные OKR, которые поддерживают цели компании, а при необходимости — личные OKR сотрудников, поддерживающие цели команды.

Каскадирование не означает, что цели просто «спускаются сверху» — обычно это двусторонний процесс: команды предлагают свои формулировки Key Results, исходя из того, на что они реально могут повлиять.

2.4 Шкала оценки и амбициозность

В конце периода каждый Key Result оценивается по шкале от 0.0 до 1.0 — это показывает, насколько результат был достигнут:

0.0 – 0.3	Цель не достигнута. Прогресса почти нет — стоит разобраться в причинах.
0.4 – 0.6	Есть заметный прогресс, но результат не достигнут полностью.
0.7 – 1.0	Целевой диапазон для амбициозных OKR — «хороший провал» или уверенный успех.

Важный принцип: если команда стабильно набирает 1.0 по всем OKR, вероятно, цели были недостаточно амбициозны. Средний результат в районе 0.7 — признак того, что цели были поставлены правильно: достаточно смело, чтобы не быть гарантированными.

3. Как внедрить OKR в компании

3.1 Подготовка и договорённости

1. Выберите горизонт планирования — почти всегда это квартал (для быстро меняющихся команд иногда полезнее 6 недель).
2. Договоритесь, что OKR — это инструмент фокуса и прозрачности, а не оценки эффективности или основания для премий; это снижает сопротивление и страх занижать амбиции.
3. Назначьте ответственного за процесс (OKR champion) — HR, операционного директора или руководителя, который будет следить за ритмом внедрения.
4. Выберите инструмент для ведения OKR: таблица (на старте вполне достаточно), Notion, специализированный сервис (Weekdone, Perdoo, Ally и т.п.).

3.2 Постановка целей: сверху вниз и снизу вверх

- Компания формулирует 3–5 Objectives на квартал — то, что для неё сейчас важнее всего.
- Каждая команда предлагает свои OKR, которые явно поддерживают хотя бы одну цель компании.
- Черновики обсуждаются на встрече с руководителем — важно проверить формулировки Key Results на измеримость.
- Финальный список фиксируется и становится видимым для всей компании.

3.3 Каскадирование и согласование

Свяжите каждую командную цель хотя бы с одной целью компании — это можно сделать явной пометкой («поддерживает Objective компании №2») в таблице или инструменте. Так проще заметить цели, которые ни на что не влияют, и вовремя их пересмотреть.

Не стремитесь к 100%-й каскадируемости всех целей — часть локальных OKR команды может быть про внутреннее качество работы и не иметь прямой связи «наверх», это нормально.

3.4 Ритм квартала: check-in'ы и ретро

Рекомендуемый ритм работы с OKR в течение квартала:

Неделя 1 квартала	Финализация и каскадирование OKR по командам
Еженедельно	Короткий check-in: статус по каждому Key Result (●●●)
Середина квартала	Промежуточный обзор — при необходимости корректировка (не самих целей, а плана их достижения)
Последняя неделя	Оценка результатов (scoring) и ретроспектива
Между кварталами	Постановка OKR на следующий период с учётом выводов ретро

Еженедельный check-in должен занимать не больше 10–15 минут: статус по каждому Key Result (двигаемся по плану / есть риск / не двигаемся), без глубокого разбора причин прямо на этой встрече.

3.5 Типичные ошибки

- Слишком много целей — больше 5 Objectives на команду распыляет фокус так же, как их отсутствие.
- Key Results как список задач — «запустить фичу X» это задача, а не результат; лучше «повысить метрику Y благодаря фиче X».
- Привязка OKR к премиям — это стимулирует занижать амбиции, чтобы гарантированно получить 1.0.
- OKR ставятся и забываются до конца квартала — без еженедельных check-in'ов метод превращается в формальность.
- Полное каскадирование «сверху» без участия команд — снижает вовлечённость и качество формулировок Key Results.