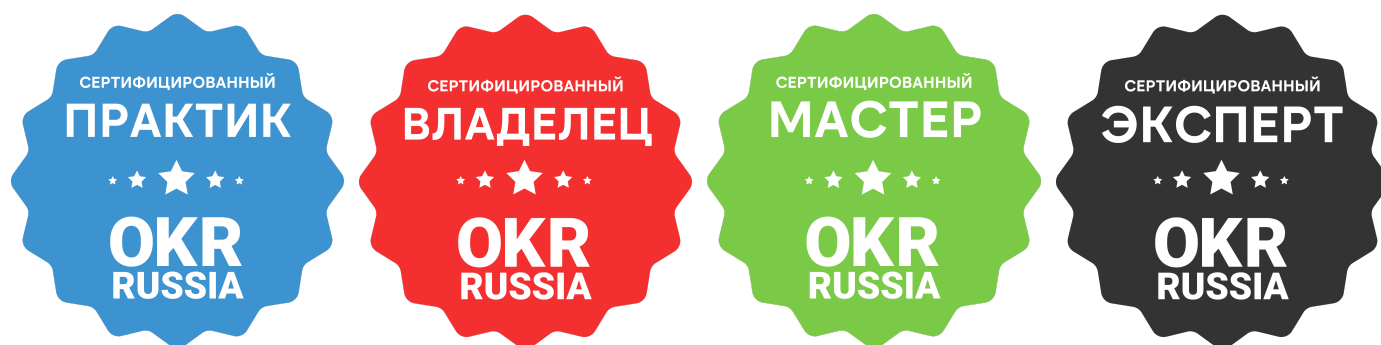


Ролевая модель OKR Russia



Роли в Objectives and Key Results: заинтересованные лица, OKR-команда, OKR-мастер и OKR-эксперт — кто они и что они делают в OKR?

Авторы: [Сергей Рогачев](#), [Константин Хохрин](#) и [Андрей Гирин](#).

OKR (Objectives and Key Results) — это способ ставить и достигать стратегические цели с максимальным вовлечением сотрудников.

[OKR Russia](#) — крупнейшее сообщество практиков OKR, которое занимается стандартизацией и сертификацией специалистов в области внедрения и применения подхода OKR.

Рекомендуем [Базу знаний OKR Russia](#) перед чтением этого документа.

Содержание

Заинтересованные лица.....	4
OKR-команда.....	6
OKR-практик.....	7
Компетенции OKR-практика.....	7
Различать операционную деятельность и развитие.....	7
Разделять Agile-мышление.....	8
Формировать работающие OKR.....	9
Понимать структуру квартального цикла OKR.....	10
Владелец OKR.....	10
Оксюморон самоорганизации.....	11
Владелец OKR.....	12
Владелец KR.....	13
Владелец инициативы.....	13
Инструкция по самоорганизации при формировании OKR.....	14
Постановка OKR и планирование.....	15
Планирование от доступности.....	16
Оценка зависимостей.....	16
Проверка на доверие.....	16
Инструкция по самоорганизации при работе над OKR.....	18
Хорошая цель или хорошее исполнение — что важнее?.....	18
Еженедельное прогресс-собрание.....	19
Отсутствие заинтересованных лиц и смежников.....	19
Операционка съедает все время.....	20
Пересмотр бэклога.....	20
Обзор OKR.....	21
OKR-мастер.....	23
OKR-эксперт.....	24
Роли при внедрении OKR.....	26

Дорожная карта внедрения.....	26
Планирование трансформации.....	28
Запуск и поддержка.....	29
Подготовка к OKR-планированию.....	29
OKR-планирование.....	30
OKR-цикл.....	30
Еженедельное прогресс-собрание.....	31
Обзор OKR.....	31
Масштабирование.....	32

Заинтересованные лица



Сотрудники компании, клиенты или партнеры, которые заинтересованы в улучшении определенных KPI и помогают OKR-команде планировать и отслеживать OKR.

Примеры заинтересованных лиц:

- руководители операционных подразделений: маркетинг, продажи, финансы, HR, ИТ и прочие — которые отвечают за соответствующие этапы процесса обслуживания клиента;
- владельцы бюджетов;
- представители зависимых OKR-команд.

Заинтересованные лица отвечают за определенные KPI и поэтому помогают OKR-команде планировать и отслеживать OKR, которые направлены на улучшение этих KPI.

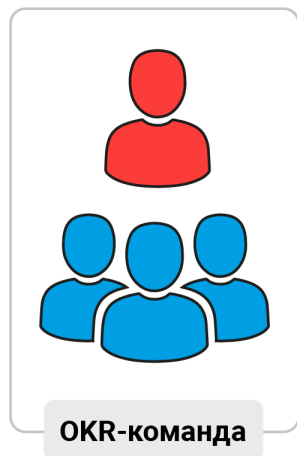
1. На планировании OKR:

- Заинтересованные лица представляют бизнес-контекст: текущие значения KPI и желаемый новый уровень — к примеру, показатели привлечения и активации покупателей находятся в норме, но крайне низко значение повторных покупок и снизились метрики удержания, поэтому нужно эти метрики улучшить до такого-то уровня, чтобы восстановить приемлемую маржинальность.
- OKR-команда вырабатывает и согласовывает OKR с заинтересованными лицами, за счет чего обеспечивается взаимосвязь OKR и KPI, иными словами, стратегические цели по развитию бизнеса согласовываются с текущими целями по обеспечению стабильности операционной деятельности бизнеса.

2. Еженедельное прогресс-собрание OKR обеспечивает заинтересованным лицам прозрачность прогресса достижения целей OKR-командой, а также вовлекает их в устранение blockers, решение которых находится вне полномочий OKR-команды.

3. Обзор OKR позволяет заинтересованным лицам оценить итоговый результат OKR-команды по достижению целей, а также спланировать улучшения в процессе взаимодействия с OKR-командой на следующий цикл планирования OKR.

OKR-команда



Кросс-функциональная, автономная и самоорганизующаяся группа, которая скоординированно работает на достижение командных OKR, планируя и отслеживая прогресс совместно с заинтересованными лицами.

Основные свойства успешной OKR-команды:

- Кросс-функциональность. В команде есть все необходимые навыки, чтобы достигать поставленные цели с минимальными внешними зависимостями.
- Автономность и самоорганизация. Команда согласовывает с заинтересованными лицами цели и их ключевые результаты, в то время как определение тактики достижения целей (состава бэклога) остается в ответственности самой команды, что обеспечивает автономность и самоорганизацию.
- Ориентация на результат, а не на задачи. Бэклог — это всего лишь набор гипотез, которые команда планирует реализовать, чтобы по изменению метрик в ключевых результатах определить, корректно ли выбранное направление или какие-то гипотезы не оправдались.
- Координация по общим целям и ключевым результатам. Команда совместно с заинтересованными лицами планирует цели и регулярно отслеживает прогресс

их достижения по ключевым результатам, а также на постоянной основе проводит ретроспективу для улучшения процесса работы.

- Мышление Lean-Agile. Вместо фиксированного объема работ и детального проектного плана команда руководствуется более объективным методом определения направления работ и оценки достигнутого результата — разделяемые всеми цели и метрики оценки их достижения. А декомпозиция работ на небольшие части позволяет дешевле и быстрее продвигаться к цели.

OKR-практик



Член OKR-команды, который умеет работать в рамках OKR-фреймворка.

Компетенции OKR-практика

Какими компетенциями вы должны обладать, чтобы успешно работать в этом подходе к постановке и достижению стратегических целей?

Различать операционную деятельность и развитие

Вы работаете в команде, которая создает новые или развивает существующие продукты, услуги или бизнес-процессы, а эксплуатацией, обслуживанием клиентов и поддержкой сотрудников занимается другое подразделение? Если так, значит, ваша компания разделила операционный и мир развития. Однако, не всем так повезло.

Зачастую внедрение OKR — это старт настройки процессов развития бизнеса, когда еще нет выделенных под развитие подразделений и сотрудников. И в пилотных OKR-командах сотрудники какое-то время вынуждены работать одновременно как в новом пугающем мире развития, так и в старом привычном и комфортном мире операционки.

Если написанное выше про вас, то придется научиться отличать задачи, направленные на поддержание стабильности и ориентированные на развитие бизнеса, так как это совершенно разные миры. Причем мир операционной деятельности, где все понятно: бери и делай — неизбежно затянет вас по полной, так как неопределенность задач развития требует большей энергии от вас и поэтому причиняет дискомфорт.

Ответы на какие вопросы вы должны знать:

- Как связаны метрики операционной деятельности и развития?
- Как выбираются ключевые метрики операционной деятельности? А как выбираются метрики по развитию? В чем разница?
- Может ли одна и та же метрика быть ключевой и в операционной деятельности, и в развитии?

Разделять Agile-мышление

OKR — это способ ставить и достигать цели в области высокой неопределенности, когда никто заранее не знает четкого плана. Это требует не просто навыков, но укрепившегося гибкого мышления в головах участников процесса:

- Можно начать двигаться к цели без четкого плана — это не страшно, ну, может немного, но не фатально, а поэтому мотивирует.
- Можно корректировать план на ходу без жалости и упреков. Мы круты не в умении заранее все верно продумать, а в умении вовремя и быстро понять, что идем не туда и скорректировать направление.

- Наш успех основан на постоянном обучении и самоулучшении: как лучше понимать и удовлетворять потребности нашего клиента, а также как видеть свои проблемные зоны и превращать их в зоны роста — именно постоянный рост нашей зрелости позволяет нам двигаться вперед.

Формировать работающие OKR

Ключевые отличия OKR от более старых систем MBO (Management By Objectives), KPI (Key Performance Indicators) и BSC (Balanced Scorecard):

- Постановка целей на короткие временные периоды: не годовые или не только годовые, но и декомпозиция на квартальные цели — и не сразу на все 4 квартала года, а последовательно от квартала к кварталу на основе результатов по тактическим целям корректировать направление движения по годовым стратегическим целям.
- Выбор таких метрик в ключевые результаты целей, по которым мы могли бы каждую неделю получать объективную обратную связь: то мы делаем или не то — чтобы каждую неделю иметь возможность скорректировать план работ и тем самым обеспечить достижение цели.

Поэтому вы должны уметь формировать такие OKR, которые станут максимально не толерантны к бессмысленной работе, которая всегда есть в ваших планах и не просто не продвигает вперед, но тормозит вас.

Ответы на какие вопросы вы должны знать:

- Отличие запаздывающих и опережающих метрик?
- Отличие метрик действия и эффекта?
- Какие метрики легко измерять? А какие сложно?
- На какие метрики легче влиять? А какие метрики сложно улучшать?
- Какие метрики должны быть в годовых целях компании? А какие метрики должны быть в квартальных целях команд?

Понимать структуру квартального цикла OKR

Разумеется, вы должны понимать структуру квартального цикла OKR: цели, повестку, периодичность и состав участников всех OKR-встреч — планирование OKR, еженедельное прогресс-собрание и обзор OKR.

Магия OKR не столько в классной оформленной цели, сколько в дисциплине выполнения ритуалов OKR. На старте рекомендуется больше внимания уделять процессу исполнения, так как в OKR, как и в любом Agile-подходе, исполнение включает в том числе и процесс планирования — корректировку плана.

Владелец OKR



Сотрудник, который несет ответственность за достижение OKR перед заинтересованными лицами. Каждый OKR имеет одного Владельца OKR, несмотря на разделение ответственности за достижение OKR с OKR-командой.

Владелец OKR отвечает за:

- Вовлечение заинтересованных лиц или представление их интересов на планировании OKR.
- Согласование OKR с заинтересованными лицами.

- Обеспечение прозрачности прогресса по достижению OKR для заинтересованных лиц.
- Эскалацию blockers, решение которых находится вне полномочий OKR-команды.
- Регулярную актуализацию бэклога в соответствии с OKR.
- Вовлечение заинтересованных лиц в Обзор OKR.

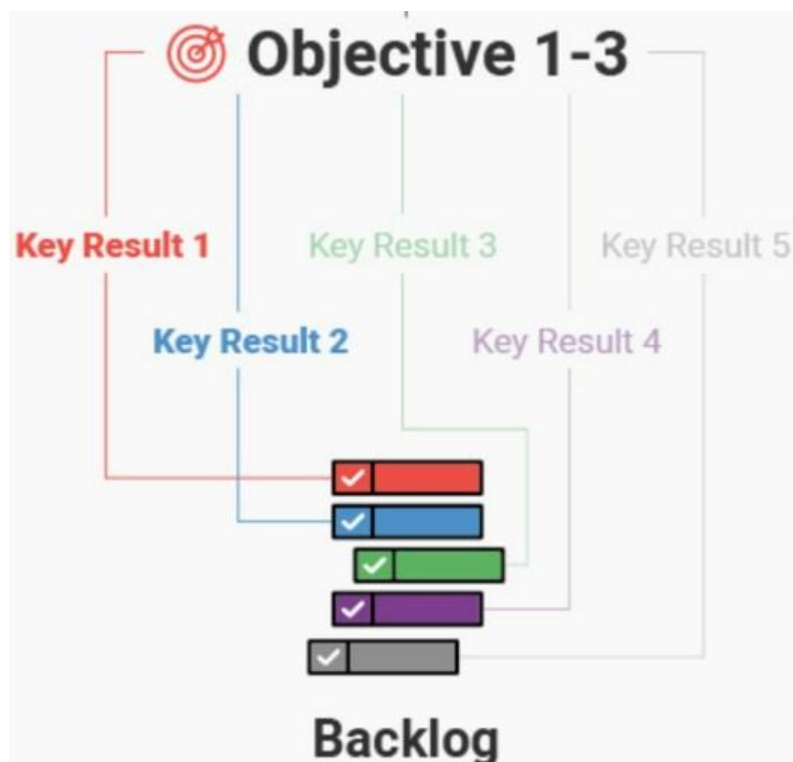
Владелец OKR может выполнять эту работу сам или делегировать выполнение OKR-команде, в любом случае оставаясь ответственным за результат.

Оксюморон самоорганизации

Успех достигается людьми, которые берут на себя ответственность. Ответственность за свои собственные действия или действия других, включая ошибки. Кому это нравится, тот становится лидером. Их хвалят, если все идет хорошо. Но как только что-то пойдет не так, осудят именно их. Не всем по душе жить на таких условиях.

Но как при таких вводных обеспечить самоорганизованность OKR-команды? По идее, самоорганизованная команда способна работать без руководителя. Ведь если цели (Objectives, O) были собраны самой командой и согласованы с заинтересованными лицами, то что мешает команде совместно формировать бэклог гипотез по достижению целей, реализовывать их, взаимодействуя между собой по зависимостям и с заинтересованными лицами по прогрессу на основе ключевых результатов (Key Results, KR)? Иными словами, может ли каждый член команды взять на себя кусочек ответственности за работу всей команды в целом, тем самым, частично выполняя функции менеджера, чтобы исключить необходимость в выделенном руководителе? Ответственность разделяется между членами OKR-команды, поэтому нет необходимости в огромной персональной ответственности, которая многих пугает.

Но, может быть, Владелец OKR — это приемлемый компромисс на старте OKR-команды? Попробуем разобраться в этом вопросе.



Ответственность можно распределить по различным компонентам OKR-фреймворка: цель, ключевые результаты и инициативы — в зависимости от зрелости OKR-команды.

Владелец OKR

Владелец OKR несет ответственность за обеспечение прозрачности прогресса и достижение OKR перед заинтересованными лицами.

Чем меньше OKR-команда берет на себя ответственности, тем больше привычных функций менеджера проекта выполняет Владелец OKR.

- Выполняются ли задачи?
- Скоординированы ли члены команды по работам?
- Скоординирована ли команда с другими командами по зависимостям в работах?
- Ключевые результаты соответствуют поставленной цели или необходимо внести коррективы?
- Устранили ли заинтересованные лица блокеры, которые стоят перед командой?

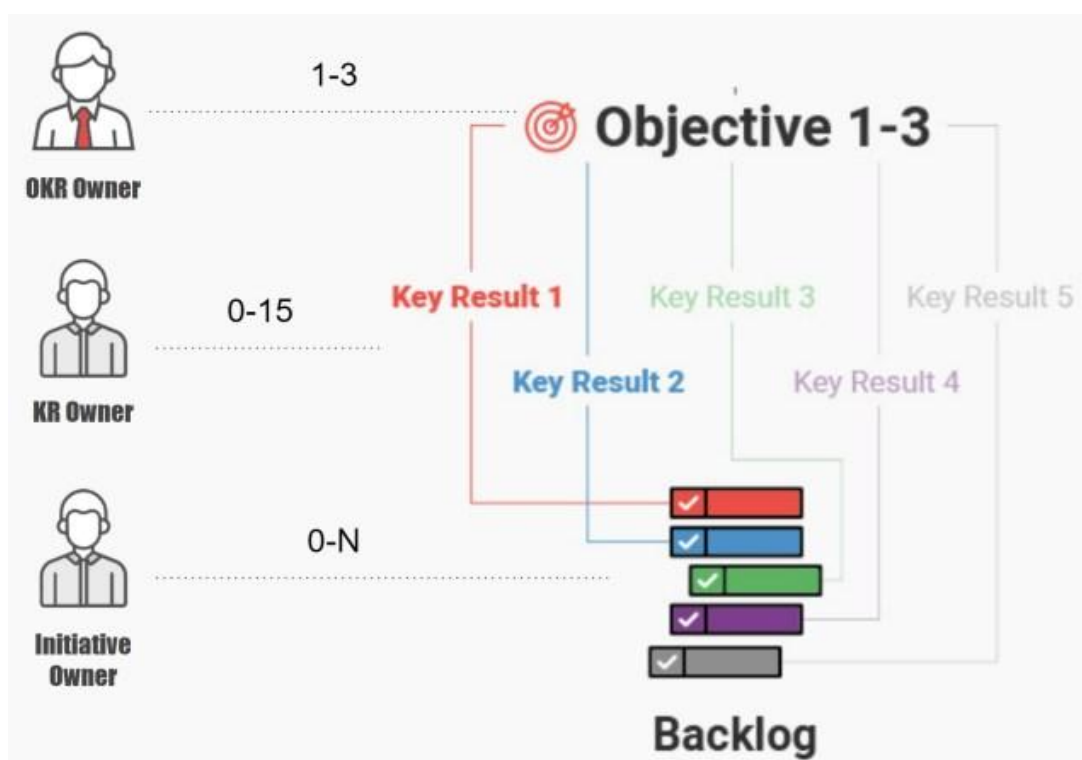
Как видите, это начальный уровень самоорганизации. Владелец OKR может делегировать часть своих функций OKR-команде, но в любом случае он остается ответственным за конечный результат.

Владелец KR

Чем больше ответственность, тем страшнее и Владельцу OKR ее делегировать, и членам OKR-команды принять ее на себя. Но что если делегировать не общую ответственность, а отдельные небольшие зоны, к примеру, выполнять те же самые функции, что и Владелец OKR, но только в рамках одного или нескольких KR внутри O?

Владелец инициативы

А что если декомпозировать ответственность еще глубже? Команда наполняет бэклог гипотезами по достижению отдельных или нескольких KR. Почему бы на старте не делегировать отдельным членам OKR-команды ответственность за реализацию отдельных гипотез? Не просто выполнить работу, а нести все функции менеджера в рамках выполнения этой работы, в том числе и привлекая к выполнению работы других членов OKR-команды.



Начните с делегирования ответственности по гипотезам. В какой-то момент, вы это почувствуете или члены OKR-команды сами вам скажут об этом, стоит перейти к делегированию большей ответственности по KR. Следующим шагом будет делегирование отдельных функций по OKR в целом.

Как видите, Владелец OKR играет определяющую роль в росте самоорганизации OKR-команды.

Инструкция по самоорганизации при формировании OKR

Как Владелец OKR (Objectives and Key Results) может усилить разделение ответственности за конечный результат так, чтобы успех по-настоящему начал зависеть от вклада каждого члена OKR-команды.

В предыдущей главе мы разобрали 3 роли в качестве способов постепенного возвращения ответственности членов и самоорганизации OKR-команды в целом: Владелец OKR, Владелец KR и Владелец инициативы.

Владелец OKR отвечает за:

- достижение OKR (в целом) во взаимодействии с Владельцами KR;
- формирование, согласование и синхронизацию по OKR с другими командами и смежниками, при необходимости совместно с Владельцами KR;
- координацию работ OKR-команды;
- эскалацию блокеров, которые не могут быть устранены OKR-командой.

Владелец KR отвечает за:

- достижение KR;
- формирование, согласование и синхронизацию по KR с другими командами и смежниками при необходимости;

- координацию работ OKR-команды по инициативам, которые влияют на KR.

Владелец инициативы отвечает за:

- определение способа и процесса реализации инициативы (менеджер проекта);
- управление сроком реализации и информирование о задержках Владельца KR, на который влияет инициатива.

В этой главе попробуем разобраться, как конкретно Владелец OKR делегировать ответственность OKR-команде при формировании OKR. Капитанство в стиле: цели необходимо сформировать совместно с командой, а не спускать готовые – мы рассматривать не будем. Копнем глубже: как усилить разделение ответственности за конечный результат так, чтобы успех по-настоящему начал зависеть от вклада каждого члена команды.

Постановка OKR и планирование

Наиболее популярным инструментом формирования OKR является «пол, палец, потолок». А как иначе? Ведь с помощью OKR мы согласовываем образ конечного результата в области высокой неопределенности, когда зачастую невозможно угадать точный набор шагов по достижению результата.

Но при таком подходе зачастую вместо образа конечного результата в OKR оформляется мечта, достижение которой ничем не подтверждено: в успех такой цели никто верит с самого начала, а неизбежная неудача в конце демотивирует команду. И поэтому становится популярным миф, что OKR — это как ставить цели и выполнять их только на 70%.

Как быть? Конечно, детальное планирование в области высокой неопределенности не поможет. Но разумный уровень планирования: получения подтверждения, что амбициозная цель все же реалистична и достижима (как говорится, привет SMART-целям) — точно не повредит сборке такого образа конечного результата, в который команда верит и поэтому готова все сделать, чтобы его достичь.

Планирование от доступности

Есть ли смысл планировать OKR, которые невозможно достичь, так как на необходимые усилия попросту нет ни сил, ни времени? Не очень много.

Почему бы не оценить, какое количество времени OKR-команда реально сможет выделить на работу по цели, сформировать первичный бэклог инициатив по достижению цели и оценить, влезает ли одно в другое? Бывает, что такое упражнение показывает 400% перегруза команды. О какой ответственности команды можно говорить в таком случае?

Чтобы оценить бюджет на реализацию стратегии, недостаточно оценить ресурсы команды, нужно вычесть из доступности команды отвлечения на иные операционные работы. Работа над развитием (OKR) не должна привести к катастрофе в операционке (KPI).

Оценка зависимостей

OKR-команда завершает все необходимые работы и цель практически уже достигнута, но нужна небольшая помощь со стороны смежной OKR-команды. А они не хотят отвлекаться от работ над своими целями. Обидно до жути, ведь там работы-то на пару часов! И, казалось бы, OKR-команда сделала все, что могла, но цель-то не достигнута. Кто виноват? Конечно, смежники. Классика жанра ответственности: виновны всегда не мы.

Почему бы при формировании OKR не попробовать предусмотреть значимые зависимости от смежных команд? И договориться с ними: кто, в чем, когда и кому обещает помочь. Разумеется, все зависимости предугадать вы не сможете, но договоренность по очевидным зависимостям повысит уверенность OKR-команды в успехе достижения OKR.

Проверка на доверие

Как-то все сложно? А что если просто спросить OKR-команду: «Вы верите в собранные цели? Вы готовы взять ответственность за их достижение? Если вы не верите, то что конкретно надо изменить в целях, чтобы вы поверили в них?» Только сделайте так, чтобы каждый член OKR-команды мог высказаться.

К примеру, можно попросить всех членов OKR-команды проголосовать по шкале 1-5, отражающей уровень уверенности в успехе достижения цели. После этого авторов низких оценок 1-2 надо спросить: «Что конкретно предлагаешь изменить в целях, чтобы твоя оценка изменилась хотя бы на 3?»



Мы рассмотрели только часть инструментов, с помощью которых вы можете улучшить не только ваши OKR, но и повысить ответственность OKR-команды. Но помните, что нужен разумный компромисс между операционными (временными) затратами на формирование OKR и высокой уверенностью OKR-команды в успехе.

Инструкция по самоорганизации при работе над OKR

Как Владелец OKR может усилить разделение ответственности за конечный результат так, чтобы успех по-настоящему начал зависеть от вклада каждого члена OKR-команды.

В предыдущей главе мы разобрали инструменты Владельца OKR по делегированию ответственности OKR-команде при формировании OKR.

А теперь посмотрим на процесс исполнения OKR: поставить амбициозную цель не сложно, значительно сложнее ее исполнить — какие инструменты позволяют разделить ответственность с OKR-командой за достижение целей.

Хорошая цель или хорошее исполнение — что важнее?

Что в большей мере определяет успех: планирование или исполнение? Определить максимально точное направление или начать двигаться вперед и на ходу его корректировать? Сформировать максимально согласованные с целью ключевые результаты или каждую неделю собирать показания и корректировать ключевые результаты при необходимости? Согласовать заинтересованных лиц, OKR-команду и смежников вокруг цели на уровне диаграммы зависимостей и ресурсного плана или мы можем позволить себе корректировать все это на ходу каждую неделю?

Верно, это вопросы уровня «курица или яйцо». Правильный теоретический ответ: важно и то, и то. Но на старте внедрения OKR многие переоценивают важность планирования и, поэтому, бывает, проваливают исполнение.

Мы рекомендуем на старте больше внимания уделять процессу исполнения, так как в OKR, как и в любом Agile-подходе, исполнение включает в том числе и процесс планирования — корректировку плана.

Это и является самой сложной задачей или самой сложной трансформацией, которая должна произойти в головах участников OKR-процесса: научиться не бояться двигаться к цели без четкого плана и заставить себя корректировать план на ходу без жалости и упреков. Именно это и называют Agile-мышлением.

Рассмотрим встречи OKR-цикла с этой точки зрения. Капитанство, что все встречи OKR-цикла надо проводить и реализовывать все задачи этих встреч, мы разбирать не будем.

Еженедельное прогресс-собрание

Еженедельная встреча OKR-команды и заинтересованных лиц для отслеживания прогресса по OKR и актуализации бэклога.

Это самая важная встреча OKR-цикла, так как именно за счет нее участникам процесса постепенно прививается Agile-мышление. С какими проблемами OKR-команды сталкиваются чаще всего?

Отсутствие заинтересованных лиц и смежников

Это приводит к низкой прозрачности прогресса по достижению целей для заинтересованных лиц. Но важнее то, что теряется возможность корректировать направление работ на основе обратной связи. Без заинтересованных лиц невозможно ответить, к примеру, на вопрос: действительно ли такое изменение ключевых результатов лучше согласуется с потребностью в изменении операционных метрик бизнес-процессов? Кроме того, заинтересованные лица, зачастую, обладают большими полномочиями, чем OKR-команда, и могут помочь в устранении внешних blockers. А без смежников сложно изменить план работ на следующую неделю.

Что может сделать Владелец OKR?

- Структурировать состав заинтересованных лиц с помощью инструмента Карта заинтересованных лиц (Stakeholder Map), чтобы определить среди них

обязательных участников встречи и необязательных, которых достаточно просто информировать о прогрессе достижения целей (устно или регулярным отчетом).

- Структурировать встречу, чтобы заинтересованные лица получали от нее максимум пользы за минимальное время. Фасилитация — это не магия, а навык, которому можно научиться, но на старте стоит попросить помочь OKR-мастера.

Операционка съедает все время

Что будет, если OKR-команда или значительная часть ее членов одновременно работает как по операционным (KPI), так и по задачам развития (OKR)? Верно, задачи развития попросту не будут выполняться.

Рецепт простой. С одной стороны, интегрируйте рассмотрение и KPI, и OKR на одной встрече. С другой стороны, предоставьте OKR-команде алгоритм переключения фокуса между KPI и OKR. Подробное описание в статье: [Качели OKR и KPI — баланс развития и стабильности бизнеса](#).

Пересмотр бэклога

Цель еженедельной встречи не столько в отчете перед заинтересованными лицами или в праздновании своих успехов, сколько в корректировке оперативных планов. OKR или любая Agile-команда сродни самонаводящейся ракете, которая регулярно перенаправляется на цель.

Наиболее популярной причиной отсутствия пересмотра бэклога является отсутствие обратной связи: метрики в ключевых результатах не изменились, OKR-команда не умеет их измерять или нет дисциплины актуализации показаний к встрече.

Что может сделать Владелец OKR?

- Постепенно переходить в ключевых результатах от метрик результатов действий, которые зачастую говорят только об одном: задача сделана — к метрикам бизнес-эффекта, которые призваны измерить настоящий конечный

эффект от сделанных задач. Подробное описание в статье: [Как выбрать правильные метрики для OKR: Output или Outcome](#). Но главное не переусердствовать на этом пути, так как многие метрики бизнес-эффекта являются запаздывающими и слишком надолго лишат вас ценной обратной связи. Подробное описание в статье: [Опережающие и запаздывающие показатели](#).

- Не забывать делегировать ответственность по актуализации показателей в ключевых результатах на Владельцев KR (это нужно делать до или к встрече), а ответственность по пересмотру бэклога на Владельцев соответствующих связанных между собой KR и инициатив (это можно сделать после в виде отдельных встреч).

Обзор OKR

Ежеквартальная встреча OKR-команды и заинтересованных лиц по подведению итогов текущего квартала. Включает оценку успеха достижения OKR и ретроспективу по улучшению процесса работы над OKR в грядущем квартале.

Про важность регулярных ретроспектив для обеспечения самоорганизации и в целом роста зрелости команд написано достаточно.

Какие особенности стоит учесть Владельцу OKR?

- Промежуточный Обзор OKR в середине OKR-цикла (квартала) обеспечит вам дополнительную возможность корректировки, не упускайте ее.
- Не забывайте про делегирование ответственности Владельцам KR и Владельцам инициатив: репетиций показа и подготовки отчетов — но всей OKR-команде вместе делегируйте ответственность за совместный поиск улучшений процесса работы над целями в грядущем квартале.
- Обращайтесь к OKR-мастеру за помощью в фасилитации встречи, чтобы она прошла максимально эффективно.

И в заключение запомните самое важное! Чем больше ваша OKR-команда самоорганизована, тем больше вы имеете права называться Владелец OKR, нежели владельцем команды, тимлидом или классическим менеджером проекта.

OKR-мастер



Внутренний эксперт по OKR, который отвечает за внедрение, поддержку и развитие OKR в компании.

OKR-мастер помогает компании на всех этапах внедрения OKR, начиная с планирования трансформации, запуска и поддержки пилотного внедрения и заканчивая масштабированием изменений на всю компанию.

Основные навыки OKR-мастера:

- Отличные знания фреймворка OKR и способность обучать ему других.
- Умение работать с лидерами бизнеса для выработки ценностных и согласованных OKR.
- Понимание, как фасилитировать все встречи OKR-цикла: Планирование OKR, Еженедельное прогресс-собрание и Обзор OKR.

OKR-эксперт



Внешний эксперт (консультант) по OKR, который отвечает за обучение и поддержку в использовании OKR компании на всех уровнях и на всех этапах зрелости. Обучает OKR-мастеров и помогает адаптировать и эффективно реализовать Дорожную карту внедрения OKR. Обычно привлекается на старте внедрения, когда в компании отсутствует экспертиза.

OKR-эксперт хорошо знает фреймворк и может адаптировать его под потребности компании без потери ключевой ценности. Внедрение OKR приводит к изменению основных процессов в компании, а следом и к модификации организационной структуры для более эффективного достижения целей компании. OKR-эксперт помогает осуществить этот переход с минимальными затратами и ошибками. OKR-эксперт запускает сообщество OKR-мастеров в компании, чтобы каждой команде было уделено достаточно внимания при переходе к фреймворку и его дальнейшей поддержке.

Основные навыки OKR-эксперта:

- тренерство;
- бизнес-моделирование;

- фасилитация;
- менторство.

OKR-эксперт — это практик и одновременно методолог, который развивает сообщество практиков OKR Russia, участвует в организации конференции OKR Russia, а также систематизирует опыт отрасли в применении OKR. Для получения этого статуса кандидат в OKR-эксперты должен соответствовать достаточно строгим требованиям. Как правило, OKR-эксперты имеют опыт как минимум 2 успешных внедрений OKR в компаниях различных отраслей, активно участвуют в развитии фреймворка, а также регулярно делятся своим опытом, проводя тренинги, публикуя статьи и выступая на конференциях.

Роли при внедрении OKR

Рассмотрим дорожную карту внедрения OKR и что делает каждая из ролей на всех ее этапах.

Дорожная карта внедрения



Типовая последовательность шагов по внедрению OKR в компании, обеспечивающая предсказуемость результата и возможность масштабирования, а также постоянное улучшение процесса OKR.

OKR-эксперт помогает компаниям эффективно адаптировать дорожную карту внедрения OKR.

1. Планирование трансформации.

- a. Внедрение любых организационных изменений начинается с вовлечения топ-менеджмента, поэтому первым шагом необходимо обучить топ-менеджмент принципам работы над целями развития бизнеса с высокой степенью неопределенности и заручиться поддержкой в планируемых изменениях.
- b. На следующем шаге необходимо определить контур пилотирования и сформировать годовые OKR. OKR можно пилотировать на уровне топ-менеджмента, выбранных команд, одного или нескольких подразделений.

2. Запуск и поддержка.

- a. После подготовительных действий начинается этап запуска OKR на выбранном пилотном контуре. Для этого необходимо обучить менеджеров, экспертов и сотрудников пилотного контура, распределить роли и обязанности, подготовить черновики и провести планирование квартальных целей.
- b. На этапе поддержки нужно гарантированно обеспечить 2 процесса: процесс частой и регулярной обратной связи по прогрессу достижения квартальных целей и процесс улучшения работы над OKR.

3. Масштабирование. Это этап, на старте которого вы должны сделать выводы о результатах пилотной фазы и совместно с экспертом проработать дорожную карту дальнейшего развития OKR в компании.

Implementation roadmap



Планирование трансформации

Внедрение любых организационных изменений начинается с вовлечения топ-менеджмента, поэтому на первом шаге необходимо обучить топ-менеджмент

принципам работы над целями развития бизнеса с высокой степенью неопределенности и заручиться поддержкой в планируемых изменениях.

OKR-мастер	1. Выбирает с топ-менеджментом контур пилотирования OKR. 2. Проходит обучение на OKR-мастера.
Заинтересованное лицо	Проходит обучение на OKR-практика.
Владелец OKR	—
OKR-практик	—

Запуск и поддержка

После подготовительных мероприятий можно переходить к запуску OKR на выбранном пилотном контуре. Для этого необходимо распределить роли и обязанности и обучить менеджеров, экспертов и сотрудников пилотного контура. На данном этапе требуется обеспечить два процесса: процесс частой и регулярной обратной связи по прогрессу достижения квартальных целей и процесс улучшения работы над OKR.

Подготовка к OKR-планированию

OKR-мастер	1. Помогает с техниками определения целей и проблем в процессах или продуктах. 2. Готовит рабочее пространство для планирования. 3. Проверяет готовность к планированию
Заинтересованное лицо	Озвучивает свои идеи и пожелания по метрикам.
Владелец OKR	1. Проходит ролевое обучение для владельцев OKR. 2. Ставит бизнес-цели.

OKR-практик	1. Проходит обучение на OKR-практика. 2. Собирает пожелания от менеджмента и смежных команд.
--------------------	---

OKR-планирование

OKR-мастер	1. Ведёт планирование. 2. Дает обратную связь по качеству сформированных OKR. 3. Эскалирует проблемы и риски.
Заинтересованное лицо	1. Дает обратную связь на собранные OKR. 2. Выделяет бюджет. 3. Участвует в формировании OKR-команды.
Владелец OKR	1. Вместе с командой собирает цели и ключевые результаты. 2. Формирует команду под OKR.
OKR-практик	Собирает цели и ключевые результаты.

OKR-цикл

OKR-мастер	1. Выстраивает иерархию целей. 2. Придумывает техники и процессы вовлечения команды в достижение целей. 3. Организует механизм прозрачности целей и ключевых результатов.
Заинтересованное лицо	Помогает команде устранять блокеры.
Владелец OKR	1. Формирует список гипотез. 2. Приоритезирует инициативы. 3. Помогает команде устранять блокеры.
OKR-практик	1. Реализует задачи. 2. Контролирует их исполнение. 3. Работает с метриками и данными.

Еженедельное прогресс-собрание

OKR-мастер	1. Ведёт чекин. 2. Помогает организовать обратную связь по целям на всех уровнях.
Заинтересованное лицо	1. Оценивает достижения OKR. 2. Принимает управленческие решения по вопросам, выходящим за рамки полномочий команды.
Владелец OKR	Представляет прогресс по ключевым результатам и инициативам, которые были реализованы.
OKR-практик	1. Обновляет метрики OKR. 2. Прогнозирует достижение OKR к следующему прогресс-собранию.

Обзор OKR

OKR-мастер	1. Помогает в выборе техники проведения OKR-обзора и ретроспективы. 2. Проводит обзор и ретроспективу.
Заинтересованное лицо	1. Оценивает итоговый результат OKR-команды по достижению целей. 2. Участвует в ретроспективе по улучшению процесса работы над OKR и планированию улучшений на следующий OKR-цикл.
Владелец OKR	1. Представляет итоговые результаты OKR-команды и инициатив, которые принесли результат. 2. Участвует в ретроспективе по улучшению процесса работы над OKR и планированию улучшений на следующий OKR-цикл.

OKR-практик	1. Представляет итоговые результаты OKR-команды и инициатив, которые принесли результат. 2. Участвует в ретроспективе по улучшению процесса работы над OKR и планированию улучшений на следующий OKR-цикл.
--------------------	---

Масштабирование

Это этап, когда внедрение переходит от пилотного контура на всех, кто занимается развитием организации.

OKR-мастер	1. Проектирует способ масштабирования OKR. 2. Подбирает софт для ведения OKR. 3. Проводит диагностику зрелости процесса для поиска точек роста. 4. Участвует с HR-директором в интеграции целеполагания с процессом оценки и поощрения.
Заинтересованное лицо	—
Владелец OKR	—
OKR-практик	—