18+

Оксана Чмилевская



ЦЕЛЬ СИСТЕМА РЕЗУЛЬТАТ

Книга-тренажёр

Оксана Сергеевна Чмилевская

Цель. Система. Результат. Книга-тренажёр

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73112768
ISBN 9785006891487

Аннотация

Разрыв между «поставил цель» и «сделал» преодолим. Эта книга – не сборник советов, а готовый тренажёр. Вы пройдете путь от ценностей до измеримых OKR, от дорожных карт до ежедневных ритуалов. Соберите свою систему результативности из лучших методик: SMART 2.0, GTD, Agile, SCRUM. Практические упражнения, чек-листы и рабочие листы помогут не просто прочитать, а внедрить. Превратите хаос в порядок, а амбиции – в результаты. Ваш мост от замысла к воплощению ждёт.

Содержание

От хаоса к системе, которая работает 6
ВВЕДЕНИЕ 9
Между «поставил цель» и «выполнил план» – пропасть. И у неё есть имя 9
МОДУЛЬ 1: СТРАТЕГИЯ И ЦЕЛЬ. От амбиций к измеримым обязательствам 14
ГЛАВА 1. Иерархия целеполагания: от миссии до ежедневного плана 14
1. Пирамида Франклина: Ваши ценности как фундамент 15
2. Горизонты планирования: Стратег, Тактик, Оперативник 16
3. OKR: Мост между стратегией и тактикой 17
УПРАЖНЕНИЕ-ТРЕНАЖЁР: «Строим свою пирамиду и первый OKR» 18
ЗАДАНИЕ: «Для углубления» 20
ЧЕК-ЛИСТ ГЛАВЫ: «5 признаков слаженной системы целей» 21
ГЛАВА 2. SMART 2.0: Цели для сложного мира 23
Критика классического SMART: Когда точность убивает смысл 23
Три измерения SMART 2.0: C.E.R. 24

УПРАЖНЕНИЕ-ТРЕНАЖЁР: «Аудит и перезагрузка трёх целей» 26
«КОУЧ СОВЕТУЕТ» 27
ЧЕК-ЛИСТ ГЛАВЫ: «Проверка цели на прочность» 28
ГЛАВА 3. OKR как язык командного результата 30
OKR: простыми словами для специалиста и руководителя 30
УПРАЖНЕНИЕ-ВОРКШОП: «Мои первые OKR» 32
ЗАДАНИЕ: «Для углубления» Интеграция OKR и KPI: что за что отвечает? 35
ЧЕК-ЛИСТ ГЛАВЫ: «Опасные ошибки при внедрении OKR» 37
Конец ознакомительного фрагмента. 38

Цель. Система. Результат Книга-тренажёр

Оксана Сергеевна Чмилевская

© Оксана Сергеевна Чмилевская, 2025

ISBN 978-5-0068-9148-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От хаоса к системе, которая работает

– Ну и чего ты ревёшь?
– Хочу и реву.
Диалог из детства

Иногда со стороны кажется, что моя карьера – это ровная лестница.

Однако, моя история – о другом. О том, как из состояния полного хаоса и личных потерь можно выстроить систему, которая приведёт тебя не просто к карьерным высотам, а к настоящей осмысленной миссии.

Тот детский ответ – «Хочу и реву» – был, наверное, моей первой неосознанной декларацией самостоятельности. Ещё не было ни планов, ни систем, только чистое, искреннее чувство, которое не требовалось объяснять. С годами это чувство не исчезло – оно закалилось. Превратилось из детского «хочу и реву» во взрослое «вижу цель – составляю план – действую». Даже когда страшно. Даже когда нет сил. Даже когда кажется, что весь мир ждёт, что ты сдашься.

Мой путь начался не в кабинете гендиректора. Он начался на промыслах, на удалённых нефтегазовых объектах, где я отвечала за жизни людей. Потом были годы управления

безопасностью на проекте «Сахалин-2», руководство профсоюзом в тысячу человек, запуск тренинговых программ для «Газпрома», выступления на правительственных форумах и, наконец, создание собственного Института. А ещё – научные статьи, книги и выступление в Государственной Думе с инициативой, которая может изменить отраслевое законодательство.

Но за всем этим – не просто амбиции.

В 20 лет я потеряла маму. В 2021 году, в разгар руководства крупным направлением, я осталась одна с дочерью и собакой после развода. Именно тогда система «планирование – действие» стала не инструментом карьерного роста, а спасательным плотом, который помог выжить и не сломаться.

Я не отступила.

Вместо этого я поступила в магистратуру по психологии, затем на MBA, опубликовала свои первые книги и сделала шаг от роли топ-менеджера к роли основателя.

Эта история – не про идеальную биографию.

Она про то, как опора на свой внутренний стержень, дисциплину и непрерывное развитие оказывается сильнее любых обстоятельств.

Нет поддержки? Стань сам себе поддержкой.

Страшно? Составь план и выполни первый пункт.

Хаос вокруг? Замедлись. Закрой глаза. Выдохни. Вдохни. Открой глаза. И выстрой свою систему.

Именно так из личных потрясений и профессионального выгорания рождается не просто карьера, а дело жизни, которое меняет тебя и твой окружающий мир.

ВВЕДЕНИЕ

Между «поставил цель» и «выполнил план» – пропасть. И у неё есть имя

Вы держите в руках не очередную книгу о том, как красиво записать цели в ежедневник. И не сборник мотивирующих цитат для вдохновения по понедельникам.

Вы держите в руках **инструкцию по строительству моста**.

Моста между тем, что вы *планируете*, и тем, что вы в реальности *получаете*. Между блестящей стратегией на слайдах и её тихим забвением в отчётный период. Между амбициозным OKR, утверждённым руководством, и мучительным вопросом в середине апреля: «И что мы, собственно, сделали?»

Если вы руководитель, молодой специалист или предприниматель, вы знаете эту пропасть на ощупь:

– Гора мелких, «срочных» задач, которая съедает время, предназначенное для главного.

– Чувство, что вы постоянно заняты, но в конце недели не можете назвать ни одного значимого продвижения к цели.

– Разочарование от проваленного дедлайна, за которым

следует не конструктивный разбор, а поиск виноватых или самоедство.

– Знакомство с десятком методик – SMART, GTD, Agile, OKR, Канбан – и растерянность: как собрать из этого пазла работающую систему, а не груду разрозненных деталей?

Проблема не в вас.

И не в недостатке старания или компетенций.

Проблема – в разрыве. В разрыве между постановкой цели и *системой*, которая обеспечивает её ежедневное, еженедельное, ежемесячное исполнение.

Многие книги дают нам общие карты местности: вот карта «Как ставить цели» (SMART). Вот карта «Как работать с задачами» (GTD). Вот карта «Как управлять проектами» (Agile). Но они не показывают, КАК проложить маршрут от точки «А» до точки «Б», используя все эти карты вместе. Вы остаётесь на развилке с пачкой бумаг в руках, в то время как конкуренты, у которых есть единый навигатор, уже уходят вперёд.

Я написала эту книгу – как навигатор. Тренажёр для отработки маршрута.

Здесь нет пространных теорий. Это – **практический конструктор**, созданный на стыке проверенных временем классических подходов (Друкер, Деминг) и современных гибких методологий (OKR, Scrum). Мы не изобретаем ве-

лосипед. Мы берём лучшие детали от каждого инструмента и собираем из них *единый двигатель результативности*.

Если вам нужно будет глубже разобраться в каком-либо инструменте, в конце книги я перечисляю все источники, которыми пользовалась при написании тренажёра.

Вы пройдёте четыре ключевых этапа, превращая хаотичные усилия в управляемый поток:

– **ФУНДАМЕНТ:** как отличить истинно важную цель от «постороннего шума» и сформулировать её так, чтобы она не рассыпалась при первом столкновении с реальностью (SMART 2.0, связь с ценностями, OKR).

– **СИСТЕМА:** как разобрать глобальную цель на кирпичики действий, расставить приоритеты в океане задач (Матрица Эйзенхауэра, дорожные карты) и встроить это в ритм своей жизни (недельное и ежедневное планирование).

– **ДЕЙСТВИЕ:** как перейти от плана к движению, преодолевая инерцию, грамотно делегируя (RACI) и действуя итерационно (спринты, цикл PDCA), чтобы оставаться гибким.

– **КОНТРОЛЬ И РОСТ:** как не сбиться с пути, измеряя не «занятость», а реальный прогресс (KPI), извлекать уроки из неудач и настраивать систему под себя.

В каждой главе вас ждёт:

– **Концентрат идеи –** только суть, без воды.

– **Упражнение-тренажёр** – чтобы применить концепцию к своей конкретной цели *здесь и сейчас*.

– **Чек-лист** – готовый алгоритм действий для повторения в работе.

– **«ЗАДАНИЕ: «Для углубления»** (опционально) – для тех, кто хочет углубиться в тему или узнать лайфхак от коуча.

Как работать с этой книгой максимально эффективно:

1. **Читайте с карандашом и блокнотом (или открытым файлом).** Книга интерактивна. Пустые места для записей и рабочие таблицы – это не декор, а часть тренажёра.

2. **Выполняйте упражнения последовательно.** Не перескакивайте. Сила системы – в связности её элементов. Фундамент, заложенный в первой части, критически важен для успеха в четвёртой.

3. **Будьте честны с собой.** Только честные ответы в упражнениях дадут реальную трансформацию. Вы делаете это для себя, а не для галочки.

4. **Используйте «ЗАДАНИЕ: «Для углубления» по желанию.** Основной маршрут даст вам всю необходимую систему. Дополнительные блоки – для тех, кто хочет стать настоящим архитектором своей эффективности.

Наша общая цель – перестать быть «пожарным», реагирующим на чужие запросы, и стать **проектировщиком и ка-**

питаном собственных результатов.

Пропасть между «поставил» и «сделал» преодолима. Давайте начнём строить ваш мост.

Готовы перейти от карт к путешествию?

С уважением и верой в ваш результат,
Оксана Чмилевская
26.12.2025

МОДУЛЬ 1: СТРАТЕГИЯ И ЦЕЛЬ. От амбиций к измеримым обязательствам

ГЛАВА 1. Иерархия целеполагания: от миссии до ежедневного плана

Представьте, что вы строите небоскреб. Вы не начнете с выбора обоев для будущих офисов. Вы начнете с фундамента, с несущих конструкций, с поэтажных планов. Точно так же обстоит дело с целями. Хаотичное выполнение задач без понимания общего замысла – это не эффективность, а суета.

В этой главе мы объединим три мощные концепции, чтобы создать вашу личную «архитектурную схему» результативности:

– **Пирамиду Франклина** – философский фундамент («Кто я и чего хочу?»).

– **Горизонты планирования** – стратегические уровни («Что и когда нужно сделать?»).

– **OKR (Objectives and Key Results)** – современный инструмент синхронизации («Как мы поймем, что достигли це-

ли?»).

1. Пирамида Франклина: Ваши ценности как фундамент

Американский политик Бенджамин Франклин предложил простую и гениальную модель личной эффективности, основанную на иерархии:

– Жизненные ценности (фундамент): Что для вас по-настоящему важно? Свобода, безопасность, развитие, влияние, семья? Это ваши внутренние «координаты».

– Глобальная цель (миссия): Каким вы хотите видеть свою жизнь/карьеру через 20—30 лет, исходя из этих ценностей? («Стать признанным экспертом в области…», «Построить компанию, которая меняет…»).

– Генеральный план (на 3—5 лет): Крупные вехи на пути к глобальной цели.

– Долгосрочный план (на 1—3 года): Более конкретные цели.

– Краткосрочный план (на 3—12 месяцев): То, что можно разбить на кварталы.

– План на день/неделю: Конкретные действия.

Зачем это нужно: Чтобы ваши ежедневные «пожары» не сожгли то, что для вас по-настоящему ценно. Руководитель, чья базовая ценность – «развитие людей», будет иначе ставить цели команде, чем тот, для кого главное – «контроль

и предсказуемость».

2. Горизонты планирования: Стратег, Тактик, Оперативник

Любая организация и профессиональная роль требует работы на трех уровнях:

– Стратегический (> 3 лет): Уровень **«Почему» и «Куда»**. Определение миссии, видения, долгосрочных конкурентных преимуществ. Вопросы: «Какую ценность мы создаем?», «На каком рынке будем через 5 лет?».

– Тактический (1—3 года): Уровень **«Что»**. Планы по достижению стратегии. Проекты, инициативы, годовые цели. Вопросы: «Какие продукты запустим?», «Какую долю рынка возьмем?».

– Операционный (до 1 года): Уровень **«Как» и «Кто»**. Ежедневные и еженедельные процессы, рутина, KPI, задачи. Вопрос: «Что конкретно я делаю сегодня, чтобы приблизить тактическую цель?».

Ключевая ошибка: Топ-менеджер, погруженный в операционку (уровень «Как»), проваливает стратегию («Куда»). Специалист, мыслящий только операционными задачами, лишает себя карьерного роста.

3. OKR: Мост между стратегией и тактикой

OKR (Objectives and Key Results) – это не просто красивые слова. Это дисциплина мышления и коммуникации, которая связывает амбиции (стратегию) с измеримыми результатами (тактикой и операционкой).

– **Objective (O – Цель):** *Качественное, вдохновляющее* описание того, чего мы хотим достичь. Отвечает на вопрос **«Куда?»**. Должен быть значимым, конкретным и действенным. *Пример: «Создать в компании культуру открытой обратной связи»*.

– **Key Results (KR – Ключевые Результаты):** *Количественные* показатели, которые объективно показывают, что цель достигнута. Отвечают на вопрос **«Как мы поймем, что пришли?»**. Обычно 3—5 штук. *Пример для цели выше: «1. 90% команд проводят ретроспективы раз в две недели. 2. Индекс вовлеченности по вопросу „Мое мнение имеет значение“ вырос с 3.2 до 4.0. 3. Запущена и работает платформа для анонимных предложений»*.

Синтез: Ваша **ценность** из пирамиды Франклина определяет **стратегический фокус**. Этот фокус выражается в **качественной цели (O) на год/квартал**. А **ключевые результаты (KR)** – это ваш тактический план на горизонте 1—3 года, разбитый на измеримые этапы.

УПРАЖНЕНИЕ-ТРЕНАЖЁР: «Строим свою пирамиду и первый OKR»

Задача: Создать персональную иерархию целей и сформулировать первый квартальный OKR, согласованный с ней.

Часть 1: Фундамент (15 минут)

– Выпишите 3—5 своих ключевых жизненных и профессиональных ценностей (честность, инновации, баланс, экспертность и т.д.).

– Сформулируйте одну глобальную цель (миссию) на 10+ лет, которая вытекает из этих ценностей. *Не бойтесь быть идеалистом.*

Часть 2: Фокус (10 минут)

– Исходя из глобальной цели, определите **один стратегический приоритет** на ближайший 1—3 года. На чем должно быть ваше основное внимание? (*Пример: «С переходом на руководящую роль развить навыки стратегического управления и построения команд»*).

– Сформулируйте **качественную цель (Objective) на ближайший квартал**, которая будет значительным шагом к этому стратегическому приоритету. Используйте правила: она должна быть ценной, вдохновляющей, сложной и ограниченной по времени.

– *Плохо:* «Разобраться с таск-трекером».

– *Хорошо:* «Внедрить в моей команде прозрачную систе-

му управления задачами, чтобы снизить количество срывов сроков».

Часть 3: Измеримость (15 минут)

К выбранной квартальной цели подберите 3—4 **ключевых результата (Key Results)**. Каждый должен быть измеримым и проверяемым.

Для цели выше:

– *KR1:* 100% проектов команды ведутся в таск-трекере (Jira/Asana) с актуальными статусами и дедлайнами.

– *KR2:* Провести обучение по работе с системой для команды (охват 100%, положительная оценка от 4.0).

– *KR3:* Сократить количество задач со статусом «Просрочено» на 70% по сравнению с началом квартала.

– *KR4:* Получить обратную связь от команды: индекс удовлетворенности новым процессом – не ниже 3.5 из 5.

Рабочий лист для заполнения:

Уровень	Мой вариант
Ценности (Фундамент)	1. _____ 2. _____ 3. _____
Глобальная цель (10+ лет)	*[Например: Стать лидером-наставником, который строит самоуправляемые команды в IT-сфере]*
Стратегический приоритет (1-3 года)	*[Например: Сформировать и вывести на высокие результаты кросс-функциональную продуктовую команду]*
Objective на квартал (Качественная цель)	**O:**
Key Results (Измеримые результаты)	**KR1:** **KR2:** **KR3:**

ЗАДАНИЕ: «Для углубления»

Как провести сессию целеполагания для команды (упрощенный формат):

– Контекст (15 мин): объясните «большое почему». Свяжите цели команды со стратегией компании и пирамидой Франклина на организационном уровне.

– Мозговой штурм по Objective (30 мин): задайте вопрос: «Какую самую важную ценность мы должны создать для компании/клиентов в этом квартале?». Пусть команда предложит варианты. Обсудите и выберите 1—2 самые сильные.

– Проработка Key Results (45 мин): к каждой цели за-

дайте: «Как мы *объективно* поймем, что преуспели?». Ищите метрики, факты, события. Избегайте расплывчатых формулировок.

– **Согласование и коммуникация (15 мин):** убедитесь, что каждый понимает свой вклад в KR. Зафиксируйте и опубликуйте OKR в общем доступе.

ЧЕК-ЛИСТ ГЛАВЫ: «5 признаков слаженной системы целей»

Поставьте галочку, если утверждение верно для вас:

– **Согласованность:** Мои ежедневные задачи логично вытекают из квартальных целей, а те – из моих долгосрочных ценностей и приоритетов компании.

– **Измеримость:** Любая моя цель (особенно рабочая) может быть проверена фактами или цифрами, а не субъективным мнением.

– **Инспирация:** Мои цели на квартал/год зажигают меня, а не являются просто списком рутинных дел.

– **Коммуникация:** Мои ключевые цели понятны моему руководителю и/или моей команде, мы обсуждаем прогресс по ним.

– **Фокус:** У меня есть 1—3 ключевых цели на квартал, а не 10—15 равнозначных «хотелок».

Итог главы: Теперь у вас есть не просто список жела-

ний, а **архитектурный план** вашей результативности. Вы построили связь между тем, *кто вы есть* (ценности), и тем, *что вам предстоит сделать* (измеримые результаты). Этот план – ваш компас. В следующей главе мы научимся оттачивать формулировки этого компаса, превращая хорошие цели в великолепные, с помощью техники **SMART 2.0**.

ГЛАВА 2. SMART 2.0: Цели для сложного мира

Классический SMART – как таблица умножения в математике. Без неё никуда. Но попробуйте построить дом, зная только таблицу умножения. Не получится.

То же самое с целями. Традиционный SMART гарантирует нам техническую корректность, но в современном мире, полном неопределённости, перегрузок и необходимости постоянного роста, этого критически мало. Сегодня мы разберём **почему классический SMART устарел** и как превратить его из «чек-листа» в **живую систему целеполагания**, добавляя три мощнейших измерения.

Критика классического SMART: Когда точность убивает смысл

Проблема №1: **SMART создаёт цели-зомби**

Цель, сформулированная по классическим критериям, часто становится сухой, бюрократической и безжизненной. Она не вдохновляет, а значит, не получает вашей внутренней энергии. Выполняется «для галочки», а не для прорыва.

Проблема №2: **Он игнорирует цену успеха**

SMART не спрашивает: «А какой ценой?». Можно поставить цель «увеличить выручку на 30%» и добиться её, выгорев самому и выжав до последней капли команду. Это технически достижимая, но токсичная цель.

Проблема №3: **Он поощряет скромность, а не амбиции**

Критерий «Достижимая» часто трактуют как «то, что я и так могу». Так рождаются цели-инвалиды – они безопасны, но не ведут к развитию. Вы остаётесь в зоне комфорта, просто лучше структурируя рутину.

Вывод: Нам нужен не просто инструмент для проверки цели, а **философия постановки значимых целей**. Для этого мы добавляем три новых критерия, превращая SMART в **SMART 2.0**.

Три измерения SMART 2.0: C.E.R.

C (Challenging) – Вызывающая, амбициозная

– Суть: Цель должна заставлять вас слегка недоумевать: «Как, черт возьми, я это сделаю?». Это двигатель роста. Без вызова нет развития, есть только отработка привычного.

– Проверочный вопрос: «Если я достигну этой цели, стану ли я как профессионал/человек сильнее, чем сейчас?»

– Пример: Не «провести 4 совещания», а «внедрить новую формат стратегических сессий, повысив индекс удовлетворённости команды встречами на 40%».

E (Ecological) – Экологичная

– **Суть:** Оценка системного влияния цели. Учитывает влияние на ваше здоровье, отношения, другие проекты, команду, компанию в целом. Экологичная цель не создаёт «побочных эффектов», которые дороже её достижения.

– **Проверочный вопрос:** «Что произойдёт в других сферах моей жизни/работы, когда я достигну этой цели? Что я могу потерять?»

– **Пример:** Перед тем как взять на себя масштабный квартальный проект, вы договариваетесь о временном перераспределении рутинных обязанностей, чтобы не работать по ночам.

R (Rewarding) – Вознаграждающая

– **Суть:** Поиск глубинной, внутренней мотивации. Что вы получите помимо внешнего признания? Новую компетенцию, уверенность, свободу, ощущение себя творцом? Это «топливо», которое будет гореть, когда внешняя мотивация иссякнет.

– **Проверочный вопрос:** «Что для меня *лично* изменится, когда я этого достигну? Какое чувство я хочу испытать?»

– **Пример:** Вознаграждением за сложный проект может быть не премия, а *ощущение*: «Я могу вести проекты такого масштаба», что откроет путь к новым карьерным вершинам.

Философия SMART 2.0: Цель должна быть не только **корректной** (SMART), но и **значимой** (CER). Она должна тянуть вас вперёд, а не толкать сзади.

УПРАЖНЕНИЕ-ТРЕНАЖЁР: «Аудит и перезагрузка трёх целей»

Задача: Выберите три ваши текущие рабочие цели (например, из плана на квартал, из KPI, из списка поручений). Мы проведём их через «клинику» SMART 2.0.

Инструкция: Для каждой цели заполните таблицу ниже. Будьте жёстко честны. Если критерий не выполнен – это не провал, а возможность усилить цель.

Рабочий лист:

ЦЕЛЬ №1: [Запишите свою первую цель]

Критерий	Оценка (Да/Нет)	Конкретное улучшение или комментарий
S: Конкретная		
M: Измеримая		
A: Достижимая		
R: Актуальная		
T: Ограниченная		
C: Вызывающая		*Как сделать цель амбициознее, чтобы она требовала роста?*
E: Экологичная		*Какие негативные последствия возможны? Как их смягчить?*

Итоговая формулировка цели №1 после перезагрузки:

ЦЕЛЬ №2: [Запишите вторую цель]

(Повторите ту же таблицу для цели №2)

Итоговая формулировка цели №2 после перезагрузки:

ЦЕЛЬ №3: [Запишите третью цель]

(Повторите ту же таблицу для цели №3)

Итоговая формулировка цели №3 после перезагрузки:

«КОУЧ СОВЕТУЕТ»

Как договориться с руководителем о по-настоящему измеримых и амбициозных KPI:

– Готовьтесь на языке бизнес-ценности. Прежде чем идти на разговор, сформулируйте, как ваши цели создают ценность для отдела/компании. Свяжите их с ключевыми метриками бизнеса (выручка, клиентская удовлетворённость, операционная эффективность).

– Предложите варианты. Не приходите с одним вариантом KPI. Принесите 2—3, ранжированных по степени амбициозности и влияния. Спросите: «Какой из этих результатов, на ваш взгляд, наиболее точно отразит успех и принесёт

максимум пользы?». Это диалог, а не диктат.

– Обсудите «экологичность» для команды. Открыто скажите: «Чтобы достичь KPI №2, команде потребуется перераспределить ресурсы с проекта X. Вы готовы поддержать такой приоритет?». Это показывает ваше системное мышление и заботу о устойчивости результата.

– Закрепите договорённость письменно. После встречи отправьте короткое резюме: «Как и договорились, моя ключевая цель на квартал – [формулировка], а ключевые результаты, по которым мы оценим успех: 1) … 2) … 3) …». Это страхует от разночтений в будущем.

ЧЕК-ЛИСТ ГЛАВЫ: «Проверка цели на прочность»

Прогоните каждую новую цель через эти вопросы. Сильная цель выдержит все 8 проверок.

– Конкретность: Я могу объяснить цель одной чёткой фразой, без расплывчатых понятий.

– Измеримость: У меня есть ответ на вопрос: «Какой конкретный факт/цифра/событие докажет, что цель достигнута?»

– Достижимость: У меня есть (или я вижу путь получить) необходимые ресурсы, полномочия, знания и время.

– Актуальность: Эта цель – не случайное желание, а логичный шаг к моей/нашей более крупной стратегической за-

даче.

– **Ограниченность во времени:** Есть конкретная дата или период, к которому результат должен быть достигнут.

– **Вызывающий характер:** Достижение цели потребует от меня новых усилий, обучения или выхода из зоны комфорта.

– **Экологичность:** Я проанализировал влияние цели на другие сферы и принял меры для минимизации негативных последствий.

– **Вознаграждаемость:** Я понимаю, какое важное для меня *внутреннее* изменение (чувство, статус, уверенность, свобода) принесёт достижение этой цели.

Итог главы: Теперь в вашем арсенале не просто инструмент для проверки целей, а **система проектирования амбиций**. Вы научились ставить цели, которые не только ведут к результату, но и делают вас сильнее, не разрушая при этом всё вокруг.

Что дальше? У нас есть мощные, правильно сформулированные цели. Но что делать, если они всё ещё кажутся неподъёмными горами? В следующей главе мы займёмся **декомпозицией** – искусством разбивать стратегические вершины на тактические тропинки и строить пошаговые **дорожные карты (Roadmap)**, по которым можно идти, не теряя из виду финиш и не спотыкаясь о камни.

ГЛАВА 3. OKR как язык командного результата

До этого момента мы говорили о целеполагании как о личном мастерстве. Но что происходит, когда ваши цели должны работать в связке с целями других людей – вашей командой, отделом, всей компанией? Как избежать ситуации, когда каждый тянет одеяло на себя, и вместо синергии получается хаос?

Ответ – в языке, который понимают все. Таким языком сегодня стал **OKR (Objectives and Key Results)**. Это не просто очередная управленческая аббревиатура. Это – **дисциплина мышления и коммуникации**, которая превращает разрозненные усилия в согласованное движение к общему результату.

OKR: простыми словами для специалиста и руководителя

Суть OKR можно уложить в две строчки:

– **Objective (O – Цель) – это *КУДА* мы идём.** Качественное, вдохновляющее описание желаемого будущего.

– **Key Results (KR – Ключевые Результаты) –**

это *КАК* мы поймём, что пришли. Набор измеримых индикаторов, которые объективно подтверждают достижение цели.

Давайте разберём на примерах, как это видят разные роли:

– Для специалиста: Ваш **Objective** – это ответ на вопрос «Какую ценность я должен создать в этом квартале?». Это не «делать задачи», а «добиться определённого эффекта». Ваши **Key Results** – это чёткие сигналы для вас и вашего руководителя, что вы на правильном пути.

– *Плохо:* «Разработать новый модуль в системе».

– *Хорошо:* **O:** Сделать процесс согласования документов в два раза быстрее для отдела продаж. **KR1:** Запустить новый модуль «Быстрое согласование» к 15 апреля. **KR2:** 80% менеджеров по продажам перейдут на новый модуль в течение месяца после запуска. **KR3:** Среднее время согласования типового договора сократится с 3 дней до 1,5.

– Для руководителя команды: Ваш **Objective** – это вектор, который вы задаёте команде. Он должен мотивировать и объединять. **Key Results** – это инструмент управления фокусом и делегирования. Они показывают, на каких именно рычагах нужно нажать.

– *Плохо:* «Увеличить эффективность команды».

– *Хорошо:* **O:** Превратить нашу команду в эталон операционной эффективности в компании. **KR1:** Внедрить еже-

недельные план-фактные встречи по проектам (охват 100%). **KR2:** Снизить количество «пожаров» и внеплановых работ на 40%. **KR3:** Добиться, чтобы 90% проектов закрывались в запланированные сроки (±2 дня).

Главный принцип OKR: Key Results – это не список дел. Это – **измерения успеха**. Если все KR выполнены на 70—100%, значит, Objective достигнут. Если KR выполнены на 100%, но цель не ощущается достигнутой – значит, KR были подобраны неверно (они измеряли не то).

Как OKR связан с тем, что мы уже прошли?

– SMART 2.0 – это *как* формулировать отдельные компоненты (особенно Key Results). Каждый KR должен быть Specific, Measurable и т. д.

– Пирамида Франклина и горизонты планирования – это *где* живут OKR. Компания ставит стратегические OKR на год, команды и отделы – тактические OKR на квартал, которые вносят вклад в общестратегические.

– Ценность OKR в том, что он делает эту связь видимой и прозрачной для всех. Каждый понимает, как его работа влияет на общую картину.

УПРАЖНЕНИЕ-ВОРКШОП: «Мои первые OKR»

Задача: Сформулировать 1 личный и 1 гипотетический

командный OKR на ближайший квартал. Это упражнение – основа для будущего реального планирования.

Часть 1: Личный OKR (фокус на профессиональном развитии)

– Вспомните свою глобальную цель и стратегический приоритет из Главы 1. Спросите себя: «Какой один самый важный *качественный* скачок я могу совершить в своей профессиональной роли за этот квартал?».

– Сформулируйте **Objective (O)**. Он должен быть значимым, вдохновляющим и ограниченным по времени (квартал).

– *Пример для маркетолога:* «Стать главным экспертом по контент-маркетингу в нашей нише внутри компании».

– Теперь определите 3—4 **Key Results (KR)**. Спросите: «Какие конкретные, измеримые изменения докажут, что я стал этим экспертом?». Избегайте действий («написать статью»), думайте о результатах («статья набрала 5000 просмотров и 50 лидов»).

– *Для примера выше:*

– **KR1:** Запустить еженедельный аналитический дайджест по нашей нише (охват внутренней аудитории – 80% отдела).

– **KR2:** Провести 3 внутренних мастер-класса по созданию вирусного контента (средняя оценка участников – 4.7 из 5).

– **KR3:** Разработать и внедрить шаблон брифа на контент,

сократив время согласования тем на 30%.

Рабочий лист: Личный OKR

Element	Мой вариант
Objective (O):	
Key Result 1:	
Key Result 2:	
Key Result 3:	

Часть 2: Командный OKR (фокус на результате команды)

– Представьте свою текущую команду или отдел. Какую самую большую «боль» или возможность вы могли бы решить/реализовать вместе за квартал?

– Сформулируйте **Objective (O)** для команды. Он должен быть сформулирован так, чтобы каждый член команды мог сказать: «Да, это наша общая цель, и она важна».

– *Пример для команды поддержки:* «Сделать поддержку клиентов неотъемлемой частью ценности нашего продукта».

– Определите 3—4 **Key Results (KR)**. Они должны измерять успех команды как целого, а не сумму индивидуальных задач.

– *Для примера выше:*

– **KR1:** Повысить индекс удовлетворённости клиентов (CSAT) с 85% до 92%.

– **KR2:** Сократить среднее время первого ответа на запрос с 2 часов до 30 минут.

– **KR3:** Внедрить базу знаний, которая покроет 80% типовых запросов.

– **KR4:** Получить 10 положительных отзывов с упоминанием качества поддержки в публичных источниках.

Рабочий лист: Командный OKR

Рабочий лист: Личный OKR

Element	Мой вариант
Objective (O):	
Key Result 1:	
Key Result 2:	
Key Result 3:	

ЗАДАНИЕ: «Для углубления» Интеграция OKR и KPI: что за что отвечает?

Частая путаница возникает между OKR и KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности). Они не заменяют, а *дополняют* друг друга.

– **KPI – это *здоровье* системы.** Это постоянные, регулярно отслеживаемые метрики, которые показывают, нормально ли функционирует ваш бизнес, отдел или процесс. Они отвечают на вопрос «Всё ли в порядке?». **KPI нуж-**

но *поддерживать* на целевом уровне.

– *Примеры KPI:* Ежемесячный MRR (регулярный доход), текучка кадров, uptime сервиса, средний чек, количество производственных дефектов.

– *Аналогия:* Температура тела, давление, пульс. Вы следите за ними, чтобы оставаться здоровым.

– **OKR – это *изменение и рост***. Это амбициозные, ограниченные по времени цели, которые двигают вас из текущего состояния в желаемое. Они отвечают на вопрос «Куда мы растем?». **OKR нужно *достигать* или стремиться к ним.**

– *Примеры OKR:* Запустить новый продукт в новом регионе (O) с конкретными KR по выручке и количеству клиентов. Повысить Net Promoter Score (NPS) с X до Y.

– *Аналигия:* План тренировок, чтобы пробежать марафон. Это проект по изменению себя.

Как они работают вместе:

– Вы смотрите на свои **KPI** и видите проблему или возможность для роста (например, низкий NPS).

– Вы ставите **OKR** на квартал, чтобы изменить эту ситуацию (O: «Сделать наших клиентов фанатами нашего сервиса», с KR по NPS, количеству рефералов и т.д.).

– В процессе работы над OKR вы продолжаете отслеживать **KPI** (в том числе и другие), чтобы убедиться, что не разваливаете базовое здоровье бизнеса.

– После достижения OKR улучшенный NPS может стать новым целевым уровнем для KPI.

Вывод: KPI – это то, что вы *контролируете*. OKR – это то, на что вы *влияете*, чтобы изменить KPI к лучшему.

ЧЕК-ЛИСТ ГЛАВЫ: «Опасные ошибки при внедрении OKR»

Отметьте те пункты, которые могут быть актуальны для вашего опыта или организации. Осознание ошибок – первый шаг к их исправлению.

– **Ошибка №1: Путать KR со списком дел.** Key Results – это результаты, а не действия. «Провести 5 встреч» – это задача. «Добиться, чтобы 5 ключевых клиентов продлили контракты на особых условиях» – это KR.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

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