



Как на данных понять, что OKR работает

Настя Макарова, Delivery manager
и OKR coach в Тинькофф



@xnmlsx



Как на данных понять, что OKR работает

Макарова Анастасия



О чем сегодня поговорим

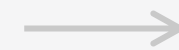
01



Начало пути

- Запрос и боли на старте
- Начало использования OKR
- Какие данные нам помогали отслеживать работу OKR

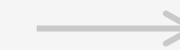
02



Середина

- Улучшение процесса целеполагания
- По каким данным мы отслеживали как идем

03



К чему пришли

- Какие данные показывают эффективность OKR

О чем сегодня поговорим

01



Начало пути

- Запрос и боли на старте
- Начало использования OKR
- Какие данные нам помогали отслеживать работу OKR

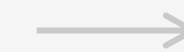
02



Середина

- Улучшение процесса целеполагания
- По каким данным мы отслеживали как идем

03



К чему пришли

- Какие данные показывают эффективность OKR

О чем сегодня поговорим

01



Начало пути

- Запрос и боли на старте
- Начало использования OKR
- Какие данные нам помогли отслеживать работу OKR

02



Середина

- Улучшение процесса целеполагания
- По каким данным мы отслеживали как идем

03



К чему пришли

- Какие данные показывают эффективность OKR



ТИНЬКОФФ

Начало пути



Платежи и переводы

Масштаб линии год назад

500 человек

И число не перестает
расти

25 команд

Есть кросс-
функциональные команды
и функциональные

**Зависимости
и связи**

От платформы
и между продуктовыми
командами

Что болело в Линии



- Отсутствие фокусировки
- Неэффективное квартальное планирование
- Задаче-центричный подход
- Недостаток прозрачности
- Горизонтальная синхронизация и работа с зависимостями



**Пора запускать
ОКР**

Как запускали OKR



Данные, с которыми работали на этом этапе



Регулярные опросы

- Как презентация целей?
- Как Check In?



Интервью с лидерами

- Как идет работа с OKR?
- Какие есть проблемы?



OKR ретроспектива

- Как прошел цикл?
- Как улучшим процессы?



Важно не только собирать обратную
связь, но и показывать, что **вы с ней**
работаете



ТИНЬКОФФ

Середина пути и старт НОВОГО квартала

Каденции как основа для лечения болей



Постановка OKR

Фокусировка, задаче-
центричный подход,
неэффективное
планирование



Вертикальное выравнивание

Фокусировка



Горизонтальное выравнивание

Синхронизация и работа
с зависимостями



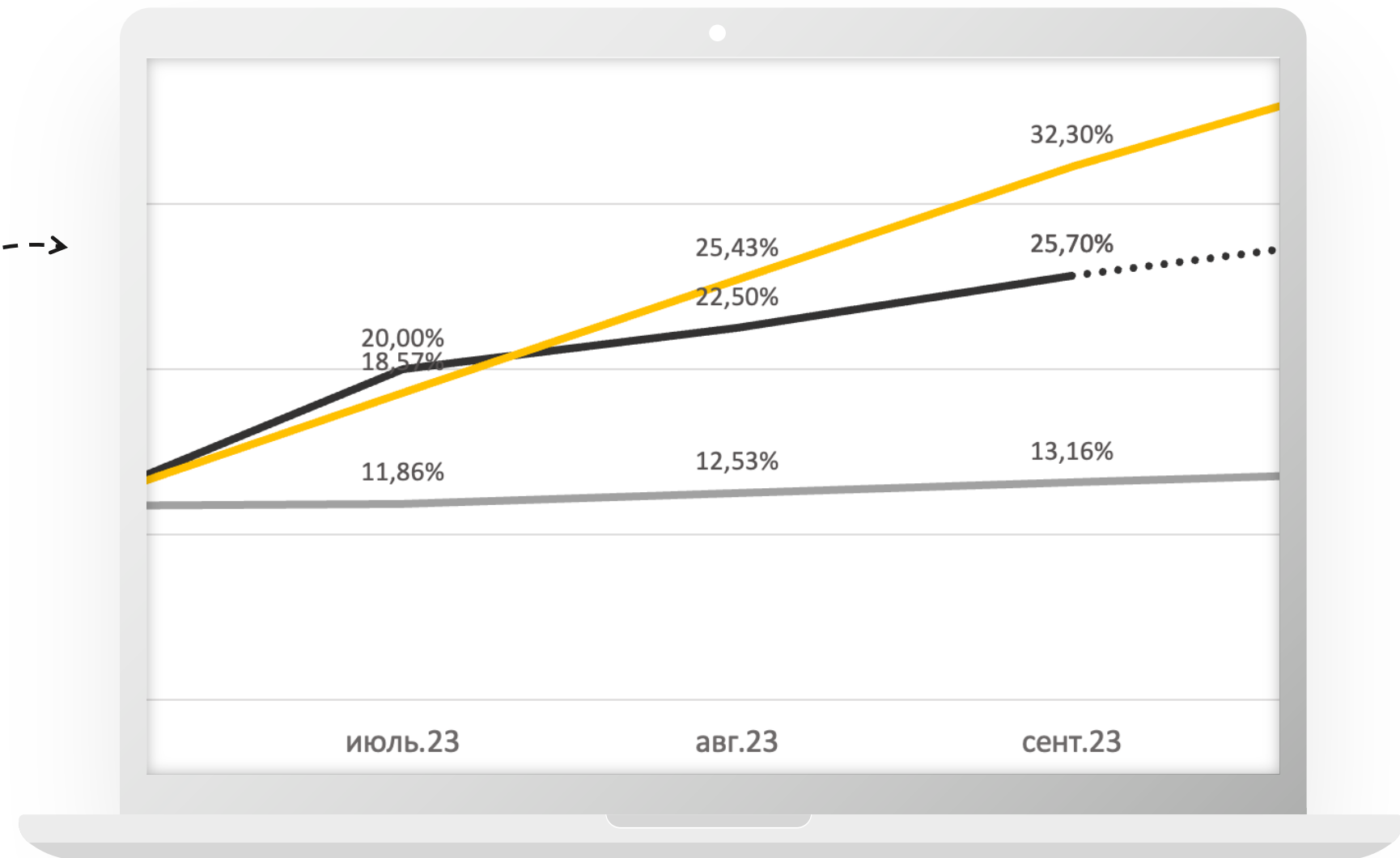
Check In

Синхронизация и работа
с зависимостями,
прозрачность

Визуализация имеет значение

Усложняйте, чтобы упростить

Check In 1 Q2	Check In 2 Q2	Check In 3 Q2	Check In 1 Q3	Check In 2 Q3	Check In 3 Q3
Презентация	Презентация	Презентация			
37,96%	37,44%	38,59%	37,11%	36,98%	36,63%
47,4%	50,8%	51,57%	51,6%	52,5%	53,52%
3,19	3,12	3,14	3,19	3,23	3,29
2,18	2,19	2,23	2,26	2,28	2,32



- Дашборд заметно упростил обзор OKR
- И вокруг него появилась каденция — синхронизация держателей целей Линии

ADKAR — второй источник ценных данных



Awareness

Понимание

Кратко: «Я понимаю,
почему ...»

Desire

Желание

Кратко: «Я решил...»

Knowledge

Знание

Кратко: «Я знаю,
как ...»

Ability

Способность

Кратко: «Я могу...»

Reinforcement

Закрепление

Кратко: «Я буду
и дальше...»

Использование **ADKAR** для проверки как приживается изменение



Результат опроса

Awareness	3,39
Desire	3,48
Knowledge	3,40
Ability	3,39
Reinforcement	3,40

Как мы работали над Awareness



01

Создание поддерживающей среды

Начали больше давать позитивной обратной связи на успехи команд. Важно замечать достижения любого масштаба

02

Популяризация от лидеров

Руководители начали больше рассказывать, зачем нам OKR, чего хотим с его помощью достичь

03

Популяризация от команд

Команды начали «хвастаться» своими успехами на Check In, затагивая и другие команды

Популяризация — крайне важная, но недооцененная вещь

Помогает быстрее понять, **зачем** нам меняться

Использование ADKAR для регулярной проверки как приживается изменение



	Сверка 1	Сверка 2	Дельта
Awareness	3,39	3,56	5% ↑
Desire	3,48	3,66	5% ↑
Knowledge	3,40	3,78	11% ↑
Ability	3,39	3,78	11% ↑
Reinforcement	3,40	3,70	9% ↑

Так мы и продолжили наш путь





ТИНЬКОФФ

К чему пришли

Кажется, OKR не работает?



Первая цель

- 4 Ключевых результата
- Достижение цели по ключевым результатам — **35%**



Вторая цель

- 4 Ключевых результата
- Достижение цели по ключевым результатам — **20%**



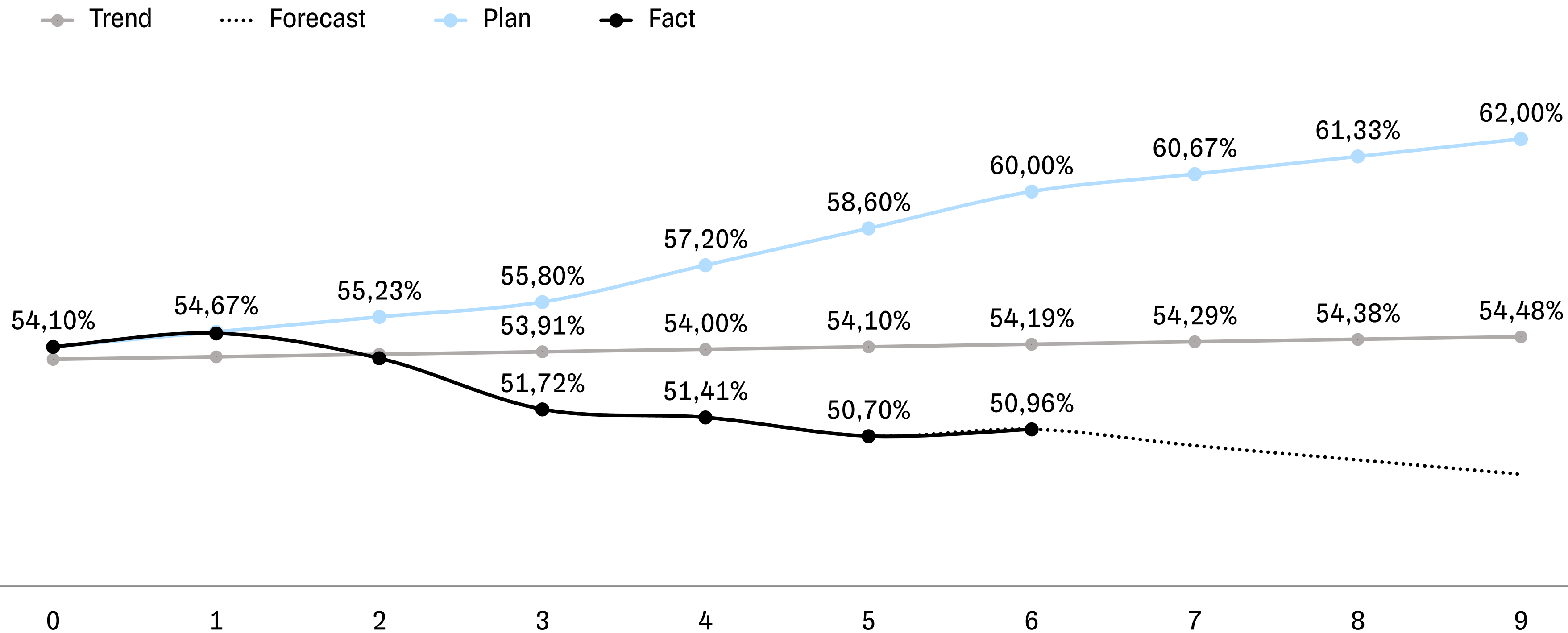
Третья цель

- 3 Ключевых результата
- Достижение цели по ключевым результатам — **33%**

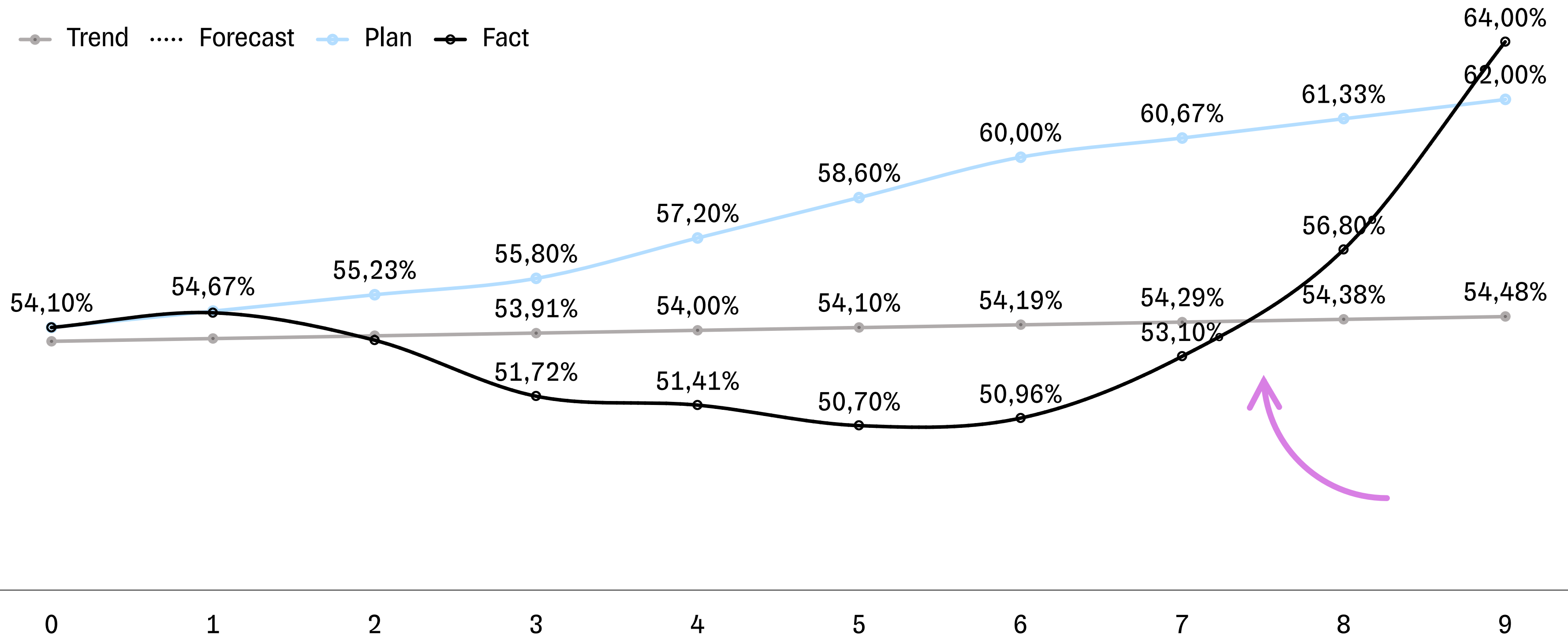
Важно не только то, как вы движетесь к цели, но и то, как вы движетесь относительно самих себя

Линия тренда — один из способов понять, работает ли у вас OKR

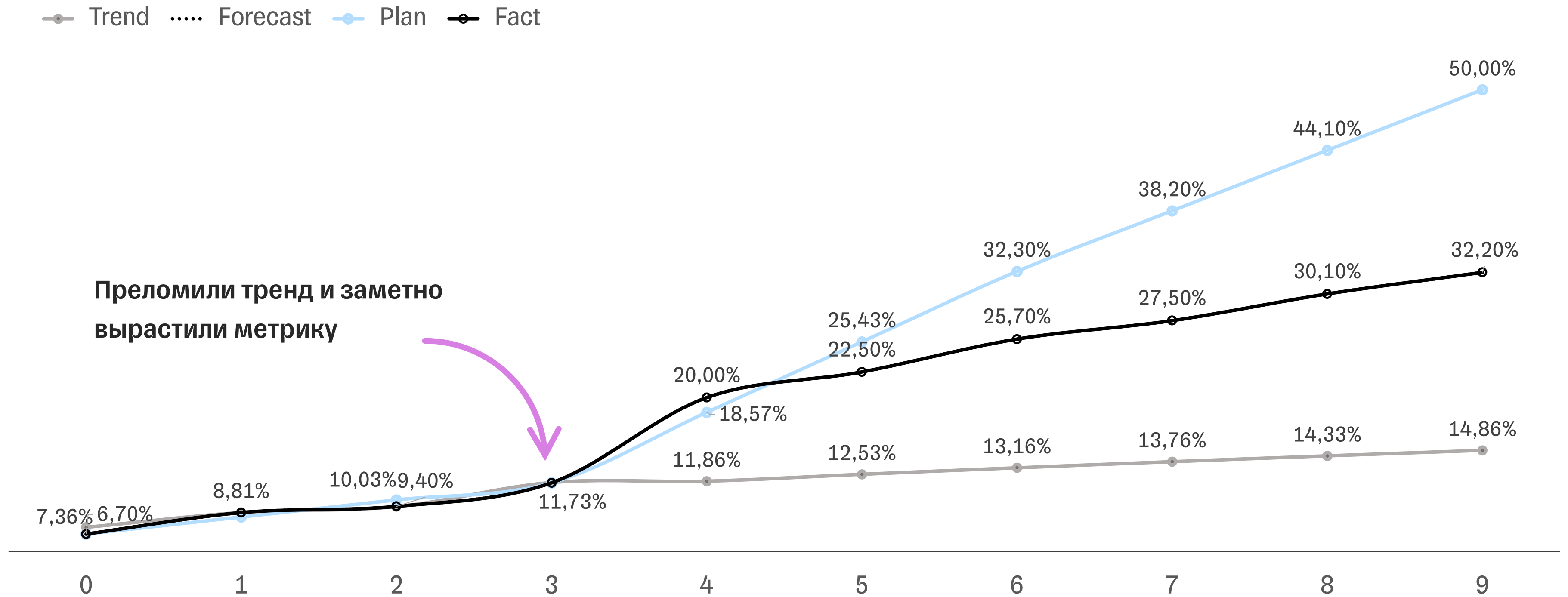
Как вы думаете, к чему мы пришли?



Остановили падение, преломили тренд и превысили целевое значение



Не достигли целевого значения, но заметно оторвались от тренда



Наконец вышли с плато

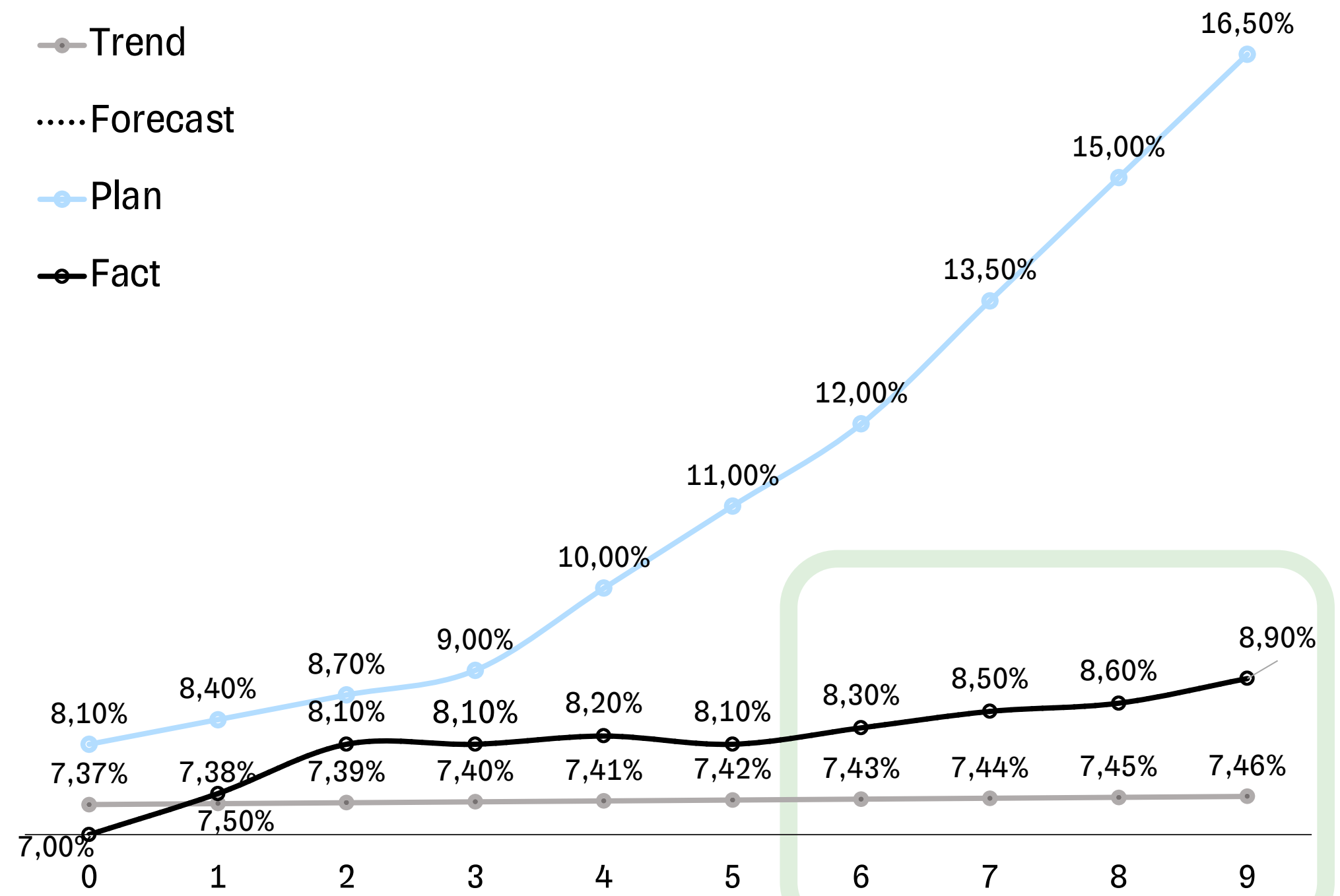
Предыстория

Метрика 3 года держалась на уровне 7% и линия тренда нам предсказывала подобный сценарий на 2023

01 Сформировали продуктовую команду

02 Проводили исследования, тестирования гипотез, искали рычаги влияния

03 К концу Q3 переломили тренд
и вышли на рост показателя

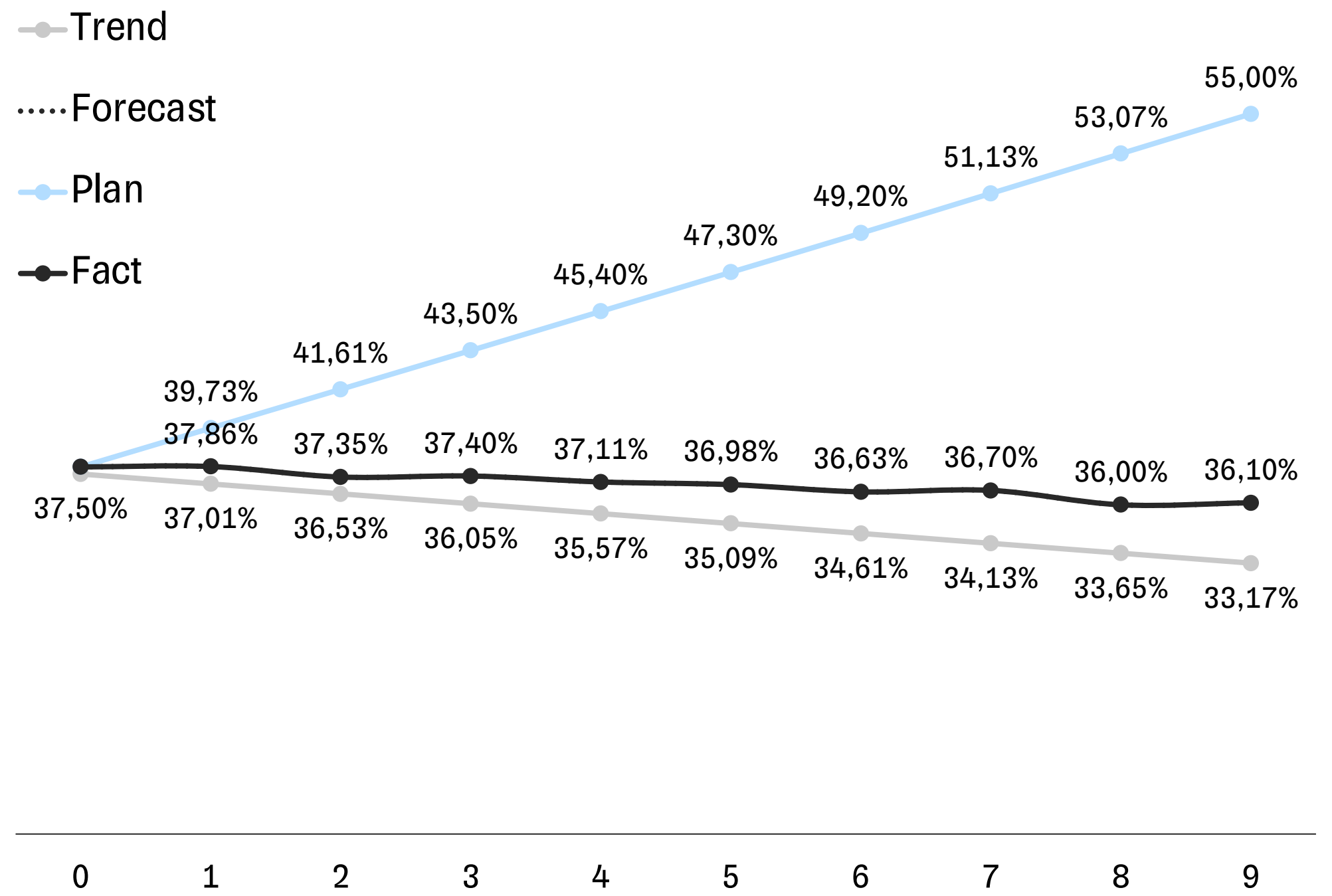


Никак не повлияли на метрику, но нашли причину падения

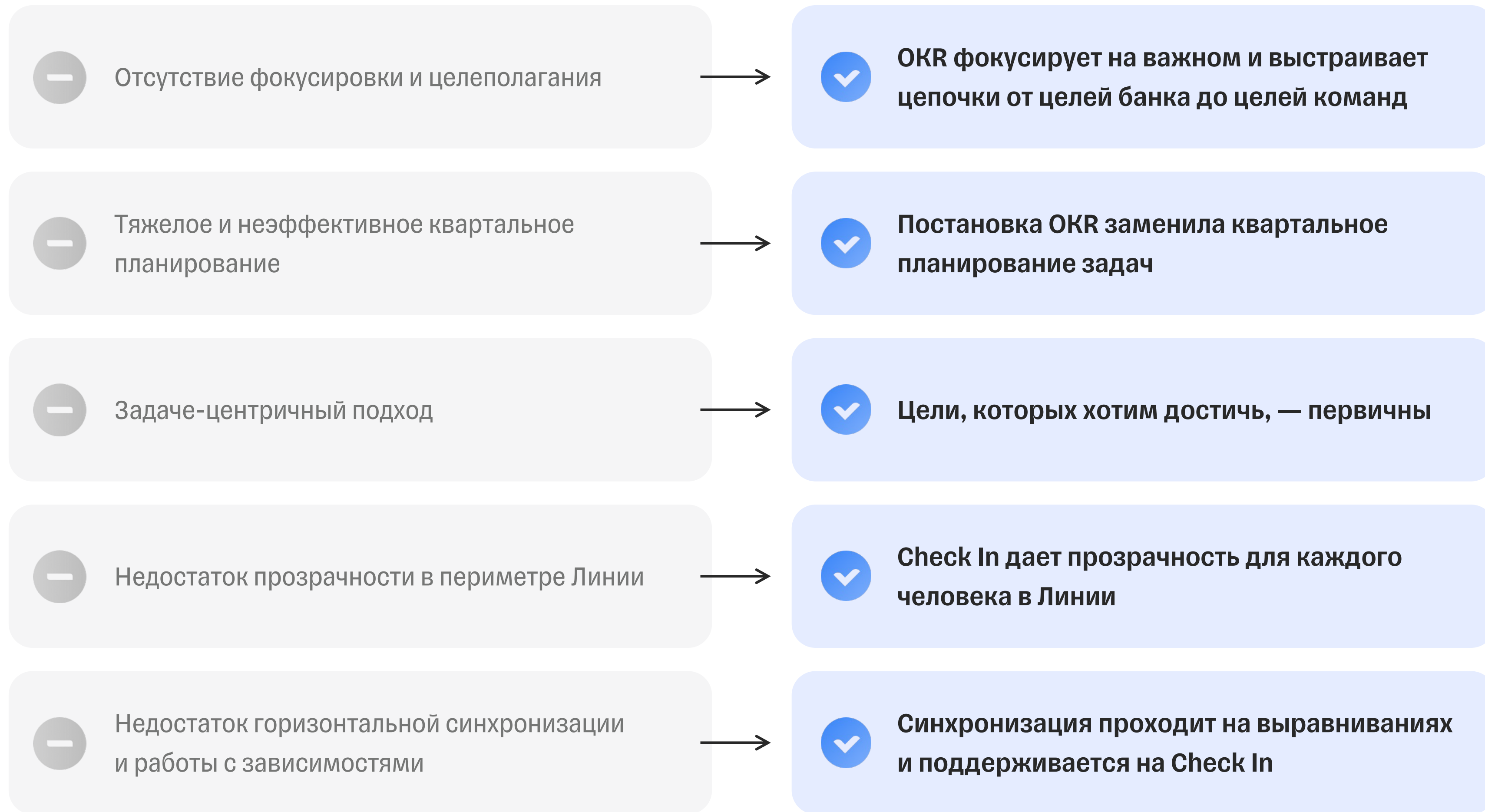
Предыстория

Метрика существует давно, но плотно ей никто не занимался. У ТОП-ов начали появляться вопросы: а что с метрикой? А почему она падает?

- 01** Провели много качественных и количественных исследований
- 02** Проверили 5+ гипотез
- 03** По результатам наконец **нашли причину падения метрики**



А как там с неудовлетворенностями?



Ключевые выводы



Работайте с обратной связью

Это и поиск точек роста,
и поддержка сотрудников

01

Уделяйте время расчетам и визуализации

Это заметно упростит
восприятие и работу
с вашими OKR

02

Смотрите глубже, чем в процент достижения

Успехом может стать новое
знание или преломление
тренда

03

Улучшайте ваши процессы с OKR

OKR – фонарь, который
подсвечивает самые темные
места

04



Подробнее про ADKAR

Prosci на практике. Системное управление изменениями
на 450 человек



Спасибо!