



OKR-ритм: как настроить целеполагание под динамику бизнеса

Стас Жолобов, OKR - коуч Учи.ру



@stas_zholobov



Предпосылки к докладу

1

Во многих книгах и статьях по OKR рекомендуют использовать стандартные ритмы целеполагания:

- 1 год
- 6 месяцев
- 3 месяца
- 2 недели

2

Этот ритм и другие артефакты OKR воспринимаются как догма.

На практике такие циклы могут не подходить контексту компании — это вызывает отторжение к использованию OKR-подхода.

Варианты ритмов и аргументы «против»

1 год

- Теряется гибкость в выборе целей
- Недостаток опыта долгосрочного планирования у команд

6 месяцев

- Пересечение «теплого» сезона (январь — май) и межсезонья (июнь) мешает выбору приоритетов

3 месяца

- Не захватываем весь «теплый» сезон
- Неэффективные периоды планирования: апрель — июнь и июль — сентябрь

Анализ сезонности

Осень

Горячий сезон:

- Приходят новые ученики
- Ученики и учителя мотивированы

Весна

Теплый сезон:

- Много нерабочих дней
- Меньше мотивации и сил в конце года

Лето

Межсезонье:

- Ученики — на каникулах
- Учителя — в отпуске

Результат

1

OKR-ритмы по 4 месяца:

- Сентябрь — декабрь
- Январь — апрель
- Май — август

2

Единый ритм
для стратегической цели
продукта и целей команд

Возражения и аргументы команд

Против

Привыкли жить
планированием на 6 месяцев
или квартал

За

Гибкость при выборе фокуса в зависимости
от сезона:

- Осень: фокус на прибыльные гипотезы
- Весна: сбор информации по реализованным проектам и стимулирование завершения обучения
- Лето: закрытие технического долга и подготовка к горячему сезону

Коммуникация с командой

1

Аргументация, согласование с СРО и руководителями направлений

2

Коммуникация для команд с аргументацией на презентации стратегической цели

3

FAQ с объяснениями на общедоступном ресурсе

Плюсы выбранного OKR-ритма

1

Выбранный фокус в рамках периода на **100%** совпадает с сезоном и контекстом бизнеса

2

Длинные праздники в январе и мае выпадают на начало ритмов — выработали единый подход для работы с этой особенностью

Плюсы выбранного OKR-ритма для сезонов

Весна

Время для дополнительной проверки гипотез и финализации задач учебного года

Лето

Период генерации новых идей и акцента на технические задачи

Осень

Реализация подтвержденных и самых прибыльных гипотез предыдущих сезонов

Минус выбранного OKR-ритма и наше решение

1

Для некоторых подразделений актуальны более длительные периоды планирования:

- Подстраиваем под общий ритм
- Делаем исключение, если это не влияет на общий подход

Вывод

OKR — гибкий подход, который можно адаптировать под особенности бизнеса

Можно изменить ритм, соблюдая базовые смыслы подхода, — это повышает шансы на его успешное применение

В дальнейшем мы планируем ставить долгосрочную цель, которую будем декомпозировать на отрезки по 4 месяца

UCHi.RU

проект 

Более 11 лет создаем
инновационные образовательные
продукты
и сервисы для школьников
и учителей.

С нами занимается каждый второй
школьник страны!

> 12 млн

учеников

> 800 тыс.

учителей

> 6 млн

родителей

Остались вопросы?

Станислав Жолобов

OKR-коуч

Telegram @stas_zholobov