



Проблемы OKR

Владимир Репин

к.т.н., доцент, член ABPMP Russian Chapter,

Генеральный директор ООО «Владимир Репин Менеджмент»

Владимир Репин

- к.т.н., доцент, член АВРМР Russian Chapter;
- **24 года** – опыт консалтинга по бизнес-процессам;
- **8 книг** по процессному управлению;
- **Авторские методики** внедрения процессного управления, построения системы стандартизации бизнес-процессов; обучение персонала.
- Более **60** выполненных проектов;
- Провел **406** тренинга по теме;
- Обучил **5372** руководителей и специалистов.
- Процессный методолог, архитектор, руководитель проектов, консультант, тренер.



Клиенты и проекты

- Команда Владимира Репина - **BPM3.RU** - в тройке лучших партнеров «СТУ-Софт» с 2012 по 2020 г.



Содержание доклада

- Google - нужно ли равняться?
- Подмена понятия цели в OKR. Что есть «цель»?
- «Рекомендации» по созданию целей и ключевых результатов в OKR.
- Показатели процессов и ключевые результаты – в чем разница?
- OKR и система стимулирования не совместимы.
- OKR на страже ударного капиталистического труда и системной деградации управления.
- Выводы: есть ли смысл внедрять OKR?



OKR

Objectives &
Key Results

Цели

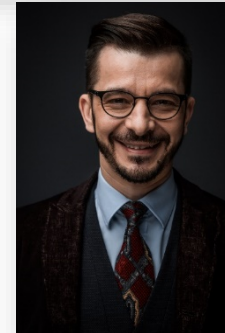
и ключевые
результаты

Полное руководство
по внедрению OKR

Пол Нивен
Бен Ламорт

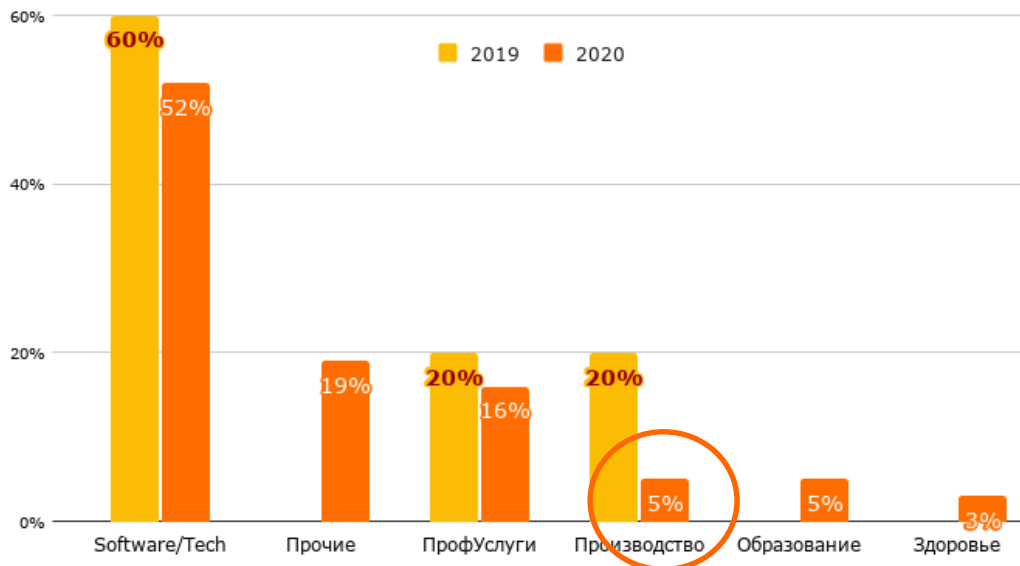
Google применяет OKR... и что?

- Google должен был появиться и появился.
- Сколько компаний в мире реально используют OKR? Какие компании?
- Уникальность Google – это контраргумент для использования OKR.
- Сервисы Google активно способствуют дебилизации мышления.

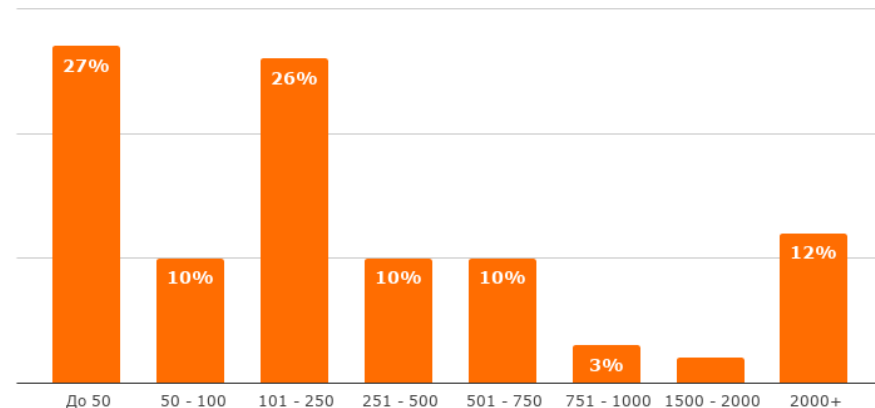


Немного статистики по OKR

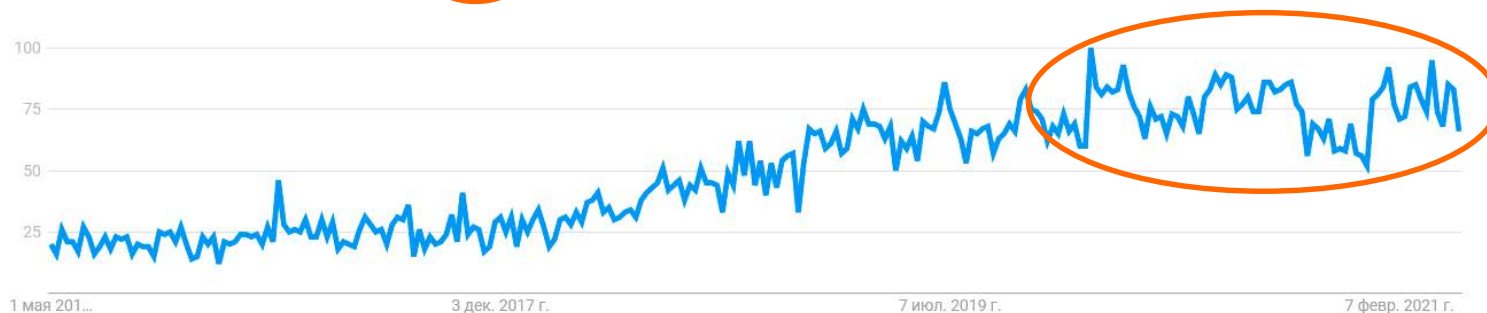
Кто использует OKR



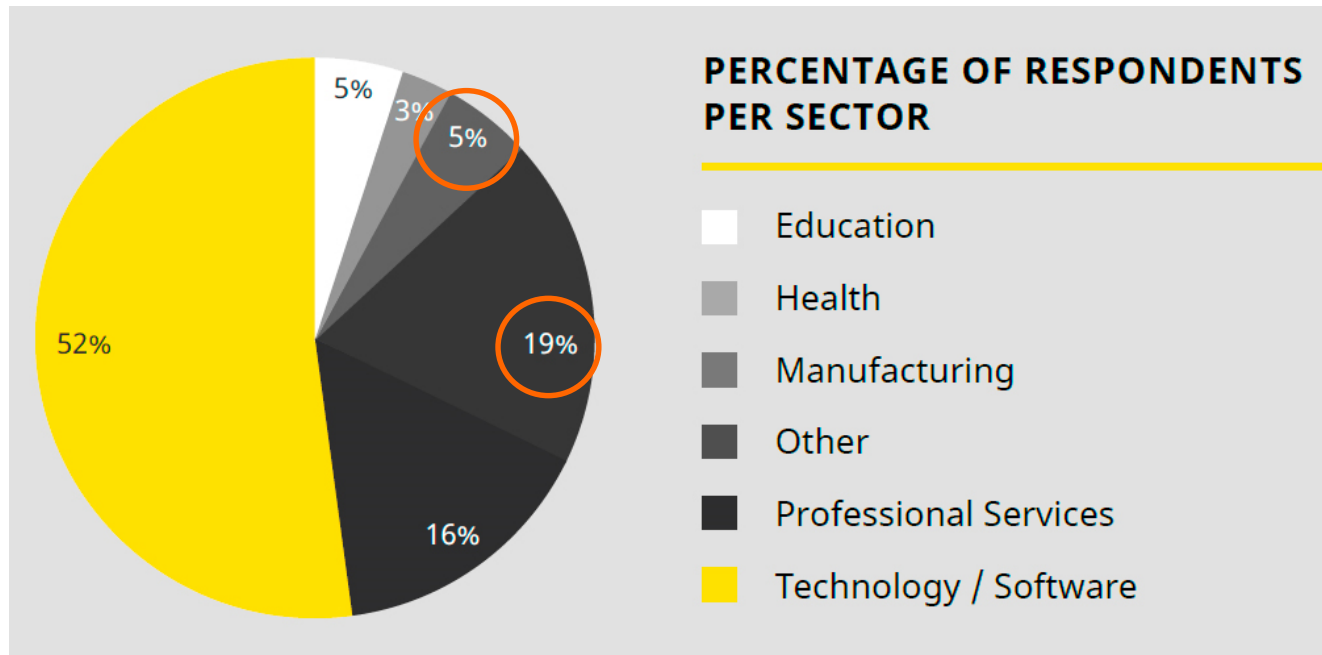
Сколько сотрудников у тех, кто внедрил OKR



<https://scrumtrek.ru/blog/business-agility/4559/tbg-2020-okr-annual-report/>



Еще немного статистики по OKR

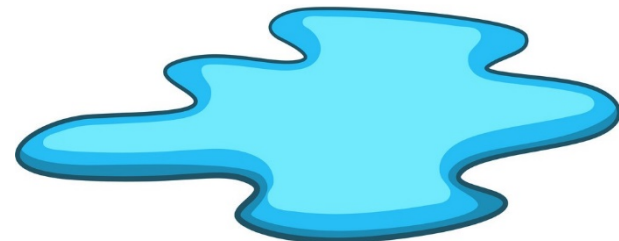


Определение OKR

- «OKR – это **структура критического мышления** и постоянная **дисциплина**, направленная на то, чтобы сотрудники работали вместе, сосредоточив свои усилия на внесении **ощутимого** вклада в развитие компании».
- Проблема перевода? Вряд ли...
- **Дисциплина** — поведенческая модель человека, направленная на следование порядку, закону или установленным правилам.



А до OKR «ощутимый» вклад никто не вносил?!



А что про OKR в Вики?

OKR (от англ. Objectives and Key Results «цели и ключевые результаты») — **метод**, используемый в современном менеджменте **для управления проектами**. Позволяет синхронизировать командные и индивидуальные цели и обеспечить эффективный контроль над реализацией поставленных задач. Метод OKR был разработан в корпорации **Intel**, после чего получил распространение в ряде крупных технологических компаний, в том числе в Google[1], LinkedIn[2], Zynga[3].

Стал популярен благодаря бывшему сотруднику Intel Джону Дорпу[en][4], который предложил руководителям Google использовать OKR в первый год существования компании[5][6]. Хотя первоначально OKR использовался только в крупных корпорациях, таких как Intel и Oracle, впоследствии метод **стал популярен и среди руководителей небольших высокотехнологичных стартапов**.

Суть метода состоит в том, что определяется несколько сложных ключевых целей на некоторый промежуток времени (квартал или год), притом они задаются как для всей компании (или отдела), так и для конкретных сотрудников; для каждой из поставленных целей определяются 3-5 измеримых параметров, по которым можно судить о достигнутых на данном направлении результатах. По истечении заданного промежутка времени степень готовности по каждому из ключевых параметров оценивается по шкале от 0 до 1. Оценка производится самим сотрудником; при этом итоговый показатель не рассматривается руководством в качестве индикатора успешности работы данного сотрудника. Цель считается достигнутой, если суммарно выполнено 70-75 % от задуманного. Если же оказывается, что задача выполнена на 100 %, это свидетельствует о недостаточно амбициозной постановке цели.

Определение цели в OKR

- «**Цель** (Objective) – **это** краткое **изложение** главной качественной **цели**, призванной продвигать организацию в желаемом направлении».
- «Цель сводится к вопросу **«Что мы хотим сделать?.....»**».
- Пример (из книги): **«Разработка сайта**, который привлечет людей к OKR».
- **Налицо подмена понятия цели понятием проекта (задачи), необходимой для ее достижения (в книге).**



«Купить новую машину» – это цель или проект?

Цель (нем. Ziel) — идеальный или реальный **предмет** сознательного или бессознательного **стремления субъекта**; конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс; «доведение возможности до её полного завершения»; **осознанный образ превосхищаемого результата.**

«Рекомендации» по созданию целей и ключевых результатов в OKR. Цели.

Вдохновляющая.

Находится в зоне контроля команды.

Создает ценность для бизнеса.

Достижимая.

Выполнимая за квартал.

Качественная.

Статус мотивации?

Вдохновляет не формулировка...

Полномочия (ресурсы).

А кто это сможет доказать?

Системные эффекты...

При каких ресурсах?

А что дальше?

Э. Деминг. Операциональные определения...



«Существенно повысить достоверность бухгалтерской отчетности к концу II квартала».

«Рекомендации» по созданию целей и ключевых результатов в OKR. Ключевые результаты

- Стимулирует **правильное** поведение.
- Точный.
- Согласованный.
- Количественный.
- Вдохновляющий.
- Собственный.
- Ориентированный на прогресс.

Правильное по отношению к чему?

Ура!
Сколько сессий проведем!



Пример: Цель: «Увеличить счастье сотрудников» (Счастье, Карл!). KR: «Уровень счастья увеличен до 75%»

Рекомендации по созданию целей и ключевых результатов в OKR: проблемы системных эффектов.

- Стимулирование достижений в рамках одного квартала (года) без понимания долгосрочных, нелинейных, системных эффектов для организации и ее клиентов, внешнего мира.
- OKR **создает модель поведения** людей, в рамках которой **важны только краткосрочные результаты**.



Риск субоптимизации при внедрении OKR.

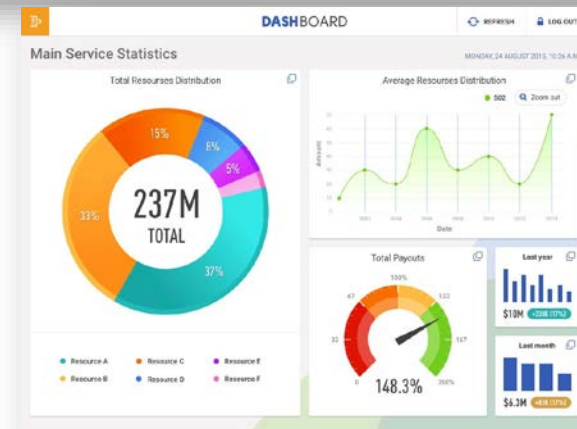
- Ориентация на «ключевой результат» без фиксации приемлемых характеристик системы в целом (бизнес-процесса) **может привести к субоптимизации.**
- Люди склонны идти по пути наименьшего сопротивления.
- Бизнесу, как правило, вообще плевать на побочные эффекты (пока петух (ФАС, ФНС, экологи и т.п.) не клюнет).



«Субоптимизация – это улучшение одной части системы за счет других или за счет системы в целом».

Показатели бизнес-процессов и OKR

- OKR создается **дополнительно** к системе показателей, которые **уже должны использоваться** для измерения:
 - исполнения стратегии организации;
 - мониторинга, контроля и оперативного управления бизнес-процессами.
- Т.е. OKR **усложняет систему** управления.
- Внедрение OKR при отсутствии системы показателей **неизбежно приведет к обратному эффекту**.



Методы внедрения OKR

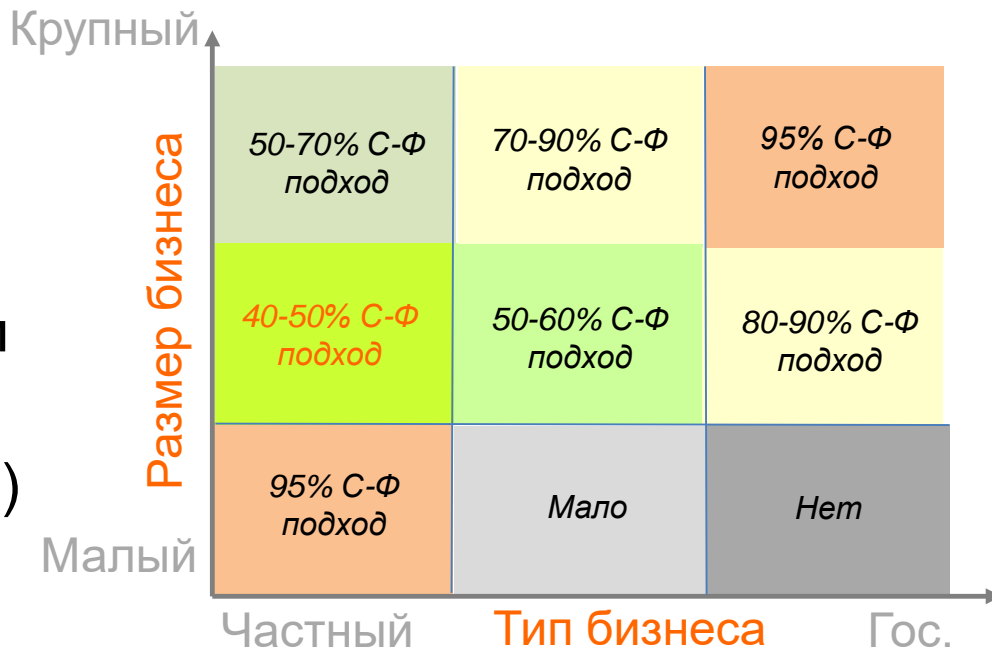
- Лидерство и т.п. Мы это уже слышали...
- Всё тоже самое – рабочие группы, бесконечные совещания.
- **Сессии по разработке/согласованию OKR «делегатами» от подразделений («детские» примеры и рекомендации в книжке).**
- **Вертикальное и горизонтальное согласование – почти нереализуемо для большинства компаний.**
- **«Прогресс-собрания», планерки, совещания... А работать-то когда?!**



Сотрудники подразделений выбирают депутатов на сессию по разработке OKR

Насколько «естественным» является управление сквозными бизнес-процессами?

- Структурно-функциональное управление **vs** процессное управление.
- Управление людьми и ресурсами, в меньшей степени процессами.
- Управление задачами (делами) и проектами.

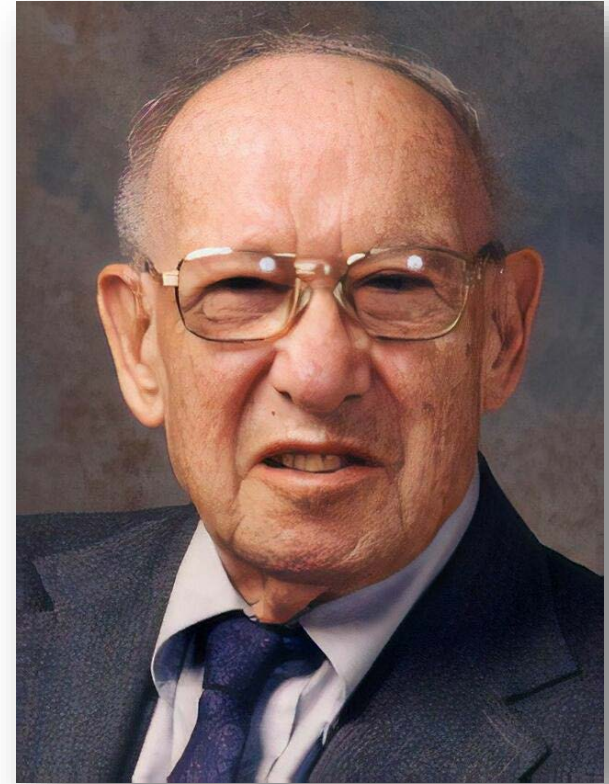


1. «Функциональное» мышление естественно для...

2. «Процессное» мышление требует усилий и не может быть...

Питер Друкер... и OKR

- Противопоставление MBO и OKR надумано.
- Приводится аргумент, что MBO всегда вертикально и долго. Но это не так.
- Эффективный руководитель прекрасно понимает необходимость увязки целей «по горизонтали» и делает это (без OKR).
- Настройка «по горизонтали» в OKR – это делегаты и совещания. Мало нам совещаний?!



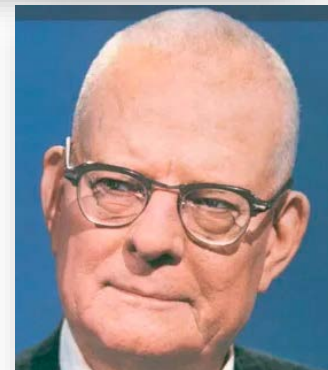
«Читать нужно уметь...»

OKR и система стимулирования

- «...по вопросу привязки вознаграждения к OKR все авторы единодушны: не делайте этого!»
- Опс... Т.е. топы объявят, и все дружно и с энтузиазмом побегут себе OKR делать? С какой стати?
- При отсутствии сильного лидера и внутренней мотивации никто ничего делать не будет. А сильный лидер и внутренняя мотивация не возникают из лозунгов и призывов.
- Отсутствие в OKR привязки в системе стимулирования убедительно говорит о ущербности этой модели управления.

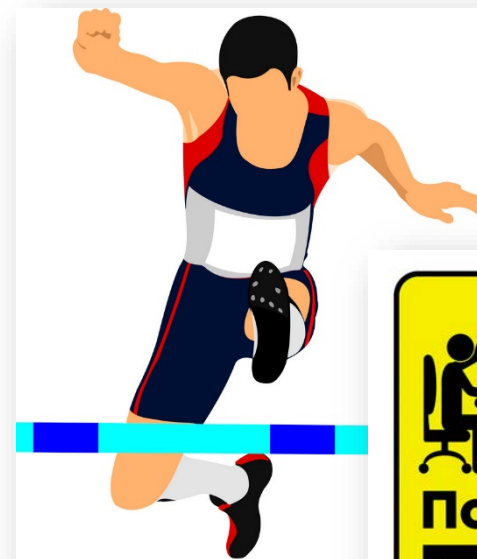


Использование OKR для ежегодной оценки (аттестации) сотрудников – несовместимо с OKR, но они ее делают!



Максимальная планка в OKR

- Предполагается, что сотрудник захочет взять максимальную планку только потому, что **результат не будет связан с материальной мотивацией**. Но:
- все знают, что завтра **топы смогут поднять требования к KPI** на основе взятой высоты;
- **зачем выкладываться по полной, ничего за это не получая (статус внутренней мотивации)?!**



OKR на страже ударного капиталистического труда и системной деградации управления

- В OKR **нет** философии, идеологии, веры, концепций, смысла и целей бытия человека – но зато есть:
 - модель поведения;
 - «ключевые результаты».
- OKR – можно рассматривать как инструмент, поощряющий **сиюминутные достижения в ущерб долгосрочным, системным эффектам.**
- OKR – **соковыжималка** для людей.



Почему OKR – супер инструмент, когда нужно показать ИБД и попилить бюджет без понимая долгосрочных целей

- Можно не понимать СИСТЕМУ в целом и не заботиться об отсроченных системных эффектах.
- Можно обходиться без концепции, философии, идеологии («Видение» и «Миссия» – это профанация).
- Можно **заменить постановку целей постановкой задач** (проектов) и красиво их PR-ть.

Федеральный проект «Укрепление общественного здоровья»

Создание системы «бережливых поликлиник»

Создание **единого цифрового контура** в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ)

ДЛЯ ЧЕГО?!!!

Выводы. Есть ли смысл внедрять OKR?

- Если цель - создание «модели поведения», ориентирующей людей на напряженный, творческий командный труд, то это вопрос ценностей и долгосрочных целей, культуры, мотивации, а не OKR.
- **OKR разобщает** людей в долгосрочном плане.
- **Вам не нужен OKR.** Рецепт:
 - сократите количество целей и показателей в 3-5 раз для концентрации на приоритетных направлениях развития;
 - установите SLA для бизнес-процессов;
 - привяжите SLA и показатели развития бизнес-процессов к системе материально стимулирования.



Обратите внимание на долгосрочные цели для ЧЕЛОВЕКА



Спасибо за внимание!



- Владимир Репин
- <https://repin.guru>
- info@bpm3.ru
- www.bpm3.ru
- Skype: Vladimir_v_repin
- <http://www.youtube.com/VladimirRepinBPM>