

OKR - Agile система исполнения стратегии

Ирина Сукманюк

МВА, Более 25 лет управленческого опыта

iCAgile Certified Professional - Coaching Agile Transitions

Руководитель отдела снабжения, отдела продаж в FMCG

Коммерческий директор в FMCG

Директор дистрибьюторской компании

Директор по развитию Строительной компании

Директор ООО «Завод Оконная мануфактура»

Директор завода «Криогенные и газовые системы»

Более 10 лет в консалтинге



OKR
academy

Наталья Гульчевская

Более 15 лет в HR (L&D)

Кандидат психологических наук

Сертифицированный коуч PCC ICF

iCAgile Certified Professional - Agile Team Facilitation – Agile Coaching

Coaching Agile Transitions

OKR-coach



В программе

- ✓ OKR: история и предпосылки возникновения
- ✓ Основные принципы системы OKR
- ✓ Ограничение и риски применения
- ✓ Сравнение системы OKR и других инструментов менеджмента (KPI, BSC...)
- ✓ Примеры внедрения OKR в российских и зарубежных компаниях

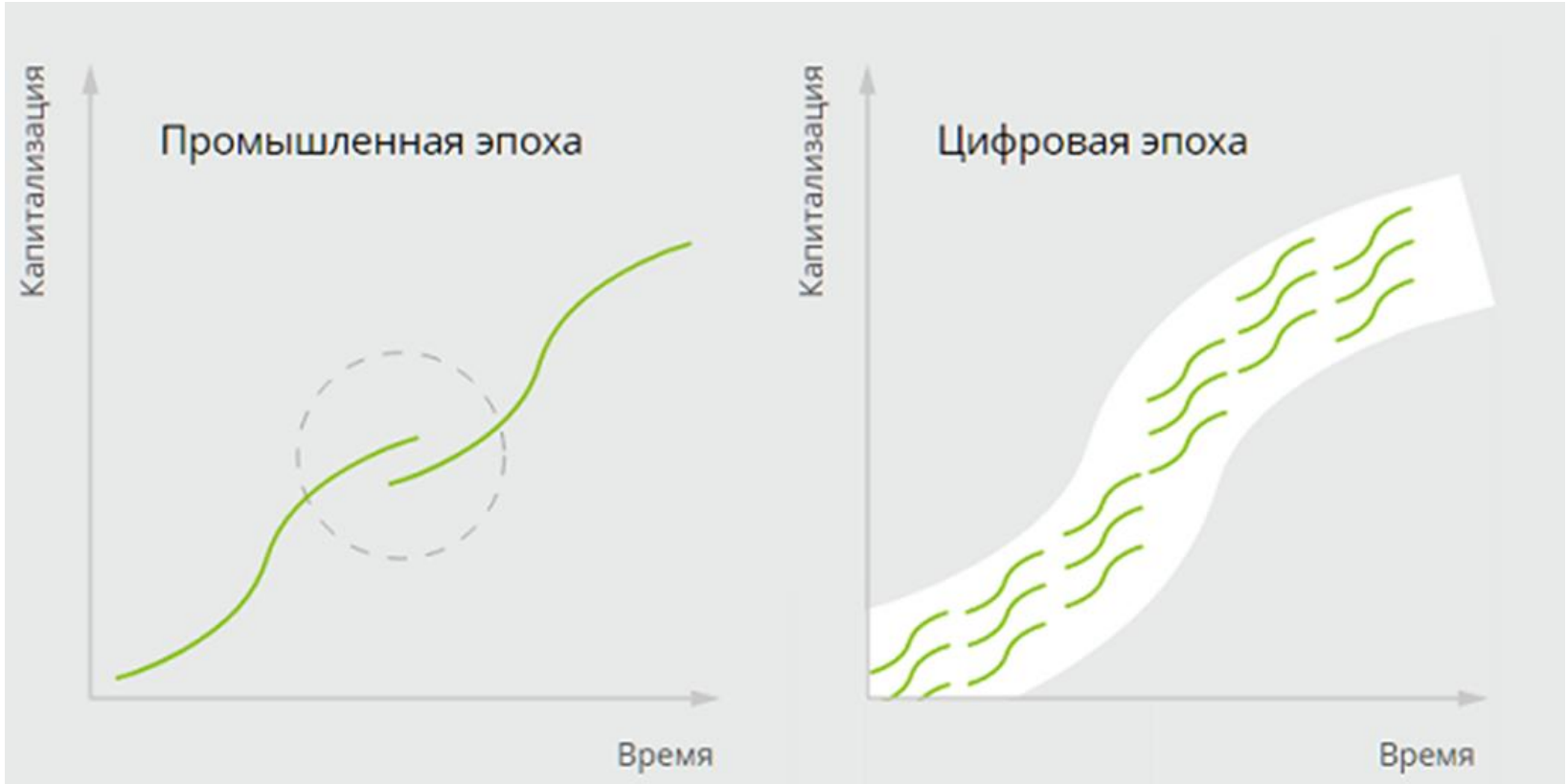
Насколько вы знакомы с OKR?

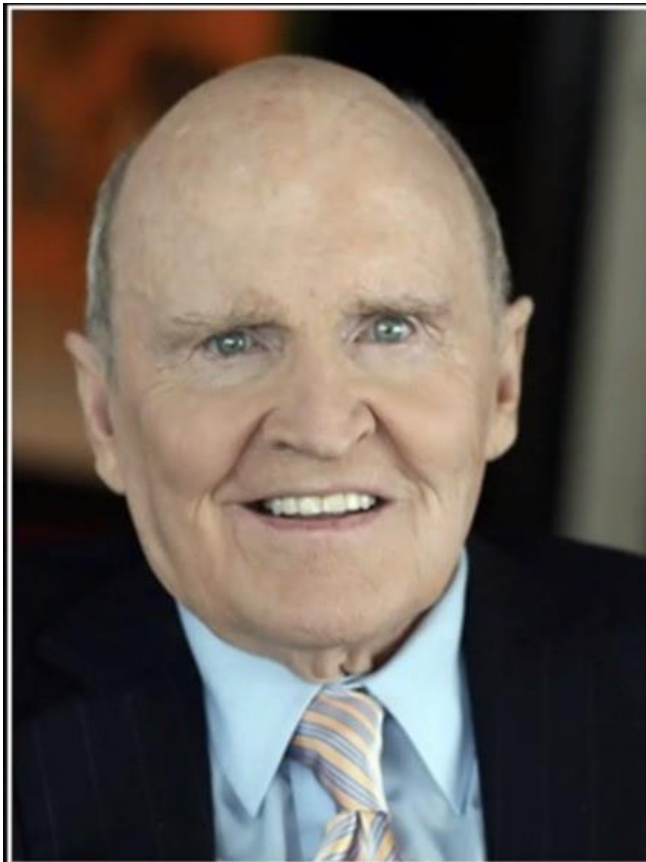
10 – давно применяю сам и обучаю других

Objectives
and
Key
Results

1 – сегодня впервые услышал

Нарастающая скорость изменений



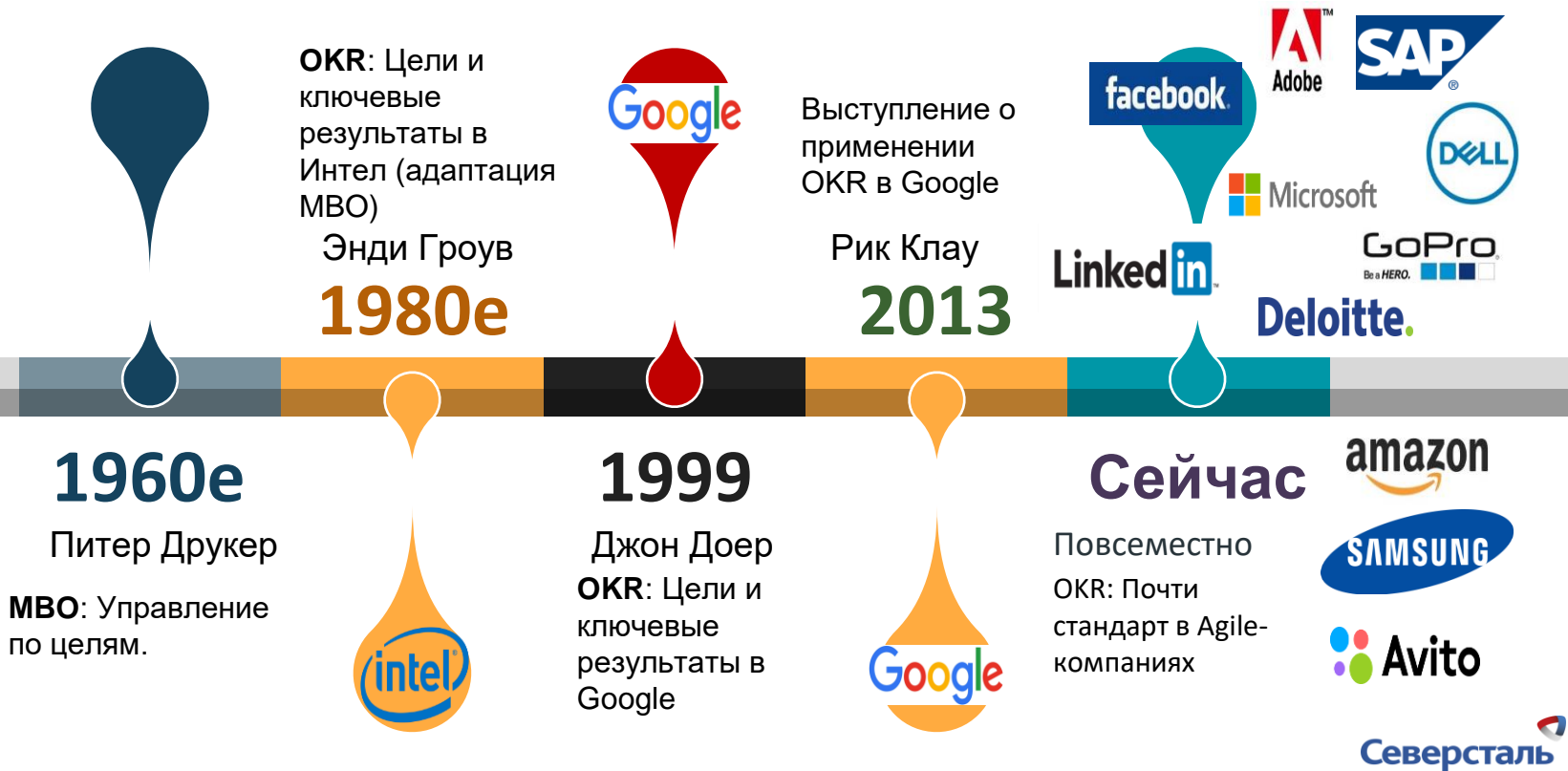


**Если скорость изменений
снаружи выше, чем скорость
изменений внутри, то конец
близок**

— *Jack Welch* —

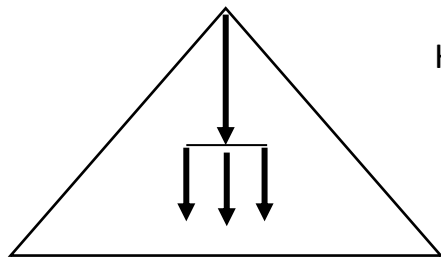


Эволюция от МВО к OKR



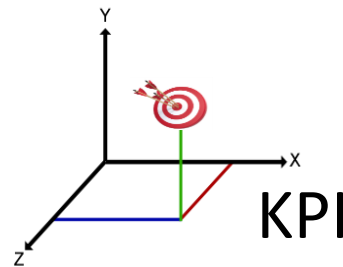
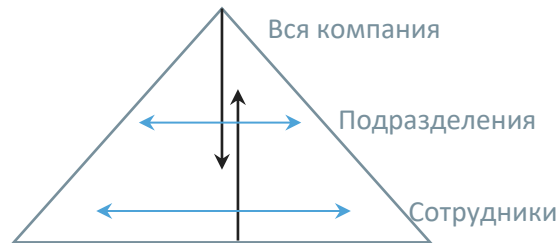
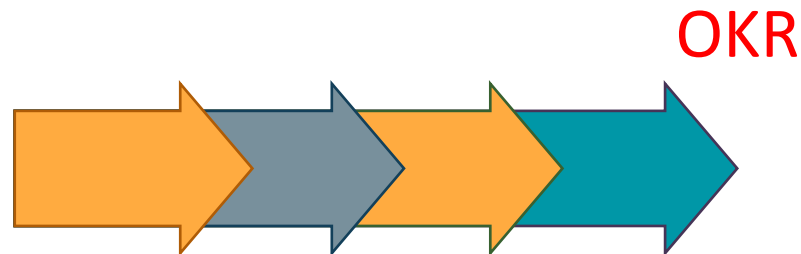


МВО



Каскадирование
целей от
руководителя
подчиненным

KPI



Сynefin Framework. Модель Кеневин

David John Snowden

(1954, Уэльс)

Директор IBM's Institute for
Knowledge Management.

Основатель Synefin Center for
Organizational Complexity

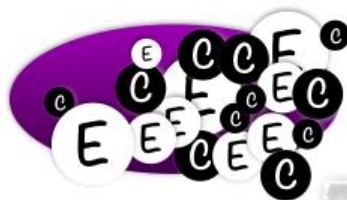




Неупорядоченные

Запутанные

Complex



DISORDER

Сложные

Complicated



Chaotic



Obvious

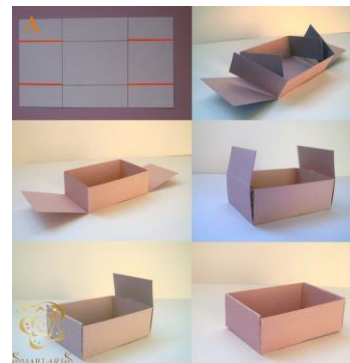


Хаотичные

Простые, очевидные

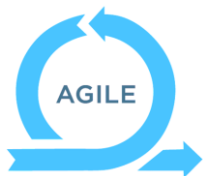


Упорядоченные



Пять доменов мира: упрощение

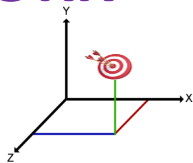




Запутанные

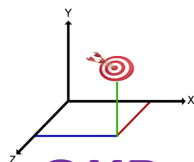
Agile-управление через самоорганизацию. Коучинг. Команда исследователей и создателей

OKR



Хаотичные

Быстрое принятие рискованных решений. Лидер, берет на себя всю ответственность



OKR

Сложные

Управление через цели. МВО, **KPI**. Коучинг. Профессионалы, экспертный совет



Простые

Командно-контрольный стиль управления. Неквалифицированный исполнитель, робот



Зонтик Agile: подход и фреймворки



Место OKR в системе исполнения стратегии



Четкая связь со стратегией



Стратегическая
цель



OKR (Objectives and Key Results)

Двигаться к **Целям и Ключевым результатам**

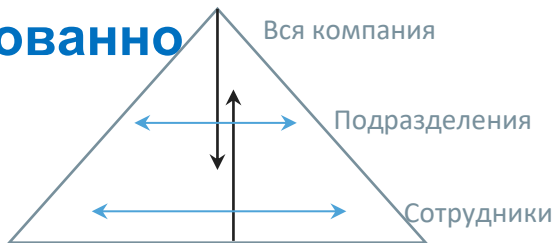
Гибко (Agile)



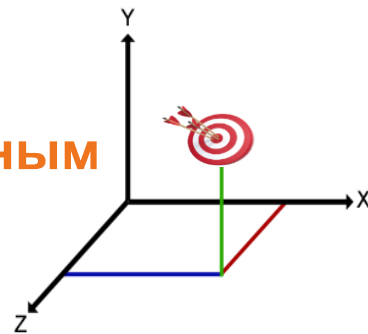
Сфокусированно



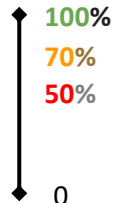
Согласованно



Ясным



Амбициозным



OKR (Objectives and Key Results)

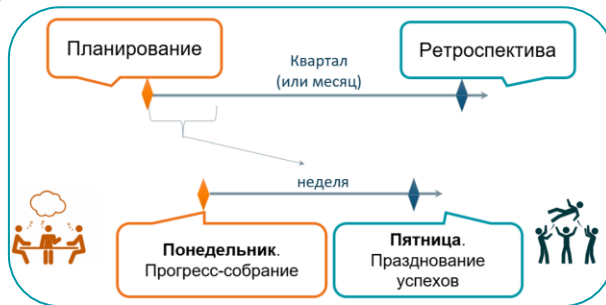
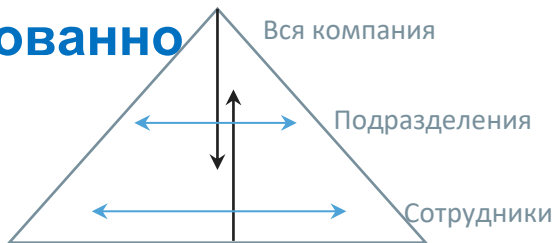
Двигаться к **Целям и Ключевым результатам**

Гибко (Agile)

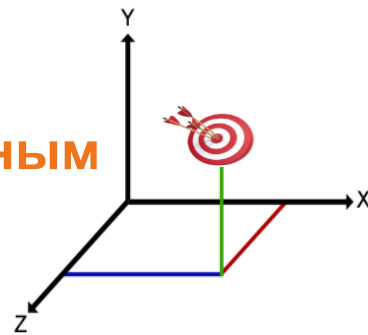
Сфокусированно



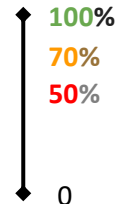
Согласованно



Ясным



Амбициозным





**3 главные Цели
на этот период
(CHANGE)**



Остальные цели (RUN)

RUN the Business. KPI

CHANGE the Business. OKR

Run



Обеспечивает **стабильность**;
известный опыт;
материальная мотивация,
KPI

Change



Изменения;
развитие (важно не срочно);
новый опыт, творческая
деятельность;
Внутренняя мотивация,
OKR

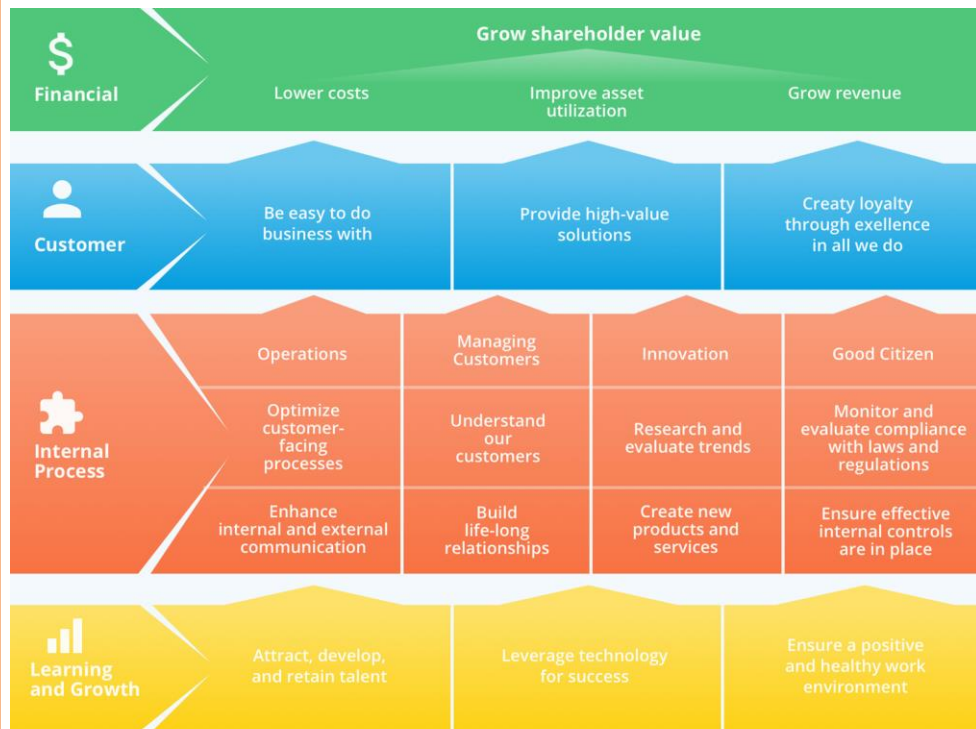
Health - метрики

KPI, Показатели
“Здоровья”, где надо
держат “руку на пульсе”

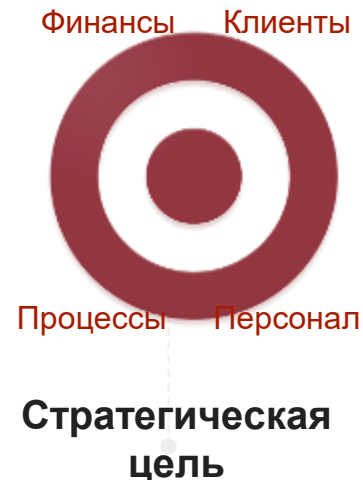
RUN



Сравним с ССП: Стратегическая карта



Основной вопрос OKR:
На чем важно **сфокусироваться** в этом
квартале, что поможет реализовать
стратегическую цель?



OKR - фокус на изменениях

run

health

change
OKR

change
OKR

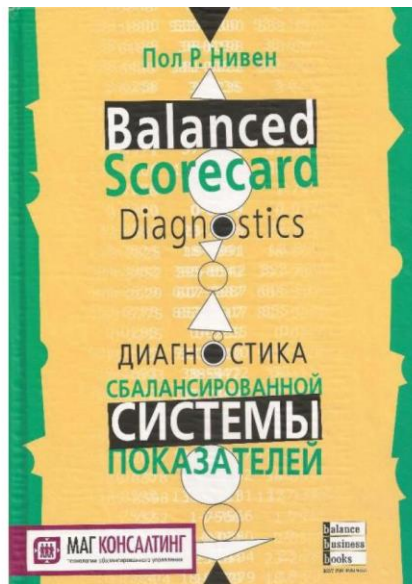
KR

KR

KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI
KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI
KPI	KPI	KR	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI
KPI	KPI	KPI	KPI	KR	KPI	KPI	KPI
KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI
KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI
KPI	KPI	KR	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI
KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI	KPI



Соавтор учебника Пол Нивен - автор книг по BSC

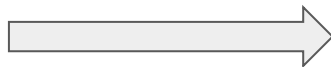
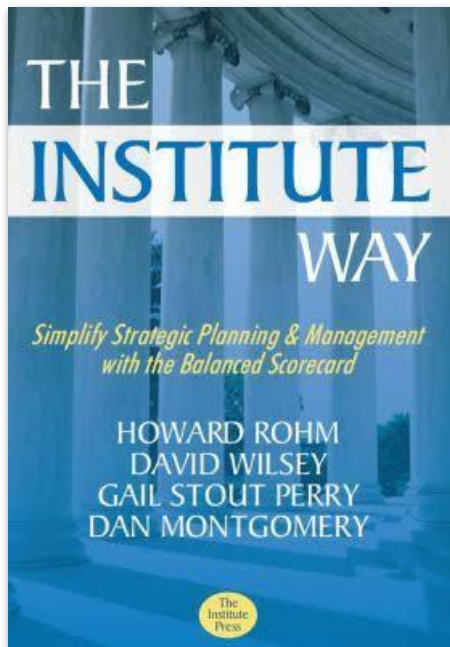


Two Speed Execution (2SE)

Strategy Map → OKRs

Dan Montgomery

Консультант института BSC - сейчас OKR коуч



Как связано с КРІ? Пример

The Road Trip

Where you want
to go?



Travel Guide

Strategy

Are you on the
right path?



GPS

OKR

Is everything else
OK?



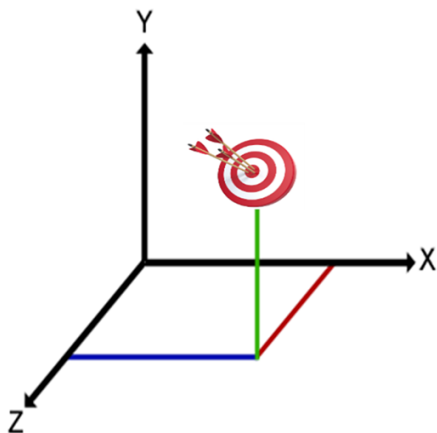
Dashboard

Monitoring KPIs

felipecastro.com

Основы формулирования Целей и Ключевых результатов.

OKR



Цель
«Что мы хотим?»

- Краткая
- «Качественная»
- Вдохновляющая

Ключевые результаты
«Как мы узнаем, что достигли цели?»

- Необходимые и достаточные показатели
- Измеримые, «Количественные» - **SMART**
- Амбициозные («на вырост»)
- **Результат** выполнения задач

GOAL

OBJECTIVE

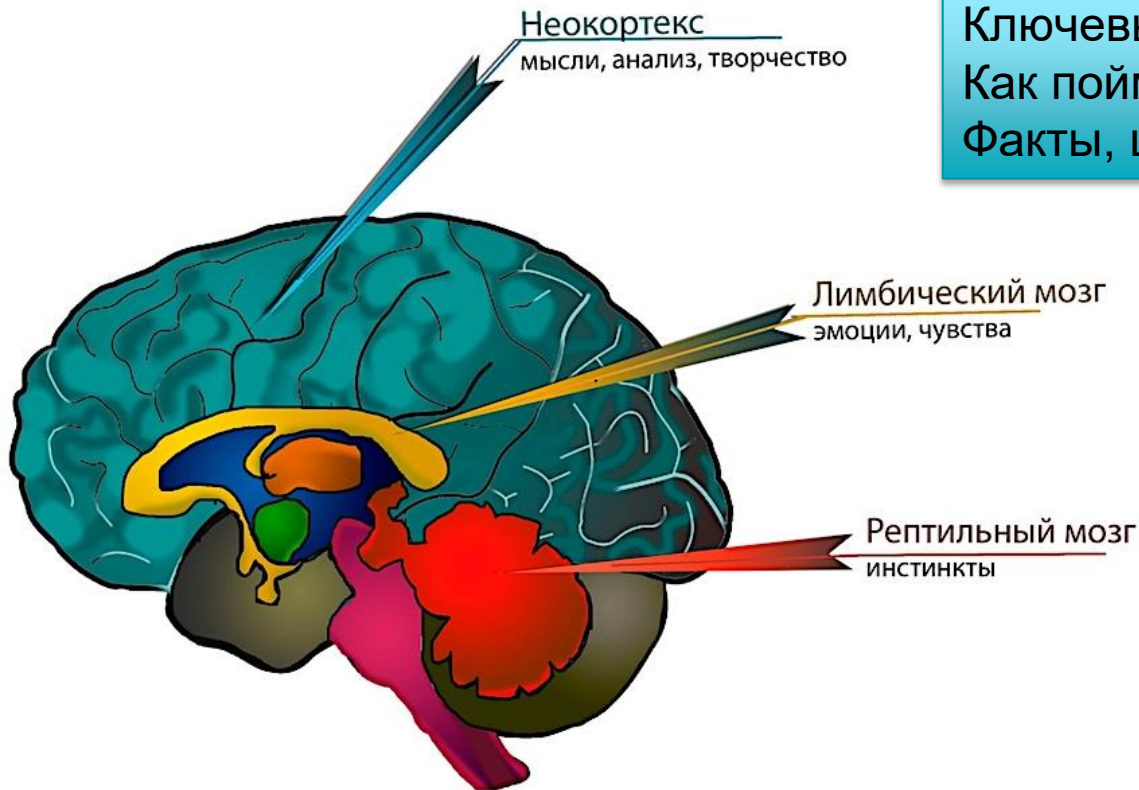
TARGET

PURPOSE

AIM

Основа OKR - здоровый смысл и психология

Нейрофизиологическое обоснование OKR



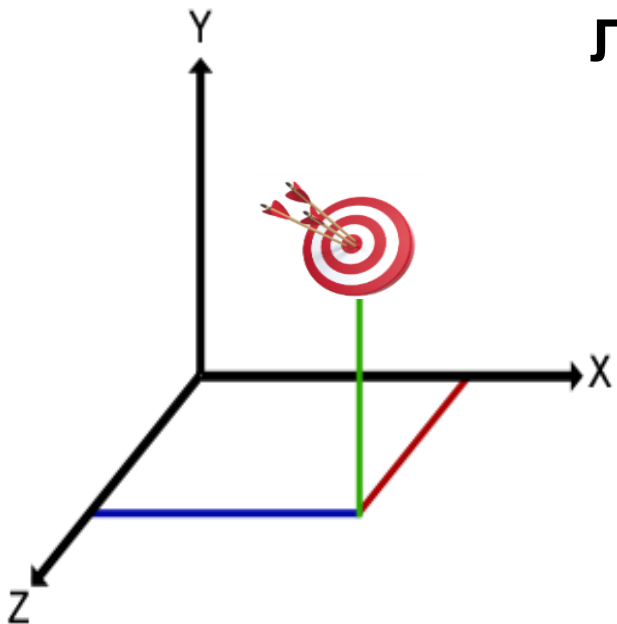
Ключевые результаты
Как пойму что достиг?
Факты, цифры

Цель (Objective)
Я Хочу
Эмоции, энергия

Пример OKR

Цель

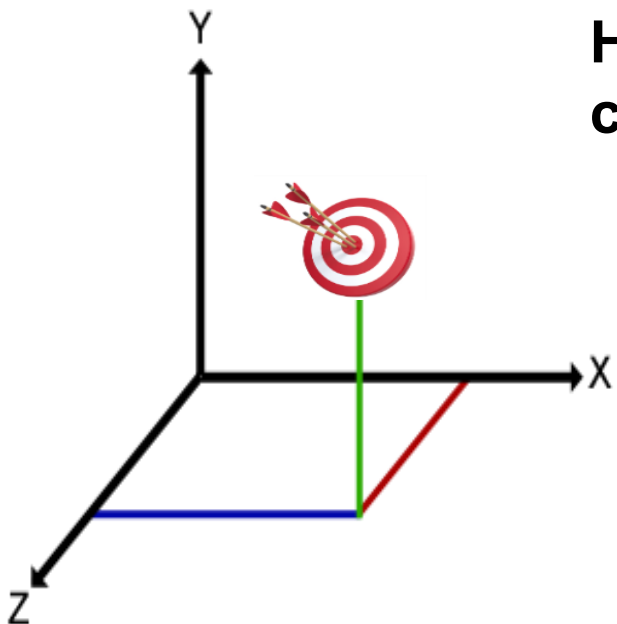
Любая дверь за 5 дней!



Ключевые результаты

1. Снизить срок изготовления до 2,5 дней
2. Обеспечить показатель своевременного "коэффициента доставки" комплектующих в смежные подразделения равный 0,95

Пример OKR



Цель

**На работу с радостью,
с работы с гордостью!**

Ключевые результаты

1. Показатель NPS (уровня удовлетворенности сотрудника) вырос с 0,4 до 0,65
2. На 40% увеличилось число сотрудников, проявляющих инициативу для саморазвития

ЦЕЛЬ 1: Увеличить количество водителей в системе

KP1: Количество водителей в каждом регионе увеличено на 20%

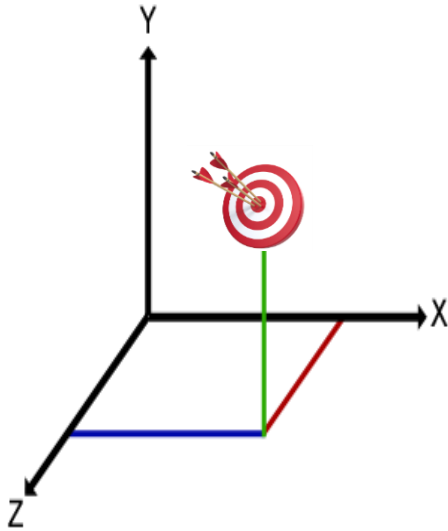
KP2: Среднее время водительской сессии увеличено до 26 часов в неделю в каждом активном регионе

ЦЕЛЬ 3: Увеличить счастье водителей

KP1: Налажено регулярное измерение уровня счастья водителей

KP2: Уровень счастья (happiness) водителей увеличен до 75%

Упражнение “Выбери правильную формулировку по OKR”



Ситуация: Финансовая служба не вовремя предоставляет внутреннюю отчетность.

Задача: Выбрать из предлагаемого набора целей и ключевых результатов наиболее правильное с точки зрения правил формулировки сочетание.

ЧЕК-ЛИСТ для проверки качества OKR

Критерий проверки		☑
Цель (Objective)	Легко запоминается	<input type="checkbox"/>
	Эмоционально мотивирующая	<input type="checkbox"/>
	Лаконичная	<input type="checkbox"/>
	Ведет к реализации стратегии компании	<input type="checkbox"/>
	Change (направленная на изменения), а не Run (повседневная деятельность)	<input type="checkbox"/>
Ключевые результаты (Key Results)	Результат выполнения задач, а не задачи	<input type="checkbox"/>
	Количественно измеримы	<input type="checkbox"/>
	Могут измеряться регулярно (каждую неделю)	<input type="checkbox"/>
	Необходимый и достаточный набор для достижения Цели	<input type="checkbox"/>
	Имеют бизнес-ценность	<input type="checkbox"/>
Максимальный балл		10



hit or miss?

Формулировки цели для проблемы «Несвоевременная подготовка отчетов»

1. «Информация для принятия управленческих решений предоставляется вовремя и в полном объеме»
2. «Повысить эффективность работы финансовой службы»
3. «Отчетность без суматохи»

Мотивирующая формулировка цели

1. «Информация для принятия управленческих решений предоставляется вовремя и в полном объеме»
2. «Повысить эффективность работы финансовой службы»

1. «Отчетность без суматохи»

Ключевые результаты

ЦЕЛЬ «Отчетность без суматохи»

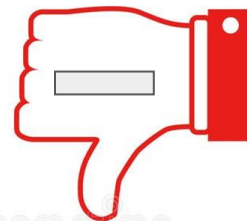
КР 1. Составить список необходимых отчетов

КР 2. Утвердить сроки предоставления

КР 3. Разработать регламент по их подготовке

КР 4. Ввести Регламент в действие

КР 5. Контролировать выполнение Регламента



dreamstime.



Ключевые результаты

ЦЕЛЬ «Отчетность без суматохи»

КР 1. Все отчеты предоставляются в срок X

КР 2. Данные в отчетах без ошибок



Формулировка OKR

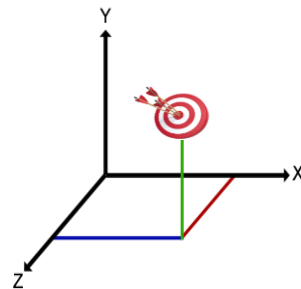
Проблема: Финансовая отчетность предоставляется не вовремя

Классические формулировки цели

- «Повысить качество и эффективность работы финансовой службы»
- «Информация для принятия управленческих решений предоставляется вовремя и в полном объеме»

Цель Objective

Отчетность без суматохи



Ключевые результаты Key Results

КР 1. Отчеты предоставлены за 1 день до плановых сроков – **120 отчетов**

КР 2. Информация в отчетах верна на 100 % - **120 отчетов**

КР 3. Переработка сотрудников финансовой службы для составления отчетов – **0 часов в месяц из 5 возможных**



Logos shown in the list:

- ЦИАН
- Avito
- REG.RU
- NGENIX
Российский оператор CDN
- Wrike
- DODO PIZZA
- CarPrice
- ГЛАВСТРОЙ
- Работборцы
- skyeng
- jooble
- Кошелёк

Мы обучали:

Logos shown in the list:

- Северсталь
- TUI
- СВЕЗЯ
- inDriver
- otto group russia
- DNS
- Иконика
- Ростелеком
- CDEK
- Torex
- Банк Агророс
- СКБ Контур
- SamAuto
- KASKAD FAMILY
- ЗАВОД ОКОННАЯ
МАНУФАКТУРА
- ГИМНАЗИЯ №210
Корифей

ТОП-5 причин внедрять OKR



1. Сонастроиться со стратегией и видением

2. Сфокусироваться на росте



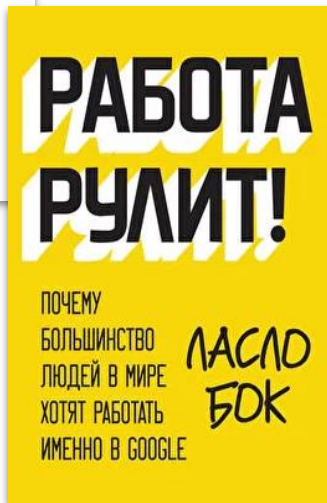
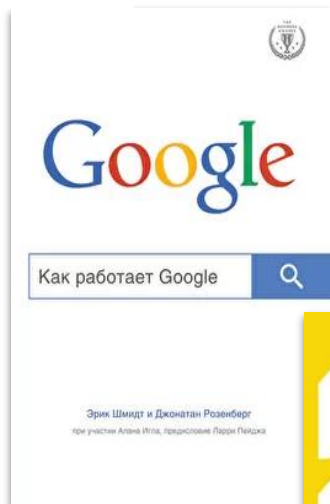
3. Поднять целеустремленность



4. Сильнее вовлечь сотрудников

5. Четко распределить ответственность

OKR Annual Report “There Be Giants”, 2020



Внедрение:

- **Джон Дорр**, инвестор в Google, член правления
- Запуск OKR в 1999

Применение:

- Годовые и квартальные OKR
- Все ставят OKR и видят OKR всех
- TGIF

Польза:

- один из факторов, благодаря которому компания выросла с 40 до более чем 100000 сотрудников
- Gmail and Google Chrome



Цель Amazon - быть самой клиентоориентированной компанией в мире.
Задача всех сотрудников - прислушиваться к потребностям и желаниям клиентов, чтобы создавать для них ценность.

Поэтому OKR устанавливаются **снизу вверх** и в основном ориентированы на клиента.

Внедрение:

- **Джон Дорр**, инвестор в Amazon в 1995 году, член правления до 2010 г.

Планирование:

 вложенными циклами

- Годовые стратегические OKR компании
- Квартальные тактические OKR команд
- Еженедельные прогресс-собрания для оценки результатов

Польза:

- Согласованность для достижения своих целей в условиях большая иерархической структуры с широкой географической распределенностью
- Постоянное экспериментирование и введение новшеств, особенно в процессы доставки.

Zalando — ведущая в Европе онлайн-платформа по продаже модной одежды и аксессуаров для мужчин, женщин и детей. Она была запущена в 2008 году в Берлине, а сейчас работает в 15 странах и предлагает широкий ассортимент товаров более чем 1500 брендов. В Европе штат компании превышает 10 тысяч человек, доход 6,483 миллиарда EUR (2019 г.)



zalando

Внедрение:

- **2015 г.** - в Департаменте брендов
- **2016 г.** - на уровне всей компании, начиная с топ-менеджеров и более крупные подразделения

Планирование: ежеквартально

- Не более 5 целей + 4 ключевых результата
- Неделя выравнивания в масштабах компании
- Прогресс-собрания раз в 2 недели
- Есть комитет по OKR на уровне компании и сообщество экспертов OKR


Польза:


- каждый сотрудник в Zalando понимает, в каком направлении движется компания
- повышение согласованности между командами внутри департамента

Итоги внедрения

«Северсталь» — вертикально-интегрированная горнодобывающая и металлургическая компания





50 тысяч
сотрудников


12 млн. тонн
стали


6 тысяч
клиентов


продажи в
77 стран


>самая высокая маржа в
индустрии >30%

OKR academy

Итоги внедрения



REDMI NOTE 8 PRO
AI QUAD CAMERA



Пример OKR по стратегическому приоритету «Превосходный клиентский опыт»

(O1) Запустить продажи комплексных решений на рынке РФ

(KR1) Эффект по доп.ЕВITDA:

- от НВП – 22 млн.\$
- от комплексных решений – 30 млн.\$

(KR2) **Time-To-Market НВП сокращен в 2 раза** (не более 12 мес., без учета Сарех мероприятий)

(KR3) Создана инфраструктура для новых бизнесов:

- Запущена ноаяя орг.структура и система целеполагания, обеспечивающая stage-gate
- Команды укомплектованы на 100%



Пример OKR команд «Продуктовые инновации – производство Новых видов продукции (НВП)»

Цель 1 Совершить прорыв на рынке проката с покрытием						Цель 2 Сделать новые продукты быстрее	
KR (ключевые результаты)	KR1 Реализован продукт "Толстый оцинкованный прокат" объемом 5000 т	KR2 Реализован продукт "Zn450-600" объемом 2000 т	KR3 Реализован "Высокопрочный оцинкованный прокат" объемом 5000 т	KR4 Защищен бизнес-кейс принципиально нового для рынка продукта, который имеет спрос на рынке. Критерии завершенности:	KR5 Создан яркий продающий лэндинг новых видов продукции в линейке сэндвич панелей, который принимает поток клиентов.	KR1 Переведены продукты на стадию L6 в количестве 7 шт.	KR2 Выполнено 11 переводов продуктов на следующую стадию в пределах стадий L1-L5
KR (ключевые результаты)	Цель 1 Лидеры в продуктовых инновациях по доп. ЕВITDA					Цель 2 Снизим T2M и встретим новый год без блокираторов	
	Доп. ЕВITDA + 7,5 млн допп (красная зона)	Доп. ЕВITDA + 75 млн допп (синяя зона)	Переведено на стадию L6 5 новых продуктов	Здоровье команды не менее 5 из 6	Команда обеспечена необходимыми компетенциями	Выявлено TOP-10 блокираторов	TOP-5 блокираторов решено внутри команды

Пример OKR на уровне Производства Сортового проката (ПСП)

Цель (O1)

Стать лучшим производством по освоению и продажам НВП в СРС

Ключевые результаты (KRs)

KP1. Продано 10% Новых видов продукции от всего портфеля продаж ПСП

KP2. Снижен Time to Market (T2M) с 9 до 6 месяцев

Цель (O2)

Стать лучшим поставщиком качественного сортового проката для клиентов

Ключевые результаты (KRs)

KP1. Снижено общее количество претензий и уведомлений по качеству от клиентов в тоннах по ПСП с ...до...

KP2. Снижена повторяемость претензий и уведомлений по качеству с...до...

Цель (O3)

Достичь рекордного снижения затрат за всю историю ПСП

Ключевые результаты (KRs)

KP1. Снижены передельные затраты по ПСП на 90 млн рублей

Продукты

Дорожная карта СПП по освоению НВП

Классификатор по дефектам

Программа мероприятий ЦТР

Онлайн-калькулятор себестоимости

**KPI никто не отменял:
OTIF, FTT, PPM и другие**



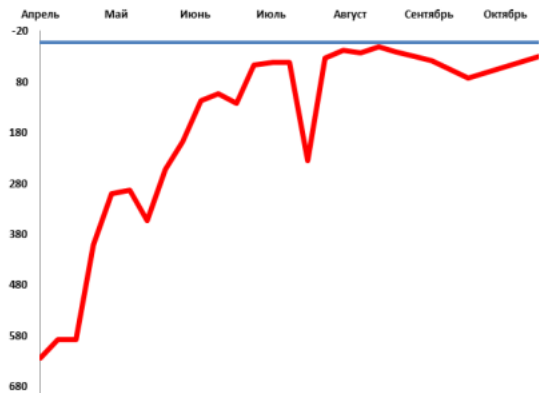
Приятно познакомиться – Torex!



30 лет
3 завода
2000 человек делают двери Torex
более 1000 дилеров в России и 15 странах
мира
более 2700 дверей в сутки
38 автоматических линий

- входные и межкомнатные
- сталь / алюминий / дерево
- неоднократный лауреат премий «Марка №1», «Народная марка», «Всероссийская марка. Знак качества XXI века»
- европейская сертификация качества
- собственная испытательная лаборатория





- Постановка целей как двунаправленное движение (снизу вверх и сверху вниз)
- Общее информационное поле на протяжении года
- Корректировка инициатив по достижению целей верхнего уровня от квартала к кварталу
- Прозрачный, визуализируемый и обсуждаемый на регулярной основе прогресс

Итоги внедрения



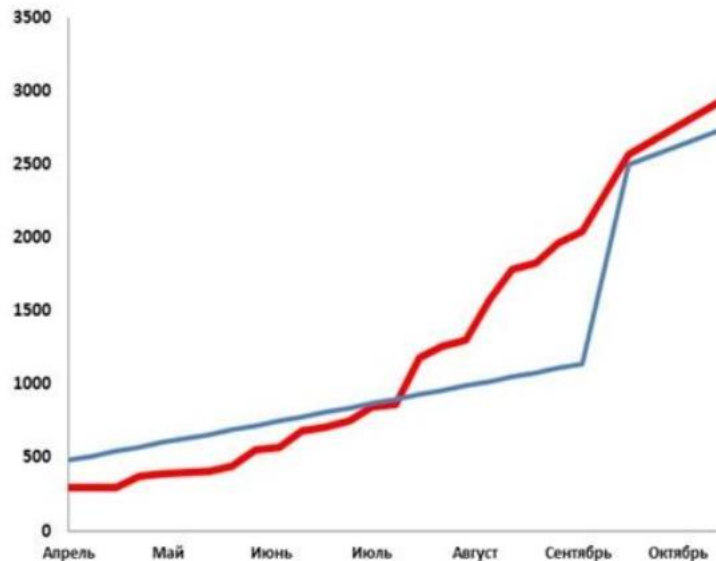
БУЛЬДОРС
СТОРОЖЕВЫЕ ДВЕРИ

- Из четырех целей 2019 года три касались развития совершенно новых направлений/бизнесов
- Все три направления показали хорошие результаты
- Но одно из них показало выдающийся результат: нестандартные изделия





БУЛЬДОРС
СТОРОЖЕВЫЕ ДВЕРИ



РЕЗУЛЬТАТ

Амбициозная годовая цель OKR 2019
по поставке превышена в 3 раза

Результат для интернет-стартапа внутри торговой компании

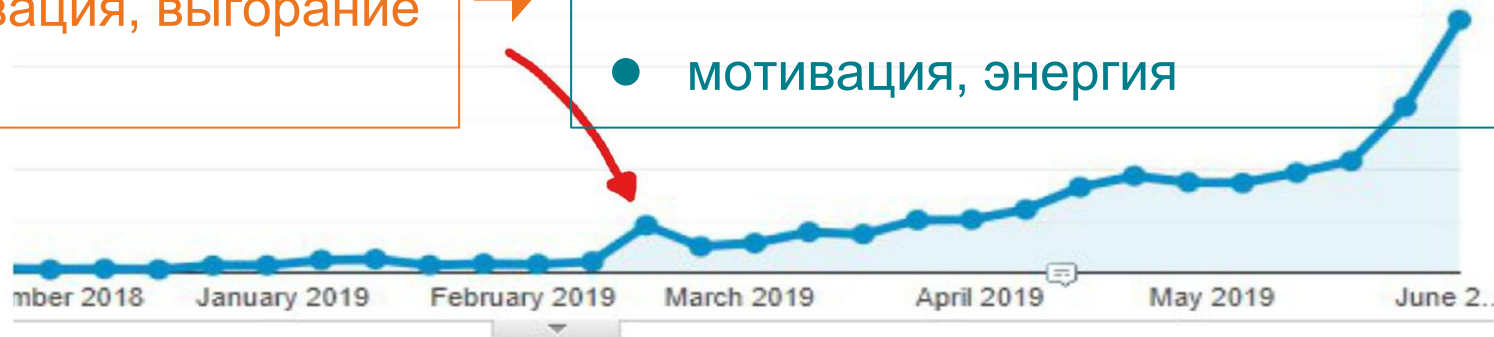
До OKR

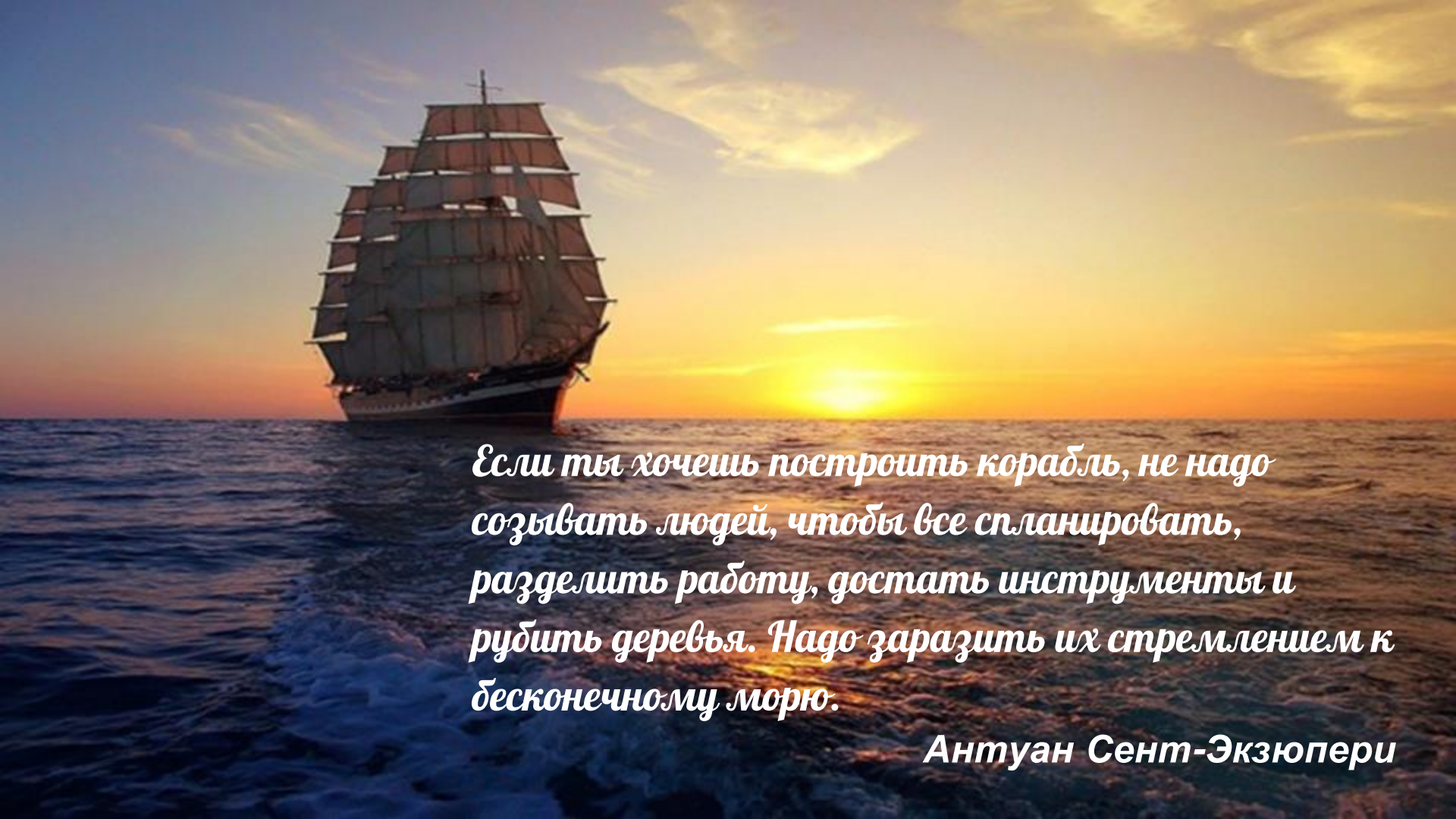
- огромный объем работы, надо делать сразу все
- результат не виден
- демотивация, выгорание



OKR

- четкий фокус на самом важном
- явно видны **результаты** каждую неделю - прогресс или его отсутствие
- мотивация, энергия





Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, чтобы все спланировать, разделить работу, достать инструменты и рубить деревья. Надо заразить их стремлением к бесконечному морю.

Антуан Сент-Экзюпери

Компании с высоким уровнем энергии

- Преданность сотрудников
- Сосредоточенность на возможностях и на будущем
- Гордость сотрудников работой в компании
- Реализация задуманного
- Удовлетворенность сотрудников совместной работой
- Открытость и доверие сотрудников
- Взаимовыручка сотрудников
- Энтузиазм сотрудников
- Максимальная степень вовлеченности сотрудников
- Ориентация на результат

Мотивация 2.0 —> Мотивация 3.0

Внешняя мотивация:

- 1) Поощрение
- 2) Наказание

Финансовая мотивация

Внутренняя мотивация:

- 1) Автономия, самоорганизация
- 2) Мастерство, развитие
- 3) Значимость цели и своего вклада

простая работа



сложная и инновационная работа



Почему прямая связка OKR=деньги не работает?

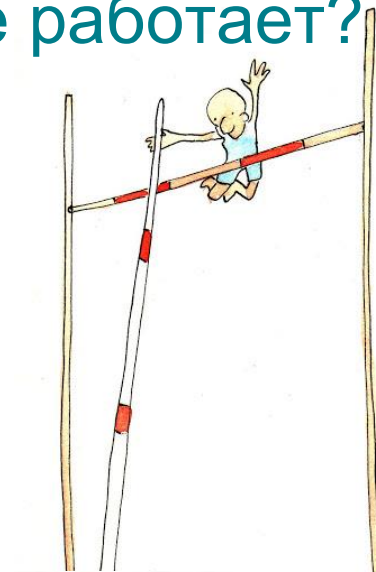
По определению, в OKR:

1. Цели ставят сами команды и сотрудники, а не спускают сверху.
2. Предназначение OKR - непрерывный рост и улучшения за счет амбициозных целей, “на растяжку”, “прыгнуть выше головы”.

Если Результат = Деньги, то:

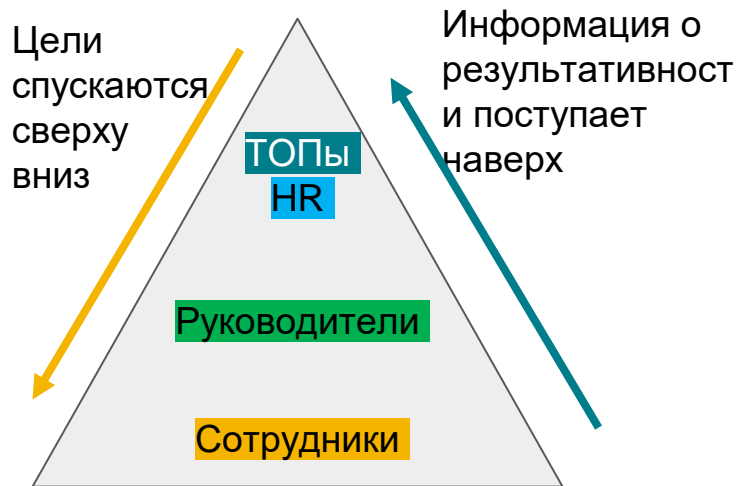
Я буду ставить цель, которую точно уверен, что достигну.

А значит, эта цель на уровне моего текущего результата.

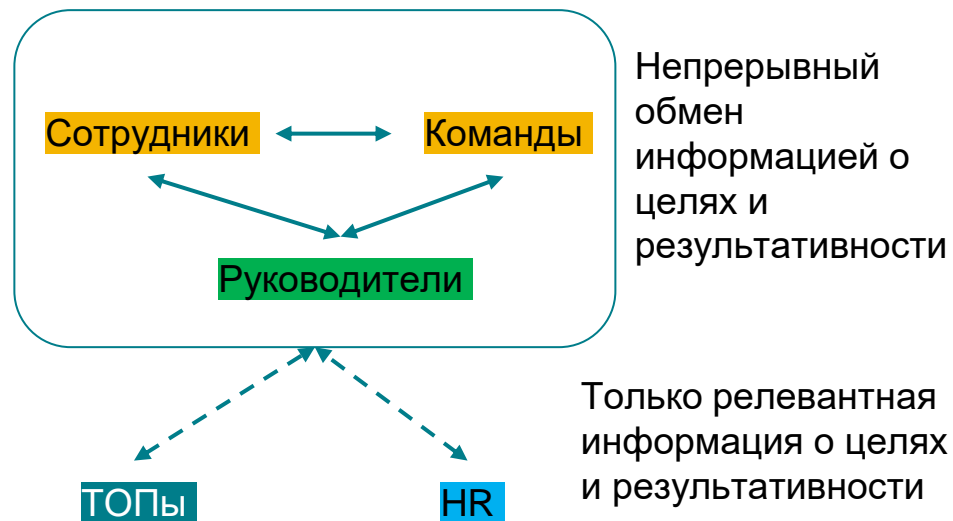


Контроль: от иерархии к самоорганизации

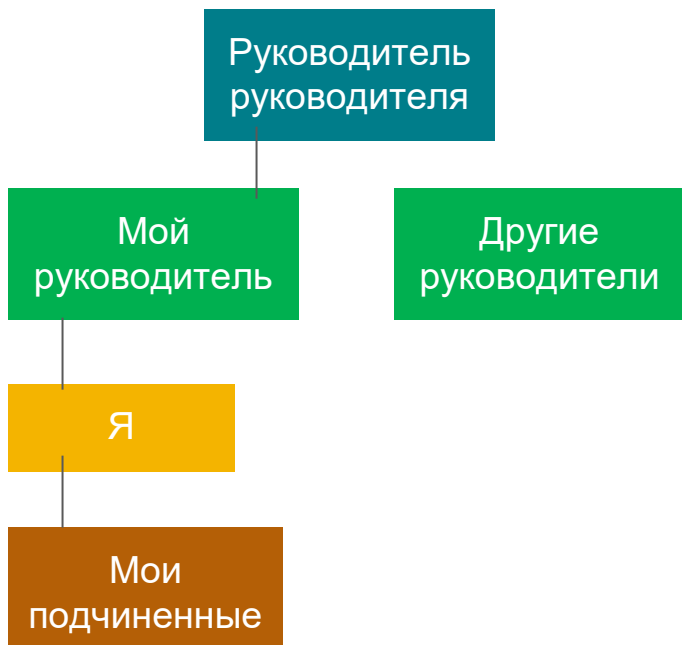
Историческая модель Performance Management



Модель Continuous Performance Management



Исторические предположения о рабочем окружении Сотрудника



Реальное рабочее окружение Сотрудника



Continuous Performance Management

Признание достижений и вклада в общее дело.



Постоянная развивающая обратная связь (ongoing feedback) от широкого круга (коллеги, руководители, подчиненные, клиенты).



Индивидуальные беседы о развитии и эффективности (Коучинг 1:1)



Само-рефлексия



Динамические цели, прозрачные и согласованные по вертикали и горизонтали (OKR).



Частый сбор данных

Непрерывный мониторинг прогресса в достижении целей (check-in)



Командный коучинг: планы, прогресс, ретро



Как определить, нужен ли OKR вашей компании?

- Вы хотите быстрого роста?
- Вы готовы сделать процедуры управления компанией демократическими?
- Для Вас важна вовлеченность сотрудников в достижение целей?
- Вы готовы к системной настройке новой системы целеполагания?

Что сделать ДО внедрения OKR?

1. Понять, есть ли уверенность в том, что Топ менеджеры готовы поддерживать внедрение.
2. Выбрать для себя вариант внедрения: сами / или с помощью консультантов.
3. Разработать и формализовать стратегию развития компании.
4. Определить, кто будет амбассадорами OKR в компании.
5. Согласовать масштаб внедрения.
6. Обсудить с руководителями, у которых будет внедряться OKR, зачем и как это будет происходить.

БАЗОВЫЕ НАСТРОЙКИ	ЦЕЛИ	СИСТЕМА ИСПОЛНЕНИЯ
<p>Агенты изменений</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> OKR -коучи <input type="checkbox"/> Спонсоры 	<p>Стратегия</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> определена и записана <input type="checkbox"/> известна сотрудникам 	<p>Планирование и ретро</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> кто участвует <input type="checkbox"/> периодичность <input type="checkbox"/> длительность <input type="checkbox"/> процедура проведения
<p>Вовлеченность</p> <ul style="list-style-type: none"> = вся компания = управленческая команда = отдельные команды 	<p>Сфокусированность</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> количество целей до 3 <input type="checkbox"/> количество ключевых результатов 3-5 <input type="checkbox"/> run / change 	<p>Прогресс собрания</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> кто участвует <input type="checkbox"/> когда и как часто <input type="checkbox"/> длительность <input type="checkbox"/> процедура проведения
<p>Согласованность</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> количество уровней <input type="checkbox"/> процедура вертикального согласования <ul style="list-style-type: none"> = W = M <input type="checkbox"/> процедура горизонтального согласования 	<p>Ясность</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Цели - понятны, лаконичны <input type="checkbox"/> Ключевые результаты - измеримы 	<p>Мотивация</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> цели вдохновляют <input type="checkbox"/> празднование успехов (пятницы) <input type="checkbox"/> не привязано к деньгам <input type="checkbox"/> нет наказания за невыполнение
	<p>Амбициозность</p> <ul style="list-style-type: none"> = Обязательные цели (100% достижения) = Захватывающие дух (70% достижения) = Оба варианта 	<p>Прозрачность</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Платформа размещения и мониторинга OKR <input type="checkbox"/> Измерение прогресса <ul style="list-style-type: none"> = % достижения = уровень уверенности
<p>Гибкость</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> квартал <input type="checkbox"/> месяц 		

Что может пойти не так?

БАЗОВЫЕ НАСТРОЙКИ	ЦЕЛИ	СИСТЕМА ИСПОЛНЕНИЯ
Агенты изменений <ul style="list-style-type: none"> □ OKR -коучи □ Спонсоры 	Стратегия <ul style="list-style-type: none"> □ определена и записана □ известна сотрудникам 	Планирование и ретро <ul style="list-style-type: none"> □ кто участвует □ периодичность □ длительность □ процедура проведения
Вовлеченность <ul style="list-style-type: none"> = вся компания = управленческая команда = отдельные команды 	Сфокусированность <ul style="list-style-type: none"> □ количество целей до 3 □ количество ключевых результатов 3-5 □ run / change 	Прогресс собрания <ul style="list-style-type: none"> □ кто участвует □ когда и как часто □ длительность □ процедура проведения
Согласованность <ul style="list-style-type: none"> □ количество уровней □ процедура вертикального согласования <ul style="list-style-type: none"> • W • M □ процедура горизонтального согласования 	Ясность <ul style="list-style-type: none"> □ Цели - понятны, лаконичны □ Ключевые результаты - измеримы 	Мотивация <ul style="list-style-type: none"> □ цели вдохновляют □ празднование успехов (пятницы) □ не привязано к деньгам □ нет наказания за невыполнение
Гибкость <ul style="list-style-type: none"> □ квартал □ месяц 	Амбициозность <ul style="list-style-type: none"> = Обязательные цели (100% достижения) = Захватывающие дух (70% достижения) = Оба варианта 	Прозрачность <ul style="list-style-type: none"> □ Платформа размещения и мониторинга OKR □ Измерение прогресса <ul style="list-style-type: none"> = % достижения = уровень уверенности

Нет поддержки руководства
Нет внутреннего OKR-коуча

Никто не знает

Цели ставят сверху. Нет ретро.

Целей > 5

Не проводятся или формальные

Директивно сверху вниз
Каждый сам по себе

Неизмеримые KPI
Нерелевантные цели

KPI = OKR = зарплата

Заниженные цели

Прогресс не отслеживается
OKR приватные

Причины внедрения OKR

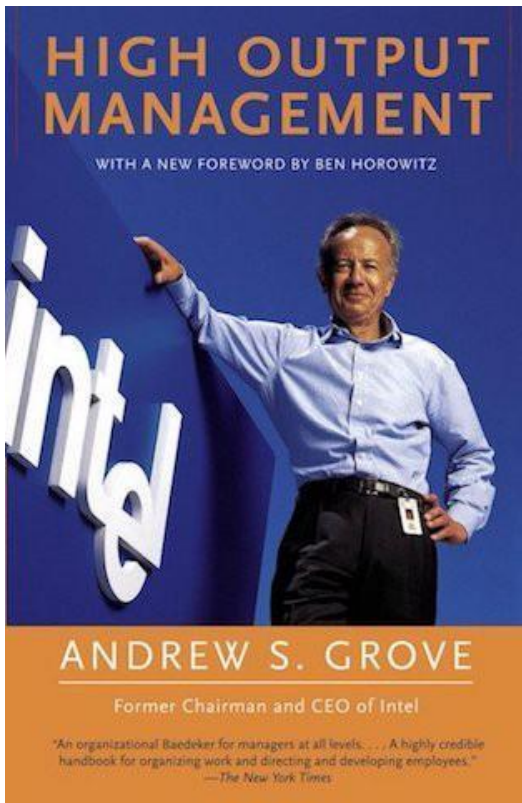
Что даст внедрение OKR компании

Синхронизация действий внутри компании	Своевременная реакция на изменения	Поддержка трансформации бизнес процессов	Возможность корректировки целей на коротком горизонте	Фокусировка на стратегических приоритетах	Понимание у разных подразделений, кто что сделал и зачем -> хорошая командная работа
целеполагание для поколения 20-30 лет	Работать слаженно и согласовано	Экспоненциальный рост компании	Держать руку на пульсе и вовремя корректировать цель	Вовлеченность команды	Сфокусированность на главном - четкая расстановка приоритетов
Возможность ставить амбициозные цели без непосредственной привязки к мотивации	более быстрые изменения в целевых областях	Согласованность целей между разными уровнями компании	достижение невозможного ранее результата	Вдохновленный коллектив	Понимание у разных подразделений, кто что сделал и зачем -> хорошая командная работа
Четкий вектор развития в конкретном направлении	Вовлечение и участие всех направлений и служб в достижение единой цели	Позволит увидеть слабые места, зоны для улучшения	возможность оперативно менять курс исходя из внешних факторов и целей	групповая работа и вовлеченность сотрудников	стабильность развития в условиях неопределенных факторов

Что даст внедрение OKR лично Вам

Понимание, куда движется компания и что требуется от меня	Гибкость в достижении целей	Повышение эффективности	Возможность быстро синхронизироваться со смежными подразделениями, не доказывать приоритете задачи	Понимание приоритетов компании	личная вовлеченность и понимание влияния на цели компании
Однозначные критерии достижения цели	Измеримость собственных действий	Поможет связать свои цели с целями других	Согласование своих целей с целями параллельных подразделений	Понимание целей подразделения	Согласованность действий и прозрачность
Правильная постановка краткосрочных целей планирование и эффективная проработка мероприятий для их достижений. Умение оперативно корректировать мероприятия с учетом изменений.		Фокус на конкретной цели	удовлетворение от достигнутого результата	Позволяет сфокусировать ресурсы	мотивацию сделать больше
		Видишь результаты своего труда			

Роль Andrew Grove и John Doerr



Я РЕКОМЕНДУЮ КНИГУ ДЖОНА КАЖДОМУ МЕНЕДЖЕРУ,
КОТОРЫЙ ХОЧЕТ РАЗВИВАТЬСЯ.

Билл Гейтс

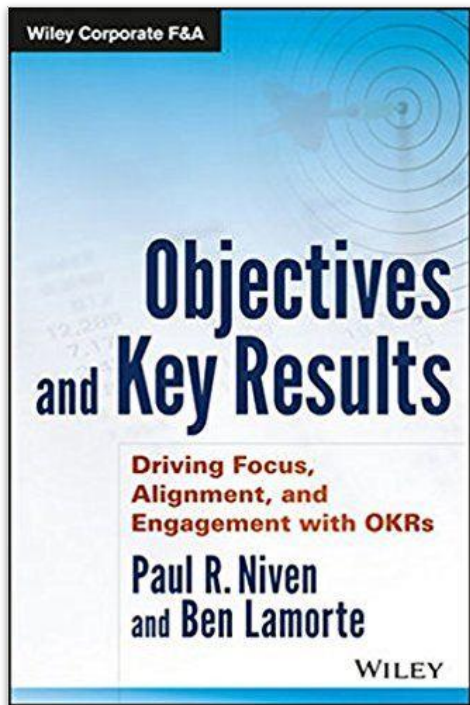
Измеряйте



КАК GOOGLE, INTEL И ДРУГИЕ КОМПАНИИ
ДОБИВАЮТСЯ РОСТА С ПОМОЩЬЮ OKR

Джон Дорр

Основоположник методики OKR



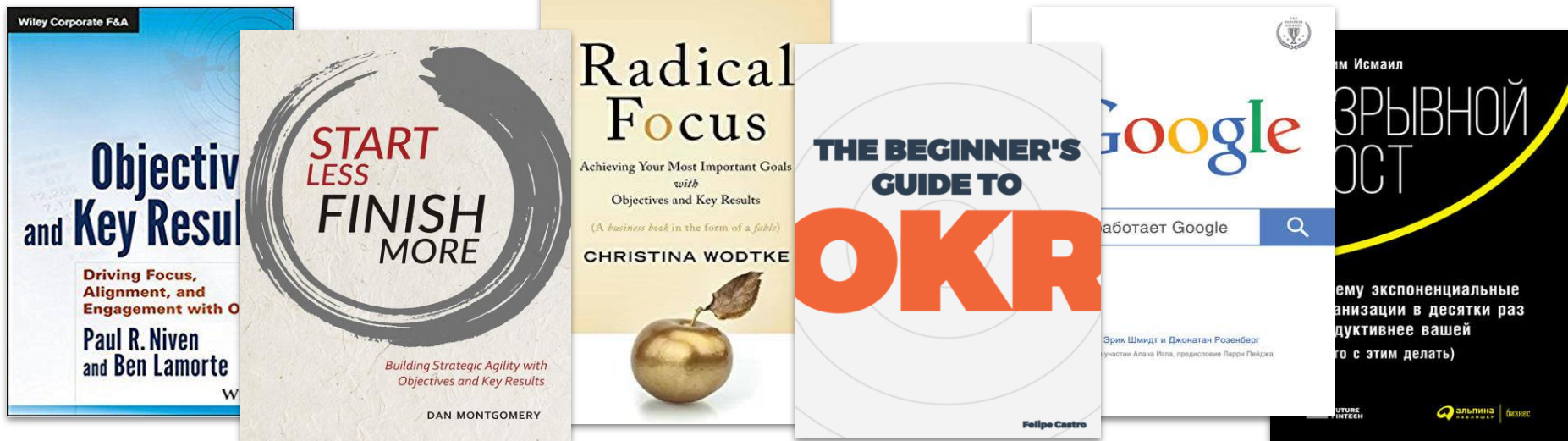
<https://www.amazon.com/Objectives-Key-Results-Alignment-Engagement/dp/1119252393/>



<https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/celi-i-klyuchevye-rezultaty/>

Коллекция книг на нашем сайте OKR-Academy.ru

<https://okr-academy.ru/toreadaboutokr>



Наши статьи



TUESDAY, DECEMBER 10

КАКИЕ КОМПАНИИ ПРИМЕНЯЮТ ОКР И КАКУЮ ПОЛЬЗУ ИМ ЭТО ПРИНОСИТ

Вопрос был задан на Quora "What companies have adopted Objectives and Key Results (OKRs) and what were the impacts?" Ниже приведен mlinuem-celi-rezultati



THURSDAY, NOVEMBER 14

ОКР: ФОРМУЛИРУЕМ ЦЕЛИ И КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ.

ОКР - это система, состоящая из элементов, которые в комплексе позволяют компаниям достигать выдающихся результатов. Основным из



THURSDAY, OCTOBER 31

КАК ОКР МОТИВИРУЕТ НА ИЗМЕНЕНИЯ

Мотивация - это один из важнейших навыков руководителя и одно из главных условий успеха компании.



FRIDAY, NOVEMBER 1

Как стать agile-компанией без революционных перестроек

Хотите оперативно реагировать на изменения и согласованно двигаться в правильном направлении? Узнайте, как это делают Google и передовые

<http://okr-academy.ru/blog>



Время проведения: 13, 14, 15, 21, 22 июля 2021 г. 14.00-18.00

Результаты:

- понимание всех аспектов работы OKR коуча
- практические знания по важным аспектам OKR, чтобы поддержать сотрудников в формулировках и измерении прогресса
- отработка навыков онлайн-фасилитации (проведение сессии планирования, прогресс-собрания, пятницы, ретроспективы) применительно к темам OKR
- составление плана своих действий, с учетом принципов управления изменениями

Описание программы тренинга и условия участия:

<https://okr-academy.ru/training4okrcoach>

Подводим итоги

1. Что было самого интересного?
2. Ваши вопросы?



Наша страница Facebook



Новости и чат в Telegram

OKR-academy.ru

Ирина Сукманюк, Наталья Гульчевская