



КОНФЕРЕНЦИЯ
ФАСИЛИТАТОРОВ
2022 *Точки опоры*



**Наталья
Гульчевская**

OKR Академия



**Екатерина
Филиппова**

OKR Академия



**Ирина
Сукманюк**

OKR Академия

Как поддержать команду в постановке ясных и амбициозных целей?

OKR (Objectives and Key Results)

Двигаться к **Целям и Ключевым результатам**

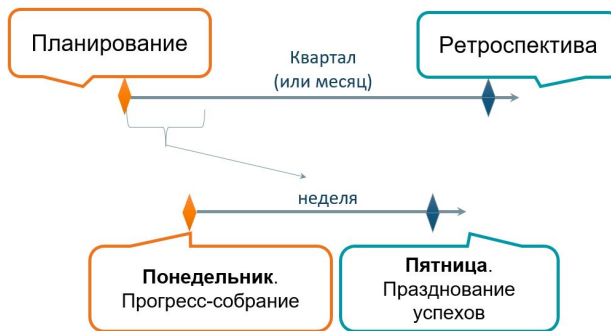
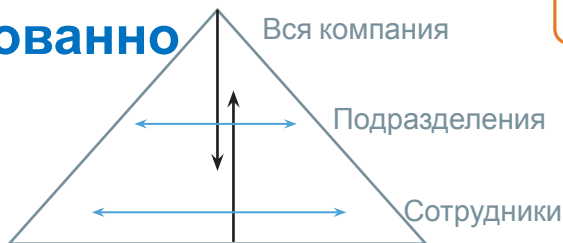
Гибко (Agile)



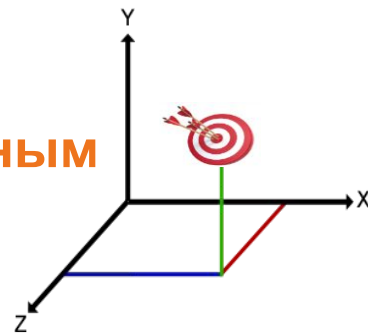
Сфокусированно



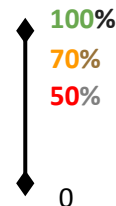
Согласованно



Ясным



Амбициозным



OKR на ближайший квартал



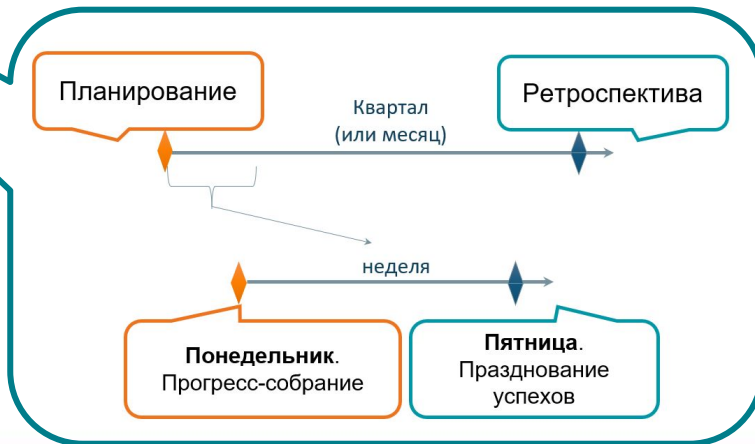
1 квартал

2 квартал

3 квартал

4 квартал

На чем важно
сфокусироваться в
этом квартале, что
поможет реализовать
стратегическую цель?



Стратегическая
цель

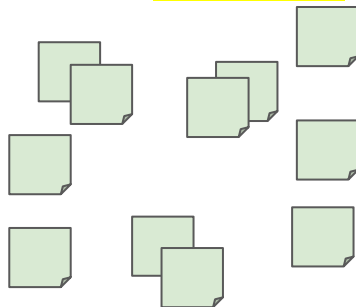
OKR academy

Сессия планирования

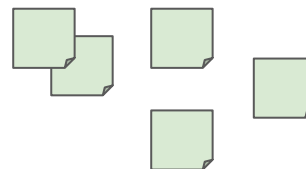
Стратегическая цель
или годовая цель



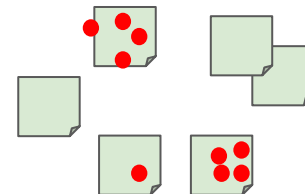
1. Все цели на
(период)



2.RUN



CHANGE



1 неделя

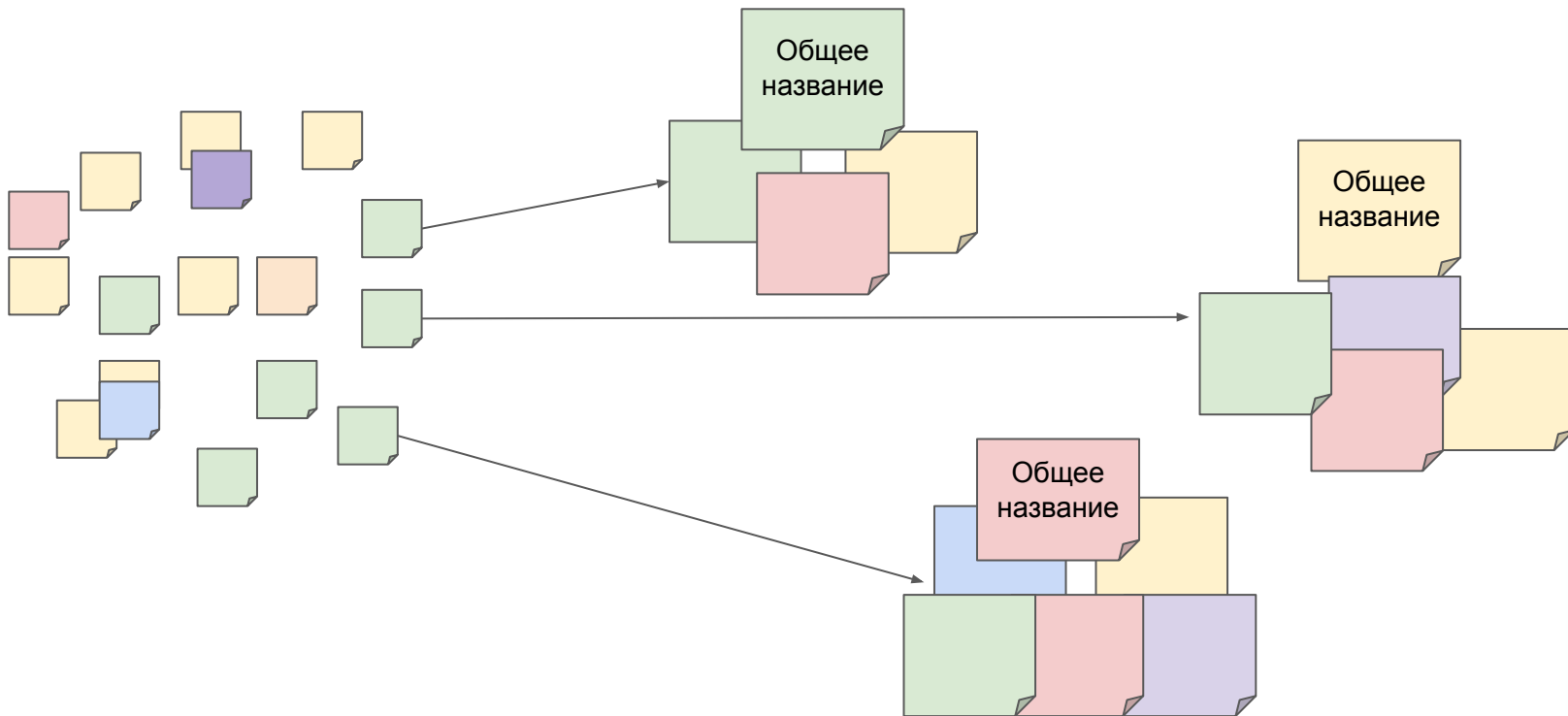
3. Цель 1			Цель 2		
KP1	KP2	KP3	KP1	KP2	KP3

Фасилитация

Варианты для сбора идей: «Афиша»

1 ЭТАП

2 ЭТАП



Кейс “Выводим завод из кризиса”

Компания «Х» производит окна и двери из ПВХ и алюминия. Работает более 15 лет. Имеет имидж надежного поставщика с большой долей рынка.

Конкуренция на рынке высокая. Есть много мелких игроков, которые отвоевывают покупателей за счет демпинга при более низком качестве.

Цикл обслуживания покупателей: приемка заказа, изготовление, доставка, установка изделия.

У компании большие постоянные затраты. Цены практически на все материалы зависят от курса валюты.

Кейс “Выводим завод из кризиса”

Часть поставщиков в текущей ситуации не выполняет свои обязательства по поставкам сырья из-за трудностей с логистикой и закупкой импортных компонентов и комплектующих. Начались срывы сроков изготовления конечной продукции.

В связи с изменением экономической ситуации покупательский спрос снизился. Многие постоянные клиенты, проинформировали, что прогнозируют спад продаж минимум на 30%.

Система мотивации персонала привязана к финансовым результатам деятельности компании. В связи с этим предстоящий прогноз спада продаж означает падение уровня дохода сотрудников. В компании нарастает тревожность.

Кейс “Выводим завод из кризиса”

Часть оборотных средств получена за счет кредитов.

При существующем уровне постоянных затрат и объеме взятых обязательств ситуацию можно оценить как критическую.

Компании очень важно стабилизировать финансовое состояние, ликвидировать проблемы со сроками изготовления продукции, сохранить клиентскую базу и обеспечить поток заказов.

Сформулированы OKR компании на 2 квартал.

OKR завода

Цель 1	РАБОТАЕМ БЕЗ УБЫТКОВ
KR 1	Объем продаж X тыс. руб.
KR 2	Доля постоянных затрат сокращена на X% и составляет Y %
KR 3	Себестоимость производства продукции X тыс. руб. кв. метр
KR 4	Средний уровень наценки Y%

Цель 2	МЫ ЛУЧШИЕ НА РЫНКЕ ВСЕГДА!
KR 1	Полный цикл исполнения заказа (от приема до установки) 5 дней (в среднем на рынке 7 дней)
KR 2	Выполнение заказов в обещанный клиенту срок 100%
KR 3	Рекламации при приемке клиентами не более X% на 100 установок
KR 4	Цена покупателю не выше X руб. кв.м (не повышается пропорционально увеличению себестоимости)

Формируем OKR вместе

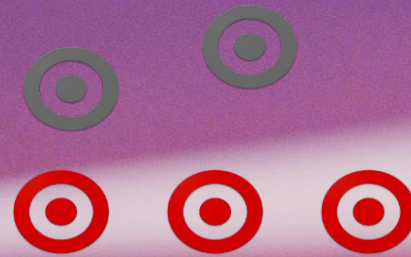
Задача

На основании OKR компании сформировать OKR основных подразделений:

- отдела продаж
- отдела логистики
- производственного отдела
- отдела снабжения
- отдела персонала и т.д.

Сфокусированность

1-3 главные цели



3 главные Цели
на этот период
(CHANGE)



Остальные цели (RUN)

RUN the Business. KPI



CHANGE the Business. OKR

Типы целей

Run



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

Change



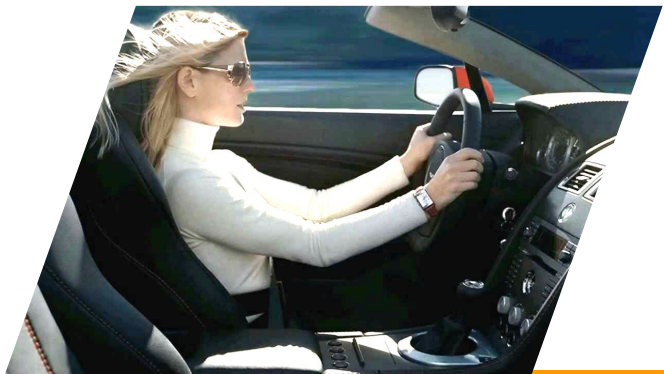
Изменения;
развитие;
новый опыт, творческая
деятельность;
внутренняя мотивация;
OKR

Проверка: Для нее водить машину
RUN или CHANGE? Почему?



Проверка: Для нее водить машину RUN или CHANGE? Почему?



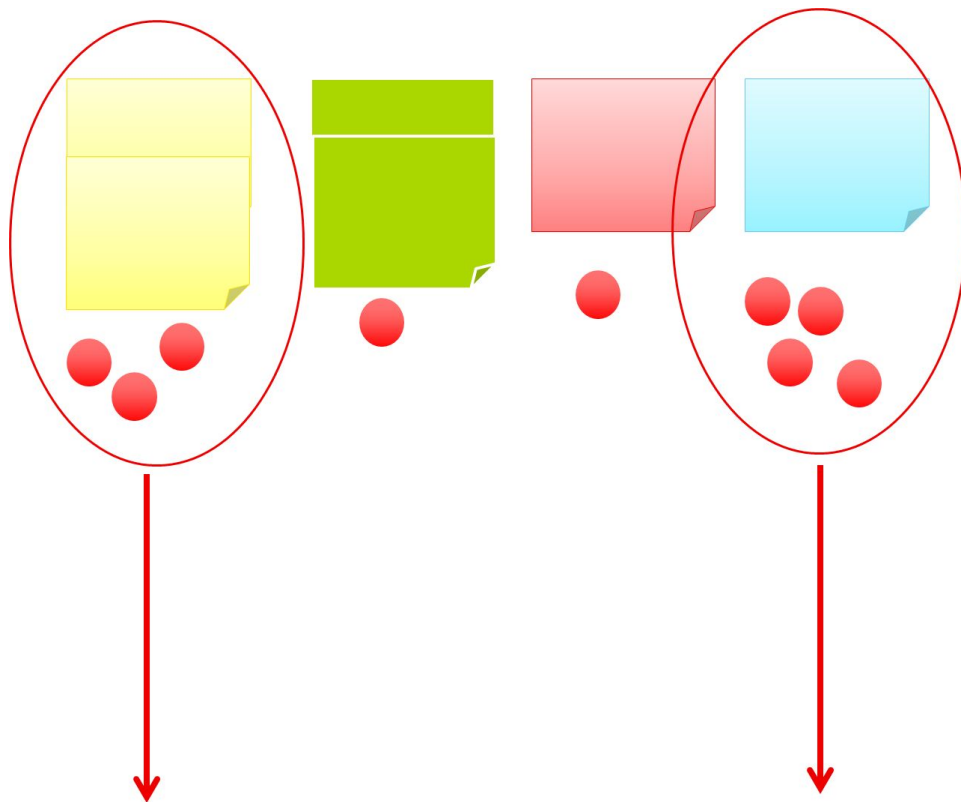


Выбор Критически важных целей для OKR

- 1) Соберите цели CHANGE
- 2) Проголосуйте за критически важные для выбранного периода цели.

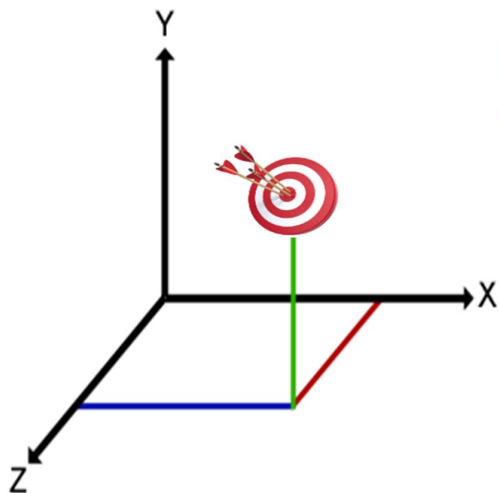
У вас есть 3 голоса (можете все голоса отдать одной цели, или распределить между целями)

- 3) Выберите 1-3 цели, набравших наибольшее число голосов



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

ЧЕК-ЛИСТ для проверки качества OKR

Критерий проверки		<input type="checkbox"/>
Цель (Objective)	Лаконичная, легко запоминается	<input type="checkbox"/>
	Эмоционально мотивирующая	<input type="checkbox"/>
	Конкретная, понятно что хотите достичь	<input type="checkbox"/>
	Критически важная в выбранном периоде для 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"/>
	Амбициозны, имеют бизнес-ценность	<input type="checkbox"/>
Максимальный балл		10

Цель 1
(Objective)

Blank purple box for Objective 1



Blank yellow box for Objective 1

Ключевые
Результаты
(до 5 шт
макс, лучше
2-3)

Blank light green box for Key Results

Blank light green box for Key Results

Blank light green box for Key Results

Blank light green box for Key Results

Blank light green box for Key Results

Задачи

Blank light green box for Tasks

Blank light green box for Tasks

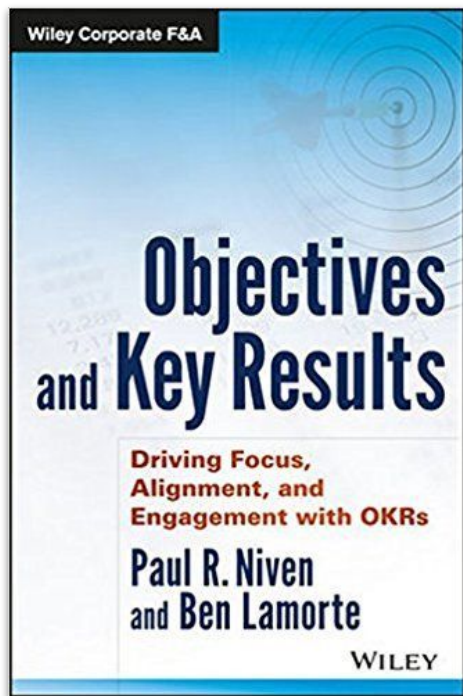
Blank light green box for Tasks

Вернисаж



1. Изучите все OKR других команд
2. Оставьте комментарии:
 - Обязательно - где есть зависимость с вашими OKR
 - Приветствуется - рекомендации по улучшению формулировок
3. Изучите комментарии к вашим OKR, пообщайтесь с авторами, скорректируйте.

Учебник по ОКР



Цели

и ключевые
результаты

Полное руководство
по внедрению ОКР

Пол Нивен
Бен Ламорт



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

<https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/ce-li-i-klyuche-ye-re-zul-ta-ty/>



www.okr-academy.ru

@

team@okr-academy.ru



t.me/okracademychat

VK

vk.com/okracademy

LinkedIn

[www.linkedin.com/groups/
12642264/](https://www.linkedin.com/groups/12642264/)

+7(911)887-91-77
Светлана Винницкая

Tenchat: Tenchat: Наталья Гульчевская
[https://tenchat.ru/gulchevskaya?](https://tenchat.ru/gulchevskaya?utm_source=f78ad847-7153-4f7c-9e2b-a4efa27ab24c)
[utm_source=f78ad847-7153-4f7c-9e2b-
a4efa27ab24c](https://tenchat.ru/gulchevskaya?utm_source=f78ad847-7153-4f7c-9e2b-a4efa27ab24c)

Tenchat: Ирина Сукманюк
[https://tenchat.ru/0437233?](https://tenchat.ru/0437233?utm_source=7ca1ad05-05ec-423c-ab8f-e8a3ca4988cc)
[utm_source=7ca1ad05-05ec-423c-ab8f-
e8a3ca4988cc](https://tenchat.ru/0437233?utm_source=7ca1ad05-05ec-423c-ab8f-e8a3ca4988cc)



Telegram @okracademychat

OKR-academy.ru