

lad.



OKR в действии:

как внедряем с пользой
для HR и компании

КТО МЫ?

Марина

- Заместитель HRD
- Более 10 лет работы в HR
- Практика реализации проектов по внутренним коммуникациям в крупном российском бизнесе
- Реализовала проекты, получившие награды в российских HR-премиях

Анастасия

- ТОП-менеджер Lad, HRD
- 9 лет управленческого опыта
- Сформировала команду HR: 6 команд, 16 участников
- Достижение - HR стал партнером для бизнеса



Марина Сахарова
Зам HRD Lad



Анастасия Коваленко
HRD Lad

КТО МЫ?

Lad — IT-компания и системный интегратор

30 лет

на рынке

550+

сотрудников

NNov

центральный офис

сферы b2b:

web-разработка, 1С-разработка
Обслуживание и консалтинг СМП

О чем мы?

1

Суть методики OKR

2

OKR с акцентом Lad: методика, адаптированная под компанию

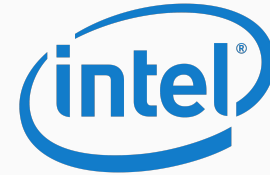
3

Выгоды для HR и для компании - что у нас получилось



Суть методики OKR

Кто использует OKR

The Google logo, featuring the word "Google" in its characteristic multi-colored font (blue, red, yellow, green, blue, red).The LinkedIn logo, featuring the word "LinkedIn" in a blue, sans-serif font, with the "in" part enclosed in a blue square.The Oracle logo, featuring the word "ORACLE" in a bold, red, uppercase, sans-serif font.

”

*Методика OKR повысила наш рост
несколько раз в десять раз*

”

Ларри Пейдж, один из основателей Google

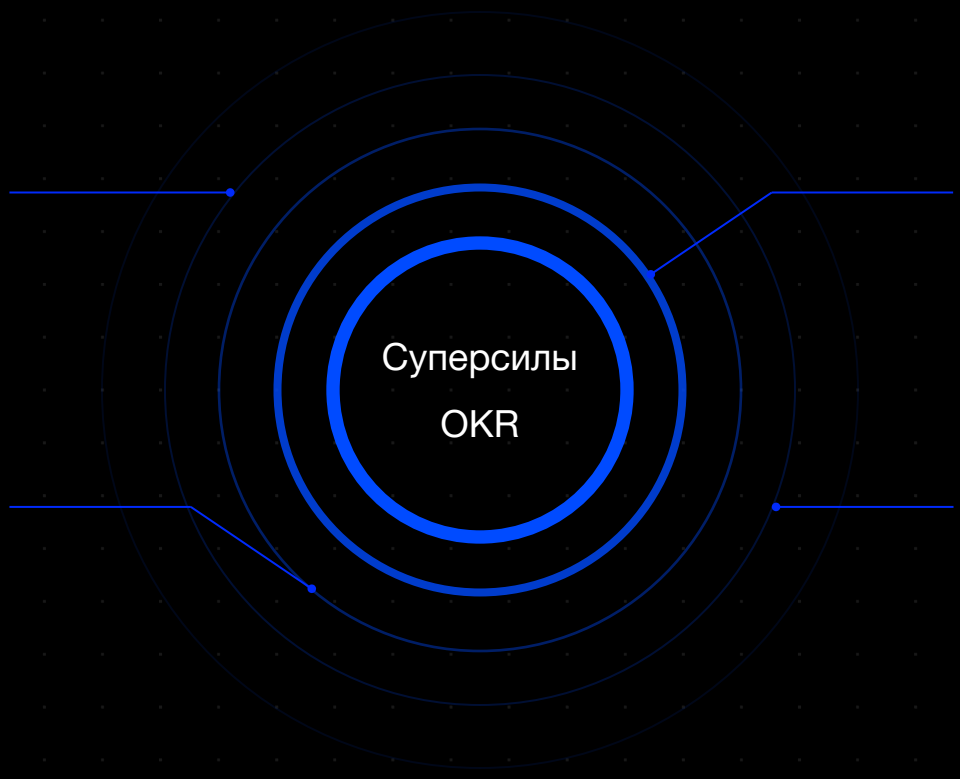
ПРИОРИТИЗАЦИЯ
И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

МОНИТОРИНГ

Суперсилы
OKR

СИНХРОНИЗАЦИЯ
И ПРОЗРАЧНОСТЬ

СТРЕМЛЕНИЕ К
ВЫДАЮЩИМСЯ
РЕЗУЛЬТАТАМ



Почему OKR?

KPI	MBO	OKR
“Как” - результаты деятельности	“Что” - цели, задачи	“Что” и “Как” - цели и ключевые результаты
Ежеквартально или ежемесячно	Ежегодно с пересмотром в середине года	Ежеквартально или ежемесячно
В частном порядке, автономно	В частном порядке, автономно	Публично и прозрачно
Сверху вниз	Сверху вниз	Снизу вверх или горизонтально (примерно поровну)
3-5 четких измеримых показателя	Неограниченное количество целей	Четкий фокус, 3-5 целей
Связано с компенсацией	Связано с компенсацией	В основном не зависит от компенсации
Не приемлет риска	Не приемлет риска	Напористый и амбициозный

OKR с акцентом Lad

методика, адаптированная
под компанию



до 2019

Ура!!!

и побежали...

2019

первые шаги - нам нужен OKR



Петров, Дмитрий <petrov@lad24.ru>

15 окт. 2019 г., 08:52



кому: мне, Роман, Марат, Сергей, Анна, Иван, Юрий, Алексей, Юлия, Тежиков, Максим, Алексей, Марина, Ксения ▾

Добрый день!

Как я уже писал, стратегическая сессия ГК ЛАД будет состоять из двух частей. Первая - это открытый доклад сотрудникам о том, что нам удалось сделать за 9 месяцев 2019 года в рамках реализации стратегии ГК 2019 - 2020 года.

Вторая часть - это сессия топов, на которой мы скорректируем стратегию на 20-й год и запланируем конкретные шаги на 4 квартал 2019 года

Мы хотим 4 квартал запланировать в идеологии **OKR**. По всем топ-менеджерам.

Процесс это небыстрый, от каждого потребует обдумывания, потребует несколько обсуждений. Поэтому начнем заранее.

Что нужно сделать в течение недели:

1. Внимательно просмотреть краткое видео по самой методике.

<https://www.youtube.com/watch?v=-lnzwMNI20k&feature=youtu.be>

1. Подумать и заполнить таблицу - «Мои цели и показатели на 4 квартал 2020 года»

3-4 цели (не больше). Они должны быть достаточно конкретными, но не обязательно измеримыми:

И под каждую цель - 3-4 показателя, обязательно измеримого. Выполнение всех показателей означает, что ваша цель выполнена. Пишем не то, что хотим делать, а то, что хотим СДЕЛАТЬ. До Нового года.

Через неделю (во вторник), как раз перед собранием сотрудников мы соберемся и посмотрим, что у каждого получилось.

Через пару дней пришлю табличку, в которой нужно будет все это написать (плюс там несколько других полей). Дожидаться не нужно, думать нужно уже сейчас.

Кроме того я пришлю рыбу презентации. На совещании во вторник мы заодно отпрезентируем презентацию.



до 2019

Ура!!!
и побежали...

2019, окт

Нам нужен OKR!

2019

первые шаги - нам нужен OKR

Шаблон для заполнения OKR ТОПов

Мои первые OKR



← Петров, Дмитрий <petrov@lad24.ru>

17 окт. 2019 г., 19:02



кому: мне, Сергей, Анна, Иван, Юрий, Алексей, Юлия, Тежиков, Максим, Алексей, Марина, Ксения ▾

Высылаю таблицу для заполнения.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/12HWd11rPlhW7sfXbfQ9BPypfh3XDePsv3Aa3f8Vyn40/edit#gid=132509573>

Правила заполнения

1. Заполнять в КОПИИ. Таблицу высылаю одну на всех, скопируйте ее себе и заполните.
2. Цель должна быть достаточно конкретна, но не обязательно измерима. Цель может немного выходить за рамки периода - горизонт квартал - полгода.
3. Показатель должен быть конкретен и измерим. Задаете себе вопрос - "Как я это смогу посчитать 10-го января 2020 года"? Ну и конечно выполнение этих 3-х 4-х показателей должно свидетельствовать о том, что цель выполнена (или в ее выполнении нет сомнений).
4. Значение для бизнеса. 1. Пишем значение именно для бизнеса а не для себя. Неправильный вариант "Эта задача крайне интересна и позволит мне развиваться в нужном направлении" 2. В первой колонке - пишем, что будет, если задача будет сделана. Во второй колонке - что будет, если мы не сделаем задачу именно в этом периоде. В третьей колонке - кто, помимо вас мог бы реализовать эту задачу.
5. Процент времени. Сумма процента по задачам не должна быть равна 100%. Какую-то долю внимания вы должны уделить и другим делам, различной текучке. Мне кажется что если суммарно будет получаться 50-70 процентов, то это хорошо.

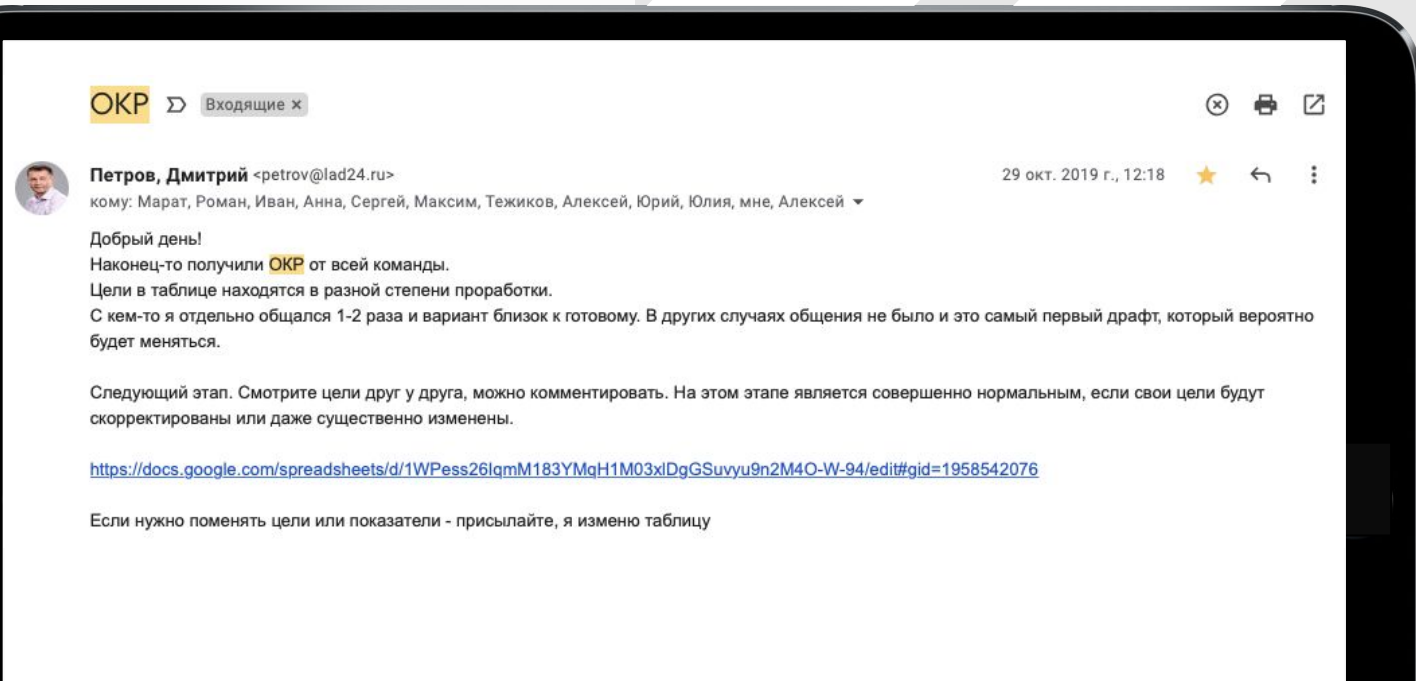


№	Цель	Показатель	Значение для бизнеса			Трудоемкость, % своего времени, чтобы это СДЕЛАТЬ	стоимости проекта (затраты на реализацию помимо своих усилий)	Кто из ТОПов может помочь в реализации
			Что будет если мы сделаем	Что будет если мы НЕ сделаем	Можно ли сделать без меня			
1								
2								
3								

№	Цель	Показатель	Значение для бизнеса			Трудоемкость, % своего времени, чтобы это СДЕЛАТЬ	Примерная оценка стоимости проекта (затраты на реализацию помимо своих усилий)	Кто из ТОПов может помочь в реализации
			Что будет если мы сделаем	Что будет если мы НЕ сделаем	Можно ли сделать без меня			
1	Приблизить продукт ДокиОки к самокупаемости	<p>верхний уровень воронки клиентов - 1440</p> <p>конверсия в продажи - 32% (460 ИП на платном тарифе)</p> <p>98,4% ИП без сотрудников / 14 активными каналами продвижения (активный - это 4 активных каналов продвижения)</p>	Высокая вероятность, что к 01.02.2020 продукт выйдет на окупаемость, продолжит своё существование и начнёт приносить прибыль	Нужно будет пересматривать концепцию продукта, переводить в доп.сервис для подразделения Филиальная сеть НН	Нет	45%	900000 (требует уточнения)	-
2	Применяя продуктовый подход, вывести на рынок продукт - Кадровый учет для ИП с сотрудниками	<p>Протестировать разработанные тарифы</p> <p>Заключить 20 договоров на годовое обслуживание + кадровый учет</p> <p>Минимум 1 канал привлечения ИП с сетями</p>	квалифицированные (трудоемкие, денежные, требующие больших компетенций) услуги. Тем самым повысим ценность услуги, привлечем более крупный сегмент ИП, увеличим средний чек клиента и	Валовый доход Филиальной сети продолжит снижаться	можно, но дольше	15%	0	-
3	Применяя продуктовый подход, проработать услугу "3-НДФЛ для ФЛ", подготовиться к пиковому периоду январь-апрель 2020	<p>Сформулировать ценность и позиционирование услуги</p> <p>Договорённость с 6 партнёрами на лидогенерацию</p> <p>Разместить сервис 3-НДФЛ онлайн на 2 сторонних</p> <p>Определить NSM, построить иерархию метрик</p> <p>Внести 5 правок в онлайн-сервис по данным</p>	Сможем увеличить валовый доход от 3-НДФЛ в пиковый период	Валовый доход останется на прежнем уровне	можно, но дольше	5%	0	
4	Филиальная сеть НН (Салоны) - МФЦ ЛАД	<p>Под маркировку проведена сегментация 95% ИП</p> <p>В Филиальной сети выпустили 10 сертификатов</p> <p>Приём оплат по продуктам и услуга массового дивизиона</p>	предоставим дополнительный сервис (клиент может закрыть вопрос в шаговой доступности) для клиентов массового дивизиона. Сформируем сегментированную базу для дальнейшей работы	компания конкурента по территориальному признаку, соответственно мы теряем валовый доход. Не сделаем сегментацию - не сможем выделить клиентов под	Можно	5%	0	Чурухов, Великий, Голубева

2019

первые шаги - прозрачность



2019

первые шаги - автоматизация

Набор инструментов:

- таблица
- презентация для защиты
- доски в Кайтен для оценки прогресса

Первая ошибка - ранняя автоматизация

4 квартал 2019

Цель	Процент выполнения (от 0 до 100%)	Оценка выполнения (балл от 0 до 1)	Самооценка (вывод)
1. Приблизить продукт ДокиОки к самокупаемость	43%	0.8	Много усилий вложено, в 2,9 раз увеличили кол-во платных подписок, но до нужных цифр не дошли. В том числе из-за накладки с одним каналом (КЦ), на который рассчитывали.
2. Вывести на рынок продукт - Кадровый учет для ИП с сотрудниками	63%	0.5	Услуга проработана, сотрудники обучены, заключили первые 18 договоров. Оценка 0.5 потому что не найден канал привлечения ИП с работниками (свою базу проработали на 85%).
3. Проработать услугу "З-НДФЛ для ФЛ"	5%	0.1	Не хватило времени на эту цель. Успела бегло прозвонить потенциальных партнеров, результата не принесло.
4. Филиальная сеть НН (Салоны) - МФЦ ЛАД	95%	0.5	Цель выполнена на 95%. Прием оплат начнем с 1 февраля (отложили из-за большой нагрузки в январе). Оценка 0.5, так как слишком простые ключевые результаты выбраны.



Выводы

- Важна настойчивость при внедрении, настойчивость авторитетного человека
- Мало разовых задач, нужен циклический процесс с набором мероприятий
- Инструмент, который не открываете на встречах - не работает

- Нет выступления - не заполнят
- Нужно, чтобы по методу OKR жила вся компания

до 2019

Ура!!!
и побежали...

2019, окт

Нам нужен OKR!

2020

Итоги стратегии:
не достигли.

2021, 3q

Новая стратегия.
OKR по-новому.

OKR: бизнес-календарь	ЗАДАЧИ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ	3-Й КВАРТАЛ '21		
				ИЮЛЬ	АВГ	С
Начало разработки стратегии	проинформировать	HR	ТОП Lad			
Ежеквартальная стратсессия: - защита факта OKR текущего Q - презентация плановых OKR на след Q - презентация согласованных OKR на след квартал от ГенДиректора	факт + план	HR, Петров Д.Н. ТОП Lad	Лидеры	6-7	15	
Промежуточная стратсессия - половина квартала	% выполнения OKR	HR	Лидеры			16
Финансовые итоги периода (9мес/12мес/3мес)	встреча на 1 час: презентация + комментарии от ДН	Голубева Ю.	Лидеры			
Итоги стратегии за период, (общие, по командам, стратегия на 2022, выступление фин.директора по итогам года)	итоги за год (половина 2-хлетней стратегии)	Лидеры, ТОПы	Лидеры, ТОП Lad			
Презентация стратегии	общая трагегия, финансы, ЦР, Маркетинг,		Лидеры, ТОП Lad			
Презентации для сотрудников	ProLad (итоги за 6 мес/12мес + новая Общефирменное: финансовые показатели	Петров ДН, HR-деп	Сотрудники			10

Ожидания компании на год: финансовые и нефинансовые

Подразделения	Нефинансовые цели и показатели
Lad	
Бизнес-направления Lad	
Массовый рынок	Найдено решение задачи: "Как увеличить доход в 2023-2024 году на 20% по сравнению с 2022", управление дивизионом передано другому руководителю
Корпоративный рынок 1С	Дивизион выстроен. Это означает, что есть единая и сильная команда, построена система управления на основе финансовой модели, есть масштабируемая система продаж, решен кадровый вопрос (знаем, как усилить команду на 20%). Удалось не только выполнить финплан, но и создать задел для дальнейшего роста в 2023-2024 не менее чем на 20% ежегодно
Ритейл	Создать устойчивую и управляемую бизнес-модель (структура, команда, мотивация, процессы, управление по финмодели)
Платформа Ритейл	На конец года привлечь на платформу 50-75 тысяч мерчантов, 500-1000 тыс юзеров, получить 5-10 млн платформенной выручки и 5-10 млн выручки от интеграций. В течение всего года вести серьезную работу с инвесторами, привлечь внешнего инвестора (если собственниками будет принято такое решение) Глубоко проанализировать применимость решения для зарубежных рынков, при наличии такой возможности - готовиться к выходу
Сопровождение бизнеса	
Маркетинг	Выстроить процессы, принять активное участие в построении и продвижении 2-х платформ. Помочь добиться целей всем бизнес-юнитам, особое внимание обращая на вновь созданные (Ритейл, Корп1С)
HR	Выделены ключевые сотрудники компании, мы умеем не только удерживать их, но и привлекать с рынка на самые высокие позиции. Для этого проведена серьезная работа по системам материальной и нематериальной мотивации по всем группам сотрудников. Лидеры научились создавать и развивать сильные команды, проработан кадровый резерв по лидерам, мы научились регулировать производительность при помощи внешних специалистов (аутсорс, гпх, неполная занятость).



Таблица - единый инструмент

Приоритизация: прописаны цели
и ключевые результаты

Прозрачность и синхронизация:
запросы в другие команды,
отработка запросов из других
команд



Таблица - единый инструмент

1.1. 1С (Вакуленко)			
№	Цель	Ключевые результаты	Способ вычисления (проверки) результата
1	Лад ТОП в рейтинге партнеров облачных решений 1С по России		
1	Приоритетный	Рост клиентской базы + 50 в квартал (июль-сентябрь), по итогам мая было 2416 (Лад-Софт)	Рейтинг партнеров по ИТС среди партнеров
2	Амбициозный	Рост клиентской базы + 90 ИТС ПРОФ (август-октябрь), по итогу квартала 1 квартала 2542 по всей ГК	Отчет KPI (3 Техно=ПРОФ)
3	Приоритетный	Выход РОП	Оформление в штат да\нет
4	Приоритетный	Повышение качества сопровождения клиентов (август-октябрь) - в режиме тестирования, задача отработать лучше, чем в июле	Отчет по эффективности ЛК во Фране
5	Амбициозный	Повышение качества сопровождения клиентов (август-октябрь) - выполнение на 80%	Отчет по эффективности ЛК во Фране
3	Занять доминирующее положение в НН и МСК на рынке ИП		
1	Приоритетный	Автоматизировать работу по клиентам ГО	-Сделали раскулку клиентам через мессенджеры -отправили первые квитанции и отчеты через https://docs.google.com/spreadsheets/d/13BhoPaicb_wWjs7XZaZ-7uOsSBQZP-vFzi9Lm7nWd30/edit#gid=174
2	Приоритетный	Выполнить KPI по росту ГО	В АМО ворнке сопровождение клиентов - общее количество сделок 1800
3	Амбициозный	База клиентов ГО -1800 (сейчас 1600, без ДокиОки))	В АМО ворнке поиск клиентов - есть 50 сделок с #Отмена ЕНВД
4	Амбициозный	Получить 50 лидов по ИП на ГО от ККТ	
5	Амбициозный	База клиентов ГО с работниками - 100 ?	



Таблица - единый инструмент

Запросы в другие команды (что требуется для достижения целей)

№	Команда	Что нужно	Ответ другой команды	Статус запроса
61	7.3. ИТ (Борисычев)	Обсудить возможность доработки докиоки , как мессенджер для работы с клиентами, или найти замену на другой инструмент	Нужно обсудить	Согласовано
62	4. Центр разработки (Коткова, Теричев)	Обсудить возможность доработки докиоки , как мессенджер для работы с клиентами, или найти замену на другой инструмент (Вопрос к Фитасову М)		
63	5. Маркетинг (Теричева, Куценко)	Обсудить возможность доработки докиоки , как мессенджер для работы с клиентами, или найти замену на другой инструмент (Вопрос к Галушкину А)		
64	1.4. ККТ (Адиятуллин)	Получить 50 лидов по ИП на ГО ККТ		

Ваши ответы на запросы других команд

№ запроса	Ответ
423	Надо будет обсудить
61	Нужно обсудить
461	
122	Поддерживаем

Запросы из других команд:

№	Команда 1	Запрос	Статус
61	1.3. Салоны (Сергунина, Сычева)	Обсудить возможность доработки докиоки , как мессенджер для работы с клиентами, или найти замену на другой инструмент	Согласовано
122	2.1. Корп.проекты (Стонаев)	Поддержка ИТ-инфраструктуры проекта "Мониторинг цен" (Толедо)	Давайте обсудим вместе
344	4. Центр разработки (Коткова, Теричев)	Обсудить включение в единый флоу разработки проектов	Нет ответа
423	7.2. Контактный центр (Костюк)	Выгрузка данных из системы телефонии в монитор руководителя	Давайте обсудим вместе



Пилотируем на команде HR



Руководитель

Задать вектор в соответствии со стратегией



Команда

Время на работу команды по формированию OKR



Вместе

Состыковка “сверху” и “снизу”, совместное обсуждение и корректировка



Подвести результат

было 30%, стало 81%

Вовлечение на всех уровнях: концентрируем внимание руководителей

Как часто в течение квартала вы обращаетесь к OKR (ставите задачи, контролируете достижение)?

Один раз в квартал **1 (3,3%)**

Один раз в месяц **8 (26,7%)**

Чаше одного раза в месяц **16 (53,3%)**

Раз в неделю **2 (6,7%)**

В рамках еженедельного плана **1 (3,3%)**

Каждую неделю **1 (3,3%)**

Постоянно **1 (3,3%)**

Вовлечение на всех уровнях:

концентрируем внимание руководителей

Эссе для руководителей “Почему OKR это хорошо?”

”

Список достигнутых за квартал конкретных результатов наглядно показывает распределение времени, достижения и пробелы. А значит, OKR помогает составить более точный план на будущее.

”



”

OKR и дорожная карта помогают вовлечь любого сотрудника в составление, признание, выполнение, достижение ключевого результата. Каждый, кто принял участие в составлении OKR, понимает, для чего, куда движемся, и какими средствами будет достигнуто..

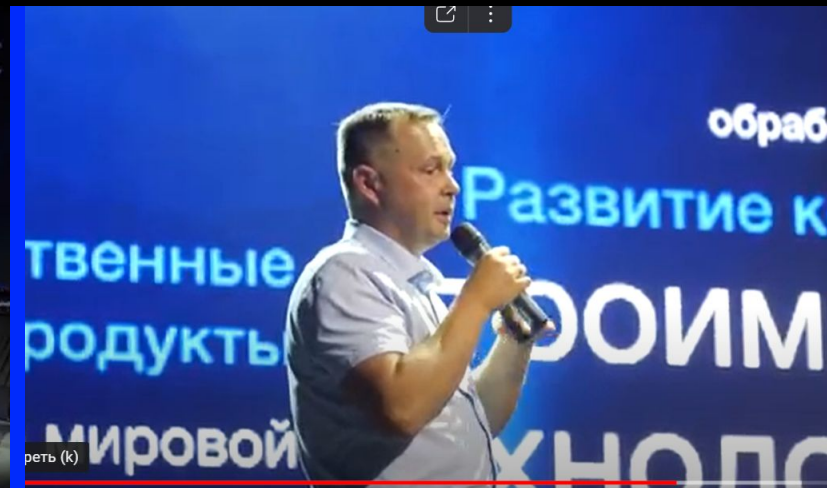
”



”

Еще важным и полезным считаю отметить то, что при формировании OKR каждый сотрудник может высказаться, принять участие в формировании этих самых целей.

”



Вовлечение на всех уровнях: OKR как праздник

Конференция для сотрудников "Pro Lad" - сентябрь 2021

Тема: стратегия и OKR

Вовлечение на всех уровнях: OKR как праздник



Новогоднее общефирменное
собрание - декабрь 2021



Конференция “Pro Lad 2.0” - февраль 2022
Тема: OKR до конца года



Вовлечение на всех уровнях

Новогодние открытки
для сотрудников «мои ОКР»
на 2022 год



Выгоды для HR и компании

что у нас получилось

Польза для компании



**С OKR понимаем, что делаем.
Обозримо, осознанно**



**Мы управляем стратегией,
а OKR - это инструмент.
Сократился промежуток между
стратегией и реальностью**

- чаще смотрим на стратегию, опираемся при планировании
- чётче анализируем фин. показатели
- планирование ближе к реальности, исключая “ура, побежали”



OKR синхронизирует команду

- цели выполняются, команда замотивирована
- оперативный обмен информацией
- появились запросы на кросс-функциональное взаимодействие

Польза для HR



Большая вовлеченность HR в бизнесовые процессы

- администрируем процесс работы по OKR
- взаимодействуем с руководителями, проводим обучения
- несем OKR в массы: выступаем на внутренних конференциях, закладываем в стратегию внутренних коммуникаций



HR работает командно и эффективно

СЛОЖНОСТИ



- Формальный подход к планированию
- Перенос в OKR оперативных задач
- OKR не идут снизу вверх, планирование без команды



Планы

- Обучение по планированию
- Усилить командную проработку OKR
- Разделить OKR и финансовое планирование

Список материалов



На связи!

[/www.lad24.ru](http://www.lad24.ru)



@KOVALENKOAS2014



@MARINA_SAKHAR