

Иванова Валентина Евгеньевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Рославицкая Анна Андреевна,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Лялькова Евгения Евгеньевна, к.э.н., доцент, доцент Департамента бизнес-аналитики, Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Заместитель заведующего кафедрой «Современные технологии сбора и обработки отчетности» (МШБ), Финансовый университет при Правительстве РФ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ OBJECTIVES AND KEY RESULTS СИСТЕМЫ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ INTEL

Аннотация: В данной статье рассматривается то, насколько эффективна система управления персоналом OKR на примере компании Intel. Определяется понятие OKR, её структура (компоненты и функции), а также роль в управлении организацией. Описываются особенности применения системы на практике и показывается то, как эффективно впервые применялась OKR в 70-х годах в компании Intel.

Ключевые слова: OKR, управление персоналом, менеджмент, Intel.

Abstract: This article discusses how effective the OKR personnel management system is on the example of Intel. The concept of OKR, its structure (components and functions), as well as its role in the management of the organization are defined. It describes the features of the system's application in practice and shows how effectively OKR was first used in the 70s at Intel.

Keywords: OKR, personnel management, management, Intel.

Для начала обратимся к определению OKR. Эта английская аббревиатура

расшифровывается как Цели и Ключевые Результаты (Objectives and Key Results). OKR — это система управления целями, разработанная для реализации стратегии и являющаяся мощным способом формулирования целей и доведения их до сведения [1]. Уберите лишние интервалы между абзацами в настройках абзаца

Методология OKR сыграла заметную роль в успехе таких глобальных брендов, как Google и Intel, и теперь используется компаниями всех размеров по всему миру.

Роль системы OKR в управлении организацией может быть значительной, вот несколько примеров:

1. **Определение целей:** система OKR помогает организациям определить свои главные цели и разбить их на более мелкие и конкретные задачи. Это позволяет всей команде понимать, куда они движутся и какова их роль в этом процессе.

2. **Разделение ответственности:** система OKR определяет, кто именно отвечает за выполнение каждой конкретной задачи. Таким образом, каждый в команде знает, за что он отвечает, и у него есть ясное понимание того, какую работу ему нужно выполнить, чтобы достичь целей компании.

3. **Увеличение мотивации:** система OKR строится таким образом, чтобы дать всей команде полное представление о том, что компания должна достичь, и что каждый из участников может сделать, чтобы помочь в этом. Это может увеличить мотивацию и заинтересованность участников в достижении общих целей.

4. **Определение приоритетов:** система OKR позволяет определить, какие задачи на данный момент являются наиболее важными и критическими для компании. Это помогает руководству принимать решения и распределять ресурсы в соответствии с приоритетами.

5. **Отслеживание прогресса:** система OKR позволяет команде и руководству отслеживать прогресс в выполнении задач. Это помогает всем понимать, насколько успешно компания работает в достижении своих целей, и

какие изменения нужно внести, чтобы улучшить результаты.

В целом, система OKR помогает организациям улучшить свою стратегию и управленческие решения, позволяя команде работать на основе общих целей и эффективно использовать ресурсы компании. Система управления OKR состоит из двух основных базисов. Это:

- Структура управления целями, которая помогает организациям внедрять и выполнять свою стратегию.
- И мощный способ формулирования целей, позволяющий организациям, командам и отдельным лицам ставить четкие и измеримые цели, ориентированные на результат, которые поощряют сотрудничество [2].

Использование структуры OKR обеспечивает большее внимание к важным результатам, повышенную прозрачность и лучшее (стратегическое) согласование. OKR достигает этого, объединяя сотрудников и работу, которую они выполняют, для достижения общей цели [5].

OKR состоит из цели, определяющей направление деятельности организации, ключевого (конкретного результата) и инициатив, то есть всех возможных проектов и задач, которые помогают достигнуть ключевых результатов: подцелей, основных показателей, высокой прибыли, эффективности и т. д.

ЦЕЛЬ	КЛЮЧЕВОЙ РЕЗУЛЬТАТ	ИНИЦИАТИВЫ
1. описывает результат, которого вы хотели бы достичь в будущем 2. задает направление — думайте об этом как о пункте назначения на карте	<ul style="list-style-type: none"> • это измеримый результат, необходимый для достижения цели • помогают управленцам измерять прогресс в достижении цели — подобно указателю, показывающему, насколько вы близки к месту назначения 	<ul style="list-style-type: none"> • это все проекты и задачи, которые помогают управленцам достичь ключевого результата • задают общее направление и описывают, как вы доберетесь до места назначения
отвечает на вопрос: «Куда я хочу пойти?»	отвечает на вопрос: «Как я узнаю, достигну ли я цели?»	отвечают на вопрос: «Что я буду делать, чтобы достичь этого?»
<ul style="list-style-type: none"> • не должна быть технической и содержать метрики • должна вдохновлять 	<ul style="list-style-type: none"> • побуждает сотрудников быть амбициозными, но реалистичными 	<ul style="list-style-type: none"> • могут быть совершенно любого содержания

сотрудников	• должен содержать начальное и целевое значение	
-------------	---	--

Таблица 1. Структура системы управления OKR

Структура OKR включает в себя ряд передовых практик, которые помогают сотрудникам расставлять приоритеты, согласовывать и измерять результаты своих усилий [3].

Система управления OKR применяется на практике во многих компаниях, и ее использование имеет свои особенности и условия использования:

1. Ясная формулировка целей. Основная идея системы OKR заключается в том, чтобы сформулировать ясные, конкретные и амбициозные цели, которые будут направлены на достижение общей миссии компании.

2. Участие команды. В системе OKR цели вырабатываются не только высшим руководством компании, но и всеми участниками процесса. Это позволяет вовлекать сотрудников в достижение общей цели и создает чувство командного духа.

3. Разнообразие ключевых показателей эффективности. В системе OKR ключевые показатели эффективности не обязательно должны быть только финансовыми. К ним могут относиться любые показатели, которые наиболее значимы для конкретной компании.

4. Ежеквартальная оценка успехов. Одной из основных особенностей системы OKR является необходимость ежеквартальной оценки достижения целей. Это позволяет быстро реагировать на изменения внешних и внутренних условий работы компании и корректировать цели.

5. Гибкость в управлении проектами. Система OKR позволяет создавать гибкие проектные команды и быстро реагировать на изменения внешних условий. Это позволяет улучшить качество работы, повысить скорость достижения целей и увеличить эффективность компании в целом.

Также существует несколько заблуждений касательно функционирования OKR. Например, многие полагают, что эта система почти полностью повторяет систему KPI. Не совсем так, поскольку KPI не включают в себя цели. Однако KPI

и OKR могут пересекаться, поскольку они оба являются показателями успеха. Так, например, организация может использовать OKR на уровне команды и KPI на индивидуальном уровне.

Также заблуждением является то, что OKR – это всего лишь список задач. Или же то, что руководители организаций могут просто сообщить сотрудникам, каковы их OKR. На самом деле OKR должны давать сотрудникам возможность проявлять инициативу в постановке целей [4].

Начало применения системы развернулось в середине 70-х годов, когда Джон Дорр – один из разработчиков OKR присоединился к Intel, тем самым впервые дав этой системе практическое применение. Все, включая президента компании Энди Гроува, были включены в модернизацию управленческого процесса. разместили распечатку своих OKR, чтобы люди могли просматривать их на ходу.

Операция по модернизации управления под названием «Operation Crush» — стала одной из многих историй успеха Intel с использованием OKR. В 1978 году микропроцессоры Motorola 68000 и Zilog Z8000 представляли серьезную угрозу для 16-разрядного микропроцессора Intel 8086 [1]. Под руководством Энди Гроува (на тот момент и президента, и главного операционного директора) и Билла Давидоу (руководителя отдела микрокомпьютерных систем) Intel запустила Operation Crush, чтобы обойти конкурентов с помощью объединения всей рабочей силы.

Результатом стала громкая победа к концу 1980 года, заключавшаяся в революционных показателях.

К 1986 году Intel закрыла свой бизнес по выпуску микросхем памяти и полностью сосредоточилась на микропроцессорах, также руководствуясь многолетними результатами по работе в системе OKR. Итогом стало то, что процессор 8086 отвоевал 85% рынка 16-битных процессоров [1].

Компания Intel уже около полувека придерживается некогда созданной ей системы управления, и это позволяет компании оставаться лидером в сфере производства электронных устройств и компьютерных компонентов.

Таким образом, на примере компании Intel можно увидеть, насколько эффективна система управления персоналом OKR. Данная система помогает определять цели различной временной дальности, разделять ответственность между сотрудниками, увеличивать мотивацию, определять основные приоритеты в коротком и дальнем периоде и многое другое. Компания Intel стала гаванью для разработки системы OKR и на своём примере показала, как можно успешно модернизировать функционирование крупной международной организации.

Библиографический список:

1. John Doerr. Measure What Matters: OKRs: The Simple Idea that Drives 10x Growth, 2018.
2. OKR: полное руководство по целям и ключевым результатам [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/agile-at-scale/okr> (Дата обращения: 02.05.2023).
3. Paul R. Niven, Ben Lamorte. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs, 2016.
4. Метод управления OKR: особенности и проблемы внедрения // Управление проектами и программами. – 2021. – № 2. – С. 160-161.
5. Тутарова, Ю. В. Повышение эффективности действующего бизнеса с помощью внедрения концепции OKR (Objective Key Results) / Ю. В. Тутарова // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-8(37). – С. 200-209.