

Точно в цель! BSC vs OKR: стратегия, процессы, метрики, люди



Business Studio
проектирование организации

Спикер:

Дарья Яндульская

Лидер направления «Консалтинг» TSQ Consulting

dy@tsqconsulting.ru





В тройке лучших консалтинговых компаний России

TSQ Consulting

Создаем смыслы

950+

клиентов

230+

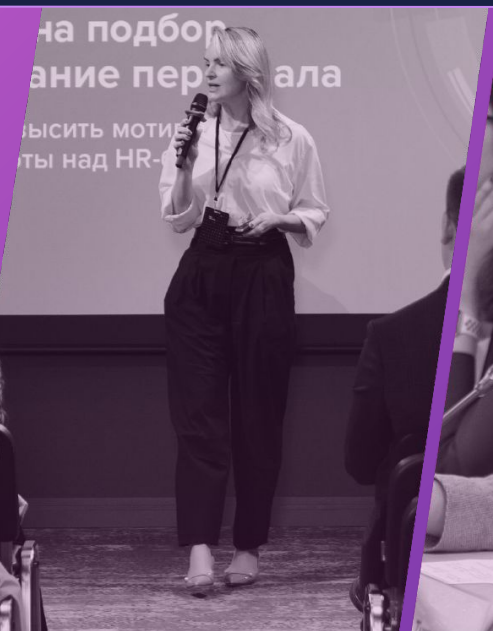
проектов в год

14

лет на рынке

60+

специалистов



Управленческий консалтинг

Устойчивое развитие

Развитие сотрудников

HR-консалтинг

* В тройке лучших компаний в области организационного развития и управления персоналом, по данным «Эксперт РА»

Знакомство с экспертом



Дарья Яндульская



- Лидер практики «Консалтинг» TSQ Consulting
- Ведущий эксперт по оптимизации бизнес-процессов
- Опыт экспертной и тренерской работы — **более 14 лет**
- Эксперт по улучшениям систем управления
- Вела проекты по изменениям **в крупных и международных компаниях**
- **Реализовала 120+ проектов**, включающих в себя аудит системы управления



SIEMENS



О чем сегодня пойдет речь?



Business Studio
проектирование организации

1 Целеполагание в организации: теория и практика. Взгляд эксперта

2 Как связать цели с другими элементами архитектуры предприятия: проектами, процессами, продуктами, людьми? Организационный и инструментальный аспекты

3 Сравнение подходов: BSC или OKR?

4 «Смешать, но не взбалтывать» – интеграция BSC и OKR

5 Примеры, кейсы внедрения BSC и OKR, чек-листы для самопроверки

6 Как внедрить систему целеполагания: методы и инструменты

7 Когда целеполагание мешает бизнесу?

Целеполагание в организации: теория и практика. Взгляд эксперта

Какие технологии/методы целеполагания
используются в Вашей компании?

BSC (ССП)

OKR

MBO

Другое

Целеполагание в организации



Как связать цели с другими элементами архитектуры предприятия: проектами, процессами, продуктами, людьми? Организационный и инструментальный аспекты



Как связать цели с другими элементами архитектуры предприятия



Цели предприятия

Бизнес-процессы

Показатели

Проекты

Подразделения

Сотрудники

Как связать цели с другими элементами архитектуры предприятия



Фреймворки для целеполагания

BSC (от англ. Balanced Scorecard)

OKR (от англ. Objectives and Key Results)

ПО для целеполагания



Business Studio
проектирование организации

Balanced Scorecard (BSC)

В основе этой системы целеполагания лежат **перспективы, стратегические цели, показатели, целевые значения и мероприятия**, направленные на реализацию стратегии компании



Balanced Scorecard (BSC)



Финансы

Какие цели необходимо поставить, исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов?

Клиенты

Какие цели относительно структуры и требований клиентов необходимо поставить для достижения финансовых целей?

Бизнес-процессы

Какие цели относительно внутренних бизнес-процессов необходимо поставить для достижения финансовых и клиентских целей?

Обучение и развитие

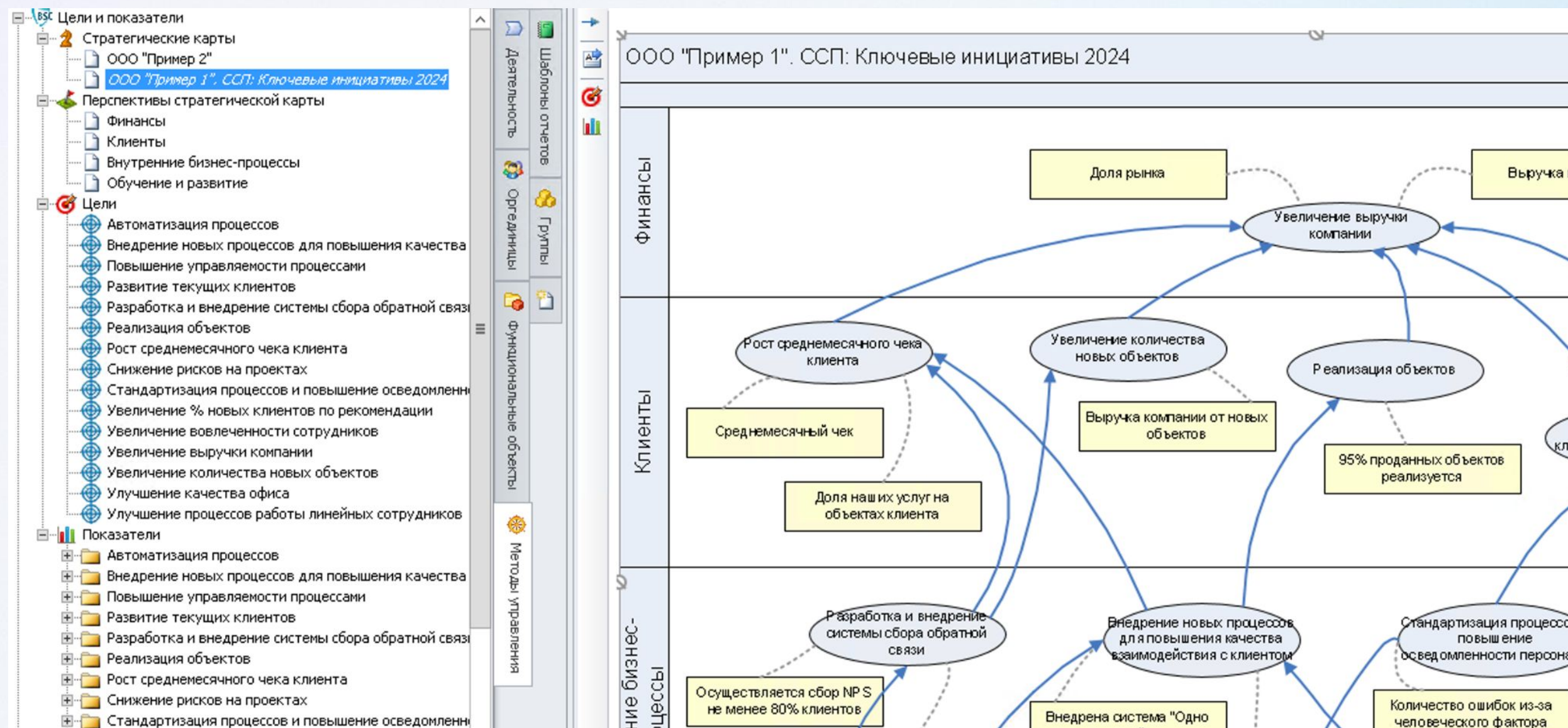
Какие цели относительно обучения и развития персонала необходимо поставить для достижения финансовых и клиентских целей, а также целей внутренних бизнес-процессов?

Balanced Scorecard (BSC) результаты разработки



№	Перспектива	Цель/стратегическая инициатива	Отвественный (должность)	Показатели достижения цели				Мероприятия, направленные на достижение цели
				Название	Единица измерения	Целевое значение	Целевая дата	
1	Финансы	Увеличение выручки компании	Генеральный директор	Выручка компании	руб	XX млрд	12/31/2024	
				Доля рынка	%	XX	12/31/2024	
	Клиенты	Развитие текущих клиентов	Руководитель отдела КАМ	Доля выручки компании от текущих клиентов	руб	XX млрд	12/31/2024	Увеличение чека текущих клиентов: Новый тип услуг
			Операционный директор	Рост среднемесячного чека клиента в разрезе объекта (прирост к предыдущему периоду)	%	XX	12/31/2024	Обновление процессов работы сотрудников с текущими клиентами
			Операционный директор	Доля наших услуг на объектах клиента	%	XX	12/31/2024	
		Реализация объектов	Операционный директор	XX% проданных проектов полностью реализуются	%	>XX	12/31/2024	Разработка стандартов операционной работы
								Цифровизация коммерческих метрик и метрик реализации проектов

Balanced Scorecard (BSC) в BS



Objectives and Key Results (OKR)

В основе этой системы целеполагания лежат **цели** (качественные цели, необходимые для продвижения организации в желаемом направлении) и **ключевые результаты** (количественные показатели для измерения достижения целей)

OKR

Objectives and Key Results

Как работает система



Всего **3–5 OKR**

Важно поощрять сотрудников к самостоятельному формулированию как минимум половины своих OKR

OKR не должны быть «высечены в мраморе»

OKR не должны быть привязаны к системе вознаграждения и поощрения сотрудников, иначе они будут вести себя слишком осторожно (это спорный тезис, и многие компании (Авито) отходят от классического подхода)

Внедрение OKR требует времени. Может пройти несколько лет, прежде чем организация научится по-настоящему грамотно ставить цели и привязывать к ним разумные ключевые результаты. Важно, чтобы в команде был человек, отвечающий за внедрение данного фреймворка!

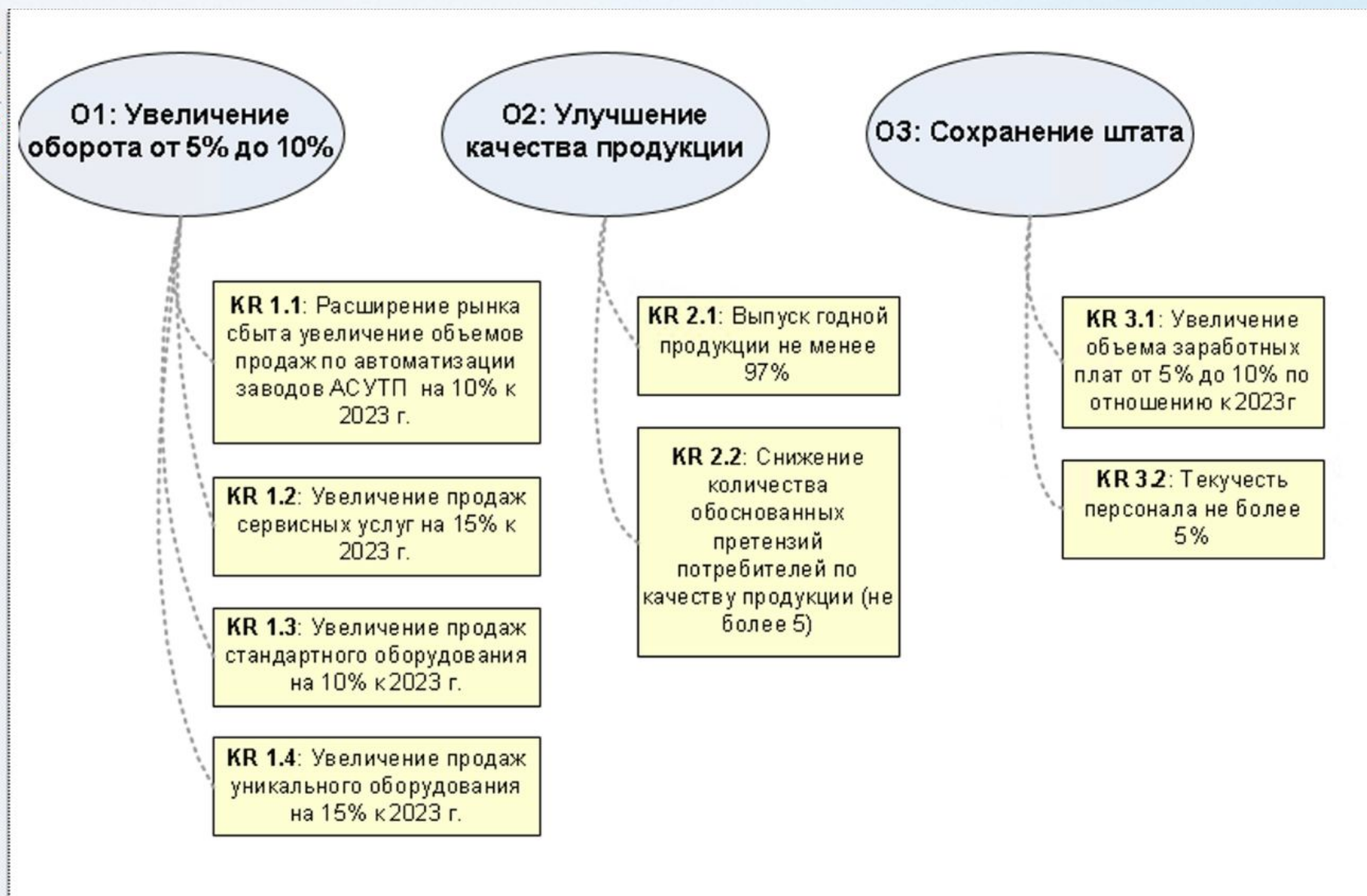
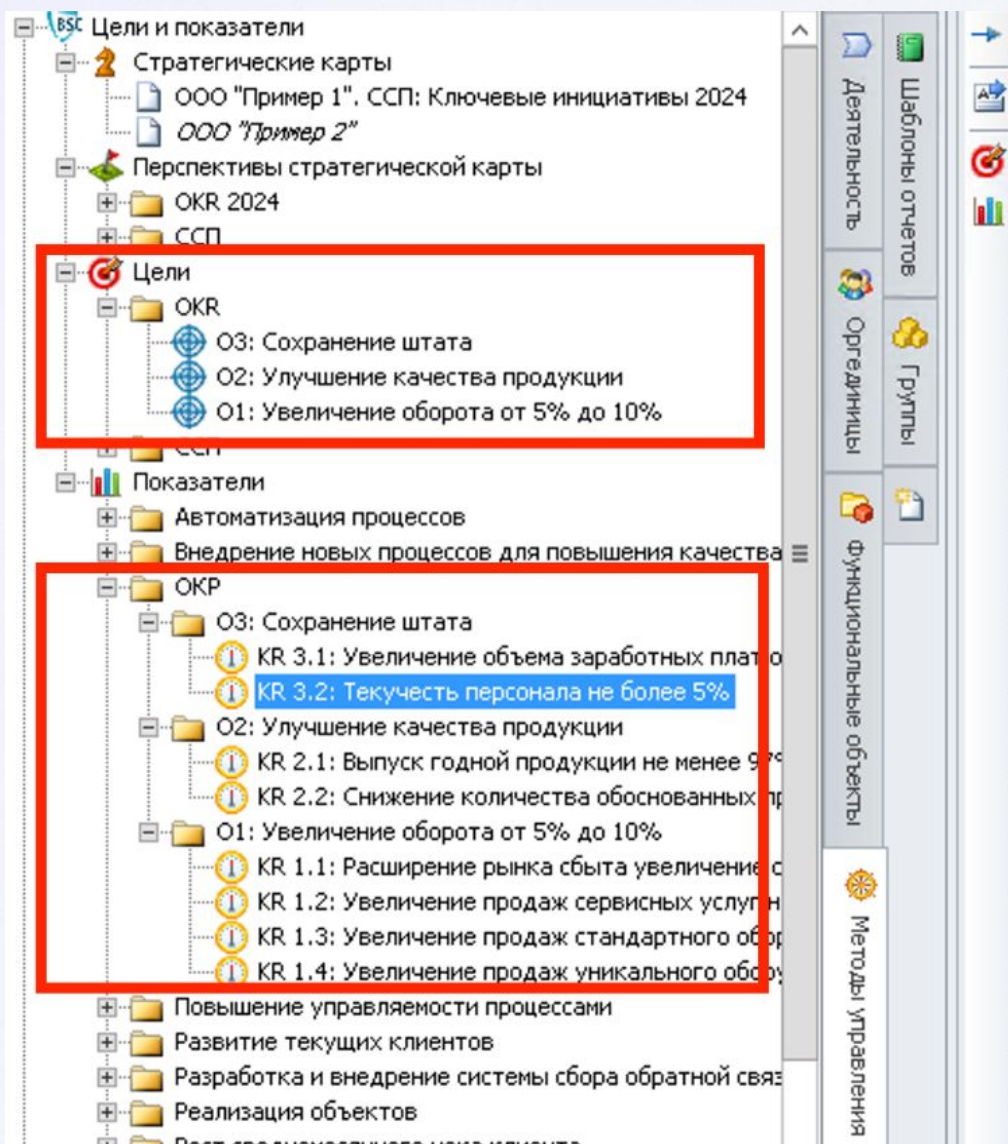
Objectives and Key Results (OKR) результаты разработки



Цели в области качества на 2024 год.

№	Стратегическая цель	Цель на год	Критерий результат ивности	План мероприятий по выполнению цели	Срок	Ответственные исполнители
1.	Увеличение оборота от 5% до 10%	Увеличение продаж уникального оборудования	15%	Поиск новых сегментов рынка: Рассмотреть новые целевые сегменты, которые могут быть заинтересованы в вашем продукте. Рассмотреть возможность выхода на новые рынки или страны. Привлечение и удержание клиентов: Разработать стратегии для привлечения новых клиентов через улучшенные каналы продаж. Повышение квалификации команды продаж. Разработать стратегии для предложения дополнительных продуктов или услуг существующим клиентам. Рассмотреть внедрение технологий для автоматизации рутины (например, CRM, ERP-системы) чтобы высвободить ресурсы для более продуктивных задач.	28.12.24	Руководитель отдела управления проектами
		Увеличение продаж стандартного оборудования	10%			
		Увеличение продаж сервисных услуг	15%			
		Расширение рынка сбыта увеличение объемов продаж по автоматизации заводов АСУТП	10%			
2.	Сохранение штата	Увеличение объема заработных плат	от 5% до 10% по отношению к 2023г	Проанализировать причины ухода сотрудников, определить, какие отделы или позиции имеют высокие показатели текучести. Провести опросы сотрудников. интервью	28.12.24	Директор по персоналу

Objectives and Key Results (OKR) в BS



Приоритетные цели

- Связаны с ключевыми метриками — объемами производства и продаж
- Менеджмент формулирует их на уровне компании, а сотрудники — на уровне отделов
- Такие цели должны быть выполнены на 100% в указанный срок

Амбициозные цели

- Это рискованные идеи, ориентированные на будущее. «Амбициозная» означает, что для цели изначально завышают планку так, что ее достижение кажется практически невозможным
- Цель может завышаться в 1,5–2 раза. Например, в Google оптимальным завышением считается цель, когда уверенность в ее достижении находится в пределах 60–70%
- Если же человек заранее уверен в том, что достигнет цели, то она недостаточно амбициозна

Сравнение подходов: BSC или OKR?



BSC VS OKR



Отличительные признаки	Balanced Scorecard (BSC)	Objectives and Key Results (OKR)
Период планирования целей	Год	Квартал
Постановка целей	«Сверху-вниз» и «снизу-вверх»	«Сверху-вниз»
Перспективы целей	Перспективы целей: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие	Перспективы целей отсутствуют
Достижимость целей	100%	60-70%
Связь показателей с системой мотивации персонала	Устанавливается	Не устанавливается

«Смешать, но не взбалтывать» — интеграция BSC и OKR



Интеграция BSC и OKR



Business Studio
проектирование организации

BSC

Стратегическая карта с 4 перспективами:
финансы, клиенты, бизнес-процессы,
обучение и развитие

+

OKR

Цели OKR по перспективам
Ежеквартальные цели и показатели

Системный подход к планированию наиболее актуальных и приоритетных
целей и показателей

Скрин с примером BS



Business Studio
проектирование организации

Метафора 2024: Технология мастерства

Постепенно движемся к метафоре 2032: «Любая достаточно развитая технология неотличима от магии»

Сегмент	Цели	Ответственный	Проекты/ключевые результаты	3-7 июня	10-16 июня
Финансы	1 Выручка X	-	-		
	2 Фактическая рентабельность проектов выше X%	Генеральный директор Операционный директор Директор по ИТ / Развитию Руководитель проектного офиса	Система финансовой отчетности работает Внедрён и работает трекинг времени Внедрён дашборд по бонусам проектного офиса X% работ осмечиваются ПО	Создание смет не менее, чем на X% новых работ	Создание смет на X% новых работ. Обучение проектных менеджеров управлению бюджетом
	3 Рентабельность чистой прибыли X%	Генеральный директор + Операционный директор			
	4 Мы работаем с собственниками, CEO, CEO-1, формируя лидеров отраслей	Руководитель отдела маркетинга	Все комодити услуги упакованы		
	5 Увеличение доли новых клиентов при сохранение выручки от объема текущих (агрессивно больше переичных)	Лидер практики Консалтинг + Старший консультант практики Консалтинг + Консультант практики Развития	Создать и внедрить методологию вывода нового продукта (весь цикл)	Анализ существующего стека продуктов	Генерация и обсуждение гипотез для тестирования
Процессы	6 Факт соответствует плану по практикам, по людям. Управляем спросом (повышение деловой репутации через трансляцию мастерства)	Руководитель отдела маркетинга Руководитель отдела маркетинга Руководитель отдела маркетинга	Создан план маркетинга на год Создан годовой бюджет маркетинга (до продуктов) Коммерческая стратегия на 6 месяцев (маркетинг + продажи) В том числе воронки	Верхнеуровнево готов и согласован с ГД Верхнеуровнево готов и согласован с ГД	
	7 Повышение качества исполнения проектов / работ (план-факт, срок, ресурсы)	Операционный директор Руководитель проектного офиса + ЛП Лидер практики Консалтинг + Операционный директор	(сначала обсудить что обещаем с т.з. продуктов) Управляем ожиданиями клиентов (на всех этапах) - есть система - есть соответствие NPS Стандартизация технологии оказания услуг комодити Описаны БП (продажи, реализация, доп. продажи) Только часть с «око» клиента» Часть с продажами — после продуктов	Внедрение нового слайда в КП по ком. условиям (клиенту прозрачно: этапы, зоны ответственности, сроки и бюджеты) — согласовать на фин. встрече с ЛП — донести до сейлзов (Руководитель отдела маркетинга), консультантов (ЛП)	
	8 Быстроена система управления загрузкой производством и всеми подразделениями. Загрузка ресурсов распределяется равномерно	Руководитель проектного офиса Руководитель отдела маркетинга + Руководитель отдела продаж Руководитель отдела маркетинга Руководитель проектного офиса Руководитель отдела дизайна Руководитель отдела продаж	Единое поле по проектам Организована структура и бонусная система Коммерческого блока Создана бонусная схема маркетинга Загрузка производства управляется Создана бонусная система отдела дизайна Загрузка Коммерческого блока управляется	Встреча с Операционным директором по доработкам Публикация БП по управлению загрузкой производства. Запуск тестового периода с еженедельным контролем ОС от Директора по ИТ / Развитию по срокам доработки инструмента для отслеживания загрузки ОС от Директора по ИТ / Развитию по срокам доработки дашборда	Встреча Руководителя отдела продаж и Операционного директора по доработкам Доработки Тестовый период с еженедельным контролем (Директор по ИТ / Развитию) Создание инструмента
	9 Внедрено управление на основе данных по ключевым метрикам	Руководитель отдела продаж	Обновление дашборда и автоматизация коммерции		
	10 Соответствие команды профессиональным требованиям бизнеса. База по компетенциям выровнена по целевой (есть система и все оценены). Развитие "базового мастерства" брать "середину"	Руководитель отдела маркетинга HRD Лидер практики Консалтинг + HRD HRD	База знаний для Коммерческого блока по практикам собрана Система оценки персонала Система трейпов Школа N + книжный клуб	Доработка Развития Оценка команд. Оценка знаний Используем текущую систему Черновик -План по школе N q3-q4	Доработка Развития Оценка команд. Оценка знаний Используем текущую систему Проработка идеи и формата КК. Черновик -План по школе N
	11 Создание оптимальной конфигурации и наполнение команд под рост и задачи бизнеса	HRD + Лидер практики Консалтинг	Процесс работы с Uber перестроен.	Инвентаризация	Инвентаризация. Сбор требований
	12 Создать среду, в которой хотят работать профессионалы	Руководитель отдела дизайна Лидер практики Консалтинг HRD HRD	Разработан бренд-бук Создана игра "Ценный путь" Годовой цикл HR работает КДП перестройка. Все документы в порядке	Сортировка идей и проблем после брейншторма Процессы обучения 0 этап: оригиналы NDA, договора	Структура ББ Прописываем 4 ценности, миссию, архетип мудреца Процессы обучения 0 этап: оригиналы NDA, договора

Примеры, кейсы внедрения BSC и OKR, чек-листы для самопроверки



Кейс с BSC



Компания

Крупнейшая компания
фармацевтического рынка

Цели

- Вывести команду на усовершенствованный стратегический уровень мышления за счет освоения новых инструментов и подходов
- Обеспечить максимальное погружение в культуру эффективности за счет большого количества практики и рефлексии управленческой команды
- Передать участникам методологию создания и проведения сессий по модели BSC и бизнес-модели Остервальдера

Развитие стратегического лидерского мышления у руководителей

Логика реализации программы обучения

1

Структурирование
и систематизация информации

2

Обучение по системному
и стратегическому мышлению

3

Разработка и проведение
сессии по модели BSC

4

Дополнительное сопровождение
результатов сессии по BSC

5

Разработка и проведение
сессии по модели Остервальдера

6

Дополнительные инструменты
к модели Остервальдера

Ключевые результаты:



Расхождение в достижении
план/факт оперативных планов
снизилось с 30% до 10%



Достижение целей выросло с 55% до 90%
(горизонт планирования – год)



@tsq_operations

Чек-лист каскадирования целей по Balanced Scorecard

10 принципов, которые помогут грамотно
формулировать цели по Balanced Scorecard



Кейс с BSC и OKR



Компания

Федеральный банк (NDA)

Количество сотрудников

Более 10 000 человек

Цель

Адаптировать бизнес-процессы и изменить процесс обучения персонала вследствие коренного изменения стратегии

Сопровождение выполнения стратегических целей компании
Разработка карты BSC

Процесс работы и решения

Подготовка к сессии

- Разработка и согласование сценария сессии, оформление материалов
- Проведение интервью с ключевыми лицами (5–6 шт. до 60 мин.)
- Проведение командной встречи (определение видения и стратегической цели, узкий круг – 4 часа)

Стратегическая сессия

- Проведение сессии – 2 дня по 8 часов, очно
- Знакомство участников сессии со стратегической целью. Разработка индивидуальных планов подразделений, цели + инициативы, что в совокупности должно привести к достижению стратегической цели всей компании
- Оцифровка результатов, протокол сессии

Определение опережающих показателей, влияющих на результат

- Исследование. Поиск и анализ лучших практик внутри компании
- Разработка dashboard с целью отображения опережающих показателей и их влияния на результат
- Информирование и обучение сотрудников
- Отслеживание влияния опережающих показателей, корректировка в случае необходимости

Ключевые результаты:



За первый год «критически важная цель» была выполнена



За год «критически важная цель» была изменена с «выдач» на «оборотность» выданных карт



@tsq_operations

Чек-лист каскадирования целей по OKR

10 принципов, которые помогут грамотно
формулировать цели по OKR



Как внедрить систему целеполагания: методы и инструменты



Руководитель – драйвер внедрения культуры целеполагания в компании

- Устанавливает стратегические и оперативные цели
- Проектирует бизнес-процесс (правила) управления целями в компании
- Анализирует причины недостижения целей, помогает ответственному найти решение
- Управляет рисками, связанными с достижением целей
- Улучшает процесс целеполагания в компании



- Демонстрирует ролевую модель поведения в исполнении правил управления целями в компании
- Способствует обучению сотрудников правилам целеполагания
- Выделяет ресурсы на достижение целей
- Проводит регулярные синхроны, ретроспективы и коммуникации
- Осуществляет мониторинг достижения целей и показателей на своем уровне декомпозиции
- Контролирует исполнение правил целеполагания в компании

Как внедрить процесс целеполагания в компании?



Когда целеполагание мешает бизнесу?



«Мой ребенок бьет меня»



Нормальные VS Аномальные проблемы [почему целеполагание не работает?]

Нормальные проблемы — ситуации, когда человек или компания принимает во внимание внешние изменения и решает возникающие проблемы. Что, в итоге, приводит к развитию

Аномальные проблемы — ситуации, когда происходит противодействие изменениям, и это заводит организацию в тупик



Ошибки целеполагания



Business Studio
проектирование организации

Ошибка №1.	Некорректные метрики для оценки
Ошибка №2.	Слишком много показателей
Ошибка №3.	Отсутствие учета последствий выбранных метрик
Ошибка №4.	Мало показателей
Ошибка №5.	Сбор данных для мониторинга НЕ должен мешать эффективно выполнять цели
Ошибка №6.	Неясные вводные по результату, который будет оцениваться
Ошибка №7.	«Гибкая» организационная структура, условия постоянных изменений

Гайд «Цели компании: 133 метрики и ошибки целеполагания»

Скачивайте бесплатно!



Дарья Яндульская

Лидер практики «Консалтинг»
TSQ Consulting

+7 (906) 580-09-89
dy@tsqconsulting.ru

Добавить контакт





Аутентичная
Консалтинговая
Компания

8 800 301 04 23
+7 (495) 260 57 02
+7 (812) 748 26 07

info@tsqconsulting.ru
tsqconsulting.ru

TSQ Consulting

