



## **OKR, премирование и модель компетенций сотрудников**

---

*Как сочетать и получить максимальный эффект*

**Сергей Лосев**, OKR-коуч  
основатель и директор Skyward



@sergey\_v\_losev



# О нашей компании

Skyward

## IT-компания, Нижний Новгород

- с **2011 года**: предоставление услуг технической поддержки и консалтинга для операторов связи
- с **2023 года**: разработка программных решений для операторов связи (онлайн верификация и блокировка нежелательного SMS-трафика)

## Сергей Лосев

Директор

- MBA, общий менеджмент
- Scrum-мастер
- Бизнес коуч (ICF ACSTH)
- Командный коуч (ICF ACTP)
- OKR-коуч

## Технологии управления

### Технологии мотивации и развития сотрудников

Грейдовая система

Матрица знаний

Командный коучинг

Модель компетенций

### Технологии операционного управления

Business Process Management

Scrum

Kanban

Data Driven Management

Kaizen

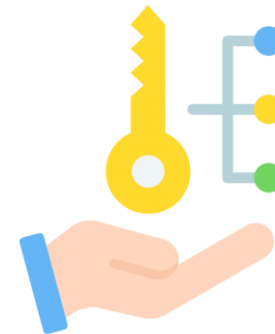
Customer Relationship Management

### Технологии стратегического управления

OKR

# Ключевые вопросы доклада

- ❖ Как премировать за работу по OKR и сохранять амбициозность целей?
- ❖ Как сочетать личный, командный и корпоративный результат в премировании?
- ❖ Как премировать за следование стратегии, а не выполнение операционных показателей?



# OKR и премирование

*Пожалуйста, поднимите руки, если*



Премирование в вашей компании привязано к достижению OKR



Премирование в вашей компании никак не связано с OKR



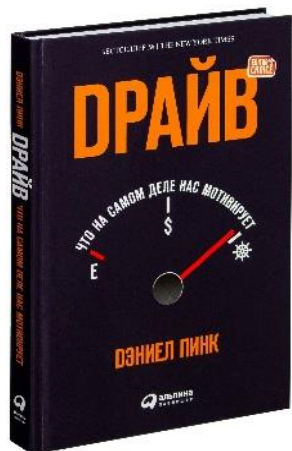
Премирование в вашей компании связано с применением OKR и вкладом в их достижение

# Что говорят эксперты

«По вопросу привязки вознаграждения к OKR все авторы единомышленны: не делайте этого!»

«Всё же ряд компаний ставят выплату небольшой части бонуса (обычно от 10 до 20%) в зависимость от субъективного и неконкретного критерия “использование OKR”»

**Пол Нивен, Бен Ламорт**  
«Цели и ключевые результаты»



«Использование разнообразных критериев, отражающих представление о качественной работе во всей её полноте, может трансформировать часто контрпродуктивные вознаграждения категории “если – то” в награды “вот теперь, когда”»

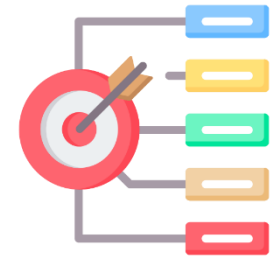
**Дэниел Пинк**  
«Драйв: Что на самом деле нас мотивирует»

# Разное понимание «цели»



*Конечное состояние,  
которое следует достичь*

## Goal vs Objective



*Качественное изменение,  
которое позволит достичь цели*

При использовании OKR-подхода компания может вознаграждать сотрудника не за достижение цели (goal), а **за его действия и результаты**, способствующие качественному изменению (objective)

# Понятие модели компетенций

**Компетенция** – качество сотрудника, обладание которым обеспечивает его эффективное поведение и способность добиваться высоких результатов в работе

Модель компетенций – совокупность характеристик ценностного поведения сотрудника, ожидаемых от него со стороны организации и ориентированных на достижение её бизнес-целей

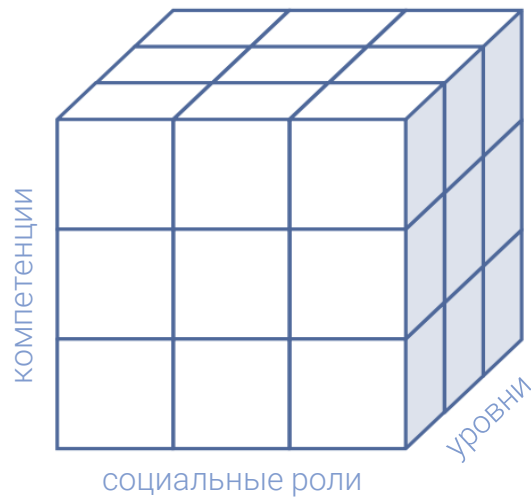
Пример компетентностного профиля сотрудника



# Модель компетенций в Skyward

3 × 3 × 3

- ❖ Три социальные роли в организации
- ❖ Три компетенции для каждой роли
- ❖ Три уровня владения каждой компетенцией



## Социальные роли в организации:

- ❖ индивидуальный уровень: **профессионал**
- ❖ групповой уровень: **командный игрок**
- ❖ корпоративный уровень: **сотрудник компании**

## Уровни владения компетенцией:

- ❖ **поддерживаю**: *следую действующим подходам Shu*
- ❖ **улучшаю**: *совершенствую имеющиеся подходы Ha*
- ❖ **создаю**: *предлагаю и внедряю новые подходы Ri*



# Компетенции Skyward

## Профессионал

Расширение  
исполняемых  
обязанностей

Непрерывное обучение  
и развитие

Проявление широты  
и гибкости мышления

## Командный игрок

Следование командным  
целям

Построение эффективных  
коммуникаций

Распространение знаний

## Сотрудник компании

Вовлечение  
в корпоративную  
стратегию

Повышение  
производственной  
эффективности

Укрепление культуры  
и ценностей компании

# Компетенции Профессионала

😐 поддерживаю

😊 улучшаю

😄 создаю

## Непрерывное обучение и развитие

Сотрудник **развивается естественным образом** благодаря исполнению текущих обязанностей и накоплению знаний, периодически изучает профессиональные материалы, посещает внутренние или сторонние обучения для поддержания текущего профессионального уровня

Сотрудник по своей инициативе **ставит персональные цели**, соответствующие его профессиональному опыту и позиции в компании, регулярно и прозрачно работает над ними, достигает видимого прогресса в своих знаниях / навыках или реализует собственные бизнес-проекты

Сотрудник по своей инициативе **проходит курс профессионального обучения**, использует полученные знания / навыки в своей работе, обогащая её содержание и достигая значимого бизнес-эффекта в масштабе команды / компании

Расширение исполняемых обязанностей

**OKR сотрудника:**  
не бизнес-цель сотрудника, а цель его персонального развития, поставленная им по желанию

Проявление широты и гибкости мышления



10

20

# Компетенции Командного игрока

😐 поддерживаю



😊 улучшаю



😄 создаю

Следование командным целям

Сотрудник понимает и успешно выполняет свои задачи в рамках основной деятельности команды, вносит заметный вклад в достижение общего результата

Сотрудник участвует в постановке командных целей и способов их достижения, выполняет задачи по повышению эффективности командной деятельности и качества её результата, способствует налаживанию процессов и отношений в команде

Сотрудник является ответственным за разработку и внедрение новых командных подходов и инструментов, обеспечивает прозрачную работу над целями и значимое повышение бизнес-результатов команды

OKR-практик

Владелец OKR

Построение эффективных коммуникаций

**OKR команды:**  
цель в рамках OKR компании или автономная цель команды для повышения её эффективности

Распространение знаний



# Компетенции Сотрудника компании

☹️ поддерживаю **RUN** 😊 улучшаю **CHANGE** 😄 создаю **DISRUPT**

Вовлечение в корпоративную стратегию

Сотрудник знает и разделяет стратегические цели компании и своего направления, участвует в обсуждении и постановке стратегических инициатив, делится своим мнением, вносит предложения

OKR-практик

Сотрудник является ответственным за реализацию стратегических инициатив, регулярно и прозрачно выполняет задачи, способствующих достижению стратегических целей компании

Владелец KR

Сотрудник является ключевым звеном в разработке стратегии компании, внедряет инновационные подходы в поиске новых рыночных ниш и бизнес-направлений, является драйвером корпоративных преобразований, интегрирует ресурсы для выполнения стратегии

Владелец OKR

Повышение производственной эффективности

**OKR компании:**  
цель в рамках стратегии компании, определяемая ежеквартально на совместном обсуждении (M-подход)

Распространение знаний



# Примеры OKR разного уровня

## OKR компании. 2024 год

Повысить качество клиентского сервиса при снижении трудозатрат

1. Сокращение среднего времени решения запроса с 12 до 6 часов
2. Стабильность сервисных процессов на уровне 95%
3. Снижение средних трудозатрат на обработку запроса с 30 до 20 мин.
4. Рост удовлетворенности клиентов с 4,4 до 4,7 балла (по 5-балльной шкале)

## OKR команды на I кв.

Обеспечить стабильность сервисных процессов на уровне 95%

1. Разработана «цифровая» модель процесса оказания сервиса (DDM)
2. Внедрена система online-мониторинга процессов (dashboards)
3. Увеличено число старших инженеров с 2 до 4
4. 80% клиентских запросов закрывается за 24 часа

## OKR сотрудника на I кв.

Стать старшим инженером

1. Изучены 5 новых тем согласно Матрице знаний
2. Выполнено 10 задач на новые темы
3. Сдана аттестация на 80%
4. Оценка по Матрице знаний повышена до 50%

# Правила работы с Моделью компетенций

## Правило регулярности оценки

Оценки выставляются сотрудникам по итогам каждого квартала и определяют процент ежемесячной премии на следующий квартал

## Правило независимости оценки

Каждый сотрудник оценивается по единым для всех критериям, независимо от его должностной позиции, обязанностей, результатов в предыдущем квартале и сравнения с коллегами

## Правило экспертной оценки

Каждому сотруднику оценки выставляют не менее трех коллег, один из которых – непосредственный руководитель. При выставлении баллов оценивающий опирается на два источника: квартальный отчет сотрудника и собственные наблюдения

## Правило начисления баллов

Сотруднику выставляется оценка за каждую компетенцию. Полное соответствие первому уровню компетенции оценивается в 1 балл, второму – в 2 балла, третьему – в 3 балла

## Правило приоритета верхнего уровня

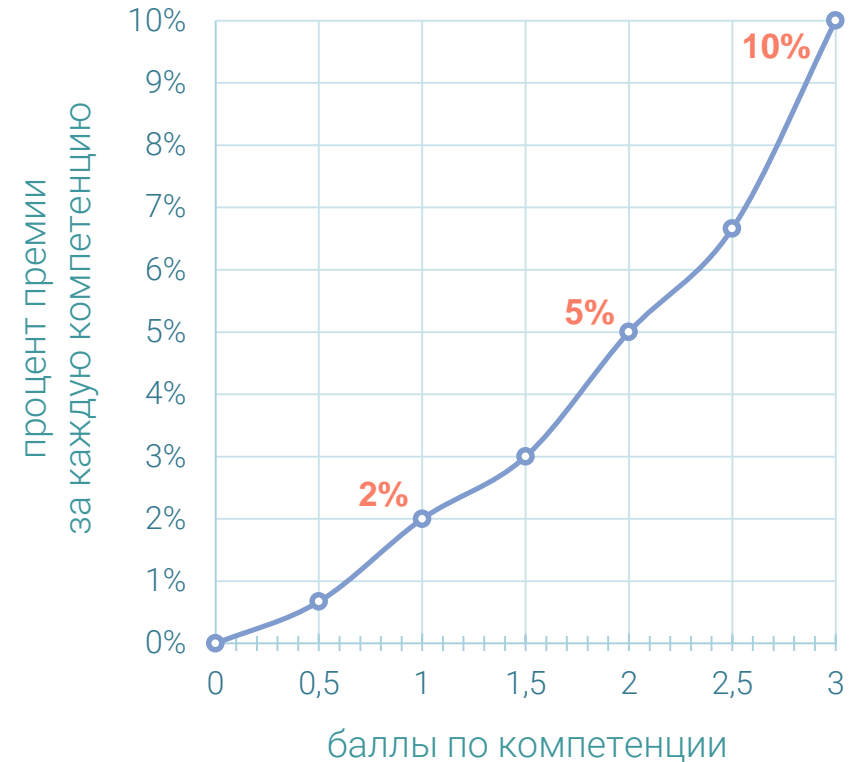
В случае когда сотрудник соответствует требованиям более высокого уровня, требования более низкого уровня (первого и/или второго) не учитываются

## Правило «полубалла»

При преимущественном, но неполном соответствии требованиям уровня выставляется «полубалл» (0,5 / 1,5 / 2,5). В случае значительного несоответствия требованиям некоего уровня сотрудник оценивается по критериям предыдущего уровня

# Алгоритм расчета премии

- ❖ Процент премии рассчитывается для каждой компетенции
  - 1 балла – **2%**
  - 2 балла – **5%**
  - 3 балла – **10%**
- ❖ Проценты, полученные по каждой компетенции, суммируются
  - количество компетенций – **9**
  - максимальная сумма премии – **90%**
- ❖ Проценты за полууровень и уровень
  - первые пол уровня –  $\frac{1}{3}$  «подъёма»
  - вторые пол уровня –  $\frac{2}{3}$  «подъёма»

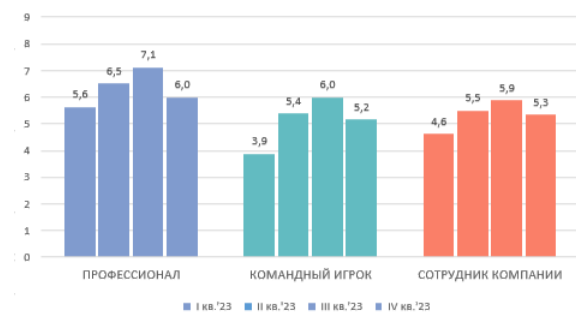


# Пример оценки

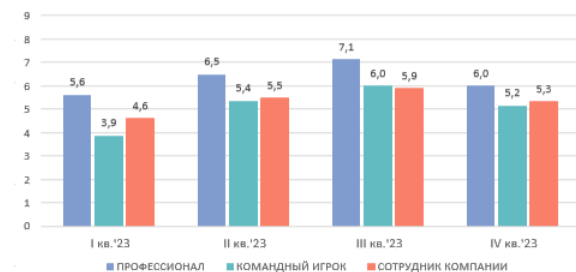
## АРТЁМ СЕРДЮК

| Компетенция                              |             | УРОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ  |            |           |            |             |            |
|--|-------------|---|------------|-----------|------------|-------------|------------|
|  |             | III кв. '22   | IV кв. '22 | I кв. '23 | II кв. '23 | III кв. '23 | IV кв. '23 |
| <b>СОТРУДИК КОМПАНИИ</b>                 |             | 4,2   | 4,8        | 4,6       | 5,5        | 5,9         | 5,3        |
| Вовлечение в корпоративную стратегию     | СОЗДАЮ      | Сотрудник является ключевым звеном в разработке стратегии компании, внедряет инновационные подходы в поиске новых рыночных ниш и бизнес-направлений, является драйвером корпоративных преобразований, интегрирует ресурсы для выполнения стратегии.   |            |           |            |             |            |
|  | УЛУЧШАЮ     | 1,3   | 1,9        | 2,0       | 2,1        | 2,1         | 2,3        |
|  | ПОДДЕРЖИВАЮ | Сотрудник является ответственным за реализацию стратегических инициатив, регулярно и прозрачно выполняет задачи, способствующие достижению стратегических целей компании. ИЛИ Сотрудник является владельцем корпоративных стратегических инструментов (систем, процессов и средств), обеспечивает их непрерывное развитие и эффективное использование в компании. |            |           |            |             |            |
| Повышение производственной эффективности | СОЗДАЮ      | Сотрудник знает и разделяет стратегические цели компании и своего направления, участвует в обсуждении и постановке стратегических инициатив, делится своим мнением, вносит предложения.   |            |           |            |             |            |
|  | УЛУЧШАЮ     | 1,3   | 1,3        | 1,1       | 1,9        | 1,9         | 1,3        |
|  | ПОДДЕРЖИВАЮ | Сотрудник разрабатывает и внедряет корпоративные подходы и инструменты, обеспечивает мониторинг прозрачности и рост эффективности деятельности на уровне компании, способствует значимому повышению продуктивности работы коллег.   |            |           |            |             |            |
| Укрепление культуры и ценностей компании | СОЗДАЮ      | Сотрудник полностью сфокусирован на рабочих задачах, выполняет взятые на себя обязательства в полном объеме и в срок, целенаправленно работает над повышением производительности, пользуется практиками и инструментами планирования и контроля, обеспечивает прозрачность своей деятельности (какими задачами, когда и как долго он занимается).                 |            |           |            |             |            |
|  | УЛУЧШАЮ     | 1,5   | 1,6        | 1,5       | 1,5        | 1,9         | 1,7        |
|  | ПОДДЕРЖИВАЮ | Сотрудник является ключевым носителем культуры и ценностей организации, формирует поддерживающую среду для укрепления доверия в коллективе и развития коллег, разрабатывает и внедряет подходы, правила и инструменты, укрепляющие корпоративное единство.  |            |           |            |             |            |
| <b>ПЕРСОНАЛЬНАЯ ОЦЕНКА</b>               |             | 15,2  | 15,4       | 14,1      | 17,4       | 19,0        | 16,5       |
| <b>ОЦЕНКА КОМАНДЫ</b>                    |             | 11,2  | 11,9       | 11,8      | 12,5       | 12,3        | 11,9       |
| <b>ОЦЕНКА КОМПАНИИ</b>                   |             | 12,4  | 11,9       | 12,5      | 13,0       | 13,0        | 12,5       |
| <b>ПРОЦЕНТ ПРЕМИИ</b>                    |             | 59%   | 35%        | 31%       | 43%        | 48%         | 39%        |

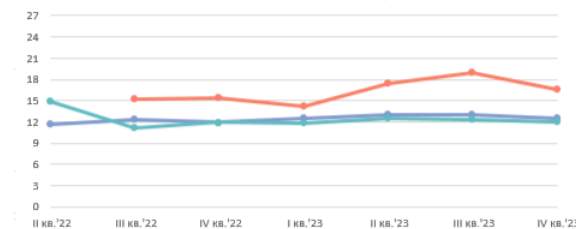
Сравнение по кварталам (по ролям)



Сравнение по ролям (поквартально)



Динамика результативности (персональная, по команде, по компании)



16

20



# Схожесть OKR и Модель компетенций

## Модель компетенций

Периодичность оценки: квартал

|                               | уровень владения компетенцией |         |        |
|-------------------------------|-------------------------------|---------|--------|
|                               | поддерживаю                   | улучшаю | создаю |
| социальные роль в организации |                               |         |        |
| Специалист                    |                               |         |        |
| Командный игрок               |                               |         |        |
| Сотрудник компании            |                               |         |        |

## OKR-подход

Цикл постановки: квартал

|                         | режим деятельности организации |   |   |
|-------------------------|--------------------------------|---|---|
|                         | run                            | change  | disrupt                                       |
| организационный уровень |                                | Objective<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ | Objective<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ |
|                         |                                | Objective<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ | Objective<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ |
|                         |                                | Objective<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ | Objective<br>1. _____<br>2. _____<br>3. _____ |
|                         | KPI                            | OKR   |   |

# Схожесть OKR и Модель компетенций

- ❖ Использование OKR является одним из элементов оценки сотрудника; при этом оценивается не только результат, но и грамотность использования OKR-подхода (сфокусированность, регулярность, прозрачность и пр.)
- ❖ Оценка сотрудника происходит на ежеквартальной основе, что соответствует циклу постановки OKR
- ❖ Оцениваются компетенции по трем социальным ролям (специалист, командный игрок и сотрудник компании), что соответствует трем уровням постановки OKR: индивидуальный, командный и корпоративный
- ❖ Индивидуальные OKR – это цели персонального развития (не бизнес-цели), устанавливаемые по инициативе самого сотрудника
- ❖ Три уровни владения компетенциями (поддерживаю, улучшаю, создаю) соответствуют трем режимам деятельности организации: Run – Change – Disrupt



## Ключевые вопросы презентации

- ❖ Как премировать за работу по OKR и сохранять амбициозность целей?
- ❖ Как сочетать личный, командный и корпоративный результат в премировании?
- ❖ Как премировать за следование стратегии, а не выполнение операционных показателей?

# Вознаграждение за «работу по OKR»

*Как интегрировать  
использование OKR в  
деятельность сотрудника?*

*Как правильно оценить  
правление компетенции в  
работе: действия и результат?*

Сформулируйте  
objective –  
качественное  
изменение

Определите  
поведение,  
способствующее  
изменению

«Упакуйте»  
поведение в  
компетенции  
сотрудника

Оценивайте  
компетенции как  
действия и их  
результат

*В какие компетенции включить  
поведенческие индикаторы,  
связанные с использованием OKR?*





Благодарю за интерес и внимание!  
*Ваши вопросы*

Сергей Лосев | Директор  
sergey.losev@skyward.cc  
<https://skyward.cc/>