



QBR и OKR: строим мост между стратегией и достижениями

АННА НЕВЗОРОВА,
Team Lead in Strategy Office,
сертифицированный OKR коуч



Linkedin:
Anna Nevzorova



@tele2space



О компании



60%

всего мобильного трафика РК
проходит через сеть Tele2/Altel



“Проект года” 2023

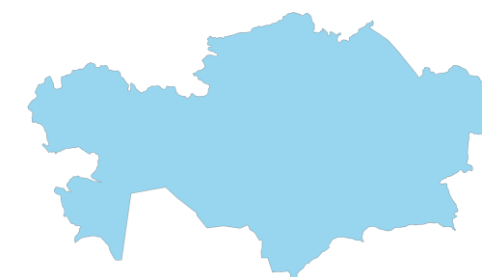
наш Data Office стал победителем в
ежегодном международном ИТ конкурсе от
Global CIO



Самый быстрый
мобильный интернет
от сервиса Speedtest®
компания Oookla как самому
быстрому оператору с
лучшим покрытием

5G

обеспечение технологией
передачи данных 5-го
поколения



1800

сотрудников по Казахстану



Лучший работодатель
2022

мы лауреаты и победители
трех международных HR
премий





СТРУКТУРА

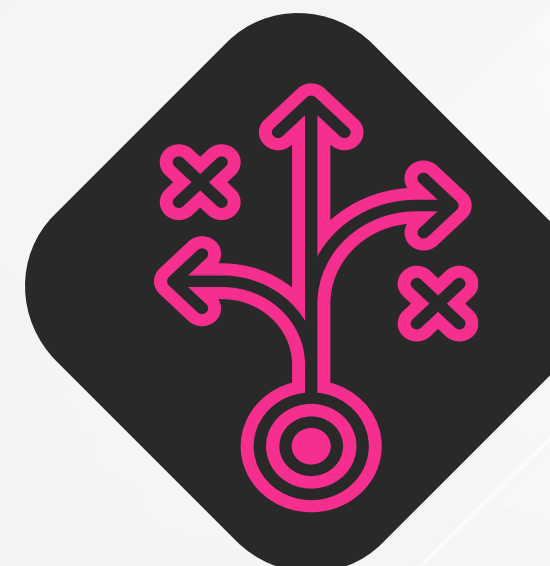


ЛЮДИ

**НАША ОРГАНИЗАЦИЯ
2 ГОДА
НАЗАД**

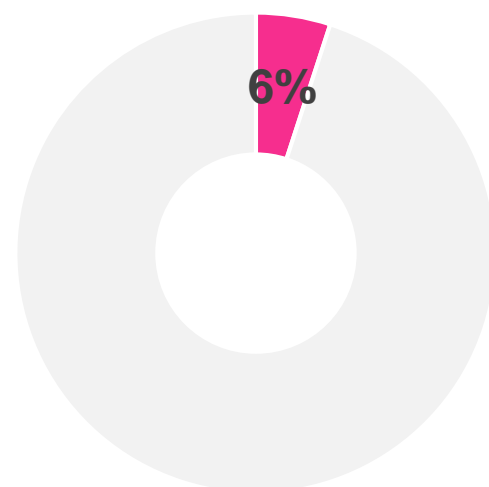


ПРОЦЕССЫ

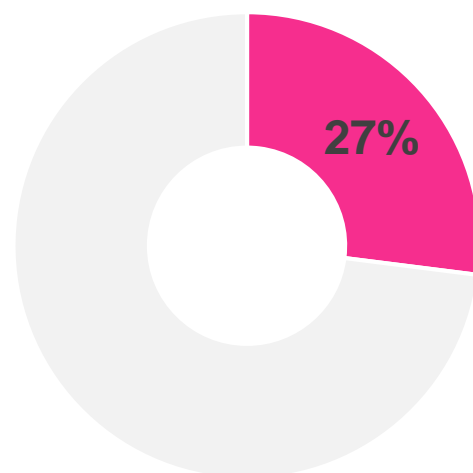


СТРАТЕГИЯ

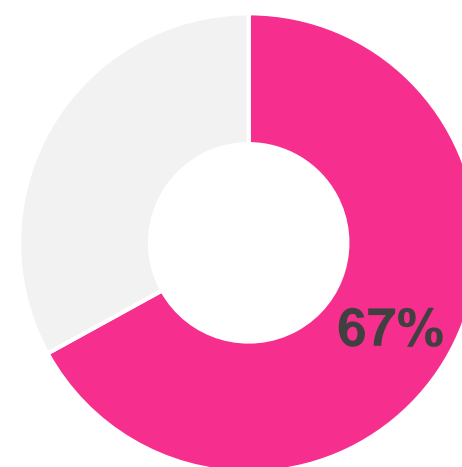
СТРАТЕГИЯ vs РЕАЛИЗАЦИЯ



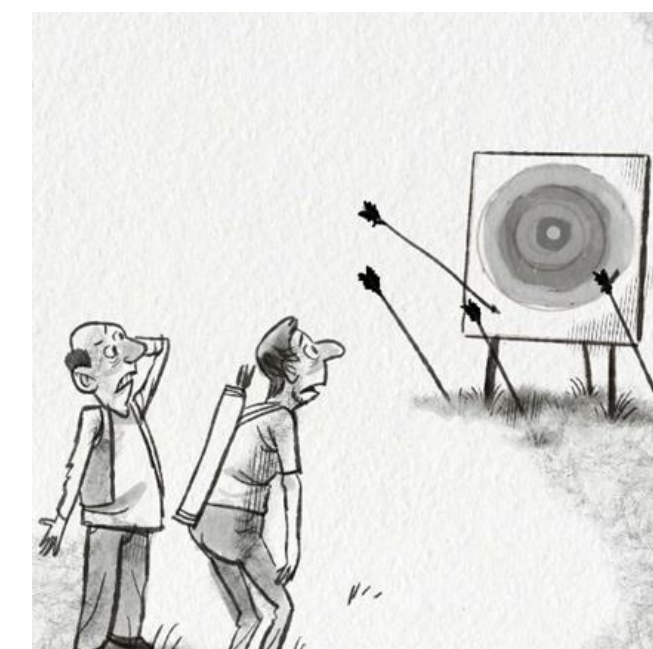
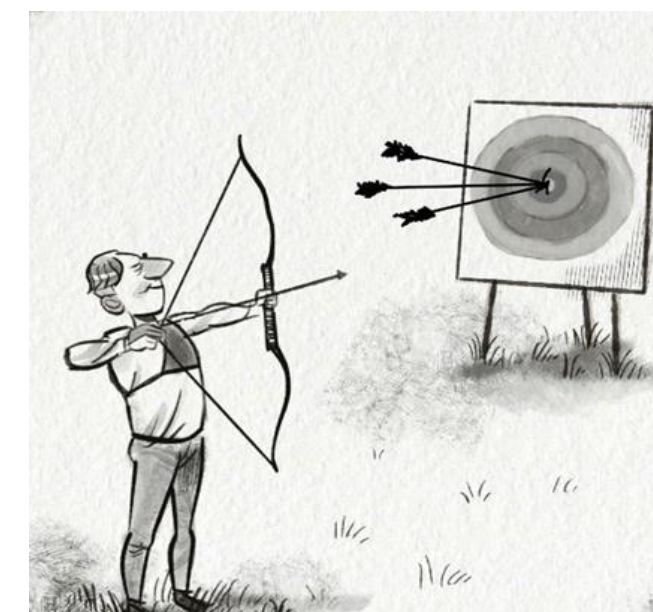
Сотрудников знают и/или понимают стратегию своей компании



Сотрудников имеют доступ к стратегическому плану своей компании



Стратегий терпят неудачу из-за плохого исполнения

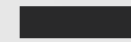




Сунь-Цзы

«Стратегия без тактики — это самый медленный путь к победе.
Тактика без стратегии — это просто суета перед поражением.»

НАШ ПОДХОД К ИЗМЕНЕНИЯМ



Главный приоритет – сохранность бизнеса и усиление конкурентного преимущества

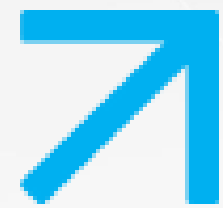
Стратегия - не только план достижения амбиций, но и образовательный путь

Разная скорость изменений - **единый кварталный ритм**
КВАРТАЛЬНЫЕ ОБЗОРЫ (QUARTERLY BUSINESS REVIEW)

Как будем мерить прогресс достижения стратегии? -
Цели и ключевые результаты (OBJECTIVES AND KEY RESULTS)



ЗАПУСК





наши грабли

С чем столкнулись



Грабли №1

Mindset «от процесса к результату», от инициативы к целям и ценности



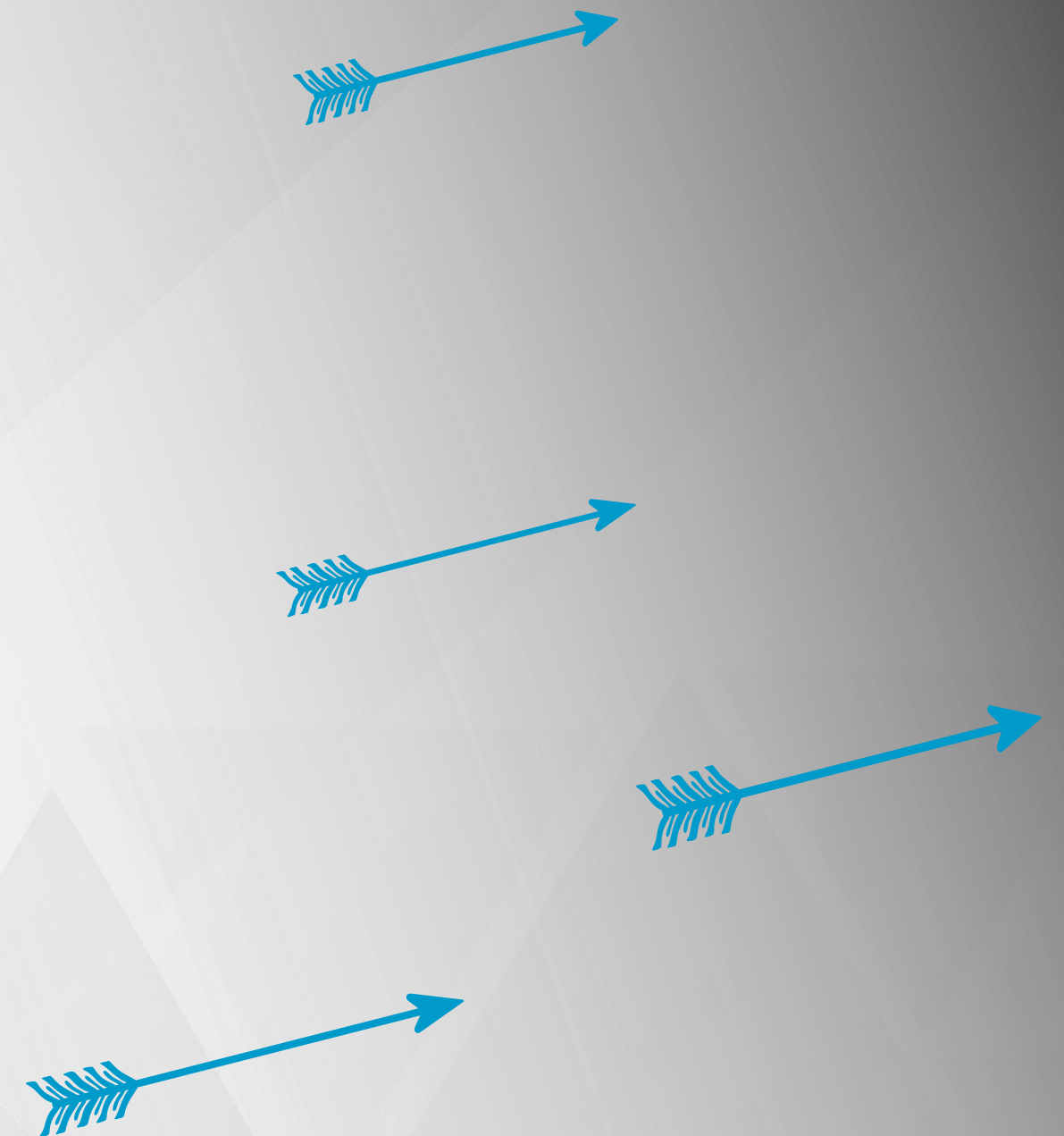


наши грабли С чем столкнулись



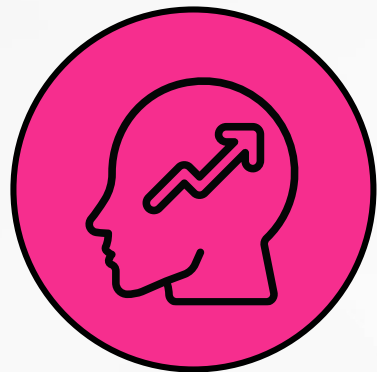
Грабли №1

Mindset «от процесса к результату», от инициативы к целям и ценности



1

наши грабли С чем столкнулись



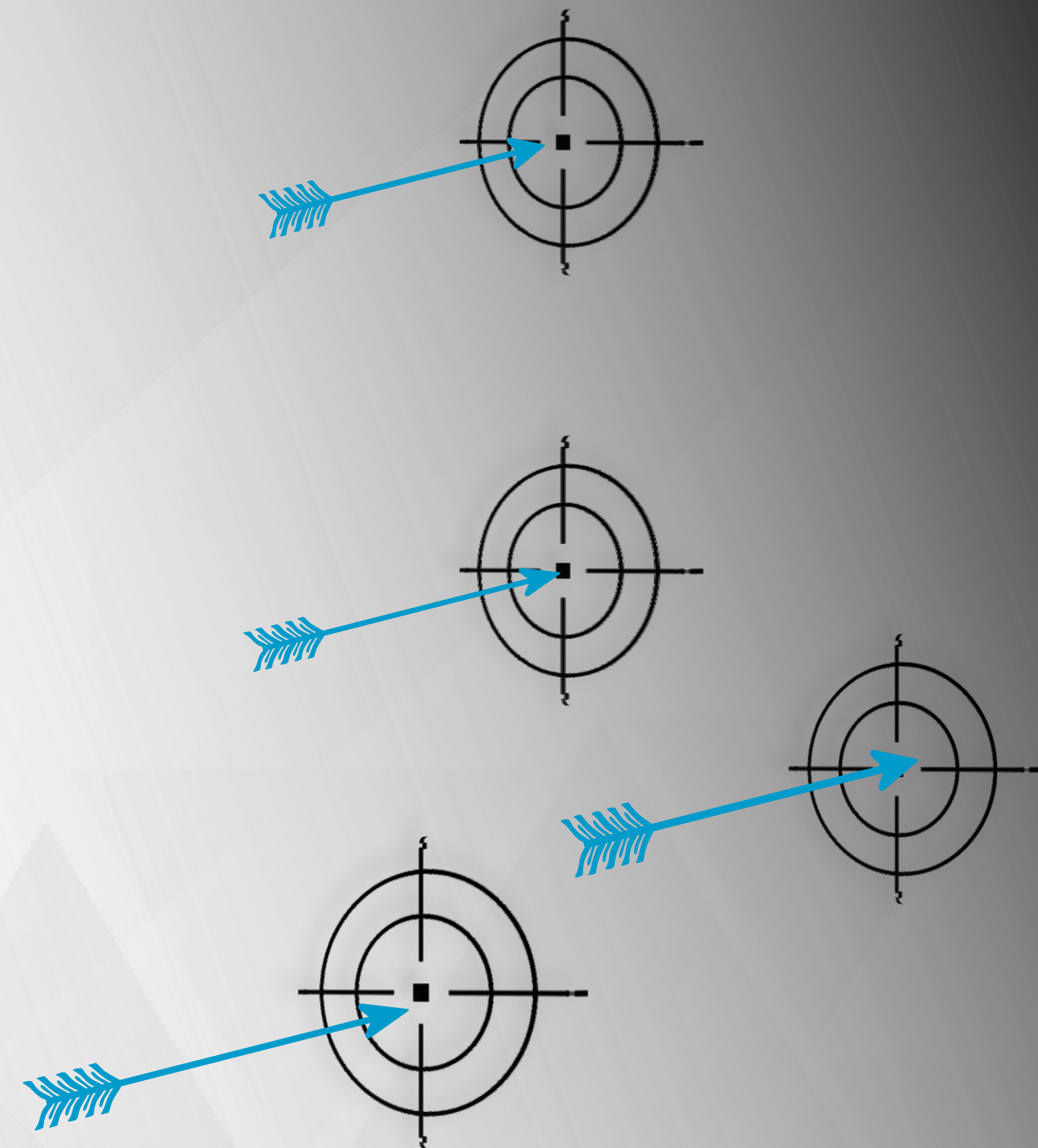
Грабли №1

Mindset «от процесса к результату», от инициативы к целям и ценности



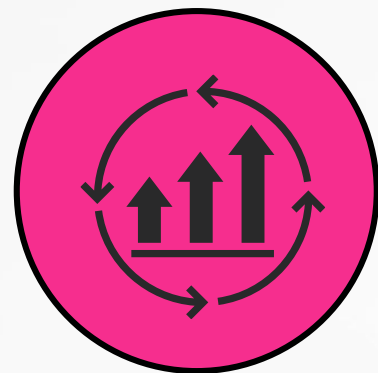
Решение: три волшебных вопроса

1. Для чего я это делаю?
2. Что хочу улучшить?
3. Что получит клиент?



2

наши грабли С чем столкнулись



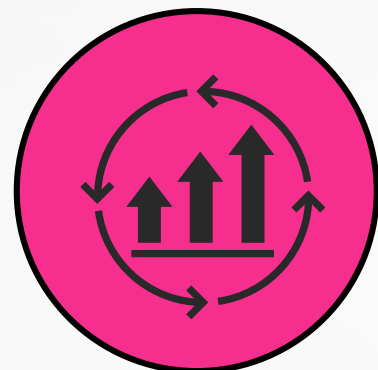
Грабли №2

Формулировки: путаница OKR и KPI

KR - Получить экстрара доход – х млн тенге
KR – Увеличение ARPU контрактных абонентов
KR - Получение экстрара выручки по B2C сегменту

2

наши грабли С чем столкнулись



Грабли №2

Формулировки: путаница OKR и KPI

Решение: OKR - только клиентские метрики

KR - Рост количества подписок на x% за счет APP
KR - Снизить кол-во претензионных обращений по продукту на x%
KR – Увеличить MAU на x%

KR - Получить экстрара доход – x млн тенге
KR – Увеличение ARPU контрактных абонентов
KR - Получение экстрара выручки по B2C сегменту

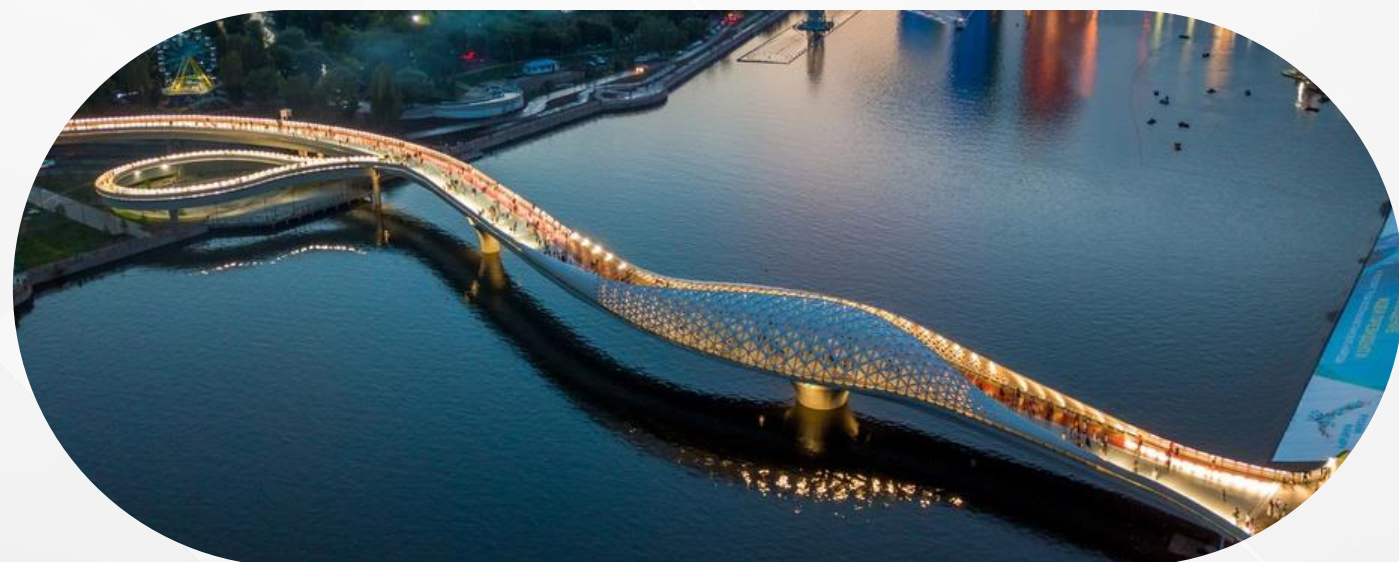
3

самые болючие грабли С чем столкнулись

Грабли №3

Не поставили родительские OKR

ожидание



3

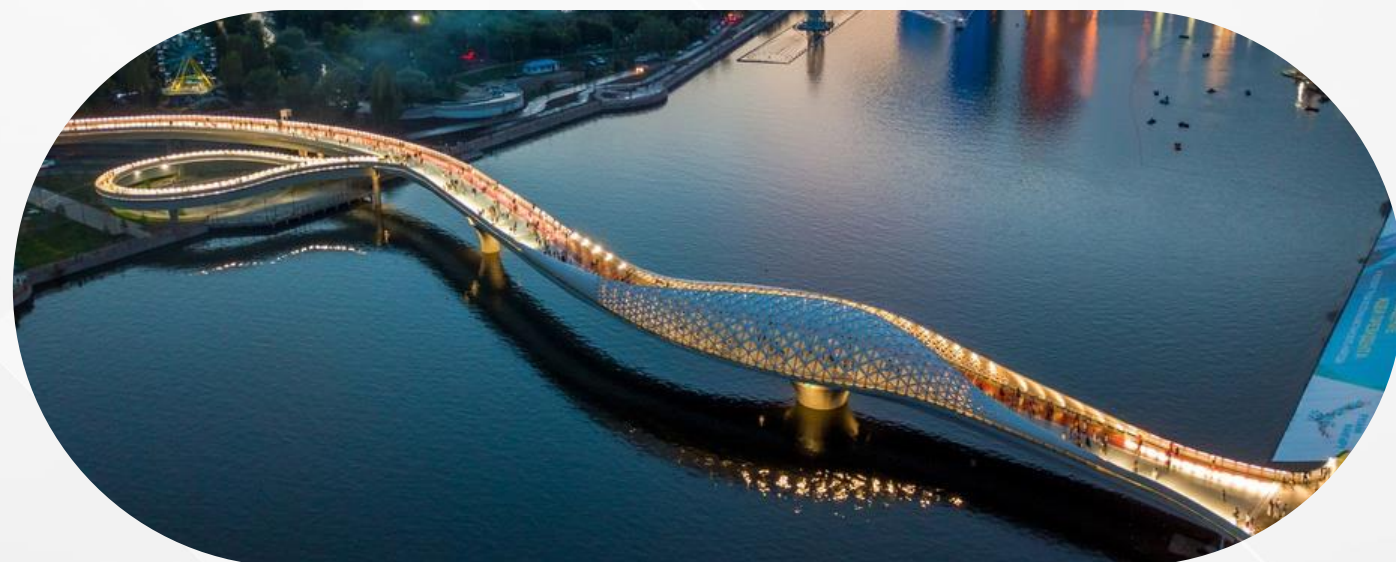
самые болючие грабли С чем столкнулись

Грабли №3

Не поставили родительские OKR

Решение: Разработали action plan

ожидание



реальность



“ремонт моста”

Наши шаги для улучшения



Работа с командой
Leadership

Роль стейкхолдера



“ремонт моста”

Наши шаги для улучшения



Работа с командой
Leadership

Роль стейкхолдера



Эффективные
коммуникации

Активное участие высшего
руководства

“ремонт моста”

Наши шаги для улучшения



Работа с командой
Leadership

Роль стейкхолдера



Эффективные
коммуникации

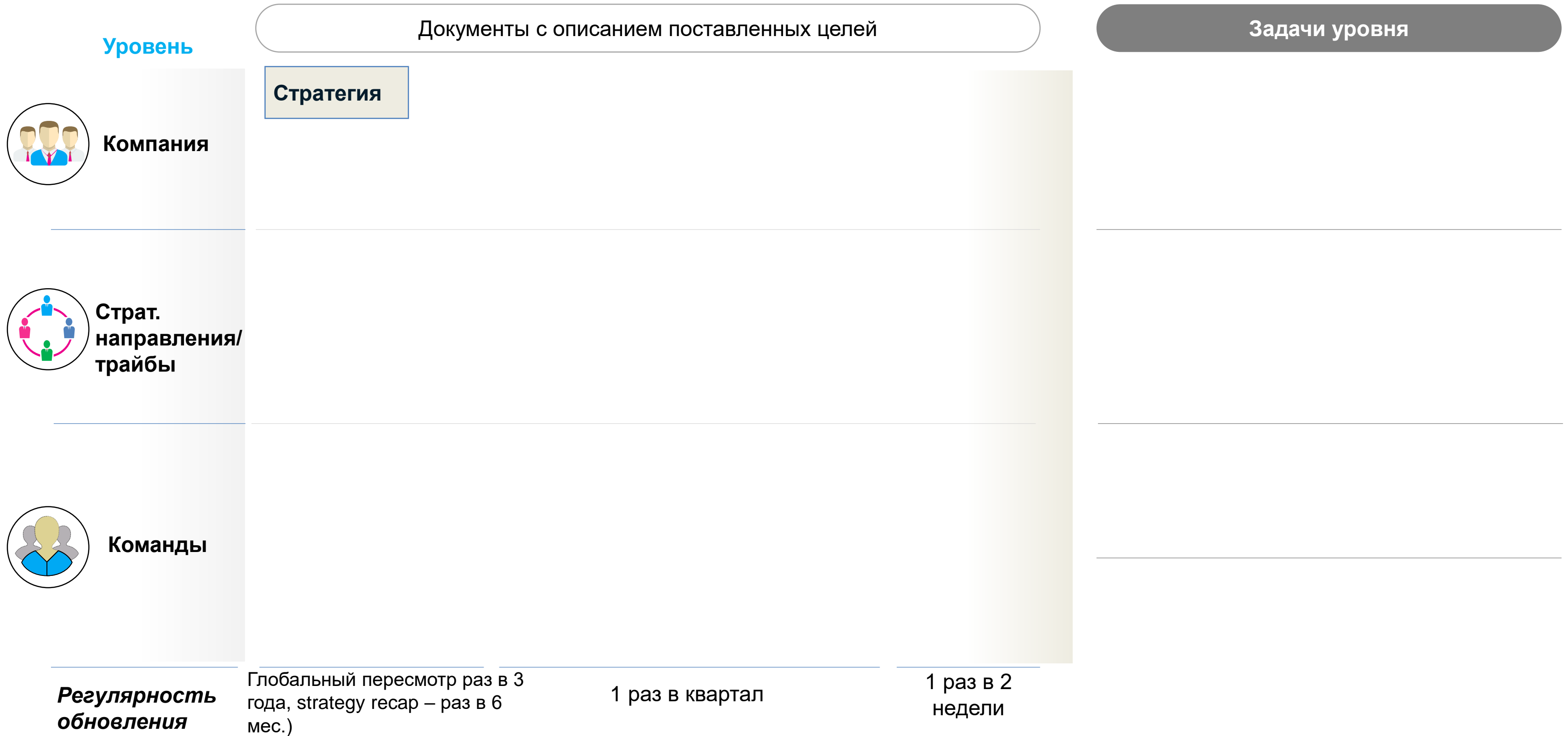
активное участие высшего
руководства



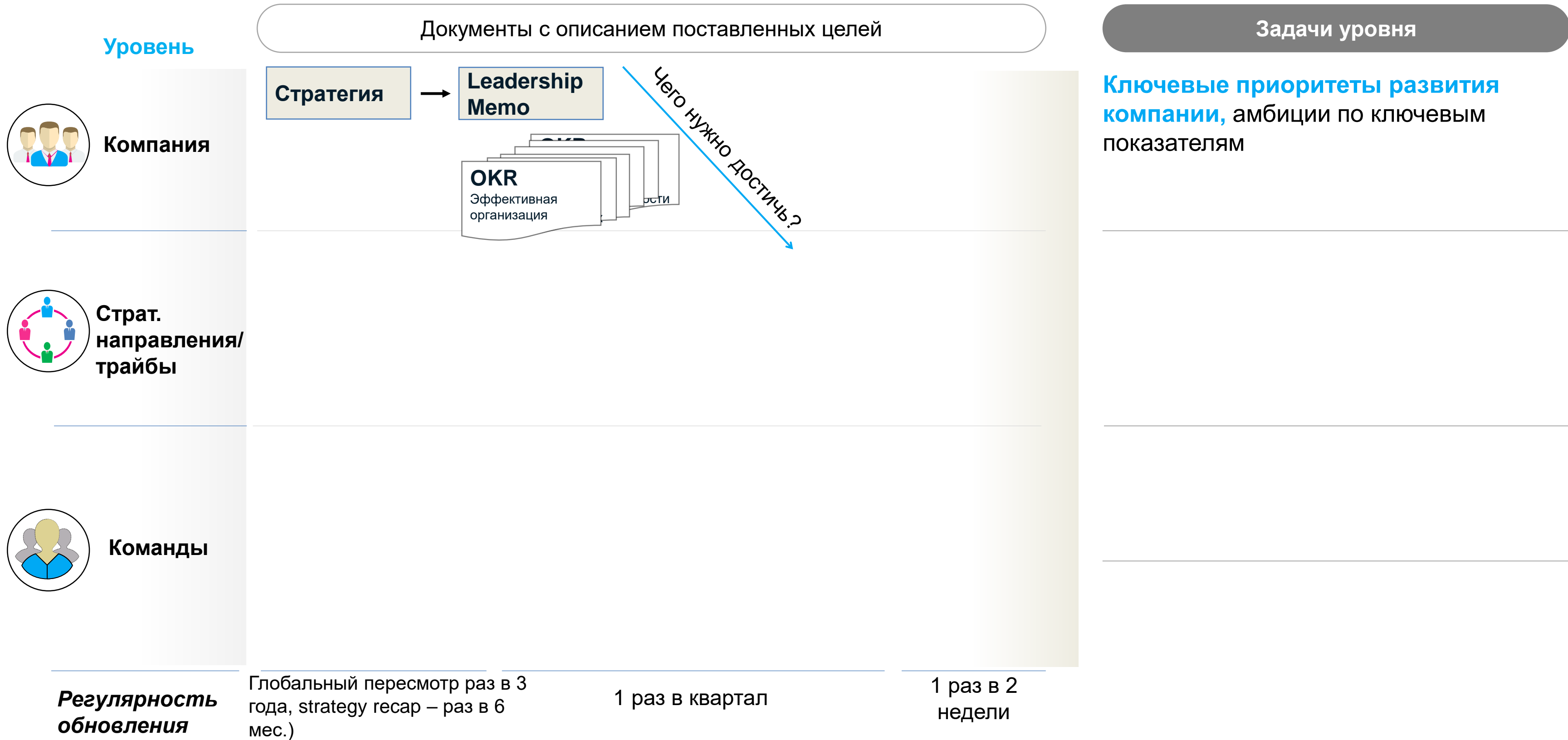
Каскадирование
стратегии

OKR компании

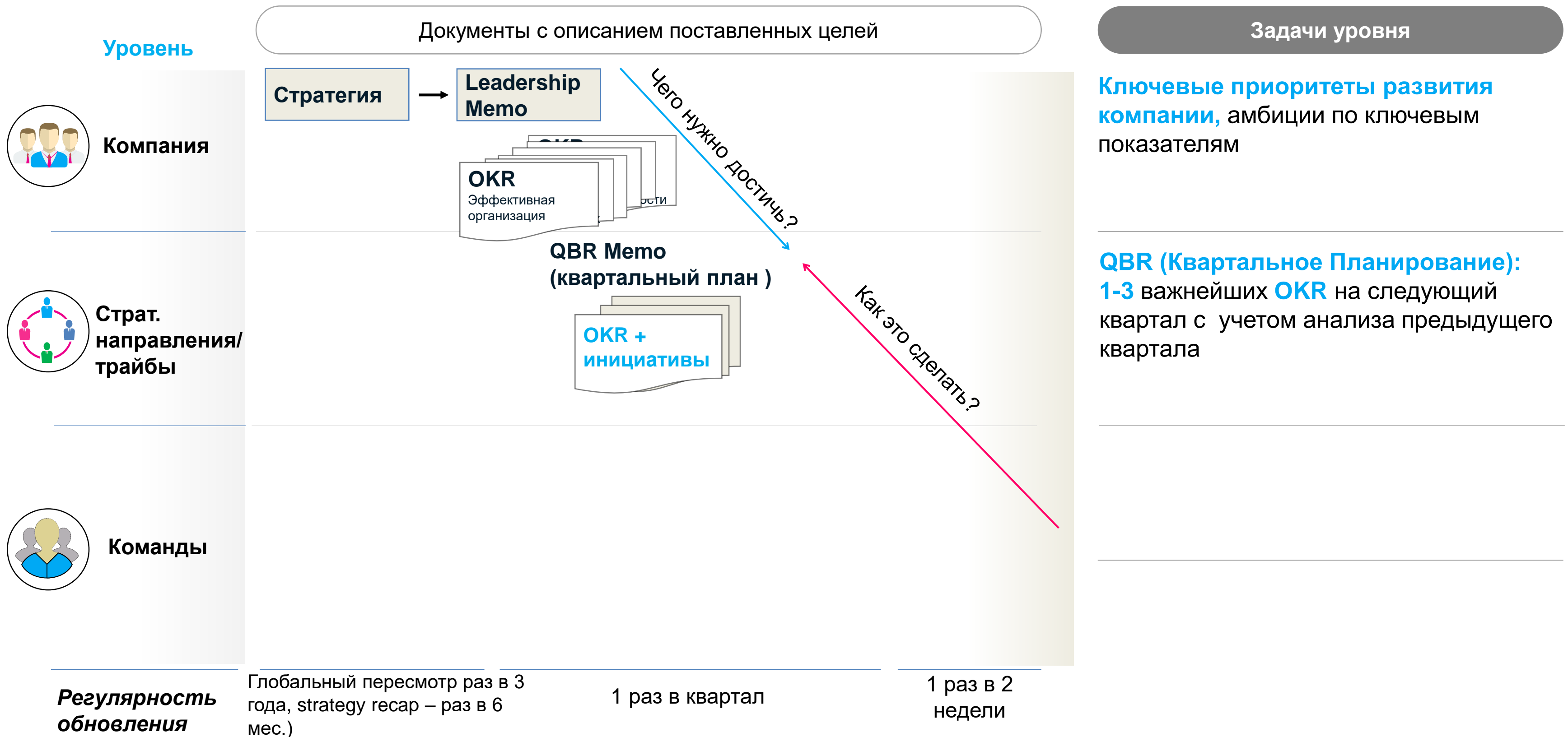
КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА – СВЯЗАТЬ СТРАТЕГИЮ С ИНИЦИАТИВАМИ КОМАНД



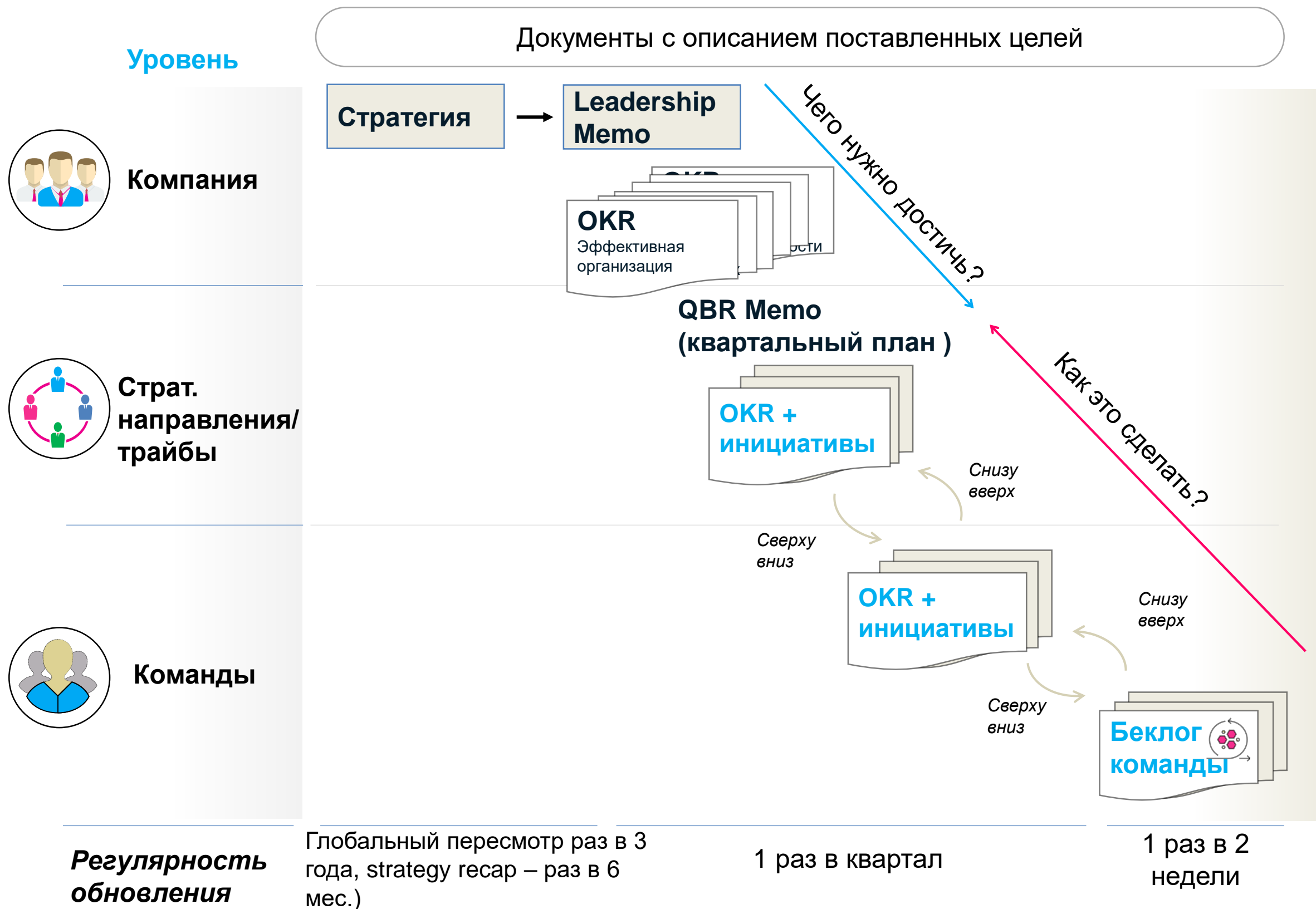
КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА – СВЯЗАТЬ СТРАТЕГИЮ С ИНИЦИАТИВАМИ КОМАНД



КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА – СВЯЗАТЬ СТРАТЕГИЮ С ИНИЦИАТИВАМИ КОМАНД



КЛЮЧЕВАЯ ЗАДАЧА – СВЯЗАТЬ СТРАТЕГИЮ С ИНИЦИАТИВАМИ КОМАНД



Задачи уровня

Ключевые приоритеты развития компании, амбиции по ключевым показателям

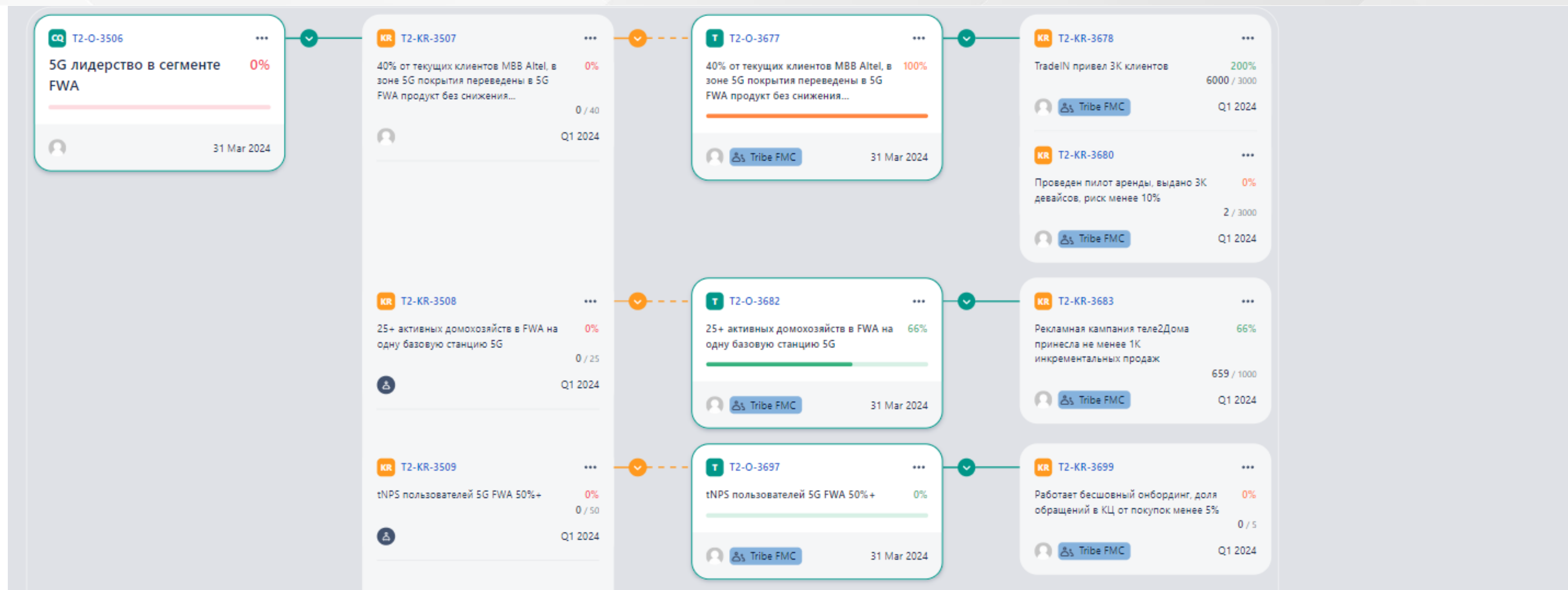
QBR (Квартальное Планирование): 1-3 важнейших **OKR** на следующий квартал с учетом анализа предыдущего квартала

1–3 **важнейших OKR**, которые команда стремится выполнить в течение квартала + **приоритизированный** перечень инициатив команды

Истории (user stories) / **Инкремент**

“ремонт моста”

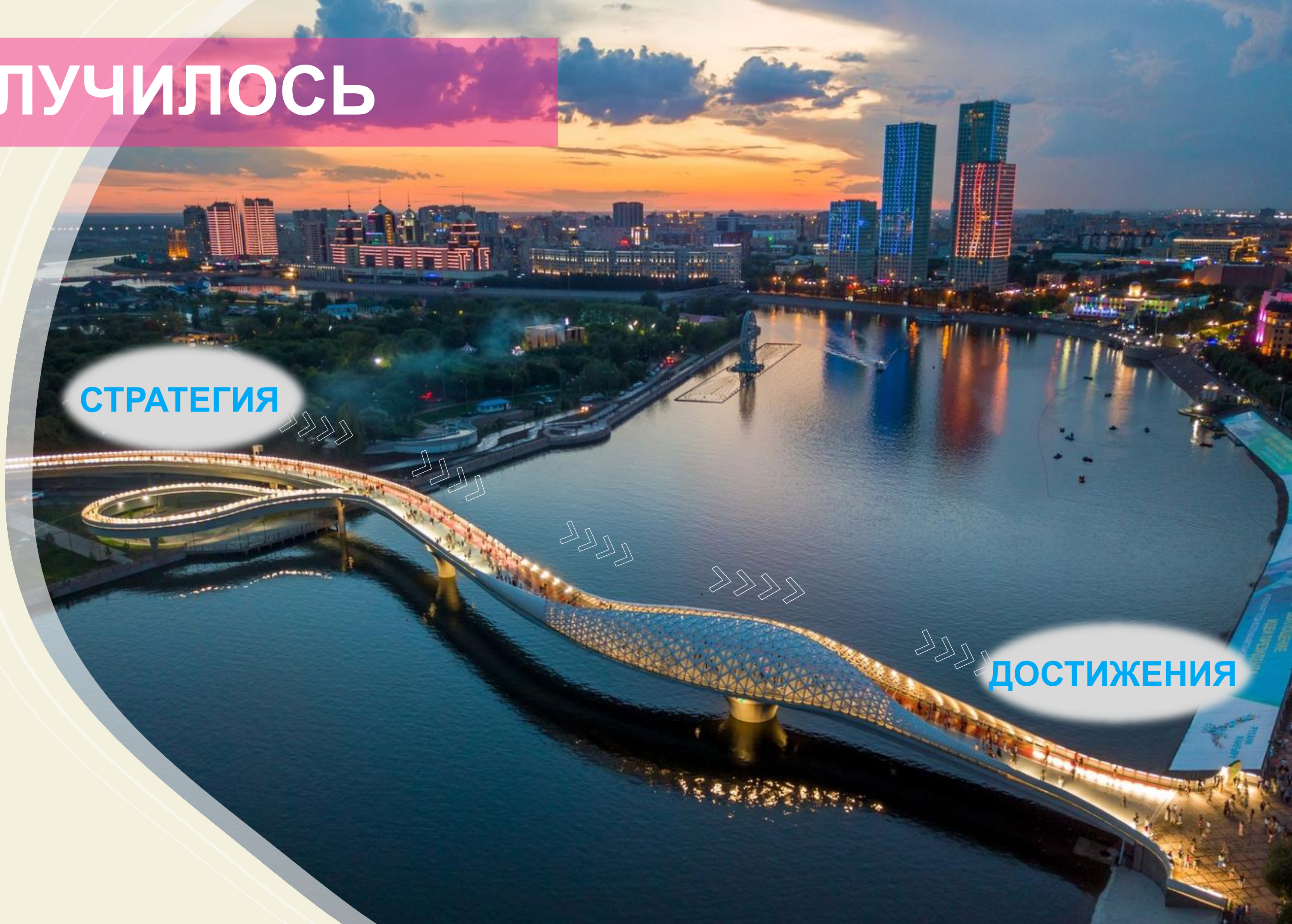
Шаги для улучшения



ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ

СТРАТЕГИЯ

ДОСТИЖЕНИЯ



1

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ

РЕЗУЛЬТАТЫ

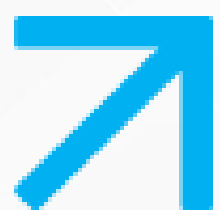
SOFT



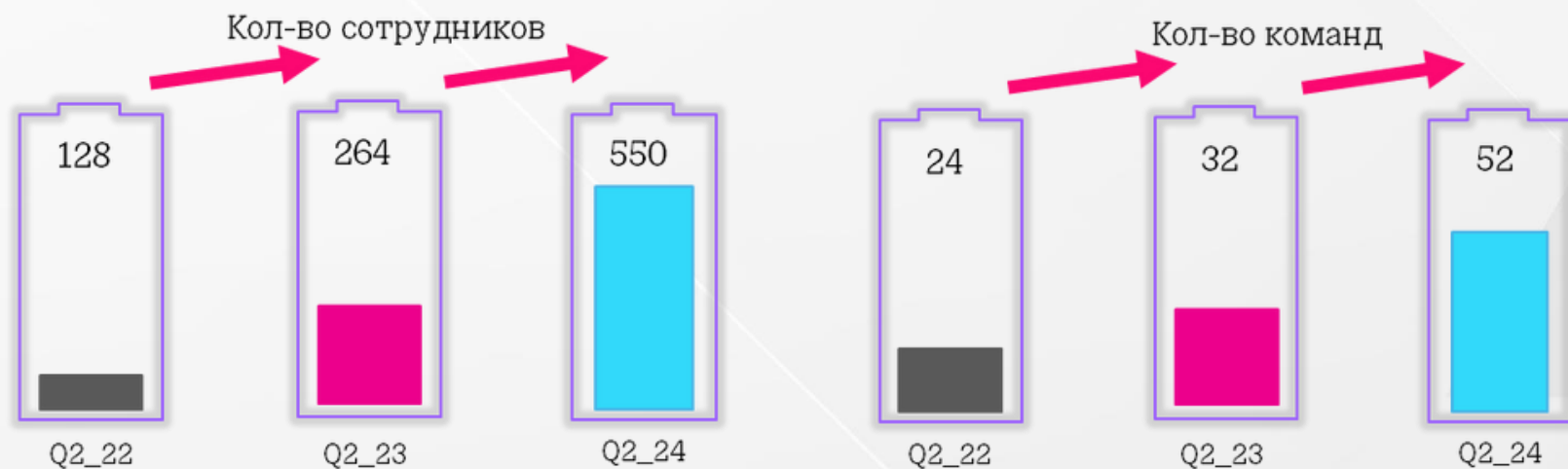
Видишь ли ты ценность от внедрения процесса?

вижу **89,3%**

не вижу - **10,3%**



- Повысилась прозрачность, видимость участников, гибкость - **34,1%**
- Повысилась самостоятельность и зрелость сотрудников, появилась возможность примерить разные роли и развить новые компетенции - **29,3%**
- Улучшилась синхронизация и коммуникация между подразделениями - **22%**



МЫ РАЗРАБОТАЛИ СРЕДУ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



550

участников



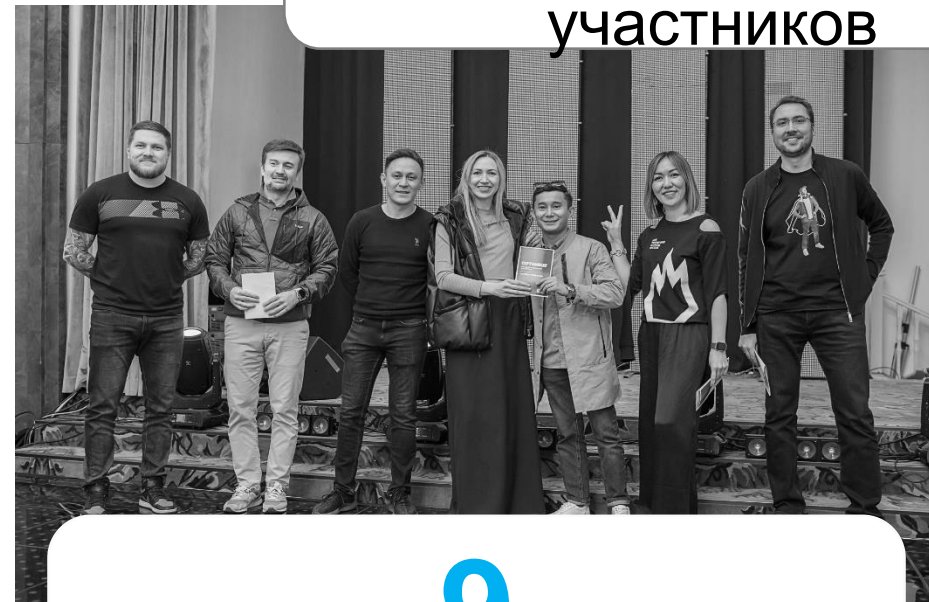
9,2 (из 10)

оценка нового процесса



220

коммуникаций в Yammer



9

квартальных обзоров



53

глубинных интервью



24

прогресс-встреч



15

тренингов и воркшопов

2

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ

РЕЗУЛЬТАТЫ

Hard



Рост MAU МП

110%



Запущены none-core продукты:
FMC, TV, eShop, Геймификация,
Стремительно развивается
Эко система

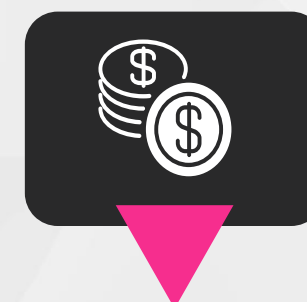


Скорость запуска
фичей

120%

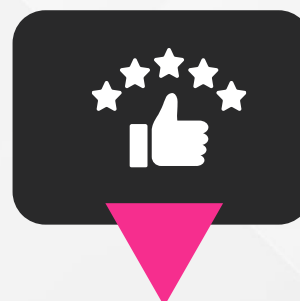


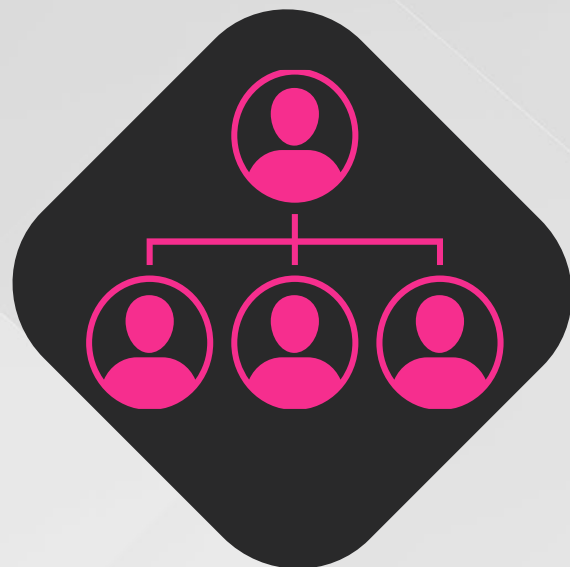
Более **34** проектов по
оптимизации/роботизации бизнес
процессов, общая экономия
составила около **300** млн тг



CSI процесса
целеполагания

с **6** до **9,2**





СТРУКТУРА

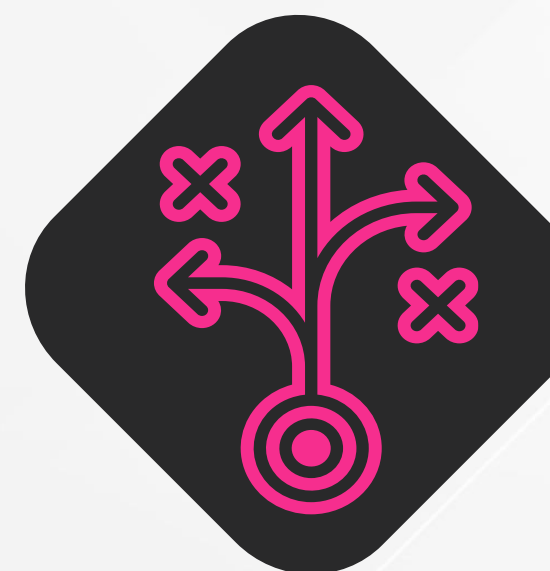


ЛЮДИ

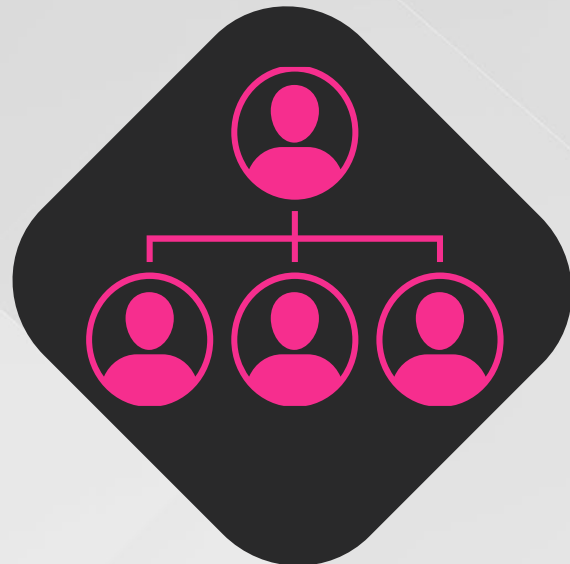
**НАША ОРГАНИЗАЦИЯ
2 ГОДА НАЗАД**



ПРОЦЕССЫ



СТРАТЕГИЯ



СТРУКТУРА

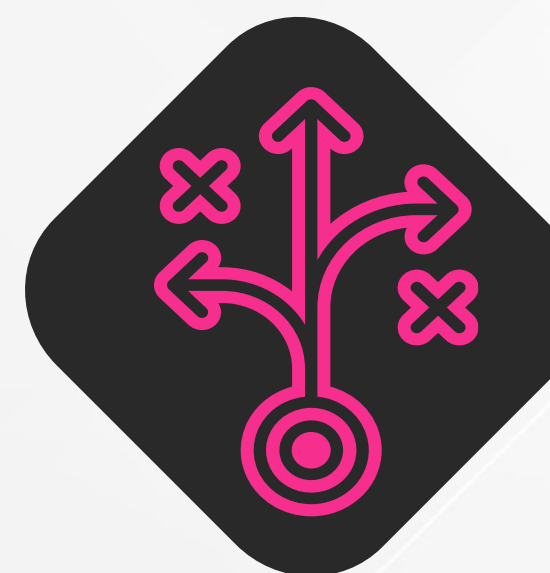


ЛЮДИ

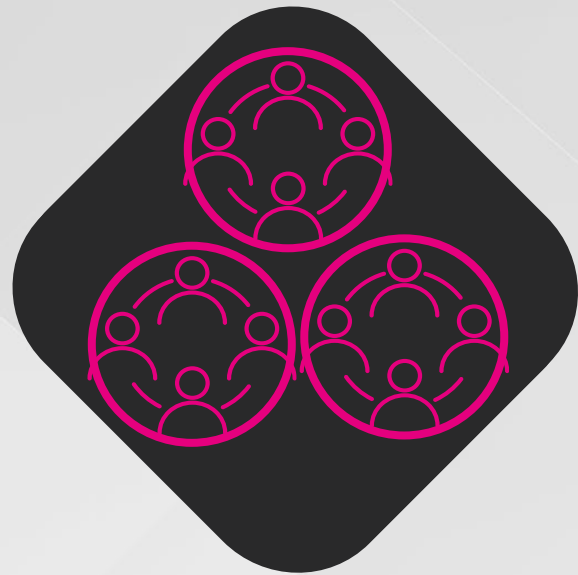
**НАША ОРГАНИЗАЦИЯ
СЕЙЧАС**



ПРОЦЕССЫ



СТРАТЕГИЯ

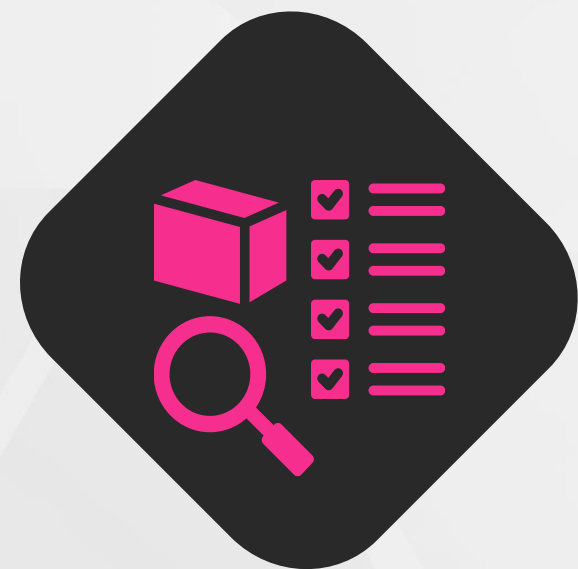


СТРУКТУРА

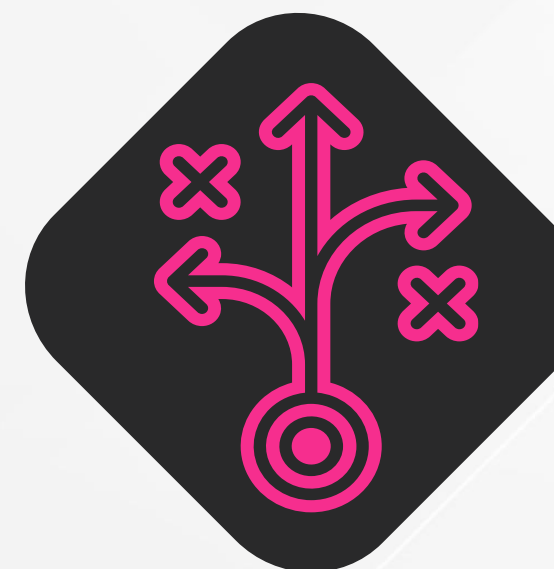


ЛЮДИ

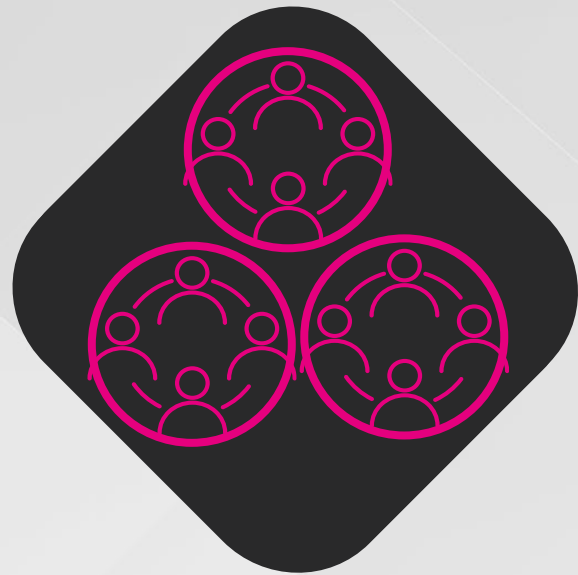
**НАША ОРГАНИЗАЦИЯ
СЕЙЧАС**



ПРОЦЕССЫ



СТРАТЕГИЯ

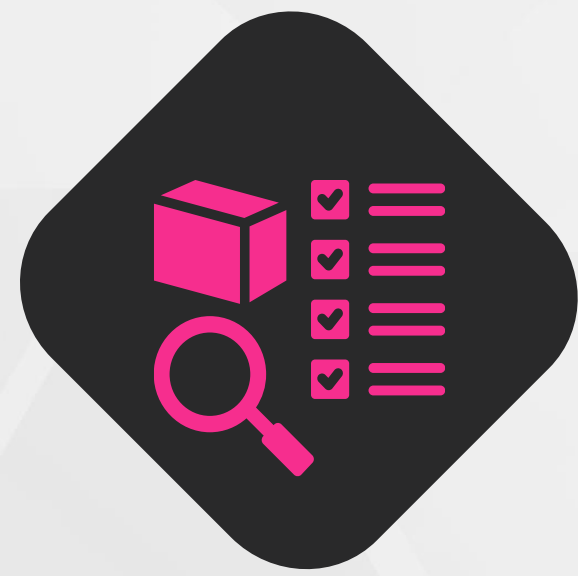


СТРУКТУРА

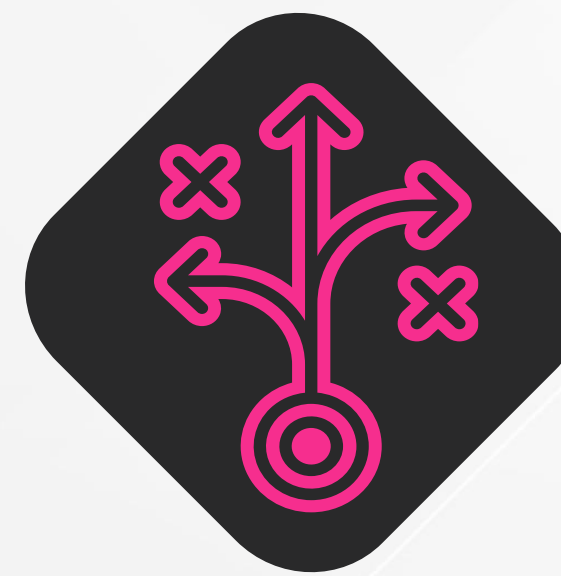


ЛЮДИ

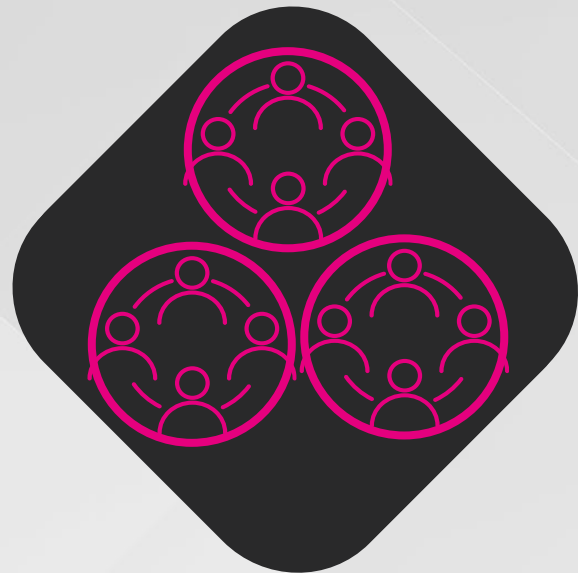
**НАША ОРГАНИЗАЦИЯ
СЕЙЧАС**



ПРОЦЕССЫ



СТРАТЕГИЯ

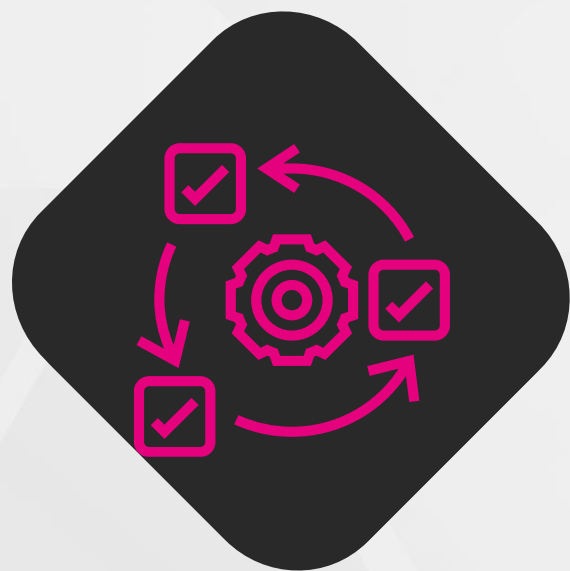


СТРУКТУРА

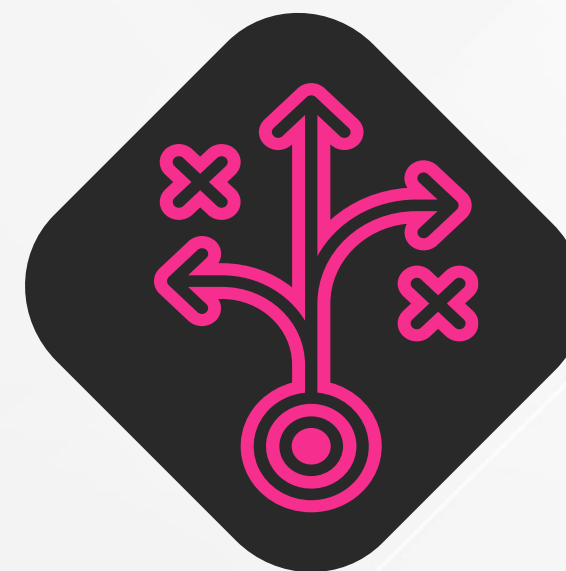


ЛЮДИ

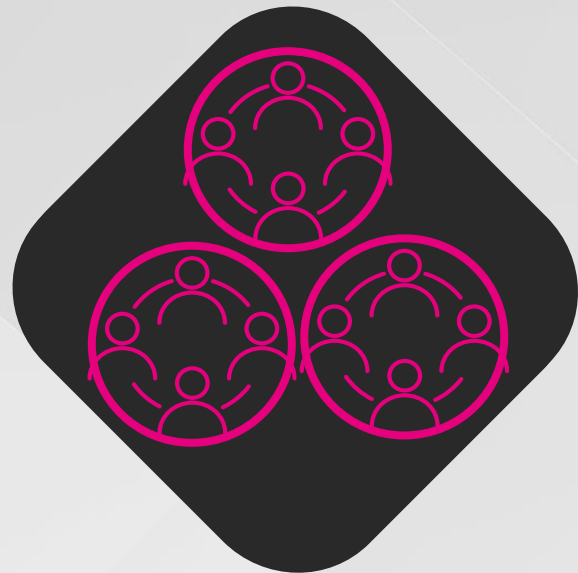
**НАША ОРГАНИЗАЦИЯ
СЕЙЧАС**



ПРОЦЕССЫ



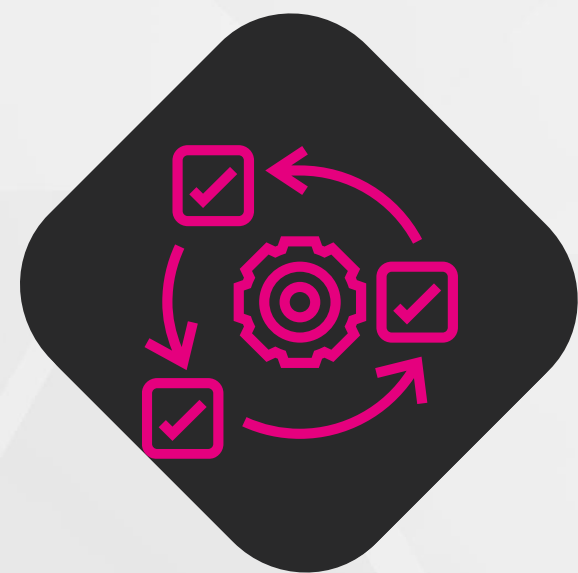
СТРАТЕГИЯ



СТРУКТУРА



ЛЮДИ



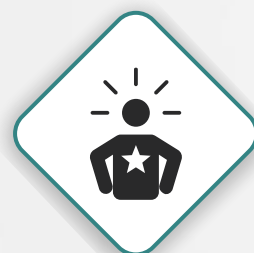
ПРОЦЕССЫ



СТРАТЕГИЯ

**НАША ОРГАНИЗАЦИЯ
СЕЙЧАС**

Ключевые элементы успеха



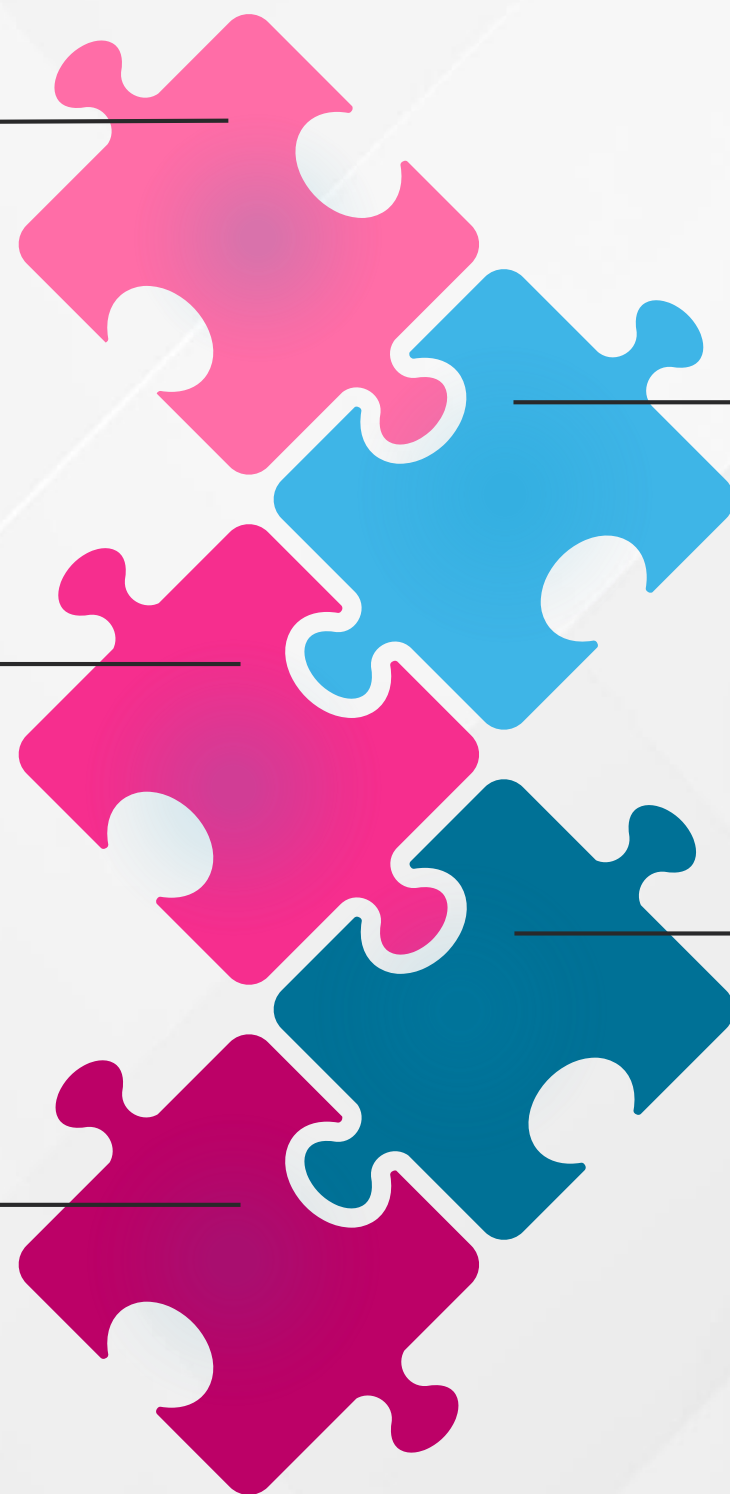
Залогом успешной реализации стратегии являются мотивированные лидеры



Опыт важен, однако в процессе трансформации нам всем пришлось учиться новому



Важно регулярное отслеживание прогресса как OKR, так и самой стратегии



OKR помогают коммуницировать конкретные стратегии, а не абстрактное видение или стремление



QBR дает возможность оценить свои достижения, проблемы и перспективы (для компании)

Вопросы





Спасибо!

LET'S KEEP IN TOUCH



Linkedin:
Anna Nevzorova
Anna.nevzorova@tele2.kz



@tele2space

