



Как асинхронная работа усиляет планирование


Евгения Варанкина
Head of Operations, OKR Lead



@Evgeniya_Varankina





- Варанкина Евгения
- Head of Operations, OKR Lead
 - OKR
 - Стратегия
 - Changes management
 - Кайдзен
 - РМО
 - Эффективные коммуникации
- EX: Yandex, Точка, ЭР-Телеком
-  @Evgeniya_Varankina, +7 (965) 552-12-62

Как асинхронная работа усиливает планирование

- Проблемы и мифы

Как асинхронная работа усиляет планирование

- Проблемы и мифы
- Асинхронная работа в процессе планирования

Как асинхронная работа усиляет планирование

- Проблемы и мифы
- Асинхронная работа в процессе планирования
- Инструменты асинхронной работы

Как асинхронная работа усиливает планирование

- Проблемы и мифы
- Асинхронная работа в процессе планирования
- Инструменты асинхронной работы
- Результаты

Как асинхронная работа усиливает планирование

- Проблемы и мифы
- Асинхронная работа в процессе планирования
- Инструменты асинхронной работы
- Результаты
- Как перейти на следующий уровень

**Сколько часов ваша компания тратит
на встречи по годовому
планированию?**

Суровая реальность

Десятки - Сотни часов

Суровая реальность

Десятки - Сотни часов

Тонны ресурса

Суровая реальность

Десятки - Сотни часов

Тонны ресурса

Большие затраты на поддержку

Суровая реальность

**Часть этих встреч бесполезна
и только растягивает процесс
принятия решений**

Лучшая реальность

**Для принятия
решений не всегда
нужна встреча**



Лучшая реальность

**Большую часть
решений можно
принимать без
встреч**



**Сколько недель в вашей компании
занимает процесс годового
планирования?**

Лучшая реальность

Не более 4 недель



Что будет если не решать проблемы?

404

Page not found

Кейс

- 700+ сотрудников
- Распределенная команда
- Разные часовые пояса
- Критическое отсутствие свободного времени)

Асинхронность (Асинхронизм)

(от греч. α — отрицание, συν — вместе, χρόνος — время)

- не совпадение с чем-либо во времени; неодновременность, неодновременность, несинхронность
- характеризует процессы, не совпадающие во времени.

Кейс

- 5 февраля: публикация стратегии 2024

Кейс

- 5 февраля: публикация стратегии 2024
- 5-9 февраля: асинхронная подготовка стратегических OKR

Кейс

- 5 февраля: публикация стратегии 2024
- 5-9 февраля: асинхронная подготовка стратегических OKR
- 12 февраля - 1 марта: асинхронная подготовка команд

Кейс

- 5 февраля: публикация стратегии 2024
- 5-9 февраля: асинхронная подготовка стратегических OKR
- 12 февраля - 1 марта: асинхронная подготовка команд
- 4-7 марта: синхронизация годовых планов команд

Проблема 1

**Стратегическое планирование -
это процесс пожирающий тонну
ресурса**

Роль стратегии

- Стратегия = Стратегические OKR

Роль стратегии

- Стратегия = Стратегические OKR
- Критичные приоритеты компании

Роль стратегии

- Стратегия = Стратегические OKR
- Критичные приоритеты компании
- Со страт OKR начинается планирование

Роль стратегии

- Стратегия = Стратегические OKR
- Критичные приоритеты компании
- Со страт OKR начинается планирование
- Страт OKR = максимальный критерий приоритезации в компании

Асинхронная стратегическая сессия

- 0 очных встреч
- 1 документ для общей работы
- 1 неделя для асинхронной работы
- 1 фасилитатор

Асинхронная стратегическая сессия

Шаг 1: CEO формулирует Стратегические OKRs + определяет DRI

Стратегический Objective	DRI	Стратегический KR = Корпоративный Objective	DRI	Корпоративный KR	DRI
Цель 1	@Женя	KR 1	@Женя		
		KR 2	@Аня		



Асинхронная стратегическая сессия

Шаг 2: Ехес Team формулирует Корпоративные OKRs + определяет DRI

Стратегический Objective	DRI	Стратегический KR = Корпоративный Objective	DRI	Корпоративный KR	DRI
Цель 1	@Женя	KR 1	@Женя	KR 1	@Женя
				KR 2	@Паша
				KR 3	@Оля
				KR 4	@Женя
			
...	...				



STRATEGIC OKRs



CORPORATE OKRs



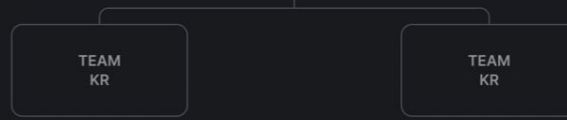
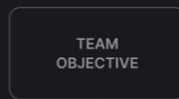
TEAM OKRs



Strategic KR = Corporate Objective



Corporate KR = Team Objective



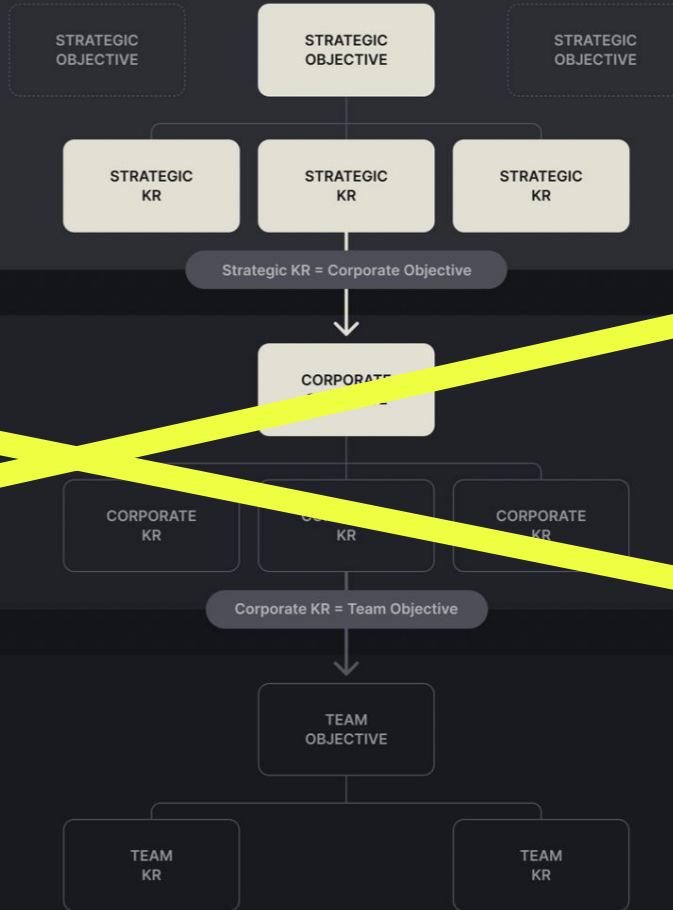
STRATEGIC OKRs



CORPORATE OKRs



TEAM OKRs



Асинхронная стратегическая сессия

Стратегический Objective	DRI	Стратегический KR	DRI	Ключевая инициатива	DRI
Цель 1	@Женя			Инициатива 1	@Женя
		KR 1	@Женя	Инициатива 2	@Аня
		KR 2	@Паша	...	
		KR 3	@Оля		

Кейс

- 5 февраля: публикация стратегии 2024
- 5-9 февраля: асинхронная подготовка стратегических OKR
- 12 февраля - 1 марта: асинхронная подготовка команд
- 4-7 марта: синхронизация годовых планов команд

Проблема 2

**Большое количество встреч для
командного планирования**

Проблема 2

Большое количество встреч для командного планирования

+ Большая длительность встреч

Подготовка Team Chapters

- Единый формат и содержание
- Асинхронная подготовка и обсуждение
- Точечные и короткие встречи
- Артефакт = согласованный с руководителем Team Chapter

Team Chapter

- Intro
 - Как команда поможет компании в следующем году
 - Что команда будет разрабатывать, что перестанет разрабатывать, а что оставят как есть.

Team Chapter

- Pitch
 - Идея из 1 абзаца: каким станет продукт/ функция в следующем году

Team Chapter

- Past period results (результаты прошлого периода)
 - Оценка OKR (%) и победы
 - Основные инкременты/артефакты и реализованные проекты
 - Ключевые метрики

Team Chapter

- Things that didn't work (что не сработало)
 - Что не получилось (проекты, от реализации которых отказались, отложили или выполнили некачественно)
 - Указываем причины

Team Chapter

- OKR for the new period (OKR на новый период)
 - В том числе кросс-OKR
 - Отдельным блоком “Локальные OKRs”
- Product / Function roadmap (Дорожная карта)

Cross-OKR

Date

Please enter the date with "/"

Attendees

Please add attendees using "@"

Goals

- Cross-OKR planning
- Synchronization

Discussion items

Cross-OKR planning process

Meeting Initiator = DRI for Objective in Cross-OKR.

Planning steps:

1. What Objective do we want to achieve? (formulate an Objective)
2. What are the Key Results of this Objective / How will we understand that the Objective has been achieved? (set KRs)
3. Who are the DRIs on each KRs? (capture DRI for each KR)
4. Do all teams have a specific area of responsibility in KRs?
 - If not, then we need to add additional KRs or make a decision that this team's participation in Cross-OKRs is not required.
 - If yes, we have set cross-OKRs correctly.
5. Present cross-OKRs at the Seasons and add them to the OKR Board.

Cross-OKR

	Objective	DRI for O	KRs	DRI for KR
1				
2	...			
3	...			

Action items

Type your task here. Use "@" to assign a user, and "/" to select a due date.

Cross-OKR

Cross-OKR

	Objective	DRI for O	KRs	DRI for KR
1				
2	...			
3	...			

Action items

Type your task here. Use "@" to assign a user, and "/" to select a due date.

Team Chapter

- Other teams expectations (Ожидания от других команд)
 - Отличие от cross-OKR: автор не будет принимать участие в этих ожиданиях
 - Пример: SLA, уровень качества и т.д

Team Chapter

- Resources to achieve OKR (Ресурсы для выполнения OKRs)
- Open questions (Открытые вопросы)
- Дополнительные блоки под потребности компании/бизнеса

Кейс

- 5 февраля: публикация стратегии 2024
- 5-9 февраля: асинхронная подготовка стратегических OKR
- 12 февраля - 1 марта: асинхронная подготовка команд
- 4-7 марта: синхронизация годовых планов команд

Проблема 3

**Плохое качество синхронизации
или её отсутствие**

Ритуал годового планирования

- 4 дня

Ритуал годового планирования

- 4 дня
- Презентации ключевых Team Chapters
- Публикация всех Team Chapters

Ритуал годового планирования

- 4 дня
- Презентации ключевых Team Chapters
- Публикация всех Team Chapters
- Круглые столы по конкретным проблемам

Ритуал годового планирования

- 4 дня
- Презентации ключевых Team Chapters
- Публикация всех Team Chapters
- Круглые столы по конкретным проблемам
- Решение оставшихся открытых вопросов

Кейс

- 5 февраля: публикация стратегии 2024
- 5-9 февраля: асинхронная подготовка стратегических OKR
- 12 февраля - 1 марта: асинхронная подготовка команд
- 4-7 марта: синхронизация годовых планов команд

Ключевые артефакты

- Годовые стратегические OKRs
- Годовые командные OKRs
 - Cross-OKRs, Дорожная карта
- Team Chapters
- Список ресурсов, необходимых для выполнения OKRs

FYI: Наша связка

- OKR Board: OKR
- Jira: Проекты
- Confluence: Документация и обсуждение



OKR = Часть бизнес-процессов

- Планирование
- Бюджетирование
- Открытие найма
- Демо
- Запуск проекта
- PR
- ...

Лучшая реальность

- Ритуалы с 31% до 74%
- Кросс с 25% до 60%
- 1 агент изменений



Лучшая реальность 2024

- Оценка ритуала: 9,3 из 10
- Уровень синхронизации: 8,2 из 10
- Помощь в индивидуальной подготовке: 8,9 из 10



Next level

- Автоматизированный процесс

Next level

- Автоматизированный процесс
- Асинхронные коммуникации

Next level

- Автоматизированный процесс
- Асинхронные коммуникации
- Без доп встреч и процессов

Next level

- Автоматизированный процесс
- Асинхронные коммуникации
- Без доп встреч и процессов
- OKR - часть бизнес процессов

Next level

- Автоматизированный процесс
- Асинхронные коммуникации
- Без доп встреч и процессов
- OKR - часть бизнес процессов
- Приятный бонус: процесс онбординга и передачи дел

Спасибо

 @Evgeniya_Varankina, +7 (965) 552-12-62

