

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ OKR В КОНТЕКСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

THEORETICAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT BASED ON OKR IN THE CONTEXT OF PERSONNEL MOTIVATION

У статті розглянутий підхід оцінки результативності та мотивації персоналу, що базується на розробці та впровадженні OKR (від англ. Objectives and Key Results – цілі та ключові результати). Проаналізований наявний досвід щодо визначення підходу OKR різними авторами. Визначені характерні ознаки підходу OKR та його відмінності від KPI (від англ. Key Performance Indicators – ключові показники ефективності). Сформульовані принципи підходу OKR та детально розглянута їх сутність. Визначені переваги та недоліки застосування підходу OKR та надані рекомендації щодо можливостей його використання на практиці. Визначено, що управління на основі OKR передбачає необхідність розробки та впровадження багатокомпонентної системи матеріальної мотивації персоналу, що включає як і винагороду за досягнення OKR, так і інші складові винагороди, наприклад, розвиток компетенцій.
Ключові слова: HR-менеджмент, мотивація персоналу, OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати), KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності), оцінка ефективності роботи персоналу, оплата праці.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct81-24>**Довбня С.Б.**д.е.н., професор,
Український державний університет
науки і технологій**Письменна О.О.**к.е.н., доцент,
Український державний університет
науки і технологій**Письменний Р.В.**аспірант,
Український державний університет
науки і технологій**Dovbnya Svitlana**Ukrainian State University
of Science and Technologies**Pysmenna Oleksandra**Ukrainian State University
of Science and Technology**Pysmennyi Ruslan**Ukrainian State University
of Science and Technology

The article presents and considers the approach to evaluating the effectiveness and motivation of personnel, based on the development and implementation of OKR (Objectives and Key Results). This approach is less widespread and popular than the traditional approach to evaluating the work of KPIs (Key Performance Indicators) and less researched, accordingly. The article analyzes the available experience in defining the OKR approach by various authors who provided quite different and interesting interpretations of it. The characteristic features of the OKR approach and its differences from KPI are determined, which are summarized in the form of a comparative table. The principles of the OKR approach are formulated (ambition, flexibility, socialization and transparency, participatory approval, lack of direct influence on the monetary reward) and their essence is considered in detail. The advantages and disadvantages of using the OKR approach are identified. The recommendations on the possibilities of its use in practice are given. The advantages of the OKR approach are flexibility, a high degree of staff involvement due to the strengthening of internal motivation to achieve goals through socialization and OKR at all levels of management. At the same time, it is possible to question the universality of OKR for all functional areas at all stages of the life cycle of enterprises. It was determined that OKR-based management requires the development and implementation of a multi-component material motivation system for personnel, which includes both rewards for achieving OKRs and other components of rewards, for example, the development of competencies. In general, OKR-based management is a development of the KPI-based personnel evaluation and motivation approach towards increasing management flexibility and staff engagement, but the OKR-based approach has certain limitations regarding the scope of application. The universality of the OKR approach for certain areas of activity, which are characterized by cyclicity, repeatability and focus on stabilization, is debatable. Therefore, in practice, it is recommended to use a combined management approach using OKR and KPI.

Keywords: HR management, personnel motivation, OKR (Objectives and Key Results), KPI (Key Performance Indicators), assessment of personnel performance, remuneration.

Постановка проблеми. Питання мотивації персоналу задля досягнення цілей організації є одним з ключових та найбільш складних серед завдань управління персоналом. Така важливість обумовлена перш за все тим, що саме персонал організації є втілювачем і імплементатором планів щодо розвитку компаній, і залученість персоналу, його вмотивованість відіграють ключову роль в цьому. Складність мотивації персоналу в напрямку реалізації поставлених цілей обумовлена цілою низкою об'єктивних та суб'єктивних причин. До об'єктивних можна віднести методичні прогалини в питаннях декомпозиції цілей на рівень працівників, проблеми узгодженості цільових установок організації, команд виконавців та власне виконавців, недостатній моніторинг виконання поставлених завдань, низький рівень гнучкості прийняття рішень в умовах змін зовнішнього середовища тощо. До суб'єктивних причин слід віднести

конфлікт між інтересами працівника та організації, відсутність лідерства, емоційно-вольові характеристики конкретного працівника та ін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Система мотивації працівників може включати різні складові, які можна умовно розділити на матеріальні та нематеріальні. В більшості випадків компанії спрямовують свої зусилля на розробку й удосконалення грошової (матеріальної) мотивації персоналу. Нематеріальні стимули в теперішній час набувають все більшого значення, і увага науковців та практиків (Романюк М.Д., Романюк Т.М., Леськова С., Жолонко Т.В., Гребінчук О.М.) до таких підходів зростає [1–3]. Проте аналіз останніх публікацій свідчить про те, що основним інструментом залишається матеріальна мотивація, а саме оцінка та винагорода працівників на основі досягнення ними KPI. Це зазначається такими науковцями, як Григор'єва О.В., Грибова А.М.,

Котенко С., Кобушко Я., Хейц І., Русанов О., Aithal, P. S., Shubhrajyotsna Aithal [4–6]. Разом з тим, в умовах сьогодення широкого практичного використання набуває підхід оцінки результативності та мотивації персоналу, що базується на розробці та впровадженні OKR (від англ. Objectives and Key Results – цілі та ключові результати). Такий підхід висвітлений в працях Дж.Доера, П.Нівена, Б.Ламорта [7–9], де підкреслено, що саме такий підхід надає суттєвих переваг компаніям у забезпеченні реалізації цілей. В той же час слід зауважити, що на сьогоднішній день теоретичні засади та методичний інструментарій такого підходу не є достатньо проробленими. Відкритими питаннями залишаються сфера застосування OKR та універсальність такого підходу для різних функціональних областей, вплив результатів виконання OKR на матеріальну частину винагороди працівників тощо.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження підходу до оцінки та мотивації працівників на підставі OKR з визначенням принципів, сфери застосування, переваг та недоліків порівняно з підходом оцінки на підставі KPI.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи суть підходу OKR, проаналізовано визначення цього підходу різними авторами. Так, на думку П. Нівена та Б. Ламорта, OKR – це структура критичного мислення та постійна дисципліна, спрямована на те, щоб працівники працювали разом, зосередивши зусилля на внесенні вагомому внеску в розвиток компанії [8].

За визначенням Дж. Доера [7], це спільний протокол, що окреслює цілі для компаній, команд та індивідуальних виконавців. Схоже змістовне наповнення викладено і в дослідженні авторів [9], де OKR охарактеризовано як модель визначення та відстеження цілей та їх результатів і її основна мета – визначити цілі компанії та команди, визначити вимірні ключові результати кожного досягнення цілей.

На думку бізнес-практика та консультанта М. Зосима [10], OKR – це управлінська стратегія для встановлення бізнес-цілей та вимірюваних результатів. Вона ґрунтується на встановлених, відстежуваних і переоцінюваних цілях у поєднанні з вимірюваними результатами.

OKR за визначенням бізнес-консультанта Л. Єлісеєвої [11] – це методологія постановки і реалізації цілей. Її основна перевага в тому, що вона заточена на отримання потрібного результату протягом певного періоду (найчастіше це квартал). А ще OKR допомагає компаніям робити істотні прориви, оскільки передбачає постановку саме амбітних цілей.

Наведені визначення дають узагальнене розуміння того, що представляє собою підхід OKR. Можна зазначити, що автори акцентують увагу на

необхідності ідентифікації вагомих цілей, постійному моніторингу їх виконання на рівні організації, команди або конкретного виконавця. Разом з тим з наведених визначень складно зробити висновок, чим OKR відрізняється від традиційних KPI, які свою чергу також є деталізацією та декомпозицією цілей компанії та містять вимірні критерії їх досягнення.

Досліджуючи більш докладно напрацювання науковців та практиків з питань методології OKR, було визначено основні принципи такого підходу: амбітність, гнучкість, соціалізація та прозорість, партисипативне затвердження, відсутність прямого впливу на грошову винагороду.

Розглянемо сутність цих принципів докладніше.

Амбітність цілей: об'єктом цілеполягання OKR є ключові сфери роботи організації, інноваційні проекти, стратегічні ініціативи щодо розвитку. Більшість дослідників стверджують, що застосування OKR доречно саме для ключових сфер бізнесу, але не операційної діяльності. Такі ключові сфери включають, насамперед, роботу з клієнтами (підвищення рівня їх задоволеності, зростання частки ринку, впізнаваності бренду тощо). У цьому є певна відмінність від традиційних підходів вимірювання ефективності та мотивації персоналу, зокрема KPI. Тобто підхід OKR не має покривати всі без винятку сфери діяльності організації, а концентруватись на досягненні пріоритетних цілей. Очікувані результати для таких інноваційних цілей та проектів є доволі невизначеними, і ідеологи підходу [7; 8] закликають ставити їх напруженими і такими, що складно досягти. Рекомендовані дієслова для формулювання OKR відображають удосконалення та зміни: «збільшити», «досягти», «розширити», «зменшити (помилки, рекламації)», в той час, коли для KPI доречними також є дієслова, що відображають стабілізацію: «зберегти», «дотримуватись», «виконувати (своєчасно та в повному обсязі)» та ін.

Гнучкість: базовою концепцією OKR є Agile, що передбачає постійний періодичний моніторинг ключових результатів (KR) за результатами якого цілі (O) і власне самі (KR) можуть переглядатись та актуалізуватись. Рекомендована періодичність моніторингу залежить від сутності цілі, але більшість авторів зазначають про доречність щоквартального контролю для річних цілей, а також проведення додаткових проміжних моніторингових сесій в межах кварталу. Моніторинг та контроль за виконанням цілей не є відмінною рисою OKR, проте слід зауважити, що підхід на основі KPI є більш консервативним з точки зору можливостей коригування цілей та цільових значень ключових показників. При використанні KPI їх перегляд можливий за умови суттєвої зміни зовнішнього середовища або значних змін у внутрішніх процесах компанії. В той же час OKR

можуть переглядатись не тільки залежно від змін у зовнішньому оточенні та внутрішніх процесах, але й з огляду на аналіз отриманих результатів квартального моніторингу виконання OKR. Це обумовлено тим, що зазначена вище амбітність цілей передбачає, що на етапі формулювання таких цілей закладаються цільові значення, які складно досягти; на відміну від KPI, досягнення яких на 100 % є нормою, досягнення OKR на 60–70 % є хорошим результатом [7; 8; 10].

Принцип соціалізації та прозорості пролягає в тому, що всі OKR є доступними для ознайомлення кожному працівнику організації на відміну від KPI, які не транслюються всій компанії, а доступні тільки працівнику та його керівництву. Цей принцип покликаний підвищувати залученість працівників до командної роботи, шляхом забезпечення обізнаності працівників в пріоритетах компанії, ключових результатах, динаміки їх досягнення, а також скорочення бар'єрів у міжфункціональних командах.

Ще одним принципом роботи в парадигмі OKR є партисипативний підхід до затвердження цілей та ключових результатів. Цей підхід передбачає каскадування загальнокорпоративних цілей та ключових результатів на першому етапі з узгодженням та коригуванням при необхідності OKR на рівні окремих команд (підрозділів) або працівників на другому етапі. Такий підхід забезпечує наявність зворотного зв'язку від виконавців про їх можливості, ступінь впливу на загальнокорпоративні цілі та результати, що в свою чергу також сприяє залученості персоналу в процес реалізації цілей.

Одним з найбільш дискусійних принципів OKR є відсутність прямого зв'язку з матеріальною мотивацією. Ідеологи підходу [7; 8; 10] зазначають, що безумовно участь в досягненні цілей має впливати на грошову винагороду працівника, проте такий вплив не має бути прямим з огляду щонайменше на 2 аспекти:

– працівники на рівні керівників та виконавців не схильні ставити цілі, які складно виконати, якщо розуміють, що є вірогідність недосягнення таких цілей та відповідного зменшення винагороди. В той же час, враховуючи перший принцип «Амбітність», OKR мають бути напруженими та складно досяжними;

– пряма залежність винагороди від досягнення цілей призводить до того, що працівники не хочуть витратити час на інші завдання (не охоплені OKR), зокрема рутинні завдання, професійний розвиток тощо.

Таким чином, не заперечуючи необхідність матеріальної мотивації за реалізацію OKR, слід зауважити, що на відміну від мотивації за досягнення KPI, структура грошової винагороди має містити і інші складові оцінки працівника (наприклад, оцінку 3600, оцінку компетенцій: спрямованість на результат, клієнтоорієнтованість, командну роботу, проактивність тощо)

Узагальнюючи вищевикладене визначено характерні ознаки підходу OKR та його відмінності від KPI (табл. 1).

Досліджуючи сутність і принципи OKR, можна зробити висновок, що цей підхід має свої відмінні риси, а відповідно переваги та недоліки у порівнянні з найбільш поширеним традиційним підходом

Таблиця 1

Характерні ознаки OKR у порівнянні з KPI

Ознака для порівняння	OKR	KPI
Об'єкт цілеполягання	Ключові сфери діяльності, інноваційні проекти, проекти розвитку	Всі процеси, зокрема операційна робота (циклічні, повторювальні процеси)
Напруженість цілей та очікувані результати	Складні амбітні цілі. Цільовий рівень досягнення – 70 %, максимальна межа – 100 %	Досяжні цілі. Цільовий рівень досягнення – 100 %, допускається перевиконання поставлених завдань
Ступінь невизначеності кінцевого результату	Високий ступінь невизначеності	Переважно невисокий ступінь невизначеності, результати прогнозовані
Охоплення функціональних областей	Часто кросфункціональні	Переважно монофункціональні
Періодичність оцінювання	Щоквартально Подвійний період (рік з декомпозицією на квартали)	Переважно річний період
Гнучкість	Висока	Обмежена
Частота перегляду	Можуть змінюватись щоквартально	Переважно незмінні
Рівень декомпозиції показника	Два рівні: ціль та ключові результати	Один рівень: формулювання KPI за принципом SMART
Зв'язок з матеріальною мотивацією	Непрямий, премія або кар'єрний розвиток не залежать напряму від досягнення OKR	Прямий, премія залежить від досягнення KPI

Джерело: розроблено авторами

до оцінки роботи – KPI. До безумовних переваг OKR слід віднести гнучкість, високий ступінь залученості персоналу (що досягається партисипативним підходом при формулюванні KPI, спонуканням до командної роботи, уникненні прямого впливу на винагороду і посиленні внутрішньої мотивації на досягненні цілей через соціалізацію та прозорість OKR на всіх рівнях управління). В той же час можна поставити під сумнів універсальність OKR для всіх функціональних областей на всіх етапах життєвого циклу підприємств. Доцільним є застосування OKR для управлінських та забезпечуючих процесів, в той час коли основні (операційні) процеси доречно оцінювати за допомогою OKR у випадку їх розширення, удосконалення. В умовах стабільної роботи або скорочення для операційних процесів більш доцільним є використання KPI, для яких характерні більший ступінь визначеності, стабільність та прямий зв'язок з мотивацією персоналу.

Висновки. В результаті дослідження сутності управління на основі OKR сформульовано принципи такого підходу, до яких віднесено амбітність, гнучкість, соціалізація та прозорість, партисипативне затвердження цілей, відсутність прямого впливу на грошову винагороду. Реалізація цих принципів має на меті підвищення ефективності організації в напрямку досягнення поставлених цілей, забезпечуючи гнучкість і прозорість управління на тлі зростання внутрішньої мотивованості персоналу, його залученості та зацікавленості в кінцевих результатах. Зазначено, що управління на основі OKR передбачає необхідність розробки та впровадження багатокомпонентної системи матеріальної мотивації персоналу, що включає як і винагороду за досягнення OKR, так і інші складові винагороди, наприклад, розвиток компетенцій. Визначено переваги та недоліки застосування OKR. Важливим є зазначити, що доволі дискусійним є універсальність такого підходу для окремих областей діяльності, для яких характерні циклічність, повторюваність та спрямованість на стабілізацію. Загалом слід зазначити, що управління на основі OKR, на думку авторів, є розвитком підходу до оцінки та мотивації персоналу на основі KPI в бік підвищення гнучкості управління та залученості персоналу, але підхід на базі OKR має певні обмеження щодо сфери застосування. Тому на практиці рекомендованим є застосування комбінованого підходу управління з використанням OKR та KPI.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т.1. № 19. С. 329–336. URL:

<http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17268> (дата звернення 16.10.2024).

2. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 76. № 3. С. 74–80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074 (дата звернення 16.10.2024).

3. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 2 (61). С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4> (дата звернення 16.10.2024).

4. Григор'єва О. В., Грибова А. М. Застосування ефективної системи оцінювання персоналу та визначення її впливу на результати діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107> (дата звернення: 16.10.2024).

5. Kotenko Stanislav, Kobushko Iana, Heiets Iryna, Rusanov Oleksandr. KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities. *Health Economics and Management Review*. 2021. Issue 2. Pp. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.2-04> (дата звернення: 16.10.2024).

6. Aithal, P. S., Shubhrajyotsna Aithal. Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*. 2023. 8.3. Pp. 294–325. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4715312 (дата звернення: 16.10.2024).

7. Дор Джон. Мір'яй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдсятеро. Yakaboo Publishing, 2018. 296 с.

8. Paul R.Niven, Ben Lamorte. Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. John Wiley & Sons, LTD. 2016. 224 с.

9. Thomas Andres Troian, Leandro Gauss, Daniel Pacheco Lacerda. OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review. *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Mexico City, Mexico*. 2022. URL: https://www.doi.org/10.14488/ijcieom2022_full_0020_37589 (дата звернення: 16.10.2024).

10. Objectives and Key Results (OKR). URL: <https://www.maxzosim.com/okr/> (дата звернення 16.10.2024).

11. Що таке OKR: як ставити цілі, щоб отримати потрібний результат. URL: <https://happymonday.ua/shho-take-okr> (дата звернення 16.10.2024).

REFERENCES:

1. Romaniuk M. D., Romaniuk T. M. (2023) Vahomist vplyvu nematerialnykh chynnykiv na motyvatsiiu personalu pidpriemstva [The importance of the impact of intangible factors on the motivation of the company's personnel]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol.1, no. 19, pp. 329–336. Available at: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/17268> (accessed October 16, 2024).

2. Leskova S. (2022) Nematerialna motyvatsiia personalu suchasnykh pidpriemstv [Intangible motivation of personnel of modern enterprises]. *Haltskyi ekonomichnyi visnyk*, vol 76, no. 3, pp. 74–80. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.03.074 (accessed October 16, 2024).
3. Zholonko T.V., Hrebinchuk O.M. (2021) Nematerialna motyvatsiia v systemi upravlinnia personalom: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski realii [Intangible motivation in the personnel management system: foreign experience and Ukrainian realities]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, no. 2 (61), pp. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4> (accessed October 16, 2024).
4. Hryhorieva O. V., Hrybova A. M. (2018) Zastosuvannia efektyvnoi systemy otsiniuvannia personalu ta vyznachennia yï vplyvu na rezultaty diialnosti pidpriemstva [Application of an effective personnel evaluation system and determination of its impact on the results of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, no. 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.107> (accessed October 16, 2024).
5. Kotenko Stanislav, Kobushko Iana, Heiets Iryna, Rusanov Oleksandr. (2021) KPI model impact on employee motivation and competitiveness of private healthcare facilities. *Health Economics and Management Review*, issue 2, pp. 31–42. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2021.2-04> (accessed October 16, 2024).
6. Aithal, P. S., Shubhrajyotsna Aithal. (2023) Key Performance Indicators (KPI) for Researchers at Different Levels & Strategies to Achieve it. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMITS)*, 8.3, pp. 294–325. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4715312 (accessed October 16, 2024).
7. Dor Dzhon. (2018) Miriai vazhlyve. OKR. Prosta ideia zrostannia vdesiatero [Measure what is important. OKR. A simple idea of tenfold growth]. Yakaboo Publishing, 296 p. (in Ukrainian).
8. Paul R.Niven, Ben Lamorte. (2016) Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs, John Wiley & Sons, LTD, 224 p. (in English).
9. Thomas Andres Troian, Leandro Gauss, Daniel Pacheco Lacerda. (2022) OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review. *International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Mexico City, Mexico*. DOI: https://www.doi.org/10.14488/ijcieom2022_full_0020_37589 (accessed October 16, 2024).
10. Objectives and Key Results (OKR). Available at: <https://www.maxzosim.com/okr/> (accessed October 16, 2024).
11. Shcho take OKR: yak stavty tsili, shchob otrymaty potribnyi rezultat [What is OKR: how to set goals to get the desired result]. Available at: <https://happymonday.ua/shho-take-okr> (accessed October 16, 2024).