



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

НАКАЗ

№ _____

Київ

Про затвердження Порядку управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо добросчесну владу та справедливe суспільство»

Відповідно до пп. 1, 7, 10 ч. 1 ст. 7 Закону України «Про запобігання корупції», з метою забезпечення зрілості та ефективності управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити Порядок управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо добросчесну владу та справедливe суспільство», що додається.

2. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Голова

Олександр НОВІКОВ



Національне агентство з питань запобігання корупції
№233/23 від 23.10.2023
Підписувач Новіков Олександр Федорович
Сертифікат 26B2648ADD3032E104000000FACA2D005C60AB00
Дата підписання 23.10.2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного агентства
з питань запобігання корупції

23. 10 2023 № 233/23

Порядок

**управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції
за методологією Цілей та ключових результатів
(Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії:
«Будуємо доброчесну владу та справедливе суспільство»**

ЗМІСТ

I. Загальні положення.....	3 - 5
II. Планування роботи Національного агентства з питань запобігання корупції ...	6 - 8
III. Відстеження прогресу результатів та оцінка OKR.....	9

Додатки:

Додаток 1. План роботи Національного агентства з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR))

Додаток 2. Порядок планування роботи Національного агентства з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) за стандартом BPMN 2.0

Додаток 3. Місія та Візія Національного агентства з питань запобігання корупції

Додаток 4. Цінності Національного агентства з питань запобігання корупції

Додаток 5. Квартальний цикл обговорення та досягнення OKR

Додаток 6. Вимірювання щотижневого прогресу ключових результатів протягом кварталу

Додаток 7. Щодвотижнева оцінка прогресу досягнення OKRs (Jira)

Додаток 8. Різниця між KPI та OKR

Додаток 9. Рівні управління зрілості

I. Загальні положення

1. Цей Порядок визначає систему управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції (далі – Національне агентство) за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)).

2. Метою впровадження методології OKR є забезпечення зрілості та ефективності управління досягненням у межах Місії: «Будуємо доброчесну владу та справедливе суспільство» стратегічних цілей Національного агентства:

Національне агентство стало еталоном державної інституції;
публічна служба і корупційні практики не сумісні;
публічні організації, бізнес та їх керівники стали доброчесними за рахунок реалізації антикорупційної політики;
українці обирають доброчесну поведінку як запоруку успіху.

3. Частиною процесу управління є визначення процесів, забезпечення їх послідовності, взаємодії, управління ними та зв'язками між ними для стандартизації за ISO (www.iso.org); постійне покращення та забезпечення зрілості процесів для підвищення керованості, інтегрованості та ефективності за Capability Maturity Model Integration (CMMI – cmmiinstitute.com). Орієнтиром для визначення пріоритетів та стандартів роботи Національного агентства є Рекомендації ОЕСР з публічної доброчесності та інші документи цієї організації, Управління ООН з наркотиків та злочинності як уповноваженого органу Конвенції ООН проти корупції, Європейського Союзу.

4. Терміни та скорочення, що вживаються у цьому Порядку, мають таке значення:

безпосередньо відповідальний працівник – керівник або інший працівник ССП, відповідальний за досягнення Квартальної цілі та/або її ключового результату;

керівник, відповідальний за Квартальну ціль, – керівник ССП, який відповідно до плану роботи Національного агентства забезпечує її досягнення;

керівник, відповідальний за Стратегічну та/або Річну ціль, – Голова Національного агентства, його заступник, керівник апарату Національного агентства, заступник керівника апарату Національного агентства, який відповідно до плану роботи Національного агентства забезпечує її досягнення;

ключовий результат (Key Result) – вимірювальний індикатор, що має кількісні або якісні критерії, за якими визначається просування до Квартальної чи Річної цілі або її досягнення; їх досягнення повною мірою залежить від дій і заходів, вжитих Національним агентством (сфера прямого впливу Національного агентства), а тому вони підлягають перманентному моніторингу, оцінці та контролю (далі – KR);

методологія Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) – стратегічна система управління: спільне для кожного працівника формування, бачення та досягнення цілей організації за рахунок визначення Місії, Візії та цінностей, спільної постановки та коригування цілей на кожному рівні організації, постійного управління продуктивністю, відстеження прогресу та визначення вимірювальних ключових результатів досягнення цілей, обговорення та оцінки результатів, що розкриває творчий потенціал, забезпечує щире залученість кожного підрозділу та кожного працівника;

показник виконання цілі – відсоткове співвідношення поточного стану виконання цілі до запланованого амбітного показника (0 – 39% не виконано; 40 – 70% виконано частково; 71 – 100% виконано в повній мірі);

система Ліга – система відстеження завдань, інструмент управління, який використовується в роботі Національного агентства;

ССП – самостійні структурні підрозділи апарату Національного агентства;

формула OKR – «Я досягну _____ (Ціль, Object), і це можна оцінити за допомогою _____ (Ключовий результат, Key Result). Цілі – завжди амбітні. Ключові результати – завжди вимірювальні.»;

ціль (Objective) – амбітна ціль, що узгоджена з Місією та Візією Національного агентства і спрямовує діяльність ССП. Види цілей – Стратегічна, Річна, Квартальна:

Стратегічна ціль (Strategic Objective) – це ціль найвищого рівня, яка відображає стратегію організації та зберігає фокус на її виконанні;

Річна ціль (Annual Objective) – це кінцевий бажаний результат вищого рівня, що здатний суттєво покращити існуючу ситуацію у тій чи іншій сфері формування та/або реалізації політики доброчесності (антикорупційної політики) чи системи доброчесності (антикорупції) в цілому. Річна ціль виступає чітким орієнтиром діяльності всього Національного агентства, сприяє високоструктурованому та пріоритезованому плануванню поточної діяльності, дає відчуття спільної мотивації для команд та зовнішніх зацікавлених сторін, а також підтримує їхню щире залученість у процеси. Як правило, Річна ціль перебуває за межами прямого впливу, а тому її недосягнення не може розглядатися як невиконання плану роботи;

Квартальні цілі (Quarter Objective) – це цілі, досягнення яких у сукупності забезпечує досягнення Річної цілі або значною мірою сприяє її досягненню, а отже, і досягненню Стратегічної цілі. Квартальні цілі бувають двох видів: досягнення яких повною мірою залежить від дій і заходів, вжитих Національним агентством (сфера прямого впливу Національного агентства); досягнення яких залежить не тільки від заходів, вжитих Національним агентством, а й від дій, рішень і заходів інших суб'єктів (сфера непрямого впливу Національного агентства). Під час процедури оцінки стану виконання оцінюванню підлягають лише Квартальні цілі, що перебувають у сфері прямого впливу Національного агентства;

CFR (conversations – обговорення, feedback – зворотний зв'язок, recognition – визнання) – процес безперервного управління продуктивністю за рахунок глибокого структурованого діалогу між управлінцем та працівником, спрямований на підвищення продуктивності (обговорення); процес двостороннього або групового спілкування з колегами для оцінки прогресу та визначення напрямку вдосконалення (зворотний зв'язок); процес висловлення подяки за участь будь-якої важливості усім, хто на це заслуговує (визнання).

5. План роботи Національного агентства, розроблений за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)), щоквартально затверджується наказом Національного агентства (додаток 1).

6. Відповідальним за організацію планування, обговорення результатів виконання плану та звітування про його виконання у Національному агентстві є Відділ цифрової трансформації та інноваційного розвитку (далі – Відділ).

7. Порядок планування роботи Національного агентства з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) за стандартом BPMN 2.0 наведено у додатку 2 до цього Порядку.

II. Планування роботи Національного агентства

1. Стратегічні цілі визначаються та можуть переглядатись відповідно до Місії, Візії та цінностей Національного агентства Головою Національного агентства спільно із його заступниками.

2. Річні цілі та їх KR уточнюються або продовжуються відповідно до Місії, Візії та цінностей Національного агентства в останньому кварталі кожного року Головою Національного агентства за результатами обговорення із заступниками Голови Національного агентства, керівником апарату Національного агентства та його заступниками і доводяться до відома ССП для спільного з ними визначення Квартальних цілей.

3. Квартальні цілі та їх KR наприкінці кожного кварталу визначаються, змінюються або продовжуються ССП виключно у межах Річних цілей за результатами їх спільного обговорення всіма працівниками ССП та керівником, відповідальним за Квартальну ціль, яке проводиться із залученням до обговорення керівника ССП, який планується залучити співвиконавцем KR у межах Квартальної цілі. Квартальні цілі та їх KR узгоджуються під час спільного обговорення з відповідальним за Річну ціль та Головою Національного агентства.

4. Принципи методології OKR:

важливість культури – Стратегічні цілі та Річні цілі встановлюються відповідно до Місії та Візії Національного агентства, всі рішення під час їх досягнення працівниками апарату Національного агентства приймаються на основі цінностей Національного агентства (додатки 3, 4);

амбітність – для реалізації обираються тільки цілі-важелі (застосування сили (ресурсів) у певному місці, що дає масштабні результати порівняно з її застосуванням в іншому місці) або цілі з «квадрату 20» за «правилом Парето» (20% зусиль дають 80% результату, решта 80% зусиль дають лише 20% результату); цілі мають бути такими, щоб їх виконання навіть на 70% вважалось успіхом, а їх недосягнення не засуджується, а є джерелом для покращення процесу планування;

відданість пріоритетам – всі Квартальні цілі встановлюються у межах Річних цілей, не більше трьох Квартальних цілей на структурний підрозділ у складі СПП, не більше п'яти KR у кожній Квартальній цілі; понад п'ять KR у Квартальній цілі може бути тільки у разі, якщо за них відповідальний ССП-співвиконавець;

відкритість – інформація про цілі та показники їх досягнення кожного ССП і відповідального працівника доступні всім працівникам апарату Національного агентства; кожен працівник ССП має висловитись під час обговорення цілей та KR;

кросфункціональність – якщо ціль не має поряд з відповідальним за її виконання ССП співвиконавця у вигляді іншого ССП, то вона не є важливою, кожен підрозділ має власну Квартальну ціль або KR у межах такої цілі іншого ССП;

гнучкість – можливість відповідального за Квартальну ціль ССП у разі зміни зовнішнього середовища та за результатами досягнення ключових результатів у поточному кварталі запропонувати змінити, продовжити та відмовитись від неї на наступний квартал з тим, щоб сфокусуватись на більш амбітних цілях;

людиноцентричність – не менше 50 відсотків Квартальних цілей та їх KR пропонують працівники відповідального ССП та/або залученого ССП;

відповідальність – наявність відповідального за кожен процес, ціль та KR; обізнаність всіх працівників Національного агентства з критеріями вимірювання прогресу досягнення цілей та безпосередньо відповідальними за їх досягнення працівниками.

5. У передостанній тиждень поточного кварталу всі працівники відповідального ССП спільно обговорюють стан досягнення своїх Квартальних цілей та їх KR із залученням до обговорення безпосередньо відповідального працівника інших ССП, які брали участь у досягненні цілей як співвиконавці KR або зазначені як такі у плані роботи за поточний квартал, за необхідності – керівника, відповідального за Річну ціль, у межах якої сформовано Квартальні цілі, а також формують проєкт Квартальних цілей та їх KR ССП на наступний квартал.

6. Проєкт Квартальних цілей та їх KR, узгоджений з керівником, відповідальним за Річну ціль (у разі, якщо таким керівником є заступник Голови Національного агентства, керівник апарату Національного агентства або його заступник), за відповідною формою не пізніше останнього дня передостаннього тижня кварталу керівник ССП передає до Відділу для узагальнення і підготовки до спільного обговорення стану досягнення Квартальних цілей та їх KR.

7. Спільне обговорення стану досягнення Квартальних цілей та їх KR проводиться за участі Голови Національного агентства, керівника ССП, відповідального за Річну ціль, всіх працівників ССП з обов'язковим залученням безпосередньо відповідальних працівників ССП, які брали участь у досягненні цілей як співвиконавці KR або зазначені як такі у плані роботи за поточний квартал.

8. Тижневий графік обговорення Квартальних цілей та їх KR (в останній тиждень кварталу) з Головою Національного агентства формує Відділ з урахуванням графіка роботи Голови Національного агентства, його заступників, керівника апарату Національного агентства та його заступників.

9. Відділ та ССП, що відповідає за розробку / підтримку ІТ-продуктів Національного агентства, проводять обговорення Квартальних цілей та їх KR в останній запланований у графіку день тижня. Відділ не пізніше ніж за три дні до початку тижня обговорення доводить до відома всіх працівників Національного

агентства тижневий графік обговорення Квартальних цілей та KR, інформаційний лист процесу обговорення за зразком, наведеним у додатку 5 до цього Порядку.

10. Порядок проведення обговорення Квартальних цілей та їх KR з Головою Національного агентства та ССП складається з обговорення процесу виконання цілей та KR за поточний квартал, збору зворотного зв'язку з команди ССП з урахуванням пункту 5 розділу III цього Порядку, презентації та обговорення цілей та їх KR на наступний квартал (додаток 5).

11. Формулювання Квартальних цілей та їх KR має бути завершено під час обговорення, зазначеного у пункті 10 цього розділу, та внесено у день обговорення до проєкту плану Національного агентства на наступний квартал безпосередньо керівником ССП.

12. Відділ при узагальненні наданих ССП планів роботи формує зведений план роботи Національного агентства на відповідний квартал, готує проєкт наказу про його затвердження та подає на підпис Голові Національного агентства не пізніше ніж на наступний робочий день після останнього дня обговорення Квартальних цілей та їх KR.

III. Відстеження прогресу результатів та оцінка OKR

1. Відстеження прогресу досягнення Квартальних цілей та їх KR здійснюється за допомогою системи безперервного управління продуктивністю, що впроваджується за допомогою CFR відповідно до квартального циклу OKR (додаток 5).

2. Щотижневий прогрес KR вимірюється та обговорюється спільно всіма працівниками ССП за зразком, наведеним у додатку 6 до цього Порядку. Відповідальним за організацію обговорення є керівник ССП.

3. ССП упродовж кварталу щодвятижні вносять показники вимірюваності за результатами самооцінки прогресу досягнення Квартальної цілі та їх KR до системи Jira за формою, визначеною у додатку 7 до цього Порядку.

4. Керівник, відповідальний за Річну ціль, в останній тиждень першого та другого місяця кварталу проводить обговорення, вимірювання та оцінку стану досягнення Квартальних цілей та їх KR ССП, координацію діяльності яких здійснює, з метою допомоги працівникам ССП у процесі досягнення Квартальних цілей та їх KR.

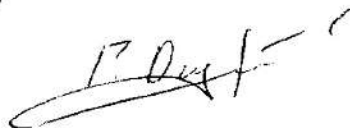
5. Обговорення Квартальних цілей та їх KR з Головою Національного агентства та керівниками, відповідальними за Річну ціль, проводиться за принципом трьох питань:

прогрес (що вдалося?) – якою була участь працівника у Квартальній цілі та її KR і яким є показник її досягнення;

перешкоди (що не вдалося?) – наявність обставин, що не дають змоги досягти Квартальну ціль та її KR;

ініціатива (що можна реалізувати по-іншому?) – реалізація яких ідей допоможе у досягненні Квартальної цілі – Річної цілі – Стратегічної цілі та Місії Національного агентства.

**Заступник керівника Відділу
цифрової трансформації
та інноваційного розвитку**



Дмитро ГЛУЩЕНКО

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції № _____

**План роботи
Національного агентства з питань запобігання корупції на __ квартал 2023 року
(Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії:
«Будуємо доброчесну владу та справедливе суспільство»**

* **Стратегічна ціль (Strategic Objective)** – це ціль найвищого рівня, яка виражає стратегію організації з досягнення Місії.

** **Річна ціль (Annual Objective)** – це кінцевий бажаний результат вищого рівня, що здатен суттєво покращити існуючу ситуацію у тій чи іншій сфері формування та/або реалізації політики доброчесності (антикорупційної політики) чи системи доброчесності (антикорупції) в цілому. Річна ціль виступає чітким орієнтиром діяльності всього НАЗК чи окремих напрямів його функціонування, сприяє високоструктурованому та пріоритетизованому плануванню поточної діяльності, дає відчуття спільної мотивації для команди та зовнішніх зацікавлених сторін, а також підтримує їх залученість у процеси. Як правило, лежить за межами прямого впливу НАЗК, а тому її досягнення не може розглядатися як неналежне виконання плану роботи. Під час оцінки стану виконання плану роботи оцінювано підлягають лише ключові результати їх досягнення, які лежать у сфері прямого впливу НАЗК.

*** **Квартальна ціль (Quarter Objective)** – це важливі результати, які в сукупності забезпечують досягнення Річної цілі або значною мірою сприяють її досягненню. Квартальні цілі бувають двох видів: 1) цілі, досягнення яких повною мірою залежить від дій і заходів, вжитих НАЗК (сфера прямого впливу НАЗК); 2) цілі, досягнення яких залежить не тільки від заходів, вжитих НАЗК, а й від дій, рішень і заходів, здійснених / ухвалених / вжитих іншими суб'єктами (сфера непрямого впливу НАЗК). Під час процедури оцінки стану виконання плану роботи оцінювано підлягають лише Квартальні цілі, що лежать у сфері прямого впливу НАЗК.

**** **Ключовий результат (Key Result)** – вимірюваний індикатор, що має кількісні або якісні критерії, за якими визначається просування до цілі або її досягнення (далі – KR); досягнення ключових результатів повною мірою залежить від дій і заходів, вжитих НАЗК (сфера прямого впливу НАЗК), а тому саме вони підлягають перманентному моніторингу, оцінці та контролю.

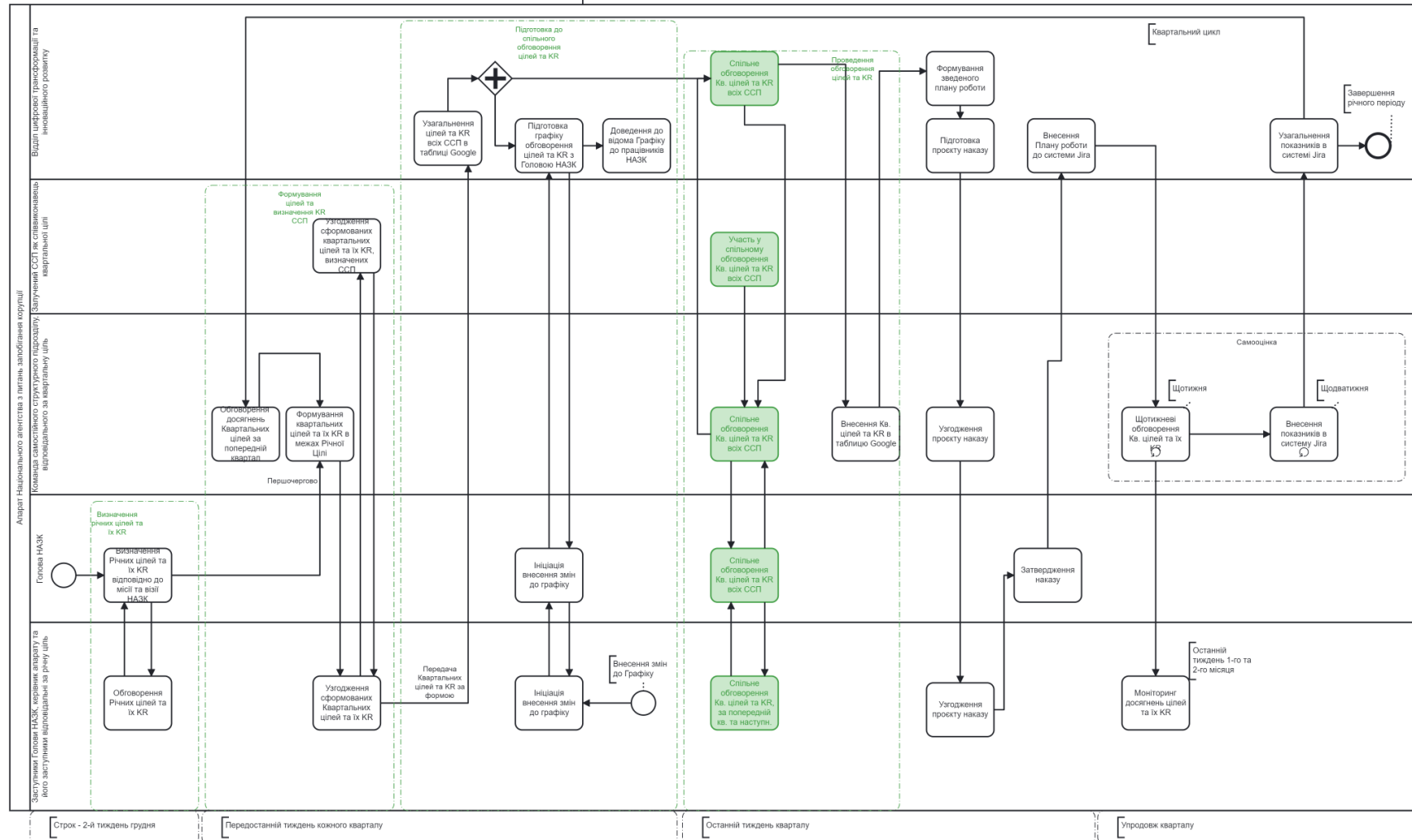
Річна ціль та її ключові результати	Відповідальний за річну ціль	Квартальна ціль та її ключові результати	Самостійний структурний підрозділ, відповідний за квартальну ціль, підрозділ відповідальний за ключовий результат у межах цілі	Період виконання / період початку виконання та закінчення
Стратегічна ціль I - НАЗК стало еталоном державної інституції				
I. ... Ключові результати: - у вигляді квартальної цілі з наступної колонки або окремого кількісного чи якісного показника	заступник Голови/ керівник апарату/ заступник керівника апарату	KR	виконавець, зазначений вище, організовує процес виконання співвиконавцями спільно з іншим(и) підрозділом(ами), призначає відповідального керівника проєкту	період початку виконання та закінчення
Стратегічна ціль II - Публічна служба і корупційні практики не сумісні				
Стратегічна ціль III - Публічні організації, бізнес та їхні керівники стали доброчесними за рахунок реалізації антикорупційної політики				
Стратегічна ціль IV - Українці обирають доброчесну поведінку як запоруку власного успіху				

Керівник Відділу цифрової трансформації та інноваційного розвитку

Підпис

Додаток 2
до Порядку управління у
Національному агентстві з питань
запобігання корупції за методологією
Цілей та ключових результатів
(Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо доброчесну
владу та справедливе суспільство»
(пункт 7 розділу I)

Порядок управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо доброчесну владу та справедливе суспільство»



ВІЗІЯ

МИ – ЧЕМПІОНИ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Проактивна висококваліфікована команда, яка є лідером антикорупційного руху та прикладом ефективної державної інституції

МІСІЯ

МИ БУДУЄМО ДОБРОЧЕСНУ ВЛАДУ ТА СПРАВЕДЛИВЕ СУСПІЛЬСТВО

Для цього ми робимо публічну сферу підзвітною, корупцію – складною та неприйнятною, а антикорупційні процеси – ефективними, зручними та необтяжливими





«Немає кого звинувачувати.

Людина завжди схильна звинувачувати у своїх проблемах [=точка зростання] когось іншого – конкурентів, пресу, мінливість ринків, уряд.

Системне мислення вчить нас, що немає ізольованих чинників: ви і є причина ваших проблем [точки зростання] – частини однієї системи.

Вихід у тому, щоб змінити взаємини з вашим «ворогом» [із собою]»

Пітер Сенге "П'ята дисципліна. Мистецтво та практика організації, що навчається"

Додаток 4
до Порядку управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо доброчесну владу та справедливе суспільство» (пункт 3 розділу I)

Доброчесність "Поводитись чесно, навіть коли ніхто не бачить"

- Ми є прикладом доброчесної поведінки
- Ми не тільки без винятків дотримуємося принципу верховенства права, а й керуємося найвищими етичними стандартами
- Ми є неупередженими та аполітичними. На нас не можна вплинути й немає сенсу тиснути



Взаємодія "Разом ми можемо все"



- Ми сповідуємо культуру відкритої взаємодії – всередині організації і назовні, як з партнерами, так і з опонентами
- Співпрацюючи з усіма зацікавленими сторонами, ми створюємо умови, які формують культуру доброчесності для довгострокового успіху кожної організації та людини

Відповідальність (за якість і результат) "Жодної імітації. Змінюємо суть, а не форму"

- Ми усвідомлюємо значення та наслідки своєї діяльності
- Ми дотримуємось взятих зобов'язань щодо результатів та якості як основи довіри між нами і до нас
- Ми здатні досягати максимального результату шляхом правильної постановки цілей та використання ресурсів



Розвиток "Бути завтра кращими, ніж сьогодні"



- Ми персонально вдосконалюємось та застосовуємо навички для роботи найефективнішим способом
- Ми вчимося одне в одного, адже кожен у чомусь кращий
- Ми усвідомлюємо, що будь-яке наше узагальнення може бути хибним
- Ми обговорюємо наші Місію, Візію, цінності та цілі, щоб мати спільне бачення та розуміти наше призначення
- За рахунок цього ми системно мислимо – бачимо цілісну картину, взаємозв'язки, а отже, вміємо змінювати себе і світ

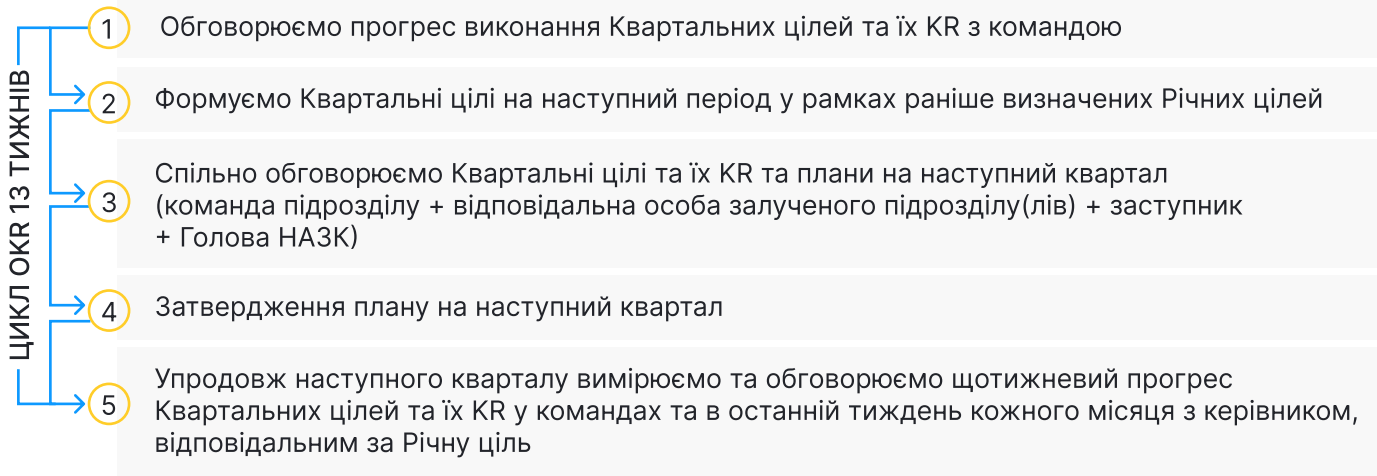
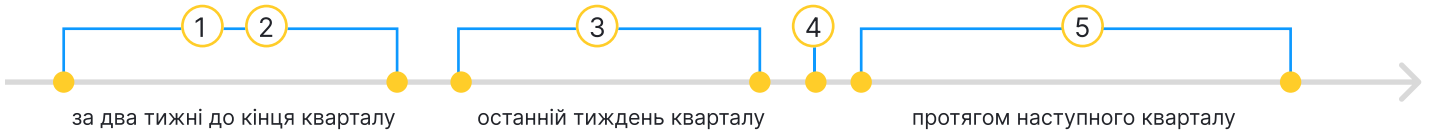
Амбітність "Хто, як не ми? Коли, як не зараз?"

- Проактивність та новаторство є частиною нашої повсякденної роботи
- На основі власного досвіду та найкращих світових практик ми знаходимо нові рішення, адаптовані під українські реалії, а тому більш ефективні для нашого суспільства
- Ми досягаємо надзвичайних результатів і є еталоном у питаннях запобігання корупції не тільки в Україні, а й у світі



■ Квартальний цикл обговорення та досягнення OKR

Додаток 5
до Порядку управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо добросчесну владу та справедливе суспільство» (п.п. 9,10 розділу II, пункту 1 розділу III)

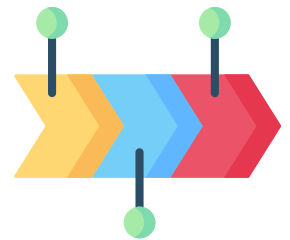


■ Підготовка до обговорення:

- Проєкт кварталних цілей та їх KR додаємо в єдину Google-таблицю на наступний квартал не пізніше останнього дня передостаннього тижня кварталу
- Презентації досягнень поточного кварталу та планів на наступний мають бути стандартної форми (поточний квартал вивантажується з Jira), можуть бути виконані додатково в іншій формі
- Графік обговорень погоджується з приймальними заступників та Голови

■ Порядок обговорення: — 1 год 30 хв на команду підрозділу

- 1 Вступ від керівника ССП
- 2 Представлення KR відповідальними за їх досягнення
- 3 Виступ кожного члена команди - до 1 хв
- 4 Заключне слово керівника команди та відповідального за Річну ціль



■ Основні питання, на які має відповісти кожен член команди та залучені до KR команди працівники інших підрозділів



- Що вдалось? Що не вдалось?
- Що у наступному кварталі необхідно робити по-іншому?

■ Амбітні та операційні OKR

Команда може мати як амбітні (є частиною плану роботи), так і операційні OKR (включаються у завдання державного службовця)

■ Що важливо пам'ятати при роботі з OKR:

- Не менше 50% Квартальних цілей пропонується командами
- Квартальні цілі мають бути досяжні за квартал; Ключовий результат — вимірювальний
- Не більше 3-х амбітних Квартальних цілей на команду з не менше 3-х та не більше 5-ти Ключових результатів у кожній
- Не може бути команди без власного Ключового результату або Цілі
- Кожний OKR має відповідального, це може бути як керівник, так і підлеглий
- Якщо Квартальна ціль не має співвиконавця, клієнта, партнера (підрозділ виконує її самостійно), то вона не важлива для організації

Вимірювання щотижневого прогресу ключових результатів протягом кварталу

1

За етапністю

Назва KR: Розроблено чернетку портфолію з ефективного управління в держустановах на основі OKR та презентовано на рівні керівника організації у не менше трьох ЦОВВ



2

За кількістю тижнів

Назва KR: Оновлено Санкційний портал



Вимірювання щотижневого прогресу ключових результатів протягом кварталу

3 Цифровий

Назва KR: Для 100% підрозділів проведено тренінг щодо користування системою

- У цьому варіанті вказуєте просто % виконання KR на цей тиждень



4 Запізнілий

Назва KR: Задоволеність підрозділів при проведенні з самооцінки виконання цілей та формуванні їх на наступний квартал на рівні 80%

- Результат буде відомий в останній тиждень кварталу, а отже, у продовж всього кварталу прогрес не змінюється



5 Адаптивний

Назва KR: Це коли ви розділяєте відсоток на рівні частини кварталу та щотижня ставите однаковий відсоток виконання. Наприклад, якщо у нас 13 тижнів, то щотижня ви встановлюєте ~7,7% (за умови, якщо проєкт рухається, і немає будь-якого призупинення робіт)



Щодвотижнева оцінка прогресу досягнення OKRs (Jira)

Додаток 7
до Порядку управління у Національному агентстві з питань запобігання корупції за методологією Цілей та ключових результатів (Objectives and Key Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо доброчесну владу та справедливе суспільство» (пункт 3 розділу III)

	Тип	% Виконання цілі	Значення на початку періоду	Статус на сьогодні	Значення на кінець періоду	Issue Одиниця вимірювання	Планова дата початку	Планова дата завершення	Issue assignee	Всі залучені підрозділи
– 1.2. У НАЗК запроваджено культуру організації, що навчається, шляхом створення спільного бачення та роботи з ментальними моделями	Ціль	17%	0	1	6	К-сть виконаних КР	03.04.2023	30.06.2023	КОЗЛОВА Оксана	100. Управління по роботі з персоналом
1.2.1. Завершено 4-модульне навчання "Зворотний зв'язок" керівників (борд -2)	Ключовий результат	100%	90	100	100	100	03.04.2023	30.06.2023	ІСАЄВА Алла	100. Управління по роботі з персоналом
1.2.2. Розроблено програму навчання за темою «Ментальні моделі: вплив мислення на результат»	Ключовий результат	50%	0	50	100	% виконання	03.04.2023	30.06.2023	ІСАЄВА Алла	100. Управління по роботі з персоналом
1.2.3. Сформовано групу (керівники борд-1) і проведено навчання. 80% учасників навчання підтвердили спроможність аналізувати своє мислення та ментальні моделі, які у ньому формуються і обмежують здатність бачити факти з різних сторін	Ключовий результат	20%	0	20	100	% виконання	03.04.2023	30.06.2023	ІСАЄВА Алла	100. Управління по роботі з персоналом
1.2.4. Проведено/організовано стратегічні сесії з формування спільного бачення для працівників структурних підрозділів, що зазнали трансформації, чи за запитом інших керівників	Ключовий результат	30%	0	30	100	% виконання	03.04.2023	30.06.2023	КОЗЛОВА Оксана	100. Управління по роботі з персоналом
1.2.6. Проведено/організовано стратегічну сесію з формування спільного бачення для ТОП-менеджменту, керівників самостійних структурних підрозділів та основних стейкхолдерів	Ключовий результат	10%	0	10	100	% виконання	03.04.2023	30.06.2023	ДРОБКО Ігор	100. Управління по роботі з персоналом

KPI- OKR: чим вони відрізняються?

KPI

- є частиною структури відстеження прогресу досягнення цілей;
- цілі конкретні та досяжні на 100%;
- про процеси, які вже існують;
- не є відкритими на всіх рівнях компанії;
- засіб матеріальної мотивації;
- формуються «зверху-вниз»;
- **все можна запланувати, а потім просто дотримуватись плану**

OKR

- є безпосередньо стратегічною структурою для управління цілями;
- цілі принципово недосяжні на 100%;
- про зміни та інновації;
- відкриті та прозорі;
- ніколи не є частиною оплати праці;
- можуть організовуватися як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору»,
40% OKR організовуються керівництвом «зверху-вниз», далі на 60% їх формують співробітники «знизу-вгору»;
- **плани коригуються щоквартально, управління продуктивністю безперервне**



Рівні зрілості системи управління

Додаток 9
до Порядку управління у Національному агентстві
з питань запобігання корупції за методологією
Цілей та ключових результатів (Objectives and Key
Results (OKR)) для реалізації Місії: «Будуємо
добросчесну владу та справедливе суспільство»

