



**Методология OKR
(Objectives and Key Results) –
инструмент эффективной
адаптации МФО
к изменениям**



НЕОБХОДИМОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ

Установление “потолка” процентной ставки привело к неэффективности существующих бизнес-моделей МФО.

Как адаптироваться к новой реальности? Требуется пересмотр бизнес-модели МФО, в центре внимания – **оптимизация расходов, управление рисками и collection.**

Как достичь наилучшего результата? Нужна консолидация усилий всех подразделений МФО, каждого специалиста, от оператора колл-центра до генерального директора.



КРІ – КОНТРОЛЬ, НО НЕ СТИМУЛ

Показатель КРІ недостаточен. Он устанавливается “сверху”, тогда как происходящие на рынке изменения требуют внедрения новаций на всех уровнях за счет реализации идей рядовых специалистов.

Необходимо дать возможность персоналу воплотить в жизнь те улучшения, которые они видят изнутри бизнес-процессов.



OKR – НАМ НУЖНЫ САМОКОНТРОЛЬ И САМОВДОХНОВЕНИЕ

Как повысить эффективность?

- **Наше решение:** внедрение системы целеполагания.
- **Наш выбор:** методология OKR (Objectives and Key Results). Ее автор – сооснователь компании Intel Эндрю Гроув.
- **Суть метода:** руководство компании определяет 2-3 глобальные цели на ближайшее время. Затем данные цели рассматривают все подразделения и решают, что можно сделать для их достижения.



ГЛАВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И СТРАТЕГИЯ OKR

Стратегия OKR:

- Отделы самостоятельно формируют свои цели и список задач, необходимых для достижения глобальных целей компании.
- Сотрудники определяют несколько измеримых метрик, позволяющих понять, что задуманное достигнуто.

Принципы OKR:

- Задачи должны быть амбициозны, привлекательны для их авторов и теоретически достижимы. То, что хотелось бы выполнить, отступив от регламентов и алгоритмов компании.
- Контроль исполнения задач должен быть регулярным, но очень «мягким», мотивирующим к выполнению задач, а не требующим достижения цели.
- Задачи OKR не должны пересекаться с существующими показателями KPI, для психологической «свободы» исполнителей.

ГЛАВНЫЕ СЛОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ОКР

① Проблема

Коллектив воспринял новую методику как каприз руководства.



Решение

Доносить до коллектива суть ОКР посредством тренингов, обсуждений и даже совместных игр.

② Проблема

Выбор сотрудников в пользу KPI в ущерб выполнению задач ОКР. На достижение амбициозных “сверхзадач” не остается ресурсов или интереса.



Решение

Договоренность с руководителями направлений о приоритетности выполнения целей ОКР. Если при этом KPI не пострадал, то оплату работники все равно получают в полном объеме.

③ Проблема

Сложность с привлечением к реализации ОКР некоторых подразделений – их функционал является «рутинным» и не требует постановки амбициозных задач.



Решение

Постепенное вовлечение таких отделов в использование системы целеполагания ОКР, начиная с мелких отдельных задач.

④ Проблема

ТОП-менеджменту кажется, что отделы ставят не слишком амбициозные цели. Такая претензия демотивирует сотрудников.



Решение

Позволить сотрудникам самостоятельно формулировать цели. ТОП-менеджмент может в мягкой форме обсуждать их и давать советы, не оказывая давления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ОКР



Время качественного
ответа на электронное
письмо клиента:

2,5 часа → **7 минут**

Улучшение показателя:
более чем на
95%



Уровень знаний
операторов колл-центра*:

83% → **89%**

Число предельно
качественных ответов
в диалогах с клиентами:

93% → **96%**

Было **Стало**

**По итогам внутренней оценки*

РЕЗУЛЬТАТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ОКР



Ежемесячное количество
автоматических звонков
по вопросу предвзыскания

↑ **60%**

Результат: на этом этапе клиенты
стали гасить задолженность

↑ **2 раза**



Изменение алгоритма
обзвона клиентов дало
прирост продаж
по этому каналу

↑ **60%**

ГЛАВНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ПРИМЕНЕНИЯ ОКР



Прибыль за 10 мес. 2019 г.
выросла

↑ **18%**



**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ!**

