

Komarov, S. V., Bukhvalov, N. Yu., and Pustovoyt, K. S. *Ot samoorganizatsii k samorazvitiyu : smena paradigmy menedzhmenta* [From Self-organization to Self-development: A Change in the Management Paradigm]. Yekaterinburg, 2013.

Maturana, U., and Varela, F. *Drevo poznaniya: biologicheskiye korni chelovecheskogo ponimaniya* [The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding]. Moscow: Progress-Traditsiya, 2001.

Mitchell, M. *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. London: Touchstone, 1993.

Prahalad, S. K., and Ramaswamy, V. "Co-creation experiences : The next practice in value creation". *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 3 (2004): 5-14.
DOI: 10.1002/dir.20015

Prigozhin, I., and Stengers, I. *Poryadok iz khaosa: Novyy dialog cheloveka s prirodoy* [Order out of Chaos: A New

Dialogue between Man and Nature]. Moscow: Progress, 1986.

Shaulska, L. et al. "Drivers of macroeconomic growth in a creative economy: innovation policy and human capital". *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research* (2021): 178-186.

Shenkar, O. *Imitatory: Kak kompanii zaimstvuyut i pererabatyvayut chuzhiye idei* [Imitators: How Companies Borrow and Recycle Other People's Ideas]. Moscow: Alpina Pablisherz, 2011.

Stark, D. "Geterarkhiya: neodnoznachnost aktivov i organizatsiya raznoobraziya" [Heterarchy: Asset Ambiguity and the Organization of Diversity]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, no. 2 (2001): 115-132.

Zokhar, D. *Kvantovyy lider: Revolyutsiya v myshlenii i praktike biznesa* [Quantum Leader: A Revolution in Business Thinking and Practice]. Moscow: Sofiya, 2017.

УДК 331.1

JEL: J20; J24; J29; M50; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ В КОНТЕКСТІ НОВОЇ СОЦІОЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ: РЕАЛІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОКР

©2022 **ВОНБЕРГ Т. В., СМАЛІЙЧУК Г. В., ВАСИЛИК А. В., БІЛИК О. М.**

УДК 331.1

JEL: J20; J24; J29; M50; M54

Вонберг Т. В., Смалійчук Г. В., Василик А. В., Білик О. М. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи ОКР

У контексті нової соціоекономічної реальності виникає нагальна потреба в ефективних інструментах управління продуктивністю праці, адже вимірювання ефективності з метою вчасного реагування й усунення недоліків є основою більшості процесів. Метою статті є дослідження систем оцінювання персоналу: ОКР, МВО, КРІ, що ґрунтуються на процесі цілепокладання; їх розмежування, виокремлення переваг та особливостей застосування. Обґрунтована необхідність переходу до більш ефективних інструментів управління продуктивністю праці в контексті нової соціоекономічної реальності. Запропоновано під ОКР розуміти не просто метод оцінювання персоналу компанії, а радше певну систему управління, що дозволяє зосередити зусилля команди на виокремленні та реалізації основних і найбільш значущих індивідуальних цілей крізь призму стратегічного бачення розвитку та цілей всієї компанії. Виокремлено та охарактеризовано основні складові ОКР: стратегічне бачення, індивідуальні цілі, елемент дії або ініціативність та ключові результати. Сформульовані базові принципи системи ОКР: публічність і доступність, амбітність, концентрація на найважливіших цілях і завданнях, кварталність, ключові результати, систематичний обернений зв'язок, відсутність прив'язки до мотивації в компанії. Виокремлено переваги ОКР порівняно з іншими системами оцінювання персоналу.

Ключові слова: КРІ, МВО, ОКР, оцінювання персоналу, цілепокладання, соціоекономічна реальність.

Рис.: 5. **Бібл.:** 19.

Вонберг Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: t.vonberg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911289/tetyana-vonberg/>

Смалійчук Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: anna.smaliychuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9664-5134>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911846/anna-smaliychuk/>

Василик Алла Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: alla_vasylyk@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1908973/alla-vasylyk/>

Білик Ольга Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: bilola@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6951-5665>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911636/olga-bilyk/>

UDC 331.1
JEL: J20; J24; J29; M50; M54

Vonberg T. V., Smaliichuk H. V., Vasylyk A. V., Bilyk O. M. Evaluating the Company's Staff in the Context of the New Socioeconomic Reality: The Implementation of the OKR System

In the context of the new socioeconomic reality, there is an urgent need for effective instruments for managing labor productivity, because measuring efficiency in order to respond in time and eliminate shortcomings is the basis of most processes. The aim of the article is to study the systems of personnel evaluation: OKR, MBO, KRI, based on the process of targeting; their delimitation, allocation of advantages and features of application. The necessity of transition to more effective instruments for managing labor productivity in the context of the new socioeconomic reality is substantiated. It is proposed to understand by OKR not just a method of evaluating the company's staff, but rather a certain management system that allows to focus the team's efforts on distinguishing and implementing the main and most significant individual goals through the prism of the strategic vision of the development plus the goals of the whole company. The main components of OKR are singled out and characterized: strategic vision, individual goals, action element or initiative and key results. The basic principles of the OKR system are formulated as follows: publicity and accessibility, ambition, concentration on the most important goals and objectives, quarterly basis, key results, systematic feedback, lack of attachment to motivation in the company. The advantages of OKR are distinguished from other staff evaluation systems.

Keywords: KRI, MBO, OKR, staff evaluation, targeting, socioeconomic reality.

Fig.: 5. Bibl.: 19.

Vonberg Tetyana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: t.vonberg@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911289/tetyana-vonberg/>

Smaliichuk Hanna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: anna.smaliichuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9664-5134>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911846/anna-smaliichuk/>

Vasylyk Alla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: alla_vasylyk@ua.fm

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7734-1415>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1908973/alla-vasylyk/>

Bilyk Olga M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: bilola@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6951-5665>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1911636/olga-bilyk/>

Найціннішим активом будь-якої компанії виступають сильні команди й окремі працівники, які їх формують, проте ефективність останніх здебільшого залежить від рівня залучення. На цей рівень, зрозуміло, впливають численні фактори, з-поміж яких окремо виділяють стратегічне бачення кожним працівником цінностей і цілей розвитку компанії. У реаліях сьогодення компаніям інколи доволі проблематично підтримувати рівень залучення на належному рівні через, наприклад, запровадження гнучких режимів робочого часу, часткову чи повну дистанційну зайнятість, адже за таких умов, зазвичай, розривається зв'язок між окремим працівником і командою, у тому числі зростає ймовірність зсуву пріоритетів. Саме тому компаніям важливо використовувати такі методи й інструменти управління, які, вирішуючи означену вище проблему, будуть сприяти підвищенню як залучення працівників, так і їх мотивації.

У контексті нової соціоекономічної реальності виникає нагальна потреба в ефективних інструментах управління продуктивністю праці, адже вимірювання ефективності з метою вчасного реагування й усунення недоліків є основою більшості процесів. Для оцінювання діяльності співробітників з метою

визначення ефективності діяльності українські компанії все частіше почали використовувати системи, що ґрунтуються на методах управління за цілями (*Management by Objectives – MBO*), ключових показників ефективності (*Key Performance Indicators – KPI*), цілей і ключових результатів (*Objectives and Key Results – OKR*) і дозволяють підвищити рівень залучення персоналу. Так, залученню працівників через процес формування індивідуальних цілей сприяє система OKR, яка на прикладі відомих і успішних компаній вже встигла довести свою актуальність і доцільність.

Дійсно, популярність системи OKR серед провідних компаній світу з кожним роком лише зростає, зокрема, її використовують Intel, Google, Netflix, LinkedIn, Allbirds, Amazon, Twitter Inc. тощо. Відомо, що своїм успіхом ці компанії зобов'язані саме системі OKR. Разом із тим, часто цю систему ототожнюють із уже згаданими системами KPI або MBO, хоча у підґрунті кожної існують специфічні ознаки, які дозволяють стверджувати, що, незважаючи на врахування єдиних правил цілепокладання, ці системи не є однаковими. Тому метою дослідження стало розмежування означених вище систем, систематизація основних характерних ознак, виокремлення переваг та особли-

востей застосування системи ОКР з метою оцінювання працівників та управління ефективністю компанії в контексті нової соціоекономічної реальності.

Серед сучасних досліджень у царині оцінювання персоналу доволі багато робіт, присвячених саме методам цього процесу, які описують і порівнюють різні підходи до нього. Наприклад, В. В. Малтиз і Ю. В. Тарасенко серед найбільш поширених методів оцінювання компетенцій співробітників виділили й охарактеризували атестацію, асесмент-центр (центр оцінки), тестування, інтерв'ювання, метод експертних оцінок, ділові ігри. Окремо автори звернули увагу на метод КРІ, який охарактеризували як систему оцінки персоналу, що дозволяє визначити ефективність співробітників фірми на предмет їх здатності досягнення стратегічних і тактичних цілей [1]. Продовжили дослідження в цьому напрямі В. В. Соколовська, О. І. Бабчинська, Г. В. Іванченко, які, окрім детального розгляду переваг і недоліків таких методів оцінювання, як інтерв'ю, 360 градусів, бальна оцінка, тестування, атестація, асесмент-центр тощо, запропонували розподіл методів відповідно до рівнів управління. У дослідженнях цих науковців згадується й метод управління за цілями [2]. Крім того, варто згадати наукові дослідження Т. В. Білорус та А. А. Гонзель, які на основі проведеного аналізу сучасних методів оцінювання виокремили критерії, які впливають на процес здійснення обґрунтованого вибору методів оцінювання персоналу, а саме: ймовірність успіху заходу; рівень витрат на реалізацію; рівень сприйняття працівниками; час на реалізацію заходу; рівень складності впровадження; рентабельність заходу; ризиковість заходу [3]. І ось уже в дослідженнях Л. А. Сиволап і А. О. Галіциної з'являються 17 різноманітних методів оцінювання та систематизація науково-методичних підходів до оцінювання співробітників. Вчені згадують як метод КРІ, так і метод МВО, досліджуючи їх переваги та недоліки [4].

Провівши аналіз наявних наукових публікацій у розрізі предмета дослідження, хотілося б відзначити, що на сьогодні недостатньо дослідженими лишаються питання використання системи ОКР під час оцінювання персоналу компанії, що породжується ототожненням у деяких дослідженнях цієї системи зі схожими системами МВО та КРІ.

Важливою складовою кадрової політики будь-якої компанії є процес оцінювання персоналу, адже саме він дозволяє не лише зібрати інформацію щодо наявних знань, вмінь, навичок співробітника; відповідності компетенцій працівника вимогам посади, а й посилити мотивацію працівників і підвищити ефективність управління в цілому [1, с. 485]. Великий спектр методів оцінювання персоналу насправді дозволяє діагностувати всі властивості та здібності персоналу: від психологічного та фізичного стану до професійно-кваліфікаційних навичок [4].

Поряд із традиційними методами оцінювання працівників, такими як, наприклад, тестування або інтерв'ю, у сучасних компаніях все частіше починають використовувати відносно нові, проте не менш ефективні методи, зокрема оцінка 360 градусів, асесмент-центр, метод поведінкових рейтингових шкал (BARS), метод управління за цілями (МВО), метод оцінювання результативності (КРІ), метод цілей і ключових результатів (ОКР) тощо. Не зважаючи на потужну методологічну базу для оцінювання співробітників, сам процес оцінювання лишається одним із найскладніших процесів у системі управління ефективністю компанії [5].

Нині неозброєним оком можна побачити, що в усіх сферах суспільного життя, суспільно корисної праці та зайнятості відбуваються багатовекторні та суперечливі зміни. Переступивши поріг ХХІ століття, глобальний світ опинився в новій соціально-трудовій реальності [6]. В умовах нової реальності, коли старі підходи до управління перестають працювати, а для певних сфер вони є взагалі неприйнятними, фахівці з управління персоналом усе більше звертають увагу на оцінювання персоналу через процес його залучення. Під час пошуку найкращих методів та інструментів найчастіше вибір зупиняється між традиційними МВО, КРІ та доволі гнучким ОКР. Незважаючи на те, що зараз стало модним обирати саме систему ОКР, дуже часто ці системи плутають або взагалі ототожнюють. Саме тому виникає необхідність розмежувати їх, виокремити особливості та зупинитися на перевагах кожної. Проте перед тим, як перейти до порівняльного зіставлення, варто зупинитися на короткому тлумаченні цих систем оцінювання.

У науковій літературі можна знайти пояснення, що метод оцінки КРІ служить інструментом для системного оцінювання ефективності як окремого співробітника, так і відділу в цілому. При цьому ключовими маркерами ефективності обираються індикатори успішності діяльності конкретних співробітників, підрозділів, департаментів і вимірюються в кількісному або якісному вираженні [7, с. 294]. Ефективність КРІ досягається за допомогою дотримання певних вимог. По-перше, ключові показники ефективності мають бути досяжними, легкими, зрозумілими та завжди прив'язаними до корпоративних стратегічних цілей. По-друге, КРІ мають бути збалансованими, сприяти мотивації персоналу та не конфліктувати один із одним. По-третє, кожен ключовий показник закріплюється за конкретним виконавцем чи групою виконавців, котрі є відповідальними особами. До того ж, з огляду на те, що з часом взаємодія ключових показників може послабитися, періодично їх потрібно переглядати [8].

Загальновідомо, що метод МВО («управління за цілями») був популярним інструментом управління

протягом десятиліть. По суті, він описує процес визначення конкретних і чітких цілей для співробітників і покликаний створити культуру роботи для досягнення спільних організаційних цілей (рис. 1). Концепція широко поширилася та стала «нормою» для багатьох компаній, що передбачає класичний спосіб управління продуктивністю, коли керівник узгоджує цілі з кожним співробітником, а потім його ефективність (і винагорода) оцінюється відповідно до цих цілей [9]. Основним недоліком МВО є, на наш погляд, те, що система не мотивує співробітників поліпшувати сам процес своєї праці або розвиватися.

- ✦ *Елемент дії або ініціативність.* З огляду на те, що індивідуальні цілі формуються працівником індивідуально, а не авторитарно визначаються керівництвом, ініціативність має бути виділена як окрема складова, що характеризує певний набір дій, які потрібно здійснити для досягнення індивідуальної цілі.
- ✦ *Ключові результати* (далі – КР) – це певні метрики, які в процесі роботи або під час діагностики дозволяють зрозуміти, чи досягли працівники поставлених цілей або чи у вірному напрямку рухається працівник. Відстежен-

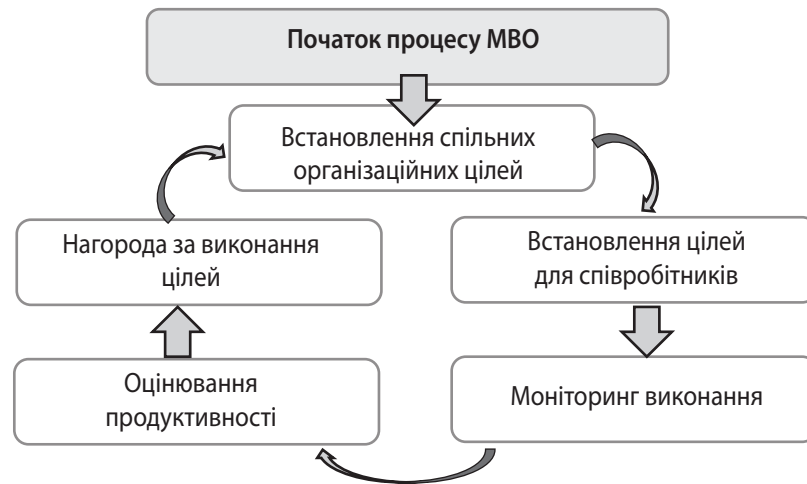


Рис. 1. П'ятиступеневий цикл МВО

Джерело: складено на основі [10].

Разом із тим, під OKR потрібно розуміти не просто метод оцінювання персоналу компанії, а радше – певну систему управління, що дозволяє зосередити зусилля команди на виокремленні та реалізації основних і найбільш значущих індивідуальних цілей крізь призму стратегічного бачення розвитку та цілей всієї компанії. Основними складовими OKR відповідно є (рис. 2):

- ✦ *Стратегічне бачення* – саме воно дозволяє правильно сформулювати індивідуальні цілі та є фундаментом всього процесу реалізації OKR.
- ✦ *Індивідуальні цілі*, які відображають те, чого працівник воліє досягнути з обов'язковим урахуванням загальної стратегії розвитку компанії та командних цілей.

Варто нагадати, що правильна постановка цілей є запорукою ефективності всієї системи управління. Отже, індивідуальні цілі доцільно формулювати з використанням такого сучасного підходу до означеного процесу, як SMART-технологія. Ця технологія дає змогу узагальнити наявну інформацію й обрати цілі, які є реальними з точки зору досяжності, визначити індикатори їх вимірювання, встановити часові межі їх досягнення [11].

ня виконання цілі від результату до результату – це важливий аспект, що впливає на вибір саме цієї системи компаніями вищого рівня. І хоча OKR не вимагає щоденного такого відстеження, регулярний моніторинг є не лише бажаним, а й необхідним [12].

Отже, цілі – це «що» саме бажає досягти працівник, а ключові результати описують, «як» він це буде робити. Цілком зрозуміло, що цілі мають бути значущими й орієнтованими на дію, а ключові показники – конкретними та вимірними.

З іншого боку, OKR (*Objective and Key Results*) – це доволі гнучкий спосіб керівництва компанією, в основі якого є процес щоквартального формування амбіційних цілей із можливістю їх коригування та зміни. Щоправда процес щоквартального формування також є доволі гнучким. Так, для великих компаній варто встановлювати OKR по відділах, а оцінювання може проводитися як щоквартально, так і раз на півроку. Тоді як для маленьких і середніх компаній процес оцінювання OKR варто проводити частіше, у діапазоні «щомісячно – щоквартально» [10]. Важливо, що при цьому не існує прив'язки до розміру заробітку чи будь-яких управлінських рішень в компанії.

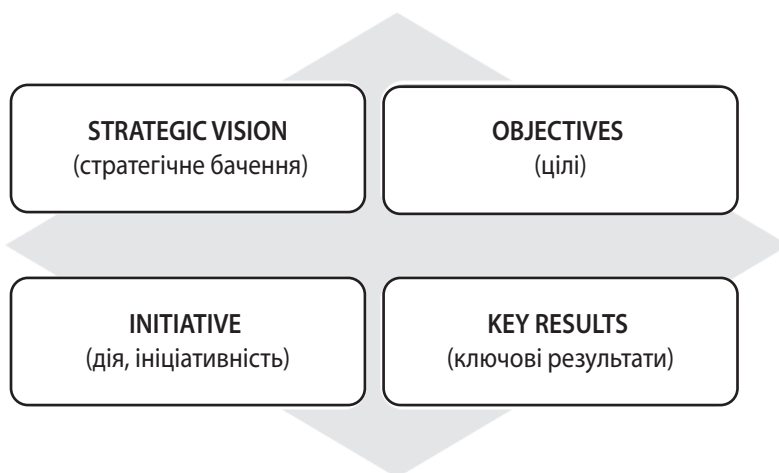


Рис. 2. Основні складові системи OKR

Джерело: авторська розробка.

Варто згадати про базові принципи системи OKR, обов'язкове дотримання яких є запорукою успіху системи на практиці:

- ✦ *публічність і доступність* – усі співробітники компанії можуть бачити цілі один одного;
- ✦ *амбітність* – більшість цілей практично недосяжні, проте досягнення запланованої цілі на 60–80 відсотків вважається успіхом. Цей підхід застосовується переважно задля додаткової мотивації співробітників компанії в напрямку пошуку нових варіантів нестандартного вирішення проблемних аспектів;
- ✦ *концентрація* лише на найважливіших цілях і завданнях;
- ✦ *відсутність прив'язки до системи мотивації в компанії* – амбіційні особисті цілі співробітники можуть формувати лише в тому випадку, якщо їх недовиконання не відображається на рівні доходу, інакше цілі будуть максимально спрощеними, досяжними, а вся ідея цієї системи втрачає сенс;
- ✦ *квартальність* – цілі та КР формуються на квартал;
- ✦ *систематичний обернений зв'язок* – регулярна синхронізація по цій системі має відбуватися кожні два тижні;
- ✦ *ключові результати* – система обов'язково повинна мати певні метрики, координати, за якими відстежується рух з метою досягнення цілі [13].

Означена система управління суттєво впливає на діяльність компанії, адже дозволяє підвищити продуктивність як окремого працівника, так і компанії в цілому; збільшити рівень залучення співробітників; поліпшити результати шляхом синхронізації індивідуальних і командних (групових цілей) кризь призму цілей діяльності всієї компанії.

Щоправда, спочатку власне методика постановки цілей використовувалася здебільшого для мотивації працівників та під час їхнього оцінювання, і лише згодом з'явилася система OKR, яка кардинально змінила підхід до всього комплексу управління. Особливість системи полягає саме в доволі незвичній стратегії постановки цілей: вони формуються працівниками самостійно. Тобто працівники встановлюють власні цілі, а потім їх досягають, що, своєю чергою, є можливістю з'ясувати цілі компанії та команди і сформувати індивідуальні цілі кожним працівником. Незважаючи на наявність критики цієї системи (адже процес формування цілей працівниками займає зазвичай доволі багато часу; не всі співробітники можуть відповідально, креативно й обмірковано виконати це завдання; система підходить не для всіх стилів управління компанії тощо), варто зупинитися на її перевагах:

- ✦ OKR дозволяє зосередитися на найважливіших цілях і створює умови для відповідальності за їх виконання;
- ✦ завдяки системі кожен працівник володіє знаннями щодо цілей компанії/департаменту/підрозділу тощо;
- ✦ надає можливість кожному працівникові побачити свій внесок і місце своєї цілі в загальному механізмі;
- ✦ система забезпечує обернений зв'язок;
- ✦ OKR глобальну ціль розбиває на складові, досягти які командою можна в найкоротші терміни;
- ✦ забезпечується прозорість і відкритість, адже всі члени команди мають можливість побачити ціль один одного та зіставити з виконанням;
- ✦ сприяє посиленню залучення працівників, що є цілком логічним явищем, оскільки працівники по суті працюють разом над досягненням єдиної цілі компанії, яка має розгалужену структуру [14].

Упровадження системи OKR у компанії можна умовно розділити на чотири кроки (рис. 3), що починаються зі встановлення цілей як на рівні компанії в цілому, так і кожним співробітником зокрема, і завершуються регулярним зворотним зв'язком. Причому кожен цикл має оцінювати досягнення мети й оперативно надавати зворотний зв'язок з метою внесення необхідних коригувальних дій у визначення плану OKR на наступний цикл.

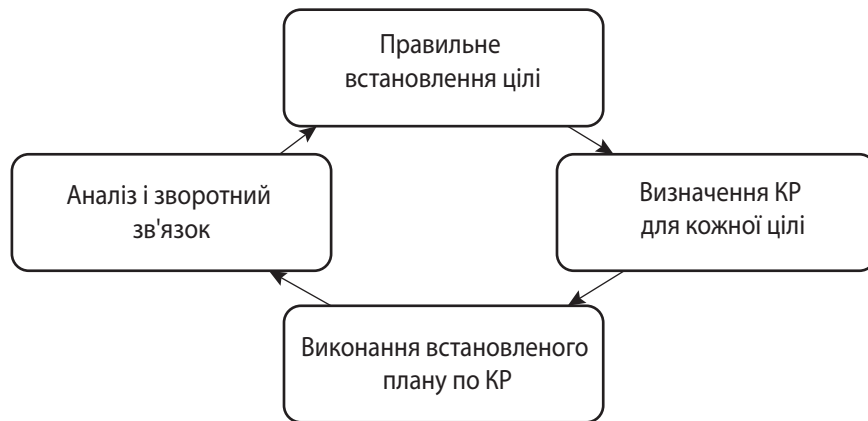


Рис. 3. Основні етапи впровадження OKR

Джерело: складено на основі [15].

З викладеного вище можна зробити висновок, що успіх компаній у сучасних умовах в цілому та кожного співробітника зокрема залежить від вміння правильно ставити цілі, а потім їх виконувати. Власне ідеї, безсумнівно, важливі, проте вони нічого не варті порівняно з виконанням.

Конструктивне визначення цілей важливе з кількох причин. По-перше, це допомагає компанії зосередитися не на певній невизначеній кількості цілей, а на приблизно 2–3, які є найбільш важливими для успіху компанії. Наприклад, використовуючи метод «мозкового штурму», можна обрати найголовніші цілі з переліку запропонованих. Після того, як ціль визначено, потрібно зрозуміти, яким чином її можна досягнути. У контексті даної цілі виокремлюють 3–5 КР, які найкраще можуть охарактеризувати ступінь досягнення цілі. Ключові результати, як було зазначено вище, мають бути конкретними, прив'язаними до термінів виконання, вимірюваними тощо [16].

По-друге, правильна постановка цілей також сприяє налагодженню підзвітності та координації між командами, адже вони розуміють, чого потрібно досягти, коли це потрібно зробити, кому це буде належати, і як вони збираються працювати разом, щоб це зробити. Якщо процес цілепокладання здійснено правильно, то він стає потужним механізмом підвищення продуктивності праці, де кожен член команди може пов'язати свої цілі з корпоративними цілями, розуміючи, що індивідуальний внесок безпосередньо впливає на успіх компанії. А корпоративні цілі мо-

жуть включати ідеї, створені на рівні окремого учасника, що підтримує команду вищого керівництва в гармонії з окремою командою [17].

Важливо наголосити, що під час упровадження цієї системи працівники повинні чітко розуміти її необхідність і стратегію розвитку всієї організації, адже від цього більшою мірою і залежить успіх впровадження. Поінформованість стосується

як генерального директора, вищого керівництва, так і кожного співробітника. Після прийняття остаточного рішення щодо впровадження варто призначити куратора з упровадження системи в компанію. Це має бути людина, яка не лише допоможе навчити команду працювати за новою системою оцінювання й управління ефективністю, а й відповідальна особа, що зможе відстежувати процес, вносити необхідні зміни під час впровадження, незважаючи на ймовірні похибки та помилки. Очевидно, що таким куратором, скоріше за все, стане керівник відділу кадрів або інша посадова особа з числа лідерів. Зробивши систему OKR частинкою ДНК компанії, потрібно провести реальне, офіційне навчання всіх співробітників.

Разом із тим, необхідно відзначити, що на практиці під час впровадження системи OKR в українських компаніях часто виникають певні труднощі, які пов'язані, переважно, з нашим менталітетом: небажання досягати цілей, якщо «за це не платять»; нерозуміння працівниками правил формулювання ключових результатів; небажання працювати командно над досягненням певної загальної мети тощо. Отже, якщо компанія впроваджує OKR, варто пам'ятати, що це вимагатиме серйозної трансформації корпоративної культури, а саме: розвитку емоційної зрілості співробітників, їхньої самостійності, уміння брати на себе відповідальність, співпраці з колегами та навичок надавати зворотний зв'язок тощо. Крім того, фахівці рекомендують не запроваджувати систему відразу на всю компанію, а починати з керівного складу, поступово розширюючи коло залучених [13].

На основі проведеного дослідження можемо перейти до порівняльного аналізу систем KPI, MBO та OKR. Його доцільно почати із зіставлення систем KPI та OKR, які, відповідно до викладеного вище, є дійсно абсолютно різними (рис. 4).

Однією із основних відмінностей між OKR і KPI є намір, що лежить в основі цілепокладання. Цілі KPI, як правило, є досяжними та являють собою результат певного процесу або проекту, що вже існує, тоді як цілі OKR є завжди амбітними та лише частково досяжними, про що вже зазначалося вище. KPI вимірюють індивідуальну продуктивність, а OKR – те, що має значення в майбутньому, тобто прогрес порівня-

но з результатами. На відміну від KPI, система OKR не контролює діяльність співробітників щодня та не використовується для зменшення чи збільшення зарплати. KPI зосереджені на окремих особах, OKR – на масштабному зростанні компанії.

Порівняємо досліджувану систему OKR із системою MBO, яка отримала широке поширення в управлінні та частіше за все використовуються для формування цілей керівництвом «зверху донизу» (рис. 5).

Зрозуміло, що система MBO, так само як і OKR, розглядає встановлення стратегічних цілей. Проте, OKR йде на крок попереду, оскільки поділяє стра-



Рис. 4. Порівняльний аналіз систем KPI та OKR

Джерело: складено на основі [18].



Рис. 5. Порівняльний аналіз систем MBO та OKR

Джерело: складено на основі [19].

тегію та виконання на дві частини: цілі та ключові результати. Історично склалося, що ці системи між собою пов'язані: система OKR виникла на підґрунті MBO, увібравши найкращі елементи останньої. Крім того, кожна з цих систем залучає працівників до виконання поставлених цілей. Разом із тим, є деякі чіткі відмінності між згаданими системами, а саме: MBO визначає, чого саме бажають досягти, тоді як OKR визначає, що досягти та яким чином. Отже, система OKR зосереджена на цілях і шляхах їх досягнення, а сам процес планування зазвичай є публічним і командним. Оскільки OKR заохочує співпрацю та генерує більше рішень, це позитивно відображається на розвитку корпоративної культури компанії. Метод MBO, своєю чергою, зосереджений виключно на індивідуальних цілях, а процес планування є конфіденційним і індивідуальним. Дійсно, система OKR є максимально прозорою, і кожен співробітник може побачити цілі співробітників. Щодо цілей MBO, то вони встановлюються під час конфіденційної співбесіди між співробітником і його безпосереднім керівником. Частково ця конфіденційність, очевидно, зумовлена тим, що система MBO пов'язана із компенсацією. Так само, як і при KPI, MBO передбачає певну залежність винагороди від результатів виконання цілі, тоді як при OKR така залежність відсутня.

Ефективність системи OKR, як уже згадувалося вище, відстежується щоквартально та в разі потреби переглядається та коригується, тоді як за MBO ефективність перевіряється щорічно. Ризик такого типу річних графіків полягає в тому, що в сучасних умовах постійних змін цілі MBO протягом довгого проміжку часу можуть просто втратити свою актуальність. Вважаємо, що суттєвою перевагою системи OKR є те, що її розроблено з урахуванням коротшого циклу, а цілі та прогрес переглядаються щонайменше щоквартально, а іноді навіть щомісяця. Це дозволяє краще відстежувати продуктивність, концентруватися на виробничих ситуаціях, у яких розвиток подій відбувається не за запланованим сценарієм, і вживати відповідних заходів [9].

Ще одна ключова відмінність – хто саме має встановлювати цілі: за системи MBO їх встановлює керівник або менеджер, тоді як за OKR цілі встановлюються працівником самостійно. Наостанок згадаємо, що система MBO націлені на 100% виконання цілей, а система OKR зазвичай націлена на 60–80% виконання, що по суті підтверджує, що OKR заохочує більш амбітні цілі та інновації.

Отже, проведений аналіз яскраво ілюструє унікальність системи OKR та її відмінні риси порівняно із системами MBO та KPI. В умовах динамічних змін і перетворень із урахуванням нової соціоекономічної реальності, коли методи, системи та інструменти оцінювання мають максимально сприяти залученню та мотивації персоналу до про-

дуктивної праці, система OKR виступає чудовим рішенням як для малих, так і для великих компаній. Означена система управління дозволяє залучити всіх працівників компанії до процесу формування власних цілей через призму стратегічного бачення розвитку компанії. Додержання основних принципів системи дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, коригуючи цілі та завдання, підвищити продуктивність праці окремих працівників та ефективність компанії в цілому. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484–489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>
2. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агроекономіка*. 2019. № 20. С. 93–98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93
3. Білорус Т. В., Гонзель А. А. Обґрунтування вибору методів оцінювання персоналу організації сфери послуг: методичний підхід. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.113
4. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24
5. Методи оцінки персоналу. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu/>
6. Колот А., Герасименко О., Ярмолюк-Криво К. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України / Представництво Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. 2020. 35 с. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
7. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 291–295.
8. 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: 10.32702/2307-2105-2018.12.107
9. Marr B. OKR vs MBO: What is the Difference? URL: <https://bernardmarr.com/okr-vs-mbo-what-is-the-difference/>
10. Radonic M. OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives. *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal*. 2017. Vol. 7. Iss. 2. P. 28–37.
11. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 311 с.
12. Prince S. What are the benefits of OKRs? URL: <https://www.whatmatters.com/faqs/benefits-of-okrs/>
13. Коптелов К. 5 помилок при впровадженні OKR. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/5-okr-mistakes/>
14. 10 хвилин про OKR: універсальний гід по найважливіших цілях компанії. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hvilin-pro-okr-universalnij-gid-pojnajvazhlivishim-tsilyam-kompaniy/>

15. Zhou H., He Y.-L. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018). P. 319–323. URL: <http://u.camdemy.com/sysdata/doc/4/4a6b816a1fb5cebb/pdf.pdf>
16. Panchadsaram R., Prince S. Why use OKRs? I have goals. URL: <https://www.whatmatters.com/faqs/do-i-need-okrs-goals/>
17. Keys to OKR Success: A Q&A with the Man Who Introduced OKRs to Google / John Doerr by Kris Duggan. URL: <https://www.betterworks.com/magazine/keys-okr-success-qa-john-doerr/>
18. Differenza tra OKR e KPI. URL: https://it.differbetween.com/article/difference_between_okr_and_kpi
19. MBO vs. OKRs: What Are The Differences? URL: <https://www.koan.co/blog/mbo-vs-okrs>

REFERENCES

- Bilorus, T. V., and Honzel, A. A. "Obgruntuvannia vyboru metodiv otsiniuvannia personalu orhanizatsii sfery posluh: metodychnyi pidkhid" [Justification of the Choice of Personnel Evaluation Methods in the Field of Services in Organizations: A Methodological Approach]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.113
- "Differenza tra OKR e KPI". https://it.differbetween.com/article/difference_between_okr_and_kpi
- Hryhorieva, O. V., and Hrybova, A. M. "Zastosuvannia efektyvnoi systemy otsiniuvannia personalu ta vyznachennia yii vplyvu na rezultaty diialnosti pidpriemstva" [Application of an Effective System of Assessment of Personnel and Determination of Its Impact on the Results of the Activity of the Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12 (2018). DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.107
- "Keys to OKR Success: A Q&A with the Man Who Introduced OKRs to Google". John Doerr by Kris Duggan. <https://www.betterworks.com/magazine/keys-okr-success-qa-john-doerr/>
- Kolot, A., Herasymenko, O., and Yarmoliuk-Kryok, K. "Sfera pratsi v umovakh hlobalnoi sotsioekonomichnoi realnosti 2020: vyklyky dlia Ukrainy" [The Sphere of Work in the Conditions of the Global Socio-economic Reality 2020: Challenges for Ukraine]. *Predstavnytstvo Fondu im. Fridrikha Eberta v Ukraini*. 2020. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
- Koptelov, K. "5 oshibok pri vnedrenii OKR" [5 Mistakes When Implementing OKR]. <https://dou.ua/lenta/articles/5-okr-mistakes/>
- Lobza, A. V., and Shcherbina, K. V. "Rozrobka systemy otsinky personalu pidpriemstva: realizatsiia pidkhotu KPI" [Development of a System of Staff Assessment: Implementing the Approach of KPI]. *Molodyi vchenyi*, no. 12 (2018): 291-295.
- "MBO vs. OKRs: What Are The Differences?" <https://www.koan.co/blog/mbo-vs-okrs>
- "Metody otsinky personalu" [Methods of Personnel Evaluation]. <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu/>
- Malyt, V. V., and Tarasenko, Yu. V. "Otsinka personalu: suchasni metody ta instrumenty yii provedennia" [Assessment of Staff: Modern Methods and Tools for Its Implementation]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 19 (2018): 484-489. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-73>
- Marr, B. "OKR vs MBO: What is the Difference?" <https://bernardmarr.com/okr-vs-mbo-what-is-the-difference/>
- Panchadsaram, R., and Prince, S. "Why use OKRs? I have goals". <https://www.whatmatters.com/faqs/do-i-need-okrs-goals/>
- Prince, S. "What are the benefits of OKRs?" <https://www.whatmatters.com/faqs/benefits-of-okrs/>
- Radonic, M. "OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives". *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal*, vol. 7, no. 2 (2017): 28-37.
- Sokolovska, V. V., Babchynska, O. I., and Ivanchenko, H. V. "Metody otsinky personalu: rol ta znachennia v upravlinni" [Methods of Evaluation of Personnel: The Role and Significance in Management]. *Ahrosvit*, no. 20 (2019): 93-98. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.20.93
- Syvolap, L. A., and Halitsyna, A. O. "Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky personalu" [Research of Modern Methods of Personnel Assessment]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.24
- Tsymbaliuk, S. O., and Bilyk, O. M. *Otsiniuvannia personalu [Staff Appraisal]*. Kyiv: KNEU, 2021.
- Zhou, H., and He, Y.-L. "Comparative Study of OKR and KPI". International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development (ECED 2018). <http://u.camdemy.com/sysdata/doc/4/4a6b816a1fb5cebb/pdf.pdf>
- "10 khvylyn pro OKR: universalnyi hid po naivazhlyvishykh tsiliakh kompanii" [10 Praises about OKR: A Universal Guide to the Most Important Goals of the Company]. <https://peopleforce.io/uk/blog/10-hvilin-pro-okr-universalnij-gid-po-najvazhlyvishim-tsilyam-kompaniy/>