



OKR и период неопределенности: как работать в унисон

Павел Ключников, основатель и
CEO в Persona Colta

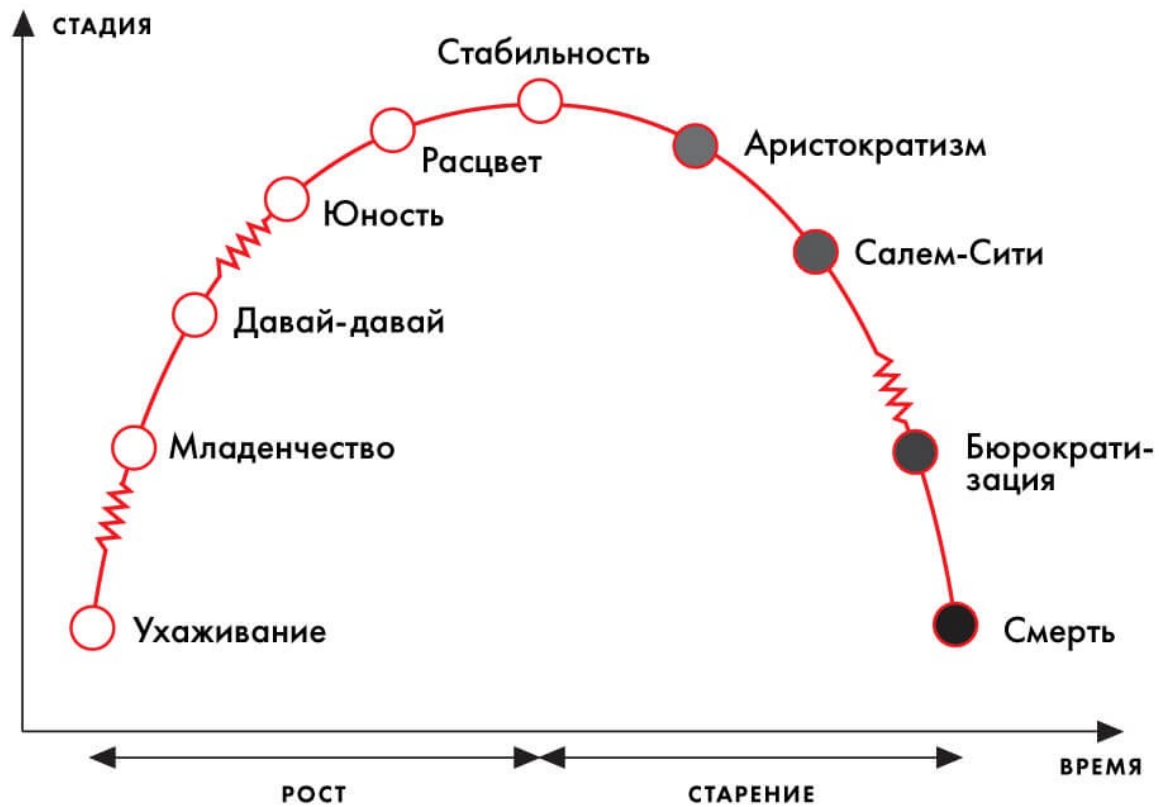


@p_klyuchnikov



Nicton

- Научно-производственная компания, работает с 2019 года.
- Ключевые продукты: глицерин, пропиленгликоль, сукралоза, кислоты, солевой и щелочной никотин
- Изначально работала только в сегменте B2B, сейчас присутствует в сегменте B2C (производство и продажа), строительстве, агрономии.



Эволюция запросов

В штате 8 человек.

- Нам нужны регламенты

В штате 20 человек.

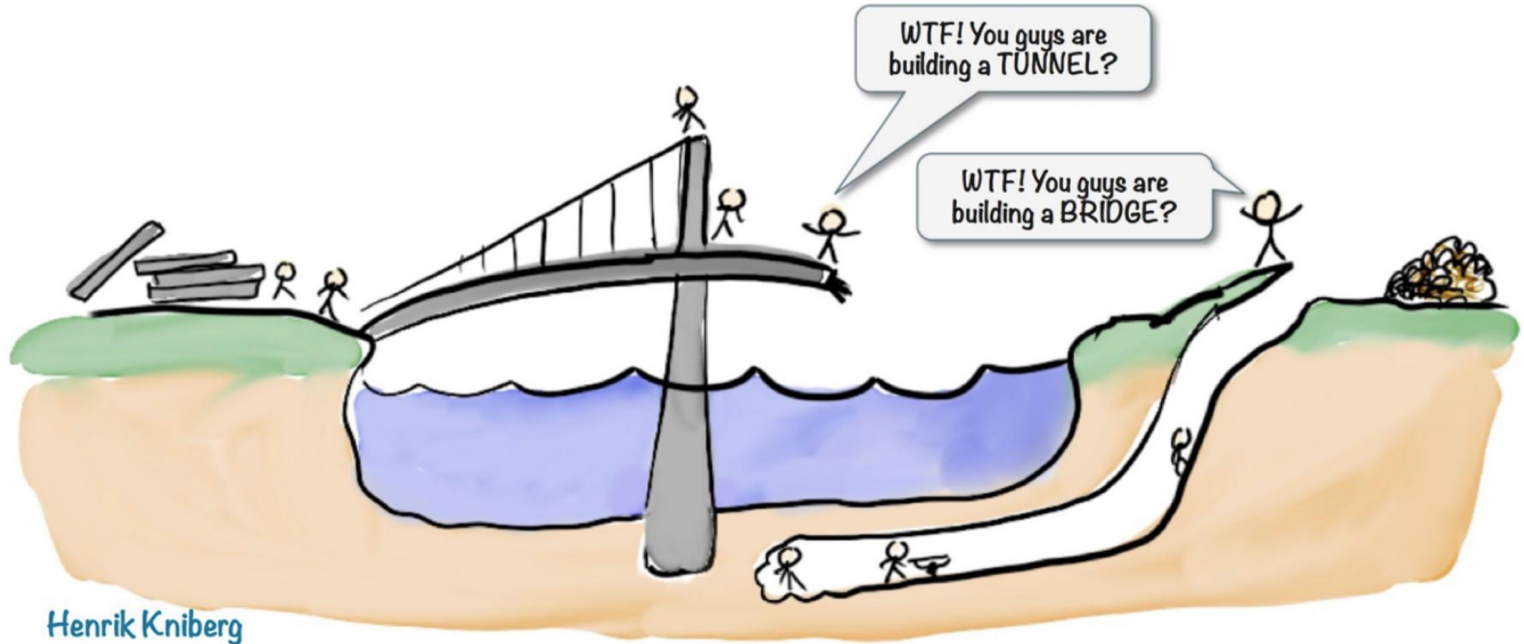
- Нам нужны люди

В штате 30 человек.

- Нам нужна
согласованность



Misalignment



Plan



Reality





Неопределённость #1

Февраль 2019г. Утверждена концепция борьбы властей с потреблением табака и иной никотинсодержащей продукции в стране до 2035 года и дальнейшую перспективу.



Неопределённость #2

Февраль 2022 г. Специальная военная операция. Перенастройка логистических процессов.



Неопределённость #3

1 марта 2024 г. Введение ограничений на ввоз табачной и никотинсодержащей продукции без нанесенной маркировки для личного пользования.

Эволюция OKR

Прелюдия
(декабрь, 2021)

- А банкет скоро?
- А это надолго?
 - А это зачем?
- Мне НИЧЕГО не
понятно



2022

70% сырьевого рынка
в России

30% → в Европе и Венгрии

1 млн. в месяц

ИП

2 млн. валюты / мес

Хев. парк 300000 / мес.

2023

- экспорт в мир
- экспорт, розничная
- импорт, розничная
- импорт, сырье

Миссия и видение

- Всприимать экспорт в Венгрии
- Если рынок, то в трети
- Найти рынок в европ. ст. Умк
- Стаб. импортным паромом
- Стаб. защита zero по общему

	ОКР1	ОКР2	ОКР3
ГРУППА	ВЫВОЗ в евро на рынок на рынок	ОБРАТНО КРАСНО ПОД ПАСП 6 БС	ЗАКАЗ НА КОМ РЫНОК
ВУЛАН	в евро и евро кажд год	ГОДИ ТОРГОВ КОНТРОЛ	1 год 6 ка густ порт
ННУД	ТРЕС КОМ ПРОДУК	ОБЕЗ 100, евро ТНУ	3 года
НАТАБ	АВТОМАТ КАЧ ПРОДУК	ОПТИМУ КАЛОРИ	ТОРГОВ ВУЛАН ЭКСПОРТ
УГОРЬ	ТОРГОВ КОРПОРА	КОМПАНИ КА КОРПОРА	УГРЕЖ МАРКА
НАТАБ	ПОСЛЕД ПРОДУК КАЧ ПРОДУК	ТОП-10 РАД-10 КОМПАНИ	30 лет КАКО РЫНОК
УГОРЬ	100% ТУР ГОДИ. Б	ОБЩЕ СООБЩ НА РЫНОК	





Эволюция OKR

Прелюдия
(декабрь, 2021)

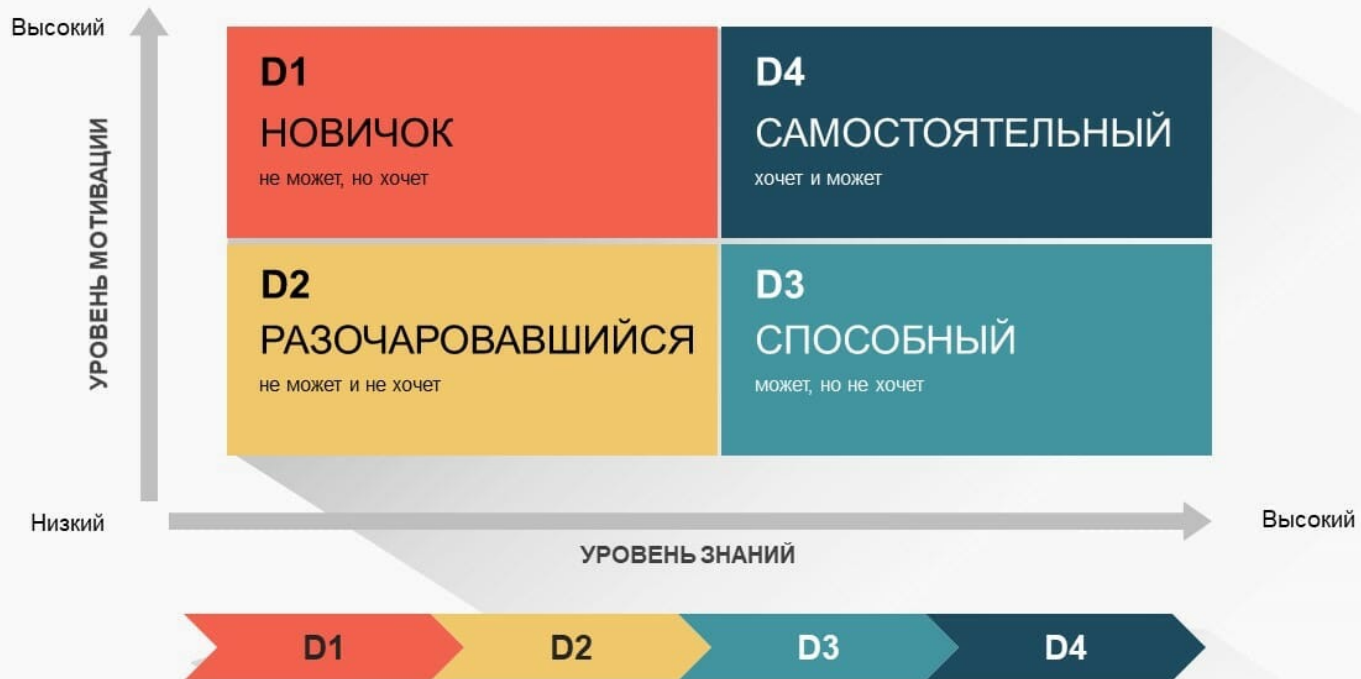
- А банкет скоро?
- А это надолго?
- А это зачем?
- Мне НИЧЕГО не понятно

Первые пробы
(февраль, 2022)

- Я не понимаю, в чем разница?
- Они-то понятно, а мне что писать?
- *«Что было ценного?»*

Служба	Квартальные цели (2-3)	Ключевые результаты (2-5)	Старт периода	22.04	06.05	20.05	03.06	17.06	01.07	Комментарии
Производство	Повысить эффективность производства (8)	Выпущена первая партия продукции на новой площадке, доработана старая рецептура	0	0,8	0,8	0,8	0,8			Новый разработанный продукт от RND запустили, модернизация производства, уменьшить потери из-за переизводства, разбивка участков с назначением ответственного лица за участок, ведется замер по влажности продукта доработанной рецептуры
		Сформирована и укомплектована структура производства				0,9	1			Структура сформирована
		Сумма ущерба компании от брака или некондиции составила не более 3%	3,50%	н.д.	0	0	0			введена система штрафов, запуск нового оборудования по фасовке паучей выполнен (идет настройка оборудования)
		Не более 3 инцидентов	0	0	0	0	0			ждем отдел ОТК, вводится система контроля качества самими работниками на каждой стадии производства
		Повышена квалификация операторов станка					н.д.			Назначены 2 оператора станка, 17.06.22 экзамен на должность
		Объем выпускаемой продукции составил	60000 шт/мес, 2706 литров/мес	0	0	0	111600 шт/мес, 3122 л с 05.05.22			выпуск новой продукции осуществлен, выпуск солей начат
		Сформирован отдел склад (сырья и готовой продукции)	0	0,1	0,1	0,5	0,6			Начальник склада, адресное хранение, ERP, сотрудник есть
	Завершен процесс внедрения системы Lean (4)	Переизводство	0	0	1	1	1			Работа с программистом ERP, добавить время нахождения сырья на складе от момента приемки, (в разработке)
		Ожидание				0,8	0,8	0,8		Дорожная карта продукта (по солям работа начата)
		Запасы				0,8	0,8	н.д.		
		Излишняя транспортировка				0,8	0,8	н.д.		
		Излишнее перемещение людей				1	1	н.д.		
		Излишняя обработка						н.д.		

Уровни развития сотрудников



Эволюция OKR

Прелюдия
(декабрь, 2021)

- А банкет скоро?
- А это надолго?
- А это зачем?
- Мне НИЧЕГО не понятно

Первые пробы
(февраль, 2022)

- Я не понимаю, в чем разница!
- Они-то понятно, а мне что писать?
- *«Что было ценного?»*

Вошли в ритм
(апрель, 2022)

- Я не успел внести
- Давай вместе запишем
- Я так вижу!

Подразделение	Квартальные цели (2-3)	Ключевые результаты (2-5)	04.08	18.08	01.09	15.09
Отдел логистики	Повысить финансовую эффективность отдела логистики	Проект собственной логистики утвержден генеральным директором	0	0,1	0,2	0,2
		Расходы на доставку оцифрованы	0,1	0,3	0,5	0,7
		Стоимость доставки по отношению к заказу составляет не более 10%	3%	3%	3%	2%
	Повысить эффективность логистического процесса	10% доставок проходит по регламенту согласно маршрутизации	0	0	0	2%
		Регламент по взаимодействию с отделом логистики утвержден	0	0	0	0,2
		Доля временных затрат водителя на поддержание внутренних процессов (производство - склад) составляет не более 10 ч в неделю	0	0	0,5	0,5
Склад	Повысить эффективность работы склада	100% ТМЦ перемещены на созданные ячейки хранения	10%	17%	34%	77%
		Количества палетомест и объемов хранения ТМЦ увеличены до 100% после переезда на единый склад	0	0	0	0,1
		Расходы на работу склада с учетом 100% увеличения количества палетомест и объемов хранения составляют не более 1 млн. руб. (сейчас 827,5 т.р.)	0	0,1	0,1	0,2
		100% ТМЦ с условиями хранения в теплом помещении хранится на теплом складе во избежание порчи	0	0	0,1	0,1
		100% ТМЦ складов разделено по функционалу	0	0	0,2	0,5



Рабочая сессия

Проводится каждый квартал

Цель: Повысить качество процесса формирования команды

Ключевые результаты:

1. Всего трудоустроено 20 сотрудников, из них 19 продолжают работу.
2. Средний срок закрытия вакансий составляет 34 дня.
3. Удовлетворённость заказчиков качеством подбора составляет 92%.
4. Удовлетворённость заказчиков качеством онбординга составляет 83%.
5. Удовлетворенность сотрудников составляет на 73,1%.

WORK

70

: 20 : 10

DOING AT
WORK

MENTOR
COLLEAGUES

CLASSROOM



LEARNING

Бизнес-ритм OKR

Планирование

- Формулирование
- Презентация
- Синхронизация (вертикальное и горизонтальное выравнивание)

Отслеживание прогресса

- OKR check-in

Подведение итогов

- Оценка выполнения
- *OKR ретроспектива*
- Определение OKR на новый период

Ключевые инсайты

Неопределенность как драйвер роста

Нет более подходящего времени для внедрения изменений. Перемены стали частью нашей жизни. Их преодоление стало базовой компетенцией.

Фокус на стратегической цели

Невозможно разработать стоящие OKR без учета скрупулёзно отобранной и очищенной от лишнего стратегической цели в рамках года и квартала.

Учет индивидуального опыта команды

OKR не может быть ни хорошим, ни плохим фреймворком. Он может подойти любой компании если на то будет воля обстоятельств или убежденная позиция первого лица компании.

Спасибо!

Остались вопросы?

Пишите:

@p_klyuchnikov

pavelkluchnikov@gmail.com