

ПРУЖИМНА[•]

МУЛЬТИМИФОРУМ
ЖИВИВЫХ
КОМПАНИЙ

20-21 октября — 2023 — НОВОСИБИРСК

ДО

ПОСЛЕ



Метод целеполагания
OKR (Objectives and Key
Results) в семействе
баров. Антипод
кровавого энтерпрайза

Максим Гладышкевич

OKR Master

**О чем
будем
сегодня
говорить**



- 1. О компании Friends Orchestra**
- 2. О себе. Коротенько, минут на 40**

**О чем
будем
сегодня
говорить**



- 1. О компании Friends Orchestra**
- 2. О себе. Коротенько, минут на 40**
- 3. А причем тут Horeca?**

О чем будем сегодня говорить



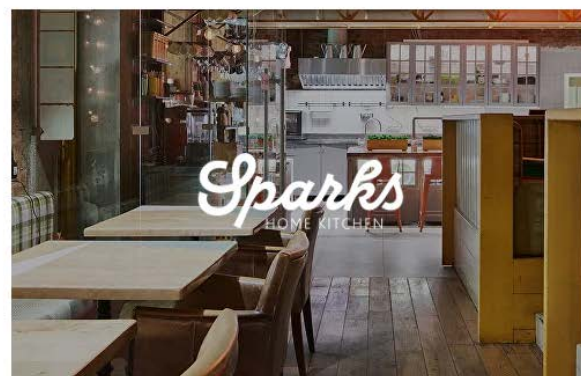
- 1. О компании Friends Orchestra**
- 2. О себе. Коротенько, минут на 40**
- 3. А причем тут Horeca?**
- 4. Метод OKR**

О чем будем сегодня говорить



- 1. О компании Friends Orchestra**
- 2. О себе. Коротенько, минут на 40**
- 3. А причем тут Horeca?**
- 4. Метод OKR**
- 5. 3 подхода к применению OKR во Friends Orchestra**
- 6. Результаты и выводы**

Friends Orchestra



БЫЛО



СТАЛО



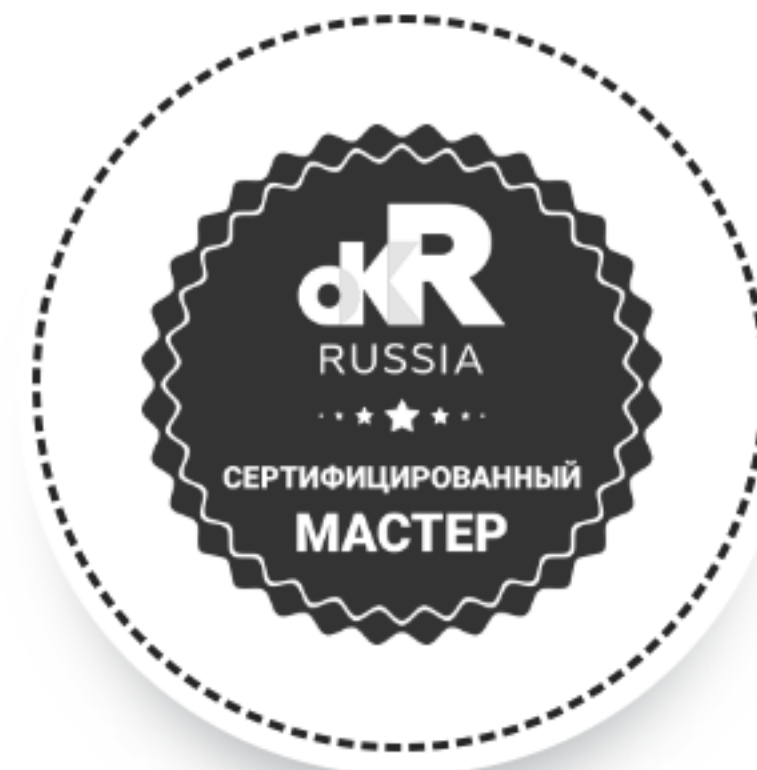
Agile



General Management



OKR



Почему OKR во Friends Orchestra ?



Почему OKR во Friends Orchestra ?



ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ OKR:

- 1. Отсутствие прозрачности работы**
- 2. Нет объединения вокруг общей цели**
- 3. Не видно вклада твоего коллеги**
- 4. Низкая эффективность**

Почему OKR во Friends Orchestra ?



ЧТО ПЛОХО:

- 1. Темпы развития низкие**
- 2. Большое количество незавершенной работы**
- 3. Страдает мотивация команды**

Почему OKR во Friends Orchestra ?



ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ OKR:

- 1. Сделать работу публичной и прозрачной**

Почему OKR во Friends Orchestra ?



ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ OKR:

- 1. Сделать работу публичной и прозрачной**
- 2. Быстрее создавать изменения**

Почему OKR во Friends Orchestra ?



ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ OKR:

- 1. Сделать работу публичной и прозрачной**
- 2. Быстрее создавать изменения**
- 3. Объединится вокруг общих целей**

Почему OKR во Friends Orchestra ?



ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ OKR:

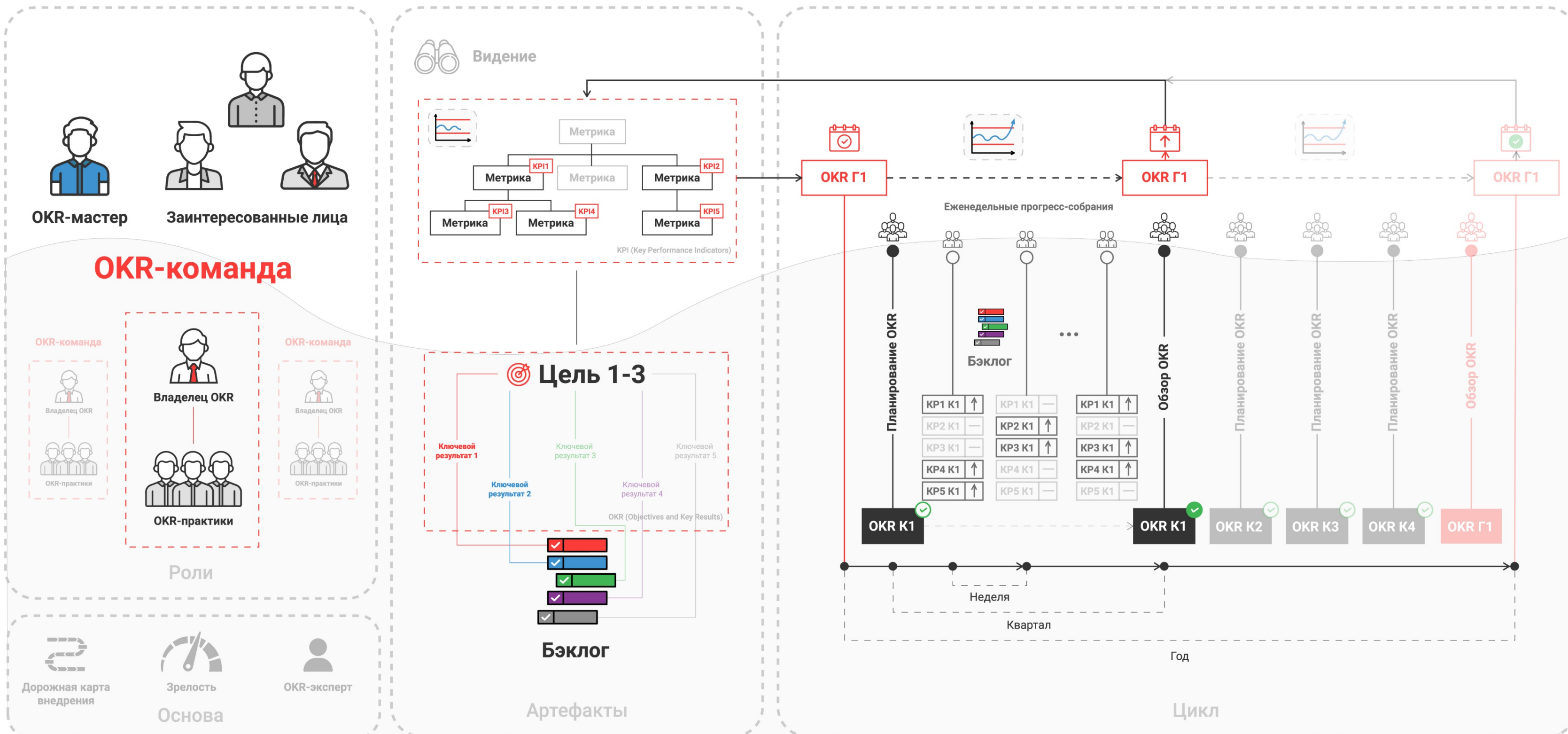
- 1. Сделать работу публичной и прозрачной**
- 2. Быстрее создавать изменения**
- 3. Объединится вокруг общих целей**
- 4. Увидеть себя, как часть единого организма**

Почему OKR во Friends Orchestra ?



ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ OKR:

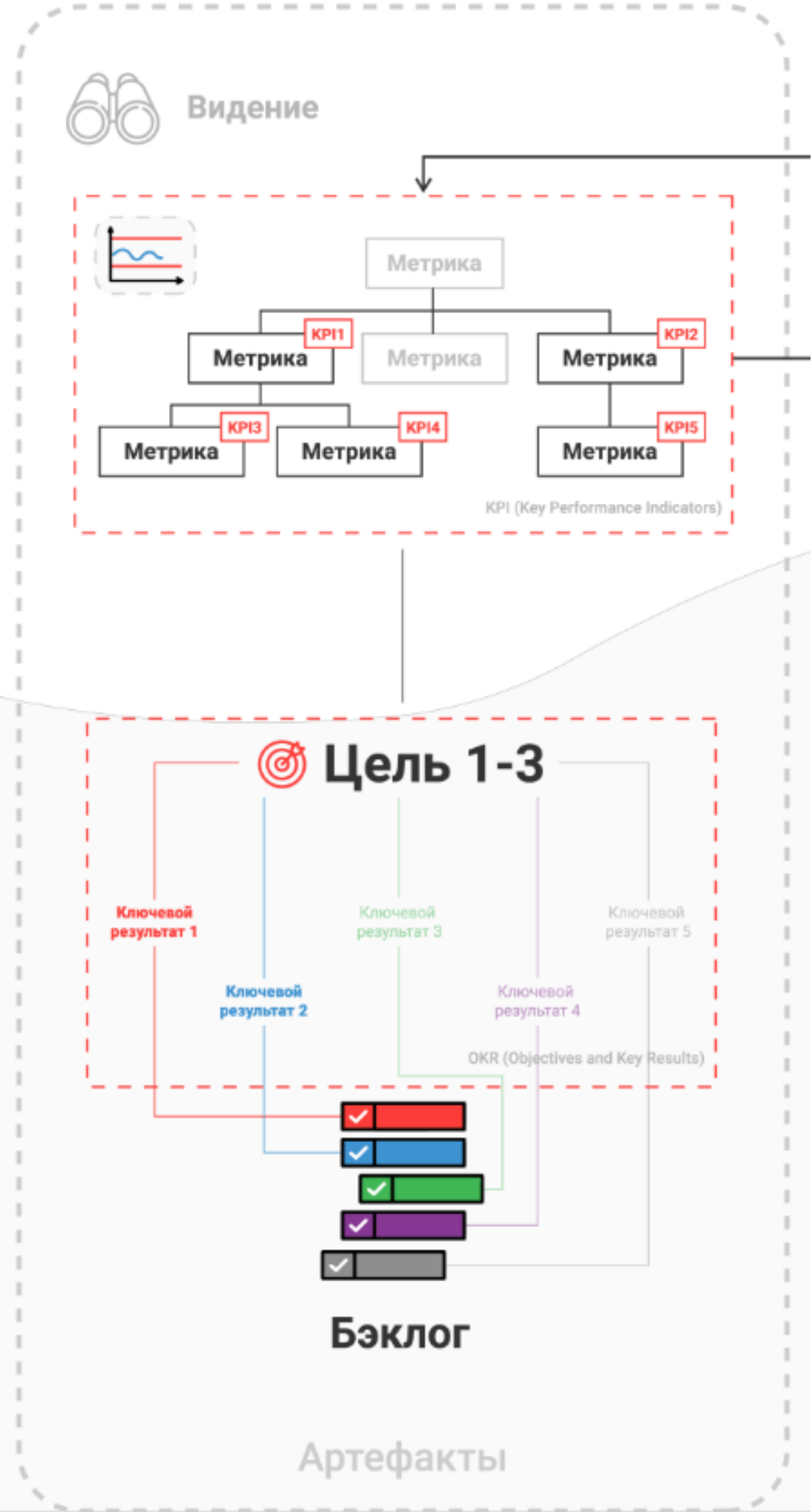
- 1. Сделать работу публичной и прозрачной**
- 2. Быстрее создавать изменения**
- 3. Объединится вокруг общих целей**
- 4. Увидеть себя, как часть единого организма**
- 5. Понять распределение времени между операционной деятельностью и созданием изменений**



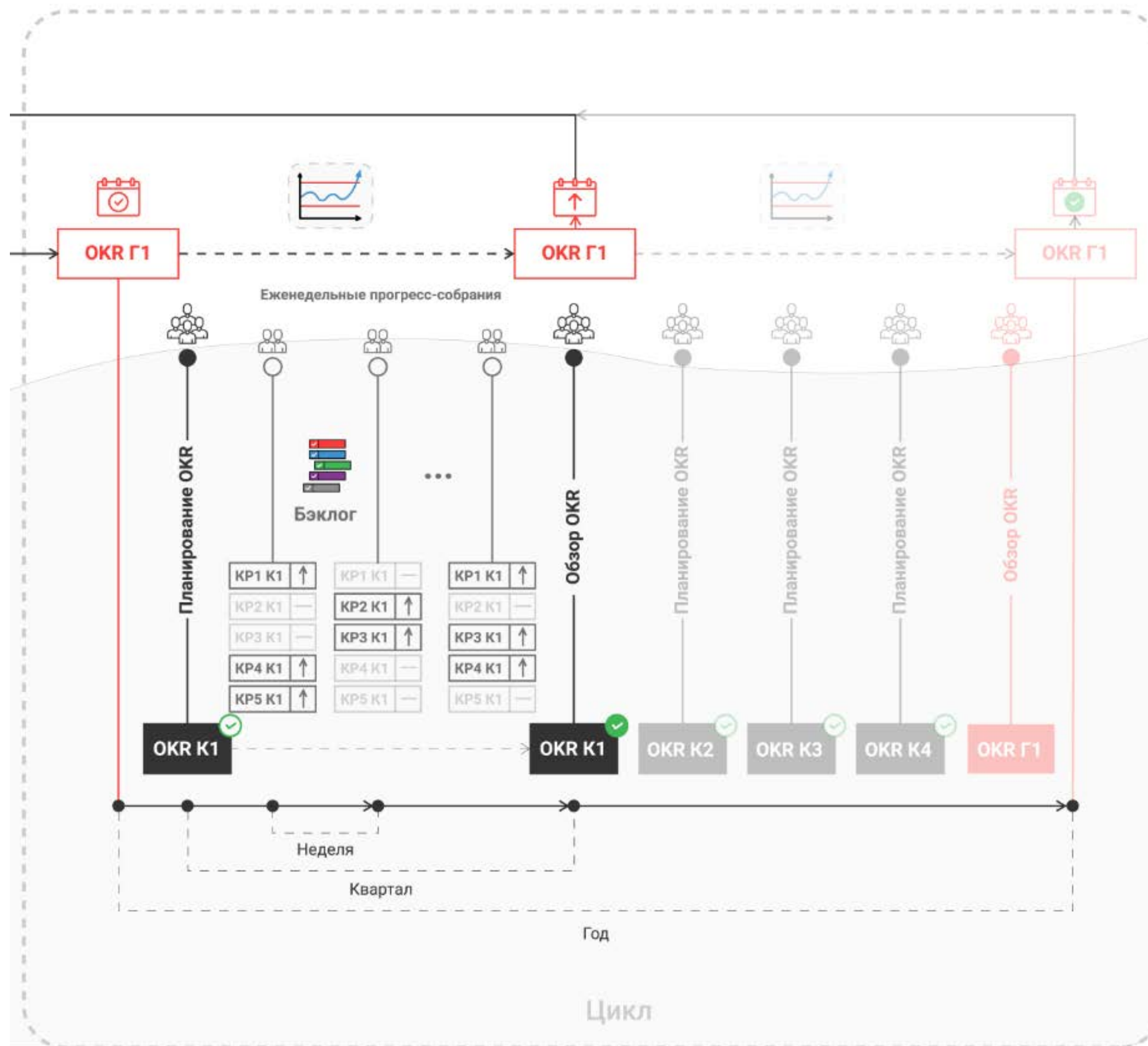
РОЛИ



АРТЕФАКТЫ



ЦИКЛ



1Й ПОДХОД

Февраль 21



Цели:

1. Достичь X прибыли

KR1 Получить выручку X млрд. руб

KR2 Актуализирован годовой план по выручке (13 планов)

KR3 Утверждены цели по рентабельности продаж по основным видам деятельности заведений (13 целей)

KR4 Утвержден план оптимизации операционных расходов по всем заведениям (13 планов)

KR5 Утвержден план оптимизации налогообложения (документ)

2. Повысить узнаваемость бренда

KR1 Сформулированы ценности и принципы FO (% готового документа)

KR2 Сформулирована миссия FO (% готового документа)

KR3 Презентовать FO на двух площадках (2 мероприятия)

KR4 Сформулировать план продвижения HR-бренда кухни FO

3. Система управления

KR1 Описана и утверждена GM System 2.0 (% готового документа)

KR2 Распределены роли по ФИО согласно GM System 2.0 (% заполнения ролей)

KR3 Выделены приоритетные направления и по ним есть дорожная карта запуска(% направлений)

4. Онлайн-школа

KR1 Отснят первый курс(% готовности)

KR2 Стаф FO прошли первый курс (тестовая группа)

KR3 Запущены продажи первого курса (получено N денег)

KR4 Готов план появления второго и третьего курса



1Й ПОДХОД

Февраль 21

Контур:

По-принципу «вот этот старина вроде живчик»

Роли:

1. **SEO ведет весь процесс от и до. OKR-мастера нет**



1Й ПОДХОД

Февраль 21

Контур:

По-принципу «вот этот старина вроде живчик»

Роли:

1. **СЕО ведет весь процесс от и до. OKR-мастера нет**

Результаты:

Околонулевые. Просто остановили процесс спустя 2 месяца

1Й ПОДХОД

Февраль 21



Контур:

По-принципу «вот этот старина вроде живчик»

Роли:

1. CEO ведет весь процесс от и до. OKR-мастера нет

Результаты:

Околонулевые. Просто остановили процесс спустя 2 месяца

Причины:

1. Все еще действуют ковидные ограничения. Нужно тушить пожары в операционке
2. Занятость CEO. Процесс велся фрагментарно
3. Крайне низкий уровень знания самого метода OKR

2Й ПОДХОД

Январь 22



Цели:

1. Достичь X прибыли

- KR1 Увеличить выручку FO на 20% (по сравнению с 2021) при существующих проектах
- KR2 Обеспечить среднюю рентабельность по чистой прибыли не меньше X%
- KR3 Создать сквозную систему планирования, бюджетирования и подтянуть финансовую грамотность
- KR4 Организовать работу с товарными запасами
- KR5 Пересмотреть системы ценообразования
- KR6 Повышение лояльности существующих гостей и привлечение новых
- KR7 Поиск новых партнёров и увеличение выплат от текущих, в тч неалкогольных
- KR8 Организовать подготовку к лету заранее и более системно
- KR9 Внедрить в работу дэшборды, BI и другие финансовые продукты

2. Увеличить уровень счастья сотрудников FO

- KR1 Сделать орг. структуру FO прозрачной, запустить радио FO
- KR2 Внедрить Ценности компании в работу (встречи, welcome-book, срез)
- KR3 Организовать платформу для сбора обратной связи от линейных сотрудников
- KR4 Создать систему формирования ЗП для сотрудников всех уровней, изучить рынок труда
- KR5 Повысить заботу о сотрудниках от управляющих и от компании, организовать спортивную движуху
- KR6 Обеспечить личное и профессиональное развитие

3. Создать армию фанатов

4. Повысить узнаваемость бренда FO

5. Раскачать HR-бренд кухни FO

2Й ПОДХОД

Январь 22



Роли:

1. CEO ведет весь процесс от и до. OKR-мастера нет
2. Участники OKR-команды: расширили. Теперь это все управляющие и отделы (22 чел)

2Й ПОДХОД

Январь 22



Роли:

1. **СЕО ведет весь процесс от и до. OKR-мастера нет**
2. **Участники OKR-команды: расширили. Теперь это все управляющие и отделы (22 чел)**

Результаты:

Уже лучше. Цели и КР стали формироваться снизу вверх/сверху вниз. Но серьезного изменения в методах работы и самой деятельности за этим не последовало. Процесс остановили спустя 2 месяца.

2Й ПОДХОД

Январь 22



Роли:

1. СЕО ведет весь процесс от и до. OKR-мастера нет
2. Участники OKR-команды: расширили. Теперь это все управляющие и отделы (22 чел)

Результаты:

Уже лучше. Цели и КР стали формироваться снизу вверх/сверху вниз. Но серьезного изменения в методах работы и самой деятельности за этим не последовало. Процесс остановили спустя 2 месяца.

Причины:

1. Февраль 22. Нужно тушить пожары в операционке
2. Занятость СЕО. Процесс велся фрагментарно. Регулярность отсутствовала
3. Низкий уровень знания самого метода OKR



3й ПОДХОД

Ноябрь 22

Цели:

1. Стать самой мотивированной командой

KR1. ESI 80%+

KR2. Оценка сотрудника 80%+ (аттестация, 360 и тд)

KR3. Укомплектованность штата 100%

2. Создать управляемый поток гостей в условиях неопределенности

KR1. X накопленных баллов в программе лояльности

KR2. Отзывы больше 4.8*

KR3. Процент чаевых от оборота больше X

3Й ПОДХОД

Ноября 22



Роли:

1. **Появился обученный OKR-мастер**
2. **Участники OKR-команды: все управляющие и отделы**



3Й ПОДХОД

Ноября 22

Роли:

1. **Появился обученный OKR-мастер**
2. **Участники OKR-команды: все управляющие и отделы**

Результаты:

1. **Появилась Change-деятельность!**
2. **Появился мониторинг деятельности**
3. **На внедрение наделали ошибок, которые исправляли в течении года с ростом компетентности OKR мастера (неправильная структура OKR-команды, слишком длинные собрания)**
4. **OKR действительно стал частью жизни FO**
5. **Раскопали кучу вопросов в операционке.**



3Й ПОДХОД

Ноября 22

Роли:

1. Появился обученный OKR-мастер
2. Участники OKR-команды: все управляющие и отделы

Результаты:

1. Появилась Change-деятельность!
2. Появился мониторинг деятельности
3. На внедрение наделали ошибок, которые исправляли в течении года с ростом компетентности OKR мастера (неправильная структура OKR-команды, слишком длинные собрания)
4. OKR действительно стал частью жизни FO
5. Раскопали кучу вопросов в операционке.

Причины:

1. Появилось больше компетенций по методу OKR
2. CEO активно и в полной мере поддерживает и участвует в процессе.

Смена
целей
до конца
года.
Июнь 23



Причины:

- 1. Появилась новая стратегическая цель – создание нового направления в бизнесе. Планируется рост x2 в течении 2024г.**

**Смена
целей
до конца
года.
Июнь 23**



Причины:

- 1. Появилась новая стратегическая цель – создание нового направления в бизнесе.
Планируется рост x2 в течении 2024г.**
- 2. Явно проявилась необходимость в изменении орг.структуры компании:
создание новых отделов и изменение функционалов существующих.**

Изменение орг.структуры



Закона Лармана

LeSS

1. Организации устроены таким образом, чтобы избегать изменений структуры власти, статуса-кво между топ- и средним менеджментом, а также между средним-менеджментом и специалистами.
2. Первое следствие из п.1 – любая инициатива по изменению будет сведена к переопределению существующей либо к вводу новой терминологии, по сути означающей тоже самое, что и до изменений, но позволяющей поддерживать статус-кво.
3. Второе следствие из п.1 – любая инициатива по изменению будет высмеяна как «пуристическая», «теоретическая», «излишне революционная» и «требующая приземления на реалии организации», что мешает началу работ по устранению существующих проблем и сохраняет статус-кво руководителей и специалистов.
4. Культура подчиняется структуре (следует за ней).

Или, культура / поведение / тип мышления определяется организационным дизайном. Если вы действительно хотите изменить культуру, то начать придётся с пересмотра организационной структуры. Другого пути нет.



1. OKR работает не только в продуктовых IT-компаниях

Выводы



- 1. OKR работает не только в продуктовых IT-компаниях**
- 2. Сразу добежать до амбициозных целей не получится**

Выводы



- 1. OKR работает не только в продуктовых IT-компаниях**
- 2. Сразу добежать до амбициозных целей не получится**
- 3. Сам метод нужно допиливать напильником под
контекст**

Выводы



- 1. OKR работает не только в продуктовых IT-компаниях**
- 2. Сразу добежать до амбициозных целей не получится**
- 3. Сам метод нужно допиливать напильником под контекст**
- 4. Не стоит бросать после первых неудач**

Выводы

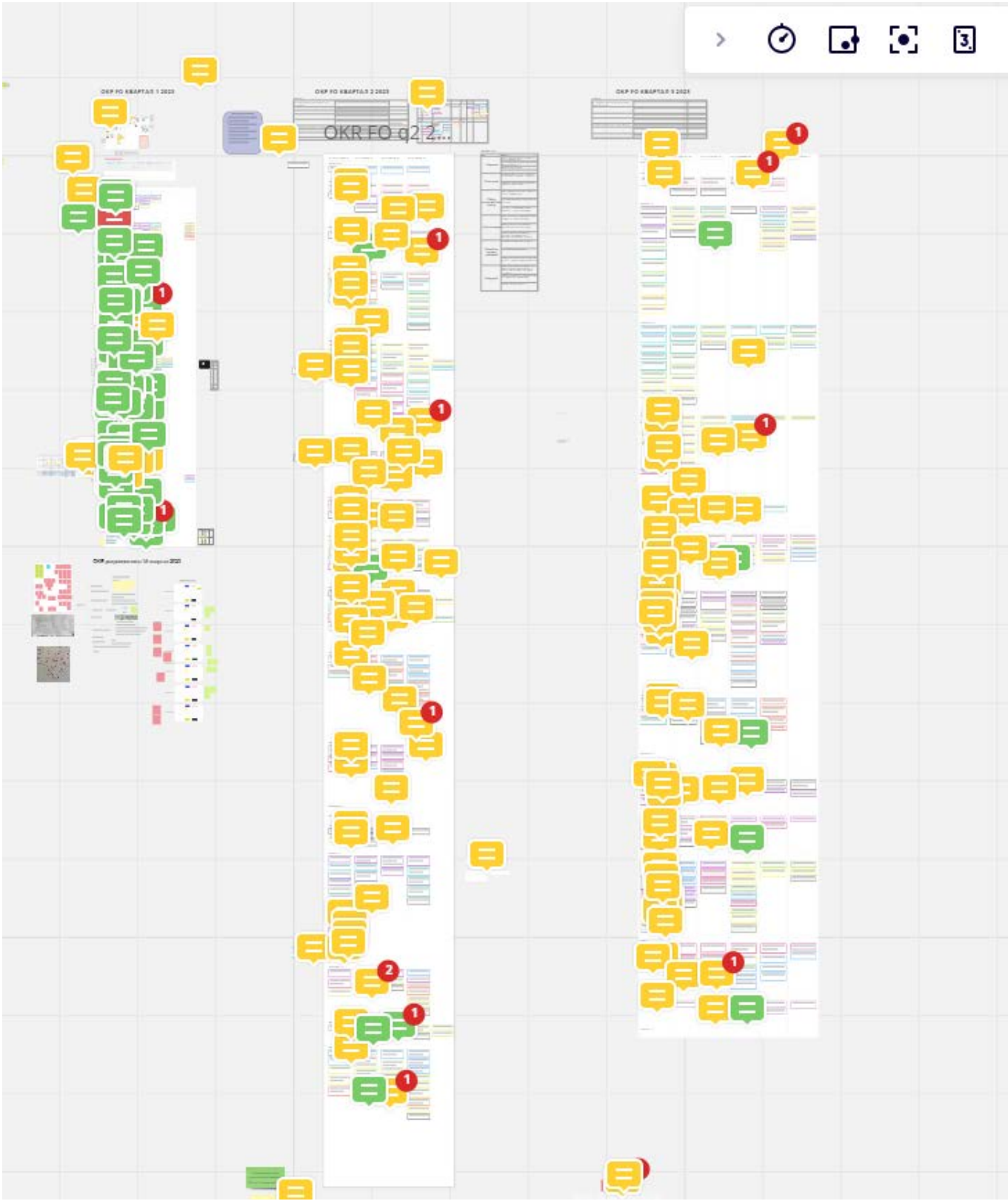


- 1. OKR работает не только в продуктовых IT-компаниях**
- 2. Сразу добежать до амбициозных целей не получится**
- 3. Сам метод нужно допиливать напильником под контекст**
- 4. Не стоит бросать после первых неудач**
- 5. Кроме прочего, внедрение OKR позволяет произвести диагностику текущего состояния организации**

Выводы



- 1. OKR работает не только в продуктовых IT-компаниях**
- 2. Сразу добежать до амбициозных целей не получится**
- 3. Сам метод нужно допиливать напильником под контекст**
- 4. Не стоит бросать после первых неудач**
- 5. Кроме прочего, внедрение OKR позволяет произвести диагностику текущего состояния организации**
- 6. Нужен компетентный OKR-мастер с самого начала**



Спасибо!

А теперь вопросы



ПРУЖИМНА

СЕМЬЯ

INSIDE

МУЛЬТИМИФОРУМ



2024

18-19 Апреля – Новосибирск – INSIDE

25-26 Октября – Новосибирск – Мультифорум