
OKRy - ABC metody

Tomasz Bienias, tomasz@okry.pl

Na stronie OKRy.pl aktualna oferta szkoleń. Wspieramy również wdrożenia podejścia w organizacjach.

OKRy - Objectives and Key Results

OKRy to metoda zarządzania celami organizacji opracowana w Intelu i stosowana m.in. w Google. Zapewnia wybór priorytetów, komunikację celów oraz mierzenie postępu działań. Jej wdrożenie zwiększa skuteczność realizacji strategii. Może też wspierać budowanie organizacji produktowej i kultury opartej na współpracy.

Kluczowe w OKRach są format zapisu oraz proces ustalania i rozliczania celów.

Format celów jest precyzyjnie opisany. Jednak metoda jest frameworkiem i wiele jej elementów można dostosować do organizacji.

Wdrożenie OKR może przynieść następujące korzyści:

- Jasne priorytety – metoda wymusza ich wybór
- Komunikacja – wszyscy dowiadują się, jakie są cele organizacji
- Motywacja – pracownicy lepiej znają oczekiwania
- Dyscyplina – proces zapewnia stały przegląd działań i efektów
- Kultura autonomii – ludzie czują się odpowiedzialni za wyniki

Jasne priorytety oraz przyjęty w metodzie sposób stawiania celów zwiększają zaangażowanie ludzi. Korzyści mogą wynikać też z wyjaśnienia odpowiedzialności za obszary i działania, które proces wymusza.

Decydując się na wdrożenie OKRów warto ustalić jakie problemy organizacja chce rozwiązać. Oraz przyjąć jak po roku - dwóch sprawdzi, czy jej się to udało.

Format zapisu

Format zapisu OKRów zawiera:

- Nazwę celu (Objective)
- Kluczowe Rezultaty - KRy, czyli miary osiągnięcia celu

Cel powinien być jakościowy (niewymierny). To inspirujące hasło opisujące stan, który zamierzamy osiągnąć. Nadaje się na "sztandar", można go obwieścić ludziom - zrobi to na nich wrażenie i nie będą mieli problemów z zapamiętaniem.

Kluczowe rezultaty to kilka punktów, których weryfikacja pokaże, w jakim stopniu udało się osiągnąć cel. Powinny być wymierne. Muszą być obiektywne, niezależne od oceny np. menedżerów. Należy je tak dobrać, aby pomiar dało się przeprowadzić na koniec okresu OKR.

Kompletny zestaw może wyglądać tak:

Z powodzeniem wdrożymy produkt X

500.000 użytkowników dziennie wersji darmowej

8% konwersja na płatnych użytkowników

Net Promoter Score wysokości 75%

Mniej niż 5 krytycznych błędów

Zestaw dotyczy tylko jednego wyzwania. Na dany okres można mieć ich kilka. Celów powinno być od 3 do 5 dla organizacji. Dla zespołu mniej - czasem nawet tylko jeden. Każdy Cel powinien być opisany przez od 3 do 5 KRów (tu mniej to za mało).

Prosta check lista pozwala sprawdzić poprawność zapisanych OKRów:

- Cel jest jakościowy i inspirujący
- KRy są wymierne
- KRy uda się sprawdzić na koniec okresu
- Weryfikacja KR nie będzie subiektywna
- Zrealizowane na 100 proc KRy oznaczają realizację celu

Proces ustalania

Metoda OKR opisuje również proces ustalania i weryfikacji celów.

Cele stawia się przede wszystkim dla organizacji i zespołów (działów). Ustalanie ich dla poszczególnych osób nie jest konieczne. Na etapie wdrażania OKRów wręcz nie jest wskazane.

Długość okresów obowiązywania OKRów warto dostosować do tempa realizacji i zmian priorytetów w organizacji. Ważne jest przy tym zachowanie stałego, tego samego dla wszystkich zespołów, rytmu.

Kroki ustalania celów OKR

1. Znana jest misja i wizja organizacji
2. Ustalenie strategii na dany okres, przeważnie rok. Zapisuje się ją za pomocą OKRów
3. Ogłoszenie OKRów organizacji
4. Ustalenie w zespołach celów na krótki okres - np. kwartał
5. Rozliczenie poprzedniego okresu
6. Wnioski

Praca zespołów odbywa się w krótkich cyklach. Cele firmy mogą obowiązywać przez dłuższy czas. Organizacje różnie do tego podchodzą - np. cele całego Spotify aktualizowane były co sześć miesięcy, a cele działów produktowych - co sześć tygodni.

Proces uzgodnień i rozliczeń angażuje całą organizację (a na pewno cały management). Warto do niego podejść w sposób zdyscyplinowany - jak do budżetowania. To pozwala na regularną weryfikację priorytetów i działań. Dzięki rozliczeniom zyskujemy obraz postępu i tematy do rozmów o tym co wychodzi, a z czym są problemy.

Dlaczego najpierw zajmujemy się nowymi celami a potem rozliczeniem? W tej kolejności dużo łatwiej wejść w nowy okres z gotowymi celami. Równocześnie rozmowa o celach nie jest "zakotwiczona" w stanie obecnym. Rozliczenie celów po ustaleniu nowych powinno natomiast być połączone z procesem retrospekcji i "After Action Review".

Podejście do pracy w OKR

OKRy mogą wspierać budowę nowoczesnej kultury organizacyjnej opartej o zaufanie i współpracę. Kluczowe w tym obszarze zasady wynikają z wiedzy o Zarządzaniu Przez Cele (MBO) oraz wyników badań nt motywacji i psychologii stawiania celów.

Najważniejsze z nich to oddanie zespołom władzy nad ich celami oraz wprowadzenie tzw. Stretch Goals.

Cele zespołu. Cele powinny być wyrażone językiem zespołu i tworzone przez zespół. Nie robi tego sam lider, tylko cały zespół. To zwiększa motywację ludzi. Przyjmuje się, że do 40 procent celów zespołu powinno wprost wynikać z celów organizacji. Jednak całość jest odpowiedzią na to, jak zespół widzi swój wkład w biznes. Dla menedżmentu to wyzwanie. W razie niespójności rekomendowane jest przyjęcie coachingowego stylu zarządzania.

Ambitne cele. Istotny element OKRów związany jest z poziomem ambicji celów. Metoda zakłada, że stosujące ją zespoły stawiają cele bardzo ambitnie, na granicy możliwości. Sięgają po rzeczy, które wydają im się niemal nieosiągalne. To ma ich zmusić do wyjścia poza optymalizację i prostą poprawę - do zmiany dotychczasowych sposobów działania.

By to było możliwe, z osiągnięciem celów nie powinny łączyć się premie. Za porażkę nie może grozić kara - zwłaszcza finansowa. Ten przekaz trzeba wzmacniać wprowadzając metodę - inaczej nikt nie zdecyduje się na ryzyko. Tu również jest miejsce na pracę liderów - trenerów.

Mierzenie postępu. Samo rozliczanie w OKRach nie jest tak istotne jak rozmowa, którą podejście wymusza - o tym co działa, co jest najważniejsze i jakimi działaniami to osiągnąć.

Tomasz Bienias, 2018-08

Na OKRy.pl aktualna oferta szkoleń. Wspieramy również wdrożenia.

Materiał udostępniony zgodnie z licencją Creative Commons. Źródło: OKRy.pl