

# OKRy - ABC metody

Tomasz Bienias, [tomasz@okry.pl](mailto:tomasz@okry.pl)

*Na stronie [OKRy.pl](http://OKRy.pl) aktualna oferta szkoleń. Wspieramy również wdrożenia podejścia w organizacjach.*

## OKRy - Objectives and Key Results

OKRy to metoda zarządzania za pomocą celów opracowana w Intelu i stosowana m.in. w Google. Zapewnia wybór priorytetów, dogrywanie celów między zespołami oraz mierzenie postępu działań. Wspiera współpracę, budowanie organizacji produktowej i tworzenie wartości dla klienta. Wdrożenie zwiększa skuteczność realizacji strategii.

Kluczowe w OKR są format zapisu oraz proces ustalania i realizacji celów.

Wdrożenie OKR może przynieść następujące korzyści:

- Jasne priorytety – metoda wymusza ich wybór
- Komunikacja – wszyscy dowiadują się, jakie są cele organizacji
- Dyscyplina – proces zapewnia stały przegląd działań i efektów
- Motywacja – ludzie znają oczekiwania i czują się odpowiedzialni za wyniki
- Wzrost wartości dla klienta i firmy

Jasne priorytety oraz oparty na dialogu sposób stawiania celów zwiększają zaangażowanie ludzi. Korzyści przynosi też wyjaśnienie odpowiedzialności za obszary i działania, które proces wymusza.

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

W minimalnej wersji można wdrożyć OKR ustalając i komunikując cele organizacji. Pełna wersja to cele organizacji i zespołów. Nie zalecamy wdrażania indywidualnych OKR.

## Format zapisu

Format zapisu celu w OKR 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.

Pełny cel w metodzie OKR, dla firmy zainteresowanej ekspansją zagraniczną, może wyglądać tak:

### **Wejdziemy na rynki zagraniczne**

Minimum 3 zapytania o ofertę z kanałów internetowych na tydzień

10 wstępnych deklaracji o współpracy

Podpisane trzy umowy z firmami spoza Polski

Zestaw dotyczy tylko jednego wyzwania. Na dany okres powinno być od 3 do 5 celów dla organizacji. Dla zespołu mniej - na początek najlepiej tylko jeden. Każdy Cel powinien być opisany przez od 3 do 5 KRów (mniej niż 3 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.

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 w formie OKR celów strategicznych na dłuższy okres, przeważnie rok.
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, najczęściej kwartalnych. Cele firmy mogą obowiązywać przez dłuższy czas. Organizacje różnie do tego podchodzą - np. cele firmy mogą być aktualizowane co sześć miesięcy, a cele działów - co kwartał.

Proces uzgodnień i rozliczeń angażuje całą organizację (a na pewno całe kierownictwo wyższego i średniego szczebla). Warto do niego podejść w sposób zdyscyplinowany - jak do budżetowania. To pozwala na regularną weryfikację priorytetów i działań. 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. Rozmowa o celach nie jest "zakotwiczona" w stanie obecnym - łatwiej jest rozmawiać o ambicjach.

Rozliczenie celów powinno być połączone z procesem retrospekcji i wyciągnięcia wniosków, który nie powinien być robiony pod presją czasu.

## 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 OKR**, podobnie jak - w założeniach - MBO powinny dotyczyć zmian. Oznacza to, że nie opisują one wszystkiego czym zajmuje się zespół lub organizacja, ale wyłącznie priorytety - najważniejsze zmiany, nad którymi pracuje.

**Cele zespołu.** Cele powinny być tworzone przez zespół. Nie robi tego sam lider zaangażowanie w ustalenia zwiększa motywację ludzi. Przyjmuje się, że do 40 procent celów zespołu powinno wprost wynikać z celów organizacji. Jednak całość jest odpowiedzialnością na to, jak zespół widzi swój wkład w biznes.

Dla kierownictwa może to być wyzwanie. Wymaga to przyjęcia coachingowego stylu zarządzania. Raczej zadajemy pytania dlaczego zespół przyjął określone cele a nie mówimy mu, co ma osiągnąć.

**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 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.

**Mierzenie wartości i postępu.** Ustalając poprawnie KRy jesteśmy w stanie poznać efekt podejmowanych działań. Wiemy dzięki temu co się zmieniło. Sam wynik rozliczenia celu

OKR nie jest tak istotny jak rozmowa, którą podejście wymusza - o tym co zadziałało, co jest najważniejsze i jakimi działaniami to osiągnąć.

## Przykłady celów zapisanych w metodzie OKR

Zespół wdrażający nową aplikację

**Z powodzeniem wdrożymy [nazwa produktu]**

10.000 pobrań wersji darmowej

8% płacących użytkowników

Mniej niż 5 krytycznych błędów

Firma, która stawia sobie za cel uzyskanie stabilizacji wzrostu:

**Zapewnić firmie stały wzrost**

Zmniejszyć koszt pozyskania klienta o 5 procent

Poprawić konwersję treści do rejestracji o 30 proc.

Zwiększyć darmowy ruch SEO o 30 proc

Próbując odnieść się do celu firmy, jej dział marketingu uznał, że na koszt pozyskania wpłynie newsletter. Może on w związku z tym postawić sobie taki cel:

**Uruchomić z powodzeniem nowy newsletter**

Działający proces wysyłki raz na tydzień

CTR ponad 3%

100 subskrybentów

3 polecenia w social media / tydzień

Przykład dla działu finansów:

**Poprawić proces budżetowania**

Przeszkolenie 12 menedżerów

Propozycje budżetowe uzyskane 30 dni wcześniej niż rok temu

Zamknięcie procesu budżetowania 15 dni wcześniej niż rok temu

Hipotetyczny przykład celu z Ubera ([źródło](#))

**Poprawić dostępność kierowców**

Obłożenie San Francisco zwiększone o 100%

Zwiększyć dostępność we wszystkich aktywnych miastach do 75%

Zmniejszyć czas dojazdu do < 10 min na dowolnym obszarze w godzinach szczytu

Warto zwrócić uwagę na związany z jakością ostatni KR.

## Dodatkowe informacje

**Wersja rozbudowana.** To jest krótka wersja przewodnika po metodzie. Klienci i uczestnicy warsztatów otrzymują wersję rozbudowaną o więcej przykładów celów i związane z wdrożeniem praktyczne zalecenia.

**Warsztaty otwarte.** Dla firm zainteresowanych metodą minimum raz na kwartał organizujemy warsztaty otwarte, które odpowiadają na większość pytań i przygotowują do decyzji o wdrożeniu. Szczegóły na stronie [Warsztaty otwarte](#).

Termin kolejnego warsztatu najłatwiej poznać zapisując się na [Newsletter](#).

**Więcej na OKR.pl** - warto pogłębić wiedzę sięgając po dodatkowe materiały na OKR.pl. Oto pięć najczęściej oglądanych materiałów na stronie:

- [Jak stawiać cele OKR - wskazówki i przykłady](#)
- [Przykłady celów OKR różne działy](#)
- [Jakie korzyści dają OKRy?](#)
- [Roadmapy i OKR - jak to pogodzić](#)
- [Najlepsze źródła na temat OKR](#)

Tomasz Bienias, 2019-07

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

---