

OKRy – ABC metody

Tomasz Bienias, tomasz@okry.pl

OKRy – Objectives and Key Results

OKR to metoda zarządzania opracowana w Intelu, zaadaptowana i wypromowana przez Google i stosowana przez firmy o każdej skali na całym świecie. Jest uproszczonym zarządzaniem przez cele (MBO). Jej najważniejsze elementy definiują format zapisu priorytetów, proces ich ustalania oraz monitoring realizacji.

Skuteczne wdrożenie OKR pozwala na poprawę skuteczności realizacji strategii. Pomaga firmom:

- Ustalić i zakomunikować priorytety
- Ograniczyć ich liczbę
- Zgrać działania między zespołami
- Śledzić wyniki prowadzonych zmian
- Wyjaśnić oczekiwania i odpowiedzialności

OKR ułatwiają skupienie, współpracę, wprowadzają przejrzystość oraz jasne zasady działania. To prowadzi do zwiększenia zaangażowania ludzi i pozwala skupić się na wartości dostarczanej dla klienta i firmy.

OKR najlepiej sprawdzają się w działalności związanej z rozwojem produktów. Mogą jednak pomóc w prowadzeniu dowolnego biznesu, który się rozwija. Wdrażając metodę można zatrzymać się na poziomie firmy – ustalając i komunikując jej cele. Najczęściej wprowadza się OKR dla firmy i większości zespołów. Nie powinno się wdrażać indywidualnych OKR ani łączyć systemu z procesami zarządzania wydajnością (Performance Management). Decydując się na wdrożenie OKR warto ustalić w czym metoda ma pomóc.

Format zapisu

Format zapisu priorytetu — celu w OKR — zawiera:

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

Objective powinien być jakościowy (niewymierny). To inspirujące hasło opisujące stan, który zamierzamy osiągnąć. Nadaje się na "sztandar", można go obwieścić ludziom – zrobi 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 postęp dało się monitorować i pomiar dało się przeprowadzić najdalej na koniec okresu OKR.

Roczny OKR dla firmy zdecydowanej na ekspansję zagraniczną, może wyglądać tak:

Wejdziemy na rynki zagraniczne

Minimum 3 zapytania o ofertę na tydzień

10 wstępnych deklaracji o współpracy

Podpisane trzy umowy z firmami spoza Polski

Zestaw dotyczy jednego wyzwania. Na dany rok powinno być od 3 do 5 celów dla organizacji, dotyczących różnych aspektów jej działania (rozwój produktu, marketing, rozwój kompetencji pracowników, poprawa procesów). Dla zespołu na początek najlepiej ustalać jeden na kwartał – dopiero wtedy można mówić, że to priorytet. Każdy powinien być opisany przez jednoznaczny Objective oraz od 3 do 5 Kluczowych Rezultatów.

Prosta checklista sprawdzająca poprawność OKR:

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

Proces ustalania

Obok formatu OKR metoda opisuje proces ustalania, zgrywania i weryfikacji postępów realizacji priorytetów firmy i zespołów. Nie ma celów indywidualnych w OKR. Dla pracownika najważniejsze jest jaki cel ma firma i zespół, którego jest członkiem.

Priorytety zespołów aktualizuje się w krótkich cyklach, najczęściej kwartalnych. Cele firmy mogą obowiązywać przez dłuższy czas. Nie jest to ściśle zdefiniowane i organizacje różnie podchodzą. OKR firmy mogą być aktualizowane co sześć miesięcy, zespołów – co cztery miesiące zamiast kwartału. Długość okresów warto dostosować do tempa realizacji i zmian priorytetów w organizacji. Ważne jest zachowanie stałego, tego samego dla wszystkich zespołów, rytmu. Bez tego trudniej będzie o współpracę i zgrywanie działań między zespołami.

Modelowe kroki ustalania OKR

1. Znana jest misja, wizja i strategia organizacji
2. Ustalenie w formacie OKR celów strategicznych firmy na rok
3. Ogłoszenie OKR firmy
4. Ustalenie w zespołach celów na kwartał
5. Rozliczenie poprzedniego okresu
6. Wnioski

Proces uzgodnień i rozliczeń angażuje całą organizację (przede wszystkim kierownictwo wyższego i średniego szczebla). Warto wprowadzić tu dyscyplinę – jak w procesie 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. Częsta rozmowa o najważniejszych rzeczach powoduje, że z czasem firma prowadzi ją coraz lepiej.

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 wyciągania wniosków, którego lepiej nie prowadzić pod presją czasu.

Podejście do pracy w OKR

OKRy wspierają budowę kultury organizacyjnej opartej o zaufanie i współpracę. Kluczowe w tym obszarze zasady wynikają z praktyki i wiedzy o Zarządzaniu Przez Cele (MBO), badań zaangażowania pracowników oraz wiedzy o motywacji i psychologii stawiania celów. Najważniejsze jest “przekazanie odpowiedzialności na pierwszą linię” – oddanie zespołom władzy nad celami, zwłaszcza nad doбором środków realizacji.

OKR powinny dotyczyć zmian. Nie opisują one wszystkiego czym zajmuje się zespół lub organizacja, ale wyłącznie priorytety – najważniejsze rzeczy, nad którymi pracuje.

Cele zespołu powinny być tworzone z udziałem członków zespołu. Nie robi tego sam lider. Zaangażowanie w ustalenia zwiększa motywację ludzi. Dla kierownictwa często jest to wyzwanie. Wymaga 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 zespoły stawiają cele ambitnie, sięgają po rzeczy, które wydają się nieosiągalne. To ma zmusić do wyjścia poza optymalizację i zmianę dotychczasowych sposobów działania. Dodatkowo, przedmiot celów zwykle dotyczy rzeczy, których wyniku nie da się zagwarantować – nie wiemy ile jest możliwe ponieważ przeważnie robimy je po raz pierwszy (istotne zmiany, rozwój i wprowadzanie produktów na rynek)

Brak premii. Z wynikami realizacji OKR nie mogą łączyć się premie. Za porażkę nie może grozić kara – zwłaszcza finansowa. Z sukcesem nie może wiązać się nagroda, ponieważ brak oczekiwanej nagrody jest karą. Ten przekaz trzeba wzmacniać wprowadzając metodę – w przeciwnym wypadku nikt nie zdecyduje się na ryzyko. Systemu priorytetów OKR nie należy również łączyć z procesami zarządzaniem wydajnością pracowników (domena działów HR).

Mierzenie postępu i wnioski. Ustalając poprawnie Kluczowe Rezultaty jesteśmy stanie jednoznacznie ocenić efekt podejmowanych działań. Dzięki pomiarowi wiemy, co się zmieniło. Równocześnie wynik rozliczenia celu OKR nie jest tak istotny jak rozmowa o tym co zadziałało i co z tego wynika.

Nie ma dobrze działających OKR bez regularnej retrospekcji.

Przykłady OKR

Firma

Ustabilizować źródła przychodów

Zmniejszyć koszt pozyskania klienta o 5 procent

Zwiększyć darmowy ruch SEO o 30 proc

Poprawić konwersję treści do rejestracji o 30 proc.

Zespół wdrażający produkt:

Z powodzeniem wdrożymy [nazwa produktu]

10.000 pobrań wersji darmowej

8% płacących użytkowników

Mniej niż 5 krytycznych błędów

Dział marketingu:

Uruchomić z powodzeniem nowy newsletter

Działający proces wysyłki raz na tydzień

CTR ponad 3%

100 subskrybentów

3 polecenia w social media / tydzień

Dział finansów:

Sprawny 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 Ubera

Poprawić dostępność kierowców ([źródło](#))

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

Najczęściej czytane na OKRy.pl:

- [Co to są OKRy i jak się je pisze?](#)
- [Jak stawiać cele OKR?](#)
- [Przykłady celów OKR różne działy](#)
- [Jak stawiać jakościowe cele?](#)
- [Kluczowe Rezultaty – jak mierzyć postęp realizacji OKR](#)
- [Jak ustalić OKRy zespołu – kroki](#)
- [Jak rozliczać OKRy?](#)
- [Roadmapa produktu i OKRy: jak to pogodzić?](#)
- [Jakie korzyści daje wdrożenie OKR?](#)
- [Rola HR i cele pracowników w metodzie OKR](#)

Powyższe linki prowadzą do materiałów na [OKRy.pl](#)

Warsztaty i newsletter

Zainteresowanych metodą zapraszam na warsztaty otwarte, które odpowiadają na większość pytań i przygotowują do wdrożenia. Więcej na stronie [Warsztaty otwarte](#).

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

Tomasz Bienias, Czerwiec 2022

Materiał udostępniony zgodnie z licencją Creative Commons. Proszę wskazać źródło: [OKRy.pl](#)
