

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 monitoringu realizacji.

Wdrożenie OKR wpływa 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. 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 powiedzieć, że jest 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 to 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 najczęściej w cyklach kwartalnych. Cele firmy mogą obowiązywać przez dłuższy czas. Najczęściej jest to rok, jednak organizacje różnie podchodzą. Długość okresów warto dostosować do tempa realizacji i zmian priorytetów w organizacji. Ważne jest zachowanie jednego rytmu dla wszystkich zespołów. Bez tego trudniej o współpracę i zgrywanie działań.

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). Związana z nim dyscyplina – jak w procesie budżetowania – pozwala na regularną weryfikację priorytetów i działań. Cała firma zyskuje wiedzę na temat postępu i wnioski 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 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.

Co OKR zmieniają w organizacji

W firmie, która wdroży metodę, OKR staje się jednym z ważniejszych procesów biznesowych. Powinien on podlegać bezpośrednio pod zarząd i mieć swojego właściciela. Oto kilka z oczekiwanych skutków jego działania:

- ❑ Priorytety są nieliczne, znane i regularnie omawiane
- ❑ Informacje o postępie realizacji są aktualne i dostępne dla wszystkich
- ❑ Rośnie rola zespołów
- ❑ Wyjaśnione są obszary własności i odpowiedzialność
- ❑ Zadaniem managerów jest przede wszystkim budowa silnych zespołów i ich liderów
- ❑ Regularnie używa się wskaźników niefinansowych

W ramach procesu stale prowadzone są następujące aktywności:

Priorytety firmy w OKR. Zarząd zapisuje priorytety strategiczne w OKR, ogłasza je a potem co około dwa miesiące przedstawia pracownikom postęp ich realizacji.

Zgrywanie zespołów. Przed końcem każdego kwartału kluczowi menedżerowie i przedstawiciele zespołów w serii spotkań zgrywają priorytety na kolejny okres.

Spotkania o postępie. Zespoły co tydzień/dwa, spotykają się by omówić postęp realizacji priorytetów. Zarząd rozmawia o postępie celów strategicznych firmy najrzadziej raz na dwa miesiące.

Poprawa procesu. Co kwartał prowadzone są retrospekcje i na podstawie osiągniętych wyników poprawiany jest proces OKR.

Kluczowe w OKR jest **przekazanie odpowiedzialności** na pierwszą linię – oddanie zespołom władzy nad celami i doбором środków realizacji. To dla menedżerów wyzwanie, gdyż zmienia rolę pionów i wymaga przyjęcia coachingowego stylu zarządzania.

Istotny element OKRów związany jest z ambicją celów. Metoda zakłada, że zespoły stawiają cele na wysokim poziomie. Nie ma premii za realizację a zaangażowanie buduje się na motywacji wewnętrznej. OKR nie łączy się z procesami zarządzaniem wydajnością pracowników (domena działów HR).

Wdrażanie OKR

Wprowadzenie metody nie jest tak proste jak może się wydawać. Może zająć od 6 miesięcy do dwóch lat. Oto kilka krytycznych warunków niezbędnych by taka zmiana się udała:

- ❑ **Decyzja.** Zarząd musi podjąć jednomyślną decyzję o wprowadzeniu metody i zaangażować się w jej działanie. Powinien też określić powody i cele wdrożenia OKR.
- ❑ **Właściciel.** Proces musi mieć właściciela, który ma wystarczająco dużo czasu by móc poświęcić się organizacji i poprawie działania procesu. Nie może to być osoba z zewnątrz ani świeżo zatrudniona.
- ❑ **Menedżerowie średniego szczebla.** Trzeba wyszkolić i przekonać do pracy w OKR przede wszystkim menedżerów średniego szczebla. To osoby pracujące z ludźmi "na pierwszej linii" mają być adwokatami i "trenerami" metody.

Dobłą praktyką jest rozpoczęcie od Pilotażu w 2-3 zespołach, które wykorzystają przez około kwartał wszystkie elementy metody. Pozwala on lepiej poznać praktykę i wyciągnąć wnioski pozwalające na adaptację metody.

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](#)
- [Kluczowe Rezultaty – jak mierzyć postęp realizacji OKR](#)
- [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

Dziękuję za czas poświęcony na lekturę przewodnika. Mam nadzieję, że przekazana wiedza przyda się w praktyce.

Regularną porcję wiedzy o OKR można dostawać zapisując się na [Newsletter](#), który piszę mniej więcej raz na miesiąc, w miarę aktualizacji materiałów na OKRy.pl.

Zainteresowanych metodą zapraszam na [Warsztaty otwarte](#).

Wspieram firmy we wdrożeniach i naprawie procesu OKR. Pomagam też w ułożeniu kluczowych do realizacji strategii procesów w średnich firmach. Przede wszystkim takich, które rozwijają produkty cyfrowe.

Jeśli chcesz ze mną pracować zapraszam [do kontaktu](#).

Tomasz Bienias, Sierpień 2022

Materiał udostępniony zgodnie z licencją Creative Commons. Proszę wskazać źródło: OKRy.pl