

ABC OKR – przewodnik po metodzie

Tomasz Bienias, tomasz@okry.pl

OKR to uproszczona metoda zarządzania przez cele stosowana przez firmy na całym świecie, które chcą poprawić skuteczność realizacji strategii. Powstała w latach 70. w Intelu a na początku XXI wieku zyskała popularność w startupach rozwijających produkty technologiczne.

OKR pomaga firmom:

- Ustalić i zakomunikować priorytety
- Ograniczyć ich liczbę
- Upewnić się, że zespoły realizują właściwe rzeczy
- Zgrać działania eliminując luki, tarcia i zbędne wysiłki
- Mierzyć i monitorować postęp

OKR ułatwiają skupienie i współpracę, pozwalają wyjaśnić odpowiedzialności, wprowadzają przejrzystość oraz jasne zasady pracy. To zwiększa zaangażowanie pracowników i koncentrację na wartości dostarczanej dla klienta.

Założenia metody opisują format celów oraz procesy ich ustalania i przeglądów postępu działań. Metoda najlepiej sprawdza się w rozwoju produktów, może jednak pomóc w realizacji strategii dowolnej organizacji.

OKRy są elastycznym, otwartym frameworkiem, nie jest określony jedyny poprawny sposób implementacji metody. Nie ma instytucji rozwijających ani certyfikacji OKR.

Format OKR

Format priorytetu – celu OKR – zawiera:

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

Objective powinien być jakościowy. To inspirujące, zrozumiałe i jednoznaczne hasło opisujące stan, który zamierzamy osiągnąć. Nadaje się do komunikacji – odbiorcy nie powinni mieć problemu z zapamiętaniem go.

Kluczowe Rezultaty to od 3 do 5 punktów, których weryfikacja pokaże, w jakim stopniu udało się osiągnąć cel. Powinny być wymierne. Pomiar musi być obiektywny, niezależny od oceny np. menedżerów. Należy je tak dobrać, aby postęp dało się monitorować a wynik dało się poznać najpóźniej na koniec okresu OKR.

Roczny OKR dla firmy, która chce wyjść na rynek międzynarodowy, może wyglądać tak:

Start ekspansji zagranicznej

Minimum 3 zapytania o ofertę na miesiąc

Podpisane 5 umów z firmami spoza Polski

Minimum 100 tys. PLN przychodów zagranicznych miesięcznie

Zestaw stanowi jeden cel. Ta prosta checklista pozwala sprawdzić poprawność OKR:

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

Zastosowanie jednego formatu zapisu tworzy język celów organizacji i poprawia komunikację. Dzięki temu pracownikom łatwiej poznać priorytety firmy i innych zespołów. Używanie miar w Kluczowych Rezultatach wymusza rozmowę o dostarczanej wartości. Otwiera drogę do stosowania metryk i opierania decyzji o dane.

Ustalanie i realizacja OKR

Firmy ustalają na rok od 3 do 5 OKR wynikających ze strategii. Dotyczą one różnych aspektów działania organizacji: produktu, marketingu, rozwoju pracowników czy procesów. Priorytety strategiczne wyznaczają kierunek dla OKR zespołów. Określając cel każdy z nich decyduje co przede wszystkim trzeba zmienić w obszarze, za który odpowiada.

Dla zespołu najlepiej przyjąć jeden priorytet na kwartał. Zachowanie wspólnego rytmu zespołów ułatwia zgrywanie działań. Nie powinno się wdrażać indywidualnych OKR ani łączyć systemu z procesami zarządzania wydajnością (Performance Management).

Kwartalny cykl ustalania OKR zespołów ma takie fazy:

1. Zarząd przekazuje informację na temat aktualnych priorytetów
2. Zespoły proponują swoje OKR
3. Cele są zgrywane i potwierdzane

Ustalania nie powinny zająć więcej niż dwa tygodnie na koniec kwartału. Angażują one głównie menedżerów i liderów zespołów. Ważniejsze jest tu tempo od doskonałości a dzięki regularności jakość podejmowanych decyzji z czasem się poprawia.

Po zakończeniu kwartału ma miejsce podsumowanie i retrospekcja poprzedniego. Ustalanie celów przed podsumowaniem ułatwia wejście w nowy okres z przyjętymi priorytetami. Poziom realizacji jest przy tym znany ponieważ monitoruje się go stale. Samej retrospekcji i wyciągania wniosków nie powinno się prowadzić pod presją czasu.

To tylko jeden z możliwych sposobów organizacji ustalania i podsumowań. Retrospekcje warto robić regularnie, metoda nie precyzuje jednak jak i w jakim momencie. Wchodzenie w nowy kwartał z ustalonymi celami jest praktyką, która poprawia zwinność i dyscyplinę.

Według zgodnej opinii ekspertów, na skuteczność OKR najbardziej wpływają regularne przeglądy realizacji. Na organizowanych nie rzadziej niż co dwa tygodnie spotkaniach zespół weryfikuje postęp i podejmuje decyzje o działaniach. Wyniki i wnioski są dostępne dla wszystkich w organizacji.

Również zarząd powinien omawiać postęp realizacji co najmniej raz na miesiąc–dwa. Takie spotkania nie pozwalają zapomnieć o priorytetach i umożliwiają aktualizację kursu.

Wdrażanie i działanie w OKR

Wdrożenie metody zajmuje firmom od 6 miesięcy do dwóch lat. Co jest niezbędne, by zakończyło się powodzeniem:

- ❑ **Zaangażowanie zarządu.** Musi on podjąć jednomyślną decyzję o wprowadzeniu metody i aktywnie uczestniczyć w ustalaniu priorytetów. OKR jako proces wspierający realizację strategii powinien podlegać bezpośrednio pod zarząd.
- ❑ **Właściciel Procesu.** Odpowiada za organizację i dba o poprawę działania OKR. Doświadczenia z tego typu wdrożeń są jednoznaczne: nie sprawdzi się w tej roli osoba z zewnątrz lub świeżo zatrudniona.
- ❑ **Menedżerowie średniego szczebla.** Trzeba wyszkolić i przekonać do pracy w OKR wszystkich menedżerów. Liderzy zespołów i osoby pracujące z ludźmi “na pierwszej linii” mają być adwokatami metody biegłymi w jej stosowaniu.

Kilka rzeczy wymagających zmiany sposobów pracy i przyzwyczajzeń związanych z zarządzaniem ma wpływ na skuteczność OKR.

Inwestycja w zespoły połączona z przekazaniem odpowiedzialności. Oznacza oddanie zespołom kontroli nad obszarami, celami i wyborem środków realizacji. OKR nie zajmuje się zadaniami i

inicjatywami. Można je omawiać w procesie planowania jednak metoda określa cele i sposoby ich weryfikacji, nie sposoby osiągnięcia.

Stawianie na zespoły oznacza zmianę roli pionów i menedżerów funkcjonalnych. Wiąże się z osłabieniem istniejących w nich silosów na rzecz wzmocnienia współpracy ludzi o różnych specjalizacjach. Pracuje tak coraz więcej organizacji świadomych, że dopiero połączenie różnych kompetencji powoduje, że powstaje wartość.

Oderwanie OKR od premii. W OKR nie ma gwarancji realizacji celu. Wynika to z ambicji (tzw. stretch goals) lub z treści wyzwania. OKR dotyczą zmian a to rzeczy często robione po raz pierwszy, przy których nie wiadomo jaki poziom jest możliwy do osiągnięcia. Dlatego rezultaty OKR ocenia się w sposób uproszczony i nie łączy się ich z nagrodami.

Dodatkowo, ponieważ chodzi o priorytety zespołów, uczciwy podział nagród pomiędzy ich członków jest niemożliwy. Samych wyników realizacji nie używa się wprost w procesach zarządzaniem wydajnością pracowników (domena działów HR).

Tylko priorytety i zmiany. OKRy dotyczą realizacji strategii a nie wszystkiego, czym zajmują się zespoły. Powtarzalne działania związane z prowadzeniem biznesu można monitorować np. za pomocą KPI. W zależności od funkcji różna będzie proporcja tych aktywności. W produkcji mniejsza część dotyczy utrzymania (kategoria "run the business" czyli KPI) a większa realizacji strategii ("change the business" i OKR).

Wdrożenie OKR warto rozpocząć od pilotażu w 2-3 zespołach. Pozwala on poznać praktykę i wyciągnąć wnioski dotyczące niezbędnej adaptacji metody. Lepiej robić to w działach rozwojowych a nie w tam, gdzie dominuje utrzymanie.

Gdy wdrożenie zakończy się sukcesem prawdą będą następujące stwierdzenia:

- Priorytety są nieliczne, znane i regularnie omawiane
- Informacje o postępie realizacji są aktualne i dostępne dla wszystkich
- Wiadomo kto za co odpowiada
- Do pomiaru wyników używane są wskaźniki niefinansowe (tzw.wyprzedzające)
- Silne zespoły poprawiają swoją skuteczność
- Rośnie zaangażowanie pracowników
- Widać postęp w skuteczności realizacji planów strategicznych

Na kolejnych stronach umieszczony został fragment przygotowywanej książki, która będzie praktycznym przewodnikiem po metodzie OKR.

*Aby dowiedzieć się o jej publikacji, aktualizacjach tego PDF oraz nowych materiałach na stronie OKRy.pl zapisz się na **Newsletter**. Przychodzi najwyżej raz na miesiąc.*

Formaty w OKR

Prezentacje biznesowe stały się formą ekspresji. W efekcie czasem atrakcyjność slajdów ma większy wpływ na decyzje niż ich treść. Dlatego świadome firmy ograniczają pole do popisu określając wymagania merytoryczne i estetyczne dla ważnych dokumentów. Pozwala to skupić się na przekazie, oszczędza czas na tworzenie oraz zmniejsza barierę poznawczą. Gdy format jest narzucony odbiorcy patrzą na kompletne informacje w znanej formie.

Bywa, że twórcy dokumentów zapominają o tak podstawowych informacjach jak data utworzenia, ale częściej problemem jest brak odpowiedzi na ważne, powtarzane za każdym razem pytania. Dlatego definiuje się co powinno się znaleźć w przygotowanych materiałach. Dobór i prezentacja danych wymagają szczególnej uwagi. Warto ją poświęcić, aby były czytelne i pozwalały na wyciągnięcie wniosków.

Formaty dokumentów i informacji nie mogą dotyczyć wszystkiego. Gdy są źle zaprojektowane i przeładowane tworzą zbędną biurokrację. Dlatego menedżerowie powinni weryfikować co w treściach, na których pracują pomaga, a co warto zmienić. Produktywne jest zdefiniowanie wymagań dla ustaleń z powtarzalnych spotkań, informacji o postępie realizacji czy przeglądów biznesu. W OKR najważniejszy format to sam zapis celu, który zaprojektował Andy Grove z Intela.

Format OKR

Najbardziej znany akronim związany ze stawianiem celów to SMART. Mówi, że cele powinny być specyficzne, mierzalne, "przypisywalne", realistyczne i określone w czasie (Specific, Measurable, Assignable, Realistic i Time-related). To jedna z pierwszych rzeczy, których uczy się początkujących menedżerów. Wikipedia wymienia około dwudziestu rozwinięć skrótu. Trudno więc o to, żeby jego stosowanie wystarczyło by zapewnić spójne i przemyślane podejście do celów.

Akronim zaproponował George T. Doran publikując w 1981 roku artykuł *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Podał w nim przykład takiego celu:

To develop and implement by December 31, 1981 an inventory system that will reduce inventory costs by \$1 million, with a cost not to exceed 200 work hours and \$15,000 out-of-pocket initial expenditures.

Tak w wielu miejscach nadal są tworzone cele. Nie stoi za tym metoda określająca składowe i wymagania z nimi związane. Mamy tylko kilka warunków, które pozwalają zakwestionować zapis. Można więc cel sprawdzić, nie jest jednak określone, jak go zapisać. Kończy się to coraz dłuższymi zdaniem niekoniecznie zawierającymi precyzyjne stwierdzenia i miary. Pracując nad systemem zarządzania w Intelu Andy Grove rozłożył zapis na elementy i określił pytania na jakie trzeba odpowiedzieć, by nie brakowało istotnych informacji. Idąc tą logiką, cel Dorana można by podzielić tak:

To develop and implement by December 31, 1981 an inventory system
inventory costs reduced by \$1 million,
cost not to exceed 200 work hours
\$15,000 out-of-pocket initial expenditures

Mamy tu kilka wymiernych punktów. Brakuje jednak informacji, jaki jest... cel tego przedsięwzięcia. Można ją dodać np. w postaci takiego jakościowego Objective.

Streamline inventory management

- : Reduce inventory costs by \$1 million
- : Limit implementation to 200 work hours
- : Limit implementation cost to \$15,000
- : Implement system by Dec 31, 1981

Grove określił dwa pytania, na jakie trzeba odpowiedzieć zapisując OKR: *Co chcemy osiągnąć* i *Jak tam dojdziemy*. Gdy w XIX wieku metoda stała się popularna, zajmujący się nią specjaliści doprecyzowali wymagania dla Kluczowego Rezultatu. Dziś przyjmuje się, że musi on być miarą mówiącą *Czy cel został zrealizowany*.

Jakie są aktualnie najbardziej użyteczne założenia dla zapisu OKR?

Objective

Celem jest cały zestaw O+KR. Sam Objective jest tu jakościowym stwierdzeniem, które:

- Nazywa zmianę lub stan docelowy
- Jest krótkie (powinno wystarczyć około 70 znaków)
- Jest prostym zdaniem – nie ma przecinków i spójników
- Nie nazywa miary – nie jest ukrytym celem ilościowym
- Zawiera konieczną do doprecyzowania w Kluczowych Rezultatach „jakość”.

To łatwe do sprawdzenia wymagania formalne. Nadają się do check-listy, której każdy zapis ma być precyzyjny i pozwalać na jednoznaczną odpowiedź Tak/Nie. Objective powinien mieć też cechy jakościowe, które są już przedmiotem subiektywnej oceny. Tworząc go warto zastanowić się, czy spełnia takie warunki:

- Jest zrozumiały i łatwy do zapamiętania
- Widać w nim wartość biznesową
- Daje powód do zaangażowania się

Możemy wierzyć, że komunikat jest zrozumiały, ale czy tak jest w rzeczywistości? To potwierdzi się dopiero w praktyce, gdy trafi do odbiorców. Podobnie z zaangażowaniem i wartością biznesową. Stawianie dobrych celów jest sztuką, dlatego – zwłaszcza na wczesnym etapie – w zapisie Objective warto skupić się na twardych wymaganiach. Pomaga w tym logika i rozbiór zdania:

- Podmiotem celu jest zespół lub osoba, która go będzie realizować
- Przedmiotem (dopełnieniem) rzecz lub jej jakość, na którą chcemy wpłynąć. Jej wybór jest najistotniejszym elementem celu – to ona mówi na czym się skupiamy

-
- Użyty przymiotnik lub czasownik intencji może określać kierunek zmiany np. *Zwiększyć, Poprawić* czy *Wprowadzić*. Można też użyć formy typu *Poprawiona*.

Dla celu *Poprawić proces rejestracji*:

- Podmiotem może być zespół produktowy
- Przedmiotem jest proces rejestracji
- Cel mówi o szeroko rozumianej poprawie – tu można zawęzić cel dobierając słowa.

Wariantów zapisu Objective jest zawsze kilka. Wybór zależy od zespołu, który tworzy i będzie realizował cel. To jemu powinno odpowiadać sformułowanie wybrane np. spośród możliwości tego typu:

Poprawić proces rejestracji

Poprawiony proces rejestracji

Poprawimy proces rejestracji

Zespół musi się identyfikować z zapisem, ale ma on być zrozumiały dla odbiorców – wszyscy w firmie powinni być w stanie się zorientować, czego dotyczy. Dlatego z jednej strony mówi się, że ma być “wyrażony językiem zespołu”, z drugiej lepiej unikać w nim hermetycznych wyrażeń. Ta zasada obejmuje też skróty. Nie należy ich używać również w Kluczowych Rezultatach, a gdy wykorzystują one specjalistyczne miary, trzeba zapewnić łatwy dostęp do zrozumiałych definicji.

W powyższym przykładzie jakość i przedmiot celu określone są bardzo szeroko. Można je doprecyzować nazywając konkretną jakość np. *użyteczność* lub *skuteczność*. Można też wybrać element procesu by właśnie na jego poprawie się skupić. Np.

Poprawa użyteczności weryfikacji haseł w procesie rejestracji

Wpłynie to na dobór miar w Kluczowych Rezultatach. Im bardziej szczegółowe będą to określenia, tym węższy będzie wybór, co zwykle oznacza większe skupienie. Trzeba jednak uważać, by nie posunąć się do definiowania w Objective rozwiązań.

Praktycznym sposobem sprawdzenia Objective może być umieszczenie go na końcu pytania *Jak nam idzie [...]*. Powinien tworzyć jasne zdanie możliwe do wypowiedzenia na jednym wydechu. To między innymi w ten sposób będzie inicjowana rozmowa o postępie realizacji.

To czy Objective jest dobry okazuje się dopiero w trakcie pracy nad nim. Warto zadać sobie pytania, czy pomoże w komunikacji, wyborze działań i zapewni koncentrację. Potem obserwować jak się sprawdza a przy kolejnym ustalaniu uwzględnić wnioski. Od doskonałości OKR ważniejszy jest proces nauki.

[Koniec fragmentu książki]

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

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 ([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

Materiały uzupełniające:

Niebieskie tytuły to klikalne linki prowadzące do materiałów na stronie OKRy.pl

Jakie korzyści daje wdrożenie OKR? Niejasna strategia, nadmiar priorytetów, brak współpracy i konsekwencji realizacji – to główne przyczyny niepowodzeń planów firm.

Jak rozliczać OKRy? Weryfikacja realizacji OKR nie służy rozliczaniu, tylko ustaleniu faktów pozwalających wyciągnąć wnioski co do dalszych działań. Z tego wynika uproszczone podejście do mierzenia wyników.

Kluczowe Rezultaty – jak mierzyć postęp OKR Kluczowe Rezultaty odpowiadają na pytanie „po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel”. Nauka ich ustalania jest jednym z większych wyzwań związanych z wdrażaniem OKR.

Kiedy stawiać ambitne cele? To jeden z trudniejszych i najgorzej rozumianych aspektów metody. Wprowadzony pochopnie powoduje frustrację i zniechęcenie.

Cele prezesa, zarządu i firmy. “Naszym celem jest ekspansja, pobicie konkurencji i rosnące zyski” – aby napisać coś takiego nie trzeba zarządu z jego doświadczeniem, wiedzą i pensjami. Zysk i przychody dobrze osiągnąć, ale to tylko miary.

Rola managerów w procesie OKR. By zwiększyć zaangażowanie pracowników w realizację celów warto zmienić przyzwyczajenia związane z ich wyznaczaniem. Skupić się na zespołach, wciągnąć je w określanie priorytetów oraz inwestować w ich skuteczność.

Rola HR i cele pracowników w metodzie OKR. Skojarzenie cele – oceny pracownicze jest bardzo silne, jednak jeśli OKR ma spełnić swoją funkcję, lepiej go unikać.

Roadmapa produktu i OKRy: jak to pogodzić? Jak wykorzystać cele produktu, by zamiast tworzyć niepotrzebne funkcjonalności skupić się na potrzebach użytkowników? Jaka jest relacja OKR z celami sprintów i backlogami?

*Dziękuję za poświęcony czas. Jeśli mogę w czymś pomóc, zapraszam **do kontaktu**.*

Tomasz Bienias, Marzec 2023