

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.

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 fragment przygotowywanej książki, w której opisuję jak zbudować wykorzystujący OKR system operacyjny dowolnej firmy.

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.

Format OKR

Akronim SMART to jedna z pierwszych rzeczy, których uczą się menedżerowie. Dowiadują się, że cele powinny być specyficzne, mierzalne, "przypisywalne", realistyczne i określone w czasie (Specific, Measurable, Assignable, Realistic i Time-related). Takie przynajmniej było pierwotne rozwinięcie skrótu, dziś Wikipedia wymienia ich około dwudziestu. W efekcie każdy rozumie SMART po swojemu. W czasie pięciu lat związanej z celami pracy w dziesiątkach firm spotkałem jeden przypadek, w którym podejście do celów w ramach całej organizacji było spójne.

SMART to tylko zestaw zaleceń. Nie stoi za nim metoda mówiąca jak zapisać cel. Mamy za to kilka warunków, które pozwalają zakwestionować jego zapis. Próbując je spełnić managerowie tworzą coraz dłuższe zdania, które niekoniecznie są jasne. Pakują do nich dużo pojemnych sformułowań co zaciemnia przekaz. Nic dziwnego, że Andy Grove postanowił zrobić porządek ze SMARTem (nie wiemy, czy dokładnie tak było, jednak wszystko na to wskazuje).

Sam 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.

Jest on bardzo precyzyjny. Można go rozłożyć na takie elementy:

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 informacji "po co" to całe przedsięwzięcie. W pewnym sensie... brakuje tu sensu. Można to zmienić dodając jakościowy element.

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

Pracując nad systemem zarządzania w Intelu Andy Grove zdecydował się wyodrębnić jakościowy, krótki Objective. Określił na jakie pytania trzeba odpowiedzieć, aby zapis był kompletny. Jest to celowo trudne, tworzenie OKR ma prowadzić do przemyślenia wyzwania, którego dotyczy.

Wtedy nie były to jeszcze OKR tylko "MBO by Intel". Pytania do celu brzmiały: *Co chcemy osiągnąć i Jak tam dojdziemy*. Gdy po roku 2010 metoda stała się popularna, praktycy zaostrzyli kryteria dla Kluczowych Rezultatów. Dziś zapisujemy w nich odpowiedzi na pytanie *Po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel*.

Te pytania warto stosować nawet gdy nie używa się OKR. Podejmując dowolne działania dobrze jest ustalić czemu mają służyć – co chcemy osiągnąć. Żeby móc ocenić wynik, trzeba zdefiniować kryteria sukcesu – po czym poznamy, że nam się udało. Wtedy można przejść do rozmowy o najważniejszych krokach - jak tam dojdziemy. Tych pytań można używać w rozmowach z pracownikami, dyskusjach zespołu czy w propozycji uruchomienia projektu.

Określając priorytet w metodzie OKR warto pamiętać, że zestaw O+KR jest całością, która dotyczy jednego wyzwania. Nadrzędny jest tu Objective i od niego trzeba zacząć.

Objective

Objective jest jakościowym stwierdzeniem, które:

- Nazywa zmianę lub stan docelowy (takie cechy ma każdy cel)
- Jest krótkie (więcej niż 70 znaków to zły sygnał)
- Jest prostym zdaniem (bez przecinków i spójników)
- Nie nazywa miary (nie jest ukrytym celem ilościowym)
- Nazywa "jakość", która będzie doprecyzowana w Kluczowych Rezultatach.

W prawidłowym zapisie Objective pomaga wiedza z lekcji gramatyki – zwłaszcza 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.

To łatwe do sprawdzenia wymagania formalne. Zapewniają, że cel będzie poprawny i konkretny, ale może nie być inspirujący. Tu zaczynają się wyzwania: Objective powinien mieć też cechy, które mogą być tylko przedmiotem subiektywnej oceny. Ma spełniać takie warunki:

- Jest łatwy do zapamiętania
- Zrozumiały
- Widać w nim wartość biznesową
- Daje powód do zaangażowania się => jest inspirujący

Zespół musi się identyfikować z zapisem, to jego członkowie powinni go “kupić” (co jest łatwiejsze, gdy są zaangażowani w jego tworzenie). Zaleca się, by cel był zapisany “językiem zespołu” jednak nie może on być przy tym hermetyczny. Osoba przeglądająca wszystkie Objectives powinna być w stanie łatwo się zorientować na czym firma się w danym kwartale koncentruje. Dobrym sposobem na weryfikację nośności tego sformułowania jest upewnienie się, jak sprawdzi się na końcu pytania “Jak nam idzie ...”. Taka rozmowa będzie prowadzona regularnie.

Wariantów zapisu tego samego Objective jest zawsze kilka. W powyższym przypadku mogą być takie:

Poprawić proces rejestracji
Poprawiony proces rejestracji
Poprawimy proces rejestracji

To przyzwoity, poprawny zapis. Dobry na początek, jednak brakuje mu jeszcze do ideału. Przede wszystkim wydaje się dość ogólny (czy taki naprawdę jest – to zależy od sytuacji). Jakość i przedmiot celu określone są szeroko. Można je doprecyzować i zawęzić nazywając konkretną jakość np. *Użyteczność* lub *Skuteczność*. Zespół może też wybrać element procesu, na którym chce się skupić. Np.

Poprawa użyteczności weryfikacji haseł w procesie rejestracji

Powinno to wpłynąć na dobór miar w Kluczowych Rezultatach a potem środków realizacji celu. Im bardziej szczegółowe będą to określenia, tym bardziej konkretny będzie wybór. To może oznaczać większe skupienie. Trzeba jednak uważać, by nie posunąć się do nazywania w Objective rozwiązań.

Znaczenie jakościowych celów

Pisanie jakościowych celów jest jednym z największych wyzwań związanych z OKR. Wiele firm nie nadaje mu wystarczającej wagi, w czym nie pomaga zakorzenione od lat przekonanie, że cele muszą być wymierne. Przenosi się je na Objectives uznając, że muszą być “liczbowe”. Zdarzyło mi się pracować z bardzo dużą instytucją, w której sporo wysiłku musiałem wdrożyć w odkręcenie tego przekonania. Nie było to łatwe, ponieważ wynikało z rekomendacji wielkiej firmy konsultingowej.

Warunek “jakościowy” nie oznacza, że Objective ma być “dobrej jakości”. Warto o nią zadbać, chodzi przede wszystkim o to, aby... nie był ilościowy. Powinien określać zmianę lub stan docelowy. Nie może to być zmiana jednej liczby, czy nawet jednej kategorii liczb. To jest ważne, ponieważ Objective ma za zadanie ukierunkować działania.

OKR dotyczą trudnych, złożonych wyzwań, które rzadko mają jeden wymiar. Jeśli dobierzemy kilka w Kluczowych Rezultatach oraz “nadrzędną” metrykę w Objective to narażamy się na sytuację, w której wynik będzie niespójny. Może się nawet zdarzyć, że KR zmienią się zgodnie z założeniami, a użyta w Objective metryka nawet nie drgnie.

To powód w jakimś sensie techniczny, są też ważniejsze. Objective służy do komunikacji. Krótkie wiadomości lepiej docierają do odbiorców a cały cel z metrykami trudniej zapamiętać. Stąd potrzeba wydzielenia jednoznacznej, zrozumiałej esencji, do której będzie można się odwołać i pytać o nią.

Rozmowy o priorytetach prowadzone między zarządzającymi i zespołami oraz jasne cele jakościowe to elementy budujące “wspólną świadomość i umocowaną realizację” mówiąc słowami generała Stanley McChrystala. Powinny one dotyczyć czegoś, co ma znaczenie – same metryki to za mało. Nie ma go w stwierdzeniu “chcemy wypracować większy zysk”, ono tylko nazywa miarę. Żeby się pojawiło trzeba odpowiedzieć na pytanie czym się zajmiemy, by tak się stało. Równocześnie metryk jest za dużo, żeby umożliwić dobrą rozmowę.

Jasny Objective wymaga wysiłku. Dzięki niemu w trakcie działań będzie potrzeba mniej komunikacji. Nie chodzi o oszczędność czasu, tylko stworzenie ram pozwalających na inicjatywę i podejmowanie decyzji bez konieczności pytania o zgodę. Przyjęte cele mają dać zespołom swobodę w zakresie doboru środków i działań bez potrzeby konsultacji nawet gdy w trakcie realizacji coś ich zaskoczy.

Tu warto się odwołać do doświadczeń wojskowych. Armia działa w warunkach ekstremalnych, jej praktyki dosłownie “sprawdzają się w boju”. Jedną z inspiracji dla Management by Objectives była filozofia dowodzenia znana jako Mission Command. Została opracowana w XIX wieku w pruskiej armii i przyczyniła się do jej licznych sukcesów. Zakłada, że zamiast tworzyć szczegółowe plany określa się warunki docelowe i wyjaśnia stojącą za nimi intencję. Tak zdefiniowany rozkaz ma przetrwać kontakt z wrogiem i pozwolić na zgodną zamiarem dowództwa inicjatywę gdy komunikacja zostanie zerwana. Sztuki ich formułowania oficerowie uczyli się latami.

Rozkaz mówi o przyszłości, jak każdy cel. Określa co trzeba zrobić i wyjaśnia stojącą za tym zamiarem intencję – to tak zwany commander’s intent. W prostym przykładzie, przetłumaczonym na język sportu, mogłoby to brzmieć tak:

Poprawić kondycję, aby jesienią móc wystartować w maratonie.

Pierwsza część mówi jaki jest priorytet, druga zawiera intencję, odpowiedź na pytanie, czemu to ma służyć. Bez niej można by się tego tylko domyślać. Czy za poprawą kondycji stoi troska o zdrowie? Może chodzi o samopoczucie lub atrakcyjny wygląd? Znając intencję, rozumiemy sens, ale też możemy modyfikować pierwotne plany, gdy zajdą nieprzewidziane okoliczności. Nic takiego się przy pracy nad kondycją nie powinno zdarzyć, ale już w warunkach rynkowych czy podczas rozwoju produktu może.

Można przyjąć, że start w maratonie jest celem strategicznym, a praca nad kondycją będzie taktyką. Warto rozróżnić te elementy, jednak w OKR nie ma potrzeby dodawania intencji do każdego kwartalnego priorytetu zespołu – ona powinna pochodzić z góry, wynikać ze strategii, którą te cele wspierają. Również wspólna praca zespołu nad priorytetem służy temu, by wszyscy rozumieli stojące za nim powody. To nie znaczy, że nie można intencji uwzględnić w zapisie. Objectives zbudowane według wzoru *zmiana+powód* są bardzo dobre, jednak najtrudniejsze w definiowaniu. Podobnie jak rozkazy w pruskiej armii, które jednak były nieco dłuższe niż ten sportowy przykład.

By sformułować cel należy rozumieć wyzwanie oraz intencję. To dotyczy menedżerów i liderów zespołów. Dobrze określony cel ogranicza zakres działań zespołu do rzeczy, które pozwalają na jego osiągnięcie. Zostawia jednak swobodę w ich doborze, nie wchodząc w szczegóły planów. Oznacza przekazanie kontroli i odpowiedzialności.

Menedżer musi dążyć do samodzielności zespołu, nie ma wartości w tym, że będzie kontrolował każdy jego ruch. Jak powiedział Helmuth Karl Bernhard von Moltke reformator pruskiej armii: "Przewaga, którą dowódca sądzi, że może osiągnąć poprzez ciągłe osobiste interwencje, jest w dużej mierze iluzoryczna. Angażując się w to, podejmuje się zadania, które naprawdę należy do innych, niszcząc tym samym ich skuteczność. Mnoży przy tym własne zadania do tego stopnia, że nie jest już w stanie ich wszystkich wykonać."

[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 produktowy:

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:

Podzielona tematycznie lista najważniejszych artykułów na OKRy.pl:

Tworzenie OKR

[Jak stawiać cele OKR – wskazówki i przykłady](#)

[Objective: dlaczego i jak stawiać jakościowe cele?](#)

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

[Czy kamień milowy to Kluczowy Rezultat?](#)

[OKR vs KPI i inne wskaźniki](#)

[Źródła priorytetów](#)

[Planowanie strategiczne i OKR](#)

[Cele prezesa, zarządu i firmy](#)

[Jak kaskadować i zgrywać cele w OKR](#)

[Jak ustalić OKRy zespołu](#)

Wdrażanie OKR

[Jak wdrożyć OKRy w organizacji](#)

[Rola HR i cele pracowników w metodzie OKR](#)

[Jak wybrać aplikację do obsługi celów w OKRach?](#)

Realizacja OKR

[Kiedy stawiać ambitne cele?](#)

[Jak ustalić priorytety?](#)

[Odpowiedzialność zespołu](#)

[Jak rozliczać OKRy?](#)

[OKR i zarządzanie firmą](#)

[Siła stałych, powtarzalnych spotkań w organizacji](#)

Rola managerów w procesie OKR

Domino OKR – jak metoda pomaga zaprojektować firmę

OKRy i Produkt

Roadmapa produktu i OKRy: jak to pogodzić?

Poziomy miar w rozwoju produktu cyfrowego

Niezależne zespoły produktowe

Wokół OKR

Czy premie i nagrody finansowe pomagają w realizacji celów?

Stawianie celów - co mówi nauka

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

Tomasz Bienias, Listopad 2023