



Czyli cel mierzony rezultatem

Objective and Key Results (OKR) to metoda, która pozwala organizacji definiować strategię biznesową poprzez trafne i ambitne cele oraz skupiać się na kluczowych rezultatach zapewniających osiągnięcie sukcesu. Jest wykorzystywana przez najbardziej dynamicznie rozwijające się firmy, ponieważ powoduje szybkie i policzalne efekty przenoszące się na produktywność zespołową oraz efektywność biznesową.

Na co zwracać uwagę przy jej wdrażaniu?



Dagmara Kołodziejczyk

*Prezes zarządu Together Consulting; certyfikowany coach
Analytic-Network coaching,
psycholog biznesu*

Objective to zawsze jakościowy, ambitny, pełen aspiracji cel pokazujący kierunek, dokąd zmierzamy. Wynika on ze strategicznych, aktualnych potrzeb firmy i prowadzi do pożądanej zmiany. Odpowiada na pytania, gdzie chcemy dojść i co chcemy osiągnąć? To cel, który „kręci”, inspiruje i warto dla niego podjąć wysiłek. Dlatego im częściej pracownicy biorą udział w jego określaniu, tym bardziej chce im się działać, aby go zrealizować.

Key results to zawsze ilościowe wskaźniki pokazujące rezultat, który osiągniemy. Określone są liczbami mierzącymi progres, odpowiadają na pytanie, po czym poznamy, że osiągnęliśmy cel? Formułowane są wspólnie w zespole odpowiedzialnym za ich realizację. Gwarantują osiągnięcie celu – precyzują, w jaki konkretnie sposób będzie on zrealizowany, a jednocześnie ich

realizm nie zabija na wstępie motywacji do działania. Key results wskazują wpływ, jaki realizacja danego celu będzie miała na organizację.

Mocnym argumentem za stosowaniem tego rozwiązania jest łatwa policzalność osiąganego celu i zauważalność progresu oraz naturalny empowerment pracowników, którzy chętnie angażują się, aby osiągnąć cel organizacji, gdyż jest on oddolnie wdrażany. Metoda OKR pomaga odpowiedzieć na pytania, które każda firma sobie zadaje (a przynajmniej powinna) – czy nasze działania są zasadne? Jakie korzyści generujemy dla naszych klientów? Czy podejmujemy właściwe działania? OKR-y „zmuszają” organizację i jej top management do sformułowania wizji i misji biznesu oraz służą operacjonalizacji tego, co dla firmy strategiczne.

Przykładowy OKR

Objective

- Nasza firma najbardziej polecaną marką na rynku polskim

Kluczowe rezultaty

KR1. NPS konsumencki jest na poziomie 70 w Polsce

KR2. *Perfect order* jest na poziomie 95 proc. w 2022 r.

Objective

- Budujemy świetne miejsce do pracy

Kluczowe rezultaty

KR1. NPS (metoda badania zadowolenia pracowników) pracowniczy jest na poziomie min. 50

KR2. Redukujemy wskaźnik rotacji o 10 proc.

KR3. 80 proc. pracowników korzysta z naszego programu mentorskiego

MBO CZY OKR?

Podwalinami do OKR-ów był system *Management by Objectives* (zarządzanie przez cele – MBO) stworzony w latach 50. XX wieku przez Petera Druckera. Wiele czasu zatem upłynęło i naturalne jest, że firmy, które do tej pory pracowały na MBO, a chcą się rozwijać i budować swoją przewagę konkurencyjną, powinny zacząć opierać się na OKR-ach.

MBO zasadniczo opisuje proces wyznaczania celów organizacji przez najwyższe kierownictwo – zwykle na następny rok. Wszyscy menedżerowie ustalają następnie cele dla podległych im pracowników, decydując, jaki indywidualny wkład powinien wnieść każdy pracownik. W systemie MBO ocena wydajności pracownika, premie i wyższe wynagrodzenie są często powiązane z poziomem osiągnięcia przez niego celów, które są rozliczane w systemie rocznym. Największą wadą takiego rozwiązania jest brak utożsamiania się z celami zarządu, które muszą realizować pracownicy, co prowadzi u nich do dużej reaktywności.

Wykorzystywanie MBO przynosiło spektakularne efekty przez wiele lat. Jednak dynamiczny rozwój biznesu, zmienność, rosnąca nieprzewidywalność rynków, coraz większa liczba zadań i obowiązków spoczywająca na pracownikach oraz wydłużający się czas pracy, zaczęły ujawniać ograniczenia tego modelu. Mozolne spychanie celów od góry w dół organizacji, konieczność kontroli i weryfikowania poziomu realizacji celów przez menedżerów, połączenie wyników z premią – to wszystko sprawiało,

że system stawał się coraz mniej efektywny, a pracownicy coraz bardziej zdemotywowani bez poczucia wpływu na swoją pracę.

DLACZEGO WARTO STOSOWAĆ OKR-Y?

Przejęcie w kierunku cyfrowych strategii biznesowych, produktów i usług zorientowanych na klienta zmienia sposób wykonywania pracy i jej kontekst. Cztery kluczowe cechy dominującego dziś środowiska cyfrowego, zidentyfikowane przez firmę Gartner, to: ogromna dynamika zmian, intensywne wkraczanie technologii we wszelkie procesy w organizacjach, wysoki stopień transformacji procesów biznesowych i wdrażania innowacji. Te czynniki wywołujące ogromną konkurencyjność na rynku, jak również uwarunkowania oraz ograniczenia ekonomiczne, społeczne i polityczne, zmęczenie pracowników (głównie na skutek pandemii i wojny w Ukrainie), nowe podejście do życia wśród młodych pokoleń wchodzących na rynek pracy... sprawiają, że system OKR staje się nie tyle modnym, co praktycznym i właściwym podejściem do zarządzania. Dlaczego zatem warto je stosować?

OKR-y to struktura, która ukierunkowuje motywację w zakresie priorytetyzowania celów oraz ich realizacji. Każdy z właścicieli OKR-u czuje się odpowiedzialny za jego realizację dzięki temu, że:

- sam określił swoje kluczowe rezultaty, czyli plan działania,
- wyraża świadomie zgodę i zgłasza chęć zarządzania realizacją tego celu,
- jest wskazany jako osoba odpowiedzialna za monitorowanie procesu OKR.

Dzięki wykorzystaniu OKR-ów organizacje zyskują:

- większą efektywność realizacji strategii biznesowej,
- skupienie na najważniejszych celach,
- proaktywne działania na każdym poziomie struktury,
- powiązanie najwyższych celów z najmniejszymi zadaniami,
- zaangażowanie pracowników,
- transparentność w przekazywaniu informacji,
- zwinność w podejmowaniu decyzji i wprowadzaniu zmian,
- odpowiedzialność za rozwój biznesu.



GŁÓWNE RÓŻNICE MIĘDZY SYSTEMEM MBO A OKR

MBO

- Skupienie się na codziennych zadaniach i monitoringu
- Ważne jest to, co mamy zrealizować
- Odbieranie celów – kaskada z góry na dół
- Cele dla pracownika stawiane przez przełożonego
- Właścicielem celów jest menedżer
- Przegląd i rozliczanie roczne
- Oczekiwanie realizacji na poziomie 100 proc.
- Tajemnica i ograniczony przepływ informacji
- Wpływ na premie pracownika

OKR

- Skupienie na zmianie, rozwoju – na strategii biznesowej
- Ważne jest, co i w jaki sposób mamy osiągnąć
- Zaangażowanie pracownika i przełożonego w tworzenie celów oraz kluczowych rezultatów – wspólne uzgadnianie
- Cele dla zespołu
- Właścicielem celów jest zespół
- Przegląd kwartalny – szybsza możliwość reakcji na odchylenia
- Celebracja sukcesu już od 60-70 proc. realizacji – porażka traktowana jako element procesu uczenia się
- Transparentność celów w całej organizacji – każdy widzi cele współpracowników
- Brak wpływu na premie pracownika

Opracowanie własne Autorki



System OKR przekłada się zatem na rozwój zarówno organizacji i biznesu, jak również kadry menedżerskiej i wszystkich pracowników. Elastyczność i zwinność w działaniu, przy jednoczesnej konsekwencji wdrażania postawionych celów, prowadzi do osiągnięcia założonego sukcesu. To naturalnie sprzyja wzrostowi zaangażowania pracowników oraz świadomemu współtworzeniu pożądanej kultury organizacyjnej.

PUŁAPKI WDRAŻANIA SYSTEMU OKR W ORGANIZACJI

Wdrażanie OKR-ów po raz pierwszy w firmie, która do tej pory pracowała, korzystając z MBO albo bez jakiegokolwiek systemu pracy z celami i zadaniami, zawsze jest wyzwaniem. OKR-y nie są lekarstwem na wszystko, a organizacja musi być na nie gotowa. Co to oznacza?

Po pierwsze, firma, która chce się rozwijać w dzisiejszym dynamicznym świecie, potrzebuje systemu angażującego pracowników, jak również pozwalającego efektywnie wprowadzać zmiany i nimi zarządzać.

Po drugie, niezbędna jest dynamika i elastyczność w działaniu, które oznaczają również gotowość odpuśczenia kontroli przez menedżerów. Ważna jest umiejętność zmieniania decyzji w trakcie cyklu, jeśli takie są przesłanki biznesowe, i argumentacja osób odpowiedzialnych za dany OKR. Inaczej niż w MBO, gdzie to klasyczna kaskada gwarantuje pełną kontrolę nad tym, co wykonują pracownicy. Metodą „góra – dół” pracownicy dziś są już po prostu zmęczeni. Nikt ich nie pyta o zdanie. Dostają w zasadzie listę „zrób to” bez możliwości podzielenia się własną opinią czy pomysłem. A przecież każdy z nas chciałby być wysłuchany i czuć, że ma wpływ oraz poczucie sensu z wykonywanej pracy. Aby zatem OKR-y zadziałały, pracownicy potrzebują mieć choć minimum autonomii w podejmowaniu decyzji. Jeśli jej nie mają – nie powinni być właścicielami OKR-u.

Kto
korzysta
z OKR-ów?

Google Intel
Facebook
LinkedIn
Twitter Oracle
Zalando
Spotify Allegro
Nationale-
- Nederlanden
Bank
Grupa Pracuj
Isolution OLX

Kadra menedżerska musi zacząć słuchać swoich ludzi, a nie tylko słyszeć. Pozwolić im na określanie własnych celów. Dzięki temu pracownicy nauczą się brania odpowiedzialności za ich formułowanie tak, aby były realne i zgodne z celami strategicznymi.

PROCES WDROŻENIA OKR-ÓW – WARUNKI SUKCESU

Proces wdrożenia *Objective and Key Results* przebiega w następujących cyklach:

- Tworzenie rocznych lub półrocznych strategicznych OKR-ów dla całej organizacji, poszczególnych obszarów biznesowych lub zespołów.

W Do ustalania OKR-ów gwarantującego zaangażowanie

Z pracowników niezbędne są:

N 1. *Negocjowanie* między pracownikiem a przełożonym – tu kluczowe jest słuchanie pracownika i realne uwzględnianie jego argumentów, pomysłów, opinii.

A 2. *Bottom-up* – czyli to pracownik lub zespół określa swój OKR oraz sposób, w jaki go osiągnie, czyli kluczowe rezultaty.

- Każdy OKR jest rozpisywany kwartalnie poprzez trzy do pięciu kluczowych rezultatów, za których realizację mogą być odpowiedzialne zespoły lub indywidualne osoby – przegląd i weryfikacja ich realizacji odbywa się co kwartał; wówczas wyznaczane są kolejne kluczowe rezultaty dla danego celu.
- Cotygodniowo odbywa się *check-point*, podczas którego zespół monitoruje poziom realizacji zdefiniowanych zadań/inicjatyw służących osiągnięciu kluczowych rezultatów.

czytaj więcej:

T. Pearson, *Goal Setting & Team Management with OKR*, Lightning Source Inc, 2019

J. Deer, *Jak Google, Bono i Gates trzęsą światem dzięki metodzie OKR*, MT Biznes, Warszawa 2019

<https://www.workpath.com/magazine/okr-benefits>

Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022. Actionable and objective advice to tackle top HR challenges, Gartner 2021

The Ultimate OKRs playbook. The Road to Agile Business Best Practices For Adopting Objectives and Key Results (OKRs), Gtmhub

S. Western, *Leadership. A Critical Text*, Sage Publications Ltd., 2008.

Ustalany jest harmonogram realizacji OKR-ów (tzw. *timeline*), który dostosowywany jest do cyklicznych działań organizacji. Wzmacnia to nowe nawyki oraz ułatwia cykliczne śledzenie postępów w realizowaniu celów i kluczowych rezultatów. Towarzyszy temu pętla feedbackowa – czyli stały dialog między wykonawcami a właścicielami OKR – pozwalająca na ciągłe, zwinne ulepszanie działań. Istnieją zatem trzy fazy cyklu życia OKR-ów, których głównym narzędziem pracy są dialog i feedback między osobami odpowiedzialnymi za ich osiągnięcie.

Oddanie odpowiedzialności pracownikom przy wdrażaniu i pracy z OKR-ami to nie lada wyzwanie dla organizacji. Dlatego też przygotowanie menedżerów powinno być punktem wyjścia w firmie chcącej działać na podstawie *Objective and Key Results*.

Z mojego doświadczenia wynika, że modelami przywódczymi wzmacniającymi działanie OKR-ów są te oparte na coachingowym stylu zarządzania oraz na systemowym i sieciowym podejściu do zarządzania, tj. *analytic-network coaching*. Odpowiadają one na jedno z głównych założeń systemu OKR,



czyli ciągły dialog i wspólne monitorowanie, czy wciąż jesteśmy na właściwej ścieżce jako biznes. Krótkie i cykliczne okresy weryfikacji realizacji OKR gwarantują właściwość podejmowanych decyzji oraz zwinność biznesową tak bardzo dziś pożądaną w świecie dynamicznych zmian.

GDZIE MOŻNA WDRAŻAĆ OKR

W latach 70. XX wieku Andy Grove zaczął tworzyć podwaliny systemu OKR w odpowiedzi na potrzeby Intelu, które stało się dla niego laboratorium zarządzania. To dzięki zmianie podejścia do zarządzania pracą i celami Intel w krótkim czasie zdobył przewagę nad konkurencją i przetrwał turbulentny czas.

OKR-y mogą być wdrażane w dużych organizacjach produkcyjnych sięgających po nowe rynki, w małych firmach farmaceutycznych, developerskich, handlowych, logistycznych dynamicznie rozwijających się, a także w korporacjach wprowadzających bardziej zwinne podejście w miejsce sztywnych struktur.

Doświadczenia z moimi klientami wskazują, że OKR-y są systemem do zaimplementowania niemal w każdej organizacji, która spełnia m.in. następujące warunki:

1. Ma duże ambicje w zakresie swojego rozwoju, stawia przed sobą wielkie wyzwania – zarówno pod kątem tworzenia nowych produktów, jak i zdobywania udziału w rynku.
2. Inwestuje w rozwój leadershipu – kształtuje liderów, którzy angażują pracowników do współtworzenia biznesu.
3. Chce kreować nową jakość przywództwa i kultury organizacyjnej, jednocześnie dążąc do bycia najbardziej pożądanym pracodawcą, dającym przestrzeń do rozwoju swoim pracownikom.
4. Buduje kulturę zaufania i transparentnej komunikacji.

Niezależnie jednak od firmy jedną z najważniejszych zasad we wdrażaniu systemu OKR jest zagwarantowanie wszystkim pracownikom (od zarządu przez menedżerów po specjalistów) czasu na uczenie się. Tworzenie OKR-ów to okres rozwoju, prób i błędów – nie perfekcji. Dlatego tak ważna jest otwartość i zaufanie, że wszyscy chcemy tego samego – rozwijać siebie i organizację. ● ©

BŁĘDY POWODUJĄCE ZAGROŻENIA DLA SKUTECZNOŚCI OKR-ÓW W ORGANIZACJI

1. Brak odpuszczenia kontroli – kadra zarządzająca wciąż chce narzucać cele pracownikom wbrew głównej zasadzie współtworzenia OKR-ów w dialogu i kulturze feedbacku.
2. Dodatkowo zamiast ambitnie formułowane są nierealne OKR-y, które są wprost narzucane lub mimo pozornego dialogu pracownicy nie są słuchani i ich argumenty nie są brane pod uwagę; zbyt wysokie ilościowo kluczowe rezultaty zamiast wzmacniać motywację i poczucie odpowiedzialności, osłabiają ją. Cały proces przynosi wówczas odwrotny skutek do zamierzonego.
3. Zbyt duża liczba OKR-ów, których pracownicy nie są w stanie zrealizować – zgodnie z założeniami zespół/pracownik powinien być właścicielem maksymalnie trzech do pięciu OKR-ów, a te powinny być rozpisane poprzez trzy do pięciu konkretnych kluczowych rezultatów – często jednak znacząco przekracza to maksymalne pięć, co niesie zagrożenie zgubienia priorytetów, rozproszenia energii, niskiej jakości efektów.
4. Formułowanie OKR-ów do standardowych procesów biznesowych lub operacyjnych tzw. BAU, czyli takich, które są wykonywane na bieżąco i nie są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej – np. w księgowości.
5. Brak gotowości do przyjęcia porażki – OKR to kultura zdrowej porażki – zgoda na to, że organizacja i pracownicy cały czas się uczą, zwinnie szukają nowych rozwiązań adekwatnych do dynamicznie zmieniających się warunków na rynku; oczekiwanie, że wdrożone raz OKR-y przyniosą od razu zakładany efekt, jest zaprzeczeniem ich idei, która służy bieżącemu rozwojowi organizacji, ciągłemu dopasowywaniu działań do realiów rynkowych i zmienianiu założeń gry w trakcie jej trwania.
6. Brak transparentności – system OKR zakłada, że każdy ma dostęp do stworzonych celów i kluczowych rezultatów, ich właścicieli i monitorowania procesu realizacji; każdy z pracowników wie, kto jest właścicielem jakiego OKR-u – gwarantuje to ciągły przepływ informacji i daje możliwość wypowiedzenia swoich wątpliwości, jak również uznania. Jeśli system OKR jest realizowany bez tej przejrzystości, wcześniej czy później będą rodzić się wątpliwości, podejrzenia, a motywacja znów zacznie spadać.