



OKR Navigátor

Praktický průvodce
pro zavádění a používání **OKRs**

Martin Imrich
(Safetica)



Jan Šebek
(Morosystems)



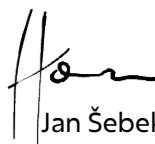
ve spolupráci s
OKR Mastermind

Cílem tohoto průvodce je předat praktický a ucelený návod, jak začít s OKRs a vyvarovat se základních přešlapů. Vycházíme z reálných zkušeností z implementací a používáním v našich firmách, ale také z toho, na čem panuje shoda ve světové OKRs komunitě a co funguje ostatním firmám.

Rady a parametry jsou nastaveny pro firmy do zhruba 200 zaměstnanců. Pro větší firmy může být vhodnější jiný typ zavedení nebo jinak nastavené parametry. Je důležité si uvědomit, že **neexistuje jeden správný způsob, jak používat OKRs. Je to nástroj, který má dané firmě plnit potřebu, kterou si definuje. A je tedy potřeba ho přizpůsobit.** Díky tomuto průvodci můžete dobře začít a pokračování je již plně ve vašich rukou.



Martin Imrich



Jan Šebek

Speciální DÍKY za vznik tohoto e-booku patří **Jirkovi Langrovi!**

Tak jdeme na to! ↘

Pro rychlou orientaci

Obsah je interaktivní. Klikajte na čísla stránek.

Ujasněte si, proč chcete začít s OKRs	4
Nutné předpoklady pro úspěšnou implementaci	5
Bez čeho dalšího se neobejdete, pokud se rozhodnete OKRs využít	6
Klíčové body k úspěchu	6
Příklady dobré praxe nastavení OKRs programu	7
Začněte s pilotním nasazením	9
Zaměřujte se na výsledky, ne výstupy	11
Jak psát dobré Objectives	12
Jak tvořit dobré Key Results	14
Jak nastavit celý cyklus	16
OKRs workshopy	17
Tvorba OKR na firemní úrovni	17
Workshop část 1.	17
Workshop část 2.	18
Tvorba OKR na týmové úrovni	18
Uzavření a vyhodnocení OKR	19
OKR check-ins	20
Sledování OKR	21
Role v OKRs	22
Cross-funkční OKR	24
Příklady cross-funkční OKR a zapojených týmů	24
Jak na cross-funkční OKR	25
Příklad konkrétních OKR v jedné firmě	26
Jak používat OKR a KPIs společně	27
Pamatujte, že...	28

Ujasněte si, proč chcete začít s OKRs

POZNÁMKA

[V úvodním e-booku](#) jsme si vysvětlili, co zkratka OKR znamená.

O - Objective (kvalitativní, inspirativní cíle, které definují **čeho chceme dosáhnout**),
KR - Key Results (kvantitativní, měřitelné a časově ohraničené ukazatele, které definují, **jak poznáme, že jsme cíle** (Objective) **dosáhli**). Ukazují pokrok směrem k dosažení cílů.

V textu používáme zkratky **OKRs a OKR**.

OKR používáme pro jednu konkrétní sadu Objective a Key Results. **OKRs** používáme pro odkazování na celou metodiku nebo více než jedno OKR (např. Na firemní úrovni máme 3 OKRs).

Proč začínáte s OKRs? Jakou potřebu vám mají řešit? Co vám mají přinést? To jsou jedny z klíčových otázek, na které je potřeba si odpovědět před zavedením.

„**Protože to dělá Google**“, je špatná motivace. Google má unikátní firemní kulturu a také použití OKRs. Těžko se bude emulovat. Očekávat, že nám zavedení OKRs vyřeší všechny naše problémy, je také špatně. Udělejte si jasno a vyberte jeden primární důvod, proč zavádíte OKRs. Díky tomu si můžete implementaci upravit a pak také lepe vyhodnocovat dopad, jestli se vám daří vaši potřebu naplňovat.

OKRs jsou nástroj pro exekuci strategie. Většinou firmy hledají lepší sladění všech ve společnosti za jedním cílem a vyšší povědomí o prioritách.

Bez komunikace a ujasnění PROČ si mohou zaměstnanci jen domýšlet vaše další motivace.

„To mě chtějí teď sledovat, co dělám? Nebo mi díky tomu diktovat úkoly?“

Správnou komunikací zajistíte také lepší adopci a porozumění ve firmě.

PRAKTICKÝ TIP

Jak vydefinovat primární důvod pro zavedení OKRs

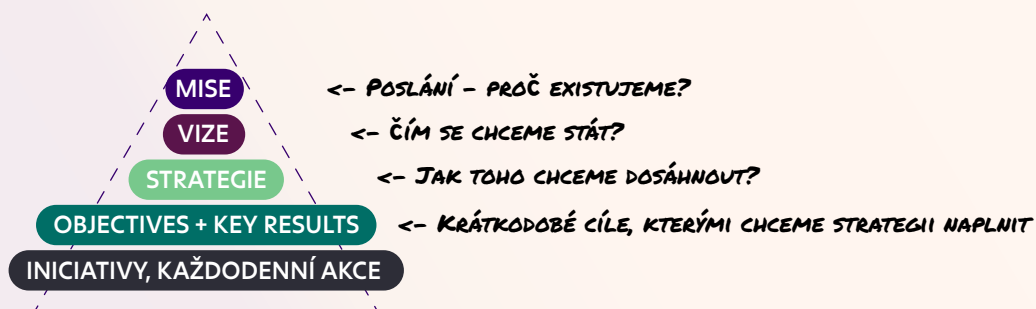
Pozvěte si leadership tým a klíčové lidi, které budete chtít do OKRs zapojit, a pobavte se o tom, [proč chcete začít s OKRs](#). Použijte Miro nebo flip chart a lepíky, pokud jste fyzicky spolu. Nechte 5 minut tichý brainstorming, kde každý za sebe napíše hlavní důvody a motivace k zavedení OKRs. Ty potom nalepte na připravenou plochu a vzájemně si je představte. Facilitátor pomůže seskupit podobné lístečky k sobě. Jakmile máte hotové skupiny, hlasujte o té nejdůležitější potřebě. Výsledek potom diskutujte.

Časová náročnost: 30-60 minut

Nutné předpoklady pro úspěšnou implementaci

Různě v textu budeme opakovat, že OKRs je systém pro nastavování cílů a **realizaci strategie**. Abyste mohli úspěšně OKRs implementovat a využili jste jejich potenciálu, je potřeba mít správně definovanou misi, vizi a strategii. Na obrázků níže vidíte, kde se v systému organizace OKRs nacházejí. Není potřeba se držet přesně toho, co je na obrázku nakreslené. **Důležité ale je, abyste měli nějaký dlouhodobý cíl, kterého chcete dosáhnout.** V takovém případě je správná chvíle pro využití potenciálu, který OKRs nabízejí.

Pokud takový cíl neexistuje, tak se vždy dostanete do situace, že se vám nebude dařit OKRs správně nastavovat. Benefity transparentnosti a společné práce celé organizace směřující k dosažení cílů tak budou pryč.



MISE **Co je to?** Mise definuje účel existence organizace, odpovídá na otázku „Proč existujeme?“ Je to základní princip, který zůstává konstantní.

Příklad: „Usilujeme o lepší a otevřenější svět prostřednictvím digitální konektivity.“

Jak dlouho trvá? Mise je stálá a nemění se, pokud se zásadně nezmění podstata nebo směřování firmy.

VIZE **Co je to?** Vize popisuje, kam organizace směřuje v budoucnosti, odpovídá na otázku „Jak si představujeme budoucnost?“ nebo „Čím se chceme stát?“.

Příklad: „Chceme být světovým lídrem v poskytování digitálních komunikačních služeb.“

Jak dlouho trvá? Vize obvykle pokrývá delší časový horizont, často 3-10 let nebo dokonce déle.

STRATEGIE **Co je to?** Strategie určuje, jak organizace dosáhne své vize. Je to soubor propojených rozhodnutí, které vás situuje na vybrané hřiště tak, že zvítězíte.

Příklad:

Nízké náklady: Společnost, jako je Walmart, se zaměřuje na nízké náklady a efektivitu, což jí umožňuje nabízet zboží za nižší ceny než konkurence.

Diferenciace: Apple se zaměřuje na design a uživatelskou přívětivost svých produktů, má uzavřený systém, což mu umožňuje prodávat za vyšší ceny a dosáhnout vyšších marží.

Jak dlouho trvá? Záleží na povaze strategie, ale obvykle se pohybuje v rozmezí 1-5 let.

OBJECTIVES + KEY RESULTS **Co je to?** OKRs je rámec pro stanovení a sledování cílů a jejich dosažení. Pomáhají převést strategii na měřitelné, konkrétní kroky a úkoly.

Příklad:

Objective: „Expandovat na asijský trh.“

Key Results: „Navázat partnerství s 5 hlavními místními distributory v následujícím roce.“ nebo „Dosáhnout 20 % tržního podílu v Asii do konce roku.“

Jak dlouho trvá? OKRs jsou krátkodobější a často se nastavují na čtvrtletní nebo roční bázi.

Bez čeho se neobejdete, pokud se rozhodnete OKRs využít?

Klíčové body k úspěchu



Podpora vedení: Vedení organizace musí zaujmout aktivní roli v prosazování a podpoře OKRs. Pokud vedení nesleduje OKRs nebo jim nevěnuje pozornost, týmy mohou mít pocit, že to není prioritou a může být obtížnější získat jejich zapojení. Vedení musí nejen podporovat implementaci OKRs, ale také **aktivně vytvářet a sledovat vlastní OKR. Důležitá je i podpora v odvaze zkoušet, prohrávat a znovu zkoušet!**



Někdo, kdo implementaci táhne: Implementace OKRs vyžaduje odpovědnou osobu (často označovanou jako „OKRs Ambassador“), která koordinuje, vzdělává týmy a řeší případné problémy během implementace.



Pravidelné check-ins: Pravidelné setkání, během kterých týmy procházejí svými OKRs a diskutují o pokroku, výzvách a potřebných úpravách, jsou zásadní pro udržení pohybu směrem k dosažení cílů.



Pravidelný sběr zpětné vazby a vyhodnocování: Sběr zpětné vazby od týmů a jednotlivců je klíčový pro pochopení, co funguje, a co potřebuje zlepšení. Zároveň je to důležité pro přizpůsobení procesu OKRs tak, aby byl co nejúčinnější. Týmy a jednotlivci by měli mít prostor diskutovat, vytvářet a upravovat své OKR. **Je důležité, aby se cítili zainteresovaní a spoluodpovědní.**



Rozvázání přímé vazby OKRs na odměny: Zatímco motivace je důležitá, je důležité nesvazovat OKRs přímo s finančními odměnami. Mohlo by to vést k nastavování „snadno dosažitelných“ cílů, a ne k odvážnému a inovativnímu myšlení.



Komunikace do firmy proč OKRs: Vysvětlení důvodů a výhod používání OKRs pro celou organizaci pomůže získat pochopení všech členů týmu a chuť implementaci podpořit.



Dobry trénink: Poskytnutí maximální podpory v tom, jak správně nastavit a sledovat OKRs, zajišťuje, že všichni členové týmu jsou na stejné vlně a rozumí procesu.



BAU (Business As Usual) do OKRs nepatří: OKRs by měly být zaměřeny na strategické cíle a inovace, nikoli na běžné operativní úkoly. Je důležité rozlišovat mezi tím, co je normální denní činností, a co jsou klíčové cíle pro růst a zlepšení.



Bezpečné a transparentní prostředí: Vytvoření kultury, ve které se týmy cítí pohodlně při nastavování odvážných cílů a sdílení neúspěchů bez obav z trestu, je klíčové pro úspěch OKRs. Bezpečnost umožňuje upřímnou komunikaci a kontinuální zlepšování.



Přijetí učící se kultury: OKRs jsou náročné a často **nebude možné je splnit na 100 %**. Organizace musí vnímat neúspěchy jako příležitosti k učení, nikoli jako selhání.

Příklady dobré praxe nastavení OKRs programu

Úrovně OKRs

- **Firemní úroveň:** Reflektuje hlavní strategické cíle společnosti pro určité období.
- **Týmová úroveň:** Založeno na firemní úrovni, týmy vytvoří své OKR, které podporují firemní cíle.

Počet OKRs

- Na nejvyšší firemní úrovni doporučujeme mít **maximálně 1-3 Objectives** a **2-4 Key Results** pro každý Objective. Méně je více, soustřeďte se na nejdůležitější věci.
- Na **týmové úrovni** doporučujeme mít **maximálně 1 Objective** v rámci jednoho období.

Systém hodnocení OKRs

Existuje několik způsobů jakým přistupovat k hodnocení OKRs:

- **Stupnice 0-100 %**
Cíl je dosáhnout hodnoty mezi 60-70 %, což znamená, že OKRs jsou splněné a zároveň byly dostatečně ambiciózní. Pokud plníme na menší % a nebo naopak plníme na 100 %, tak je potřeba se bavit o tom, zda byly cíle správně nastaveny.
- Alternativním řešením může být hodnocení, kdy **za úspěch považujeme právě 100 % dosažení daných výsledků.**
Je zde potřeba dobře pracovat s tím, že stanovovat si přesně takový cíl, na který si věříme, může potlačovat ambicióznost a místo zásadní změny myšlení dosáhneme jen malých přírůstků. Ideální je si nastavovat cíl o 10-20 % elastičtější oproti tomu, na co si jako tým či firma věříme, a poté za úspěch považovat dosažení 100 % výsledku nebo maximální přiblížení se k němu.

Rytmus

- **Týdenní/dvoutýdenní check-ins:** Krátké pravidelné setkání k ověření pokroku.
- **Vyhodnocení na bázi plánovacího cyklu:** Hodnocení, jak tým nebo jednotlivec dosáhl svých OKRs.

Kde se budou OKRs sledovat

Doporučujeme začít s nástrojem, který je ve společnosti již používán. Nemusí se pak se zaváděním OKRs řešit ještě školení a adopce nového systému. Můžete použít Excel, Notion, Confluence, Jira nebo podobné. Specializovaný SW na OKRs může být užitečný v pozdější fázi, kdy si firma osvojí použití OKRs a chce proces více zefektivnit.

Délka cyklu

Ve firmách je stále nejběžnější čtvrtletní cyklus, **maximálně roční pro nejvyšší úroveň**. V poslední době se ale ukazuje, že **trend** je čím dál více **využívat čtyřměsíční plánovací období**, které se pojmenová jako **cyklus** (3 x 4 měsíce).

Důvodem je např. mentální rozvázání s kvartálními odměnami, ale také snížení administrativy a vyhnutí se typickému rušnému období, kdy se na přelomu kvartálu dohánějí obchodní výsledky, dělají se vyhodnocení se zaměstnanci a partnery a může být náročnější najít dostatek prostoru na plánování OKRs.

Typy KRs (Key Results)

Nejčastěji se setkáme se 2 typy:

- **Kvantitativní:** tyto KR jsou zaměřeny na měřitelné výsledky.

Příklad: Zvýšit návštěvnost webu o 20 %.

- **Kvalitativní:** tyto KR jsou "milníkového typu". Do KR si v takovém případě dáváme konkrétní milníky či výstupy, kterých chceme dosáhnout.

Příklad: Získat certifikaci v oblasti bezpečnosti.

Oba typy se pak ještě ohou dělit na:

- **Leading:** tyto KR nám pomáhají předurčit, jestli se nám podaří pohnout s metrikou, která se hýbe pomaleji (nazýváme lagging). Výhoda je rychlejší zpětná vazba, tým ji většinou dokáže lépe ovlivnit, a je tak většinou lepší volbou pro použití v OKRs. Je ale také těžší ji najít, a ne vždy existuje přímá korelace se zpožděnou (lagging) metrikou.

Příklad: Počet zhlédnutí webové stránky vzroste ze 100 na 300 týdně. Počet přihlášení do aplikace vzroste z 20 na 100 denně.

- **Lagging:** tyto KR nejlépe vystihují úspěch, ale hýbou se pomaleji a je často těžké takovou metriku ovlivnit.

Příklad: Zaznamenání 15 % růstu v prodeji. Snížení míry odchodu zákazníků (churn) na 5 %.

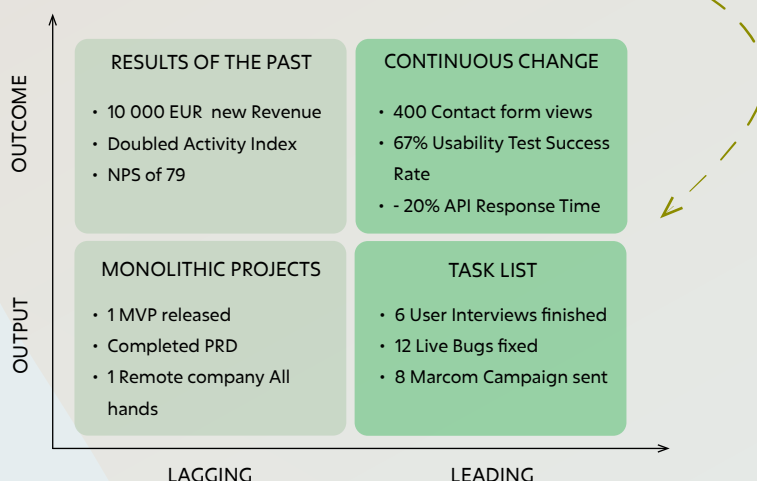
PRAKTICKÝ TIP

Jako nejlepší KR se osvědčuje kvantitativní leading metrika zaměřená na výsledek, ne výstup. Ta vystihuje jasný cíl, je ovlivnitelná týmem a je u ní rychlá zpětná vazba, takže vidíme, zda naše úsilí má kýžený dopad, či nikoliv.

Může být také funkční takové metriky doplnit jednou lagging metrikou, která jasně vystihuje úspěch daného snažení. Lze tedy říci, že kombinace leading a lagging kvalitativních metrik bude fungovat nejlépe.

Na druhou stranu může být někdy těžké (i kontraproduktivní) takové metriky najít, proto se nebojte použít kvalitativní KR. Záleží na tom, co bude fungovat pro vás nejlépe, a to pravidelně vyhodnocujte. Primárně tedy chtějte kvantitativní KR zaměřené na výsledek, ale není ostuda mít pár kvalitativních KR ve formě výstupu.

Leading i Lagging metrika může být kvantitativní i kvalitativní!



Zpracováno dle Tima Herbiga (herbig.com).

OBSAHOVÝ TIP

Další inspiraci můžete najít u **Tima Herbiga** [na jeho blogu k OKRs](#).

Kdo bude do OKRs zapojen

Není nutné do OKRs zapojovat všechny ve firmě. Rozmyslete si, které týmy mohou primárně přispět ke strategii a naopak, pro které OKRs nemusí být užitečné. Není také nutné, aby každý přispíval v každém období, když dané cíle nemůže ovlivnit, nebo se ho týká právě velmi rušné období, a bude tak v daném kvartálu řešit primárně operativu.

OKRs jsou určitě vhodný nástroj pro management firmy a zákaznický orientované týmy, které mají přímý dopad na strategii, jako jsou **R&D, Obchod, Marketing** nebo **Zákaznická péče**. Mohou také fungovat dobře pro HR. Hůře se budou používat v týmech, které podporují ostatní nebo jsou více projektově zaměřené, jako jsou Backoffice, Finance nebo interní IT. I tam jdou ale použít OKRs pro lokální inovace. Na zvážení ale je, jak to bude efektivní. **Každá firma si to musí vyhodnotit a přizpůsobit pro svůj kontext.**

Začněte s pilotním nasazením

POZNÁMKA

Zavedení OKRs představuje změnu. Většinou jde o kompletní obrat v tom, jak organizace funguje a jak lidé v ní přemýšlí. A takovou změnu je potřeba velmi dobře komunikovat a správně uřídit.

OKRs se mohou zavádět tzv. plošným nasazením do celé firmy, nebo pilotním nasazením ve vybraném týmu. U firmy do cca 10 zaměstnanců dává smysl OKRs zavést plošně a zapojit všechny, protože je to pro takový typ firmy přirozené. Jinde se ale osvědčuje použít k zavedení pilot.

Proč pilotní nasazení?

Každá firma má jinou kulturu, jiné procesy a jiné fungování. Dopředu nikdy nevíte, na jakou překážku můžete narazit. Zároveň, nasadit správně OKRs není jednoduchý úkol. A vy si díky tomu OKRs více osvojíte. Bude pro vás pak jednodušší je škálovat dále do organizace.

Jak vybrat vhodný tým pro pilot?

Obecně lze říci, že je dobré se zaměřit na tyto týmy a aspekty:

- **Vedení organizace:** Vedení by mělo jít příkladem a většinou OKRs začínají u něj, proto je to také vhodný kandidát na pilotování.
- **Týmy otevřené změnám:** Pokud existuje tým, který je známý svou otevřeností k inovacím a zkoušením nových postupů, mohl by být ideálním kandidátem pro první implementaci OKRs.
- **Menší týmy:** Menší týmy často snáze adoptují nové procesy a metody, protože jsou méně zatíženy byrokracií a mohou být flexibilnější.
- **Týmy s vysokou viditelností v organizaci:** Pokud tým s vysokým profilem úspěšně adoptuje OKRs, může to posloužit jako pozitivní příklad pro ostatní týmy a motivovat je k následování.
- **Týmy s přirozenou orientací na cíle:** Oddělení, která již mají zkušenost s nastavováním a sledováním cílů, mohou snáze přijmout OKRs. Mohou to být týmy jako marketing, obchod nebo produktový tým.
- **Týmy s nižším zatížením a mírou operativy:** Není dobré na přetížený tým zavádět novou metodiku. OKRs vyžadují změnu a určitý mentální prostor, což se vylučuje v týmu, kde vše hoří a není moc prostoru dýchat.

PRAKTICKÝ TIP

Pokud bychom za nás měli vybrat první týmy pro implementaci, budou to **marketing, management, R&D** nebo **customer care**. Nevybírali bychom týmy, kde se hůře hledají dopady na zákazníka jako interní IT či backoffice.

Je dobré **začít u managementu a maximálně jednom vybraném týmu**, který rád experimentuje a je nakloněn to vyzkoušet. Nezačínajte u týmů, které mají nejvíce problémů nebo jsou zavalené operativou.

Díky pilotu v jednom týmu si zároveň vyzkoušíte, jak funguje další úroveň v místě exekuce. Tento tým může pak dále sdílet své zkušenosti a úspěchy do dalších týmů, což pomůže s adopcí ve zbytku organizace.

Pilot nechte běžet minimálně 1-2 kvartály a po každém kvartálu vyhodnoťte, co vám funguje, nefunguje a co chcete zlepšit. Typicky ve firmách trvá 6–12 měsíců, než OKRs začnou fungovat a dávat smysl. **Cílem pilotu je se to naučit, pochopit a minimalizovat negativní dopady způsobené špatnou implementací.**

Zaměřujte se na výsledky, ne výstupy

Výstup (anglicky Output) je něco, co uděláme. Např. napíšeme článek na blog. **Výsledek** (anglicky Outcome) je **chtěný dopad toho, co uděláme**. V případě článku na blog – proč to píšeme? Čeho chceme dosáhnout? Např. „Lidé si náš příspěvek přečtou“ nebo „Lidé se zaregistrují na zmíněný webinář v příspěvku“.

Výstup máme pod kontrolou.
Výsledek nemáme pod kontrolou. Pouze **ovlivňujeme**.

Jsmo více zvyklí přemýšlet primárně v doručené práci než v dopadu naší práce. Pokud splníme všechny naše úkoly, ale nic se nezlepší, dá se to považovat za úspěch? Jako napsaný příspěvek na blog, který si nikdo nepřečte.

Když jsme zvyklí zaměřovat se na výstupy, často se upneme k prvnímu nápadu, který nemusí být ten nejlepší. Když to otočíme a zaměříme se na výsledky, **umožní nám to vygenerovat velké množství nápadů, jak se k cíli dostat. A z těch vybrat ten nejefektivnější.**

OKRs by měly být **primárně výsledky**.

PRAKTICKÝ TIP

Jak převést výstupy na výsledky? Položte si následující otázky:

- Jaký je zamýšlený výsledek tohoto úkolu?
- Čeho chceme dosáhnout?
- Co budou lidi dělat jinak?
- Co se stane tam venku, pokud ten úkol bude úspěch?

Příklad výstupu	Konverze na výsledek
Napsat příspěvek na blog	Lidi se přihlásí o odběr našeho newsletteru
Vytvořit web	Máme více atraktivních leadů
Doručit novou funkci v produktu	Uživatelé danou funkci používají
Zavolat potenciálnímu klientovi	Získat nového klienta
Vytvořit program pro aktivaci zákazníků	Zvýšení zákaznické spokojenosti
Vytvořit program pro angažovanost zaměstnanců	Zaměstnanci více doporučují naši firmu svým přátelům
Pravidelně běhat	Snížit váhu / Zrychlit tempo na 1 km

Jak psát dobré Objectives

Objective odpovídá na otázku „**Čeho chceme dosáhnout?**“ Co je ta nejdůležitější oblast, ve které potřebujeme udělat měřitelný pokrok v aktuálním blízkém období? Jeho **smyslem je motivovat a nastavit cíl**, za kterým jdeme.

Klíčové vlastnosti dobrého Objective si pro přehled shrneme:

- **Jsou inspirativní a motivující:** Měly by být formulovány tak, aby inspirovaly a motivovaly tým k jejich dosažení. Měly by být atraktivní a smysluplné pro všechny zúčastněné strany.
- **Jsou jasné a srozumitelné:** Měly by být jednoznačné a srozumitelné pro všechny členy týmu. Každý by měl jasně chápat, co je cílem a proč je důležitý.
- **Jsou náročné, ale dosažitelné:** Objectives by měly být ambiciózní, aby vyprovokovaly tým k dosažení maximálního výkonu, ale zároveň by měly být realistické a dosažitelné, abychom zabránili frustraci a demotivaci.
- **Jsou strategické a v souladu s celkovými cíli organizace:** Měly by být v souladu s celkovou strategií a vizí organizace. Měly být relevantní a přispívat k dlouhodobým cílům organizace.
- **Jsou časově omezené:** Každý Objective by měl mít jasně stanovený časový rámec, během kterého by měl být dosažen.
- **Jsou kvalitativní:** Objective je inspirativní vyjádření, není měřitelný. Měřitelnost si necháváme pro klíčové výsledky (Key Results).

Nejlépe Objective funguje, když je krátký a zapamatovatelný a motivuje tým k akci. . Většinou začíná slovesem.

Příklady dobrých Objectives

- Přeměnit web na stroj na zákazníky
- Když slyším pizza, vybaví se mi [brand]
- Stát se první volbou agentury pro startupy ve střední Evropě
- Prorazit na americkém trhu
- Produkt tak jednoduchý, že i CEO ho umí používat
- Poskytovat prvotřídní zákaznickou podporu

Příklady špatných Objectives

- Zvýšit obrat
- Nasadit novou platební bránu
- Chceme diverzifikovat a vylepšit naše portfolio nabízených služeb a produktů, abychom byli schopni zákazníkům pokrýt všechny potřeby, byli méně zranitelní na ekonomické výkyvy a více konkurenceschopní

Moc obecné, neudává směr ani strategii, schovám pod něj vše

To je aktivita, kterou udělám. Nevysvětluje, proč nasazuji platební bránu. **Čeho chci dosáhnout? Proč to dělám?**

Moc dlouhé, těžko zapamatovatelné

PRAKTICKÝ TIP

- Ke každému Objective vydefinujte **Proč** a **Proč teď**. Proč jste vybrali zrovna tento Objective a proč je teď důležitý. Pomáhá to ve sladění a v motivaci.
- Pro definici názvu Objective nechte **3-4 minut tichého brainstormingu a pište nápady**. Ty pak diskutujte a dále rozvádějte.
- Jako pomocníka do brainstormingu názvu **využijte ChatGPT**. Jeho výstupy proberte a dále rozvádějte ty, které se vám nejvíce líbí.
- Může pomoci také **vzorec Objective = Sloveso + Přídavné jméno + Chtěný výsledek**.
- Doporučujeme přiřadit vlastníka ke každému Objective, který jej bude vést ke zdárnému naplnění.

MAGICKÉ OTÁZKY PRO SESTAVOVÁNÍ OBJECTIVES

- 01** Co je ta nejdůležitější oblast, ve které potřebujeme udělat měřitelný pokrok v aktuálním blízkém období?
- 02** Čeho chceme dosáhnout?
- 03** Proč? Proč teď?



OKRs

Hodnocení

Dotazníky

HR admin

Jak psát dobré Key Results

Key Results (Klíčové výsledky) nám odpovídají na otázku **Jak poznáme, že jsme dosáhli Cíle? Key Results** nám **překládají Objective do čísel**. Objective je **kvalitativní** a každý si pod ním může představit něco trochu jiného. Proto máme Key Results, které nám jasně specifikují, jak měříme úspěch a kdy považujeme cíl za dosažený. **Čísla nelžou.**

Důležité **vlastnosti dobrého Klíčového výsledku** jsou **S.M.A.R.T.**

- **Jsou konkrétní a měřitelné:** Key Result by měl být kvantifikovatelný, což znamená, že by měl mít číselnou hodnotu, kterou lze měřit.
- **Jsou ambiciózní, ale dosažitelné:** Nastavené Key Results by měly tým motivovat k co nejlepšímu výkonu, ale musí být dosažitelné. Nereálné Key Results motivující nejsou.
- **Obsahují výchozí a cílovou hodnotu:** Vystihují ambici nějakou metrikou zlepšit z aktuální na cílovou hodnotu.
- **Jsou časově omezené:** Mělo by být jasně definované časové období, kdy má být Key Result dosažen.
- **Jsou sladěné s Objectivem:** Key Results musí být přímo sladěné s Objectivem a vystihovat jeho dosažení.
- **Je to výsledek, ne výstup:** Ideální Key Result se zaměřuje na výsledek (Outcome), ne výstup (Output).

Doporučujeme nastavovat **2-4 Key Results na Objective**. Méně je v tomto případě více.

Vyberte opravdu klíčové výsledky.

Vzorec pro psaní dobrého Key Resultu: **Zvýšit/Snížit [metriku ABC] z [X] na [Y] do [Z].**

Příklady **dobrých Key Results**

- Zvýšit počet doporučení z 30 na 150 do konce roku.
- Zvýšit počet registrovaných lidí do newsletteru z 200 na 2 000 do konce Q2.
- Zvýšit počet denních aktivních uživatelů z 2 000 na 10 000 do konce roku.
- Snížit průměrný čas od začátku testování do nákupu produktu z 30 dní na 15 do konce Q3.
- Zvýšit tržby z prodeje nového produktu ze 100 000 Kč na 1 000 000 Kč do konce roku.

Příklady špatných Key Results

- Spustit nový web do konce Q1

Toto je aktivita = výstup. Neříká nám to nic o kvalitě a výsledku, kterého chcete dosáhnout.

- Zvýšit index profitability z 2 na 6

Toto vypadá na interně vytvořený index, kde není jasné, jak se počítá. A tedy **není moc transparentní pro ostatní ve firmě.** Ostatní by měli rozumět, co měříme a jak.

- Zvýšit NPS (Net Promoter Score) na 50

Toto není úplně špatně, ale je lepší v KR uvést počáteční hodnotu. Není jasné, jestli to zvyšují ze 48 na 50, nebo z 20 na 50, což je úplně jiná ambice. **Poznámka:** lze to použít v případě, kdy dnes nemám výchozí hodnotu a nastavuji, kde bychom na konci mohli být.

- Doručit 3 nové funkce

Sice je to měřitelné, ale je to výstup. Lepší je zaměřit se na výsledek. **Pozor na kamufláž měřitelných úkolů za Key Result!**

- KR: Získat 5 nových partnerů,
Objective: Zlepšit aktivaci nových zákazníků.

V tomto případě není Klíčový výsledek sladěn s daným Objectivem (alespoň na první pohled). **Pozor na prosazování agendy něčeho jiného, co nesouvisí s daným cílem!**

PRAKTICKÝ TIP

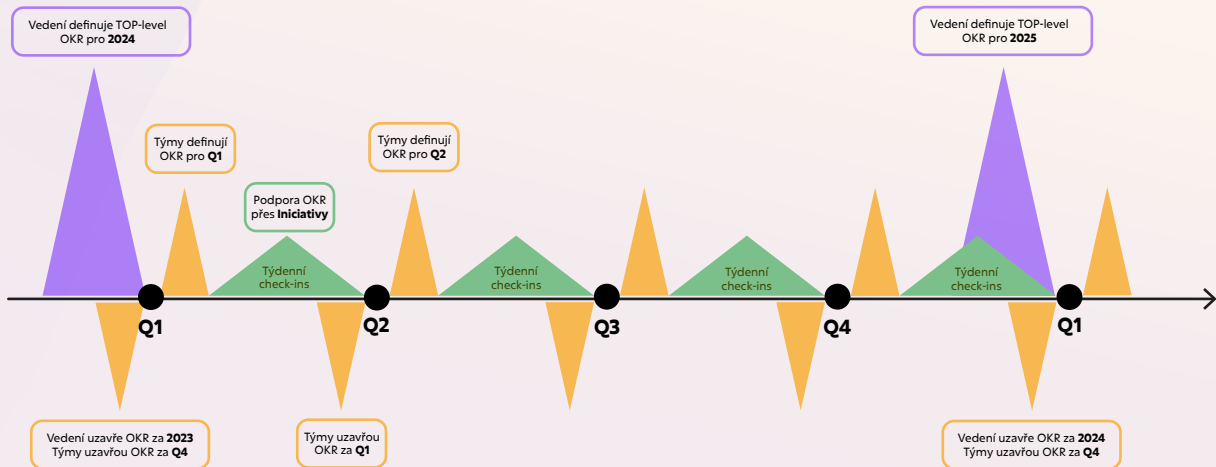
- Na začátku často věci neměříte. Nemáte tedy výchozí hodnotu. Je v pohodě začít nalezením aktuální hodnoty. Zároveň je také těžké odhadnout, kde můžete skončit. Je v pohodě si cílovou hodnotu tipnout – kde byste asi chtěli skončit. A z toho se poučit do dalších cyklů. Případně můžete najít na internetu nějakou hodnotu ke srovnání.
- **Vždy se ptejte, jak moc je složité danou metriku měřit.** Pokud vám zabere déle než kvartál připravit měření, je lepší vymyslet metriku jinou. Zároveň by nemělo být komplikované vytáhnout hodnotu každý týden.
- **Doporučujeme přiřadit vlastníka** ke každému Key Result.
- **Cílovou hodnotu doporučujeme nastavit na cca 10-20 % dále, než co si tým myslí, že je splnitelné.** Měli bychom na cca 50 % věřit tomu, že cíl splníme. Ze začátku je lepší nastavovat cíle spíše níže, časem mířit na větší ambice.

MAGICKÉ OTÁZKY PRO SESTAVOVÁNÍ KEY RESULTS

- 01** Jak poznáme, že jsme dosáhli daného Objective (Cíle)?
- 02** Jak vypadá úspěch?

Jak nastavit celý cyklus

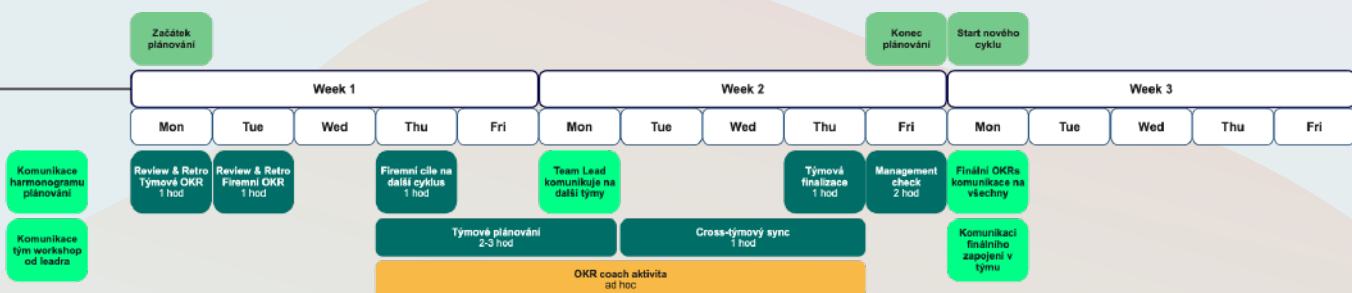
Jeden z klíčových prvků OKRs a toho, aby fungovaly, je **dodržování a nastavení rutin**. Základní rytmus a rutiny jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Další výzvou je pak ale **nastavení a sladění celé firmy v rámci uzavírání stávajícího a plánování dalšího období**. V této sekci vycházíme z doporučení, které pracuje s cyklem trvajícím 4 měsíce. Plánování tedy probíhá 3x ročně.

Existuje mnoho přístupů, a když dnes zajdete na návštěvu do jakékoliv firmy, která OKRs využívá, pravděpodobně uvidíte vždy jiný proces, způsob jakým s OKRs pracují. Naším cílem bylo ve skupině největších odborníků na OKRs v ČR vydefinovat takový proces, který by měl v začátcích pokrýt všechny potřeby firem do zhruba 200 zaměstnanců.

Zaměřili jsme se zejména na množství administrativy a času, který je potřeba plánování OKRs věnovat. Je to velké téma a jeden z největších důvodů, proč OKRs do firmy nezavádět. Podařilo se nám vytvořit model s nejlepším poměrem cena/výkon. Za množství času, které plánování věnujeme, nám umožní vytěžit plný potenciál OKRs. Všechny časy, které u jednotlivých meetingů máme uvedené, jsou cíl, ke kterému bychom postupně měli iterovat. Je jasné, že na začátku vám některá setkání mohou trvat déle, protože si na způsob plánování a přemýšlení organizace teprve zvyká. Ale pokud i po roce jsou vaše meetingy časově náročné, doporučujeme revizi a zjištění důvodu, proč tomu tak je.



Na obrázku výše je vidět vizualizace části plánovacího cyklu, které ukazuje **2 týdny období plánování**, kdy je na samém začátku třeba ukončit předchozí plánovací období. Na konci obrázku máme plán pro další plánovací období. V těchto týdnech se odehraje řada klíčových setkání a kroků k úspěšnému naplánování.

OKRs workshopy

V této části se podíváme na to, jak vést dva hlavní workshopy – **tvorbu OKR** a **vyhodnocení na konci cyklu**.

Tvorba OKR na firemní úrovni

Jako jeden z prvních workshopů většinou bude tvorba OKR na té nejvyšší úrovni ve společnosti. Jde o cíle, které nastavuje vedení firmy na základě strategie. Udává tím směr, jakým se má firma vydat, a jak poznáme, že se nám daří směr dodržovat.

Firemní OKR pak informují leadery a týmy ve zbytku organizace o tom, co je důležité, a dává zadání ke sladění na další úrovni. Pro úspěch na další úrovni je tedy nutné mít firemní **OKRs nastavené správně**.

Kdo: Tým vedení firmy + volitelně další klíčoví lidé + facilitátor nebo OKRs coach

Čas: Pro 2-3 firemní OKRs to bude typicky 2x 3-4 hodiny

Forma: Nejlépe fyzicky spolu, ale může být i online

POZNÁMKA

Proč je lepší workshop rozdělit do více dní?

Po 4 hodinách již klesá soustředění a workshop nemá takový náboj. Proto je lepší výstupy z první části workshopu promyslet do dalšího týdne a vrátit se s případnými dalšími návrhy.

Workshop část 1.

Cíl: Cílem první části workshopu je vytvořit návrhy Objectives pro dané období a nominovat vlastníky, kteří jejich naplňování povedou.

Příprava: Každý účastník přijde s **jedním návrhem pro Objective na firemní úrovni** pro dané období.

Čas	Téma
9:00 - 9:15	Agenda, Cíle workshopu, Připomenutí vize, mise a strategie
9:15 - 10:00	Klíčové strategické oblasti pro dané období
10:00 - 10:10	Přestávka
10:10 - 11:10	Objectives I
11:10 - 11:20	Přestávka
11:20 - 12:00	Objectives II
12:00 - 12:20	Vlastníci Objectives
12:20 - 12:30	Shrnutí a další kroky

POZNÁMKA

Pokud se vám podaří skončit první část dříve, tak jediné dobře. Ale je dobré mít k dispozici více času pro případ větších diskuzí, které jsou na takovém workshopu obvyklé.

Workshop část 2.

Cíl: Cílem druhé části workshopu je potvrdit si Objectives, vlastníka a mít první návrh Key Results i jejich vlastníků.

Příprava: Vlastník firemního Objective přijde s vybraným návrhem názvu. Může přijít také s návrhem Key Results. Ostatní mohou přijít s návrhy Key Results.

Čas	Téma
9:00 - 9:15	Agenda, Cíle workshopu, Připomenutí výstupů z první části
9:15 - 9:50	Představení finálních návrhů Objectives, vlastníků a diskuze
9:50 - 10:00	Přestávka
10:00 - 10:50	Key Results pro Objective 1
10:50 - 11:00	Přestávka
11:00 - 11:50	Key Results pro Objective 2
11:50 - 12:00	Přestávka
12:00 - 12:50	Key Results pro Objective 3
12:50 - 13:00	Shrnutí a další kroky

POZNÁMKA

Délka druhé části bude záviset na počtu firemních OKR.

Tvorba OKR na týmové úrovni

Týmový workshop většinou následuje poté, co byly oznámeny OKR na firemní úrovni. Po oznámení je čas si s týmem tyto priority probrat a společně se zamyslet, kde může tým nejvíce přispět k naplnění některého z Key Results.

Na začátku doporučujeme, aby si **tým stanovil pouze jedno OKR**, které bude přispívat k nějakému OKR na firemní úrovni. **Není vhodné tříštit pozornost na více cílů.**

PRAKTICKÝ TIP

Co když můj tým nemůže ovlivnit žádné z firemních OKRs?

Je v pořádku, pokud některý z týmů v daném období nepřispívá nebo do OKR není zapojen vůbec, pokud je to tak nastaveno v rámci parametrů. Důvodů může být několik:

- tým má v daném období **vysoké BAU** (Business-as-usual neboli operativa)
- tým je více projektový a **OKRs pro něj nemusí být ten nejvhodnější nástroj**
- tým **nemůže ovlivnit** dané **OKR**

Je dobré si to v týmu alespoň projít a zkusit se zamyslet, **jak naše práce může pomoci naplnit dané cíle**, nebo **co bychom pro to mohli udělat**. Pokud OKRs pro daný tým nedávají smysl, může daný tým tento workshop využít alespoň pro sladění priorit pro dané období a **vymyslet jinou interní inovaci**, čemuž se také může říkat **lokální OKR**.

Kdo: Team Lead/Manager + Členové týmu + volitelně facilitátor nebo OKR coach

Čas: 2-3 hodiny

Forma: Nejlépe fyzicky spolu, ale může být i online

Čas	Téma
9:00 - 9:15	Agenda, Cíle workshopu, Připomenutí OKR na firemní úrovni a týmové mise
9:15 - 9:30	Oblasti, kde může tým nejvíce přispět
9:30 - 10:00	Brainstorming týmové oblasti k přispění
10:00 - 10:10	Přestávka
10:10 - 11:00	Proč/Proč teď, Definice názvu Objective a vlastníka
11:00 - 11:10	Přestávka
11:10 - 11:50	Definice Key Results a vlastníků
11:50 - 12:00	Shrnutí a další kroky

Otázka pro týmová OKR

Která oblast naší činnosti představuje největší přínos pro dosažení vyššího cíle?

Uzavření a vyhodnocení OKRs

OKRs jsou hlavně o učení. Učíte se, co funguje, co nefunguje, a můžete rychleji iterovat a neplýtvat zdroji. Proto je důležité se **pravidelně zastavit a zvědomit si ponaučení**.

Ve výchozím nastavení doporučujeme dělat uzavření a vyhodnocení každý **kvartál před plánováním dalšího cyklu**.

Kdo: Všichni participující na daném OKR

Čas: 30-60 minut

Forma: Jak je obvyklé ve firmě dělat OKR check-in

Cíl: Cílem je zvědomit si, proč jsme dosáhli nebo nedosáhli daného cíle a co jsme se u toho naučili.

Příprava: Každý vlastník Klíčového výsledku vyplní jeho finální hodnotu a provede přípravu retrospektivy. **Všichni se zamyslí nad procesem OKRs a přijdou s návrhem vylepšení.**

Čas	Téma
9:00 - 9:05	Agenda, Cíle workshopu, Pravidla
9:05 - 9:35	Zhodnocení finálních výsledků a zachycení ponaučení
9:35 - 9:55	Retrospektiva na proces
9:55 - 10:00	Shrnutí a další kroky

Inspirace pro návrh workshopů

Pro všechny 3 workshopy zde popsané jsme vytvořili Miro board, kterým se můžete inspirovat a **použít jako vzor**. [Klikněte SEM pro stažení](#).

OKR check-ins

OKR Check-Ins jsou **pravidelné schůzky**, které se konají během kvartálu (nebo jiného období, na které jsou OKR nastaveny), aby se hodnotil pokrok v dosahování klíčových výsledků.

Tyto schůzky:

- ↳ **Podporují transparentnost:** Všichni účastníci mají možnost vidět, jakým směrem se věci ubírají a jak se jednotlivé týmy či jednotlivci blíží k dosažení svých cílů.
- ↳ **Poskytují průběžnou zpětnou vazbu:** Místo čekání na konec kvartálu nebo jiného stanoveného období mohou týmy okamžitě identifikovat problémy a přizpůsobit svou strategii.
- ↳ **Stimulují diskusi o prioritách:** Týmy mohou znovu vyhodnotit, zda jejich aktuální iniciativy vedou k dosažení klíčových výsledků, a diskutovat o tom, co je třeba změnit.

OKR Check-In schůzek se obvykle účastní **Vlastník OKR** a **týmoví členové**. Nicméně vždy záleží na velikosti a struktuře organizace.

Doporučené praktiky pro OKR Check-In schůzky

- ! **Připravte se:** Před schůzkou by měli všichni účastníci aktualizovat své Key Results, aby odražely aktuální pokrok.
- ! **Udržujte schůzky krátké a fokusované:** Tyto schůzky by měly být rychlé, efektivní a zaměřené na pokrok a překážky. Zbytečně dlouhé nebo nezaměřené schůzky mohou snížit entuziasmus týmu pro metodu OKR.
- ! **Podporujte otevřenou komunikaci:** Prostředí by mělo být takové, aby se lidé cítili pohodlně při sdílení svých úspěchů, výzev a obav.
- ! **Připravujte a realizujte akční kroky:** Pokud jsou identifikovány problémy, diskutujte o možných řešeních a vytvořte akční plán, jak se s nimi vypořádat.

PRAKTICKÝ TIP

Doporučujeme využít strukturu 3 P.

- | | |
|----------------|---|
| PROGRES | <ul style="list-style-type: none">• Jaké jsou aktuální výsledky?• Co se změnilo od minule?• Jak věříte tomu, že splníme dané KRs? |
| PROBLÉM | <ul style="list-style-type: none">• Jaké máme výzvy nebo překážky? |
| PLÁN | <ul style="list-style-type: none">• Jaký je plán na další období? |

Sledování OKR

Existuje několik způsobů, jak OKRs ve firmě řídit, vizualizovat nebo prostě o nich mít přehled. Základní doporučení, které do začátku můžeme ke sledování OKRs dát, je využívání nástrojů, na které je vaše organizace zvyklá.

POZNÁMKA

Samotná implementace OKRs je velkou změnou a zavádění nového nástroje pro řízení OKRs tuto komplexitu jen zvýší. Na druhé straně do začátku nepřinese žádný zásadní benefit.

Záleží tedy pouze na vás. Jestli využíváte např. Confluence nebo Jiru, tak je možné s OKRs pracovat přímo v těchto nástrojích. Pokud tomu tak není, doporučujeme využít Excel. Jeho obrovská výhoda spočívá v tom, že je možné ho prakticky libovolně upravit a přizpůsobit procesu, který je zejména na začátku "živým organismem".

Tento proces se neustále mění a s tím přichází potřeba měnit i nástroj, ve kterém OKRs řídíte. Jakmile budete mít OKRs ve firmě implementované a celá organizace bude na tento způsob zvyklá, tak poté je možné se podívat na specializované nástroje, které umožňují s OKR pracovat. Ale ani zůstat u excelu dlouhou dobu není ostuda 😊.

A protože ani vytvoření samotného excelu nemusí být jednoduché, připravili jsme základní šablonu, která odpovídá způsobu implementace, o kterém napříč celým ebookem píšeme.

[Vzor excelu najdete kliknutím SEM.](#)

Co je potřeba sledovat a proč ?

Objectives (Cíle) + **Key Results** (Klíčové výsledky) a k tomu **klíčové hodnoty**:

- **Počáteční hodnota:** Pomáhá vám určit, kde začínáte. Znalost počátečního stavu vám umožní měřit pokrok a posuzovat změny v průběhu času.
- **Cílová hodnota:** Určuje váš konečný cíl. Tato hodnota je klíčová pro posouzení toho, zda jste svůj cíl dosáhli nebo ne.
- **Aktuální hodnota:** Ukazuje váš současný pokrok směrem k cílové hodnotě. Sledování aktuální hodnoty vám umožní zjistit, jestli jste na správné cestě k dosažení vašich OKR.
- **Důvěra v doručení výsledku:** Měření důvěry v to, zda tým nebo jednotlivec dokáže doručit klíčový výsledek, je důležité pro hodnocení rizik a určení oblastí, které mohou vyžadovat další podporu nebo zdroje.
- **Vlastníky Objectives i Key Results:** Určení vlastníků zajišťuje, že je každý cíl nebo klíčový výsledek přiřazen konkrétní osobě nebo týmu, což zajišťuje zodpovědnost a jasnost v přiřazení úkolů.
- **Statu:** Status vám poskytuje rychlý přehled o tom, kde se aktuálně nacházíte v procesu dosažení vašich OKR. Mohou to být statusy jako "**V procesu**", "**Dokončeno**", "**Zpožděno**" nebo "**Blokováno**", což vám umožňuje rychle reagovat na možné problémy a překážky.

Role v OKRs

Je dobré do OKRs zapojit více lidí, díky kterým můžete program ve firmě lépe škálovat. Na začátku doporučujeme vydefinovat si klíčové role a jejich zodpovědnosti. Zde uvedeme základní příklady rolí, **které se nám osvědčily**. Můžete jich mít samozřejmě více nebo méně podle velikosti a vyspělosti firmy.

OKRs Ambassador

Řídí celý program včetně implementace.

Zodpovědnosti

- Nastavení klíčových parametrů pro zavedení programu
- Vyhodnocování a vylepšování OKRs procesu včetně sběru zpětné vazby
- Komunikace a informovanost kolem OKRs do firmy
- Vzdělávání ostatních v OKRs
- Kontrola kvality a sladění nastavených OKR
- Podpora všech ve společnosti v otázkách kolem OKR

Ideální kandidát

Měl by to být interní člověk. Nejlépe funguje někdo ze středního managementu nebo podobné pozice. Musí mít skvělé komunikační dovednosti a chuť vzdělávat se v oblasti OKRs.

OKR Lead na firemní úrovni

Vede Objective na nejvyšší úrovni

Zodpovědnosti

- Výsledek daného Objective
- Komunikace výsledků, ponaučení a kontextu daného Objective do firmy a zodpovědných týmů.
- Definice klíčových lidí a týmů k tomu, abychom uspěli v daném Objective
- Eskalace nedostatečného postupu nebo překážek na tým TOP leadershipu firmy
- Vedení pravidelného check-in sladěných týmů k danému Objective
- Zajištění, že navázané týmy mají aktuální reporting a potřebnou podporu pro úspěch v jejich OKR

Ideální kandidát

Někdo z vyšších pozic vedení firmy, kdo má nejbližší k danému tématu a **má pravomoc rozhodovat**.

OKR Lead na týmové úrovni

Řídí plnění Objective na týmové úrovni

Zodpovědnosti

- Výsledek týmového Objective
- Zajištění zdrojů a naplánování aktivit v týmu, které povedou ke chtěným výsledkům.
- Eskalace nedostatečného postupu nebo překážek na OKR Leadera na vyšší úrovni.
- Zajištění, že daný tým má aktuální reporting a potřebnou podporu pro úspěch v jejich OKR
- Vedení pravidelného check-in na úrovni daného OKR
- Na konci cyklu naplánování uzavření a vyhodnocení daného OKR.

Ideální kandidát

Někdo z týmu, kdo má zájem a předpoklady vést daný Objective.

KR (Klíčový výsledek) **Vlastník**

Expert, který má největší vliv na doručení daného Key Result

Zodpovědnosti

- Navržení aktivit, které povedou k doručení daného výsledku
- Eskalace nedostatečného postupu nebo překážek na OKR Leadera na firemní nebo týmové úrovni
- Aktualizace hodnoty daného Klíčového výsledku nejpozději před check-in

Ideální kandidát

Expert z týmu, který má největší znalost tématu v daném Klíčovém výsledku.

Člen týmu

Přispívá k danému týmovému OKR a vlastní iniciativu.

Zodpovědnosti

- Definice správných iniciativ, které povedou k daným výsledkům
- Reporting stavu iniciativ
- Eskalace nedostatečného postupu nebo překážek v dané iniciativě na OKR Leadera

Ideální kandidát

Expert z týmu, který má zájem spolupracovat na daném OKR.

OKRs coach

Pomáhá facilitovat workshopy a definovat OKRs.

Zodpovědnosti

- Kvalita nastavených OKRs
- Efektivita a dosažení cílů workshopu

Ideální kandidát

Může být interní nebo externí. Vhodnými Interními kandidáty jsou team leadeři nebo scrum masteři.

PRAKTICKÝ TIP

Při škálování programu je vhodné **identifikovat facilitátory z jednotlivých týmů**. Pomohou s řízením OKRs v jejich týmech. Na tyto facilitátory je dobré zacílit extenzivní trénink pro zvýšení kvality jejich facilitačních dovedností.

Cross-funkční OKRs

V příkladech nahoře jsme vždy uváděli OKR pro jeden tým nebo funkci. Typický OKR pro tým zákaznické podpory, další pro marketing atd. Tento přístup je jednodušší a doporučujeme ho na začátku, kde je cílem si OKRs osvojit a naučit

Nejlépe ale fungují tzv. **cross-funkční OKRs**, což jsou **společné cíle pro více funkcí**. Např. cíl, kde zapojíte produkt, obchod, marketing a customer success. Taková cross-funkční OKRs rozbíjí sila v organizaci a podporují spolupráci napříč týmy, které spolu v jiných situacích spolupracují jen výjimečně. Můžete tak postavit virtuální tým kolem konkrétní zákaznické potřeby a zajistit nejefektivnější doručení.

Příklady cross-funkčních OKRs

Objective 1: Potěšit naše zákazníky jako nikdy předtím

Key Results

- Zvýšení skóre NPS (Net Promoter Score) ze 40 na 60
- • Zkrácení průměrné doby vyřešení požadavku na zákaznickou podporu z 6 na 2 hodiny
- Implementovat 3 funkce požadované zákazníky s mírou spokojenosti alespoň 70 %

Zapojená oddělení

Zákaznická podpora, Produktový tým, Marketing

Objective 2: Revoluce v nabídce našich nových produktů

Key Results

- Vytvořit příjmy ve výši 2 milionů dolarů z nových produktů
- • Dosáhnout 25 % míry konverze u propagačních kampaní na nové produkty
- Zajistit 5 podnikových smluv na nové produkty

Zapojená oddělení

Obchodní tým, Produktový tým, Marketing

Objective 3: Udělat z naší společnosti nejlepší místo pro práci

Key Results

- • Dosáhnout 85 % spokojenosti zaměstnanců v celé společnosti
- Měsíční individuální schůzky s 90 % zaměstnanců
- Snížení technického dluhu o 20 %

Zapojená oddělení

HR, Management, Technické oddělení

Jak na cross-funkční OKRs?

Existuje několik způsobů, jak tvořit cross-funkční OKRs. Nejjednodušší je, pokud již daná společnost v takovém režimu funguje a odpovídá tomu organizační struktura. Pokud tomu tak není a společnost funguje ve standardních oddělení, pak k tomu můžeme přistoupit například tak, že:

- daný tým navrhne Objective a týmy, které k tomu potřebuje. Vlastník představí návrh zástupcům navržených týmů a dohodnou či upraví daný cíl.
- týmy, které spolu nejčastěji spolupracují jako např. Sales a Marketing, vytvoří dané OKR dohromady.
- k firemnímu OKR se nominují týmy a zástupci, kteří pak společně vytvoří týmové oblasti a k tomu nominují další zástupce.

Cross-funkční OKR jsou těžší, ale efektivnější. Pokud organizace není zvyklá takto fungovat, může to na začátku drhnout a je potřeba daný proces neustále vylepšovat.

**Ušetřete 20 hodin týdně
na HR procesech a operativě
se Slonekem 🐼**

Sloneek

[Vyzkoušet zdarma](#)

[Domluvit demo](#)

Ke stažení zdarma

[Velký úvod do engagementu](#)

[Checklist management talentů](#)

[Onboardingový checklist](#)



Příklad konkrétních OKR v jedné firmě

Objective odpovídá na otázku **Čeho chceme dosáhnout?** Co je ta nejdůležitější oblast, ve které potřebujeme udělat měřitelný pokrok v aktuálním blízkém období? Jeho **smyslem je motivovat** a **nastavit cíl**, za kterým jdeme.

FIREMNÍ ÚROVEŇ OKR

- **Stát se lídrem v zákaznické spokojenosti v našem odvětví**
- KR 1** Umístit se na 1. místě v nezávislém žebříčku v kategorii zákaznické spokojenosti
- KR 2** Zvýšit procento zákazníků, kteří by nás doporučili (Net Promoter Score - NPS) z 45 na 60 do konce roku
- KR 3** Zvýšit procento zákazníků, kteří u nás nakoupí znovu z 50 % na 70 % do konce roku

Týmová úroveň OKR – Marketingový tým

- **Efektivně komunikovat naše silné stránky v zákaznické spokojenosti do trhu**
- KR 1** Získat 300 nových leadů z PR akcí zaměřených na naši vynikající zákaznickou spokojenost
- KR 2** Získat 5 pozitivních recenzí od odborných médií o našem zákaznickém přístupu
- KR 3** Zvýšit měsíční počet návštěvníků na našem webu z 50 000 na 60 000

Týmová úroveň OKR – Vývojový tým

- **Optimalizovat náš produkt pro nejlepší uživatelskou zkušenost**
- KR 1** Zvýšit hodnocení uživatelského rozhraní produktu z aktuálních 70 % na 90 %
- KR 2** Zvýšit procento uživatelů, kteří dosáhnou kritické adopce v produktu z 50 % na 75 %
- KR 3** Snížit počet hlášených chyb z uživatelského rozhraní produktu o 40 %

Týmová úroveň OKR – Tým Zákaznické péče

- **Poskytovat nejlepší zákaznický servis v odvětví**
- KR 1** Snížit dobu reakce na zákaznický dotaz z 24 hodin na 3 hodiny
- KR 2** Získat 10 nových testimoniálů na náš zákaznický servis
- KR 3** Zvýšit zákaznickou spokojenosti s naším servisem z 80 % na 90 %

Jak používat OKR a KPIs společně

OKR jsou cíle v rámci naší strategie. Jedná se o to nejdůležitější, čeho potřebujeme dosáhnout v daném období (nejčastěji kvartál nebo rok), abychom se přiblížili naší vizi. OKR určují směr a jako jevištní reflektor zaměřují pozornost na to nejdůležitější. **Vyjadřují ambici něco změnit.**

Mimo tyto strategické ambice je ve firmě spousta dalších věcí, které je nutné řešit. Požadavky od stávajících zákazníků. Akvizice nových zákazníků. Zpracování mezd. Dostupnost systémů. Kvalita a další. Jsou to provozní záležitosti, kterým se také říká **Business-as-usual** (BAU). Je to stejně tak důležité, jako věnovat se strategickým prioritám.

BAU nám pomáhá udržovat aktuální provoz, OKRs nám pomáhají růst a naplňovat naše ambice.



Když řešíme **pouze BAU**, nic neměníme a udržujeme status quo. Když řešíme **pouze OKRs**, můžeme přehlédnout nějaký problém ve stávajícím byznysu.



Stávající zákazníci nám začnou odcházet. Nebo zaměstnanci. Nebo nám roste problém v kvalitě produktu.



Cílem tedy je soustředit se na hlavní strategické priority a zároveň sledovat zdraví naší organizace.

Hlavní strategické priority řešíme přes OKRs. Zdraví našeho byznysu můžeme sledovat přes KPIs (Key Performance Indicators). Je dobré mít tyto 2 věci vedle sebe.

POZNÁMKA

Představte si to jako jízdu v autě. OKRs udávají směr a pomáhají nám s navigací, jestli jedeme správně, a určují, zda jsme dorazili do cíle. KPIs jsou kontrolky v autě a pomáhají nám monitorovat, zda máme dost paliva, nepřehřívá se motor a udržujeme správnou rychlost k cíli.

Může být KPI také OKR?

Ano. Pokud se nějaká metrika "zdraví" dostane do červené úrovně, můžeme na ní posvítit reflektorem přes OKRs. Nyní signalizujeme do zbytku organizace, že tato metrika je kritická a je potřeba ji dostat zpět na zdravou úroveň. Zbytek metrik na zdravé úrovni stačí pouze monitorovat.

PRAKTICKÝ TIP

- Při nastavování frekvence check-inů se také podívejte na to, jak často budete procházet a monitorovat KPI nebo Metriky zdraví.
- Pokud máte check-in jednou za 14 dní, můžete v také jednou za 14 dní se společně podívat na KPIs.
- V jiných organizacích funguje např. týdenní frekvence check-inů a měsíční frekvence procházení KPIs.
- Pro rychlou signalizaci stavu zdraví můžete použít např. semafor:
 - Zelená** = metrika je na zdravé úrovni
 - Žlutá** = metrika je do 90 % zdravé úrovně
 - Červená** = metrika klesla pod 90 % zdravé úrovně

Jsme na konci. Pamatujte, že...

- ↳ Je to vše doporučení
- ↳ Neberte to jako dogma, je potřeba si to přizpůsobit vašim potřebám a firmě
- ↳ Buďte trpěliví!
- ↳ Buďte vytrvalí!
- ↳ Nenechte se odradit možnými počátečními neúspěchy!

hodně štěstí!

O tvůrcích e-booku



Martin Imrich



Chief Customer Officer | Safetica

S více než dvanácti lety zkušeností ze světa IT a vývoje software je Martin odborníkem na poli technologií a jejich propojení s business sférou. Ve své současné roli Chief Customer Officer ve společnosti Safetica hrdě vede týmy zaměřené na zákazníky a společně chrání firmu po celém světě před únikem dat a interními hrozbami.

Jeho vášeň pro efektivitu a strategii se odráží v jeho roli OKR Ambassadors. Martin nejenže úspěšně implementoval a vede program OKRs, ale také aktivně sdílí své znalosti v lokálních i mezinárodních komunitách, kde inspiruje a radí o jejich významu a efektivním použití.



Jan Šebek



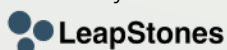
Chief Transformation Officer | MoroSystems

V počátcích své kariéry se věnoval vlastnímu podnikání, zejména v oblasti e-commerce. Později v Seznamu úspěšně vybudoval agilní projektovou kancelář. Koncept agility, efektivitu a realizace "správných" kroků ho přivedl k principům OKR frameworku, které začal s nadšením implementovat ve společnosti MoroSystems. Rád sdílí své znalosti a zkušenosti s ostatními a spojuje každodenní činnosti s dlouhodobou strategií a vizí firmy. A konečně, miluje pracovat na projektech, které ostatní považují za nemožné nebo nerealizovatelné, a přivádí je k životu.

Díky za podporu!

OKR Mastermind

by



OKR Mastermind | okrmastermind.cz | leapstones.cz

OKR Mastermind je aktivní komunita odborníků a nadšenců v oblasti OKRs. Dáváme prostor jak začátečníkům, tak zkušeným expertům. Vedle podpory komunity poskytujeme pod značkou **LeapStones** konzultační služby firmám, které chtějí efektivně zavést OKR. Naším cílem je pomáhat firmám položit základní kameny na cestě k silné firmě, ve které všichni táhnou za jeden provaz k naplnění společné vize a strategie.

Bez ohledu na vaši úroveň znalostí v OKRs, budeme vaším **spolehlivým je partnerem na cestě za dosažením mistrovství v oblasti OKRs a jejich úspěšném zavedení.**

safetica

Safetica | safetica.cz

Safetica je česká technologická společnost specializující se na softwarovou ochranu dat před únikem a interními hrozbami.

Od svého založení v roce 2007 se firma rychle rozrostla a nyní působí globálně ve více než 120 zemích světa s týmem přes 100 bezpečnostních expertů. Nabízí výjimečná řešení pro ochranu dat bez obtíží, která mohou běžet v cloudu i on-premise.

Je hrdým partnerem renomovaných společností ESET, Fortinet a Microsoft.

MOROSYSTEMS

MOROSYSTEMS | morosystems.cz

Vše, co v MoroSystems děláme, vychází z přesvědčení, že lidé jsou schopni dosahovat výjimečných výsledků zejména tehdy, když spolupracují. Pro nás je vzorem spolupracujícího společenství lidí tým. Proto hledáme a přitahujeme ty nejtalentovanější holky a kluky z oblasti informačních technologií a spojujeme je do týmů. To je elementární podstata našeho způsobu práce a důvod, proč umíme mimořádných výsledků dosahovat.

Mezi naše dlouholeté a spokojené zákazníky patří **eBay, AEVI, Benefit Plus, Publicis** nebo třeba **Uniq.**