



# **OKR NAVIGÁTOR**

## **Jak překračovat limity organizace**

(aneb) Dobré cíle dělají dobré výsledky

#noobests

Hodnocení výkonu lidí v týmu i celé organizaci je komplexnější, než by se mohlo na “první dobrou” zdát. Tedy pokud má skutečně sloužit k extenzivnějšímu posunu firmy. Pokud se domníváte, že řízení výkonu zahrnuje pouze roční vyhodnocení KPI zaměstnanců, pravděpodobně opomíjíte efektivní metody sjednocení cílů zaměstnanců a firmy. Nahrazením sporadických hodnocení plánem a realizací průběžné komunikace ohledně výkonu si významně pomůžete s jasným nasměrováním k úspěchu. A to včetně definice cílů, očekávání a nástrojů pro organizaci zpětné vazby.

Řízení výkonu představuje komplexní strategii ovlivňující firemní kulturu, principy fungování a výsledky celé organizace. Informuje zaměstnance i spolupracovníky, zda jsou na správné cestě, vysvětluje důležitost jejich práce a ukazuje, jak přispívají k rozvoji týmu i firmy jako celku.

Řízení výkonu také poskytuje odpovědi na otázky, jako jsou: „**Jsem v práci úspěšný?**“, „**Mám pro firmu nějakou hodnotu?**“ a „**Lze mě snadno nahradit?**“, aby se lidé ve firmě necítili nejistě a nepřemýšleli o hledání jiných příležitostí.

### **A přesně to je něco, s čím dokáží pomoci OKR.**

V této příručce jsme pohled na OKR přizpůsobili speciálně pro vzdálené nebo hybridní týmy s důrazem na praktickou podporu implementace a hlavně udržení v chodu.

Ebook jsme pro lepší přehlednost rozdělili na 2 části - první část držíte právě v ruce - **úvodní pohled na OKR a proč je vlastně zavádět** a **Praktického průvodce pro zavádění OKR**, který pomohli dát špičkoví praktici! Jako všechny ostatní e-booky Sloneeka je [najdete na našem webu](#).



Hanka Habermannová



Milan Rataj

Tak jdeme na to! 

## Proč vůbec hledat a překračovat limity organizačního výkonu?

Větší zisk, lepší kontrola, jestli lidé ve firmě dělají, co mají, nebo podklad pro finanční ohodnocení. I tak se to dá říci.

My to vidíme trochu jinak:



Hledání, jak dělat věci lépe a s odpovědností, jak snadněji a efektivněji dojít k naplnění strategie a cílů, jak zajistit, aby lidi práce bavila a dávala smysl.

Skrze hodnocení výkonnosti tak získáte přehled o klíčových lidech, najdete prostor i důvody k ocenění a podpoře motivace jako celku. Té motivace, o které se tolik mluví, ale leckde ji neviděli. Té motivace, která je motorem každé firmy.

Když mají zaměstnanci jasnou představu o očekáváních a jsou pravidelně informováni o svém výkonu, mají větší motivaci pracovat efektivně a dosahovat stanovených cílů. Specificky využití metodiky OKRs poskytne jasný rámec pro posuzování výkonu na základě konkrétních kritérií a cílů. Tím pomůžete minimalizování subjektivity a zajištění objektivních měřítek pro hodnocení. Výsledkem je vyšší angažovanost. A tím i výkon.

V neposlední řadě zásadním způsobem pomáhá identifikovat nejen kolegy, ale i jejich dovednosti, které potřebují vylepšit. Je to další dílek do hodnocení kompetencí (skillů), které pomáhají definovat roli každého kolegy ve firmě. Díky tomu můžete firemní vzdělávání a rozvoj řídit jako investici a nerozdávat bez rozmyslu jako benefit. A to už nás vede k rozhovorům o kariérních cílech a aspiracích.

**A to je jenom pár důvodů, proč stojí za to hodnocení výkonnosti nepřehlížet, ale skutečně řídit. Má to smysl!**

## Co je OKR a jak pomůže s hodnocením výkonnosti?

OKR je rámec pro stanovení cílů a řízení výkonu, který pomáhá organizacím, týmům a jednotlivcům definovat, sledovat a dosahovat jejich cílů. Tento přístup se skládá ze **dvou hlavních složek**:

**01 Cíle (O-Objectives)**  
kvalitativní, inspirativní cíle, které definují **čeho chceme dosáhnout**.

**02 Klíčové výsledky (KR - Key results)**  
kvantitativní, měřitelné a časově ohraničené ukazatele, které definují, **jak poznáme, že jsme cíle (Objective) dosáhli**. Ukazují pokrok směrem k dosažení cílů.

Cíle a na ně navázané klíčové výsledky by měly být **významné pro organizaci, konkrétní, akčně orientované, měřitelné, kontrolovatelné, dosažitelné, krátké a jednoduše definované, inspirativní, odvážné a zapadající do firemní vize a kultury**.

### **Nezbytnou součástí OKRs, bez které by to celé nefungovalo, je OKR cyklus.**

Jde o soubor aktivit, které pomáhají OKRs úspěšně implementovat, realizovat a udržet soustředění i tolik potřebnou disciplínu. Nastavuje se obvykle na 90 dní (kvartál).

#### **Cyklus obvykle zahrnuje tyto pravidelné fáze:**

- **SET** Nastavení jednotlivých cílů a klíčových výsledků
- **ALIGN** Zajištění souladu se strategií a cíli celé společnosti, stejně jako mezi různými týmy a jednotlivci. To pomáhá zajistit, že všichni táhnou za jeden provaz a práce každého přispívá k celkovému úspěchu
- **KICK-OFF** Startovací fáze, kdy tým začíná pracovat
- **CHECK-IN** Pravidelné kontrolní body (check-ins) jsou důležité pro sledování postupu
- **REVIEWS** Na konci každého cyklu je důležité provést revizi a vyhodnotit, jak dobře tým nebo organizace dosáhla svých OKRs. Tato fáze také zahrnuje reflexi a učení se z toho, co se stalo, což pomáhá nastavit efektivnější OKRs pro další cyklus.

V praxi se můžete setkat s různými pojmenováními jednotlivých částí cyklu. V zásadě popisují stejný proces. **Hlavní myšlenkou je nastavit jasné a měřitelné cíle, pravidelně sledovat pokrok, vyhodnotit výsledky a poučit se z toho pro další cyklus.**

## OKR vs. další metody hodnocení výkonu

Metodika OKR se často porovnává s jinými metodami řízení výkonnosti, jako jsou **MBO** (řízení podle cílů), **KPI** (klíčové ukazatele výkonnosti) nebo **Balanced Scorecard** (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku). **V tomto srovnání se podíváme na hlavní charakteristiky každé metody:**

### OKR (Cíle a klíčové výsledky)

Soustředí se na **stanovení ambiciózních a měřitelných cílů, rozdělených do klíčových výsledků**. Podporuje soulad a spolupráci mezi týmy a jednotlivci. Klade důraz na pravidelné feedbacky, učení se, transparentnost a přizpůsobivost. Obvykle pracuje na kratším časovém horizontu (čtvrtletně).

### MBO (Řízení podle cílů)

Snaží se sladit cíle zaměstnanců s cíli organizace prostřednictvím vzájemné dohody. Zaměřuje se na stanovení konkrétních, dosažitelných cílů pro každého zaměstnance. Zahrnuje pravidelné hodnocení výkonnosti. Má tendenci být více zaměřený na jednotlivce.

### KPI (Klíčové ukazatele výkonnosti)

Používá sadu kvantifikovatelných měřítek k hodnocení úspěchu organizace, oddělení nebo jednotlivce. Soustředí se na sledování konkrétních metrik a dosažení předem stanovených cílů. Je méně flexibilní a přizpůsobivý ve srovnání s OKR. Lze použít ve spojení s jinými metodami řízení výkonnosti.

### SMART cíle

Akronym, který znamená Specifické, Měřitelné, Dosažitelné, Relevantní a Časově omezené cíle. Poskytuje rámec pro stanovení a dosažení cílů, často používaný v kombinaci s jinými metodami řízení výkonnosti. Klade důraz na stanovení realistických a jasně definovaných cílů. Zaměřuje se na individuální nastavení cílů, ale lze jej aplikovat i na týmy nebo celé firmy.

### Balance Scorecard

Strategický plánovací a řídicí systém, který pomáhá organizacím sladit své aktivity s jejich vizí a strategií. Měří výkonnost ve čtyřech perspektivách: finanční, zákaznické, vnitřních podnikových procesů a učení a růstu. Kombinuje finanční ukazatele s nefinančními ukazateli, aby poskytl ucelenější pohled na výkonnost. Může být složitý a vyžaduje značné úsilí při implementaci a udržení.

### POZNÁMKA

V praxi potkáme i kombinaci OKR, KPI a SMART metodik. Zatímco SMART metodika je často chápána především jako obecný rámec nastavování relevance a smysluplnosti cílů, u OKR a KPI dochází často k záměně nebo nevhodnému použití.

# Co dobře nastaveným OKR nesmí chybět?

Musí být **SMART...**

**S** **Jsou Specifické**  
Musí být jasně a konkrétně formulovány, aby nebylo žádné nejasnosti ohledně toho, co je třeba dosáhnout. Jsou srozumitelné napříč firmou i odděleními. Jsou bez zkratek, jazykových obrátů a výrazů, kterým rozumí jen omezená část lidí.

**M** **Jsou Měřitelné**  
Klíčové výsledky (dílčí cíle) musí být kvantifikovatelné, měřitelné a snadno monitorovatelné po celé období, pro které jsou nastavené. To umožňuje jednoznačně posoudit, zda byly cíle splněny, nebo ne.

**A** **Jsou Ambiciózní**  
Jsou realistické a dosažitelné, aby se předešlo frustraci a demotivaci, ale zároveň jsou dostatečně náročné. Inspirují týmy k vynikajícím výkonům.

**R** **Jsou Relevantní**  
Jsou navázané na firemní i týmové strategie. S tím souvisí relevantní navázání na úkoly a odpovědnosti lidí zapojených do konkrétních OKR. Během procesu sledování a hodnocení OKR je důležité být flexibilní a připravený provést úpravy, pokud se ukáže, že některé cíle nebo klíčové výsledky nejsou již relevantní nebo dosažitelné.

**T** **Jsou jasně časově ohraničené**  
Každý klíčový výsledek (dílčí cíl) má stanovený časový rámec pro splnění. To pomáhá zaměřit úsilí a nastavuje řešitelům jasné lhůty a očekávání.

## **A také jsou...**

### **Zaměřené na výsledky**

Jsou zaměřeny na dosažení konkrétních výsledků, nikoli pouze na splnění úkolů nebo procesů. Na rozdíl od KPI nejsou přímo spojené s konkrétní odměnou (dopadem do odměňování).

### **Je jich omezený počet**

Aby se předešlo rozptýlení a ztrátě zaměření, měl by být počet OKR omezen (obvykle 3-5 Hlavních cílů a 2-5 klíčových výsledků (dílčích cílů) na každý hlavní cíl). Je jich menší množství, odráží splnitelnost.

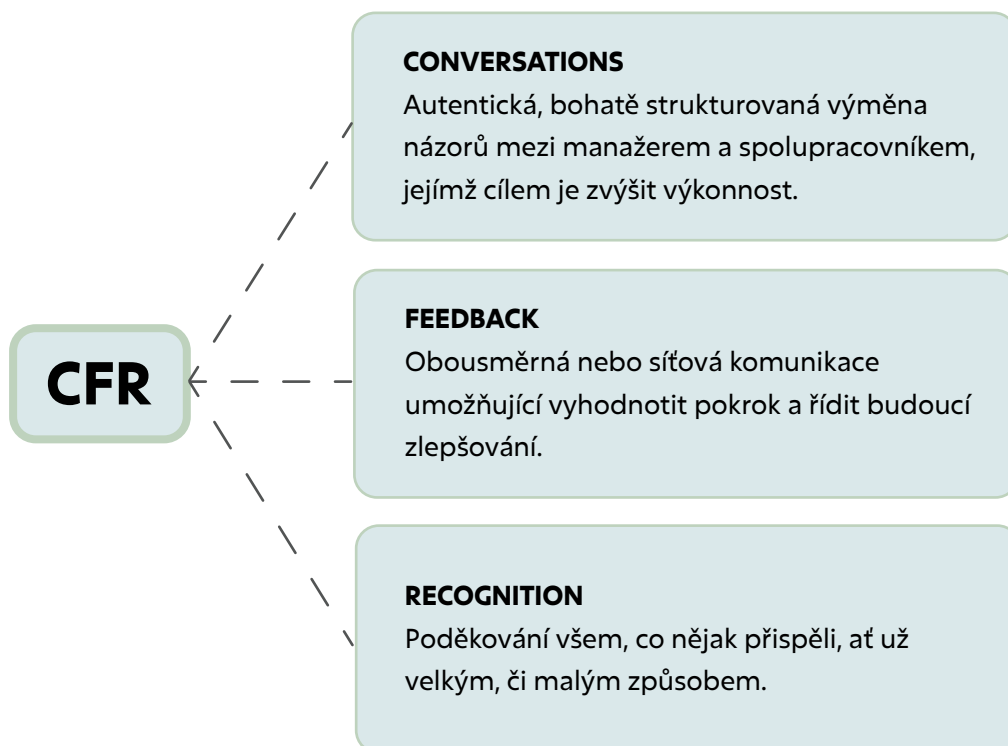
### **A nakonec jsou i pravidelně sledovány a hodnoceny**

Umožní se tak monitorovat pokrok a přizpůsobovat jejich podle potřeby, resp. měnícím se podmínkám. To zahrnuje pravidelné týmové schůzky, kde se diskutuje o dosažených výsledcích a případných úpravách.

Princip kontinuálního zlepšování prostřednictvím OKRs umožňuje firmám neustále hodnotit a zlepšovat své procesy a výsledky. OKRs jako takové nabývají na síle, pokud s nimi pracujeme **v kontextu**.

Pravidelná komunikace nad průběžnou realizací cílů, hodnocení progresu, diskuse nad překážkami či zpětná vazba pomáhají identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a přijímat včas opatření pro dosahování lepších výsledků. Důležitou součástí je i **uznání přínosu práce** těch, kdo se na realizaci cílů podílí. Pokud si OKRs představíme jako jednu stranu mince, tak ta druhá strana reflektuje právě tyto aktivity, které jsou reprezentovány akronymem CFRs (Conversations, Feedback, Recognition).

**Firma se stává učící se organizací a OKRs jí k tomu dávají perfektní nástroj.**



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

[Vyzkoušet zdarma](#)

[Domluvit demo](#)



## Nastavení OKR **OVĚŘENO V PRAXI**

**OKR i na ně navázaná KPI obvykle nastavujte na kratší období, typicky kvartál.**

Určitě není chyba volit delší časové úseky (půlrok / rok) v návaznosti na potřeby firmy, business kontext nebo ambice. **Berte ale v potaz nesporné výhody, o které můžete přijít:**

### **Rychlejší reakce na změny**

- Kvartální nastavení OKR umožňuje organizacím rychleji reagovat na změny v podmínkách trhu, konkurenci nebo interních zdrojích. Tímto způsobem mohou být cíle aktualizovány častěji, což umožňuje rychlejší přizpůsobení a inovace.

### **Vyšší zaměření a motivace**

- Krátkodobější cíle umožňují zaměstnancům lépe se soustředit na dosažení konkrétních výsledků. Tím se zvyšuje motivace a angažovanost, protože úspěchy a pokrok jsou viditelné a oslavovány pravidelně.

### **Menší nejistota**

- Dlouhodobé cíle mohou být obtížnější předvídat a plánovat, zatímco kvartální OKR poskytují větší flexibilitu a umožňují organizacím lépe řídit rizika a nejistoty.

### **Pravidelné hodnocení a zlepšování**

- Kvartální OKR umožňují pravidelně hodnotit výkonnost týmů a jednotlivců. To umožňuje organizacím rychle identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení, a implementovat potřebné změny.

### **Posílení firemní kultury**

- Pravidelné kvartální hodnocení a aktualizace OKR mohou posílit firemní kulturu zaměřenou na výsledky, spolupráci a neustálé učení se.

### **POZNÁMKA**

I když se OKR často nastavují na kvartální bázi, mnoho organizací také používá roční OKR nebo kombinaci kvartálních a ročních OKR. Důležité je najít správnou rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, která nejlépe vyhovuje vaší organizaci, její strategii a rychlosti změn ve vašem odvětví.



## V čem nám OKR dokáže konkrétně pomoci?

Právě v prostředí hybridních nebo "full-remote" firem dokáže maximálně podpořit primární podporu "ownershipu" a s tím spojené motivace. Pokud víte na čem a proč pracovat, uvědomíte si jak a v jakém ohledu na vaší práci závisí práce kolegů, dokáže to vaši motivaci zaměřit správným směrem.

Soustředění na cíle, jasnost komunikace, zpřesnění očekávání, zvýšení reakceschopnosti na změny a zvyšování angažovanosti. Tedy vše, bez čeho se v na dálku řízených týmech nedokážete obejít. **S tím vším dokáží OKRs zásadním způsobem pomoci.**

Na ty **největší benefity** se podíváme více z blízka:

**Zaměření na výsledky, ne výstupy (Outcomes over Outputs):** OKRs se zaměřují na nastavení cíle a nediktují cestu. Když začneme cílem, umožní to organizaci experimentovat s různými přístupy a hledání nejefektivnější cesty.

**Transparentnost a jasná očekávání:** OKR zvyšuje transparentnost mezi týmy a jednotlivci, protože každý má přístup k cílům a klíčovým výsledkům ostatních. To přináší lepší porozumění a spolupráci napříč firmou. A také všichni ví, podle čeho měříme úspěch.

**Sladění:** OKR napomáhá tomu, že každý v týmu nebo organizaci rozumí, jak jejich cíle a úsilí přispívají k dosažení celkových cílů organizace. To znamená, že cíle jednotlivců a týmů jsou spojeny a jsou v souladu s cíli na vyšší úrovni (např. oddělení, divize, celá organizace).

**Závazek a odhodlání (Commitment):** Zapojení celého týmu často vede k vyšší míře odhodlání k dosažení stanovených OKRs. Protože všichni jasně chápou, co je třeba udělat a proč je to důležité.

**Měřitelnost:** Klíčové výsledky v OKR jsou kvantitativní a měřitelné, což umožňuje jednoduché hodnocení pokroku a úspěšnosti.

**Agilita:** OKR systém je dostatečně pružný, aby se přizpůsobil změnám v podnikatelském prostředí. Firmy mohou své cíle a klíčové výsledky v průběhu času upravovat, aby lépe reagovaly na nové výzvy a příležitosti.

**Ambicióznost cílů:** Jinak také Stretch nebo Stretching. Jde o nastavení cíle trochu za hranici komfortu a do zóny učení. Když se nastaví ambiciózní cíl, podporuje to kreativní myšlení a hledání nových cest k dosažení těžšího cíle. Cíl musí ale stále být realistický, jinak to demotivuje.

**Rychlejší učení:** Díky pravidelnému sledování cílů se organizace rychleji učí. Objevíte překážky dříve, naučíte se, co funguje a nefunguje. Tato ponaučení sdílíte s celou organizací a neustále se zlepšujete. Jedině skrze učení se novým věcem a experimenty můžeme dosáhnout cílů, kterých jsme nikdy předtím nedosáhli.

**Podpora angažovanosti :** OKRs by správně neměly být diktovány shora. Leadership nastaví strategii a směr, ale týmy si tvoří své cíle, které nejlépe pomáhají s cíli celé firmy. To umožňuje všem ve firmě lépe rozumět tomu, jak jejich práce přispívá k úspěchu firmy, a zvyšuje tak jejich angažovanost.

## Rozdíl mezi OKR a KPI

I když se oba nástroje zaměřují na dosažení cílů a měření výsledků, mají několik rozdílů:

### Zaměření:

OKR se zaměřuje na nastavení jasných a měřitelných cílů (Objectives) a klíčových výsledků (Key Results), které umožňují týmům sledovat svůj pokrok směrem k těmto cílům. OKR je často používán na strategické úrovni, aby podpořil inovace a růst.

KPI se zaměřuje na sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, které ukazují, jak efektivně a úspěšně organizace dosahuje svých cílů. KPI se často používá k měření provozní účinnosti a sledování výsledků na úrovni procesů.

### Časový rámec:

OKR má obvykle kratší časový rámec, často se jedná o čtvrtletní nebo roční cíle. To umožňuje organizacím rychle reagovat na změny a upravit své cíle podle potřeby.

KPI mohou mít delší časový rámec, protože se zaměřují na dlouhodobou výkonnost a stabilní měření.

### Flexibilita:

OKR je flexibilní a adaptabilní systém, který umožňuje organizacím rychle reagovat na změny a upravit své cíle podle potřeby.

KPI může být vnímán jako méně flexibilní, protože se zaměřuje na sledování konkrétních ukazatelů výkonnosti, které se nemusí rychle měnit.

### Spolupráce a transparentnost:

OKR podporuje spolupráci mezi týmy a transparentnost, protože všechny cíle a klíčové výsledky jsou sdíleny napříč organizací.

KPI může být vnímán jako více zaměřený na jednotlivé týmy nebo oddělení, což může vést k menší transparentnosti a spolupráci.

#### POZOR

**U OKRs se nenastavují odměny za dosažení cíle**, protože podstatou OKRs je nebát se riskovat, jít do velkých ambiciózních cílů, učit se a experimentovat. **Naopak na KPIs jsou často navázané odměny.**

Pokud bychom na OKRs odměny navázali, snadno **vyvoláme tendence k soupeření nebo snahu o záměrné snižování ambicióznosti cílů, aby byly snáze dosažitelné.** Zásadní dopady by to mělo do komunikace, selhávala by spolupráce atd.

#### POZNÁMKA

I když mají OKR a KPI různé zaměření a přístupy, mnoho organizací je používá společně, aby dosáhly lepšího sledování a měření svých cílů a výkonnosti.

Každý od TOP managementu až po zaměstnance na nižších pozicích se tak může soustředit na **společné a úspěšné** dosažení omezeného počtu důležitých cílů.

Často se setkáme s přístupem, kdy se cíle definují hierarchicky, kaskádovitě shora dolů, tj. od cílů definovaných na celofiremní úrovni k cílům týmovým či individuálním. Na každé nižší úrovni je pak definováno 3-5 cílů, které naplňují cíle o úroveň výše.

### **A odkud čerpá inspiraci management firmy při stanovování celofiremních cílů?**

Z firemní vize, mise, strategií, dlouhodobých cílů, ale i v reakci na aktuální tržní vývoj (vliv konkurence, nové trendy, energetická krize, vstup investora atd.). Cíle ale nepřichází jen z horních pater, mohou vzejít odspodu, od samotného týmu a jeho členů (tzv. laddering).

#### **POZNÁMKA**

Kořeny OKR sahají do 50.let k metodice MBO (Management By Objectives), kterou představil zřejmě nejznámější teoretik managementu Peter Drucker. V 70. letech pak přístup do podoby OKRs připravil Andy Grove a představil metodiku u Intelu. Později, v roce 1999, John Doerr přinesl metodu do Googlu, což výrazně přispělo k její široké popularitě. OKR se dnes neomezují pouze na velké podniky; naopak jsou široce přijímány od startupů až po velké korporace.



## Na co si dát při stavbě OKR pozor

- 01** Příliš mnoho OKR může vést k ztrátě zaměření a zhoršení efektivity. Doporučuje se mít **3-5 cílů** a **3-5 klíčových výsledků pro každý cíl**.
- 02** Je důležité nastavit OKR tak, aby byly **náročné, ale stále dosažitelné**. Nesnažte se dosáhnout nereálných cílů, které by mohly vést k demotivaci a zklamání.
- 03** Zapojte do procesu nastavování OKR všechny členy týmu a zohledněte jejich názory a potřeby. Tím zajistíte, že budou OKR relevantní a smysluplné pro všechny zúčastněné. Jednoznačně tak v týmu zvýšíte angažovanost a pocit odpovědnosti za dosažení cílů (**OWNERSHIP**).
- 04** Během procesu sledování a hodnocení OKR je důležité být flexibilní a připravený provést úpravy, pokud se ukáže, že některé cíle nebo klíčové výsledky nejsou již relevantní nebo dosažitelné.
- 05** Vytvořte kulturu neustálého učení a zlepšování, která podporuje pravidelné hodnocení a aktualizaci OKR. Tím zajistíte, že vaše organizace bude neustále hledat způsoby, jak dosáhnout lepších výsledků a růst.

**Úspěch lidí předchází obchodnímu úspěchu firmy.** Bez úspěchu lidí není obchodního úspěchu. A přinejmenším dokud technologie nebudou umět VŠECHNO, co děláme my lidé (a to se jen tak nestane), bez nastavení lidí na úspěch v práci dosáhnou podniky jen zlomku toho, čeho by mohly potenciálně dosáhnout, kdyby využily potenciál a talent lidí.

Podrobně se na to podíváme s opravdovými mistry OKR - **Martinem Imrichem** (Safetica) a **Honzou Šebkem** (MOROSYSTEMS) v dalším ebooku, který se velmi detailně a čistě prakticky věnuje nastavování OKR ve firmách.

## Tvůrci e-booku



**Hanka Habermannová** [in](#)

**HR & People Care Lead | DataSentics, an Eviden business**

Svoji vášeň pro rozvoj lidí, péči o firemní kulturu a zefektivňování postupů v týmech i organizacích aktuálně realizuje na pozici HR & People Care Lead v DataSentics, an Eviden business. Své zkušenosti ze startupů získala také ve firmě PPC Bee na pozici COO a z aktivit na volné noze. Během nich konzultuje a mentoruje v oblastech leadership, kariérní rozvoj, agilní řízení, L&D a také OKRs coby metody, kterou sama používá v praxi a sdílí nejen skrze platformu/komunitu OKR Mastermind, jejíž je členkou.



**Milan Rataj** [in](#)

**Co-founder & People Care Lead | Sloneek**

Milan je spoluzakladatel HR systému Sloneek, kde je odpovědný za HR a operativu. Podstatnou část kariéry strávil v marketingovém a HR poradenství pro management. Je nadšeným propagátor myšlenky pojetí firemního vzdělávání jako investice a řízení lidí přes kompetence. Je místopředsedou akademického klubu České andragogická společnosti. Vystudoval andragogiku a marketing, v obou oborech získal doktoráty. Věřící v celoživotní vzdělávání a rozvoj jako způsob prevence před zakrněním.