

INOVÁCIE-6

Dávajte si takmer nedosiahnuteľné ciele

Zbehlý korporátny manažér je **majstrom mnohých zručností** a jednou z nich je aj **stanovenie ročných a kvartálnych cieľov**. Ideálna výsledková listina na konci štvrťroka obsahuje všetky **plnenia na 100%**.

V Googli používajú prístup **manažovanie prostredníctvom cieľov-OKR (Objectives and Key Results-ciele a kľúčové výsledky)**. Je to jednoduchý nástroj, ktorý **zmenil fungovanie spoločnosti**. Do Googlu ho priniesol John Doerr z firmy Kleiner Perkins, ktorá investovala do Googlu. On sa to naučil od Andyho Groova z Intelu.

Je niekoľko čŕt, ktoré **odlišujú OKR od iných korporátnych spôsobov určovania cieľov**, pre ktoré je typické „sľúb málo, splň veľa“.

- Dobré OKR v sebe snúbia **veľké ciele a merateľné kľúčové výsledky**. Ak sa strategický cieľ meria konkrétnymi cieľmi, začína to byť zaujímavejšie.
- Dobré OKR by mali byť **náročné**. Dosiachnutie a získanie 100% zo všetkých OKR by malo byť prakticky nemožné. Ak si odľaknete všetky OKR, pravdepodobne si ich nestanovujete dostatočne ambiciózne. Najlepšie OKR by malo byť **agresívne, ale realistické**. Naplnenie vhodne zvolených OKR na 70% je často lepšie ako dosiahnutie menej významných na 100%.
- OKR si stanovujú takmer **všetci-manažéri aj zamestnanci**.
- OKR sa **vyhodnocujú**. Hodnotenie **na nič neslúži** a dokonca sa ani nezaznamenáva. Vďaka tomu môžu ľudia svoje výkony **hodnotiť úprimne**.
- OKR **nie sú vyčerpávajúce**. Týkajú sa **iba tých oblastí, ktoré si vyžadujú špeciálnu pozornosť**, a tých cieľov, ktoré nebudú naplnené bez dostatočnej pozornosti. **Bežné veci týkajúce sa biznisu nepotrebujú OKR**.

S rastom podnikania sa najdôležitejšie **individuálne OKR zmenia na skupinové**. V malej spoločnosti môže aj jeden človek dokázať neuveriteľné veci. Kvôli rastu sa však bude stávať čoraz ťažším dosiahnuť náročné ciele bez spolupracovníkov.

OKR pomáhajú **udržať ľudí preč od úvah o konkurencii**. V storočí internetu sú konkurenti všade a **naháňať sa za nimi je najrýchlejšou cestou k priemernosti**. Ak sú zamestnanci zameraní na dobre koncipované OKR, nie je s tým problém. **Vedia, kam majú ísť, a nemajú čas trápiť sa konkurenciou**.

Literatúra

Eric Schmidt a Jonathan Rosenberg, Ako funguje Google, Ikar, 2015