

VÝKONNOSŤ

Kniha

Komunikácia-transparentnosť

Ďalšou peknou ukážkou **transparentnosti sú OKR** (Objectives and Key Results). Sú to cieľ-strategické zámery, ktoré sa majú naplniť a kľúčové výsledky jednotlivcov-spôsob, akým sa meria postup pri dosahovaní cieľov. Každý zamestnanec si štvrťročne aktualizuje svoje OKR a dáva ich k dispozícii všetkým vo firme, vďaka čomu každý môže ľahko nájsť priority niekoho iného. Ak stretnete niekoho v Googli a chcete sa dozvedieť viac o tom, čo robí, idete na intranet Moma a prečítate si jeho OKR. Nie je to iba názov pozície a opis úloh. Je to v prvej osobe písaný výpočet vecí, na ktorých daný človek pracuje a o ktoré sa stará. Je to najrýchlejší spôsob, ako zistiť, čo ho motivuje. OKR si píše aj najvyšší manažéri.

Inovácie-ciele

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**. Dosiahnutie a získanie 100% zo všetkých OKR by malo byť prakticky nemožné. Ak si odľahčíte 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**.

Moje postrehy

Výkonnosť organizácie

- Na meranie výkonnosti používajú systém OKR (Objectives and Key Results) ciele a kľúčové výsledky.
- Na najvyššej úrovni definujú strategické zámery.

Výkonnosť tímov a ľudí

- Strategické ciele rozmieňajú na ciele jednotlivcov.
- Ciele sú veľké, ambiciózne, agresívne, náročné, merateľné, realistické, termínované.
- Na úrovni pracovníkov definujú kľúčové výsledky.
- OKR ukazuje smer a cestu.
- OKR robia iba pre významné procesy, ktoré treba sledovať.

- OKR odpútava pozornosť ľudí od konkurencie.
- OKR si robia manažéri aj zamestnanci.
- OKR si definuje každý sám.
- OKR si ľudia robia raz za štvrtrok.
- Individuálne OKR sa menia na skupinové.
- Všetky OKR sú zverejnené. Vidia ich všetci vo firme.
- OKR sa vyhodnocujú.
- OKR nemajú vplyv na odmeňovanie.
- OKR majú iba motivačný význam.

Literatúra

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