

# Kako učinkovito postavljati cilje in zelene rezultate v podjetju

V prispevku bomo spoznali OKR, učinkovito tehniko, ki podjetnikom pomaga pri učinkovitem postavljanju ciljev in doseganju ključnih rezultatov. OKR je kratica za angleški izraz Objectives and Key Results (tj. cilji in ključni rezultati). OKR je zelo priljubljena tehnika določanja ciljev, ki jo uporabljajo najvišje vodstvo in ekipe za pomoč pri izvajanju strategije.

Glavni namen OKR je določitev jasnih in ambicioznih ciljev, zagotovitev skladnosti, redno merjenje napredka in hkrati spodbujanje predanosti. Ena največjih prednosti OKR je v preprostosti in usmerjenosti v rezultate. Če ste oseba na vodstvenem položaju ali pa posameznik, ki prisega na cilje, ste skoraj zagotovo že slišali za OKR. V nadaljevanju prispevka bomo šli skozi korake do obvladovanja OKR, s kateri bomo skušali odgovoriti na pomembna vprašanja.

Najprej je prav, da spoznamo in razumemo osnove OKR, to je ciljev in ključnih rezultatov. OKR ni nič drugega kot cilj, zapisan na naslednji način: „Dosegli bomo [ta in ta cilj], kar bomo merili s [temi in temi ključnimi rezultati].“ Kot že samo ime pove, je OKR sestavljen iz dveh delov, tj. iz:

- cilja (O – objective) in
- nekaj povezanih ključnih rezultatov (KR – key results), teh je običajno 3 do 5.

## Poglejmo si primer OKR:

- Cilj: Začeti ustvarjati potencialne stranke z vsebinskim marketingom
- Ključni rezultati:
  1. Pridobiti 25 povratnih povezav
  2. Povečati organski promet na spletnem mestu za 30%
  3. Povečati konverzijo preizkusne različice za 5%
  4. Pridobitev 100 potencialnih kupcev

V nadaljevanju si bomo natančneje ogledali vsakega od dveh elementov OKR:

### 1. CILJ

Cilj je izjava o tem, kaj je treba doseči. To je tisto, kar želimo doseči, se pravi končni rezultat. Vprašanja, na katerih cilj temelji, bi morali biti „Kam želimo priti?“ in „Kaj želimo doseči?“. Cilj mora biti ambiciozen,

**konkreten in pomemben.** Bistvo je, da se identificira nekaj temeljnih ciljev za organizacijo, ki lahko pripeljejo do največjega napredka, medtem ko se vsemu drugemu pripiše nižjo prioriteto.

**V okviru OKR bi moral biti cilj tako ambiciozen, da je že nekoliko nelagodno in te prisili, da izstopiš iz cone udobja,** po drugi strani pa mora biti tudi kratek in enostaven, da si ga lahko zapomnimo. Kako formalno je cilj zapisan, je odvisno od posameznega podjetja.

Najpogostejša napaka, ki jo običajno naredimo je, da je cilj zapisan kot ključni rezultat.

S pravilno zastavljenim ciljem se izognemo zmedi in slabi izvedbi.

## 2. KLJUČNI REZULTATI

**Ključni rezultati (K) predstavljajo osnovo za merjenje napredka.** Vprašanje za ključni rezultat je „**Kako bomo vedeli, da smo prišli tja?**“. Ključni rezultati morajo biti merljivi in preverljivi. Potrebujejo začetno in ciljno vrednost. Če ključni rezultat nima številke, ni ključni rezultat. Cilj je dosežen, ko so doseženi vsi ključni rezultati, ti pa morajo temeljiti na nečem, kar je mogoče izmeriti, kot so na primer prihodki, uspešnost, angažiranost, rast itd. Ključnih rezultatov ne sme biti več kot pet na cilj, idealno jih je 3 do 5.

Še nekaj je pomembno, ko definiramo ključne rezultate:

- Rezultat je vedno vrednost, učinek, vedenje, sprememba, donosnost naložbe itd..
- Rezultat ni naloga, opravilo ali zahteva.
- Rezultat ni prodajni načrt ali poročilo.
- Rezultat je na primer 10 novih kupcev.

V podjetniškem podpornem okolju je rezultat lahko:

- 10 novih inkubirancev ali pa
- 20 uspešno mentoriranih podjetij
- Rezultat ni 'opravljenih 50 mentorskih ur'. Slednje je opravilo, ne rezultat.

Torej, za vsak ključni rezultat mora biti jasn dokaz, da je bil dosežen. Dokazi so lahko meritve, dnevniki sprememb, opombe, poročila itd. Dokazi morajo biti verodostojni in dostopni vsem vpletenim v OKR.

Vodje, menedžerji, podjetniki bi morali trdno stati za nekaj OKR-jev, ki članom ekipe prinašajo jasnost, usmeritev in izhodišče za ocenjevanje.

Sedaj, ko razumemo glavno filozofijo OKR, si pogledajmo, kako OKR uporabiti na ravni organizacije.

## Katere vrste OKR poznamo?

Poznamo več vrst OKR. V nadaljevanju si bomo pogledali dve delitvi.

**Prvo razlikovanje** temelji na tem, kako ambiciozni so cilji in koliko neznank je glede njihove izvedbe. Glede na te spremenljivke lahko opredelimo **obvezujoče OKR in aspiracijske OKR**.

- **Obvezujoči OKR** so zaveze ekipe z natančnim načrtom, viri, časovnico itd. Obstaja trden načrt, kako bodo OKR doseženi.
- Na drugi strani so **Aspiracijski OKR**. V tem primeru gre za cilje, ki so na prvi pogled nedosegljivi in so tudi zelo tvegani. Njihov izid je težko napovedati. Ti cilji zahtevajo od nas veliko več eksperimentiranja, brez trdnega načrta.

Za vsako organizacijo je bistveno, da identificira nekaj temeljnih ciljev, ki organizacijo lahko pripeljejo do največjega napredka. Skladno s temi cilji, je potrebno vsemu drugemu znižati prioriteto. In še ena stvar je, cilj mora biti ambiciozen, konkreten in pomemben.

**Drugo razlikovanje** temelji na časovnem okviru oziroma frekvenci. Glede na različne časovne okvire razlikujemo tri vrste OKR:

- **Strateška frekvenca:** Ti cilji so postavljeni na visoki ravni, običajno se jih določi na letni ravni za časovno obdobje enega leta ali celo daljše obdobje. Pri OKR na ravni podjetja bi se moralo podjetje skupaj **usmeriti v nekaj dolgoročnih ciljev**.
- **Taktična frekvenca:** Gre za bolj kratkoročne OKR, običajno na ravni ekip, in običajno so določeni četrletno.
- **Operativna frekvenca:** Gre za operativne cilje, kjer se doseganje preverja tedensko, običajno je namenjeno spremljanju napredka pri ključnih rezultatih.

Kakšen je idealen časovni okvir za OKR? Delno smo na vprašanje odgovorili s tem, ko smo govorili o vrstah OKR. Vendar, če smo na tej točki še bolj eksplicitni, je potrebno:

- podjetniške (strateške) OKR določiti na letni ravni v časovnem razponu od 1 do 3 let,
- ekipne (taktične) pa četrletno s četrletnim časovnim razponom.

Seveda so to splošna priporočila, ki jih lahko prilagodite. Časovne okvire je mogoče prilagoditi glede na to, kako hitro podjetje ali posamezna ekipa napreduje pri doseganju svojih ciljev.

Poglejmo še, koliko OKR potrebujemo? Zelo pomembno je, da jih nimamo preveč. Zgornja meja je 7 OKR. Čim manj kot jih imamo, boljše je. Podjetje si lahko določi tudi samo 1 OKR na ravni organizacije. Namen tega edinega OKR je, da podjetje popelje naprej. Predstavljajte si, da so vsi ključni ljudje osredotočeni na en sam cilj. To vsem da občutek, da lahko premikate gore. Če imamo v podjetju preveč ciljev, se težko odločimo, kje naj začnemo. Saj poznate to: 'Kadar je vse pomembno, pravzaprav nič ni zares pomembno.

- **Kako pogosto je treba spremljati ključne rezultate?**

Ključne rezultate je treba meriti vsak teden. Če se cilj ne izvaja skrajno dosledno, to ni cilj, ampak zgolj želja, lepe sanje. In ravno doslednost pri spremljanju napredka je najtežji in najpomembnejši del OKR. Doslednost lahko dosežemo s tedenskimi preverjanji OKR.

Tedenska preverjanja so redni dogodki, v okviru katerih ekipa spremlja dosežke.

- Pregledajo se cilji,
- ključni rezultati in pobude ter
- njihov napredek.

Poleg tega lahko ekipe razpravljajo o tem, kako samozavestne so glede realizacije OKR in kako se lahko izboljšajo.

Za spodbujanje agilnosti se lahko ekipe na tedenskih preverjanjih pogovorijo tudi o tem, ali so potrebne kakršne koli prilagoditve OKR.

- **Prednosti OKR**

Obstaja pet glavnih prednosti (in ena dodatna) določanja OKR, za katere se uporablja kratica F.A.C.T.S.

Te prednosti, kot jih opisuje John Doerr, investitor tveganega kapitala, ki je zadevno tehniko populariziral, so:

1. **Osredotočenost (Focus):** Zmedenost in nedorečenost sta največja sovražnika doseganja ciljev. Z OKR se določijo jasni cilji, skupaj z načrtom in protokolom za njihovo merjenje. To hkrati pomeni, da so določene prednostne naloge in zato vsak točno ve, na kaj se osredotočiti.
2. **Usklajenost (Alignment):** V ekipah in organizacijah je usklajenost med člani ekipe ali vsemi organizacijskimi plastmi ključnega pomena. Težko je doseči cilj, če vsak vleče v svojo smer. Jasni cilji

in redno merjenje napredka zagotavljata usklajenost, ki omogoča veliko hitrejše doseganje zelenih ciljev. Pomembno je tudi, da so OKR javni in znani vsem v organizaciji.

3. **Predanost (Commitment):** Pri določanju OKR je pomembna predanost vseh ključnih vpletenih strani. V okviru uskladitve bi se morali vsi zavezati, da bodo trdo delali za končni cilj. Jasen znak predanosti je, če se za doseganje novih ciljev prerazporedi sredstva in prilagodi upravljanje časa znotraj podjetja. Poleg tega je zelo koristna uporaba vizualizacije OKR v pisarni oz. delovnih prostorih. Oboje sta pomembna znaka predanosti na organizacijski ravni.
4. **Sledenje (Tracking):** Bistvo ključnih rezultatov je merjenje napredka pri doseganju ciljev. Torej, merjenje napredka je glavni element te tehnike. Le tisto, kar merimo, lahko upravljamo. Po določitvi OKR je zelo priporočljivo izvajati tedenska preverjanja. Pri preverjanjih je smiseln kratek razmislek oziroma analiza, zakaj in kako ekipa napreduje pri doseganju ciljev in kako je mogoče to izboljšati.
5. **Ambicioznost (Stretching):** Tehnika OKR spodbuja postavljanje ambicioznih ciljev, ki so zunaj cone udobja. Ti cilji nas spodbujajo, da dosežemo veliko več kot le „običajno poslovanje“. Tehnika OKR temelji na preprosti ideji, ki spodbuja 10-kratno rast, zato je ambicioznost ciljev vsekakor pomembna prednost. En preprost znak, da si ne določamo dovolj ambicioznih ciljev, je, da vedno dosežemo vse cilje.
6. **Dodatna prednost OKR je spodbujanje agilnosti (Agility):** Prav zaradi rednih tedenskih preverjanj napredka, se spodbuja agilnost v podjetju. Tedenska preverjanja omogočajo zaznavanje težav, sprememb in hitre odzive. V tem smislu je pomembno, da se OKR redno pregledujejo in posodablajo. Ekipa bi se morale o teh dogodkih/spremembah pogovarjati in se vprašati, ali so potrebne prilagoditve OKR.

- **Pogoste napake pri določanju OKR**

Nobena tehnika določanja ciljev ni brez pomanjkljivosti in tudi pri določanju OKR lahko naredimo nekaj ključnih napak, če implementacija ni pravilna. Poglejmo nekaj pogostih napak pri določanju OKR:

- **Ne vemo, kako OKR pravilno zapisati:** Tehnika je res preprosta, a ker je tako neposredna, je včasih OKR težko zapisati. Morda boste po nepotrebem pod pritiskom, ali so OKR pravilno zapisani. To je ali so zapisani kot rezultati, ali so ključni rezultati merljivi itd. Morda boste imeli težave pri izbiri pravih ključnih rezultatov. **Nasvet, ki vam bo pomagal premagati ta izziv, je precej preprost: Vaja dela mojstra.** Več OKR kot zapišete, vse lažje jih je optimalno določiti. A ni super, da smo eno vajo že naredili.

- **Druga napaka je, da ne merimo ključnih rezultatov.** Ključne rezultate določimo in nato nanje pozabimo. Morda ste ponosni, da ste določili OKR, potem pa nanje popolnoma pozabite. Zato ne pozabiti na redno spremljanje in merjenje napredka. Ta del je obvezen, saj nam daje pregled, kako hitro se premikamo k zastavljenim ciljem. Koristno priporočilo pri določanju OKR je, da imenujemo neposredno odgovorno osebo za posamezen OKR. In ta oseba mora biti nato odgovorna tudi za redna tedenska preverjanja napredka.
- **Tretja napaka je, da ostanete pri „običajnem poslovanju“:** Pri OKR je pomembno, da ekipa preseže običajno poslovanje in uspeh poveča za 10x. To pomeni, da morajo biti cilji določeni ambiciozno in da so navdihujoči. Premajhna ambicioznost je ena izmed pogostih napak, ki jih ekipe naredijo pri določanju OKR. Če je dosežena večina OKR, je to očitni znak, da cilji niso dovolj ambiciozni.
- **Četrta napaka je, da določite preveč OKR:** Če imate določenih preveč ciljev, verjetno ne boste dosegli nobenega od njih. V večini primerov je veliko bolje narediti deset korakov v eno smer, če je smer prava, kot pa narediti po en korak v deset različnih smeri. Preveč navodil vodi v zmedo, odlašanje in negotovost, kje in kako začeti. Sedem OKR je največ, kar je še mogoče upravljati. Po mnenju mnogih pa so 1–3 OKR najboljša možnost, saj s tem dosežemo večjo osredotočenost. In je bilo že omenjeno, lahko izberete celo samo 1 OKR.
- **Peta napaka je, da OKR uporabljate za stvari, za katere niso namenjeni:** OKR niso ključni kazalniki uspešnosti, niso sezname opravil in niso ocene zaposlenih. OKR so orodje za pomoč pri izvajanju strategije podjetja. Pomemben del OKR je, da podjetja in ekipe zapustijo cono udobja in več tvegajo. Prav tako se ekipe spodbuja, da pravilno določijo prednostne cilje, in sicer tako, da iščejo največje priložnosti.

Na tej točki velja tudi omeniti, da morajo biti OKR ločeni od plačila oziroma nagrad in stimulacij za zaposlene, sicer se bodo določali varni cilji, namesto da bi se stremelo k dovolj ambicioznim ciljem.

»Projekt je sofinanciran s pomočjo Evropskega sklada za regionalni razvoj, Ministrstva za gospodarstvo, turizem in šport ter SPIRIT, Javna agencija«