

SROVNÁNÍ PŘÍSTUPU RŮZNÝCH AUTORŮ K METODĚ OBJECTIVES AND KEY RESULTS

COMPARISON OF THE APPROACH OF DIFFERENT AUTHORS TO THE OBJECTIVES AND KEY RESULTS METHOD

Jakub Kopecký¹, Ondřej Žižlavský²

¹ Ing. Jakub Kopecký, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí, Jakub.Kopecky@vutbr.cz

² doc. Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D., Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí, Ondrej.Zizlavsky@vut.cz

Abstract:

This paper's purpose is to compare different authors' approaches to setting, monitoring, and evaluating goals using the objectives and key results (OKR) method. The article is based on a literature review of available sources related to OKR. First, the individual components of OKR are identified and explained based on the literature review. Next, the approaches of individual authors to these components of OKR are summarized. The authors' approaches are compared in the table. The observed differences between the approaches are not significant but still exist. The reason for these differences (if known), possible advantages, and disadvantages are discussed in the discussion section. The work's main outcome is the opportunity to get familiar with the OKR method as a modern, agile, and effective approach to setting and achieving company goals compared to the traditional management by objectives (MBO) approach, introduced already almost 70 years ago by Peter Drucker and still used in many companies. This paper also allows readers to get a quick idea of the differences between individual authors in the approach to OKR. Therefore, this paper serves as a starting point for an initial introduction to the OKR method for those becoming interested in this method, either from a practical application or research perspective.

Keywords: Objectives and Key Results, OKR, OKR Literature review, OKR approaches comparison

JEL Classification: M10, M12, M14, M21

ÚVOD

Vznik metody Objectives and Key Results a její využívání k dosažení ambiciózních cílů podniku je spojován se jménem Andrewa Grove, prezidenta Intelu v 70. letech 20. století. Položením otázek: Kam chci směřovat? Jak budu postupovat, abych se tam dostal? zjednodušil určení, na čem opravdu záleží a čemu se podnik bude v následujícím časovém horizontu výhradně věnovat. Svůj přístup označoval „High output management“ a popsal jej ve stejnojmenné knize (Grove, 1995). Intel se díky OKR dokázal rychle přizpůsobit měnícímu se trhu a z výroby paměťových čipů se transformoval k výrobě mikroprocesorů, což jej pravděpodobně zachránilo od úpadku a dostalo na úroveň jedné z nejúspěšnějších společností dneška. (Harke et al., 2019) Pojem Objectives and Key Results začal používat až John Doerr, bývalý zaměstnanec Intelu. Doerr byl natolik fascinován, že v roce 1980 z Intelu odešel a začal se věnovat koučování firem v oblasti implementace a používání OKR. (McGinn, 2018) Až donedávna byly OKR spíše opomíjeným, málo známým přístupem. Další významná osobnost OKR je Ben Lamorte. Inspirován příběhem úspěchu firmy Oracle, dosaženého díky OKR, se začal od roku 2011 věnovat koučování firem. Založil síť OKR.com, která trénuje a sdružuje OKR kouče po celém světě. Ve svém příběhu popisuje, že zkraje o placený koučink OKR nebyl moc zájem. Revoluci však způsobilo, když John Doerr v roce 2018 vydal svoji knihu Measure what matters, ve které

popsal svoje celoživotní úspěchy s OKR a spojení s velkými jmény jako Intel, Google, Bono, Bill Gates a další (Doerr, 2018). Poptávka po koučinku OKR mezi podniky pak vzrostla nejméně 10x. Lamorte je autorem dvou knih – Objectives and Key Results (Niven & Lamorte, 2016) týkající se zejména teorie, kterou napsal v roce 2016 společně s Paulem Nivenem a následně v roce 2022 vydal knihu The OKR Field Book (Lamorte, 2022), která reaguje na vysokou poptávku po OKR koučingu a má sloužit jako vzdělávací materiál pro externí (i interní) OKR kouče. (Niven & Lamorte, 2016) a (Lamorte, 2022) Třetí významnou autorkou na poli OKR je Christina Wodtke, která svoje úspěchy a přístup k OKR shrnuje v knize Radical focus (Wodtke, 2019), vydané poprvé v roce 2014. Díla těchto tří autorů se navzájem doplňují a často na sebe odkazují. K OKR vznikají postupně i další zdroje, které jsou však spíše příručkami z praxe, tvořené různými kouči a základ mají v těchto třech knihách. V praxi také vznikají a postupně se etablují různé softwarové společnosti zaměřené na tvorbu softwaru pro práci s OKR. O tom, že OKR přestávají patřit mezi okrajové záležitosti svědčí počet jejich zákazníků a zastoupení velkých jmen, např. platforma Perdoo (www.perdoo.com) – 2 tis.+ zákazníku, Tesco, Siemens, Lékaři bez hranic a další; Gtmhub (<https://gtmhub.com>) – 1 tis.+ zákazníků, Societé Generale, Mazda, T-mobile, Adobe, Red Hat a další. Cílem tohoto článku bylo provedení rešerše, srovnání teoretických východisek a přístupu autorů Johna Doerra, Christiny Wodtke a Bena Lamorteho.

1. METODIKA

Článek se věnuje rešerši základních knih týkajících se Objectives and Key Results. Nejde o rozsáhlou rešerši mnoha akademických zdrojů ale spíše o základní shrnutí teoretických poznatků a srovnání přístupu třech nejznámějších autorů knih o OKR. Konkrétně jde o autory a knihy: John Doerr, kniha *Measure what matters* (Doerr, 2018), Christina Wodtke, kniha *Radical Focus* (Wodtke, 2019), Ben Lamorte, knihy *The OKR field book: a step-by-step guide for objectives and key results coaches* (Lamorte, 2022) a *Objectives and Key Results* (Niven & Lamorte, 2016). Vzhledem k tomu, že všechny čtyři knihy jsou psány spíše popularizační formou, provedení rešerše je užitečné pro zorientování se v tématu Objectives and Key Results obecně a rovněž ke srovnání přístupu autorů. Z výsledků této práce budu dále vycházet ve svém dalším výzkumu v rámci doktorského studia, jak je nastíněno v kapitole 4. Postup literární rešerše byl takový, že jsem si nejprve přečetl všechny 4 knihy a odvodil z nich, z jakých částí/aspektů se koncept Objectives and Key Results skládá. Rešerši jsem dál strukturoval podle jednotlivých odvozených aspektů OKR. Tyto aspekty jsou v článku reprezentovány jednotlivými podkapitolami kapitoly 2. Rešerše začíná definicí základních aspektů – cíl (Objective), klíčový výsledek (Key Result), pokračuje dalšími pojmy jako iniciativy a metriky zdraví. Posléze se věnuje systému skórování OKR, délce OKR cyklu, srovnání OKR napříč firmou (alignment), transparentnosti a oddělení OKR od systému odměňování zaměstnanců, průběžné práci s OKR, monitoringu průběhu a uzavření cyklu. Každý aspekt jsem detailně popsal z pohledu všech tří autorů. Literární rešerši jsem pak zakončil tabulkou, která zjištěné poznatky shrnuje v přehledné a stručné podobě. Zjištěné rozdíly v přístupu autorů jsem následně diskutoval v diskusi a vyvozoval z nich závěry.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Cíl – Objective

Hlavní část a první písmeno ve zkratce OKR označuje Objective – cíl. Wodtke (2021) popisuje, že cíl má být kvalitativní a inspirující – jasný a srozumitelný cíl dává pracovníkům smysl práce. Navrhuje také cíle formulovat a komunikovat jazykem blízkým těm, kteří tyto cíle plní. Doporučuje užívání slangu či žargonu týmu. Cíl je časově ohraničený – cíle se u OKR nastavují obvykle na čtvrtletí. Méně je více – pouze 1 široký celopodnikový cíl a ideálně 1 cíl týmový. Více celopodnikových cílů pouze v případě velkých firem s více nesourodými strategickými obchodními jednotkami – pak 1 OKR na 1 SBU. Nezávisle splnitelné týmem – pokud splnění cíle závisí na práci jiného týmu, pak takový cíl není vhodný. Nesplnění cíle pak vede k výmluvám a obviňování ostatních za špatný výsledek. (Wodtke, 2019) Metoda OKR řeší společné cíle

pomocí sladění jednotlivých cílů (jak popisuje kap. 1.7). Tedy společný cíl je stanoven na nejvyšší úrovni a vlastní cíle nižší úrovně si týmy stanovují samy, sladují je a diskutují s ostatními.

Doerr (2018) popisuje, že cíl je jednoduše to, co má být dosaženo. Popis cíle začíná otázkami: Co je pro nás nejdůležitější pro následující čtvrtletí (půlrok, rok)? Jaké jsou naše opravdové priority? Kam by měli zaměstnanci soustředit svoje snahy? Jednou ze „super schopností“, kterou Doerr přičítá metodě OKR, je soustředění se na priority a zavázání se k jejich následování. Z toho dále vychází a popisuje, že cíle mají být významné, konkrétní, orientované na akci, a ideálně také inspirující. Správné zavedení a používání OKR je prevencí nejasného směřování a nejasného postupu práce. Doerr nedoporučuje nastavovat odpovědnost za více než 3-5 OKR, více by ředilo soustředění se na to, co je opravdu důležité.

Lamorte (2022) a (Lamorte & Niven, 2016) definuje cíl jako jednoduchou větu, začínající slovesem, nastiňující široce nevržený kvalitativní cíl, který bude pohánět organizaci správným směrem. Správný cíl je časově ohraničený – splnitelný za cyklus OKR, inspiruje a zachycuje sdílenou vizi týmu. Odpovídá na otázku: Na co zaměříme naši snahu jako tým, abychom v krátké době dosáhli výsledků? Zároveň Lamorte doporučuje cíl doplnit odpovědí na otázku „Proč/proč právě teď?“ jako vysvětlení kontextu a motivaci. Počet OKR doporučuje, aby se nikdo nepodílel na více než 3–5 OKR, přičemž čím méně, tím lépe.

2.2 Klíčové výsledky – Key Results

Klíčový výsledek – Key Result – je kvantitativní měřítko dosahování cíle. Wodtke (2021) uvádí, že klíčové výsledky definují, co je cílem myšleno, jak se projeví jeho splnění. Doporučuje obvykle pracovat se třemi klíčovými výsledky, i když připouští možnost pouze jednoho až pěti klíčových výsledků. Klíčové výsledky musí být měřitelné. Samotný výběr metriky pro daný cíl je obtížný a zároveň velmi důležitý. Na sestavování metrik by se měl podílet celý tým formou například brainstormingu. Správný výběr metrik a jejich cílování může reprezentovat různé dimenze daného cíle a ideálně je vyvažovat (např. měřítko výkonu a měřítko kvality). Wodtke zvláště zdůrazňuje, že je nutné důkladně promyslet, jaká měřítko zvolit, aby opravdu reprezentovaly daný cíl. Také podotýká, že pouhé „splnění úkolu“ nemůže být metrikou.

Doerr (2018) popisuje, že zatímco Objectives inspirují a ukazují budoucí vyhlídky, Key Results jsou více „přizemní“, měřitelné metriky založené na tvrdých datech. Plnění každého z klíčových výsledků by mělo být výzvou samo o sobě. Rovněž podotýká, že pokud je cíl správně formulovaný, pak stačí tři až pět klíčových výsledků. Více nedoporučuje, protože by se tím rozdrobilo zaměření a nedosahovalo by se výrazného postupu.

Podle Lamorteho (2022) a (Lamorte & Niven, 2016) je klíčový výsledek kvantitativním vyjádřením dosažení cíle. Odpovídá na otázku „Jak poznáme, že jsme dosáhli cíle?“. Klíčový výsledek musí být kvantitativní, měřitelný a specifický. Na jeden cíl by mělo být ideálně 3–5 klíčových výsledků.

2.3 Iniciativy – Initiatives

Třetí částí OKR jsou Initiatives = iniciativy/aktivity vedoucí k plnění cíle. Výběr a provádění správných aktivit se projevuje změnou hodnoty klíčových výsledků (KRs). Wodtke (2021) navrhuje, aby celý tým věnoval čas nejprve navrhováním různých aktivit, které by se mohly podniknout pro dosažení očekávané změny v KR. Následně by měly návrhy být shromážděny a ohodnoceny v kontextu: Který KR má tato aktivita ovlivnit? Jak velký je očekávaný dopad? Jaká je předpokládaná náročnost aktivity? Jaké je zdůvodnění této aktivity (proč zrovna tento návrh)? Smyslem je mít k dispozici mnoho návrhů, jak dosáhnout očekávaných výsledků. Mezi návrhy se dá flexibilně přecházet a rychle skončit s tím, u čeho se výsledky nedostaví a přejít k návrhu jinému.

Doerr (2018) iniciativy příliš nerozebírá. Na obecnější úrovni uvádí, že je třeba pravidelně kontrolovat směřování ke splnění daného OKR na pravidelných schůzkách a vyhodnocovat, co mělo smysl a projevilo se v posunu v KR kýženým směrem a co naopak vliv nemělo. Podotýká, že taková zpětná vazba o smyslu práce motivuje více než finanční odměny. Pokud něco nefunguje, tak včasné ukončení takové iniciativy rovněž předchází budoucí frustraci.

Lamorte (2022), jak je popsáno v kap. 1.10, doporučuje průběžně dokumentovat, jak iniciativy pomohly naplňovat OKR v minulém období a jaké činnosti budou prováděny v období následujícím.

2.4 Health metrics – metriky zdraví

Wodtke (2021) k OKR navrhuje vždy přiřadit rovněž 2 až 5 metrik, které sice nesouvisí s/necílí na ně dané OKR, ale nemůžeme o nich ztratit přehled. Smyslem je, aby tým soustředěný na jeden úkol nepozorovaně nenechal například zhoršovat spokojenost zákazníků. Tyto metriky zdraví navrhuje hodnotit jednoduše barvami, jako na semaforu – zelená = vše v pořádku, žlutá = pozor, možná je potřeba akce, červená = prioritu přede vším má řešení tohoto stavu.

Doerr (2018) na příkladech z praxe ilustruje, jak může zaměření pouze na klíčové výsledky (v jeho příkladu nízká spotřeba paliva u auta) a opominutí jiných důležitých aspektů dopadnout fatálně (např. zlepšení spotřeby na úkor bezpečnosti). Navrhuje toto řešit párováním KRů týkající se kvantitativní s KRů týkajícími se kvality (např. KR1: 10+ jednání s potenciálními zákazníky, KR2: 2+ nově podepsaných smluv). Tím by se mělo zamezit hromadění výsledků bez přínosu.

Lamorte (2016) uvádí metriky zdraví jako ukazatele, které bude firma monitorovat často a dlouhodobě zejména proto, že reprezentují úspěšné naplňování její strategie. Je potřeba, aby tyto ukazatele firma stanovila a při sestavování a plnění OKR dávala pozor na (negativní) vliv OKR na zdravotní metriky. Pro jejich stanovení navrhuje zamyslet se nad tím, co jsou „pilíře“ našeho podnikání a z nich odvodit ukazatele obvykle se týkající financí, zákazníků, klíčových procesů a zaměstnanců.

2.5 Skórování OKR – nastavení cíle a hodnocení stavu OKR

Ambicióznost, je jednou z hlavních „super-schopností“ OKR. Wodtke (2021) používá škálu důvěry v dosažení cíle od 1 do 10, kde 1 je nedosažitelný cíl a 10 velmi jednoduchý cíl. Jako ambiciózně nastavený cíl označuje ten, u něž tým vnímá šanci na splnění 5/10 – tedy 50% šance na úspěch. Tým musí vnímat, že splnění cíle bude velmi těžké, ale stále ještě reálné.

Doerr (2018) popisuje, že OKR nás tlačí daleko mimo komfortní zónu, k úspěchům na hranici možností a snů. Zároveň podotýká, že pokud chce společnost dlouho existovat a prosperovat, musí inovovat. Právě ambiciózní cíle jsou to, co nás nutí k podávání maximálních výkonů, hledání nových a kreativních řešení, a často vedou k revoluci zaběhlých byznys modelů. Pokud jsou však cíle příliš ambiciózní, zcela nerealistické, může to být kontraproduktivní. Cíle by tedy měly být ambiciózní ale stále reálné. Doerr rozlišuje 2 typy cílů – „committed objectives and aspirational objectives“, tedy závazné a aspirační cíle. Podstatou je, že u závazných cílů se očekává splnění na úrovni 100 %. Patří sem cíle zaměřené např. na běžné metriky spojené s fungováním daného podniku, jako příklad uvádí Google a počet nově uvedených produktů na trh, počet nově přijatých zaměstnanců, počet zákazníků atd. Aspirační cíle mají mířit na vyšší riziko, jsou více zaměřené na budoucnost a podnik jako celek. Mohou se týkat prakticky čehokoliv, jsou velkou výzvou a mají mobilizovat celou společnost. U aspiračních OKR je cílem dosáhnout alespoň 70 % naplnění. Je pro ně typická větší míra neúspěchu – u Google 70% naplnění dosáhne běžně jen asi u 6 z 10 nastavených cílů. Jaké má být relativní zastoupení závazných a aspiračních OKR nelze podle Doerra jednoduše doporučit. Ideální stav se totiž liší podnik od podniku a také se mění v čase. Záleží na podniku a jeho situaci, zda příští rok potřebuje být: agilní a odvážný, proniknout na nové trhy apod. nebo naopak konzervativní a upevnit svou stávající pozici atd.

Lamorte (2022) definuje naplnění cíle na škále 0,0 až 1,0. Co se týče nastavování OKR, prosazuje svůj třístupňový systém skládající se z úrovní stretch – target – commit, volně přeloženo jako ambiciózní – cílová – závazná úroveň. Tyto úrovně charakterizuje následovně: Závazná úroveň – odpovídá míře splnění do 0,3, ukazuje, čeho očekáváme, že dosáhneme, pravděpodobnost splnění 90 %, plně v naší moci. Cílová úroveň – odpovídá míře splnění do 0,7, ukazuje, čeho doufáme, že dosáhneme, složitá ale dosažitelná, pravděpodobnost splnění 50 %, většinou v naší moci. Ambiciózní úroveň – odpovídá míře splnění do 1,0, ukazuje, co považujeme za úžasný výsledek, pravděpodobnost splnění 10 %, není v naší moci. Lamorte

doporučuje, aby si týmy při nastavování OKR vyjasnily, co která z těchto úrovní pro dané OKR konkrétně znamená.

2.6 Délka trvání OKR cyklu

Zatímco se cíle běžně nastavují na rok, u OKR jsou časové horizonty výrazně kratší, obvykle čtvrtletní. Wodtke (2021) připouští, že obvyklá čtvrtletní perioda se může prodloužit podle dynamiky prostředí, ve kterém podnik působí a také podle rozsahu a složitosti cíle. V praxi je tak možné se setkat s přístupem, kdy vedle sebe existují různé časové horizonty pro různé OKR. Uvádí, že časový horizont pro plnění cíle se liší u malých start-upů a obrovských firem. Čím je firma větší a její podnikání komplexnější, tím spíše bude mít různé časové horizonty pro svoje OKR. To vysvětluje tím, že větší cíle už nemusí být za čtvrtletí z různých důvodů splnitelné. Mohou tak vedle sebe existovat čtvrtletní a roční OKR. Zároveň podotýká, že mohou existovat výjimky pro určité obory, jako např. biotechnologické firmy, banky či farmaceutické firmy, kde podstatná část cesty k splnění cíle není ovlivnitelná podnikem (např. dlouhé lhůty úřadů k vydání povolení apod.).

Doerr (2018) podotýká, že je možná existence dlouhodobých OKR a krátkodobých, které z dlouhodobých vychází a pomáhají je naplňovat. Doporučuje však držet se doporučené čtvrtletní kadence, která je podle něj vhodná pro většinu podniků. Uzavírá však tím, že finální rozhodnutí o používaných časových horizontech by mělo respektovat kontext a kulturu daného podniku a odvětví.

Lamorte (2022) vzhledem ke svým zkušenostem z praxe OKR v mnoha firmách potvrzuje, že nejpoužívanějším horizontem pro OKR je čtvrtletí, nicméně v posledních letech je možné pozorovat posun směrem ke 4měsíčním OKR. Důvodem je to, že konec čtvrtletního intervalu v podnicích jednak často koliduje s dalšími činnostmi typickými pro konec čtvrtletí – např. reportování výsledků, uzavírání účetnictví apod. a jednak také koliduje se zimními prázdninami a dobou letních dovolených. Čtyřměsíční interval tak umožňuje pohodlněji uzavřít cyklus OKR a věnovat se nastavení OKR cyklu dalšího.

2.7 Srovnání OKR napříč firmou (alignment)

Wodtke (2021) popisuje, že nejprve prosazovala model kaskádování OKR – vazby směrem od klíčového výsledku celopodnikového cíle k nižšímu cíli atd. Tedy top management podniku nejprve nastaví celopodnikové OKR, následně vedoucí útvarů od nich odvodí svoje OKR atd. Následně ale přiznává, že tento model funguje pro malé podniky a startupy, kde je plošší organizační struktura a méně zaměstnanců. U velkých podniků nastává problém, protože týmy na spodních úrovních musí dlouho čekat, než dojde řada na nastavení jejich OKR. Proto pro větší, hierarchičtější podniky navrhuje s tvorbou OKR začít hned po nastavení OKR nejvyšších. Dodává, že pokud je kultura společnosti správná a OKR dobře zavedené, tak týmy dokážou nastavit vlastní OKR, sladěné s vrcholovým.

Doerr (2018) vyjmenovává alignment jako další ze „super schopností“ OKR. Popisuje stejně jako Wodtke, že nejprve by měl být nastaven OKR pro nejvyšší úroveň – tj. celý podnik (top management). Následně by se od KRů nejvyššího cíle měly odvíjet cíle nižší (středního managementu) až do nejnižší úrovně. Dodává však, že tento postup z časových důvodů není úplně vhodný pro větší firmy s více stupni řízení. Navrhuje, aby se všechny OKR tvořily hned po vytvoření OKR nejvyšší úrovně. Argumentuje rovněž tím, že pokud jsou OKR dobře používané, tak zaměstnanci dokážou směrem „odspoda“ nastavovat cíle sami a správně. Dodává také, že není zakázáno OKR přidat/změnit/zrušit v průběhu cyklu, ať už v reakci na aktuální realitu, nebo pokud je to vhodné v kontextu OKR ostatních. Flexibilita a přizpůsobování se aktuálním podmínkám je právě jednou z velkých výhod OKR.

Lamorte (2022) rovnou navrhuje kaskádování OKR ze dvou důvodů: Jednak použití vyššího klíčového výsledku jako nižšího cíle jde proti definici OKR. Výsledek má být konkrétní a kvantitativní, zatímco cíl široký a kvalitativní. Pokud by se výsledek stal cílem nižší úrovně, to platit nebude. A jednak tento přístup neumožňuje zapojení a kreativitu nižších týmů, které nemohou formulovat svoje vlastní cíle. Místo toho Lamorte zastává přístup, kdy si týmy svoje OKR nastavují samy a sladují je s podnikovým cílem. Cíl si tedy neodvozují od klíčových výsledků svých nadřízených. Aby byly OKR správně sladěné, tak týmy dokumentují,

proč je jejich OKR důležitý (Proč právě teď?) a vedoucí týmů diskutují a odsouhlasí si sladění OKR s vyšším vedením.

2.8 Transparentnost OKR

Wodtke (2021) k transparentnosti OKR navrhuje koncem každého týdne posílat statusové e-maily v jednotné formě, shrnující: Jaké má tým OKR a jakou aktuálně předpokládá pravděpodobnost jejich dosažení; Shrnutí prioritních činností z minulého týdne, jestli byly provedeny, popřípadě co jejich provedení zabránilo; Priority týmu pro příští týden; Výčet rizik, překážek a příležitostí, které tým vnímá pro jejich OKR – cokoliv, co jim brání nebo může pomoci s plněním cíle; Poznámky, které jsou přínosem zejména pro koordinaci ve větších firmách. Do poznámek nepatří nepodstatné a nerelevantní věci ale mohou obsahovat například dotaz na ostatní, žádost o pomoc, připomenutí důležitého termínu apod.

Podle Doerra (2018) musí u OKR i ti nejnovější zaměstnanci vidět cíle a postup každého ze zaměstnanců, včetně CEO. Kritika a opravy jsou veřejné formou komentování – a to jak u cílů a postupu jednotlivců, tak u systému OKR v podniku jak celku. Přínosem transparentnosti je boření klasických bariér jako je například podezřívání, politikaření, nastavování lehkých a pohodlných cílů a tvorba uzavřených skupin (Silo thinking). Rovněž je vidět, od koho přichází nejlepší nápady a výsledky s opravdovým dopadem a kariérní růst je pak snadno zdůvodnitelný. Asi největší výhodou je podpora spolupráce – když se někomu nedaří plnit cíl, ostatní mu mohou pomoci, přinést čerstvé nápady co by se s tím dalo dělat, popřípadě poskytnout zpětnou vazbu ke špatným nápadům ještě před jejich realizací atd.

Lamorte (2022) a (Lamorte & Niven, 2016) považuje transparentnost za součást definice OKR – možnost, aby kdokoliv viděl OKR a postup kohokoliv, včetně možnosti zpětné vazby a komentování podporuje spolupráci, sladění a provádění strategie. Materiály týkající se nastavení, monitorování a vyhodnocování stavu OKR by měly být pro všechny uloženy na společné platformě, která je všem přístupná a blízká zaměstnancům (např. sdílené úložiště).

2.9 Oddělení OKR od systému odměňování zaměstnanců

Wodtke (2021) uvádí, že cíle mají člověka motivovat k překonávání se a hledání nových hranic, což nejde přímo moc dohromady s rozdělováním bonusů a zvyšováním mezd. Shrnuje, že cíle by měly řídit odměňování, nikoliv odměňování řídit cíle. Pokud splnění OKR podmiňuje odměnu, vede to k nastavování jednoduchých OKR (abych dosáhl odměny). Aby systém odměňování nezabíjel odvahu a posouvání hranic, je potřeba nespojovat jej s dosaženými výsledky OKR. Wodtke rovněž navrhuje, aby vedoucí měli minimálně 2x za měsíc schůzku s každým zaměstnancem pro poskytnutí zpětné vazby a sladění očekávání, včetně OKR. Tato intenzivní zpětná vazba předchází překvapení spojeným s ročním hodnocením. Odměňováno by mělo být to, co člověk pro firmu dělá, nikoliv to, jak umí v systému „chodit“.

Doerr (2018) ve spojitosti s OKR navrhuje, aby firmy upustily od tradičních ročních hodnocení výkonnosti zaměstnanců a začaly praktikovat neustálé řízení výkonnosti (continuous performance management). To je založeno na myšlence časté, až okamžité zpětné vazbě ohledně výsledků a výkonu mezi zaměstnancem a vedoucím. Zakládá se na třech částech: konverzace – zpětná vazba – uznání. Tento systém motivuje více, než hodnocení jednou za rok a díky reagování na konkrétní situace netrpí ztrátou kontextu atd. Nemělo by se však propojovat OKR přímo se systémem odměňování. OKR by sice při průběžném hodnocení měly být se zaměstnanci diskutovány, ale určování bonusů a zvyšování mezd by se z nich nemělo vyvozovat. Je možné vzít v potaz neobvykle vysoký přínos zaměstnance v OKR a zohlednit jej v bonusu. Není ale možné bonus snížit z důvodu nedosažení OKR – nejdůležitější je totiž hodnocení toho, jaký má člověk přístup k práci, OKR, jak se chová atd.

Lamorte (2022) obdobně jako předchozí dva autoři doporučuje nevypočítávat výši bonusů a mezd podle skóre dosaženého u OKR ale zároveň doporučuje zahrnout otázky a diskusi ohledně OKR do pravidelných pohovorů vedoucích se zaměstnanci. Připouští možnost napojení bonusu na konkrétní ukazatel, který je zároveň KR (např. bonus je vztážen na výši tržeb a OKR je zvýšení tržeb). Bonus tak není vypočten

dosaženým plněním ambiciózního cíle ale absolutní hodnotou metriky. Lamorte uvádí jako dobrý model oddělit hodnotící pohovory od OKR pohovorů v režimu čtvrtletní hodnocení výkonu a čtyřměsíční OKR cykly zakončené pohovorem zaměřeným na OKR. Celkem tak zaměstnanec dostane alespoň 7x ročně zpětnou vazbu a zamezí se podvědomému propojování OKR s hodnocením výkonnosti. Aby k podvědomém propojení nedocházelo, Lamorte nedoporučuje zavádění OKR a změnu systému hodnocení výkonu pracovníku zároveň, stejně jako používání stejného softwaru pro monitoring OKR a hodnocení zaměstnanců.

2.10 Práce s OKR – monitoring

Přístup Christiny Wodtke (2021) spočívá ve dvou pravidelných schůzkách týdně. Pondělní (na začátku pracovního cyklu) má danou strukturu – „4 kvadrantový model“. Nejprve se představí iniciativy (1. kvadrant), kterým se tým bude věnovat daný týden. Následuje forecast pro celý měsíc (2. kvadrant) – aby měli všichni členové aktuální představu co se chystá, aby mohli přispět k naplnění, nabídnout pomoc atd. 3. kvadrant je věnován aktuálnímu stavu jednotlivých KRů – jak si tým vede. Diskutuje se a hodnotí aktuální hodnota důvěry v dosažení cíle a důvody proč klesá/roste. V poslední, 4. části, se tým věnuje metrikám zdraví – jestli se mění barva semaforu u dané metriky, diskuse, proč se tak děje, co s tím – např. iniciativa na tento týden. Páteční schůzka (na konci pracovního cyklu) slouží k rekapitulaci toho, jak se jednotlivým týmům vedlo, čeho dosáhly, s čím bojovaly, prezentují krátce dosažené výsledky atd. Schůzka má neformální atmosféru a povahu menší oslavy – oslavy úspěchů. Účast by neměla být povinná, smyslem je totiž podpořit dobrou náladu a pocit zájmu o zaměstnance a nenásilné ocenění práce každého. Wodtke nerozvádí do detailů hodnocení na konci cyklu, naznačuje však, že průběžné hodnocení a monitoring OKR je mnohem důležitější, protože když se dělá správně a poctivě, tak konečný výsledek není pro nikoho překvapením. Konečné hodnocení OKR se získá jako průměr skóre příslušných KR, které se hodnotí buď na stupnici 0,0 – 1,0, nebo v %. Za splněný se cíl považuje, pokud průměrné naplnění podřízených KR je alespoň 70 %. Výpočet skóre by měl být proveden v posledních dvou týdnech cyklu a tým by měl reflektovat co se naučil, jaké překážky překonal, proč se (ne)podařilo splnit OKR apod. Z reflexe plyne ponaučení pro další pokračování OKR, jak co se týče nastavování, tak co se týče plnění OKR.

Doerr (2018) podotýká, že bez pravidelných kontrolních schůzek a vyhodnocování stavu OKR by byla míra motivace k plnění cílů malá a také by hrozilo, že se bude pracovat na cílech, které již nejsou aktuální/relevantní. Doporučuje, aby se týmy scházely ideálně jednou za týden. Na pravidelných schůzkách by se měl tým společně zaměřit na stav plnění OKR (doporučuje barevné rozlišení) - zelená = cíl je v pořádku, pokračujeme podle plánu, není potřeba nic měnit. Žlutá = vyžaduje pozornost – proč se cíl nedaří/nepodaří naplnit? Je potřeba něco změnit, začít dělat něco jinak? Změnilo se vnější prostředí? Červená = zastavit práci na tomto OKR, patrně již není z jakýchkoliv důvodů relevantní/potřebné a je nejlepší přestat s ním ztrácet čas a energii. Kromě toho je také možnost přidat další OKR, je-li to třeba. Doerr zdůrazňuje, že je velmi důležité, aby diskuse probíhala pravdivě a s důvěrou – aby tým opravdu bez překážek mohl říct co se nedaří a proč a dohodnout se na dalším postupu. Po skončení cyklu OKR navazuje trojí vyhodnocení úspěchu OKR – objektivní skóring, subjektivní sebehodnocení a reflexe. Skóring spočívá jednoduše ve zprůměrování dosažených úrovní KRů u daného OKR. Hodnocení je pak opět analogií barev semaforu: 0 – 0,3 červená = neuspokojivý výsledek, 0,31 – 0,6 žlutá = bylo dosaženo pokroku ale ne cíle, 0,61 – 1,0 zelená – cíl lze považovat za splněný. Následuje subjektivní sebehodnocení – členové týmu by měli do kontrastu objektivního skóre dosadit své, subjektivní skóre pro jednotlivá OKR. Objektivní výsledek totiž někdy může být velmi dobrý/špatný ale tato skutečnost nemusí vypovídat o vynaloženém úsilí týmu. Například, je-li dosaženo 90 % shodou dobrých náhod (bez přičinění týmu), může se tým ohodnotit hůře (protože cíl se ukázal být jednoduchý). Stejně tak může nastat opačný případ, kdy 30 % splnění může být skvělý výkon například kvůli náhle změně vnějších podmínek a subjektivní hodnocení může být lepší. V této fázi sebehodnocení je vhodné zapojení nezávislé osoby (mentora), aby bylo korigováno nadhodnocování/přílišná kritika svého výkonu. Poslední ale velmi důležitou částí je reflexe – diskuse týmů o tom, proč se podařilo či nepodařilo dosáhnout OKR, jaké překážky stály v cestě a jak se je povedlo řešit, jaké zkušenosti si odnášíme a můžeme využít

příště v obdobných situacích, čeho se naopak vyvarovat apod. Díky tomuto vyhodnocení se podporuje týmové učení a sdílení znalostí a zlepšuje se úroveň OKR pro další běhy. Dojde-li tým v hodnocení k potřebě některé OKR opakovat v dalším běhu, například s novou sadou KRů, může se tak stát. Na závěr by měla následovat neformální oslava výsledků – tým si zaslouží po tvrdé práci vydechnout a motivovat k dalším pokrokům.

Lamorte (2022) doporučuje nepřehlcovat pracovníky dalšími schůzkami ale integrovat krátké shrnutí OKR do již existujících schůzek. Pro monitorování postupu OKR využívá obdobný model jako Wodtke, v podobě 2 x 2 matice pro každý OKR. 1. pole matice = postup: shrnuje aktuální skóre jednotlivých KR a jak se povedly činnosti od minule (Lamorte nedoporučuje konkrétní periodicitu pro kontrolu stavu OKR, ale doporučuje, aby se týmy před začátkem cyklu samy dohodly, jak často budou kontrolu provádět). 2. pole = predikované skóre – tým představuje, jaký výsledek u jednotlivých OKR vzhledem k současnému stavu očekává na konci periody. Pole 3. = překážky – co brání postupu, problémy? Pole 4 = akční plán – jakým činnostem se budeme věnovat, abychom ovlivnili KRů. Dále Lamorte navrhuje konat také multi-týmová setkání uprostřed cyklu, kdy každý tým prezentuje jeden prozatím největší úspěch a jeden prozatím největší neúspěch. Tím je podpořeno týmové učení a spolupráce. Na konci cyklu zařazuje závěrečné setkání pojmenované „reflexe a restart“. Cílem je rekapitulovat konečný výsledek OKR, pojmenovat a shrnout co se tým naučil a rozhodnout, zda bude OKR do dalšího cyklu ponecháno, pozměněno nebo vypuštěno.

2.11 Shrnutí

Následující tabulka 1 shrnuje poznatky literární rešerše dle jednotlivých autorů.

Tab. 1: Shrnutí literární rešerše

Aspekt OKR	Wodtke (2021)	Doerr (2018)	Niven & Lamorte (2016), Lamorte (2022)
Cíl (Objective)	Kvalitativní, inspirující, časově ohraničený, nezávisle splnitelný týmem. Ideálně 1 celopodnikový OKR a 1 OKR na tým.	Významný, konkrétní, orientovaný na akci, inspirující. Max 3–5 OKR na tým, méně je více.	Stručný, kvalitativní, široký, inspirující, časově ohraničený, s uvedeným kontextem (Proč/proč teď?). Max 3-5 OKR na tým, méně je více.
Klíčový výsledek (Key Result)	Kvantitativní, měřitelné, 3–5 na jeden cíl.	Založené na tvrdých datech, měřitelné, 3-5 na jeden cíl.	Kvantitativní, měřitelný, specifický, 3-5 na jeden cíl.
Iniciativy (Initiatives)	Shromažďování návrhů, hodnocení a argumentování s čím začít, flexibilní přecházení mezi iniciativami dle vlivu na KR.	Pravidelné vyhodnocování vlivu daných iniciativ na KR – pozitivní motivace identifikací přínosu práce. Rychlé ukončení nefungujících iniciativ snižuje frustraci.	Průběžné dokumentování, jaké iniciativy byly provedeny a jaký to mělo vliv na KRů, dokumentování, jaké iniciativy budou zahájeny a prováděny v následujícím období.
Metriky zdraví (Health metrics)	2-5 metrik zdraví přiřazených ke každému OKR. Monitoring a signalizace barvami semaforu. Při červené má náprava prioritu nad OKR.	Párování KRů týkajících se kvantity KRů týkajících se kvality.	Obecné nastavení metrik zdraví na základě analýzy „pilířů“ podnikání daného podniku. Trvalý monitoring, vyhýbání se negativnímu vlivu OKR na tyto metriky.
Cílování OKR a skórování	Nastavení na základě vnímané pravděpodobnosti dosažení. Tým by cíl nastavit tak, aby se shodnul na 50%	Dva typy cílů – commit and aspirational. Commit představuje závazek týmu (co musí být splněno na 100 %).	Tříúrovňové nastavení cíle – stretch-target-commit. Hodnocení číselnou škálou 0,0 až 1,0. Commit je závazek

	šanci jeho dosažení. Dosažení cíle musí pro tým být velmi obtížné ale zároveň stále reálné. Pro hodnocení využívá % nebo škálu 0,0 až 1,0. Průměrné skóre alespoň 70 % cílové úrovně příslušných KR je považováno za úspěch.	Aspiration představuje ambiciózní cíl, 70 % je vnímáno jako splnění. Poměr zastoupení cílů se mění dle situace podniku, jeho ambicí a vnější situaci. Vykazuje se v % plnění.	týmu – co očekáváme dosáhnout, 90 % pravděpodobnost splnění, odpovídá skóre 0,3. Target – čeho doufáme dosáhnout, pravděpodobnost splnění 50 %, skóre 0,7. Stretch – jak si představujeme úžasný výsledek, téměř nespílitelné – 10 % pravděpodobnost splnění, skóre 1,0.
Délka OKR cyklu	Čtvrtletní, možnost paralelní existence různě dlouhých cyklů. Delší cykly výjimečné ale možné ve specifických odvětvích (např. biotech).	Čtvrtletní, možnost kombinace krátkodobých a dlouhodobých OKR. Délka cyklu by měla odpovídat dynamice podniku a odvětví.	Čtvrtletní, v poslední době posun k 4měsíčnímu cyklu.
Srovnání napříč firmou (Alignment)	Preferován posun od kaskádování cílů ke srovnání s celopodnikovým cílem. Kaskádování nefunguje pro velké firmy s velkým počtem stupňů řízení.	Kaskádování cílů, u větších podniků přesun ke sladění s celopodnikovým cílem – zkrácení času stráveného nastavováním cílů.	Zavrhuje kaskádování cílů. Všichni by měli cíle odvozovat od celopodnikového cíle. Diskuse a odsouhlasení, že jsou cíle dostatečně sladěné mezi vedoucími týmů a vedoucími podniku.
Transparentnost	Statusové maily všem: Jaké má tým OKR a jakou vnímá pravděpodobnost splnění; Shrnutí prioritních činností z minulého týdne, jejich provedení, popř. překážek; Priority na další týden; Rizika a překážky.	Všichni mají přístup ke všem OKR, aktuálnímu stavu, činnostem probíhajícím i plánovaným. Otevřené komentování, zpětná vazba, rady, spolupráce.	Součást definice OKR – každý může kdykoliv vidět OKR kohokoliv, včetně jejich stavu. Společné úložiště a platforma (čitelnost zajištěna všem).
Vazba na systém odměňování	OKR nevázané na výši bonusů. Hodnotící schůzky min. 2x za měsíc. Diskuse o OKR, do výše bonusu ale vstupuje spíše jak člověk pracuje, co pro firmu dělá, ne jestli zrovna splnil OKR.	Neustále řízení výkonu: konverzace – zpětná vazba – uznání. Diskuse OKR při hodnocení, avšak bez vazby na výši bonusu. Výjimečně ocenění velmi vysokého přínosu.	Plnění OKR nemůže být navázáno na výši bonusu, možná nepřímá vazba bonusu na metriku, která je zároveň mezi KRs. Doporučeno oddělit hodnotící pohovory a OKR pohovory a rovněž je nedělat v době uzavírání OKR cyklu, aby nedošlo k podvědomému propojení hodnocení výkonu a OKR. Nedoporučuje z téhož důvodu užívat stejný software pro OKR a hodnocení zaměstnanců.
Monitoring OKR v průběhu cyklu	Pondělní schůzky: 4 kvadrantový model OKR – 1) iniciativy na příští týden, 2) forecast na celý měsíc pro možnost získání zpětné	1x týdně schůzka – shrnutí stavu OKR, používání barevného označení, jako na semaforu. Aktivní řešení propadu ze zelené (podle	Preferuje se přidružení OKR shrnutí do již existujících schůzek, periodičita dle dohody týmu. 2 x 2 matice pro monitoring OKR.

	vazby a podporu sladění, 3) aktuální stav KRů, 4) metriky zdraví. Páteční schůzky – rekapitulace, čeho se za týden dosáhlo, co se řešilo, jaké byly překážky apod., neformální charakter malé oslavy.	plánu/očekávání) do žluté (vyžaduje pozornost). Při červené zvážení ukončení/změny daného OKR (např. již nerelevantní, ztráta času).	1. pole – aktuální skóre KRů, dopad minulých iniciativ, 2. pole – týmem aktuálně očekávaný výsledek na konci cyklu, 3. pole – vnímané překážky a problémy, 4. pole – akční plán.
Vyhodnocení OKR na konci cyklu	Poslední dva týdny cyklu věnovány vyhodnocení a reflexi. Vypočítá se výsledné skóre OKR a tým reflektuje co se naučil atd. Následuje nastavení OKR na další cyklus – pokračování ve stávajících nebo výběr nových.	3 fáze vyhodnocení: 1) objektivní skóring 2) subjektivní sebehodnocení 3) reflexe Význam: 1) průměr KRů = výsledek OKR. Pro zpřehlednění použití barev semaforu. 2) subjektivní okomentování, doplnění kontextu k číslům – i špatný výsledek může být velmi dobrý vzhledem k podmínkám. 3) Reflexe získaných vědomostí a ponaučení – podpora získávání nových znalostí.	2 fáze vyhodnocení – reflexe a restart. Reflexe toho, co se tým naučil, čím si prošel. Restart cyklu – možnost ponechat, pozměnit nebo vybrat nové OKR do cyklu dalšího.

Zdroj: Vlastní tvorba

3. DISKUSE

Co se týče cíle (Objective), autoři zde jsou jednotní v obecné definici, ale liší se v počtu doporučovaných OKR. Zatímco Lamorte (2022) a Doerr (2018) doporučují 3–5 cílů na tým, Wodtke (2021) se klání k výběru pouze jednoho, nejdůležitějšího cíle. Přístup Wodtke (2021) tak do jisté míry kopíruje název knihy – Radical focus, tedy maximální soustředěnost na jednu věc. V praxi však může být složité shodnout se pouze na jednom cíli, což potvrzují i Lamorte (2022) zkušenosti z praxe, že počet OKR se postupně snižuje a nyní je na úrovni kolem 3–5 OKR na tým. Lamorte (2022) rovněž zdůrazňuje potřebu doplnění motivujícího kontextu k definici cíle.

V definici klíčového výsledku (Key Result) se všichni tři autoři shodují, včetně doporučeného počtu 3–5 KRů na jeden cíl.

K iniciativám, Wodtke (2021) nastiňuje nejdětalněji postup práce s nimi. Podotýká, že tým by měl vést seznam iniciativ, argumentovat jejich relevanci, řadit je a přecházet mezi nimi dle dosahování vlivu na příslušný KR. Doerr (2018) i Lamorte (2022) mají podobný přístup – podtrhují, že je iniciativy třeba dokumentovat, nefunkční iniciativy rychle ukončovat a v úspěšných vytrvat. Konkrétní způsob práce s nimi blíže nespecifikují.

Autoři zastávají každý svůj přístup v otázce nastavení metrik zdraví. Wodtke (2021) preferuje přiřazení 2–5 zdravotních metrik ke každému OKR, jejich průběžný monitoring a případnou akci. Doerr (2018) přístup spočívá v párování KRů týkajících se kvantity s KRů týkajících se kvality. Lamorte (2022) nevybírání metriky zdraví na základě konkrétních OKR, ale navrhuje analýzu „pilířů“ podnikání firmy a z ní odvodit dlouhodobě monitorované metriky.

Wodtke (2021) radí cílit OKR na úroveň 5/10 vnímané pravděpodobnosti dosažení, závěrečné hodnocení pak vypočítává na škále 0,0 až 1,0, alternativně v %. Doerr (2018) definuje dva typy cílů – závazek (commit) s očekáváním 100% splnění a ambiciózní (aspirational), kde 70 % splnění je bráno jako úspěch. Doerr (2018) se spíše kloní k procentuálnímu hodnocení splnění. Zastoupení těchto typů cílů odvisí od situace podniku a jeho strategii. Lamorte (2022) používá tříúrovňové nastavení pro každý cíl. 1. úroveň představuje závazek (commit) – čeho očekáváme dosáhnout, skóre 0,3, 2. úroveň = cíl (target) – čeho doufáme dosáhnout, skóre 0,7 a 3. úroveň (stretch) – jak vypadá úžasný výsledek, skóre 1,0. Lamorte používá skórování na škále 0,0 – 1,0.

Délka OKR cyklu je u všech autorů ve výchozím stavu čtvrtletní, připouští však možné výjimky reflektující dynamiku podniku a odvětví, popřípadě paralelní různě dlouhé cykly. Lamorte (2022) dodává zkušenost z praxe, že dochází k posunu směrem ke 4měsíčnímu cyklu místo čtvrtletnímu.

Wodtke (2021) s Doerrem (2018) vysvětlují, že dříve jimi zastávaný přístup hierarchického kaskádování OKR ve společnosti je pomalý a nefunkční tím víc, čím je společnost větší. Doporučují proto, aby týmy nastavovaly cíle a sladily je s celopodnikovým cílem hned po jeho zveřejnění. Lamorte (2022) kaskádování cílů rovnou zavrhuje a připouští pouze druhý zmíněný přístup.

Všichni autoři bez rozdílu berou transparentnost OKR v podniku jako samozřejmost. Zatímco Wodtke (2021) navrhuje posílání statusových e-mailů všem, Doerr (2018) a Lamorte (2022) pracují se společným úložištěm a platformou blízkou a přístupnou všem (např. Google docs).

S přímou vazbou OKR na hodnocení zaměstnanců nesouhlasí žádný z autorů a shodně vysvětlují, že by to mělo kontraproduktivní vliv (nastavování neambiciózních cílů). Všichni autoři rovněž vyzývají či přímo předpokládají posun od ročního hodnocení zaměstnanců k nějaké formě průběžné, neustálého řízení a hodnocení výkonnosti.

Jako jednu z nejdůležitějších součástí OKR autoři vnímají pravidelný monitoring a práci s OKR. Wodtke (2021) navrhuje 2 schůzky v průběhu pracovního týdne – na začátku pro shrnutí stavu a plánu na další týden a pátek pro prezentaci úspěchů a poučení. Doerrův (2018) model má pouze 1 schůzku týdně, která obsahově spojuje témata dvou schůzek navrhovaných Wodtke (2021). Lamorte (2022) implementuje monitoring OKR do existujících schůzek týmů a frekvenci nechává na dohodě týmu před začátkem cyklu.

Na konci cyklu všichni autoři zdůrazňují potřebu a důležitost reflexe toho, co se tým naučil, co musel řešit a jak se z toho poučil do budoucna. Reflexi označují jako důležitější prvek než shrnutí konečných výsledků OKR, které už by neměly po průběžném monitoringu překvapit. Následně se tým věnuje nastavení OKR pro další cyklus.

Přístup Wodtke (2021) spočívá spíše v jednoduchosti, zatímco Doerrův (2018) model se snaží být více exaktní. Lamorteho (2022) přístup je podobný Doerrůvi (2018), ale v některých ohledech vylepšený o poznatky z praxe. Ačkoliv zjištěné rozdíly v přístupu autorů nejsou velké, je vidět že OKR prochází svým vývojem. Jako nejhodnotnější mi připadá poslední kniha od Lamorteho (2022), která zapracovává zkušenosti a změny v metodě z aktuální praxe. Oproti tomu přístup Wodtke (2021) mi přijde místy příliš obecný a interpretace a převod do praxe je tak složitější. Doerrůva (2018) kniha sice zviditelnila OKR a zvýšila o metodu zájem, ale je psána popularizační formou v podobě obsáhlých příběhů úspěchu z praxe. Pro čtenáře je tak obtížné z knihy pochopit metodiku OKR, která je různě propletená v mnohastránkových popisech praktických situací.

4. LIMITY A DALŠÍ VÝZKUM

Hlavním limitem prezentovaného výzkumu je rešerše pouze 4 základních knih. Nicméně je nutné tento článek brát jako prvotní vhled do problematiky, který jsem byl schopen ve svém prvním měsíci doktorského studia získat. V dalších měsících budu pracovat na rozšíření rešerše o vědecké publikace, získané pomocí definovaných vyhledávacích dotazů v odborných databázích. Protože se ve své disertační práci chci věnovat možnému využití konceptu OKR v oblasti zdravotnictví, konkrétněji farmaceutického průmyslu, budu rešerši

a teoretickou část rozšiřovat o zjištění specifik, potřeb a výzev tohoto odvětví. Následně budu provádět předvýzkum, v rámci něhož budu sestavovat a metodiku pro řádný výzkum a provedu její pilotáž. Samotný výzkum na vzorku podniků bude završen vytvořením metodiky pro implementaci a práci s konceptem Objectives and Key Results vytvořenou na míru tohoto odvětví.

ZÁVĚR

Článek si v úvodu klade za cíl provést literární rešerši a srovnání teoretických východisek a přístupu autorů Johna Doerra, Christiny Wodtke a Bena Lamorteho ke konceptu Objectives and Key Results. Literární rešerše byla provedena na základě 4 knih těchto autorů. Z rešerše byly odvozeny jednotlivé aspekty OKR a rešerše byla dále strukturována právě podle jednotlivých aspektů OKR. Přístup každého z autorů byl detailně rozebrán. Závěrečné shrnutí poskytuje stručný přehled a srovnání přístupu autorů v přehledné tabulce. Diskuse se zabývala zjištěnými rozdíly. Autor přiznává značné limity této práce a popisuje zamýšlený další postup výzkumu na poli OKR v rámci svého doktorského studia.

Poděkování

Tato publikace vznikla na Vysokém učení technickém v Brně v rámci projektu číslo FP-S-22-7935, „Vývojové trendy vybraných aspektů finančního řízení podniku“, podpořeného z prostředků účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum, kterou poskytlo MŠMT v roce 2022.

ZDROJE

- Doerr, J. E. (2018). *Measure what matters: how Google, Bono, and the Gates foundation rock the world with OKR*. Portfolio/Penguin.
- Grove, A. S. (1995). *High output management* (2nd ed). Vintage Books.
- Harke, M., Dydynsky, J., & Polumäe, M. (2019). *What are OKR?*. Weekdone.
- Lamorte, B. (2022). *The OKR field book: a step-by-step guide for objectives and key results coaches*. Wiley.
- McGinn, D. (2018). *How VC John Doerr Sets (and Achieves) Goals (interview)*. Harvard Business Review. Retrieved September 26, 2022, from <https://hbr.org/2018/05/how-vc-john-doerr-sets-and-achieves-goals>
- Lamorte, B., & Niven, P. (2016). *Objectives and Key Results*. Wiley.
- Wodtke, C. (2021). *Radical focus: achieving your most important goals with objectives and key results* (Second edition). Cucina Media.