**Co OKR może zrobić dla HR?**

**O tym, że analityka w obszarze HR jest jednym z podstawowych narzędzi w procesie poprawy doświadczeń pracowników, napisano już sporo.**

Dzięki wykorzystaniu danych w ocenie satysfakcji, zaangażowania i wydajności pracowników, organizacje mogą identyfikować obszary, w których pracownicy mają problemy lub są niezadowoleni, a także podejmować kroki naprawcze, tworząc bardziej pozytywne, angażujące i wspierające środowisko pracy. Analityka jest więc pierwszym krokiem w procesie przekształcania HR z roli „pomocniczej” do strategicznego partnera wspierającego kadrę w zarządzaniu najważniejszym zasobem firmy – pracownikami.

Od ponad wieku organizacje wykorzystują **narzędzia zarządzania efektywnością**, których celem jest zwiększenie zaangażowania i produktywności pracowników. Początki badań obecnie realizowanych przez działy personalne **mają swoje korzenie w badaniach morale prowadzonych przez amerykańskie wojsko podczas I wojny światowej**. Po wojnie wielu ekspertów, którzy prowadzili te badania, przeniosło się do sektora prywatnego i stworzyło organizacje takie jak Personnel Research Federation, aby stosować lekcje z psychologii wojskowej wobec pracowników. Popularność tego rodzaju badań wśród pracodawców wzrosła w latach 30. XX wieku, kiedy to firmy wykorzystywały je, by dowiedzieć się, jak walczyć ze związkami zawodowymi. To wyjaśnia początkowe skupienie się na tym, czy pracownicy są zadowoleni z takich czynników, jak wynagrodzenie; jeśli firmy były świadome, że ich pracownicy są niezadowoleni i wiedziały dlaczego, mogły zająć się problemami, zanim związki zawodowe miały szansę wkroczyć do akcji. Krótko więc mówiąc, to analityka dostarcza nam danych o naszej skuteczności.

I mimo tego, że wszyscy powtarzamy, jak ważne jest osiąganie celów, praktyka „wyznaczania celów i zapominania o nich” wcale nie jest tak rzadka, jakbyśmy tego chcieli. Patrząc jednak na zmiany, które dokonały się w obszarze HR w ostatnich latach i to, co przed nami, organizacje nie mogą sobie już pozwalać na swoistą „lekkość” w egzekucji realizacji strategii zaangażowania pracowników.

Tematem ostatnio szczególnie obecnym na webinarach HR jest **wykorzystanie metodyki OKR przez działy personalne**. OKR - skrót od „Objectives and Key Results” – to nic innego jak cele, które chcemy osiągnąć i kluczowe rezultaty - działania, które musimy podjąć. Brzmi niezwykle prosto, a co więcej – niekoniecznie odkrywczo. Podwaliny pod metodologię znajdziemy już w 1954 roku, kiedy Philip Drucker wprowadził MBO - Management by Objectives. Oczywiście nie byłoby dzisiejszych OKR bez Andy'ego Grove'a (uważanego za ojca metodologii) i John Doerra, który udowodnił skuteczność OKR w startupie o dziwnej nazwie. Google.

Czy wszystko, co działa w Google, działa w innych organizacjach? Nie. Co więcej, same OKR-y nie są pozbawione błędów, ale niezależnie od tego, warto zastanowić nad odpowiedzią na pytanie: **co OKR może zrobić dla HR?**

OKR-y pomagają zespołom HR wyznaczać ustrukturyzowane i oparte na danych cele oraz pomagają kwantyfikować ich wyniki. Stanowią one ramy dla: po pierwsze ustalania celów w zakresie zasobów ludzkich, następnie monitorowania kluczowych wyników (KW), a wreszcie osiągania założonych celów.

Cel to po prostu to, co ma być osiągnięte - ni mniej, ni więcej. Z definicji cele są znaczące, konkretne, zorientowane na działanie i najlepiej jeśli są inspirujące. Cel opisuje mierzalne działanie, które pracownik musi podjąć, aby dojść tam, gdzie zamierza. Z kolei **kluczowe wyniki stanowią punkt odniesienia i monitorują, jak osiągamy cel**. Skuteczne KW są konkretne i określone w czasie, ambitne, ale realistyczne, a przede wszystkim są mierzalne i sprawdzalne. Albo spełniasz wymagania kluczowego wyniku, albo nie; nie ma innej możliwości. Cele komunikują wizję, podczas gdy kluczowe wyniki mierzą postęp w kierunku tego celu.

**Metodologia OKR dostarcza ram do wyznaczania strategicznych celów HR**. Ustalenie konkretnych, realistycznych celów pomaga zrozumieć, do czego zespół HR dąży oraz stworzyć rzeczywisty „road map” osiągnięcia tychże celów. Jasne cele pomagają skupić się na priorytetach. Często zdarza się, że pracownicy działu kadr mają tendencje, by chcieć osiągnąć zbyt wiele w krótkim czasie; OKR-y ustalają priorytety, dzięki czemu cały zespól skoncentrowany jest na tym samym wyzwaniu. Jest to szczególnie ważne właśnie w przypadku **działu HR, który często realizuje zadania na różnych obszarach** (np. pozyskiwanie talentów, rozwój organizacyjny, uczenie się i rozwój, relacje z pracownikami itp.).

Od czego w takim razie rozpocząć pracę z OKR-ami? Przede wszystkim należy dostosować je do celów organizacji – mamy dodawać wartości do biznesu, a nie kreować swoje. Pamiętajmy, że wiele celów (np. cyfryzacja komunikacji wewnętrznej) będzie wymagało współpracy cross-funkcyjnej, więc należy uprzednio zadbać o zrozumienie dla tych celów i ich akceptację. OKR-y zapewniają organizacjom ramy do wyznaczania celów, które z kolei są kaskadowane na kluczowe wyniki, realizowane przez zespoły. Oznacza to, że OKR-y wymagają zarówno wsparcia odgórnego, jak i oddolnego, zarówno kierownictwa, jak i pracowników niższego szczebla. Jeśli więc jednym z priorytetów na 2023 jest „[automatyzacja procesów HR](https://www.eqsystem.pl/product/xprimer-wfm/)”, automatyzacja ma być podstawą dla części opracowywanych celów.

Niezależnie od tego, **każdy obszar zarządzania zasobami ludzkimi będzie miał specyficzne dla siebie OKR-y**. Na przykład w zakresie „pozyskiwania talentów”, celem może być „wizerunek pożądanego pracodawcy”, a w zakresie „zarządzania talentami” - „wizerunek pracodawcy na lata”. I odpowiednio: kluczowymi wynikami w tym pierwszym obszarze może być np. zwiększenie rozpoznawalności marki pracodawcy o określoną ilość punktów procentowych, czy np. akceptację ofert pracy na danym poziomie. W przypadku „zarządzania talentami” KW może być zarówno zwiększenie zaangażowania pracowników do określonego poziomu (mierzone w corocznym badaniu pracowników), czy już wspomniane wcześniej zwiększenie rozpoznawalności marki pracodawcy o określoną ilość punktów procentowych.

Co istotne - **kluczowe wyniki powinny być policzalne** i zazwyczaj zaleca się, aby na każdy cel przypadało od dwóch do pięciu KW. Przy zdefiniowaniu większej ilości, istnieje ryzyko, że członkowie zespołu zaczną rozmieniać swoje zasoby „na drobne”, miast się koncentrować na osiąganiu celu. Nadając wynikom wartości wymierne oraz określając ich wagi procentowe, nadajemy priorytety codziennym działaniom.

Rozpoczęliśmy od danych i analityki. I na analityce kończymy. Nie ma bowiem OKR-ów bez danych, a danych bez analityki. **Przyszłość to data-driven HR**, czy tego chcemy, czy nie.

[Błażej Migoń](https://www.linkedin.com/in/b%C5%82a%C5%BCej-migo%C5%84-b844a75b/), ekspert w zakresie rozwiązań dla HR, eq system sp. z o.o.