

ŠTA SMO NAUČILI O OKR-ovima OVE GODINE?

(Blog kompanije Hoolooovoo, 11. februar 2020.)

“Krajem prethodne godine smo objavili naše OKR-ove za period do kraja 2020. Sada, posle godinu dana, vreme je da vidimo dokle smo stigli.

- **Previše objective-a i ključnih rezultata**

Skapirali smo da smo pokušali sve živo da ubacimo u OKR-ove. Radili smo na svemu, ali svakako mnogim stvarima nije tu bilo mesto – nije bio jasan fokus, nije se jasno videlo šta je kompaniji najvažnije.

- **Suviše nemerljivih ključnih rezultata**

Bili smo svesni da mnogi ključni rezultati nisu merljivi. Prvi put smo uspostavljali OKR metodologiju i hteli smo da sve što nam je važno ubacimo u ključne rezultate. Sve ne bi li svima bilo jasno šta nam je važno, pa makar to ne bilo i merljivo. Kroz takve KR-ove smo hteli da motivišemo sami sebe da nađemo načina da ih izmerimo. „Konstantni rad na kulturi i prihvatanju kulture“ – hteli smo da se zapitamo kako da izmerimo da li je naša kultura prihvaćena, pa da onda u narednom period to pretvorimo u merljivi KR.

- **Više strategija nego OKR**

Sada, kad iz ove perspektive pogledamo naše OKR-ove, jasno nam je da je u principu opisana naša strategija – želimo da postanemo najbolji poslodavac u Srbiji – kroz jaku organizaciju, kulturu, plate da budu jake, ali ne divljamo sa njima, ali zato da kidamo sa benefitima i sl.

- **Pomogli su nam da svi znamo u kom pravcu idemo**

Iako nisu po mnogim principa pravi OKR-ovi, ovako definisani su nam mnogo pomogli jer su nam dali jasne smernice šta želimo. Baš zato što su bili više strategija nego OKR i što su bili preširoki i pokrili sve aspekte HOOLOOVOO-ovog biznisa, pomogli su nam da znamo jasno šta želimo da postignemo, svako u svom domenu.

- **Zadržavamo ih i u 2020.**

Ne odustajemo od OKR-ova, naučili nešto iz prethodnog perioda, modifikovali smo ih i uskoro više o tome.

OBJECTIVE: Najviše 1 programer da nas napusti do kraja 2020.

Ovde smo žestoko fail-ovali. U 2019. nas je napustilo 9 programera. Za ovaj objective su apsolutno svi verovali da je potpuno nerealan. Mi smo nekako ipak mislili da HOOLOOVOO pomera granice i da mi to možemo – makar približno. Istorijski podaci su govorili da to nije nemoguće jer nas je pre 2019. samo jedan programer napustio.

Uspostaviti jaku organizaciju

Da se ne lažemo, ovo je „by the book“ nepravilan ključni rezultat, niti je merljiv niti vremenski ograničen – ništa. Šta znači jaka organizacija? Kako smo prošle godine bili početnici u OKR-ovima, nismo se trudili da robujemo formi već da kroz njih naglasimo ono što nam je važno, pa po cenu da ne bude baš kako OKR principi nalažu. Otuda ovakav KR. Želja nam je bila da obezbedimo stabilnost programerima kroz jaku organizaciju. U 2019-oj smo zaposlili 6 ljudi u menadžmentu kompanije – 2 u HR-u, 2 u marketingu, 1 u IT-u i 1 u operacijama, što ukupno čini desetero u menadžmentu. To je bio prvi korak ka uspostavljanju jake organizacije – da imamo dovoljno ljudi da se bave organizacijom poslovanja. 2019. je prošla u radu da od nas 10 napravimo skladan i kompaktan tim i da pripremimo organizaciju za veći rast u 2020-oj. Jedan od fokusa za 2020. jeste upravo osnaživanje i saradnja menadžment tima.

Konstantan rad na kulturi i prihvatanju kulture

Još jedan od ključnih rezultata koji je više smernica nego ključni rezultat. HOOLOOVOO = naša kultura, to je ono što smo mi. Prošle godine je dosta novih ljudi došlo, što uz odlazak nekih starih HLV-ovaca znači da je ostalo malo onih starih, iskusnih nosilaca kulture i da smo morali da nađemo načina da novi brzo

skapiraju HOOLOOVOO. U 2019-oj smo možda više nego ikada pre pričali međusobno u pokušaju da se svi razumemo i uskladimo. Sastanci formalni i neformalni, coaching sesije... Tako da bi se moglo reći da smo konstantno radili na kulturi.

Na kraju, subjektivni osećaj je da je 2019. značajno oplemenila HOOLOOVOO, da su novi zaposleni doneli novu energiju, izmenili nas, a opet i prihvatili HLV na pravi način.

Uspostaviti kvalitetne HR procese

U Q1 nam je fokus bio da pojačamo HR sektor. Zaposlene 2 devojke, angažovana Milana Petković kao HR konsultant. U Q2 nam je bio fokus na onbordingu novih članica HR tima i od Q3 smo krenuli da razvijamo HR procese. Formalizovali smo onboarding proces, počeli da uspostavljamo „performance management“, organizovali HR tako da je svaki tim u HOOLOOVOO-u dobio svoju HR drugaricu.

10 % veće plate neko u drugim ne-startup IT firmama

Aha, merljiv rezultat. Konačno, al' zamalo. Ne znamo kolike su plate u drugim IT firmama, nećemo da platimo istraživanja za sada, tako da opet ćorak – ne možemo da izmerimo. Bez obzira na to, jasna je strategija – ne ludujemo sa platama, ali su programeri u HOOLOOVOO-u jako dobro plaćeni. Ove godine smo uspeali dobro da odreagujemo na zakonske promene koje se tiču preduzetnika i da preduzetnicima sa kojima smo sarađivali, a i onima sa kojima nismo, obezbedimo da im ostanu ista neto primanja ako se zaposle u HOOLOOVOO-u. Neto ostaje neto, čini mi se da smo sa tim postigli veliku stvar i ostvarili ovaj cilj, ako ne i značajno nadmašili. Izmerićemo valjda jednog dana kolike su prosečne plate u Srbiji, pa ćemo moći da konkretno saznamo gde smo.

Najbolji benefiti za zaposlene

Na formalizaciji benefita smo počeli da radimo u Q3. Nakon što su nove devojke u HR-u onbordovane, uspostavili smo projektni tim koji radi na internom programu benefita. Tu je HR, marketing, operacije, a Gazda vodi projekat. Intervjuisali smo zaposlene, skapirali šta im treba i krenuli u akciju. Prve benefite koje smo definisali kroz ovaj projekat su –

1. 25 dana godišnjeg odmora
2. 100% neto primanja tokom prvih 6 meseci bolovanja
3. 100% neto primanja tokom porodijskog odsustva
4. Timski budžet u iznosu od 50 evra mesečno po članu tima. Svaki tim dobija ovaj iznos mesečno i samostalno odlučuje kako da ga potroši. Ovo je korak u pravcu formiranja što samostalnijih timova. Jedan od ključnih rezultata je i veća autonomija timova i ovo je jedan korak ka tome.

Uradili smo još dosta toga i u 2020. nastavljamo rad. Radimo po lean principu, konstantno ubacujemo benefite, merimo rezultate. Ideja je da ne pokušavamo da budemo previše pametni i pretpostavljamo šta će ljudima da odgovara, nego da eksperimentišemo. Ubacimo benefit, merimo, ako su ljudi zadovoljni razvijamo ga, ako ne izbacujemo.

Više autonomije timovima

Kao odgovor na to kako da porastemo, a ostanemo svoji, jeste da naši timovi postanu što samostalniji i budu onaj mali HOOLOOVOO sa početka. Prvi korak koji smo učinili jeste da smo sa Kindred-om dogovorili strategiju širenja kroz cele timove u Srbiji. Ne možemo raditi na autonomiji timova ako timovi nisu skroz kod nas. Kindred-ova filozofija se potpuno uklapa sa ovim, tako da su timovi dosta samostalni u radu i tu nema problema. Uvek može bolje naravno, ali je već sloboda timova u Kindred-u na imponantnom nivou. Seledeći korak je da tim može samostalno da raspolaže i svojim finansijama. Zato smo uveli timski budžet od 50 evra mesečno po članu tima sa kojim tim potpuno samostalno raspolaže. Npr tim od 10 ljudi ima 500 evra mesečno da potroši kako god želi. Niko iz firme se ne meša u to.”

ZAHTEV

Kompanija Hoolooovoo-a Vas je pozvala da u okviru prakse iz psihologije rada osmislite razvojne intervencije koje bi bile od koristi ovoj kompaniji da ostvari OKR¹-ove za 2020. godinu. Intervenciju možete usmeriti na jedan ili više definisanih rezultata.

A. Skicirajte plan dijagnostike razvojnih potreba.

Primeri pitanja za analizu:

- Kako biste formulisali specifične ciljeve dijagnostičkog procesa?
- Ko bi bili učesnici u dijagnostičkom procesu? Koji nivo analize biste obuhvatili procesom dijagnostike (individualni, timski, organizacioni)?
- Koje dijagnostičke postupke biste koristili i na koji način (upitnici, intervjui, fokus grupe, posmatranje, analiza dokumentacije)?

B. Na osnovu podataka koje biste očekivali da dobijete dijagnostičkim procesom, skicirajte plan intervencija koje biste predložili organizaciji.

- Koje tipove intervencija biste dizajnirali?
- Specifikujte ishode opisanih intervencija.

¹ OKR – Objectives and key results