

راهنمای شروع کار با OKR

Objective and key results

اهداف و نتایج کلیدی

چرا این راهنما را نوشتیم؟!؟

راهنماهای مختلفی برای OKR وجود دارد اما برای شروع، اکثر آنها فاقد پایه و اساس محکمی هستند و به شما اجازه نمی‌دهند در کار با OKR موفق شوید.

نیاز به برنامه ریزی پویا در شرایط متلاطم کسب و کاری ایران، ما را بر آن داشت تا با ارائه راهنمای برنامه ریزی OKR که مناسب برنامه ریزی در شرایط پویا است، گامی اثرگذار در پیشبرد موفقیت کسب و کارهای ایرانی برداریم.

این راهنما برای کسانی نوشته شده است که در آغاز راه استفاده از OKR قرار دارند اما افرادی که در اواسط این مسیر هستند هم می‌توانند بارها به این راهنما مراجعه کرده و نواقص کارشان را برطرف کنند. این راهنما را بارها مرور کنید و موارد گفته شده را در راستای موفقیت OKRها در سازمانتان پیاده سازی کنید.

امید است این راهنما چراغ راه کسب و کارها و گامی مثبت در راستای افزایش بهره وری سازمان‌های ایرانی باشد.

در این راهنما چه می‌گوییم؟

۴	OKR چیست؟
۹	مزایای استفاده از OKR چیست؟
۱۱	OKR های استراتژیک در مقابل تاکتیکی: توابع تو در تو
۱۴	OKRها آبشاری نیستند
۱۷	معیارهای موفقیت و انواع نتایج کلیدی
۲۳	OKRهای شما چقدر بلند پروازانه باشد؟
۲۶	ایجاد همسویی
۲۹	پیگیری نتایج کلیدی با ورود به جلسات CHECK-IN هفتگی
۳۳	یک چرخه معمولی OKR
۳۵	چرا باید OKR و ارزیابی عملکرد را جدا کنید؟
۳۶	اشتباهات معمول OKR
۳۷	گام بعدی چیست؟

OKR چیست؟

OKR (اهداف و نتایج کلیدی) یک سیستم تعیین هدف است که توسط Google و شرکت‌های معتبر ایرانی نظیر دیجی کالا، اسنپ، علی بابا، زرین پال، با سلام و ... استفاده می‌شود. این یک روش ساده برای ایجاد همسویی و تعامل پیرامون اهداف قابل اندازه گیری و بلند پروازانه است.

تفاوت عمده OKR با روش‌های برنامه ریزی سنتی دی این است که OKRها مرتباً تنظیم، ردیابی و ارزیابی می‌شوند، معمولاً به صورت فصلی. OKR یک روند ساده و سریع است که دیدگاه و خلاقیت هر تیم را درگیر می‌کند.

OKR برای ایجاد هم ترازی و هماهنگی در سازمان به وجود آمده است. هدف این است که اطمینان حاصل شود همه در یک مسیر با اولویت‌های مشخص و با ریتمی ثابت حرکت می‌کنند.

مفهوم اصلی OKR در اینتل شکل گرفت و به سایر شرکت‌های سیلیکون ولی نیز سرایت کرد.

گوگل OKR را در سال ۱۹۹۹، در اولین سال خود، تصویب کرد. گوگل با پیاده سازی OKR توانست تعداد کارمندان را از ۴۰ نفر به بیش از ۶۰۰۰۰ نفر ارتقا دهد. علاوه بر گوگل، شرکت‌های دیگر نیز از OKR استفاده می‌کنند؛ از جمله Spotify، Twitter، LinkedIn و Airbnb.

اما OKR فقط مخصوص شرکت‌های دیجیتال نیست. Walmart، Target، Guardian، Dun and Bradstreet و ING Bank نمونه شرکت‌های غیر دیجیتالی هستند که از OKR استفاده می‌کنند.

درک اجزای OKR

جان دوئر یکی از موفق‌ترین سرمایه‌گذاران ریسک پذیر در تمام دوران‌ها است. او کار خود را در اینتل آغاز کرد و به سرمایه‌گذاری در شرکت‌هایی مانند گوگل و آمازون ادامه داد. دوئر، که OKR را به گوگل معرفی کرد، فرمولی برای تعیین اهداف دارد:

می‌خواهیم به (عنوان هدف) برسیم که با (مجموعه‌ای از نتایج کلیدی) اندازه‌گیری می‌شود.

یک هدف مناسب باید هم آنچه را که می‌خواهید به دست بیاورید و هم اینکه چگونه می‌خواهید موفقیت آن را بسنجید، توصیف کند. نکته کلیدی روش اندازه‌گیری است؛ زیرا اندازه‌گیری همان چیزی است که به یک هدف معنا می‌بخشد. بدون وجود ابزار اندازه‌گیری، شما هدفی ندارید بلکه آنچه شما دارید یک آرزو است.

فرمول دوئر بهترین روش برای توضیح ساختار OKR است:

"من (هدف) را با اندازه‌گیری (این مجموعه از نتایج کلیدی) اندازه‌گیری خواهم کرد."

بنابراین، همانطور که از نام آن پیداست، OKR دارای دو جزء است، اهداف و نتایج کلیدی :

اهداف توصیف کیفی و به یادماندنی از آنچه می‌خواهید بدست آورید هستند. اهداف باید کوتاه، الهام بخش و جذاب باشند. یک هدف باید تیم را برانگیزد و به چالش بکشد.

نتایج کلیدی مجموعه‌ای از معیارهایی هستند که پیشرفت شما به سمت هدف را اندازه‌گیری می‌کنند. برای هر هدف، باید مجموعه‌ای از ۲ تا ۵ نتیجه کلیدی داشته باشید. داشتن تعداد بیشتر از ۵ نتیجه کلیدی پیشنهاد نمی‌شود.

تمام نتایج کلیدی باید کمی و قابل اندازه‌گیری باشد. همانطور که ماریسا مایر، معاون سابق گوگل، در این مورد می‌گوید:

اگر عدد نداشته باشد

نتیجه کلیدی نیست.

مثال یک

اول از همه، ما به یک هدف نیاز داریم. یک مثال می‌تواند "ایجاد یک تجربه عالی برای مشتری" باشد. عالی به نظر می‌رسد؛ اما چگونه می‌توانید بفهمید که این تجربه عالی است؟ به یاد داشته باشید، بدون اندازه‌گیری شما هدفی ندارید.

به همین دلیل ما به نتایج کلیدی نیاز داریم. چگونه می‌توانیم بسنجیم که یک تجربه عالی را برای مشتری رقم زده‌ایم؟ شاخص خالص ترویج کنندگان و نرخ خرید مجدد دو گزینه خوب هستند. آیا مشتریان ما

آنقدر از برخورد با ما احساس خوبی دارند که ما را به دیگران توصیه کنند و خودشان نیز دوباره از ما خرید کنند؟

اما سنجش این دو نتیجه کلیدی به تنهایی، احتمالاً ما را دچار اشتباه می‌کند؛ چون اگر فقط این دو نتیجه‌ی کلیدی را در نظر بگیریم، تیم‌ها تلاش خواهند کرد به هر قیمتی مشتری را خوشحال و راضی نگه دارند. بنابراین، ما می‌توانیم یک اقدام متقابل مانند هزینه خرید مشتری را در نظر بگیریم. ما می‌خواهیم ضمن کنترل هزینه‌ها، مشتری‌های خود را خوشحال کنیم.

مثال کامل این است:

هدف: یک تجربه عالی برای مشتری ایجاد کنید.

نتایج کلیدی:

❖ شاخص خالص ترویج‌کنندگان را از X به Y بهبود بخشید.

❖ نرخ خرید مجدد را از X به Y افزایش دهید.

❖ هزینه خرید مشتری را تحت Y حفظ کنید.

چه چیزی در مورد OKR منحصر به فرد است؟

روش واحدی برای استفاده از OKR وجود ندارد. هر شرکت یا هر تیم می‌تواند آن را متناسب با نیازهای خود تطبیق داده و نسخه اختصاصی برای خود ایجاد کند. اما برخی از مفاهیم اصلی همیشه ثابت هستند و به شیوه واحدی به کار گرفته می‌شوند:

اهداف چابک

به جای استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک سالانه، OKR رویکرد چابکی را در پیش می‌گیرد. با استفاده از چرخه‌های هدف کوتاه مدت‌تر، شرکت‌ها می‌توانند خود را با تغییرات مطابقت داده و به آنها پاسخ دهند.

سادگی

استفاده از OKR ساده است و خود OKRها نیز به راحتی قابل درک هستند. مدل اصلی اینتل به صورت ماهانه اهدافی را تعیین می‌کرد. شرکت‌هایی که از OKR استفاده می‌کنند، زمان صرف شده برای تعیین

اهداف را از ماه به روز کاهش می دهند. در نتیجه، آن‌ها منابع خود را در دستیابی به اهدافشان و نه در تعیین آنها سرمایه گذاری می کنند.

شفافیت

هدف اصلی OKR ایجاد همسویی در سازمان است. برای انجام این کار، OKRها در تمام سطوح شرکت قابل مشاهده هستند. به این معنی که همه به OKRهای دیگران دسترسی دارند. حتی OKRهای مدیر عامل معمولاً در دسترس همه قرار دارد.

توابع تو در تو

OKR درک می کند که استراتژی و تاکتیک‌ها دارای روند طبیعی متفاوتی هستند؛ زیرا روند تاکتیک‌ها سریع‌تر از استراتژی تغییر می کند. برای حل این، OKR ریتم‌های مختلفی را اتخاذ می کند:

← یک ریتم استراتژیک با OKRهای سطح بالا (در سطح کلی سازمان) و بلند مدت برای سازمان (معمولاً سالانه)

← یک ریتم تاکتیکی با OKRهای کوتاه مدت‌تر برای تیم‌ها (معمولاً به صورت فصلی)

← یک ریتم عملیاتی برای ردیابی نتایج و اقدامات (معمولاً هفتگی)

تنظیم هدف دو طرفه

به جای استفاده از مدل سنتی تعیین اهداف از بالا به پایین که زمان زیادی طول می کشد و ارزش افزوده‌ای ندارد، OKR از یک روش مبتنی بر بازار استفاده می کند که همزمان از پایین به بالا و از بالا به پایین است.

از طریق OKRهای استراتژیک شرکت، تیم‌ها می فهمند که چگونه می توانند در استراتژی کلی سهمیم باشند. در این فرآیند، OKRهای تاکتیکی تعیین شده توسط تیم‌ها در هماهنگی با اهداف شرکت تنظیم می شوند و سپس با اهداف مدیران همسو می شوند.

این مدل باعث ایجاد تعامل و درک بهتر از استراتژی سازمان می شود؛ در حالی که روند کار ساده‌تر و سریعتر است.

اهداف بلند پروازانه

فلسفه OKR این است که اگر شرکت همیشه به ۱۰۰٪ اهداف می‌رسد، پس اهدافش بسیار سهل الوصول در نظر گرفته شده‌اند.

OKR اهداف جسورانه و جاه طلبانه را هدف قرار می‌دهد و معتقد است که تیم می‌تواند اهداف چالش برانگیزی را تعیین کند. اهدافی که باعث می‌شود تیم برای رسیدن به اوج عملکرد تلاش کند.

جدا کردن پاداش ها

جداسازی OKRها از سیستم ارزیابی عملکرد و تبلیغات برای دستیابی به اهداف بلند پروازانه بسیار مهم است. کارمندان باید بدانند که اگر اهداف را بلند پروازانه تعیین کنند، ضرری متوجه آنها نخواهد شد. تعیین اهداف بلند پروازانه هنگامی که به پاداش برای شهریه دانشگاه فرزندان خود نیاز دارید دشوار است. به یاد داشته باشید OKR یک ابزار مدیریتی است، نه یک ابزار ارزیابی کارمندان.

نکاتی برای نوشتن OKRهای خوب

برای اهداف:

← اول از همه، اهداف باید ساده و کوتاه باشند و به راحتی به خاطر آورده شوند. اگر مجبور باشید

هنگام خواندن هدف خود صبر کنید تا نفس بکشید، تعریف هدف را اشتباه انجام داده‌اید.

← دوم، اهداف نباید خسته کننده باشند. آنها می‌توانند هم متناسب با فرهنگ سازمانی و هم

غیررسمی و سرگرم کننده باشند. شما می‌توانید از زبان عامیانه و طنز داخلی و هر آنچه که متناسب

با فرهنگ شما باشد استفاده کنید.

برای نتایج کلیدی:

← معیارها را از کارها (تسک‌ها یا اقدامات) جدا کنید.

← تعداد کمی تنظیم کنید. معمولاً بین ۲ تا ۵ نتیجه کلیدی در هر هدف.

مزایای استفاده از OKR چیست؟

مزایای اصلی استفاده از OKR عبارتند از:

← چابکی

چرخه‌های هدف کوتاه‌تر امکان تنظیم سریع‌تر و سازگاری بهتر با تغییر، افزایش نوآوری و کاهش خطرات و اتلاف را فراهم می‌کنند.

← هم‌ترازی و همکاری بین عملکردها

استفاده از OKRهای مشترک باعث بهبود همکاری بین تیم‌های مختلف، حل وابستگی‌های متقابل و یکپارچه سازی طرح‌های رقیب می‌شود.

← کاهش زمان تعیین اهداف

سادگی OKR روند تعیین هدف را سریع‌تر و آسان‌تر می‌کند و به شدت باعث کاهش زمان و منابع مصرف شده برای تعیین اهداف می‌شود.

← ارتباطات شفاف

شفافیت و سادگی، تیم را قادر می‌سازد تا اهداف و اولویت‌های سازمان و همچنین چگونگی همکاری هر فرد را درک کند.

← مشارکت کارکنان

روش از پایین به بالای OKR برای تعیین هدف، کارمندان را با اهداف شرکت ارتباط داده و مشارکت آنان را افزایش می‌دهد.

← خودمختاری و پاسخگویی

تیم‌ها جهت مشخصی را دریافت می‌کنند و در انتخاب نحوه دستیابی به OKR آزاد هستند. آن‌ها با معیارهای موفقیت واضحی که برای کل شرکت شناخته شده و تعهدات را متقابل می‌کنند، مسئول اهداف خود می‌شوند.

← تمرکز و نظم

کاهش تعداد اهداف باعث ایجاد تمرکز در سازمان شده و تلاش و نوآوری با نظم بیشتری شکل می‌گیرد.

← اهداف جسورانه تر

جدا کردن OKRها از سیستم ارزیابی عملکرد و حتی استفاده از اهداف کششی، تیم را قادر می‌سازد اهداف بلند پروازانه و چالش برانگیزی را تعیین کند.

OKR های استراتژیک در مقابل

تاکتیکی: توابع تو در تو

این یک تصور رایج اما اشتباه است که OKR فقط با چرخه های سه ماهه کار می کند. این مدلی بود که گوگل تا سال ۲۰۱۱ استفاده می کرد. پس از بازیابی نقش مدیرعامل در گوگل، لری پیج تصمیم گرفت که در بازه های زمانی سالانه و همچنین سه ماهه، OKR را تعیین کند.

ما فقط می توانیم در مورد علت تصمیم پیچ گمانه زنی کنیم، اما سرانجام اکثر شرکت ها دریافتند که استفاده از OKR های کوتاه مدت باعث می شود تیم ها بلندنگری را از دست بدهند و فقط به آنچه می توانند در مدت سه ماه به دست آورند تمرکز کنند.

در بیشتر پیاده سازی های OKR می فهمند که اهداف مختلف دارای ریتم های مختلف هستند؛ مانند اهداف تاکتیکی که تمایل دارند خیلی سریع تر از اهداف استراتژیک تغییر کنند. همانطور که در بخش اول ذکر کردیم، OKR، استراتژی و تاکتیک ها را با استفاده از یک مدل تو در تو جدا می کند:

← یک ردیف استراتژیک با OKR های بلند مدت برای شرکت. سازمان باید یک مکالمه مداوم درباره استراتژی داشته باشد و در صورت لزوم OKR های شرکت را بازبینی کند.

← یک ردیف تاکتیکی با OKR کوتاه مدت برای تیم ها.

← یک ردیف پیگیری همراه با اعلام حضورهای منظم برای پیگیری نتایج در طول مسیر.

OKR های استراتژیک را به عنوان OKR های سطح بالا در نظر بگیرید که مورد توجه هیئت مدیره است - اگر تصمیم دارید آن را به آن ها نشان دهید.

الگویی که در تصویب موفقیت آمیز OKR مشاهده می کنیم این است:

← OKR استراتژیک سالانه برای شرکت (و گاهی اوقات برای بخش های بسیار بزرگ و واحدهای

تجاری).

← OKR های تاکتیکی سه ماهه برای تیم ها، با بررسی در اواسط سه ماه.

← جلسات بررسی هفتگی برای پیگیری نتایج.

برخی از سازمان‌ها نیز برای بازه زمانی سه ماهه OKR تعیین می‌کنند، اما ما در ابتدا این کار را توصیه نمی‌کنیم.

انتخاب روند OKR

توجه به این نکته مهم است که سازمان‌ها می‌توانند روندها را برای نیازهای خود سفارشی کنند. به عنوان مثال، Spotify از یک چرخه استراتژیک شش ماهه استفاده می‌کند در حالی که تیم‌های آن OKRها را هر شش هفته تنظیم می‌کنند. این داستان جالبی است از آنجا که آنها پس از تلاش برای ایجاد روش خاص خود به OKR بازگشتند.

برخی سازمان‌ها خود را با روندهای کوتاه مدت OKR وفق داده‌اند؛ همانطور که سلیم اسماعیل، مدیرعامل و بنیانگذار دانشگاه Singularity، در کتاب خود، سازمان‌های نمایی، می‌نویسد:

"اکنون بسیاری از سازمان‌ها OKRهای با فرکانس بالا را اجرا می‌کنند - یعنی یک هدف در هفته، ماه یا سه ماهه برای هر فرد یا تیم."

اکثر تیم‌هایی که سعی در تنظیم OKR ماهانه دارند از OKR به عنوان لیست کارها استفاده می‌کنند. هنگامی که تیم‌ها از OKR برای اندازه‌گیری ارزش استفاده می‌کنند، همانطور که در بخش‌های بعدی خواهیم دید، روند سه ماهه منطقی است زیرا شما برای توسعه نوآوری‌ها، اندازه‌گیری تأثیر آن‌ها و تکرار آن‌ها به زمان نیاز دارید.

به عنوان یک قاعده کلی، هرچه عدم قطعیت بیشتر باشد باید روند کوتاه‌تر و هرچه عدم قطعیت کمتر باشد، روند تنظیم OKR می‌تواند بلند مدت‌تر باشد.

بنابراین برای اتخاذ چرخه‌های کوتاه‌تر، باید مطمئن شوید که یک روند ساده برای تعیین OKRها در دست دارید، در غیر این صورت زمان زیادی را صرف تعیین اهداف خواهید کرد.

از طرف دیگر، اگر کسب و کار شما با عدم اطمینان مواجه شود یا بازار شما خیلی زود تغییر کند، چرخه‌های طولانی OKR به شما کمک نمی‌کنند.

اگر با OKR کار خود را شروع می‌کنید، ما توصیه می‌کنیم از یک روند تاکتیکی سه ماهه با بازبینی در اواسط سه ماه استفاده کنید. این شما را قادر می‌سازد تا مدل خود را یاد بگیرید و سازگار کنید. اکثر سازمان‌ها می‌توانند با این ریتم کار کنند.

با روندی یکپارچه شروع کنید

در سیلیکون ولی، برخی از شرکت‌های با سابقه دارای روندهای متمایز برای کارهای مختلف هستند. به عنوان مثال، برخی از شرکت‌ها OKRهای سالانه را برای تیم فروش تعیین می‌کنند در حالی که از OKR سه ماهه برای تیم‌های مهندسی و محصولات استفاده می‌کنند.

ما توصیه می‌کنیم برای همه از یک روند استفاده کنید؛ زیرا از پیچیدگی می‌کاهد. بهترین روش داشتن روندی افزایشی است که با یک مدل ساده شروع می‌شود و همانطور که یاد می‌گیرید، آن را تکامل می‌دهید.

اگر می‌خواهید در نهایت روندهای مختلفی را در داخل سازمان خود تنظیم کنید، باید سعی کنید تعداد " فرصت‌های همگام سازی" را به حداکثر برسانید. به عنوان مثال، داشتن یک تیم با دوره چهار ماهه در حالی که بقیه شرکت از دوره سه ماه استفاده می‌کنند، به این معنی است که تیم‌ها فقط یک بار در سال همگام سازی می‌شوند که می‌تواند به شدت بر همسویی تأثیر منفی بگذارد.

OKRها آبخاری نیستند

در سازمان‌های سنتی، اهداف از بالا به پایین شکسته می‌شوند. به نظر می‌رسد این کاری است که تنها آن‌ها انجام می‌دهند. اهداف از بالا شروع می‌شوند و سپس پایین می‌آیند. این بسیار رایج و البته ناقص است.

مشخصات آبخاری چیست؟

این یک جریان از بالا به پایین، یک طرفه و برگشت ناپذیر است و هیچ چرخه بازخوردی ندارد. هر چیزی که یک سازمان مبتکر و چابک نمی‌خواهد باشد.

مدل آبخاری میراث تفکر فرمان بده و کنترل کن است که در آن تصمیمات به راحتی از بالا به سمت پایین جریان می‌یابند. ما باید قیاس از بالا به پایین را کنار بگذاریم. کلمات و تصاویر قدرتمند هستند و به شکل‌گیری فرهنگ سازمان‌ها کمک می‌کنند.

اگرچه اهداف آبخاری پیشرفتی نسبت به رویکردهای قبل آن است، اما زمان زیادی را صرف می‌کند. همانطور که جیمز هاروی نوشت:

[مدل سنتی] یک رویکرد از بالا به پایین است و برای دستیابی به همسویی سازمانی خیلی طولانی است. گزارش اهداف هر فرد مستقیماً، به انجام اهداف توسط سرپرست آن‌ها بستگی دارد. حتی پیش از آنکه افراد برنامه‌ای برای اهداف خود تنظیم کرده باشند.

ما شرکت‌های مختلفی را دیده‌ایم که در آن‌ها فرایند تعیین هدف ۴-۶ ماه طول می‌کشد. این امر، نه تنها اتلاف گسترده منابع است، بلکه باعث می‌شود کارمندان تقریباً نیمی از سال بدون اهداف مشخصی کار کنند.

باید راه بهتری وجود داشته باشد.

تنظیم هدف دو طرفه

همانطور که لازلو بوک ، معاون سابق Google در کتاب خود Work Rule's می نویسد:

در مورد اهداف، تحقیقات دانشگاهی با شهود شما موافق است: داشتن اهداف عملکرد را بهبود می بخشد. با این حال، صرف ساعتها برای بالا و پایین کردن اهداف شرکت ، این کار را نمی کند. این به زمان زیادی نیاز دارد و اطمینان از اینکه همه اهداف در یک ردیف هستند بسیار دشوار است. **ما یک رویکرد مبتنی بر بازار داریم که در آن با گذشت زمان همه اهداف ما همگرا می شوند، زیرا بهترین OKRها شناخته شده اند و OKRهای دیگران قابل مشاهده هستند. تیم هایی که کاملاً از همسویی خارج شده اند، برجسته هستند و تعداد اندکی از ابتکارات عمده ای که همه را لمس می کند، به آسانی مستقیماً مدیریت می شوند. خیلی خوب است!**

همسویی OKRها

OKRها باید در یک فرآیند موازی تنظیم شوند. همچنین تیمها نیز باید OKRهایی را که با اهداف سازمان مرتبط هستند و توسط مدیران تأیید می شوند تعریف کنند، در فرآیندی که همزمان از پایین به بالا و بالا به پایین باشد.

از OKRهای شرکت، تیمها می توانند جهت گیری روشنی را دریافت کنند و درک کنند که چگونه می توانند در رسیدن به این OKRها کمک کنند.

سپس هر تیم مجموعه ای از OKRهای تاکتیکی را برای سه ماه تعریف می کند که به OKRهای استراتژیک کمک می کند و تقریباً با آنها همسو است.

ایجاد OKRهای تاکتیکی

هنگام ایجاد OKRهای تاکتیکی، هر تیم باید به دو سوال پاسخ دهد:

← چگونه می توانیم به OKRهای استراتژیک کمک کنیم؟

← کدام یک از نتایج کلیدی موجود در OKR استراتژیک را می توانیم تحت تأثیر قرار دهیم؟

نتایج کلیدی تاکتیکی می‌توانند:

← یک قطعه از OKR شرکت باشند. (مثال: شرکت ۱۰۰ عدد خواهد فروخت، تیم من ۲۰ عدد خواهد فروخت.)

← فرضیه‌ها یا شرط‌هایی در مورد چگونگی مشارکت در OKRهای استراتژیک باشند. (به عنوان مثال: ما تعداد شکایات مشتری را کاهش می‌دهیم زیرا معتقدیم که این باعث افزایش نرخ خرید مجدد می‌شود.)

تیم‌ها ممکن است OKRهای "محلی" داشته باشند، اما بیشتر OKRها باید به OKRهای استراتژیک کمک کنند.

یک قاعده کلی که وجود دارد این است که حدود ۶۰٪ از OKRها باید توسط تیم تعریف شود، از پایین به بالا؛ به این معنی که مدیران همچنان در مورد چگونگی OKRها اظهار نظر کنند.

اگر محیط سالم داشته باشید پیگیری این درصد سخت است. معمولاً تیم یک پیش نویس برای OKRها تهیه و سپس با مدیران گفتگو می‌کند. شرکت همچنین ممکن است چند استاندارد OKR را بین تیم‌های مشابه تعریف کند (یعنی هر تیم محصول باید تعامل مشتری را افزایش دهد).

معیارهای موفقیت و انواع نتایج کلیدی

موفقیت چیست؟

هر سازمان، هر تیم، هر پروژه و هر شخص، به تعریف مشخصی از موفقیت نیاز دارد. همه ما به تعریفی از معنای موفقیت نیاز داریم.

اما موفقیت برای افراد مختلف معنای مختلفی دارد. اگر از تیم شما بپرسیم موفقیت شرکت شما چگونه به نظر می‌رسد، احتمالاً از هر یک از اعضای تیم یک پاسخ متفاوت دریافت می‌کنیم.

در صورت استفاده صحیح، OKR به تیم‌ها و سازمان‌ها کمک می‌کند تا معیارهای موفقیت مشترک را تعریف کنند. آن‌ها معیارهای شفاف و قابل اندازه‌گیری را برای رسیدن به موفقیت تعیین می‌کنند.

OKR نه تنها از وجود این معیارها، بلکه از به اشتراک گذاری، شفافیت و ارتباط آن با تیم‌های دیگر، کارمندان و حتی شرکای خارجی اطمینان حاصل می‌کند.

مفهوم معیارهای موفقیت مشترک هنگام تنظیم OKR بسیار مهم است. ما همیشه باید از خود بپرسیم: آیا این نتایج کلیدی توصیف موفقیت به نظر می‌رسند؟

OKRهای خود را به لیست وظایف تبدیل نکنید

یک همستر را در قفس خود تصور کنید که بدون توقف بر روی چرخ خود می‌دود اما در واقع هرگز حرکت نمی‌کند. آیا شما در مورد شرکت یا تیم خود چنین احساسی دارید؟ کار زیاد، تلاش زیاد، اما بدون

نتیجه؟

چه کسانی در شرکت شما موفق شناخته می‌شوند؟ کسانی که ساعت‌های طولانی کار می‌کنند، نمی‌خواهند و آخر هفته‌ها نیز کار می‌کنند یا کسانی که نتایج واقعی را ارائه می‌دهند؟ آیا می‌خواهید تیمی از همسترها - با تلاش فراوان که شما را به جایی نمی‌رساند - داشته باشید یا افرادی که به نتایج دلخواه دست می‌یابند؟

پس هنگام تنظیم OKRها، سعی کنید ارزیابی کنید:

← آیا شما تلاش را اندازه‌گیری می‌کنید یا نتایج را؟

← آیا OKRها روی هدف شما متمرکز هستند یا روی راهی برای رسیدن به آنها؟

نتایج کلیدی دو نوع اساسی دارد:

output

۱. نتایج کلیدی مبتنی بر فعالیت

تکمیل وظایف و فعالیت‌ها یا تحویل زمان و ارقام تحویل‌شدنی پروژه را اندازه‌گیری کنید.

نمونه‌هایی از نتایج کلیدی مبتنی بر فعالیت عبارتند از:

← نسخه بتا محصول را منتشر کنید.

← یک برگه کسب درآمد راه‌اندازی کنید.

← یک برنامه آموزشی جدید ایجاد کنید.

← یک کمپین جدید تولید سرخ از مشتریان ایجاد کنید.

نتایج کلیدی مبتنی بر فعالیت معمولاً با افعالی مانند راه‌اندازی، ایجاد، توسعه، ارائه، ساخت، پیاده‌سازی،

تعریف، انتشار، آزمایش، آماده‌سازی و برنامه‌ریزی شروع می‌شوند.

outcome

۲. نتایج کلیدی مبتنی بر ارزش

تحویل ارزش به سازمان یا مشتریان سازمان را بسنجید. نتایج کلیدی مبتنی بر ارزش، نتایج فعالیت‌های

موفق را اندازه‌گیری می‌کنند.

به عنوان مثال نتایج کلیدی بخش اول همه مبتنی بر مقدار هستند:

← شاخص خالص ترویج‌کنندگان (NPS) را از X به Y بهبود بخشید.

← نرخ خرید مجدد را از X به Y افزایش دهید.

← هزینه خرید مشتری را تحت Y حفظ کنید.

← کاهش درآمد (لغو) از X٪ به Y٪.

← افزایش شاخص خالص ترویج‌کنندگان از X به Y

← بهبود میانگین بازدیدهای هفتگی به ازای هر کاربر فعال از X به Y

← ترافیک ورودی پرداخت نشده (ارگانیک) را از X به Y افزایش دهید.

← تعامل (کاربرانی که نمایه کامل خود را کامل می کنند) از X به Y را افزایش دهید.

ساختار معمول یک نتیجه کلیدی مبتنی بر ارزش:

افزایش یا کاهش از X به Y

در رابطه فوق X مقدار پایه (جایی که ما شروع می کنیم) و Y مقدار هدف است. (چیزی که می خواهیم به آن برسیم).

استفاده از مدل "از X به Y" بهتر از نوشتن یک تغییر درصدی است؛ زیرا باعث انتقال اطلاعات بیشتری می شود. دو گزینه زیر را مقایسه کنید:

الف) NPS را ۲۰٪ افزایش دهید.

ب) NPS را از ۴۰ به ۴۸ افزایش دهید.

گزینه الف می تواند گیج کننده باشد؛ زیرا تشخیص اینکه هدف چقدر بلند پروازانه است را دشوار می کند. آیا ما در مورد افزایش NPS از ۵ به ۶ صحبت می کنیم یا از ۴۰ به ۴۸؟

گزینه های دیگر برای نتایج کلیدی مبتنی بر ارزش می تواند باشد:

← معیار ABC را در X حفظ کنید (وقتی می خواهیم یک معیار را حفظ کنیم).

← با استفاده از متریک ABC به Y برسید (وقتی کار جدیدی انجام می دهیم).

یک نتیجه کلیدی مبتنی بر ارزش نیازی به اندازه گیری هدف نهایی شرکت ندارد، اما می تواند یک جز از معیاری باشد که با تولید ارزش همبستگی دارد.

در زیر لیستی از نمونه‌های نتایج کلیدی مبتنی بر فعالیت و نتایج کلیدی مبتنی بر ارزش معادل مقدار آن آورده شده است.

نتایج کلیدی مبتنی بر فعالیت	نتایج کلیدی مبتنی بر ارزش
برنامه تعامل ایجاد کنید	تعامل کارمندان را از X به Y بهبود بخشید
۳ صفحه فرود جدید ایجاد کنید.	<p>← Y تا مشتری جدید ایجاد کنید.</p> <p>← فروش محصول الف را از X به Y افزایش دهید.</p> <p>← CAC (هزینه جذب مشتری) را از X به Y کاهش دهید</p>
محصول جدید را راه اندازی کنید.	<p>← دسترسی به Y تعداد از کاربران فعال روزانه نسخه رایگان.</p> <p>← نرخ تبدیل Y٪ را از کاربران رایگان به کاربران پولی بدست آورید.</p> <p>← کسب امتیاز خالص پروموتور Y٪</p>

OKR ها باید مبتنی بر ارزش باشند

همانطور که قبلاً اشاره کردیم، هنگام استفاده صحیح، OKR ها معیارهای موفقیت را برای یک سازمان تعریف می‌کنند. OKR ها باید تعیین کنند که آیا یک فرد یا یک تیم موفق شده‌اند یا نه. اما برای انجام این کار، OKR ها به سه دلیل اصلی نمی‌توانند مبتنی بر فعالیت‌ها باشند:

۱. ما یک فرهنگ متمرکز بر نتایج می‌خواهیم، و نه یک فرهنگ متمرکز بر وظایف.

۲. اگر همه وظایف خود را انجام داده‌اید و هیچ پیشرفتی نداشته‌اید، به موفقیت نرسیده‌اید.

منظور از موفقیت چنین بهبودهایی است: مشتریان رضایت بیشتری دارند، فروش بیشتر است، هزینه‌ها کاهش یافته است. اگر همه وظایف خود را انجام داده باشید، اما به نتیجه‌ای ختم نشود، موفق نشده‌اید.

بنابراین علی‌رغم "مثلث مدیریت پروژه" (زمان، هزینه، کیفیت)، واقعیت این است که ارائه‌ی به موقع پروژه در محدوده و با بودجه در نظر گرفته شده، کافی نیست. این پروژه باید با موفقیت تحویل داده شود - این بدان معناست که در درجه اول باید به اهدافی برسند که انگیزه این پروژه بودند.

۳. برنامه اقدام شما فقط یک مجموعه‌ای از فرضیه‌ها است

روش Lean Startup به ما آموخت که ایده فقط یک فرضیه غیرمعتبر است.

به همین ترتیب، در دنیای واقعی، ما نمی‌دانیم که آیا برنامه اقدام ما، نتایج ما را بهبود داده یا به سازمان ارزش می‌دهد. برنامه اقدام فقط یک فرضیه است، بنابراین نمی‌توانید OKRهای خود را به شرط نامعتبر ضمیمه کنید.

هنگام تنظیم OKRها، بر روی مقصد تمرکز کنید، نه به وسایل رسیدن به آنجا.

اهداف، نتایج کلیدی و نوآوری‌ها

هنگام تمرکز روی ارزش، باید OKRها را از فعالیت‌ها و وظایفی که برای دستیابی به OKRها انجام می‌دهیم جدا کنیم. این امر سه عامل برای ما ایجاد می‌کند:

objectives
key results
initiatives

← اهداف: آنچه می‌خواهیم به آن دست یابیم.

← نتایج کلیدی: چگونه می‌خواهیم پیشرفت خود را بسنجیم؟

← نوآوری‌ها: آنچه که ما می‌خواهیم برای رسیدن به OKR انجام دهیم: پروژه‌ها، وظایف یا فعالیت‌ها.

درک این نکته مهم است که ما هنوز هم باید اقدامات ابتکاری را پیگیری کنیم.

بدون آن‌ها، ما به OKRهای خود نخواهیم رسید. اما نوآوری‌ها فقط شروط هستند و در صورت عدم بهبود اعداد باید تغییر کنند.

ارائه ابتکار عمل کافی نیست. ما باید آن را با موفقیت انجام دهیم.

هیچ کس در نوآوری را به عنوان یک سرگرمی نگاه نمی‌کند. پشت هر ابتکاری، تمایل به بهبود یک یا چند معیار است. بنابراین، به جای پیگیری تحویل پروژه، باید شاخص‌هایی را که انگیزه انجام آن بوده‌اند، اندازه‌گیری کنیم.

مهاجرت از فعالیت‌ها به OKRهای مبتنی بر ارزش

وقتی تیم‌ها با OKRهای مبتنی بر ارزش شروع می‌کنند، معمولاً لیست فعالیت‌ها را به عنوان نتایج کلیدی معرفی می‌کنند.

برای تبدیل آن فعالیت‌ها به ارزش، به این فکر کنید که موفقیت در این کار چه نتایجی را به دنبال خواهد داشت. نتایج مورد نظر چه خواهد بود؟

برخی از تیم‌ها این ابزار ساده را برای شناسایی نتایج مطلوب مفید می‌دانند، به ویژه هنگامی که ابتدا با OKRهای مبتنی بر ارزش کار می‌کنند:

اگر با (این ابتکار عمل) موفق شویم، خواهیم توانست:

(نتیجه کلیدی شماره ۱)

(نتیجه کلیدی شماره ۲)

(نتیجه کلیدی شماره ۳)

...

مثال:

اگر در کمپین جدید موفق شویم، خواهیم توانست:

NPS را از ۲۹ به ۳۱ درصد افزایش دهیم.

نرخ ریزش مشتری را از ۳.۲ به ۲.۷ درصد برسانیم.

برای اندازه‌گیری اینکه آیا یک طرح با اولویت بالا با موفقیت ارائه می‌شود نیز می‌توانید یک OKR ایجاد کنید:

مهاجرت موفقیت آمیز از یک بستر

← هزینه‌های زیرساخت را از X به Y کاهش دهید.

← در دسترس بودن در هنگام مهاجرت در ۹۹.۹۹٪ حفظ کنید.

← درآمد را X تومان حفظ کنید.

OKRهای شما چقدر بلند پروازانه

باشد؟

اهداف بلند پروازانه آنقدر مهم هستند که گوگل در " ده موردی که ما می دانیم درست هستند " آنها را مستقیماً نام می برد:

ما برای خود اهدافی تعیین می کنیم که می دانیم هنوز نمی توانیم به آنها برسیم زیرا ما می دانیم که با کوشش برای رسیدن به آنها می توانیم به پیشرفت بیشتری نسبت به آنچه انتظار داشته ایم، دست یابیم.

اهداف بلند پروازانه را اهداف کوششی نیز می نامند. اما هدف کوششی دقیقاً چیست؟

مفهوم کوشش

بباید در مورد ویژگی های کوشش فکر کنیم:

← هنگامی که در حال انجام حرکات کوششی هستید، احساس خوشایندی ندارید، حتی کمی دردناک

است. کوشش شما را از منطقه امن خارج می کند.

← حرکات کوششی ممکن است هنگام انجام ناخوشایند باشد، اما بعد از آن احساس خوبی خواهید

داشت.

← ایده کامل کوشش این است که سعی کنید به مکانی برسید که می دانید نمی توانید به آنجا برسید.

شما باید تلاش کنید تا به پاهای خود برسید حتی اگر می دانید که نمی توانید به آن برسید.

← پس از کوشش منظم، به دورتر از حدی می رسید که در حالت بدون کوشش می رسیدید. شاید

هنوز نتوانید به پاهای خود برسید، اما اکنون می توانید به مکان هایی برسید که قبلاً نمی توانستید

به آنها دسترسی پیدا کنید.

← اگرچه قرار است هنگام انجام فعالیت‌های کششی احساس ناخوشایندی داشته باشید، اما نباید عضله‌ای را تحریک کنید. شما نباید سعی کنید تا جایی پیش بروید که به شما آسیب برساند. می‌توانید سعی کنید مانند ژان کلود ون دام باشید و وقت خود را صرف کنید.

این چگونه در تعیین هدف اعمال می‌شود؟

وقتی به این مفهوم فکر می‌کنید، می‌توانید بگویید که اهداف کششی اهدافی هستند که:

← شما را از منطقه امن خارج می‌کنند.

← شما را وادار کنند که به دنبال اهدافی بروید که فکر می‌کنید نمی‌توانید به آن‌ها برسید (حداقل تا به حال این کار را نکرده‌اید).

← باعث می‌شوند به چیزهایی دست یابید که قبلاً نمی‌توانستید انجام دهید.

← باید سخت باشند اما نه آنقدر سخت که به شما آسیب برسانند (یا شما را بی‌انگیزه کنند).

اهداف کششی را به عنوان اهدافی فکر کنید که بسیار سخت هستند و باعث می‌شوند تیم در نحوه کار خود تجدید نظر کند، سوال‌های سخت بپرسد و گفتگوهای دشواری انجام دهد.

اهداف کششی تیم‌ها را به فکر فرو می‌برد که تا کجا می‌توانند پیش روند.

در حقیقت، در یک مطالعه ۳۵ ساله تحقیق تجربی، ادوین لاک و گری لاتام، پیشگامان نظریه تعیین هدف، شواهد علمی یافتند که نشان می‌دهد "بالاترین یا دشوارترین اهداف، بالاترین سطح تلاش و عملکرد را ایجاد می‌کنند."

همانطور که لری پیچ (در پیش گفتار گوگل چگونه کار می‌کند) می‌نویسد، اجبار مردم به بزرگ فکر کردن سخت است و اهداف پررنگ کلیدی هستند:

[تیم‌ها] تمایل دارند تصور کنند که همه چیز غیرممکن است، به جای اینکه ... بفهمند چه چیزی در واقع ممکن است. به همین دلیل است که ما برای استخدام اندیشمندان مستقل در گوگل و تعیین اهداف بزرگ، انرژی زیادی صرف کرده‌ایم.

آیا ۷۰٪، ۱۰۰٪ جدید است؟

ریک کلاو در ویدئوی کلاسیک خود با ارائه OKRها، به این موارد اشاره می‌کند:

اهداف بلند پروازانه هستند و باید در شما تا حدی احساس ناراحتی ایجاد کند.

"نقطه شیرین" برای درجه OKR ۰.۶ الی ۰.۷ است. اگر کسی به طور مداوم ۱.۰ دریافت کند، به این معنی است که OKRهایش به اندازه کافی بلند پروازانه نیستند. اگر ۱ بگیرد، بر هدف پیروز نشده‌اید، بلکه در حال پر کردن گونی از شن و ماسه هستید.

اظهارات کلاو به برخی از سوال‌ها منجر شد که "اگر ۷۰٪ نتیجه پذیرفته شده باشد، آیا ۷۰، ۱۰۰ جدید نیست؟"

این مسئله فقط در صورتی اتفاق می‌افتد که تیم کشتش نداشته باشد. اجازه دادن به ۷۰٪ به عنوان هدف فقط مانند لمس پای شماست بدون اینکه بخواهید به پاهای خود برسید - یعنی اصلاً کشیده نشوید. ایده اصلی هدف کشتی تلاش برای رسیدن به ۱۰۰٪ است، حتی اگر می‌دانید که بیشتر اوقات به آن نخواهید رسید.

ایجاد همسویی

OKR قبل از هر چیز یک ابزار هم تراز است. اما هم تراز فقط وقتی اتفاق می افتد که تیم‌ها برای تعیین اولویت‌ها و حل وابستگی‌های متقابل، مکالمه ساختاری با یکدیگر داشته باشند.

ایجاد OKR به صورت جداگانه و بدون گفتگو با دیگران، یک اشتباه رایج است. این اشتباه معمولاً از دستیابی به OKR تیمی جلوگیری می کند:

← تنظیم OKRهایی که امکان پذیر نیست، زیرا برای گروه‌ها در اولویت نیستند.

← تعریف OKRهایی که به دلیل زمان مورد نیاز شخص ثالث برای انجام عمل مورد نیاز، بیش از حد خوش بینانه هستند (طرف دیگر یا خیلی طول می کشد یا برای حرکت سوزن در سه ماهه خیلی دیر شروع می کند).

برای جلوگیری از این اشتباه، OKR از سه مکانیزم هم تراز مختلف استفاده می کند: شفافیت، OKRهای مشترک و هم تراز ۳۶۰ درجه.

شفافیت

OKR برای همه سطوح شرکت قابل مشاهده است. همه به OKRهای دیگران و نتایج فعلی دسترسی دارند. اگر یک نتیجه کلیدی کاملاً مخفی داشته باشید، ممکن است به صورت خصوصی حفظ شود، اما اکثریت قریب به اتفاق OKRهای شما باید عمومی باشند.

شفافیت باعث افزایش همسویی می شود زیرا اگر یکی از حوزه‌های کسب و کار با سایر حوزه‌ها مطابقت نداشته باشد، می تواند به سرعت توسط سایر تیم‌ها مورد توجه قرار گرفته و برطرف شود.

OKRهای مشترک

OKRهای مشترک، موثرترین ابزار برای ایجاد همسویی بین چندین تیم هستند. در یک OKR مشترک، دو یا چند تیم OKR مشترک دارند، اما هر تیم ابتکار عمل مختلفی دارد.

به جای تقسیم یک هدف واحد در بین تیم‌ها و تعیین OKRهای جداگانه - که می تواند منجر به دور شدن هدف‌ها از هدف واقعی تیم‌ها شود - یک OKR مشترک در بین تیم‌ها ایجاد می شود.

OKR مشترک یک تیم مجازی ایجاد می کند که به طور منظم برای همگام سازی پیشرفت و پیگیری نتایج و ابتکار عمل در مدت زمان OKR مشترک تشکیل جلسه می دهد.

به عنوان مثال، تصوّر کنید که یک تیم محصول می خواهد یک محصول جدید راه اندازی کند و نیاز دارد که تیم پلتفرم ویژگی های جدیدی را توسعه دهد در حالی که تیم توسعه تجارت با شرکا معاملات محتوایی را امضا می کند.

هدف، واقعگرایانه:

محصول A را با موفقیت راه اندازی کنید

نتایج کلیدی:

← روزانه به ۵۰۰۰۰۰ کاربر فعال نسخه رایگان دسترسی پیدا کنید.

← ۵٪ نرخ تبدیل از کاربران رایگان به کاربران پولی را بدست آورید.

← رسیدن به شاخص خالص تریج کنندگان ۳۵٪؛

← کمتر از ۵ اشکال مهم یا مسدود کننده گزارش شده است.

← با ۵ نفر از شرکای محتوای هدف حداقل ۴۰٪ سهم درآمد کسب کنید.

به جای داشتن ۳ هدف مختلف که می توانند به صورت جداگانه و بدون ایجاد نتیجه کسب و کار مطلوب محقق شوند، این OKR واحد بین تیم ها به اشتراک گذاشته می شود. هر تیم ابتکار عمل متفاوتی دارد، اما همه آنها تعریف یکسانی از موفقیت دارند.

در طول مدت این OKR، هر سه هدف به طور منظم برای پیگیری پیشرفت با یکدیگر حرکت می کنند.

همسویی ۳۶۰ درجه

یکی از مشکلات مدل آبشار این است که روی هم تراز عمودی متمرکز شده است - اطمینان حاصل کنید که اهداف شما با اهداف رئیس شما و با اهداف رئیس او همسو است - که می تواند سیلو ایجاد کند.

OKR بر روی ترازبندی ۳۶۰ درجه - بالا، پایین و پهلو - از بین بردن سیلوه و پرداختن به وابستگی متقابل متمرکز است.

تیم‌ها می‌توانند با ایجاد مکالمه ساختاری با یکدیگر، برای ایجاد هم‌ترازی ۳۶۰ درجه، وابستگی متقابل را حل کنند. اگر تیمی به مورد تیم دیگری احتیاج دارد، می‌تواند در مورد آن بحث کند و اولویت‌های مشترک OKR را تعیین کند یا حتی ابتکار عمل را برای سه ماهه بعدی به تأخیر بیندازد.

پیگیری نتایج کلیدی با ورود به جلسات check-in هفتگی

اجازه ندهید OKRهای شما به برنامه‌های ۱۰ ساله ای که هرگز اجرایی نمی‌شوند، تبدیل شوند. با استفاده از اعلام حضورهای هفتگی OKR باید آن‌ها را بخشی از برنامه کاری هر تیم کنید.

Check-in یک مراسم کوتاه برای پیگیری نتایج است. این ایده افزایش سربار مدیریتی یا افزودن جلسات بیشتر نیست بلکه باعث می‌شود جلسات موجود پربارتر شده و حتی برخی ادغام یا حذف شوند.

جلسات بررسی OKR باید هر هفته انجام شود. داشتن جلسات ماهانه برای پیگیری نتایج، وقتی اهداف سالانه دارید، بسیار مشهود است، اما از آنجایی که از OKRهای سه ماهه استفاده می‌کنید، باید چک‌های بیشتری نیز داشته باشید.

آن‌ها باید کوتاه و محدود به یک ساعت یا کمتر باشند. معمولاً حدود ۳۰ تا ۴۰ دقیقه. حتی برخی تیم‌ها این کار را در ۱۵ دقیقه انجام می‌دهند.

جلسات هفتگی احتمالاً قدرتمندترین ابزار برای ساختن OKRها به بخشی از فرهنگ شرکت است.

داشتن طرز فکر صحیح در هنگام ورود به جلسات check-in بسیار مهم است:

← بهبود OKRها در مقابل ایجاد اهداف: چندین جلسه منظم کارکنان در سازمان تشکیل می‌شوند، اما آن‌ها معمولاً به ایجاد هدف‌ها و نه بهبود نتایج اختصاص دارند. Check-in می‌گوید که ما با اندازه‌گیری OKRهای خود شروع می‌کنیم.

← با تمرکز بر بهبود نتایج و نه بهانه دادن: Check-in باید در مورد چگونگی بهبود OKRهای خود باشد و نه در ذکر لیست تمام توضیحات برای نتایج ناامید کننده‌ای که ممکن است در نهایت رخ دهد.

"امتیازدهی" را فراموش کنید

یک رویکرد معمول به OKR شامل تمرین امتیازدهی است، جایی که در پایان سه ماه به هر نتیجه کلیدی نمره می‌دهید. نمره‌ها معمولاً بین ۰ تا ۱۰۰ هستند، با مقادیر مورد انتظار به طور متوسط در حدود ۰.۶ و ۰.۷.

معمولاً فرآیند امتیازدهی چندین مشکل دارد:

← با تعریف OKRها در ابتدای بازه سه ماهه و به ثمر رساندن آنها در پایان، خود را برای شکست آماده می‌کنید. بدون یک ردیابی منظم برای اندازه‌گیری و پیگیری، اعداد بهبود نخواهند یافت. Check-in ها این امر را ایجاد می‌کنند.

← اکثر تیم‌ها روند نمره دهی را گیج کننده می‌دانند زیرا این امر می‌تواند بسیار ذهنی باشد ("۰.۵ چیست؟").

← اگر امتیازات را از قبل مشخص کنید، بدین معنا که در ابتدای دوره سه ماهه در مورد ۰.۳، ۰.۷ و غیره به توافق برسید، پیچیدگی را کاهش داده‌اید.

← برای هر هدف، شما باید سه تا پنج نتیجه کلیدی تعیین کنید.

← اگر از نتایج کلیدی مبتنی بر ارزش استفاده می‌کنید، امتیازدهی تقریباً فایده‌ای ندارد.

به همین دلیل توصیه می‌کنیم: امتیازدهی را فراموش کنید. از نتایج کلیدی مبتنی بر ارزش استفاده کنید و فقط آن‌ها را اندازه بگیرید. این برای تیم‌ها ساده تر خواهد بود و مدت زمان تنظیم OKRها را به شدت کاهش می‌دهد.

ساختار جلسات check-in :

پس از آزمایش رویکردهای مختلف، متوجه شدیم که بهترین مدل برای جلسات check-in شامل چهار عنصر است که در جدول ذیل شرح داده شده است:

فرآیند OKR	سطح اطمینان
چه عواملی در نتایج کلیدی از آخرین check-in تغییر کرده است؟	با اطلاعاتی که امروز داریم، چقدر اطمینان داریم که به هر نتیجه کلیدی خواهیم رسید؟
موانع	اقدامات
چه چیزی باعث کند شدن سرعت تیم می شود؟	ما برای بهبود نتایج قرار است چه کاری انجام دهیم؟

در هنگام جلسات check-in، تیم به سراغ هر عنصری از هر نتیجه کلیدی می رود:

پیشرفت OKR:

جلسات check-in با داده شروع می شود. اندازه فعلی آن نتیجه کلیدی چه عددی است؟ چه عواملی از آخرین جلسه check-in تغییر کرده است؟

دو نکته در مورد سطح اطمینان

آنچه مهم است نحوه گفت و گو کردن است: همه اعضای تیم باید درباره OKRها بحث کنند. سطح اعتماد به نفس یک روش همسویی عالی است که به شما امکان می دهد تعامل هر یک از اعضای تیم را به سرعت ارزیابی کنید.

قرمز بودن درصد پیشرفت اهداف به معنای تسلیم تیم نیست. این بدان معناست که تیم باید رویکرد خود را تغییر دهد.

موانع :

چه چیزی باعث کندی تیم می شود؟ آیا عاملی خارجی وجود دارد که در صورت حل آن بتواند نتایج را بهبود بخشد؟ به عنوان مثال، آیا تیم به ابزارهای بهتری نیاز دارد یا ابتکار عمل تیم دیگری به تأخیر می افتد؟

ابتکار عمل‌ها:

ما برای بهبود نتایج چه کاری انجام می‌دهیم؟ به یاد داشته باشید که ایستادن و هیچ کاری نکردن جواب نمی‌دهد زیرا جلسات check-in فقط اندازه‌گیری اعداد نیست. برای بهبود نتایج کلیدی خود باید کاری انجام دهید. یا همانطور که دونالد ج. راینرتسن نوشت:

اگر اندازه‌گیری به تنهایی مشکلات را حل می‌کرد، خرید یک ترازو باعث کاهش وزن شما می‌شد.

یک چرخه معمولی OKR

یک چرخه OKR متداول به این شرح است:

۱. در ابتدای سال، شرکت مجموعه‌ای از OKRهای استراتژیک سطح بالا را تعریف می‌کند - ترجیحاً با

ورودی داده‌های تیم‌ها. درک این نکته مهم است که OKRهای استراتژیک سطح بالا برای سازمان نباید

توسط مدیران ارشد جداگانه و بدون ورودی تیم‌ها تعیین شود. کیت آر. مک فارلند در مقاله خود با عنوان

“آیا باید مانند ساختن نرم افزار، استراتژی بسازید؟” مدلی را برای ایجاد استراتژی اصلاح شده و آماده تر

برای اجرا توصیف می‌کند:

“از آنجا که افراد در بسیاری از سطوح یک سازمان تلاش‌های روزانه انجام می‌دهند که بر موفقیت

استراتژیک شرکت تأثیر می‌گذارد، فرآیند باید به گونه‌ای طراحی شود که از گوشه و کنار سازمان - بیش

از مدیران ارشد - به ایده‌ها بپردازند.”

۲. سپس تیم اجرایی با جمع آوری بازخورد از تیم ، OKRهای شرکت را اعتبارسنجی می‌کند.

۳. تیم‌ها با استفاده از رویکرد دو طرفه‌ای که در بالا توضیح داده شد، OKRهای تاکتیکی خود را توسعه

می‌دهند.

۴. تیم‌ها وابستگی های متقابل را ترسیم می‌کنند و از همسویی با سایر تیم‌ها و ابتکار عمل آن‌ها اطمینان

حاصل می‌کنند.

۵. تیم‌ها برای ردیابی نتایج و ابتکارات هر هفته جلسات Check-in برگزار می‌کنند.

۶. برای شرکت‌هایی که از OKRهای سه ماهه استفاده می‌کنند، معمول است که OKRها را در نیمه بازه

سه ماهه طی یک ارزیابی میان مدت بررسی کنند.

۷. در پایان چرخه، می‌توانید یک درس گذشته نگر سریع یاد بگیرید و از ابتدا شروع کنید. retro

ساده ترین راه برای یادگیری از گذشته، قالب شروع-توقف-ادامه است. در این مدل از هر یک از اعضای

تیم خواسته می‌شود موارد مشخصی را که تیم باید انجام دهد مشخص کند:

شروع / توقف / ادامه

OKRهایی که در چرخه قبلی به دست نیامده‌اند مجدداً ارزیابی می‌شوند تا در سه ماهه بعدی قرار بگیرند یا در صورت عدم نیاز کنار گذاشته شوند.

برخی از شرکت‌ها هدف را "چشم انداز" می‌دانند که شرکت و تیم‌ها با گذشت زمان دنبال می‌کنند، بنابراین اهداف ممکن است از یک فصل به فصل بعد منتقل شوند. به عنوان مثال، هدفی مانند "لذت بردن مشتریان ما" چیزی است که یک شرکت می‌تواند در چندین فصل از آن استفاده کند و نتایج کلیدی جدید را در هر چرخه تاکتیکی ایجاد کند.

حتی برخی از نتایج کلیدی نیز، خود می‌توانند در طول زمان یکسان باشند، فقط اهداف تغییر می‌کنند. معیارهایی مانند درآمد و شاخص خالص ترویج کنندگان تقریباً در تمام بخش‌های شرکت‌هایی وجود دارند. اما محرک‌های ارزشی که هر تیم برای بهبود این معیارها استفاده خواهد کرد، به مرور تغییر خواهند کرد.

چرا باید OKR و ارزیابی عملکرد را جدا کنید؟

OKR یک ابزار مدیریتی است، نه یک ابزار ارزیابی کارمندان. به همین ترتیب، اصل دوم چارچوب OKR، تفکیک OKRها از غرامت و ارتقائات سازمانی است.

همانطور که اندی گرو از اینتل می‌نویسد:

OKR یک سند حقوقی نیست که بتوان بر اساس آن عملکرد افراد را بررسی کرد، بلکه باید فقط یک ورودی باشد که برای تعیین میزان عملکرد فرد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ریک کلاو نوشت:

OKR با ارزیابی کارکنان مترادف نیست. OKRها در مورد اهداف شرکت و چگونگی مشارکت هر یک از کارمندان در این اهداف است. ارزیابی عملکرد - که کاملاً مربوط به ارزیابی نحوه عملکرد یک کارمند در یک دوره معین است - باید مستقل از OKR آنها باشد.

این روش بسیار متفاوت از مدل سنتی است که نشانه‌هایی از سال خوردگی را نشان می‌دهد. مطالعه انجام شده توسط ویلیس تاورز واتسون نشان داد که پرداخت منظم برای عملکرد نه در بهبود عملکرد فردی موثر است و نه در پاداش دادن به آن.

اشتباهات معمول OKR

این‌ها رایج‌ترین اشتباهاتی هستند که ما در پیاده‌سازی OKRها با آن‌ها روبرو می‌شویم:

← تنظیم نتایج کلیدی غیر قابل اندازه‌گیری: فرمول جان دوئر را بخاطر بسپارید. هر نتیجه کلیدی باید قابل اندازه‌گیری باشد.

← OKR با نتایج کلیدی بسیار زیاد: OKR لیست بلند بالا از همه کارهایی نیست که انجام می‌دهید. این نمایانگر اولویت‌های اصلی شما است.

← تدوین وظایف به عنوان نتایج کلیدی: نتیجه کلیدی کاری نیست که شما انجام دهید. این نتیجه موفقیت‌آمیز کاری است که شما انجام داده‌اید.

← تنظیم OKRها از بالا به پایین: OKRها آبخشار نیستند. به تیم خود اعتماد کنید و به آن‌ها کمک کنید تا درک کنند که چگونه می‌توانند کمک کنند.

← ایجاد OKRها در سیلوها: تیم‌ها هنگام تنظیم OKRها باید با یکدیگر صحبت کنند، در غیر این صورت دستیابی به هم‌ترازی غیرممکن است.

← "تنظیمش کن و فراموشش کن": با OKRهای خود به عنوان مصوبه‌های سال جدید رفتار نکنید. OKR باید بخشی از فرهنگ سازمان شما باشد و باید با برنامه‌ای منظم ردیابی شود.

← گنجاندن OKRها در فرمول ارزیابی عملکرد: OKR ابزار ارزیابی کارمندان نیست. OKR یک ابزار مدیریتی است.

گام بعدی چیست؟

اکنون که راهنمای مبتدی برای OKR را مطالعه کردید، چند کار وجود دارد که می‌توانید انجام دهید:

← سوالات یا نظرات خود را برای ما ارسال کنید که دوست داریم از شما بشنویم. می‌توانید از طریق ایمیل info@hadafsanj.ir با ما در ارتباط باشید.

← بیاموزید که چگونه OKR را برای شرکت خود سفارشی سازی کنید. پیاده سازی OKR بدون داشتن یک مشاور که در تک تک مراحل همراهتان باشد میسر نیست. مشاور OKR نیازهای شما را بهتر از خودتان می‌داند و در وقت و هزینه شما صرفه جویی می‌کند.

← اگر مشاور می‌خواهید می‌توانید سراغ ما بیایید، از طریق تماس با این شماره حداقل یک جلسه مشاوره رایگان بگیرید ۰۲۱۸۶۰۲۱۴۵۱.

← برای OKR هایتان از ابزار مناسب استفاده کنید، مناسب ترین ابزار برنامه ریزی OKR نرم افزار هدف سنج است. همین الان از طریق سایت ما به آدرس www.hadafsanj.ir در نرم افزار ما رایگان ثبت نام کنید و تا ۱۵ روز رایگان استفاده کنید.