

بنام اچھی نام فریاد



ادیبان روز

گره‌گشایی با OKR

راهنمای گام به گام اهداف و نتایج کلیدی

مؤلف:

دکتر محسن قلی‌زاده کیسمی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: گره‌گشایی با OKR

راهنمای گام‌به‌گام اهداف و نتایج کلیدی

مؤلف: محسن قلی‌زاده کیسمی

مشخصات نشر: تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۲

مشخصات ظاهری: ۱۵۸ صفحه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۸۴-۹

موضوع: کارآمدی سازمانی، مدیریت، نوآوری

رده بندی کنگرو: HD۵۸/۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۲۷۲۹۱۴

دست اندرکاران

صفحه‌آرا: گلنوش صلاحی

طراح جلد: رضا رضوانی

شمارگان: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۱۳۰۰۰۰ تومان

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲

نوبت چاپ: اول

چاپ و صحافی: سرمدی

انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت،
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می‌باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

پلاک ۳۰۰، طبقه اول واحد ۴

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

فهرست

صفحه	عنوان
۷	پیشگفتار.....
۹	مقدمه.....
۱۳	تاریخچه.....
۱۴	OKR چیست؟.....
۱۹	هدف گذاری چیست؟.....
۲۱	OKR مزایای OKR.....
۲۹	در مقابل KPI.....
۴۳	شروع کار با OKR.....
۴۷	نوشتن اهداف خوب.....
۵۱	تنظیم نتایج کلیدی.....
۵۳	خروجی ها در مقابل نتایج.....
۶۳	امتیازدهی در OKR.....
۶۷	انواع نتایج کلیدی.....
۷۱	نمودار استخوان ماهی.....
۷۷	طوفان فکری.....
۸۱	OKRهای متعهد و آرمانی.....
۸۶	OKRهای شخصی.....
۹۳	نحوه نوشتن OKR های قابل اجرا.....
۱۰۳	برنامه های هفتگی: چگونه در OKRها پیشرفت کنیم.....
۱۱۳	تراز OKR.....
۱۲۱	نمونه های OKR.....
۱۳۱	فرآیند OKR.....
۱۴۹	راز اجرای موفقیت آمیز OKR.....

۱۵۳	OKR ها چگونه کار می کنند؟
۱۵۷	راهنمای پیاده سازی OKR
۱۵۹	کلام پایانی

پیشگفتار

اهداف و نتایج کلیدی¹ (OKR) اغلب به عنوان یک چارچوب ساده با تنها چند اصل برای کمک به کسب و کار شما در دستیابی به اهداف خود دیده می‌شوند؛ اما درک این اصول ساده برای اکثر افراد دشوار است. کتاب «اندازه‌گیری آنچه مهم است» برای انگیزه و مرور کلی عالی است، اما احتمالاً پس از خواندن آن، متخصص OKR نخواهید بود. ما با شرکت‌های متعددی کار کرده‌ایم و می‌بینیم که آن‌ها اشتباهات رایج مشابهی را مرتکب می‌شوند. هر روز افرادی را می‌بینیم که می‌گویند از OKR استفاده می‌کنند، اما وقتی به آن‌ها نگاه می‌کنیم نمی‌توانیم یک OKR را در فهرست پیدا کنیم.

این بدان معنا نیست که مردم قادر به درک یا یادگیری روش نیستند. آن‌ها فقط در عادات قدیمی خود گیر کرده‌اند. بسیاری از مردم می‌خواهند از روش‌های جدید و محبوب استفاده کنند، اما آماده نیستند برای تغییر و سازگاری تلاش کنند.

بیان این موضوع تأکید بر این نکته است که یادگیری و اجرای OKR ها به زمان، صبر و تغییر در فرهنگ شرکت نیاز دارد. داستان‌های موفقیت بی‌شماری از شرکت‌هایی وجود دارد که این متدولوژی را پیاده‌سازی کرده‌اند و موفقیت‌های باورنکردنی داشته‌اند که گوگل، آمازون و اینتل برخی از این نام‌های مشهور هستند؛ اما پس از آن این سؤال مطرح می‌شود که این تیم‌ها چه کاری را به درستی انجام داده‌اند که بسیاری دیگر با آن دست و پنجه نرم می‌کنند؟ ربطی به اندازه یا بودجه ندارد. ما تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک‌تر و متوسط، غیرانتفاعی و استارت‌آپ‌ها را دیده‌ایم که موفقیت‌های باورنکردنی داشته‌اند. واقعاً همه چیز به

1 Objective and Key Results

تمایل به تغییر روش انجام کارها و درک اینکه پیاده‌سازی OKR ها به چیزی بیش از اجرای یک متدولوژی بستگی دارد.

منظور ما از آن چیست؟ به بیان ساده، روش‌شناسی راهی برای درک چگونگی انجام کاری است. بسیاری از مطالب موجود در مورد OKR ها، همه چیزهای عالی در مورد روش‌شناسی و بهترین شیوه‌ها را به شما آموزش می‌دهند بدون اینکه به مردم کمک کنند تا روش‌هایی را که برای اجرای واقعی OKR نیاز دارند، درک کنند. فراتر از آن، متدولوژی OKR دارای ظرافت‌ها و اصطلاحات بسیار زیادی مانند «آبشار» و «هم‌ترازی» است که اگر از ابتدا به درستی درک نشود، می‌تواند به راحتی اشتباه گرفته شود و شما را در معرض شکست قرار دهد. درک جزئیات دقیق و یافتن روشی که برای شما و شرکت شما کارآمد باشد، اغلب چیزی است که موجب شکست اجرای موفقیت‌آمیز OKR خواهد شد.

مقدمه

امروزه، بسیاری از سازمان‌ها با سرعت بالا از اهداف و نتایج کلیدی (OKR) برای حرکت سریع‌تر به جلو استفاده می‌کنند. OKRها روشی قدرتمند برای ایجاد وضوح واقعی، احساس هدف بالاتر و همسو کردن اقدامات کوتاه‌مدت با نتایج مطلوب تجاری کوتاه‌مدت هستند. درحالی‌که رهبران می‌خواهند سازمان چابک‌تر و پاسخگوتر باشد، آن‌ها اغلب فاقد یک مدل چابک برای شفافیت و مسئولیت‌پذیری هستند. OKRها یک راه‌حل ایدئال می‌باشند.



OKR رهبران را قادر می‌سازد تا به‌طور کامل‌تر و مؤثرتر ارتباط برقرار کنند. برای رهبرانی که به‌طور سنتی بر اساس مضامین استراتژیک مدیریت می‌کنند، تعریف نتایج کلیدی به تبدیل آن موضوعات به نتایج مادی که افراد می‌توانند روی آن تمرکز کنند کمک می‌کند. برای رهبرانی که بر اساس معیارها مدیریت می‌کنند، اهدافی را ارائه می‌کنند که افراد را برای رسیدن به نتایج عالی ترغیب می‌کند؛ بنابراین آن‌ها می‌توانند به‌طور کامل بر روی نتایج مرتبط، واقعی و قابل دسترس مشارکت کنند. برای آن‌هایی که از طریق بررسی‌های فصلی کسب و کار^۱ (QBR) مدیریت می‌کنند، OKR ها شتاب‌دهنده‌ای هستند که تلاش را از گزارش توصیفی و خواندن نتایج سه‌ماهه قبلی به تعریف تجویزی و همسویی با نتایج سه‌ماهه جاری تغییر می‌دهند. به‌عنوان یک روش مدیریت، OKR ها سریع و مؤثر هستند.

سازمان‌ها از OKR برای موارد زیر استفاده می‌کنند:

۱. در ابتدای هر سه‌ماهه، اهداف خاص و نتایج قابل‌سنجشی را که سازمان می‌خواهد به دست آورد، شفاف‌سازی کند. انرژی اولیه و تلاش برای تعریف نتایج مطلوب، نتایج واقعی را تا حد زیادی بهبود می‌بخشد.
۲. بهترین نتایج ممکن را که سازمان و هر تیم می‌تواند به دست آورد، شناسایی کنند، سپس تلاش‌ها را بر روی آن نتایج در مقایسه با سایر فعالیت‌هایی که ارائه می‌کنند متمرکز و هماهنگ کنند.
۳. مشاهده مستمر پیشرفت و خطرات، موجب دستیابی به نتایج کلیدی می‌شود، این موضوع سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خطرات را زودتر رسیدگی کنند و وقتی در یک برنامه فعال OKR مدیریت می‌شوند، جلسات خسته‌کننده را با نکات و وضعیت عملیاتی جایگزین کنند.

۴. ایجاد یک سیستم چابک از مالکیت و پاسخگویی بر اساس اهداف مرتبط، نتایج پلکانی و شفافیت که به ویژه برای هزاره‌ها جذاب است. همه می‌دانند که چه چیزی دارند و چگونه ارزش ایجاد می‌کنند.

۵. تعالی عملیاتی را هدایت کنید و به تدریج عملکرد کسب و کار را ارتقا دهید. درحالی که برخی از رهبران OKR های تعالی عملیاتی را ایجاد می‌کنند؛ این فرایند با تمرکز و تلاش بر روی بهترین نتایج ممکن، موجب افزایش سرعت پیشرفت و نهادینه سازی گذشته‌نگری‌هایی می‌شود که یادگیری‌ها را در هر چرخه ثبت می‌کنند.

تاریخچه

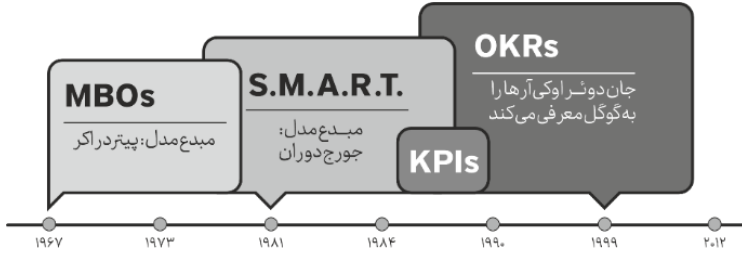
از دهه ۱۹۵۰، رهبران کسب و کار انواع تکنیک‌های مدیریتی که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده‌اند را به اجرا درآورده‌اند. پیتر دراگر مدیریت مبتنی بر اهداف^۱ (MBOs) را معرفی کرد، فرایندی که طی آن مدیریت و کارکنان اهداف و آنچه را که برای دستیابی به آن‌ها باید انجام دهند، تعریف و توافق می‌کنند. در اوایل دهه ۱۹۸۰ مدل اسمارت^۲ برای اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد^۳ (KPI) به روش‌های محبوب سازمان‌ها برای تعیین اهداف تبدیل شدند. سپس در سال ۱۹۹۹، جان دوئر مدل اهداف و نتایج کلیدی (OKRs) را به گوگل معرفی کرد، مدلی که برای اولین بار در اینتل آموخته بود و انقلابی در تعیین هدف ایجاد می‌کرد. امروزه، OKR ها یک استاندارد عملی برای همسوسازی اهداف شرکت و تیم‌ها به حساب می‌آید.

روش‌شناسی مدیریتی‌ای که به کسب و کارها کمک می‌کند تلاش‌ها را بر روی موضوعات مهم یکسان در سراسر سازمان خود متمرکز کنند، OKR ها سنگ بنای بهبود تعالی عملیاتی در رهبران صنعت مانند اینتل، اوراکل، گوگل و دیگران بوده‌اند. از آنجایی که کارکنان، این شرکت‌ها را برای استارت‌آپ‌ها و دیگر سرمایه‌گذاری‌های خودشان، از توییت‌ر و زینگا گرفته تا لینکدین، ترک می‌کنند، مدل OKRs را به عنوان راهی برای ایجاد همسویی سازمانی با خود می‌آورند.

1 Management By Objective

2 SMART

3 Key Performance Indicator



OKR چیست؟

اهداف و نتایج کلیدی^۱، یک چارچوب تفکر انتقادی و روش تعیین هدف است که به شرکت‌ها کمک می‌کند تا اهداف را همسو و اطمینان حاصل کنند که همه به طور مشترک روی اهدافی که واقعاً مهم هستند کار می‌کنند. این روش با سایر روش‌های هدف‌گذاری؛ مانند کارت امتیازی متوازن و KPI متفاوت است.

روش OKR یک فرایند ساده برای تنظیم و همسوسازی اهداف شرکت یا تیم و اتصال هر هدف با ۳ الی ۵ نتیجه قابل اندازه‌گیری (نتایج کلیدی) به منظور اندازه‌گیری پیشرفت است.

با پیشروی در هر نتیجه کلیدی، هدف در مقیاس صفر تا صد درصد پیشرفت می‌کند. اهداف همچنین توسط فعالیت‌ها و ابتکارات هفتگی شما (طرح‌ها) که برای پیشبرد و پیشرفت یک هدف انجام خواهید داد، پشتیبانی می‌شوند. برنامه‌ها باید به صورت هفتگی ایجاد شوند و با اهداف شما مرتبط باشند.

اهداف	نتایج کلیدی	طرح‌ها
آرمانی	قابل اندازه‌گیری	اقدامات/ابتکارات
کیفی	کمی	تاکتیکی
محدود به زمان	مبتنی بر ارزش	اولویت بندی هفتگی

1 Objectives & key Results (OKRs)

نمونه‌هایی از OKR

اکنون که یک ایده اولیه از چستی OKR دارید، بیایید چند نمونه را بررسی کنیم و ببینیم کدامیک خوب و کدامیک را می‌توان بهبود بخشید.

مثال ۱:

فرض کنید شرکت شما برای مرحله رشد آماده است و اکنون می‌خواهید به افراد زیادی دسترسی پیدا کنید. بازاریابی تصمیم می‌گیرد که برای جلب توجه بیشتر به شرکت شما، بر روی ویروسی شدن آنلاین تمرکز کند. آن‌ها یک OKR را تنظیم کردند که به شکل زیر است:

هدف: شرکتمان را ویروسی کنیم

نتایج کلیدی:

KR1: ایجاد ۱۰۰ هزار بازدید در کانال یوتیوب

KR2: دریافت ۱۰ هزار فالوور جدید در اینستاگرام

KR3: افزایش ۲۰ درصدی ترافیک جستجوی ارگانیک وبسایت

این نمونه خوبی از OKR است. هدف آرمانی است و شرکت را به جلو می‌برد در حالی که KR ها عددی هستند و به طور عینی موفقیت هدف کلی را به طوری کمی مشخص می‌کنند. نتایج کلیدی بد برای این هدف عبارت‌اند از:

نتایج کلیدی بد:

KR1: ساخت ویدئو برای یوتیوب،

KR2: دریافت فالوور بیشتر در اینستاگرام

KR3: بهبود SEO

این مثال‌ها بد هستند زیرا روی نتایج تمرکز نمی‌کنند، بلکه فقط برای انجام کاری هستند. فقط ساختن ویدئوها همیشه به این معنی نیست که مردم آن‌ها را دوست دارند و بسیاری از مردم آن‌ها را خواهند دید. شما باید روی نتیجه قابل اندازه‌گیری تمرکز کنید تا ببینید آیا تلاش‌های شما واقعاً جواب می‌دهد یا خیر.

مثال ۲:

فرض کنید شما یک شرکت نرم‌افزاری هستید که یک نرم‌افزار برنامه‌ریزی پروژه را برای مشاغل می‌فروشید. می‌دانید که برای عقب‌نماندن از رقبا، باید محصول خود را توسعه دهید تا قابلیت‌های بیشتری را برای مشتریان خود ارائه دهید. شما تصمیم گرفته‌اید که باید با یک ویژگی جدید وارد شوید. شما یک OKR تنظیم می‌کنید:

هدف: طراحی، ایجاد و راه‌اندازی یک ویژگی جدید

نتایج کلیدی:

KR1: با ۵۰ مشتری موجود در مورد نیازهای آن‌ها مرتبط با ابزارهای مدیریت پروژه

مصاحبه کنید.

KR2: ایجاد ویژگی جدید

نظر شما چیست، آیا OKR خوبی است؟ درحالی‌که KR اول خوب است، نتیجه دوم قابل‌اندازه‌گیری نیست. به‌طور واقع‌بینانه، در سه‌ماهه اول شما فقط تحقیق در مورد نیازهای مشتری و طراحی نمونه اولیه را مدیریت خواهید کرد. بیا بعد دوباره تلاش کنیم تا یک OKR بهتر تنظیم کنیم:

هدف: تحقیق در مورد نیازهای مشتریان و طراحی یک ویژگی جدید

نتایج کلیدی:

KR1: با ۵۰ مشتری موجود در مورد نیازهای آن‌ها مرتبط با ابزارهای مدیریت پروژه

مصاحبه کنید.

KR2: دو نیاز مهم را که می‌توان با یک ویژگی جدید پوشش داد، انتخاب کنید.

KR3: تست و بررسی ۱۰ ابزار رقیب و مستندسازی ۲ ایده از هرکدام برای طراحی

ویژگی جدید ما

اکنون مثال ما در یک فصل واقعی‌تر و قابل‌انجام است. سه‌ماهه آینده، زمانی که ویژگی را راه‌اندازی می‌کنیم، می‌توانیم OKR دیگری را تنظیم کنیم که بر موفقیت و استفاده از ویژگی جدید تمرکز دارد.

مثال ۳:

شرکت شما در تلاش است تا درآمد بیشتری کسب کند. پس از بررسی داده‌های خود، می‌دانید که مشکل نداشتن سرخ کافی است. شما تصمیم می‌گیرید که باید ایده‌های جدید و کانال‌های بازاریابی را امتحان کنید. به نظر می‌رسد کمپین‌های ایمیل بهترین چیزی است که باید امتحان کنید، بنابراین هدف خود را تعیین کنید:

هدف: اجرای کمپین ایمیل جدید

نتایج کلیدی:

KR1: یک کپی ایمیل برای ارسال به سرخ‌های خروجی بنویسید

KR2: فهرستی از سرخ‌های خروجی دریافت کنید

KR3: برای همه افراد موجود در لیست ایمیل ارسال کنید

متأسفانه، این یک OKR در نظر گرفته نمی‌شود، بلکه پروژه‌ای با فهرست وظایف است. نتایج کلیدی حاوی هیچ عددی نیستند. به یاد داشته باشید که اهداف، بزرگ هستند و KRها به منظور اندازه‌گیری و قابلیت سنجش آن هدف هستند. اگر بخواهیم OKR را بازنویسی کنیم، به شکل زیر خواهد بود:

هدف: اجرای کمپین ایمیل جدید

نتایج کلیدی:

KR1: بهبود نرخ بازدید از ۱۵ به ۲۵٪

KR2: افزایش ثبت نام ماهانه ایمیل از ۲۰۰ به ۳۰۰ نفر

KR3: افزایش تعداد ایمیل از ۳۰ هزار به ۴۰ هزار آدرس ایمیل

اکنون نتیجه خیلی بهتر شده است. هدف الهام‌بخش است و نتایج کلیدی اکنون قابل اندازه‌گیری هستند. تیم ممکن است بپرسد که چگونه می‌توانند آن نتایج کلیدی را با کار خود به پیش ببرند. به عنوان مثال، آن‌ها ممکن است ثبت نام را از طریق یک فراخوان بهتر یا افزایش لیست ایمیل از طریق یک کمپین تبلیغاتی یا تبادل محتوا بهبود بخشند.