



راهنمایی عملی
برای رسیدن به

OKR
اهداف



راه های ارتباط با
کارخانه نوآوری استوآک



کاری از کارخانه نوآوری

اسنواتک

نویسندگان: علی نادی، احسان سلمانی
سرپرست نویسندگان: دکتر ساناز منصف

فهرست مطالب

۱.....	مقدمه
۲.....	بخش اول: چه در ذهن من می گذرد.....
۵.....	بخش دوم: تعیین اهداف.....
۸.....	بخش سوم: از کجا بفهمم به اهدافم دست یافته ام یا خیر.....
۱۶.....	بخش چهارم: پیگیریها و بازبینیهای OKR.....
۲۲.....	بخش پنجم: درسهای آموخت ه شده برای کاربران جدید OKR.....
۲۵.....	بخش ششم: تعیین اهداف.....
۲۷.....	بخش هفتم: سایر نکات.....
۳۰.....	بخش هشتم: مثال های ملموس.....





مقدمه

در دنیای کسب و کار امروزی، تعیین اهداف و پیگیری پیشرفت آنها امری ضروری است. یکی از بهترین روش‌های مدیریت عملکرد و تحقق اهداف، چارچوب OKR یا Objective Key Result است. مفهوم اهداف و نتایج کلیدی برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۶۰، توسط مدیر عامل شرکت Intel، اندی گرو معرفی شد که در حوزه‌ی سخت‌افزارهای کامپیوتری فعالیت می‌کرد.

این روش که ابتدا توسط شرکت اینتل توسعه یافت و بعدها توسط گوگل و بسیاری از سازمان‌های موفق دیگر به کار گرفته شد، به این سازمان کمک کرد به سرعت، از یک تیم کوچک، به تیمی با بیش از ۱۵۰ هزار نفر عضو گسترش پیدا کند. در حال حاضر، هزاران شرکت در صنایع گوناگون و با اندازه‌های مختلف از این چارچوب استفاده می‌کنند تا اعضای تیم‌ها و منابع خود را بر دستیابی به مهم‌ترین اهداف کسب و کار متمرکز کنند و به تیم‌ها کمک می‌کند تا اهداف شفاف تعیین کنند و به طور مداوم پیشرفت خود را ارزیابی نمایند. این کتابچه عملی توسط کارخانه نوآوری اسنوا تک بر اساس دوره‌ی OKR Goal Setting ۱۰۱ تهیه گردیده و شما را با مفهوم OKR، نحوه تدوین و پیاده‌سازی آن، و تمرینات عملی برای اجرای این روش آشنا می‌کند.

بخش اول: چه در ذهن من می‌گذرد

وضعیت مطلوب مد نظر را هدف می‌گویند. اما آیا صرف داشتن هدف کافی است و ما را به رهسپار موفقیت می‌کند؟

تصور کنید که می‌خواهید برای زندگی شخصی خود یا به عنوان یک مدیر برای شرکت یا بیزینس خود هدف‌های معینی را تعیین کنید، به عنوان اولین تمرین جدول زیر را کامل کنید. (در مورد ۵ هدف خود در زمان فعلی فکر کنید و این جدول را کامل کنید این اهداف می‌تواند اهداف کسب و کاری و یا شخصی شما باشد).

نوشتن اهداف			
هدف من	اولین باری که تصمیم برای رسیدن به این هدف کردم	زمانی که برای پایان این هدف در نظر گرفتم	آخرین کاری که برای این هدف انجام دادم

در لیست زیر خطاهای پر تکراری که افراد هنگام تعیین اهداف خود مرتکب می شوند را لیست کرده ایم :

- (۱) شما اهدافی دارید، اما هیچ برنامه مشخصی برای رسیدن به آن ها ندارید.
- (۲) اهدافی را تعریف می کنید، چند روز در ذهن خود نگه می دارید، اما مشغله های روزمره باعث می شوند آن ها را فراموش کنید و در نهایت هیچ اقدامی انجام نمی شود.
- (۳) اهداف زیادی دارید و نمی توانید تصمیم بگیرید که کدام را در اولویت قرار دهید، در نتیجه هیچ کدام را انتخاب نمی کنید.
- (۴) اهداف بیش از حد بلندپروازانه به نظر می رسند و نمی دانید از کجا شروع کنید، در نتیجه اصلاً شروع نمی کنید.
- (۵) پیشرفت شما در مسیر رسیدن به هدف یا اصلاً اندازه گیری نمی شود یا به ندرت بررسی می شود (مثلاً فقط سالی یک بار).
- (۶) پس از چند ماه که احساس می کنید پیشرفتی ندارید، دلسرد می شوید و اهداف را رها می کنید، به جای اینکه مسیر دیگری را امتحان کنید.
- (۷) اهداف شما ثابت و غیر قابل تغییر هستند، حتی اگر شرایط به شدت تغییر کند، هیچ بازبینی و اصلاحی برای بررسی امکان پذیری آن ها وجود ندارد.
- (۸) رسیدن به اهداف به عنوان یک امر بدیهی تلقی می شود و نه به عنوان موفقیتی که باید جشن گرفته شود یا مورد توجه قرار بگیرد.
- (۹) اهدافی که تعیین می کنید، برای خودتان بی معنا هستند، زیرا یا دیگران شما را مجبور به تعیین آن ها کرده اند یا برای تحت تأثیر قرار دادن دیگران انتخاب شده اند.
- (۱۰) اصلاً هیچ هدفی تعیین نمی کنید.
- (۱۱) تمرکز بیش از حد روی اهداف کوتاه مدت و نادیده گرفتن اهداف بلندمدت که اهمیت بیشتری دارند.
- (۱۲) مقایسه بیش از حد خودتان با دیگران و تعیین اهدافی که فقط بر اساس رقابت و چشم و هم چشمی تعریف شده اند.
- (۱۳) تعیین اهدافی که وابسته به دیگران هستند و شما کنترل کاملی روی آن ها ندارید.

معمولا کدام یک از خطاهای بالا را هنگام تعیین اهداف مرتکب می شوید، در کادر زیر بنویسید.

برای این که گام به گام در هدف گذاری پیش رویم، مایک چهارچوب بهینه به نام OKR را آموزش می دهیم. این چهارچوب به شما کمک می کند تا در دست یابی به اهداف خود بسیار چابک عمل کنید.



بخش دوم : تعیین اهداف

اهداف (Objectives) چیستند؟

هدف همان چیزی است که می‌خواهید به آن دست یابید. همین!
در واقع یک هدف پاسخی به این سؤال است:
به کجای می‌خواهم بروم و مقصد کجاست؟

نکات مهمی که در تعیین اهداف بایست بدان توجه کنید:

۱) در این مرحله شما فقط مقصد خود را تعیین می‌کنید، چگونگی دست‌یابی به آن مربوط به مرحله‌ی بعد است.

۲) هدف خود را کاملاً واضح، بدون ابهام و قابل فهم برای همه بنویسید (ابهام در تعریف اهداف، قاتل بهره‌وری و هماهنگی است). اگر یک هدف آن قدر مبهم باشد که بتوان چندین برداشت مختلف از آن داشت که همگی «درست» به نظر می‌رسند، باید آن را مشخص‌تر کنید! برای سهولت در این کار، از روش زیر استفاده کنید:

تعریف هدف خود را بدون هیچ توضیح اضافه‌ای به فرد دیگری بدهید. از او بخواهید که توضیح دهد چه برداشتی از هدف شما دارد:

- اگر پاسخ او تقریباً همان چیزی بود که در ذهن داشتید: عالی است

- اگر چیزی متفاوت گفت: تعریف خود را تغییر دهید.

حتی اگر این هدف فقط برای خودتان است، شفاف‌تر کردن آن به ذهن شما کمک می‌کند تا مسیر رسیدن به آن را بهتر پیدا کند. یک اشتباه رایج در تعیین اهداف برای اولین بار، نوشتن یک «هدف تک‌کلمه‌ای» است. شخصی که هدف را می‌نویسد ممکن است بداند منظورش چیست، اما هیچ‌کس دیگر متوجه نخواهد شد! تعریف یک هدف تک‌کلمه‌ای معمولاً به این معناست که: "من واقعاً نمی‌دانم هدفم چیست، اما می‌دانم که باید در این زمینه کاری انجام دهم." در جدول زیر حالت صحیح و غلط یک هدف مشخص شده است.

جدول ۲: مثال‌هایی از تعریف اهداف به صورت اشتباه و حالت صحیح آن‌ها

جمله اشتباه	جمله صحیح
افزایش رقابت‌پذیری	کاهش زمان تحویل از ۴ روز به ۱ روز
مدیریت پروژه	هر پروژه توسط یک مدیر پروژه‌ی دارای گواهینامه مدیریت می‌شود
بهبود برند کارفرمایی	۲۵٪ از فارغ‌التحصیلان MIT نام شرکت ما را بشناسند
زندگی سالم‌تر	کاهش مصرف شیرینی از ۷ روز در هفته به ۳ روز و مصرف الکل حداکثر ۲ بار در هفته
بهبود وضعیت مالی	کاهش بدهی‌ها به میزان ۳۵٪
افزایش فروش	افزایش درآمد ماهانه از ۱۰۰ میلیون تومان به ۱۵۰ میلیون تومان طی ۶ ماه
بهبود خدمات مشتری	کاهش میانگین زمان پاسخگویی به مشتریان از ۲۴ ساعت به ۶ ساعت
افزایش بهره‌وری کارکنان	افزایش میزان انجام کارهای محول شده از ۷۰٪ به ۹۰٪ در هر ماه
گرفتن مدرک آیلتس زبان	کسب نمره ۷.۵ در آزمون آیلتس در مدت ۹ ماه
کاهش مصرف انرژی	کاهش مصرف برق شرکت به میزان ۱۵٪ در یک سال

مدت استاندارد یک چرخه OKR ، ۳ ماه است.

این بدان معناست که شما باید اهدافی را تعیین کنید که در بازه ۳ ماهه قابل دستیابی باشند. استثناهایی برای اهداف بلندمدت و استراتژیک وجود دارد، اما قاعده اصلی این است که یک هدف باید در ۳ ماه تکمیل شود. برای اهداف بلند مدت باید آن ها را به اهداف کوچک بشکنید طوری که اهداف کوچک تضمین کننده ی رسیدن به اهداف بزرگ باشد. برای جلوگیری از «اضافه بار اهداف» در میان افراد و سازمان ها، حداکثر تعداد اهدافی که یک فرد در هر لحظه می تواند داشته باشد، ۵ عدد است. اما هیچ کس نباید هم زمان بیش از ۵ OKR داشته باشد، زیرا در غیر این صورت تمرکز غیرممکن خواهد شد.



در دهه ۱۹۸۰، اینتل با رقابت شدید از سوی شرکت های دیگر مواجه بود

- ✓ اینتل کمپینی با عنوان "Operation Crush" راه اندازی کرد که هدف آن نشان دادن برتری ریزپردازنده ۸۰۸۶ این شرکت بود.
- ✓ OKR به تیم اینتل کمک کرد تا تمرکز خود را روی نتایج کلیدی این کمپین بگذارند.
- ✓ این کمپین بسیار موفق بود و جایگاه اینتل را به عنوان رهبر بازار ریزپردازنده ها تثبیت کرد.
- ✓ نکته کلیدی، OKR با ایجاد تمرکز و انسجام در تلاش های تیم، به اینتل کمک کرد موفقیت بزرگی در بازار کسب کند.

بخش سوم: از کجا بفهمم به اهدافم دست یافته ام یا خیر؟

هر وقت از گفتن حرفی خسته شدید، تازه افراد شروع به شنیدن آن می کنند!

(جف وینر، مدیر عمل لینکدین)

پس از تعیین اهداف باید مسیر رسیدن به یک هدف را ترسیم کنید برای این کار از key results کمک می گیریم.

نتایج کلیدی (Key Results) چیست؟

نتایج کلیدی (KR) گام های قابل اندازه گیری برای رسیدن به یک هدف (Objective) هستند. در واقع

اگر به نتایج کلیدی برسید، به هدف خود نیز خواهید رسید.

هر هدف باید بین ۳ تا ۵ نتیجه کلیدی داشته باشد. نه بیشتر، نه کمتر!

نتایج کلیدی (Key Results)

- قابل اندازه گیری هستند.
- زمان مشخص دارند.
- تعداد مشخص دارند.
- روی خروجی متمرکز هستند.



قوانین کلیدی برای نتایج کلیدی (KRs):

- (۱) هر نتیجه کلیدی باید یک مسئول مشخص داشته باشد. ممکن است چندین نفر روی آن کار کنند، اما فقط یک نفر مسئولیت آن را بر عهده دارد.
- (۲) هر نتیجه کلیدی باید یک معیار مشخص برای سنجش پیشرفت داشته باشد. معیار می‌تواند درصد تکمیل، مقیاس ۰ تا ۱۰۰، یا بله/خیر باشد. در برخی موارد، می‌توان از مقداری مانند تعداد مشتریان روزانه، درآمد ماهانه، یا امتیاز یک دوره آموزشی استفاده کرد. اگر چیزی قابل اندازه‌گیری نباشد، یک نتیجه کلیدی محسوب نمی‌شود.
- (۳) مسئول نتیجه کلیدی باید بتواند خودش پیشرفت آن را اندازه‌گیری کند. (نباید برای بررسی پیشرفت به دیگران وابسته باشد.)
- (۴) مسئول نتیجه کلیدی باید قدرت، مهارت، منابع و اختیار لازم برای اجرای آن را داشته باشد. ممکن است به کمک دیگران نیاز داشته باشد، اما باید توانایی هماهنگی و اجرای آن را داشته باشد.
- (۵) نتایج کلیدی باید در یک دوره ۳ ماهه قابل دستیابی باشند. ممکن است چالش برانگیز باشد، اما نباید هدفی را تعیین کنید که ۱۲ ماه برای تکمیل آن زمان نیاز باشد.
- (۶) هر هدف باید بین ۳ تا ۵ نتیجه کلیدی داشته باشد. اگر بیشتر از این تعداد شد، ممکن است:
 - a) نتایج کلیدی خیلی کوچک باشند (در واقع «وظیفه» باشند، نه «نتیجه»).
 - b) در تلاش باشید تا بیش از حد مسائل را در یک OKR پگنجانید.
- (۷) اگر احساس کردید که برای یک هدف باید نتایج کلیدی بیشتری تعریف کنید، بهتر است هدف را به دو بخش تقسیم کنید و برای هر بخش نتایج کلیدی مرتبط را مشخص کنید. توضیحات بالا مربوط به OKR در سازمان‌ها و تیم‌ها است. اما اگر OKR را فقط برای خودتان تعریف می‌کنید، مسئول اجرای آن خود شما هستید.

جدول ۳: اشتباهات کلیدی در هنگام تعریف نتایج کلیدی

مسئله	معنی و اقدام مورد نیاز
تعریف فقط ۱ نتیجه کلیدی برای ۱ هدف	این نشان دهنده این است که هدف یا به درستی تعریف نشده یا بسیار کوچک است. هدف را بازبینی کنید و بررسی کنید که آیا خیلی کوچک است یا نیاز به شفاف سازی بیشتر دارد تا بتوانید ۳-۵ نتیجه کلیدی تعریف کنید.
تعریف ۶ یا بیشتر نتیجه کلیدی برای ۱ هدف	هدف یا بیش از حد بزرگ است و باید به بخش های کوچکتر تقسیم شود، یا نتایج کلیدی بیش از حد کوچک هستند (بیشتر وظایف هستند تا نتایج چندین اقدام) و باید در چند نتیجه کلیدی معنا دارتر ترکیب شوند.
نتیجه کلیدی یک وظیفه است	اگر نتیجه کلیدی فقط با انجام یک کار (مثل یک تماس تلفنی، صحبت با یک نفر و غیره) کامل شود، نتیجه کلیدی محسوب نمی شود و باید بخشی از یک نتیجه کلیدی ترکیبی باشد.
نتیجه کلیدی یک کلمه است	این یک اشتباه رایج است. افراد فکر می کنند معنی آن را می دانند، اما وقتی توضیح می دهند، متوجه می شوند که این کلمه ۱۰ معنی مختلف دارد. نتیجه کلیدی هرگز نباید فقط یک کلمه باشد.
نتیجه کلیدی مشخص نیست	یکی از سه اشتباه برتر: نتیجه کلیدی مشخص نیست و معلوم نیست که چگونه کسی می تواند تعیین کند که این نتیجه کلیدی محقق شده است یا نه.
نتیجه کلیدی قابل اندازه گیری نیست	اگر نمی توانید نتیجه کلیدی را با داده ها بسنجید، یعنی درست تعریف نشده است. برای هر نتیجه کلیدی، یک معیار عددی تعیین کنید.



توجه مهم

تعریف نتیجه کلیدی خود را بدون هیچ توضیح اضافه‌ای به شخص دیگری نشان دهید. از او پرسید که چگونه می‌تواند تعیین کند که این نتیجه کلیدی محقق شده است یا نه:

- اگر توانست: عالی است.
- اگر نتوانست، اما نتیجه‌ای که توضیح داد با آنچه شما قصد داشتید متفاوت بود: آن را بازنویسی کنید.
- اگر نتوانست: آن را بازنویسی کنید.

کیوان مدیر عامل یک شرکت در زمینه‌ی تناسب اندام است. تیم او یک اپلیکیشن دارد و می‌خواهد به عنوان یک هدف نرخ ماندگاری کاربران را در اپلیکیشن به میزان ۳۰ درصد افزایش دهد. یکی از نتایج کلیدی که او تعریف کرده این است:

نتیجه کلیدی اولیه: افزایش تعامل کاربران در اپلیکیشن ما

- او از همکارش می‌پرسد که چگونه می‌توان فهمید این نتیجه کلیدی محقق شده است.
 - پاسخ همکار: یعنی تعداد کاربران بیشتر شود؟ یا زمان استفاده آنها از اپلیکیشن افزایش یابد؟
 - مشکل: این نتیجه کلیدی واضح نیست و می‌تواند چندین معنی داشته باشد.
 - اصلاح شده: افزایش میانگین زمان استفاده کاربران فعال از ۵ دقیقه به ۱۰ دقیقه در روز
- نکته بسیار مهم که در بالا هم به آن اشاره کردیم این است که هنگامی که نتایج کلیدی را تعریف کردید، باید تسک‌ها و گام‌هایی را که تعریف کنید تا آن نتایج کلیدی محقق شود.

در زیر مثالی از آرش که می‌خواهد، از لاغری خود شاک‌ی است و وزن خود را می‌خواهد اضافه کند آورده ایم.

هدف: افزایش وزن به میزان ۱۰ کیلوگرم در ۳ ماه از طریق تغذیه مناسب، تمرینات مقاومتی و بهبود سبک زندگی.

نتیجه کلیدی ۱: افزایش مصرف کالری روزانه از ۲۵۰۰ به ۳۵۰۰ کالری

۵ گام برای رسیدن به این نتیجه کلیدی:

۱. محاسبه نیاز کالری فعلی و تعیین مقدار اضافه مورد نیاز برای افزایش وزن
۲. تنظیم یک برنامه غذایی با وعده‌های بیشتر و مواد غذایی پرکالری و مغذی
۳. مصرف حداقل ۵ وعده غذایی در روز شامل پروتئین، کربوهیدرات و چربی سالم
۴. استفاده از مکمل‌های غذایی مانند گینر یا پروتئین شیک در صورت نیاز
۵. پیگیری میزان کالری مصرفی روزانه و تنظیم مجدد برنامه در صورت عدم پیشرفت

نتیجه کلیدی ۲: افزایش ۳ کیلوگرم حجم عضلانی خالص در ۳ ماه از طریق تمرینات مقاومتی

۵ گام برای رسیدن به این نتیجه کلیدی:

۱. انجام ۴ جلسه تمرین مقاومتی در هفته شامل حرکات ترکیبی مانند اسکوات، ددلیفت و پرس سینه
۲. افزایش تدریجی وزن و شدت تمرینات برای تحریک رشد عضلات
۳. مصرف حداقل ۱.۶ تا ۲ گرم پروتئین به ازای هر کیلوگرم وزن بدن
۴. اندازه‌گیری ترکیب بدن هر ماه در مطب یک متخصص تغذیه با استفاده از بادی آنالایزر برای بررسی میزان افزایش حجم عضلانی

نتیجه کلیدی ۳: کاهش سطح استرس (ارزیابی با استفاده از ساعت‌های هوشمند) و بهبود کیفیت

خواب به ۷ ساعت مداوم در شب (با استفاده از وسایل پوشیدنی هوشمند، سطح استرس خود را قبل خواب ارزیابی کنید، اصولاً این دستگاه‌ها سه حالت (آرامش، استرس کم و استرس شدید) را نشان می‌دهند. تعداد روزهای استرس شدید خود را به ۵ روز در ماه کاهش دهید.)

۵ گام برای رسیدن به این نتیجه کلیدی:

۱. تنظیم یک برنامه خواب منظم و خاموش کردن دستگاه‌های الکترونیکی ۳۰ دقیقه قبل از خواب
۲. انجام تمرینات کاهش استرس مانند مدیتیشن یا یوگا ۳ بار در هفته
۳. مصرف حداقل ۲.۵ لیتر آب در روز برای بهبود عملکرد بدن
۴. محدود کردن فعالیت‌های هوازی به حداکثر ۲ جلسه ۲۰ دقیقه‌ای در هفته
۵. ثبت روزانه سطح استرس و کیفیت خواب در یک دفترچه برای پیگیری پیشرفت

قوانین زیر برای OKR ها وجود دارد. آنها ساده هستند اما همیشه پیروی از آنها آسان نیست:

- (۱) حداکثر تعداد اهداف (Objectives) شما در هر زمان ۵ عدد است.
- (۲) هدف باید در مدت ۳ ماه قابل دستیابی/پایان باشد.
- (۳) حداکثر تعداد نتایج کلیدی (Key Results) برای هر هدف ۵ عدد است.
- (۴) برای هر نتیجه کلیدی یک نفر مسئول باید وجود داشته باشد.
- (۵) فرد مسئول برای یک نتیجه کلیدی باید منابع، قدرت تصمیم‌گیری، زمان، مهارت و غیره لازم برای دستیابی به آن را داشته باشد.
- (۶) هر نتیجه کلیدی باید قابل اندازه‌گیری باشد.

 **استفاده استاندارد پیچای از OKR توسط برای ساخت مرورگر کروم**

زمینه:
در دوران توسعه گوگل کروم، تیم استاندارد پیچای با رقابت شدید از سوی مرورگرهای دیگر مانند اینترنت اکسپلورر و فایرفاکس مواجه بود.

نقش OKR
OKR به تیم کمک کرد روی اهداف کلیدی مانند سرعت، امنیت و تجربه کاربری تمرکز کنند. اهداف چالش برانگیزی تعیین شد، از جمله تبدیل کروم به محبوب‌ترین مرورگر جهان.

نتیجه:
کروم به سرعت به یک مرورگر پیشرو تبدیل شد و اکنون یکی از پرکاربردترین ابزارهای اینترنت است.

✓ تعیین اهداف چاه طلبانه به تیم گوگل کروم کمک کرد تا فراتر از انتظارات عمل کند.

چگونه پیشرفت یک نتیجه کلیدی (KR) را به درستی اندازه‌گیری کنیم؟

گاهی اوقات اندازه‌گیری میزان پیشرفت در یک نتیجه کلیدی دشوار است، به ویژه وقتی که کار پیچیده است یا نتیجه نهایی به صورت بله/خیر تعریف می‌شود، مانند دریافت یک گواهینامه دوره آموزشی. برای اینکه هم خود فرد و هم دیگران بتوانند وضعیت پیشرفت را درک کنند، باید یک معیار شفاف تعیین شود.

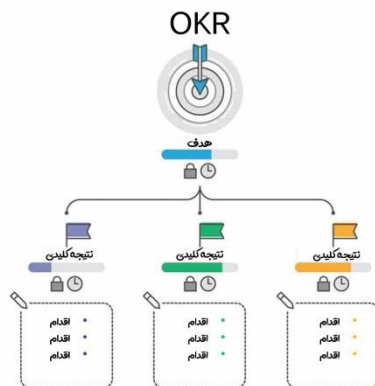
(۱) تعریف یک معیار مشخص: برای ارزیابی دقیق پیشرفت، بهتر است یک مقیاس واضح و قابل فهم تعیین شود. به عنوان مثال، اگر نتیجه کلیدی "دریافت گواهینامه مدیریت پروژه" باشد، می‌توان مراحل زیر را برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت تعریف کرد:

- ۲۰٪: تکمیل دوره‌های آموزشی مقدماتی
- ۴۰٪: ثبت نام در آزمون گواهینامه
- ۶۰٪: قبولی در آزمون آزمایشی
- ۸۰٪: قبولی در آزمون اصلی گواهینامه
- ۱۰۰٪: دریافت گواهینامه

(۲) مشخص کردن مراحل تکمیل: تقسیم کردن یک فرآیند به مراحل کوچک‌تر و قابل اندازه‌گیری، باعث می‌شود دیگران بتوانند میزان پیشرفت را بهتر درک کنند. برای مثال، ۸۰٪ یعنی فرد در آزمون گواهینامه قبول شده است، اما هنوز مدرک رسمی را دریافت نکرده است. این تفاوت باعث می‌شود که بتوان وضعیت "تقریباً تمام شده" را از "کاملاً انجام شده" متمایز کرد.

(۳) قابل درک کردن روند پیشرفت: داشتن یک مقیاس شفاف باعث می‌شود که روند پیشرفت در طول زمان راحت‌تر ردیابی شود. همچنین می‌توان تعیین کرد که آیا هدف طبق برنامه پیش می‌رود، عقب افتاده یا جلوتر از زمان بندی است.

- در مجموع، این روش نشان می‌دهد که چرا تقسیم کردن نتایج کلیدی به مراحل قابل اندازه‌گیری، هم به درک بهتر روند پیشرفت کمک می‌کند و هم باعث می‌شود دیگران بتوانند وضعیت را به درستی ارزیابی کنند.



چطور بفهمیم یک نتیجه کلیدی (Key Result) واقعاً نتیجه کلیدی است و نه یک هدف ؟
 برای اینکه بفهمیم یک «نتیجه کلیدی» (Key Result) واقعاً یک نتیجه کلیدی است یا باید به عنوان یک «هدف» (Objective) تعریف شود، باید به محدوده و وضوح آن توجه کنیم. اگر نتیجه ای که تعریف کرده اید مشخص، قابل اندازه گیری و روشن است و به محض دیدنش می توانید مراحل واضح و دقیقی مثل A، B، C را برای رسیدن به آن تصور کنید، این یک نتیجه کلیدی مناسب است. مثلاً اگر یک شرکت می خواهد افزایش رضایت مشتری به ۹۰٪ را به عنوان یک نتیجه کلیدی تعریف کند، این نتیجه واضح و قابل اندازه گیری است. برای رسیدن به آن، گام هایی مثل بررسی بازخورد مشتریان، بهبود پشتیبانی و کاهش زمان پاسخگویی کاملاً مشخص هستند. اما وقتی یک نتیجه خیلی بزرگ، پیچیده یا شامل مراحل متعدد و افراد زیادی باشد، بهتر است به عنوان یک هدف تعریف شود. برای مثال، اگر بهبود تجربه مشتری را در نظر بگیریم، این هدف بسیار گسترده است و شامل چندین نتیجه کلیدی کوچک تر مثل کاهش زمان پاسخگویی به ۲۴ ساعت، افزایش امتیاز پشتیبانی به ۹۰٪ و ساده سازی فرآیند خرید آنلاین می شود. در اینجا، هرکدام از این نتایج کلیدی به اندازه گیری دقیق تر پیشرفت کمک می کنند و باعث می شوند هدف بزرگ تر شفاف تر و دست یافتنی تر شود.

بخش چهارم پیگیری‌ها و بازبینی‌های OKR

OKRها فقط در صورتی برای شما کار خواهند کرد که پیگیری‌های منظم و بازبینی‌های سه‌ماهه را انجام دهید.

حداقل هر دو هفته یک بار، شما باید:

(۱) تمام OKRهای خود را بررسی کنید، وضعیت آن‌ها را ارزیابی کنید و پیشرفت را به روزرسانی کنید. مهم نیست که پیشرفت داشته‌اید یا نه، باید آن را به روزرسانی کنید.

(۲) همیشه وضعیت یک هدف و تمام نتایج کلیدی مرتبط با آن را به روزرسانی کنید. وضعیت می‌تواند یکی از موارد زیر باشد:

(a) خوب (b) نیاز به توجه (c) در خطر

پس از چنین پیگیری‌ای، باید تصمیم بگیرید که برای ادامه پیشرفت تا پیگیری بعدی چه کارهایی می‌توانید و باید انجام دهید.

در OKRها، وقتی هدفی برای خودتان تعیین می‌کنید، باید بررسی کنید که آیا در مسیر درستی برای رسیدن به آن هدف هستید یا نه. برای این کار باید به هفته‌های آینده نگاه کنید و ببینید که آیا وقت و منابع کافی را برای انجام کارهای مربوط به آن هدف گذاشته‌اید یا نه. در این جا با یک مثال ساده سه حالت مختلف که ممکن است برای شما رخ دهد را تشریح می‌کنیم.

(۱) اگر در مسیر هستید و مشکلی ندارید:

فرض کنید هدف شما این است که "در سه ماه آده کتاب بخوانید". اگر تا به حال ۵ کتاب خوانده‌اید و در دو هفته آینده هم زمان کافی برای خواندن باقی‌مانده دارید، به مسیر خود ادامه می‌دهید و مشکلی ندارید.

۱۲) اگر از مسیر خارج شده‌اید ولی هنوز به هدف خواهید رسید:

حالا فرض کنید که شما تنها ۳ کتاب خوانده‌اید و احساس می‌کنید که شاید به هدف ۱۰ کتاب نرسید. ولی همچنان باور دارید که اگر تلاش کنید، می‌توانید ۷ کتاب باقی‌مانده را در هفته‌های آینده بخوانید. در این صورت، وضعیت هدف خود را به "نیاز به توجه دارد" تغییر می‌دهید. یعنی شما هنوز به هدف نزدیک هستید، ولی باید برنامه‌ریزی و تلاش بیشتری کنید.

۱۳) اگر از مسیر خارج شده‌اید و خطر از دست دادن هدف وجود دارد:

حالا فرض کنید که فقط ۲ کتاب خوانده‌اید و وقت کافی برای خواندن باقی‌مانده ندارید. در این صورت، باید وضعیت هدف را به "در معرض خطر است" تغییر دهید. این یعنی هدف شما ممکن است به خطر بیفتد. شما باید برنامه‌ای برای جبران این کمبودها طراحی کنید، مثلاً با سرپرست خود مشورت کنید، یا از دیگران بخواهید که در این کار به شما کمک کنند. این فرایند به شما کمک می‌کند که به موقع متوجه شوید اگر در مسیر نیستید، چه کارهایی باید انجام دهید تا به هدف خود برسید.

هم چنین ماهی یک بار شما می‌بایست:

۱) OKRهای خود را مرور کنید، پیشرفت‌هایی که در ماه گذشته داشته‌اید را بررسی کنید و وظایف خاصی که باید انجام دهید تا بتوانید اهداف خود را تا پایان دوره محقق کنید، تعریف کنید.

۲) به یاد بیاورید که در ۴ هفته گذشته چه کارهایی انجام داده‌اید و از آن‌ها نتیجه‌گیری کنید اینکه چه چیزهایی را باید ادامه دهید (چون مؤثر بوده‌اند)، چه چیزهایی را باید شروع کنید، یا چه چیزهایی را ممکن است نیاز باشد متوقف کنید، تا بتوانید اهداف خود را محقق کنید.

۳) برای OKRهای متعهد شده، همان‌طور که در پیگیری هفتگی انجام می‌دهید، عمل کنید. اگر در مسیر نیستید و OKR شما «در معرض خطر است»، باید اقدام کنید و برنامه‌ای برای دستیابی به هدف تهیه کنید. از دیگران کمک بخواهید، منابع اضافی دریافت کنید، یا وظایف غیرضروری دیگر را به تعویق بیندازید.

مهم است که دیگران، بخش‌ها، شرکای تجاری، مشتریان یا هر کسی که به هدف شما وابسته است، از وضعیت آن مطلع شوند.

در پایان هر دوره OKR بعد از ۳ ماه:

۱. باید ارزیابی کنید که چه چیزهایی را به دست آورده‌اید.
۲. اهدافی که به طور کامل محقق کرده‌اید را ببندید و از خود بپرسید که چه چیزهایی خوب پیش رفته و از آن چه باید یاد بگیرید.
۳. اهدافی که به ۱۰۰٪ نرسیده‌اند، اما به ۹۵٪ یا ۹۸٪ رسیده‌اند و تنها تعداد کمی از وظایف باقی مانده است که در زمان مناسب انجام خواهند شد، می‌توانید آنها را نیز ببندید.
از خود بپرسید که از آن چه باید یاد بگیرید.
۴. اگر هدفی دارید که بخش زیادی از کارهای آن ناتمام مانده (مثلاً ۷۰ تا ۹۰ درصد آن انجام نشده)، باید بررسی کنید که این وضعیت برای شما، تیم‌تان، کسب‌وکار یا (اگر هدف شخصی است) برای زندگی شما چه معنی دارد. این موضوع به ویژه برای اهدافی که به آن‌ها متعهد شده‌اید مهم است.
شما باید ارزیابی کنید که آیا هدف خیلی جاه طلبانه بود یا اینکه نتایج کلیدی اشتباهی انتخاب کرده‌اید.
ممکن است اولویت‌های اشتباهی انتخاب کرده‌اید یا انضباط لازم برای انجام کارهای مورد نیاز (که گاهی دردناک یا ناخوشایند است) را نداشته‌اید.
- این ارزیابی و یادگیری برای تسلط بر OKR ها و استفاده مؤثر از آن‌ها در آینده ضروری است. اگر این کار را نکند و زمان کافی برای شناسایی مسائل اساسی اختصاص ندهید، OKR های شما دیر یا زود شکست خواهند خورد!
۵. اهداف ناتمام ممکن است به دوره OKR بعدی (سه ماهه) منتقل شوند، اما فقط اگر آن‌ها را اصلاح کنید و درس‌های گذشته را در نظر بگیرید.
- در سایر موارد، اهداف ناتمام بسته خواهند شد، چون وقت آن گذشته یا دیگر منطقی نیست که روی آن‌ها کار کنید.
۶. اهداف جدید برای دوره بعدی تعریف کنید و تمام درس‌هایی که از دوره گذشته آموخته‌اید را در نظر بگیرید.

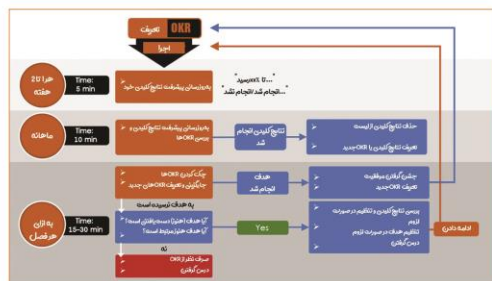
نیازهای زمانی برای جلسه بازبینی و برنامه ریزی سه ماهه
برای افراد، به صورت شخصی، جلسه بازبینی و برنامه ریزی سه ماهه ممکن است
بین ۱ تا ۲ ساعت طول بکشد.
برای تیم‌هایی با کاربران با تجربه OKR، جلسه بازبینی و برنامه ریزی سه ماهه ممکن است بین ۲ تا ۳
ساعت طول بکشد.
برای تیم‌هایی با تجربه کم در OKR، جلسه بازبینی و برنامه ریزی سه ماهه ممکن است بین ۲ تا ۵
ساعت طول بکشد. حتی ممکن است منطقی باشد که بازبینی و برنامه ریزی را به دو جلسه تقسیم کنید
که هرکدام بین ۲ تا ۳ ساعت طول بکشد.
نکته: توصیه می‌شود که یک کاربر با تجربه OKR جلسات را اداره کند.
برای اهداف بلندمدت در مقیاس دپارتمان یا شرکت، چنین جلسات بازبینی و برنامه ریزی ممکن
است بین ۴ ساعت تا ۲ روز طول بکشد!

توجهات مهم

یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات کاربران جدید OKR این است که جلسات پیگیری را نادیده می‌گیرند یا
تنها به طور گاه به گاه آن‌ها را انجام می‌دهند.
در ابتدای کار، OKRها ممکن است مانند یک یادآوری دردناک از اهداف شما به نظر برسند و شما را از
کارهایی که قصد انجام آن‌ها را داشتید اما انجام ندادید، آگاه کنند.
بسیاری از افراد در این مرحله از کار منصرف می‌شوند چون فکر می‌کنند OKRها کار نمی‌کنند. اما
اینطور نیست. OKRها به شما کمک می‌کنند که تمرکز کنید و متوجه شوید که ممکن است نیاز
باشد روش کار خود را تغییر دهید، وگرنه نمی‌توانید آن‌چه را که می‌خواهید (یا نیاز دارید) انجام دهید.
استفاده از OKR (اهداف و نتایج کلیدی) به شما کمک می‌کند تا تمرکز بیشتری بر روی اهداف خود
داشته باشید و عملکرد خود را بهبود بخشید. با این حال، در شروع استفاده از OKR، ممکن است
اشتباهاتی رخ دهد. این اشتباهات فرصت‌هایی برای یادگیری هستند و اگر به درستی تحلیل شوند،
می‌توانند منجر به بهبود روش کار شما شوند.

جدول ۴: مراحل تعریف OKR به صورت خلاصه

آماده سازی	اگر اهداف شغلی خود را از قبل مشخص کرده اید اما هنوز OKR تعریف نکرده اید مستقیماً به مرحله ۲ بروید. در غیر این صورت، از لیستی که در تمرین مقدماتی جدول یک ایجاد کرده اید استفاده کنید. اهدافی از شرکت، بخش یا تیم خود را اضافه کنید که می توانید با اقدامات خود روی آن ها تأثیر بگذارید.
انتخاب	سه مورد از اهداف موجود در لیست را انتخاب کنید. اهدافی را برگزینید که برای شما هیجان انگیزتر هستند و/یا بیشترین تأثیر مثبت را خواهند داشت. بر اساس این اهداف، سه هدف کلیدی (Objective) تعریف کنید.
تعریف	برای هر هدف کلیدی، ۳ تا ۴ نتیجه کلیدی (Key Results) تعیین کنید. (از چک لیست OKR استفاده کنید.)
بصری سازی	OKR های خود را چاپ کنید و در جایی قرار دهید که هر روز، حداقل صبح و عصر، آن ها را ببینید. می توانید از OKR های خود به عنوان تصویر پس زمینه موبایل یا تابلت استفاده کنید تا همیشه به آن ها توجه داشته باشید.
اندازه گیری	یک یادآوری هفتگی در برنامه خود تنظیم کنید تا پیشرفت خود را نسبت به نتایج کلیدی بررسی کنید. پیشرفت خود را روی کاغذ، در اکسل یا با استفاده از یک ابزار مخصوص OKR ثبت کنید.
بررسی	یک یادآوری دوره ای دیگر برای بررسی سه ماهه در تقویم خود تنظیم کنید. در پایان هر سه ماه، اهدافی که به آن ها رسیده اید و درس هایی که باید بگیرید را شناسایی کنید.



چک لیست OKR

هر زمان که قصد تعریف OKR دارید، از این چک لیست استفاده کنید. اگر شما مدیر هستید یا به دیگران در تعریف OKR کمک می‌کنید، این چک لیست را در اختیار آن‌ها قرار دهید:

- آیا حداکثر ۵ هدف (Objective) تعریف کرده‌ام؟
- آیا برای هر هدف ۳ تا ۴ (حداکثر ۵) نتیجه کلیدی (Key Result) مشخص کرده‌ام؟
- آیا همه نتایج کلیدی قابل اندازه‌گیری هستند؟ (به صورت درصد، مقیاس ۰ تا ۱، پاسخ بله/خیر، یا یک عدد مشخص که باید به آن برسیم)
- آیا منابع، مهارت‌ها و امکانات لازم برای دستیابی به نتایج کلیدی را دارم؟
- آیا هر هفته (حداقل هر دو هفته یک‌بار) گزارش پیشرفت و مستندسازی آن را برای خودم انجام می‌دهم؟ (مثلاً از طریق ثبت در تقویم)
- آیا در پایان هر فصل زمانی را در تقویم خودم برای بررسی، اصلاح و تعریف OKRهای دوره بعد تعیین کرده‌ام؟
- آیا OKRهای من در بازه زمانی ۳ ماهه قابل دستیابی هستند؟
- آیا اهداف استراتژیک و بلندمدت به OKRهای کوچک‌تر و دوره‌ای تقسیم شده‌اند که بتوان در ۳ ماه آن‌ها را محقق کرد؟
- آیا حداقل برخی از نتایج کلیدی چالش برانگیز هستند و من را وادار می‌کنند که از منطقه امن خود خارج شوم؟

بخش پنجم: درس‌های آموخته‌شده برای کاربران

۱) اشتباهات و یادگیری از آن‌ها

وقتی شما تازه شروع به استفاده از OKR می‌کنید، ممکن است اشتباهاتی اتفاق بیفتد. اما این اشتباهات نباید باعث ناامیدی شوند. بلکه باید از آن‌ها یاد بگیرید. برای یادگیری از اشتباهات باید:

- بررسی کنید که چه چیزی اشتباه پیش رفته است.
 - تحلیل کنید که چرا این اتفاق افتاده و چه چیزی را می‌توانید تغییر دهید.
 - تصمیم‌گیری کنید که در آینده چه کاری باید انجام دهید.
 - عمل کنید.
 - دوباره تحلیل کنید.
- همچنین مهم است که از موفقیت‌ها نیز یاد بگیرید و ببینید چه چیزی خوب پیش رفته است.

۲) اضافه کردن "جلسه درس‌های آموخته‌شده" به جلسات سه‌ماهه

پیشنهاد می‌کنیم که به عنوان یک کاربر جدید OKR، یک جلسه درس‌های آموخته‌شده را به جلسات بازبینی و برنامه‌ریزی سه‌ماهه خود اضافه کنید. این جلسه به شما کمک می‌کند تا با تحلیل تجربه‌هایتان، بهبودهایی در استفاده از OKR ایجاد کنید.

۳) مدت زمان جلسه درس‌های آموخته‌شده:

- برای این جلسه باید ۴۵ تا ۹۰ دقیقه زمان اختصاص دهید، بسته به اندازه گروه و تجربه افراد.

۴) ساختار جلسه درس‌های آموخته‌شده

یک جلسه درس‌های آموخته‌شده به صورت زیر برگزار می‌شود:

(A) اشتراک‌گذاری تجربیات:

- o همه افراد تجربیات خود را در مورد استفاده از OKR به اشتراک می‌گذارند.
- o در این مرحله، بحثی نمی‌شود و فقط اطلاعات و دیدگاه‌ها جمع‌آوری می‌شود.
- o سوالاتی که افراد باید به آن‌ها پاسخ دهند شامل موارد زیر است:
 - چه چیزی را از OKR ها دوست داشتیم و چه چیزهایی خوب پیش رفت؟
 - چه چیزی در OKR ها را دوست نداشتیم و چه مشکلاتی برای من پیش آمد؟
 - چه چیزی در استفاده از OKR ها به روش ما مشکل ساز بود؟
- (B) پاسخ به ۳ سوال اصلی: پس از اشتراک‌گذاری، گروه باید به این سه سوال پاسخ دهد:
 - a. چه چیزهایی را باید متوقف کنیم؟
 - b. چه چیزهایی را باید شروع کنیم؟
 - c. چه چیزهایی را باید ادامه دهیم یا بیشتر انجام دهیم؟
- (C) برنامه‌ریزی برای تغییرات:

a. پس از بحث و بررسی، تصمیم‌گیری کنید که چگونه این درس‌ها را پیاده‌سازی خواهید کرد. این تغییرات ممکن است حتی به یک OKR جدید تبدیل شوند.

(۵) تعداد جلسات درس‌های آموخته‌شده

- برای کاربران جدید OKR، پیشنهاد می‌شود که این جلسات را حداقل برای ۹ ماه متوالی (۳ جلسه سه‌ماهه) برگزار کنید. این زمان معمولاً برای تطبیق و یکپارچه‌سازی OKR ها در ساختار روزانه و همکاری‌های تیمی کافی است.

(۶) درس‌های آموخته‌شده برای کاربران با تجربه OKR

(A) جلسات سالانه درس‌های آموخته‌شده

حتی اگر تجربه زیادی در استفاده از OKR دارید، باز هم می‌توانید یاد بگیرید و بهبود پیدا کنید. پیشنهاد می‌شود:

- برای تیم‌های با ثبات و تغییرات کم، این جلسات را سالی یک‌بار برگزار کنید.

- برای تیم‌هایی با اعضای باتجربه که تغییرات زیادی در آن‌ها رخ داده، این جلسات باید هر ۶ ماه یک‌بار برگزار شود.

(B) ساختار جلسه برای کاربران باتجربه

ساختار جلسات درس‌های آموخته‌شده برای کاربران باتجربه مشابه جلسات برای کاربران جدید است. اگر با روش‌های دیگر مانند AAR یا SCRUM آشنا هستید، می‌توانید از این روش‌ها نیز استفاده کنید.

(C) همواره به دنبال بهبود باشید

یادگیری از تجربیات موفقیت‌آمیز و اشتباهات همیشه ضروری است. در هر مرحله از کار، باید به دنبال شناسایی نقاط قوت خود باشید و بررسی کنید که کجا می‌توانید بهبود یابید.



بخش ششم: انواع اهداف جدید OKR

در چارچوب OKR (اهداف و نتایج کلیدی) دو نوع هدف تعریف می‌شود:

- اهداف متعهد شده (Committed OKRs)
- اهداف جاه‌طلبانه (Aspirational OKRs)

اهداف متعهد شده (Committed OKRs)

هدف متعهد شده هدفی است که باید بدون هیچ دلیلی به آن دست یابیم و آن را به اتمام برسانیم؛ یعنی هر چه اتفاق بیفتد، باید این هدف محقق شود. ویژگی‌ها

(۱) ضرورت دستیابی:

A) برای سازمان‌ها: ممکن است هدفی مانند رسیدن به هدف درآمدی مشخص، جذب تعداد معینی مشتری جدید یا تعداد معین عمل جراحی در بیمارستان باشد. عدم دستیابی به چنین هدفی می‌تواند مشکلات جدی ایجاد کند یا حتی تهدیدی برای بقا و اعتبار شرکت به حساب آید.

B) برای افراد: اگر عدم دستیابی به هدف، پیامدهای منفی ایجاد کند که قابل جبران نباشند، آن هدف به عنوان هدف متعهد شده تعریف می‌شود.

(۲) تمرکز بر پاداش:

اهداف متعهد شده می‌توانند بر مبنای دستاوردهای مثبت نیز باشند، مانند "قهرمانی در لیگ قهرمانان" یا "پرتیرین شرکت هواپیمایی از نظر تعداد مسافران". نکته اصلی: وقتی هدف متعهد شده‌ای تعیین می‌کنیم، همه تلاشمون بر این است که این هدف به هر قیمتی به انجام برسد.

اهداف جاه طلبانه (Aspirational OKRs)

هدف جاه طلبانه به ما کمک می‌کند تا از منطقه راحتی خود خارج شده و فراتر از محدودیت‌های کنونی عمل کنیم. این نوع اهداف ما را مجبور می‌کند تا به صورت بنیادی در مورد روش‌های کاری خود بازنگری کرده و تغییرات اساسی ایجاد کنیم. وقتی یک هدف جاه طلبانه تعریف می‌شود، ممکن است خودمان و یا اعضای تیم در لحظه‌ی تعریف، هیچ‌ان زده شویم؛ یعنی آگاه می‌شویم که دستیابی کامل به آن هدف (مثلاً ۱۰۰٪) بسیار دشوار است و حتی موفقیت با دستیابی به ۶۰-۷۰٪ از آن هدف نیز به حساب می‌آید.

۱) مثال‌های ملموس:

مثال سازمانی:

در کتاب Measure What Matters، جان دور نمونه‌ای از یوتیوب را بیان می‌کند. آن‌ها هدف بسیار جاه طلبانه‌ای داشتند: "یک میلیارد ساعت تماشای یوتیوب در روز". در زمان تعریف هدف، میانگین تماشای روزانه یوتیوب حدود ۱۰۰ میلیون ساعت بود که این هدف ۱۰ برابر بزرگتر و بسیار چالش برانگیز محسوب می‌شد. دستیابی به این هدف ۴ سال طول کشید.

مثال تیمی:

اگر تیم شما تا به حال ماهی ۲ مقاله در وبلاگ منتشر کرده، تعیین هدف "انتشار ۲ مقاله در هفته (۸ مقاله در ماه)" می‌تواند یک هدف جاه طلبانه باشد. حتی اگر تیم بتواند ۶ مقاله در ماه منتشر کند، این موفقیت بزرگی محسوب می‌شود.

مثال فردی:

اگر فردی در دو سال گذشته اصلاً ورزش نکرده، تعیین هدف "ورزش به مدت ۳۰ دقیقه، دو بار در هفته" می‌تواند هدفی جاه طلبانه و بسیار انگیزشی باشد. حتی اگر فرد بتواند در ماه آینده ۵ جلسه ورزش ۲۰ دقیقه‌ای داشته باشد، این دستاورد موفقیت بزرگی است.

۲) معیار موفقیت:

دستیابی به حدود ۷۰٪ از یک هدف جاه طلبانه موفقیت محسوب می‌شود. اگر افراد یا تیم‌ها به طور مداوم به ۹۰-۱۰۰٪ از این اهداف دست یابند، آن هدف به اندازه کافی جاه طلبانه نبوده و احتمالاً نباید به عنوان یک هدف جاه طلبانه در نظر گرفته شود.

بخش هفتم: سایر نکات

نکته (۱)

برای پیاده سازی موفق چارچوب OKR (اهداف و نتایج کلیدی) در یک سازمان، عجله نکنید! شاید مدیریت بخواهد این سیستم را بلافاصله برای صدها یا هزاران کارمند اجرا کند، اما بهتر است اول از بالا شروع کنید. مدیران ارشد باید مهارت تنظیم OKR را یاد بگیرند و تجربه عملی کسب کنند. این تجربه به آن‌ها کمک می‌کند بفهمند چطور اهداف مشخص و واقع‌بینانه تعریف کنند و چطور نتایج کلیدی دقیق و قابل اندازه‌گیری بنویسند. اگر این مرحله را نادیده بگیرند، بعدها با چالش‌های زیادی روبه‌رو خواهند شد. صبر کنید و تمرین کنید! توصیه می‌شود که مدیران حداقل شش ماه با OKR کار کنند و از اشتباهات و اصلاحات خود یاد بگیرند. بعد از این دوره، آن‌ها آماده‌اند که این سیستم را به کل سازمان گسترش دهند و بازخورد حرفه‌ای روی OKRهای تنظیم شده توسط تیم‌ها ارائه دهند. البته اگر تیم‌های هدف محور و باتجربه دارید، می‌توانید آن‌ها را در یک پروژه آزمایشی شرکت دهید، اما اجرای گسترده را بگذارید برای وقتی که مدیران کاملاً مسلط شده‌اند!

نکته (۲)

کاربرانی که تجربه کمی در استفاده از OKR دارند معمولاً تعداد زیادی هدف یا نتیجه کلیدی تعریف می‌کنند یا هنگام تعریف آن‌ها بیش از حد خوش بین هستند. این موضوع طبیعی است و بخشی از منحنی یادگیری در فرآیند آشنایی با OKR محسوب می‌شود.

فرآیند استفاده از OKR ها (اهداف و نتایج کلیدی) در شرکت از ابتدای سال آغاز می‌شود، زمانی که هیئت مدیره اهداف سالانه شرکت را به همه کارکنان اعلام می‌کند. بعد از انتشار این اهداف، مدیران بخش‌ها OKR های مرتبط با بخش خود را بر اساس اهداف شرکت تعیین می‌کنند و پس از تأیید آن‌ها با هیئت مدیره، همه روی یک مسیر مشترک قرار می‌گیرند. دسترسی کامل و شفافیت به OKR ها برای همه کارکنان فارغ از بخش آن‌ها فراهم است، که این باعث هماهنگی بیشتر می‌شود. در ادامه، هر کارمند بر اساس اهداف مشخص خود کار می‌کند و مدیران بخش‌ها هر ماه پیشرفت OKR ها را ارزیابی کرده و با هیئت مدیره بررسی می‌کنند. هر سه ماه یک بار، جلسات مشتری برگزار می‌شود تا مدیران و هیئت مدیره پیشرفت‌ها را به اشتراک بگذارند، از تجربیات یاد بگیرند و در صورت تحقق اهداف، OKR های جدید تعریف کنند. این جلسات، هم‌راستا با اهداف سالانه شرکت، باعث افزایش هماهنگی و یادگیری مستمر می‌شود. ارتباط بین OKR ها تنها به سطح شرکت و بخش‌ها محدود نمی‌شود. OKR های تیم‌ها و کارکنان از OKR های بخش‌ها و در نهایت از اهداف شرکت استخراج می‌شوند. این شفافیت و اتصال باعث افزایش کارایی در سراسر سازمان می‌شود. علاوه بر این، بازخورد مداوم از کارکنان به تیم‌ها، بخش‌ها و شرکت نقش مهمی در بهبود فرآیندها ایفا می‌کند. جلسات ماهانه و فصلی امکان ارزیابی مستمر و اطمینان از حرکت در مسیر درست را فراهم می‌کنند. این چابکی و شفافیت ویژگی منحصر به فرد OKR ها است که آن‌ها را به بهترین روش تعیین اهداف برای سازمان‌های مدرن و چابک تبدیل کرده است.

ابزارها و قالب‌های OKR

وقتی OKR ها را در یک سازمان پیاده‌سازی می‌کنید و حداقل ۸ نفر یا بیشتر به طور فعال روی OKR های خودشان کار می‌کنند، استفاده از ابزارهای حرفه‌ای OKR مثل Betterworks، Weekdone، و Perdo و... توصیه می‌شود.

برای گروه‌های کوچک‌تر یا افرادی که تازه با OKR آشنا می‌شوند، استفاده از Excel یا Google Sheets برای ثبت و پیگیری OKR ها گزینه‌های مناسبی هستند. حتی می‌توانید یک سند اختصاصی برای خودتان بسازید.



صرف نظر از ابزاری که استفاده می‌کنید، حتماً به این نکات توجه کنید:

- (۱) هر نتیجه کلیدی (KR) باید یک فرد مسئول داشته باشد.
- (۲) وضعیت هر KR باید مشخص باشد: "OK"، "نیاز به توجه"، یا "در معرض خطر" که باید هر هفته یا دو هفته یک بار به روزرسانی شود.
- (۳) هر KR باید یک بخش برای ثبت توضیحات و نظرات داشته باشد.
- (۴) روش اندازه‌گیری و هدف مشخص هر KR باید شفاف باشد.
- (۵) برای هر هفته یک ستون جداگانه در نظر بگیرید تا بتوانید روند پیشرفت را مقایسه و مشاهده کنید.
- (۶) در زمان به‌روزرسانی سند، وضعیت هر KR باید آپدیت شود، حتی اگر پیشرفتی حاصل نشده باشد.
- (۷) هنگام ثبت OKRها، به این فکر کنید که اگر فرد دیگری سند شما را بخواند، آیا می‌تواند درک کند که آیا شما در مسیر درستی هستید یا مشکلات موجود کجاست.
- حتی اگر OKR را فقط برای خودتان تعریف کرده‌اید، روند پیشرفت را طوری ثبت کنید که برای دیگران نیز قابل درک باشد. با این کار ذهن شما هم شفاف‌تر و منظم‌تر پیش خواهد رفت.

بخش هشتم: مثال های ملموس

در زیر اهداف متفاوت یک شرکت و نتایج کلیدی هر یک از آن ها و خروجی هر نتیجه ی کلیدی آورده شده است:

بخش جذب نیرو (Recruiting)

هدف: ما فقط افرادی را استخدام می کنیم که با فرهنگ شرکت سازگار باشند.

نتیجه کلیدی ۱:

من با تمام کارکنانی که در ۱۲ ماه گذشته به شرکت پیوسته اند مصاحبه می کنم و از آن ها می خواهم فرهنگ شرکت را توصیف کنند، بگویند چه چیزی را دوست دارند، چه چیزی را دوست ندارند و مثال های مشخص ارائه دهند.

نتیجه: سندی که فرهنگ شرکت را از دید کارکنان، همراه با مزایا و معایب آن توصیف می کند.

نتیجه کلیدی ۲:

با همکاری همکاران باتجربه تر، توصیفی از فرهنگ شرکت تهیه می کنم و از آن در آگهی های شغلی و مصاحبه های بعدی استفاده خواهم کرد.

نتیجه: تمام آگهی های شغلی شامل بخشی درباره فرهنگ شرکت خواهند بود.

نتیجه کلیدی ۳:

حداقل ۳۰٪ زمان مصاحبه شغلی را صرف بررسی میزان سازگاری متقاضیان با فرهنگ شرکت خواهم کرد.

نتیجه: بخش قابل توجهی از زمان مصاحبه به ارزیابی فرهنگ محوری اختصاص می یابد.

بخش فروش (Sales)

هدف: دو برابر کردن حجم فروش با تمام مشتریان فعلی که حداکثر ۵٪ از بودجه خدمات مشابه را به ما اختصاص داده‌اند.

نتیجه کلیدی ۱:

شناسایی تمام مشتریانی که واجد این شرایط هستند و تنظیم جلسات یک‌به‌یک با افراد کلیدی هر یک از این مشتریان طی ۴ هفته آینده.
نتیجه: مشتریان مرتبط شناسایی و تماس گرفته شده‌اند.

نتیجه کلیدی ۲:

ارائه خدمات اضافی به این مشتریان با مجموع ارزش ۱ میلیون دلار.
نتیجه: تمام مشتریان واجد شرایط، به‌طور فعال پیشنهادهای اختصاصی دریافت کرده‌اند.

نتیجه کلیدی ۳:

بستن حداقل ۳ قرارداد فروش افزایشی در ۳ ماه آینده و استفاده از آن‌ها به عنوان مرجع برای سایر مشتریان.
نتیجه: اولین ۳ فروش تکمیل شده است.
توضیح: این هدف ممکن است پیشتر از یک دوره سه‌ماهه زمان ببرد، بنابراین نتایج کلیدی بعدی می‌توانند روی بهبود پیشنهادهای و نهایی کردن معاملات بیشتر متمرکز شوند.

تیم مهندسی (Engineering Team)

هدف: تبدیل شدن به رهبر کیفیت در صنعت.

نتیجه کلیدی ۱:

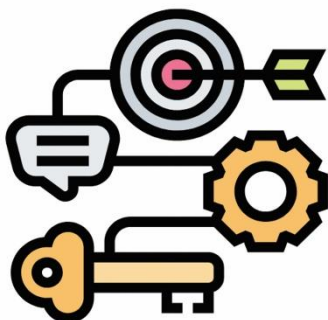
برطرف کردن ۵ مشکل کیفی رایج در خط تولید.
نتیجه: ۵ مشکل کیفی اصلی شناسایی و حل شده‌اند.

نتیجه کلیدی ۲:

شناسایی ۱۰ زمینه که کیفیت رقبا در آن‌ها بهتر از ماست و تعریف اقدامات لازم برای بهبود.
نتیجه: تحقیق روی رقبا انجام شده و اقدامات مشخص شده‌اند اجرای این اقدامات ممکن است به OKRهای دوره بعد تبدیل شود.

نتیجه کلیدی ۳:

شناسایی ۵ مشکل کیفی در محصولات رقبا و توسعه راه‌حلی برای تبدیل شدن به الگوی برتر در آن زمینه‌ها.
نتیجه: این مشکلات شناسایی و راه‌حل‌ها طراحی شده‌اند. اجرای این راه‌حل‌ها ممکن است به OKRهای جدید نیاز داشته باشد.



O.K.R.