

پیاده‌سازی OKR با نرم‌افزار BPMS

دیدگاه

مسئولین پیاده‌سازی OKR علاوه بر ترویج این مفهوم و تفکر در پیکره سازمان، مسئولیت انتخاب ابزاری مناسب برای پوشش فرآیندهای مرتبط با این رویکرد هدف‌گذاری سازمانی را نیز دارند. در این مطلب قصد داریم راهکاری برای پیاده‌سازی OKR با نرم‌افزار BPMS دیدگاه ارائه کنیم.

OKR مخفف عبارت Objectives and Key Results است. OKR یک تفکر سازمانی و یک فرآیند مدیریتی است که برای تنظیم و نظارت بر اهداف سازمان استفاده می‌شود. باید توجه داشت که این رویکرد صرفاً یک ابزار برای ارزیابی عملکرد کارکنان نیست.

بیشتر سازمان‌هایی که از OKR استفاده می‌کنند، رویکرد چابک‌سازی را در استراتژی سازمانی خود لحاظ می‌کنند. این گروه از سازمان‌ها قصد دارند نسبت به تغییر و تحولات کسب‌وکار عکس‌العمل مناسب داشته باشند.



چارگون
chargoon.com

دموی این نرم افزار بسته به انتخاب شما به صورت حضوری یا آنلاین فراهم است.

درخواست دموی رایگان

درخواست دموی را اینجا ثبت کنید

اجزای اصلی OKR

- **هدف (Why):** هدف به چرایی سازمان مربوط است و این که باید در ابتدا بدانیم که چشم انداز سازمان چیست و برای چه هدفی کار می کنیم.
- **به چه می خواهیم برسیم (Objective):** در این مرحله ۳ تا ۵ هدف تعیین می کنیم. همیشه باید مهمترین اهداف انتخاب شوند. آنهایی که از همه اهداف دیگر مهم تر هستند.
- **نتیجه کلیدی (Key Result):** تمامی هدفهایی که مشخص کردیم در عین اینکه باید ویژگی های روشنی داشته باشند، باید کمی هم باشند. در واقع باید طوری باشند که در ذهن همه افراد بماند تا بتوانند در طول دوره مرورش کنند.
- **چگونه می خواهیم به اهداف برسیم (How):** برای حرکت درست در اجرای اهداف

سازمانی در این مرحله این سوال باید پاسخ داده شود که چگونه می‌خواهیم نتایج کلیدی را محقق کنیم.

هدف یا **Objective**، توصیف کیفی و ساده است از آنچه که تیم یا سازمان می‌خواهد در انتهای دوره به آن برسد. OKR پیشنهاد می‌کند که اهداف ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

- تعداد اهداف محدود و حداکثر بین ۳ تا ۵ مورد باشند.
- انگیزه‌بخش، الهام‌بخش و جهت‌دهنده اعمال اعضای تیم و سازمان باشند.
- جسورانه، چالشی، بلندپروازانه و در عین حال واقع‌گرایانه باشند.
- توصیف هدف باید ساده، گویا و کوتاه (به یاد ماندنی) باشند.
- کیفی باشند.
- سازگار با فرهنگ و اهداف سازمان باشند.

برای اینکه سازمان بتواند اهداف مناسبی را تدوین کند، می‌بایست به پرسش‌های ذیل پاسخ دهد.

- مهم‌ترین موضوعی که در دوره بعدی باید به آن پردازیم چیست؟
- اولویت اصلی ما برای دوره بعدی چیست؟
- افراد تیم روی چه موضوعی باید متمرکز شوند؟

نتیجه کلیدی (Key Result) در واقع نتایج عددی است که می‌خواهیم به آن برسیم و اطمینان داریم با رسیدن به آن‌ها اهداف تعیین شده محقق می‌شوند. نتایج کلیدی به جای

تمرکز بر فعالیت متمرکز بر خروجی است و این ویژگی‌ها را دارد.

- آنها را با شاخص عددی (کمی) می‌توان توصیف کرد.
- حداکثر بین ۳ تا ۵ مورد برای هر هدف نتایج کلیدی تعریف می‌شود.
- نمایانگر ارزش یا منفعت برای مشتری یا سازمان است.
- ترجیحا باید مهلت زمانی داشته باشند.
- باید خروجی‌ها را توصیف کند.
- شامل شرح وظایف و فعالیت‌ها نیست. (مثال فعالیت: مشارکت، تجزیه و تحلیل، کمک، امکان‌سنجی و ...)
- جامع و دربرگیرنده جنبه‌های مختلف هدف است.
- در پایان دوره به سادگی انجام شدن/نشدن آن قابل تشخیص است.
- تحقق همه نتایج کلیدی باید منجر به اطمینان از تحقق هدف شود.
- شامل معیارهای کیفیت است.
- تحقق آن در بازه زمانی یک دوره هدف‌گذاری میسر است.
- مدارک و مستندات اتمام کار موجود باشند که در دسترس و معتبر باشند.

OKR تیم الف

تاریخ جاری

میزان تحقق	مقدار جاری	ارزش هدف‌گذاری شده	ارزش پایه	یادداشت	در چه تواتری باید اندازه‌گیری شود؟	چگونه محاسبه می‌شود؟	هدف ۱
							نتایج کلیدی ۱
							نتایج کلیدی ۲
							نتایج کلیدی ۳
							نتایج کلیدی ۴
							نتایج کلیدی ۵

فرم ثبت اهداف و نتایج کلیدی

تصویر ذیل فرمول و مثالی از یک هدف (Objective) و نتایج کلیدی (Key Result) آن را در اختیار شما قرار می‌دهد.

فرمول پیشنهادی نوشتن OKR

من به (هدف Objective) دست خواهم یافت و زمانی می‌توانم بگویم موفق شده‌ام که و و (نتایج کلیدی Key Results) افزایش/کاهش یافته باشد

هدف: ما مشتریانمان را با کیفیت و سرعت پاسخگویی به موارد هیجان‌زده خواهیم کرد و این کار را از طریق:

نتیجه کلیدی ۱: کاهش زمان اقدام اولیه روی موارد در زیر مدت ... ساعت

نتیجه کلیدی ۲: افزایش امتیاز بازخورد روی تماس‌های تلفنی از عدد ... به ...

نتیجه کلیدی ۳: افزایش امتیاز بازخورد روی تیکت‌ها از عدد ... به ...

انجام خواهیم داد.

فرمول پیشنهادی نوشتن OKR

نتایج پیاده‌سازی OKR در سازمان

اگر OKR در سازمان به نحو مناسبی پیاده شود نتایج ذیل را همراه خواهد داشت:

- باعث ایجاد همسویی بین تیم‌ها با یکدیگر و همراستایی با مأموریت و اهداف اصلی شرکت می‌شود.
- باعث حفظ تمرکز روی اهداف اصلی و مهم و اولویت‌دهی درست برنامه‌ها و کارها می‌شود.
- منجر به افزایش شفافیت در نقش و اولویت‌ها و افزایش هماهنگی سازمانی می‌شود.
- امکان اندازه‌گیری میزان دستیابی به موفقیت را فراهم و فرهنگ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را ترویج می‌کند.
- فرهنگ نوآوری و افزایش انگیزه برای حرکت سریع رو به جلو را امکان‌پذیر می‌کند.

تفاوت‌های الگوهای سنتی هدف‌گذاری با پیاده‌سازی

OKR در سازمان :

- الگوهای سنتی هدف‌گذاری به این صورت بود که در ابتدا برنامه ۵ سال، ۳ سال، یک سال، تدوین و بر مبنای برنامه‌های بلندمدت، برنامه‌های میان‌مدت و کوتاه‌مدت تهیه می‌شد. این نوع برنامه‌ریزی در واقع برای سازمانی مناسب است که تغییرات در کسب‌وکار آن کم باشد و شرایط بازار آن سازمان قابل پیش‌بینی باشد. ولی در شرایط فعلی میزان تغییرات کسب‌وکارها به میزانی است که برای ۳ سال آینده هدف‌گذاری کردن منطقی نداشته باشد.
- اما در OKR به این صورت است که دوره‌های هدف‌گذاری کوتاه‌مدت است.

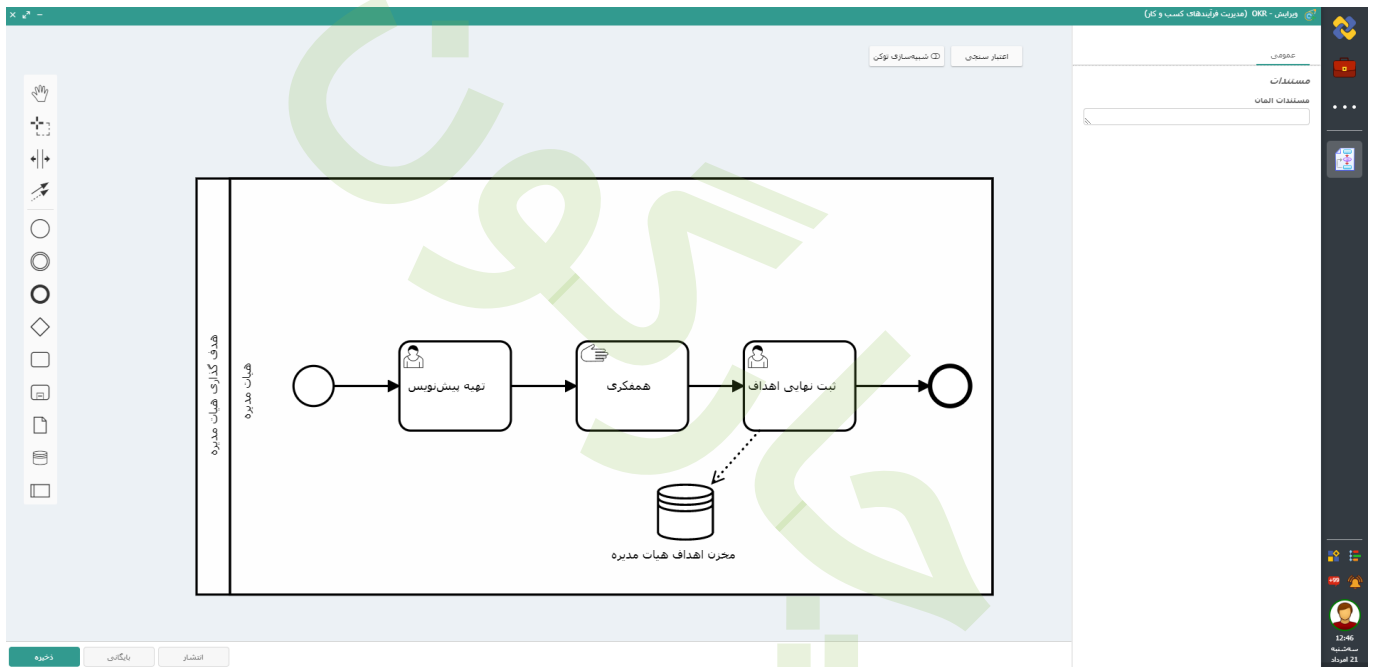
توصیه این است که دوره‌ها در بازه‌های ۳ ماهه برنامه‌ریزی شود. ممکن است یک هدف کلی سالیانه در نظر گرفته شود ولی در دوره‌های کوتاه‌تر اهدافی در راستای اهداف سالانه تدوین می‌شود و حتی در طول بازه‌های کوتاه نیز، اهداف بازنگری می‌شوند و اگر نیاز باشد تغییرات خواهند داشت.

• در الگوهای سنتی تعداد زیادی هدف تعیین می‌کردند و در آخر دوره کنترل می‌شد که چه مقدار پیشرفت در حصول نتیجه حاصل شده است. معمولاً اهداف در طول دوره خیلی مراقبت نمی‌شدند و یکی از علت‌های آن تعدد اهداف مصوب تیم‌های مختلف سازمان بوده است. اما OKR بر تعداد کم اهداف تمرکز می‌کند. یعنی روند کلی که در نظر دارد این است که بر مهم‌ترین کارها و بااولویت‌ترین وظایف تمرکز کنید. در طول دوره در بازه‌های کوتاه اهداف را مرور و ارزیابی کنید. بررسی کنید که کارها درست انجام می‌شوند یا خیر. فرآیندهای در جریان به طور مستمر پایش شوند و انحرافات به موقع بررسی شوند و در صورت نیاز برای تصحیح شرایط تصمیم‌گیری و اقدام شود.

• الگوهای سنتی، هدف‌گذاری را با عملکرد یکی می‌دانست و در درآمد کارکنان اثر مثبت یا منفی داشت. اما OKR سیستمی است که اهداف را بلندپروازانه در نظر می‌گیرد و هدف‌های چالشی را تشویق می‌کند. الگوی OKR به این صورت است که هر چند تعداد کمی هدف برای هر تیم انتخاب می‌شود اما این اهداف بسیار بلندپروازانه و چالشی هستند. به طوری که اگر در پایان دوره تنها به 60 تا 70 درصد اهداف محقق شود نتایج چشمگیری حاصل شده است. بنابراین توصیه می‌شود برای جلوگیری از نگرانی تیم‌ها، ناشی از تاثیر منفی تحقق اهداف در مسایل مالی ایشان، این دو موضوع از هم تفکیک شوند.

راهکار پیاده‌سازی OKR با نرم‌افزار BPMS دیدگاه

برای پیاده‌سازی OKR در نرم‌افزار **BPMS** دیدگاه پیشنهاد می‌شود که این ساز و کار در قالب دو فرآیند اجرا شود. طبیعتاً این پیشنهاد در هر سازمان با توجه به نیازها و شرایط، قابلیت سفارشی‌سازی را دارد.



فرآیند هدف‌گذاری هیئت مدیره

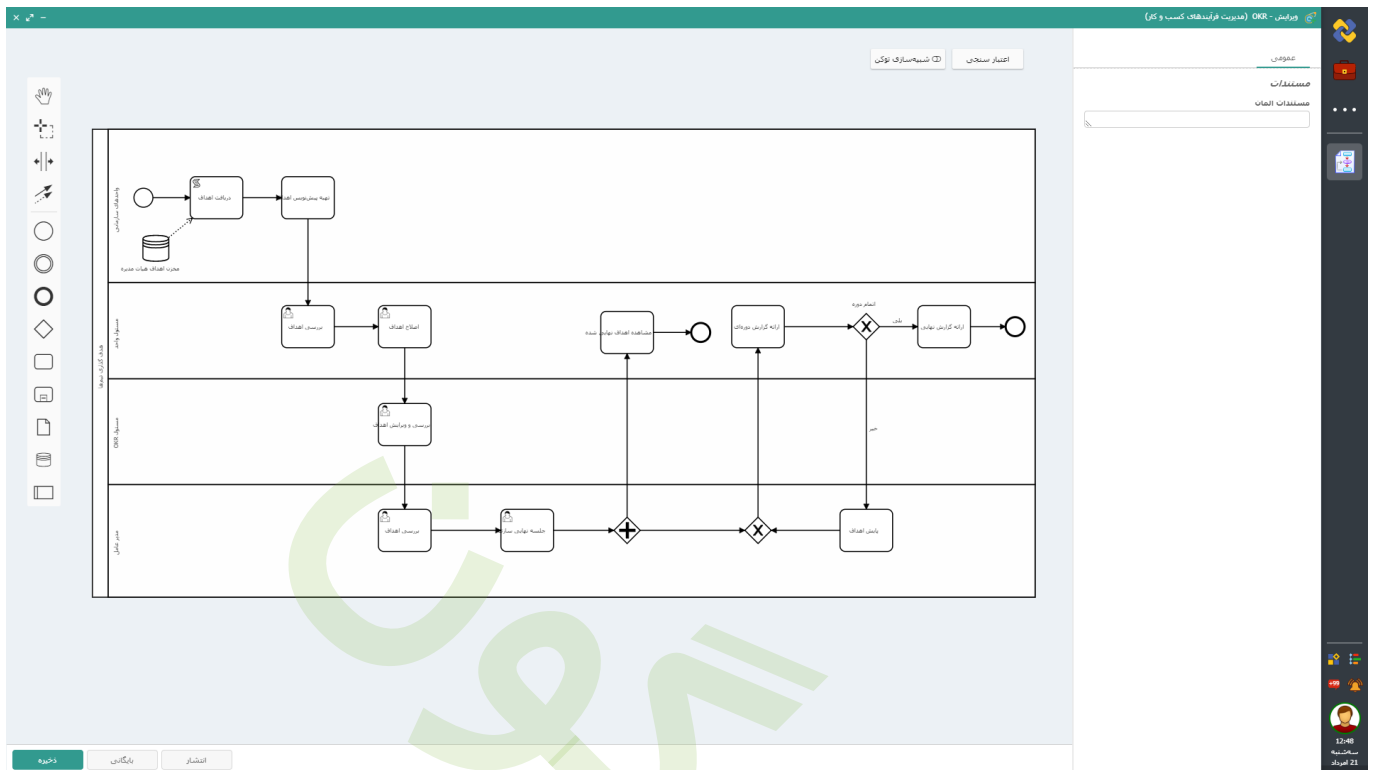
فرآیند هدف‌گذاری هیئت مدیره

1. در ابتدای هر دوره می‌بایست اهداف هیئت مدیره پس از بررسی‌های لازم در جلسات ایشان نهایی شود. این اهداف در واقع هدایتگر اهداف تیم و واحدهای مختلف سازمان در دوره‌های مختلف هدف‌گذاری خواهد بود.

2. پس از پایان فرآیند هدف‌گذاری هیئت مدیره، هر واحد سازمانی می‌تواند فرآیند هدف‌گذاری خود را آغاز کند. این فرآیند به این صورت است که در ابتدا نماینده‌ای از هر واحد، فرآیند را آغاز می‌کند. **BPMS** این امکان را به تیم‌ها می‌دهد که اهداف تصویب شده هیئت مدیره را مشاهده نمایند و بر اساس آن پیش‌نویس اهداف تیم‌ها تهیه شود.

توصیه می‌شود که اهداف هر تیم توسط کل اعضای تیم طی جلساتی به صورت یک پیش‌نویس آماده و این اهداف در فرم مربوطه [BPMS](#) ثبت شود.

اهداف در اختیار مسئول واحد قرار می‌گیرد. مسئول واحد اهدافی را که خود نیز در جریان تهیه آنها بوده را پالایش نهایی می‌کند و از نظر ادبیات و جمله‌بندی در قالب OKR قرار می‌دهد. اهداف پس از اصلاحات لازم، برای مسئول OKR در سازمان ارسال می‌شود.



فرآیند هدف‌گذاری واحدهای سازمانی

فرآیند هدف‌گذاری واحدهای سازمانی

کنترل و نهایی‌سازی پیش‌نویس OKR واحدها

مسئول OKR در سازمان کنترل می‌کند که اهداف هر تیم متناسب با استانداردهای تدوین شده OKR در سازمان باشد. به عنوان مثال کنترل می‌کند که مواردی که از جنس هدف نیستند در لیست Objective و Key Result قرار نگیرند. همچنین کنترل می‌شود که Key Resultها با اهداف هم‌راستا باشند. به عبارتی بررسی می‌شود که آیا در صورت محقق شدن Key Resultها اهداف مربوط به آنها حتماً محقق شوند.

مسئول OKR همچنین کنترل می‌کند که همه Key Result ها حتما قابل اندازه‌گیری باشند و روش تحقق آن‌ها مشخص و شفاف باشد. مسئول OKR اصولاً اهدافی را که تصویب شده با استانداردها و تجربیات موفق که OKR ارائه کرده منطبق می‌کند و اهداف را برای ارائه در جلسه‌ی هیئت مدیره آماده می‌سازد. این فعالیت در حضور مسئول هر واحد و با هماهنگی ایشان انجام می‌دهد.

ارائه اهداف و OKR هر واحد به هیات مدیره

اهداف هر تیم توسط مسئول OKR برای مدیر عامل سازمان یا مدیر ارشدی که اختیار نهایی سازی اهداف را دارد ارسال می‌شود. ایشان اهداف هر تیم را بررسی می‌کند و در طی جلسه یا جلساتی اهداف نهایی می‌شود. در این جلسات مدیرعامل یا مدیر ارشد مجموعه، مسئول OKR و مسئول یا مسئولین هر واحد حضور دارند. در این جلسات اهداف بررسی می‌شود و اصلاحات لازم صورت می‌گیرد.

اطلاع‌رسانی اهداف تیم‌ها به یکدیگر

زمانی که اهداف هر تیم یا واحد سازمانی نهایی می‌شوند، اهداف نهایی به اطلاع اعضا تیم می‌رسد. همچنین بر اساس نظام تعریف شده برای OKR در سازمان، اهداف می‌بایست در دوره‌های زمانی توسط اعضای تیم پایش و وضعیت آنها بروز می‌شوند. در این پایش اطلاعاتی از قبیل درصد پیشرفت اهداف، مشکلات و تجارب موفق ثبت می‌شود. پس از آن آخرین وضعیت اهداف هر تیم توسط مدیر عامل یا مدیر ارشد

سازمان به همراه مسئول تیم بررسی و پایش می‌شوند.

چرخه زمانی پایش اهداف در هر سازمان متناسب با شرایط سازمان و دوره هدف‌گذاری می‌تواند متفاوت باشد. اما چیزی که مشخص است این چرخه پایش تا پایان دوره هدف‌گذاری تکرار می‌شود.

گزارش نهایی اهداف و مرور عملکرد تیم‌ها

در انتهای دوره هدف‌گذاری، گزارش نهایی اهداف تهیه و طی جلسه‌ای با حضور مدیر عامل یا مدیر ارشد سازمان، مسئول OKR و مسئولین واحدهای سازمانی مرور می‌شود. مرور تجارب مرتبط با فرآیندهای OKR و ثبت آن به منظور استفاده در دوره‌های بعدی از مهمترین اهداف جلسه نهایی OKR هستند.

توصیه می‌شود فرآیندهای OKR به نحوی اجرا شوند که جلسه ارائه گزارش هر دوره، همراه با برگزاری جلسه نهایی‌سازی اهداف دوره آتی باشد.

نرم‌افزار BPMS دیدگاه با توجه به قابلیت‌هایی که دارد این امکان را فراهم می‌کند تا فرآیندهای مرتبط با OKR را به سازمان‌های مختلف ارائه و بر اساس شرایط ایشان سفارشی کند و درنهایت فرآیندهای مصوب را مکانیزه نماید.

دموی نرم‌افزار BPMS دیدگاه

چارگون
chargoon.com

درخواست دموی رایگان

دموی این نرم افزار بسته به انتخاب شما
به صورت حضوری یا آنلاین فراهم است.

درخواست دموی را اینجا ثبت کنید