

הצגת שיטת OKR

ינואר 2020





על מה נדבר היום

1. מהי שיטת ה- OKR ומה ייחודי בה

2. איך מיישמים את השיטה

3. CASE STUDY

4. יישומים טכנולוגיים

5. שיחה פתוחה



OKR - Objectives and Key Results

שיטה לניהול על פי מדדים ויעדים

התפתחות:

מהווה התפתחות של שיטה קודמת בשם MBO שהומצאה בשנות ה-60 ע"י פיטר דרוקר
משתלבת עם שיטה אחרת לניהול לפי KPI - Key Performance Indicator
כל השיטות הן שיטות לניהול לפי מדדים, ממוקדות מדידה תוצאתית, כוללות תהליך ניטור ושיפור ומכוונות
לתרגום לתוכנית עבודה

איפה רואים אותה בשטח?

אומצה על ידי חברות ענק כגון אינטל, גוגל, טוויטר ועוד...
אבל מתאימה לשמש בארגונים קטנים ועד לרמת הפרט

OKR - Objectives and Key Results



קביעת יעדים: Objectives

היעדים אמורים לענות על השאלה: לאן אתה צריך ללכת.

מאפייני התשובה: תשובה ברורה שמצביעה על כיוון

דוגמאות: לספק חווית לקוח מעולה, להגדיל את החשיפה של המוצר, להגדיל את ההיכרות של ארגונים ציבוריים עם היכולות של נובה..

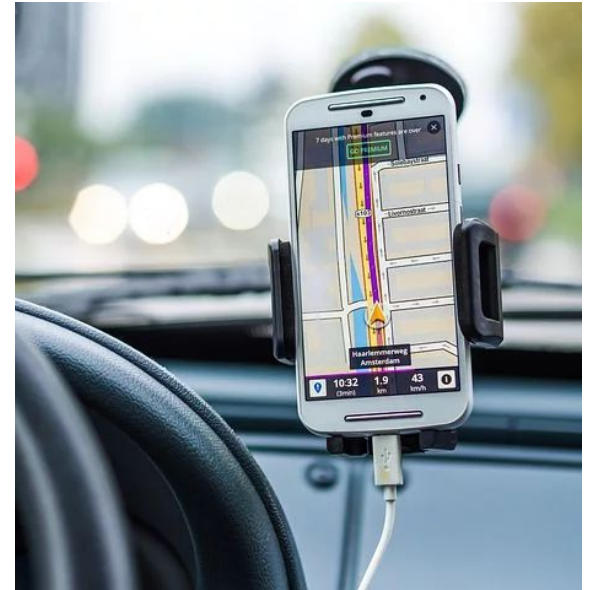
OKR - Objectives and Key Results

Key Results (לכל יעד) קביעת מדדים:

אמורים לענות על השאלה: איך אני אדע שאני בדרך לשם.

מאפייני התשובה: כמותי, שמעיד על כך שאתה מתקרב ליעד / תפוקה שהצבת לעצמך.

דוגמאות: 1 מיליון דולר של הזמנות יותר מהתוצאות של הרבעון האחרון, העלאת יחס ההמרה ב- 30%, עליה של 30% בכמות הארגונים הציבוריים שפונים לנובה





התוספת שמחברת את השיטה לקרקע - OKR



קביעת צעדים לביצוע: Action Items

אמורים לענות על השאלה: מהם הצעדים שיביאו אותי להשיג את המדדים

מאפייני התשובה: כמותית, עם משימה ברורה בקצה

דוגמאות: פרסום הבלוג ב-3 קבוצות שונות בכל חודש, השתתפות ב-3 כנסים של ארגוני גג במהלך הרבעון, הגעה לפגישה אישית עם המנכ"ל ב-3 משרדים ממשלתיים

זה לא חלק מהשיטה המקורית, אבל בעיני זה מה שמחבר את השיטה למשהו שאפשר לעבוד איתו ביום יום.



OKR VS KPI

KPI: מדדים כמותיים, מטריקות קריטיות להצלחת הארגון על פני הזמן. לדוגמא - הכנסות, נטישה, עלויות

OKR: השיטה כולל מטריקות, כי בעצם KR הן בסוף מטריקות, מדדים כמותיים.

KR אמורים להיות שאפתניים, מייצגים מטרה עסקית

KPI שאמורים להיות ברי השגה ולהציג הצלחה.

KR תפור במיוחד למה שחשוב כרגע לארגון להשיג, גם אם באופן כללי זה לא מספיק חשוב.

KPI מגיע ממה שמקובל בשוק ובדק גם זמין למדידה.

KR נובע מה- Objectives, אמור לענות על השאלה

KPI מייצג מדדים חשובים להצלחת הארגון

לדוגמא אם יעד יהיה להגדיל את יכולת הארגון לתת מענה ליותר לקוחות בו זמנית, אז KR יהיה קליטת מערכת

מידע מתאימה וזה לא יהיה KPI קלאסי לארגון, אלא מדד הרלוונטי עכשיו לפי היעדים הנוכחיים של החברה
Gabriela Nir, Scaling Engineers

OKR VS MBO

MBO: ניהול לפי תפוקות

MBO הם לרוב יעדים רחבים אסטרטגיים שתורגמו לרמת הפרט

MBO היה אישי בין עובד ומעביד ובהתאמה מחובר גם להצלחה אישית

MBO היה כמותני ואיכותני, ואופן הניקוד גמיש.

OKR: מדדים ויעדים

OKR לרוב יותר תכוף ומספקים לרוב יותר בהירות לגבי הגדרת הצלחה של חברה ואיזה צעדים נדרשים בדרך לשם.

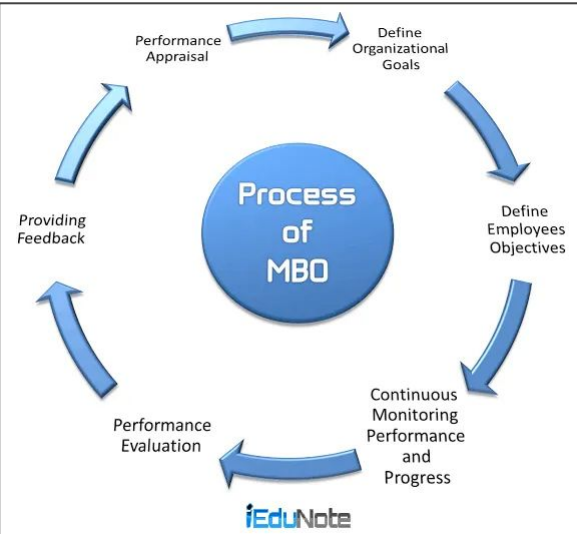
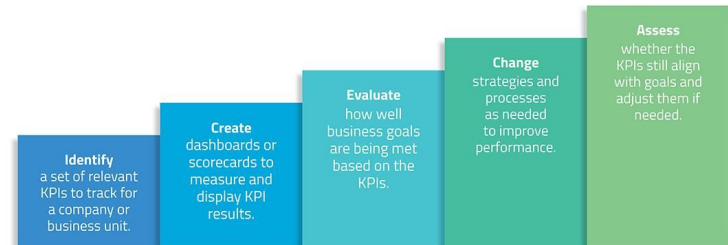
OKR היא מפקסת צוותית ובהתאמה מחובר להצלחה צוותית ובין צוותית

OKR תמיד כמותי כדי לדייק את התוצאות

OKR VS KPI VS MBO



Key steps in the KPI process



סיכום השוואת השיטות

KPI	MBO	OKR	
מגדיר פרמטרים להצלחה	קובע יעדים רחבים ואסטרטגיים לארגון - מיקוד במה	קובע מהי הצלחה ואיך נגיע לשם	מהות
מדדים מקובלים בשוק	כולל יעדים רחבים אבל מחוברים לצורך הספציפי	תפור למה שחשוב כרגע לארגון	כולל
בר השגה ומייצג הצלחה	אמור להיות שאפתני אך גם בר השגה	שאפתני ואגרסיבי	מייצג רצוי/ אפשרי
מתורגם לרמות השונות של הארגון, עד רמת מחלקה/ צוות	מיתרגם כלפי מטה בהיררכיה נקבע בסוף באופן פרטי בין עובד ומעביד	מייצר אחידות לאורך כל הארגון סביב המטרות מיתרגם כלפי מטה בהיררכיה, אבל נקבע במשותף עם העובדים	תרגום לרמות השונות של הארגון ופרסומם
שנתי/ לא תלוי זמן	בעיקר שנתי	בעיקר רבעוני	תדירות



הייחודיות של שיטת ה- OKR

1. במהות OKR "מושכים קדימה" - אגרסיביים ושאפתניים
2. אופן ההגדרה שלהם- מחייב דיוק במדדים שיגידו שאנחנו בכיוון של היעד
3. מייצרים חיבור ארגוני למטרות, שקיפות ואחריות לאורך כל שרשרת ההיררכיה:
 - a. יוצרת **alignment**, אחידות לאורך כל הארגון לגבי מה רוצים להשיג
 - b. נקבעת במשותף עם העובדים ובכך מייצרת **אחריות** להשגתם
 - c. מאפשרים גם **שיח** בין-צוותי
4. מוכוונים להגדיר הצלחה ואיך להגיע באופן שתפור במיוחד לארגון הספציפי, בזמן הספציפי
(דוגמת הצלחת הטמעת מערכת)
5. מתאים את עצמו למציאות המשתנה - מתקיים רבעונית ולעיתים חודשית

תרגום האסטרטגיה על פני ציר הזמן אל מול ההיררכיה



PERDOO מתוך ספר ההדרכה של

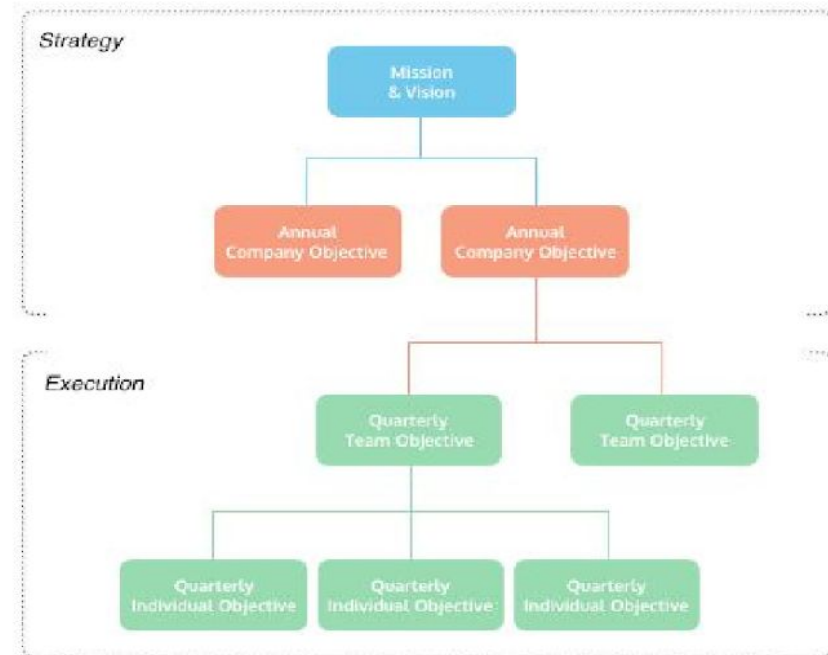
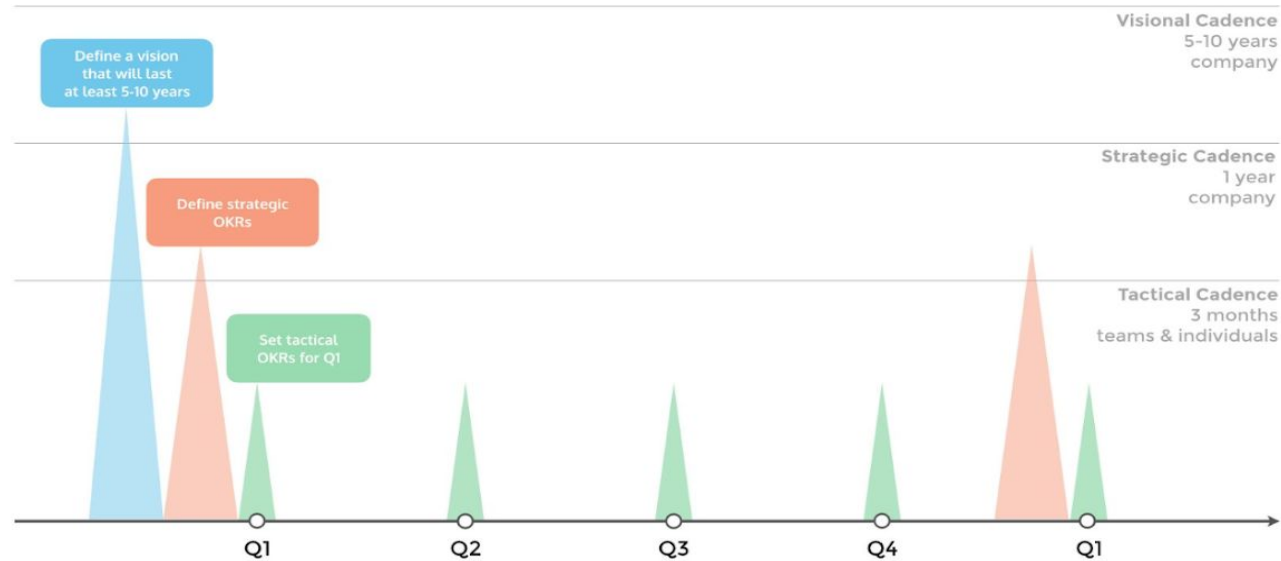


Image 4. Objective hierarchy. Look again also at Image 3 which summarizes

מופעי ה-OKR על ציר הזמן

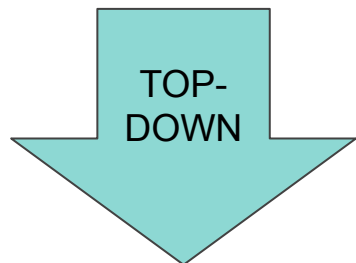


PERDOO מתוך ספר ההדרכה של

image. The OKR cadence at Perdoos look a bit like a heart's electrocardiograph. At Perdoos, we, therefore, call such an OKR

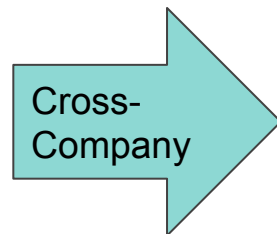
תהליך קביעת ה-OKR בארגון

תהליך מדורג מהנהלת הארגון למטה



1. הנהלת הארגון קובעת OKR ברמת החברה. אלו OKR אסטרטגיים ברמת רוחב היריעה, ובד"כ גם בטווח הזמן
2. לפי ההיררכיה, כל היחידות מסתכלות על ה-OKR וקובעות לעצמן OKR בהלימה
3. וכך הלאה עד ה-OKR הצוותיים והאישיים.

תהליך חוצה חברה



1. OKR משותפים: המחלקות מחליטות כיצד למדוד ולפעול בתיאום
2. OKR עם תלויות: במשימות שבהן המחלקות תלויות זו בזו, הן מכניסות זו לזו OKR מתאימים

תהליך בקרה עצמי



כל מחלקה עוברת על ה-KR שלה אל מול היעדים ובודקת לאחור: אם אני אעמוד בכל ה-KR שאמרתי, האם אכן אשיג את היעד שלי או אתקרב לכך מספיק?

מח' מוצר
ומח' תמיכה
טכנית



Objectives: כללי אצבע וטיפים לקביעת יעדים

קווים מנחים לקביעה:

כדאי להסתכל על התוכנית האסטרטגית וחזון הארגון, על הצעת הערך, צרכי לקוחות ועל הגדרות התפקיד

כללי אצבע:

1. 3-4 בלבד

2. מספרים כיוון לאן ללכת, אבל ללא מספרים.

3. שאפתניים אך לא מדי, שהם ברי השגה ובטווח השגה של מי שאמור להשיג אותם

4. שיש להם אימפקט משמעותי ורלוונטי

5. ברורים לכולם (לדוגמא - להיות הארגון מספר 1 אומר דברים שונים למחלקות שונות)



Key Results: כללי אצבע וטיפים לקביעת יעדים

קווים מנחים לקביעה:

כדאי להסתכל על התוכנית האסטרטגית וחזון הארגון ועל הגדרות התפקיד

כללי אצבע:

1. עד 7-8 לכל יעד

2. אופי כמותי, החשובים ביותר לייצוג הצלחה

3. לאחר שמסיימים לקבוע אותם, עושים בדיקה הפוכה: נניח שנצליח בכל ה-KR

שקבענו לעצמנו, האם זה מספיק יצביע על כך שהתקרבו או השגנו את המטרה?

איך נמדוד את הצלחת העמידה ביעדים?

ציון טוב יהיה
70-80%

בסוף הרבעון, כל KR נותנים ציון של מידת העמידה בו:

- 0 - לא עמדנו ביעד
- 1 - עמדנו ביעד
- 0.5 - עמדנו באופן חלקי, טוב אך לא מספק*

ברמת מחלקה, עבור כל יעד נחשב את אחוזי ההצלחה שלנו.

לדוגמא, אם עמדנו ב-2 מתוך 3 המדדים, הציון הוא 67%





הצצה לאיך זה ייראה

יעד העל: הבלוג שלי הוא מקור ידע אפקטיבי לקהל היעד שלי בעולם מתודולוגיות העבודה

יעדים	מדד	ציון
הגדלת היקף הקוראים / התפוצה	השגת 300 עוקבים חדשים ברבעון	0
	שכל פוסט ייקרא על ידי 500 איש	0.5
	פרסום כל פוסט בלפחות 3 קבוצות פייסבוק שהן מעל ל-3K אנשים	1
	פרסום הבלוג בערוץ אחד פר חודש	1
הבלוג קולע לצרכים של קהל היעד שלי	כל הפוסטים שלי עונים על צורך שמצאתי שרלוונטי לקוראים שלי	1
	אני מקיימת שיחות אחת לרבעון על מנת לשמור על רשימת הנושאים מעודכנת	0.5
הבלוג שומר על עדכניות התכנים	יום בחודש מוקדש ללמידת מתודולוגיות חדשות המתורגמות לפוסטים	0.5
סה"כ	7 מדדים	64% = 4.5/7



דוגמאות ל- OKR

O: Develop an excellent company culture

- **KR1:** Increase employee retention to 90 percent
- **KR2:** Implement a new onboarding process
- **KR3:** Conduct quarterly work satisfaction surveys across the company
- **KR4:** Reach 95 percent in average work satisfaction
- **KR5:** Organize monthly company outings

O: Maximize executive and office productivity

- **KR1:** Streamline company approval processes
- **KR2:** Ensure executives arrive to all scheduled meetings and events on time
- **KR3:** Ensure executives reach inbox box zero at the end of every week
- **KR4:** Implement quarterly training for admin staff



דוגמאות ל-OKR

Research, analyze & understand what our users and non-users really think

- Sales team to conduct 50 phone interviews with key accounts
- Support team to conduct 50 phone interviews with churned accounts
- Product management to interview 25 external team leaders (non-users)
- Design team conduct 30 web-based user testing sessions on new and

old users

איך זה נראה בפועל? סיפור מקרה





סיפור מקרה

- **פרטי מסגרת:** חברה בינלאומית, אתר מרכזי בישראל שכולל את המח' הטכניות, כ- 100 איש
- **התנעת המהלך:** מוביל המהלך מנהל האתר, מחוייבות גבוהה לתהליך. רק מנהלי המחלקות שותפו בתהליך.
- **בניית ה-OKR:** ה-OKR נבנו ברמת האתר לרבעון. כל מנהל תרגם אותם ל-OKR-ים שלו ולתוכנית עבודה חודשית, דיבר עם מנהלים מקבילים לאיתור נקודות משותפות שנכנסו גם לתוכנית.
- **עבודה עם ה-OKR:** כל חודש עברתי וריכזתי סטאטוס של ה-OKR לתכנון מול ביצוע.



סיפור מקרה: מה קרה בפועל

- בפועל האקסל לא הפך להיות כלי עבודה: נשאר ככלי שפותחים אחת לחודש ולא מנחה עבודה שוטפת
- בתוך ה- OKR הוטמעו קווים מנחים מאוד משמעותיים כמו לא לשנות בשבוע האחרון לתקופת הפיתוח את מה שמפתחים אבל בפועל לא עמדו בהם: זה תוצאה של בעיות הובלה ניהוליות. זה לא הפך לכלי עבודה. וגם כתוצאה מחוסר לקיחת אחריות והעובדה שזה לא תוקשר לכלל העובדים ולכן לא היתה במודעות ובמחויבות ולא חלחל לעבודה היום יומית.
- התפזרו על הרבה OKR ולא התמקד בשינויים הדרמטיים: גם אם מספרית זה סביר, אל מול העומס של ארגון בגדילה מאוד משמעותית זה לא היה מספיק ממוקד.
- חלק מה- OKR היו פחות מדי אסטרטגיים ומפורטים ברמת המחלקות: בפועל השאיר לראשי המחלקות לתרגם את ל- action items בלבד וזה הוריד מהחיבור למטרות לירידה לת"ע שממילא היו

עושים



סיפור מקרה: מסקנות

- השיתוף ולקיחת האחריות על ה- OKR של המנהלים וכלל העובדים הוא קריטי להצלחת התהליך
- מחויבות הנהלה היא מעבר לתהליך עצמו, אלא גם על ההשלכות שלו
- המיקוד הוא קריטי. חוסר המיקוד גרם לתהליך להפוך לתוכנית עבודה יותר מאשר קביעת קווים מנחים שאפתניים שלאורם מתנהל הארגון.

סיפור מקרה: מתוך הטבלה

Key Result	Objective	
1. Have OKR and workplan with DOD for implementing for all dept, inc. measurement 2. Have 80% of workplan done 3. Review our OKR and measurements on a monthly basis 4. Have a method about communicating the site's activity company wide	Increase value from each department to the customer	1
1. 0 times of time and scope change management in the last 30% of dev time. 2. 0 blockers during deployment and EA / 0 failed deployments 3. Not increasing our backlog? 4. Not more than 3 hours with integration broken 5. WF readiness - ?	Improve quality of product	2
1. Support on ground in Boston – X recruits, Y processes, R&R defined 2. Improve reporting and monitoring on OPS	Improve quality of service	3
1. Eng. Org structure changes 2. Creating master architecture and a plan for execution – inc. prep Eng. & Ops to new architecture changes (end goal: Delivery feature by feature) 3. Testing e2e automation	Increase engineering velocity	3
1. Have an agreed e2e agile delivery methodology ("to the last detail") product-RD 2. Have a clear definition of phases reports and measurements	Improve delivery agile methodology and communication	4



איך זה נראה במציאות? תובנות מ-CASE-ים בעולם

מוטיבציה למעבר	תוצאות המעבר ל- OKR
החברות מדברות על היקף עובדים מאוד גדול והצורך לחבר בין כולם במטרות משותפות והקושי לעשות זאת בצורה אפקטיבית - פגישות רחבות מדי, קושי בהטמעת מסרים ותרגום אחיד וקוהרנטי לפעולה.	מעבר ל- OKR גרם להכנסת מתודולוגיה סדורה ובהתאמה מיקוד הפגישות מבחינת תוכן ומשתתפים. תחושה של שקיפות בארגון וחיבור של כולם לתהליך
החברות מדברות על מדידה "לשם מדידה", הרבה מלל שקשה לסנתז	מדידה ממוקדת ואפקטיבית יותר, "במה שחשוב"
מדידה לפי מה שאפשר, הרבה הסתמכות על תחושות בטן	קושי בלמדוד את הדברים הרלוונטיים בצורה ממוכנת ועל שחלק מהקושי בהטמעת המעבר הוא שבשלב הראשון חלק גדול מהנתונים עוד לא מאוטמט. לפעמים קושי בלמצוא מדדים כמותיים רלוונטיים

איך מיישמים טכנית את ה- OKR ?

אז מה הבעיה עם מרבית התוכנות לניהול משימות
שגורם לאקסל לככב?

הוספת רמת ה- Action Item לרוב מסורבלת או לא נוחה.

בד"כ רזולוציית תצוגת המידע קבועה

בואו נשתמש באקסל או בתוכנת ניהול המשימות שלנו.

יש בהן:

1. מבנה מתאים - משימות אב (יעדים) ותתי משימות (מדדים)
2. יכולת פשוטה לשיתוף ועדכון משימות
3. יכולת הוספת אחראי לביצוע

ומה הבעיה בשימוש באקסל?

שהוא בד"כ לא כלי עבודה מספיק יומיומי.

וגם.. עם האוכל בא התאבון - רוצים לראות את ההיררכיה של היעדים והמדדים, דוחות על ביצוע וכו'



יישומים טכנולוגיים אפשריים - אקסל

תוכנית חודשית לרבעון									
אישי					זוגי				
מטרה	יעד	חודש 1	חודש 2	חודש 3	מטרה	יעד	חודש 1	חודש 2	חודש 3
משפחתי					מקצועי				
מטרה	יעד	חודש 1	חודש 2	חודש 3	מטרה	יעד	חודש 1	חודש 2	חודש 3

מימוש פשוט באקסל ל- OKR אישיים

יישומים טכנולוגיים אפשריים - אקסל

OKR					Plan			Status		
Category	Site Objective	Dept. Objective	Dept. Key Result	Comments	October	November	December	October	November	December

Category	SITE Objective	Dept Objective	Dept Key Result	comments	on track Status November
Throughput	Increase my throughput and quality	Improve time for on-job training for new employees, have people ramp up faster	Training plan for new employees - Have a training plan for each chapter		Better and faster ramp up of pi
Throughput	Increase my throughput and quality	Create professional improvement for employees	Training budget and plan for 2018		Building an annual training plan according to budget and requests - implementation, execution and monitoring (Yael)
Structure	Everybody works in the new structure	Hiring	workplan for hiring: prioritized + relevant requirements on the hiring		hiring workplan
Visibility	Improve the visibility and control of site activity	budget	Have a clear view of the budget		
Visibility	Improve the visibility and control of site activity	Improve hiring process/infrastructure	Work on fitting the way we hire to the new structure : define who interviews		
Visibility	Improve the visibility and control of site activity		Create monthly report with on boarding process monitoring by HR team. (to enforce the process)		
	Employee satisfaction	Improve QR & Comp & Benefits on a site level and per	Finalize Mapping current employees' role, experience, usage and		in progress



יישומים טכנולוגיים אפשריים - TRELLO

The screenshot displays a Trello board with four columns, each containing several task cards. The cards are written in Hebrew and represent different project tasks. Each column has a title and a list of cards. The background of the board is a dark, textured image.

- Column 1: הגדלת זמן איכות הזוגי שלנו**
 - יציאה זוגית אחת לשבועיים
 - שמים את הטלפונים בצד ב-23 בלילה לכל המאוחר
 - אחת לרבעון בוקר כיף יחד
 - פניות נפשית אמיתית
 - + Add another card
- Column 2: הגדלת זמן האיכות המשפחתי**
 - יום כיף עם כל אחת מהבנות וביחד אחת לרבעון
 - ללכת להצגה או אירוע תרבות פעמיים ברבעון
 - טיול או פעילות משפחתית בלי אחרים אחת לחודש
 - + Add another card
- Column 3: להשקיע בדברים שעושים לי טוב**
 - לתרגל מיינדפולנס פעמיים בשבוע
 - לעבור לאכול אוכל מבוסס ירקות ופירות
 - לעשות ספורט 3 פעמים בשבוע, לפחות אחד מהם ריצה
 - להיות נאמנה לתחושה הפנימית שלי / להגדיל את מספר הפעמים שני חווה את החיים במלואם
 - למלא את היומן באופן יומי - 3 דברים טובים על עצמי, 3 דברים שאני מודה עליהם
 - + Add another card
- Column 4: מיקוד ופיתוח אישי בתחום המקצועי**
 - למצות את קורס ה- COACHING
 - לחזק את העסק של MASS - בניית ת"ע, ולהרים את המתודולוגיה שלה, 3 ערוצים גדולים בהם דיברתי עליהם ברבעון
 - לפתח את הבלוג לפי ה- OKR שלי
 - + Add another card



יישומים טכנולוגיים לדוגמא

באופן כללי היישומים מוכוונים להתחבר לתהליכי העבודה ולמשימות ברמת היומיום ולכן תוכנות ניהול משימות מנסות להוסיף את ה- OKR או תוכנות OKR שמנסות להכניס ניהול משימות

מה נותנים יישומים יעודיים ל-OKR?

1. שקיפות ברמת הארגון
2. דשבורדים שמאפשרים הסתכלות ויזואלית על מצב היעדים
3. דוחות אוטומטיים
4. חיבור חזק יותר לנושא

יישומים טובים:

Workdone ו- Perdoo



מחשבות?