

# O.K.R

Objectives & key results چیست؟

و چگونه به شیوهی درست پیاده‌سازی می‌شود؟

به همراه نمونه‌های کاربردی

## فهرست

بخش نخست

---

### OKR چیست و چگونه به شیوه‌ی درست پیاده‌سازی می‌شود؟

- مقدمه ۴
- مفهوم هدف‌گذاری ۷
- مفهوم OKR و روش تعریف آن ۹
- روش‌ها و عمق توزیع OKR در سازمان ۱۴
- چرا «اهداف» بلندپروازانه؟ ۱۸
- مقابله با اشتباه‌های رایج در نوشتن OKR ۲۰
- چرا در سازمان خود از OKR استفاده کنیم؟ ۲۴
- آیا OKRهای شخصی را در سازمان پیاده‌سازی کنیم؟ ۲۶
- تجربه‌ی پیاده‌سازی OKR در ابرآروان ۲۸

بخش دوم

---

### از نمونه‌های کاربردی کمک بگیریم

- نمونه‌های کاربردی ۳۱

بخش نخست

# OKR چیست و چگونه به شیوه‌ی درست پیاده‌سازی می‌شود؟

## مقدمه

افراد موفق، تعهدی بلندمدت به اهداف حرفه‌ای دارند که با عزم راسخ آن‌ها را ادامه داده‌اند؛ پس برای دستیابی به سودآوری در کسب‌وکار نیاز است تا اهداف شفافی برای تمام بخش‌های سازمان تعریف شود. به بیان دیگر، اهداف در سطوح گوناگون سازمان باید تعریف شوند که تمام آن‌ها به نوبه‌ی خود در راستای دستیابی سازمان به یک یا چند هدف سطح بالاست و درنهایت «سودآوری» می‌تواند نتیجه‌ی دستیابی به این اهداف در نظر گرفته شود.

هدف اصلی هر کسب‌وکار موفق چیزی فراتر از کسب درآمد و سودآوری است. گاهی برخی از کسب‌وکارهای نوپا، کسب درآمد یا سودآوری را هدف اصلی کسب‌وکار خود در نظر می‌گیرند که می‌تواند اشتباه مهلکی باشد.

در واقع هر کسب‌وکار به‌منظور جلوگیری از اتلاف منابع، هم‌چنین حفظ تمرکز خود، نیاز دارد تا اهداف روشن و شفافی برای تعیین مسیر آینده‌ی خود داشته باشد و یکی از مهم‌ترین وظایف هر رهبر، تعریف اهداف کوتاه‌مدت دست‌یافتنی است.



جمله‌ی دنیس بیک<sup>۱</sup>، موسس و مدیرعامل شرکت AES در این زمینه می‌تواند جالب توجه باشد: «چنان‌که نفس کشیدن برای زنده ماندن ضروری است ولی هدف زندگی نیست، سودآوری نیز برای بقای شرکت لازم است اما دلیل وجودی آن نیست.»

برای روشن‌تر شدن مساله، سودآوری در کسب‌وکار را یک نمونه در نظر بگیرید. برای ایجاد و افزایش سودآوری نیاز است تا اهداف مشخصی برای بخش‌های مختلف سازمان مانند زنجیره تامین، تولید محصول، پشتیبانی و فروش تعریف شود. در ادامه‌ی این مسیر برای نمونه فرآیند فروش وابسته به فعالیت‌های بخش‌های دیگر سازمان مانند کنترل کیفیت، تولید

محتوا، بازاریابی، برندینگ، منابع انسانی و... است. همان‌گونه که می‌بینید برای دستیابی به سودآوری نیاز است تا با یک نگاه سیستمی به سازمان، اهداف را در سطوح مختلف تعریف کنیم.

پس از تعریف این اهداف نیاز است تا سازمان براساس استراتژی کسب‌وکار خود، مسیرهایی را برای دستیابی به این اهداف مشخص کند. در گام بعدی لازم است تا مطمئن شویم که تمام افراد در سطوح مختلف سازمان از اهداف، هم‌چنین نقش و جایگاه خود در راستای دستیابی سازمان به این اهداف آگاه باشند. چارچوب OKR در این زمینه می‌تواند به کمک ما بیاید.

در واقع OKR ابزاری است که با استفاده از آن می‌توانیم اهداف تیم‌ها و افراد مختلف سازمان در تمام سطوح را به اهداف سطح بالای سازمان مرتبط کنیم.



دیگر به نظر می‌رسد نیاز است تا این استارت‌آپ‌ها دست در دست یک‌دیگر اکوسیستم نوپای خود را رشد دهند. به نظر ما، یکی از مفیدترین همکاری‌هایی که اعضای این اکوسیستم می‌توانند با هم داشته باشند، قرار دادن تجربیات موفق‌شان در اختیار یک‌دیگر است. با توجه به همین نکته، ما نیز دست به کار شدیم و این سند را براساس ترکیبی از منابع خارجی و تجربیاتمان در ابر آروان تولید کردیم.

در این سند تلاش شده است تا ساختار OKR و شیوه‌ی پیاده‌سازی آن به همراه نمونه‌های کاربردی متنوع شرح داده شود.

به این ترتیب شما در هر کجای سازمان و در هر پستی که باشید می‌دانید که هدف کار و انتظار سازمان از شما در بازه‌های زمانی مختلف چیست. به‌علاوه با به‌کارگیری OKR می‌توان میزان دستیابی سازمان و تیم‌های مختلف به اهداف تعیین شده را به‌طور کامل رصد کرد. در واقع با کمک OKR می‌توان به‌خوبی جلوی انحراف فعالیت افراد و تیم‌ها از مسیر اهداف سازمان را گرفت.

با توجه به رشد استارت‌آپ‌های موفق در سال‌های اخیر، نیاز آن‌ها به ساختارها و ابزارهای مدیریتی نیز افزایش پیدا کرده است. از طرف

# مفهوم هدف‌گذاری



با توجه به این‌که OKR یک سازوکار هدف‌گذاری است، پیش از پرداختن به آن، بهتر است تا به شکل خلاصه با مفهوم هدف‌گذاری آشنا شویم.

در فضای کسب‌وکار امروزی با بسیاری از اصطلاحات مختلف مانند اهداف سازمان، استراتژی کسب‌وکار، OKR، KPI و بسیاری موارد مشابه دیگر مواجه می‌شویم که ممکن است تا حدودی موجب سردرگمی ما بشود. ممکن است برخی از این عبارات هم‌پوشانی داشته یا مترادف هم باشند یا حتی در ترکیب با یک‌دیگر استفاده شوند. به منظور جلوگیری از سردرگمی، در ادامه هر یک از این موارد را به‌طور خلاصه تعریف می‌کنیم.



## ○ هدف

جایگاه، مقصد یا دستاوردهایی هستند که سازمان برای رسیدن به آنها در آینده برنامه‌ریزی می‌کند.

## ○ استراتژی

مسیری که برای رسیدن به هدف یا اهداف خود انتخاب می‌کنیم.

## ○ شاخص‌های کلیدی کارایی (KPI)

شاخص‌هایی برای ارزیابی این‌که وضعیت پیش روی ما در طول زمان چگونه است. به عبارت دیگر KPIها به این دلیل مهم هستند که با استفاده از آن شما می‌توانید عملکرد سازمان خود را اندازه‌گیری و درک کنید.

## ○ OKR

چارچوب یا سازوکاری است که به شما این امکان را می‌دهند تا مهم‌ترین اهداف خود را به روشی سازمان‌یافته، متمرکز و شفاف تنظیم و رصد کنید.



در واقع تفاوت اساسی بین اهداف و **KPIها** این است که اهداف، چیزی است که شما می‌خواهید به آن برسید، در حالی که **KPI** نشان می‌دهد که شما کجا و به چه سمتی در حال حرکت هستید.

با استفاده از آن شما می‌توانید اهداف سازمان خود و به تبع آن اهداف تیم‌ها و افراد را به همراه معیارهای کمی لازم برای دستیابی به آن اهداف مشخص کنید.

مفهوم و عناصر OKR در بخش بعد به‌طور کامل شرح داده شده است.

پس از این‌که اهداف خود را مشخص کردید، نوبت آن رسیده که برنامه‌ریزی برای رسیدن به آن اهداف را انجام دهید. این برنامه‌ریزی بنابر ذهنیت مدیران می‌تواند شامل بخش‌های مختلفی مانند تعیین وظایف کاری، فعالیت‌های مورد نیاز، تعریف پروژه و... باشد. یکی از ابزارهای مهم برای هدف‌گذاری در سازمان، OKR است که

# مفهوم OKR

## و روش تعریف آن

چارچوب OKR را نخستین بار اندرو گرو<sup>۱</sup> (مدیرعامل وقت اینتل) مطرح کرد و پس از آن به سرعت در بسیاری از سازمان‌های پیش‌رو دنیا مانند گوگل، توییتر، لینکدین و... به کار گرفته شد. واژه‌ی OKR مخفف عبارت Objectives and Key Results است که از این پس آن را «اهداف» و «نتایج کلیدی» می‌نامیم. در واقع «اهداف» شامل یک یا چند هدف استراتژیک سطح بالاست که به شکل کیفی تعریف می‌شود. اندرو گرو شرح می‌دهد که «هدف» قرار است به این موضوع پاسخ دهد که «به کجا می‌خواهیم برویم؟»

از نمونه اهداف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- تجاری‌سازی محصول جدید
- توسعه‌ی کسب‌وکار بین‌المللی
- پیاده‌سازی یک فرآیند جدید پشتیبانی مشتریان
- بهبود فرآیند گزارش مالی

Andrew Grove. ۱

پس از تعریف اهداف، نوبت آن رسیده تا «نتایج کلیدی» برای هر یک از آن‌ها مشخص شود. «نتایج کلیدی» قرار است به این موضوع پاسخ دهند که «چگونه به گام‌های خودمان نظارت کنیم تا ببینیم آیا به سمت آن «هدف» می‌رویم؟».

هر کلید به طور ذاتی یک هدف کلی و با قابلیت اندازه‌گیری است. به بیان دیگر، کلیدها باید به شکل کمی تعریف شوند تا به طور دقیق امکان اندازه‌گیری و رصد آن‌ها وجود داشته باشد. برای

نمونه، می‌توان به هر نتیجه‌ی کلیدی با توجه به میزان پیشرفت آن نمره‌ای بین ۰ تا ۱۰ یا بین ۰ تا ۱ را اختصاص داد. نمره‌ی ۰ یعنی هیچ پیشرفتی نداشته‌ایم و نمره‌ی ۱ یا ۱۰ یعنی به طور کامل به آن دست پیدا کرده‌ایم. نمره‌ی «هدف» نیز از میانگین نمرات «نتایج کلیدی» آن محاسبه می‌شود. یک نمونه از «هدف» و «نتایج کلیدی» آن در شکل ۱ نمایش داده شده است.

امتیاز	نمونه‌ای از یک OKR محصول	
۰.۶	تجاری سازی محصول جدید	هدف
۱.۰	برگزاری ۲۰ مصاحبه‌ی حضوری در راستای توسعه مشتری	کلید ۱
۰.۳	برگزاری ۲ کارگاه آموزشی برای تیم‌های فروش و بازاریابی	کلید ۲
۰.۵	کمک تیم تولید به بازاریابی محصول با بازبینی تمام اسناد فنی مرتبط با محصول	کلید ۳

شکل ۱: نمونه‌ای از یک OKR محصول

همان‌گونه که در شکل بالا مشاهده می‌کنید، نمره‌ی «هدف» از میانگین نمرات «نتایج کلیدی» محاسبه شده است  $(\frac{1+0.3+0.5}{3})$ . برای تحقق کامل یک «هدف» لازم است تا تمام «نتایج کلیدی» آن «هدف» نمره‌ی ۱ را کسب کنند. این نمرات را به شکل‌های مختلف می‌توان محاسبه کرد، برای نمونه میزان پیشرفت «هدف» و «نتایج کلیدی» شکل ۱ را در شکل ۲ به شکل درصد نمایش داده‌ایم.

امتیاز	نمونه‌ای از یک OKR محصول	
۶۰%	راه اندازی محصول جدید	هدف
۱۰۰%	برگزاری ۲۰ مصاحبه‌ی حضوری در راستای توسعه مشتری	کلید ۱
۳۰%	برگزاری ۲ کارگاه آموزشی برای تیم‌های فروش و بازاریابی	کلید ۲
۵۰%	کمک به تیم بازاریابی محصول با بازبینی تمام اسناد فنی مرتبط با محصول	کلید ۳

شکل ۲: نمونه‌ای از یک OKR محصول

به طور کلی با توجه به شکل های ۱ و ۲ می توان ویژگی های اصلی ((اهداف)) و ((نتایج کلیدی)) را به شرح زیر بیان کرد:

○ اهداف، به شکل سطح بالا تعریف می شوند تا دستیابی به آن ها به راحتی ممکن نباشد. در واقع اهداف در OKR به شکل بلندپروازانه و بالاتر از توان پیش بینی شده سازمان انتخاب می شوند به گونه ای که دستیابی به ۶۰ تا ۷۰ درصد اهداف در پایان دوره ی سه ماهه، موفقیت به شمار آید.

○ ((اهداف)) و ((نتایج کلیدی)) برای بازه های زمانی مشخص تعریف می شوند که در بسیاری از سازمان ها این بازه ها به شکل فصلی در نظر گرفته می شود. به این ترتیب در پایان هر سه ماه به ((نتایج کلیدی)) نمره داده می شود و میزان دستیابی افراد و تیم های مختلف و به تبع آن اهداف فصلی را رصد می کنند.

○ ((اهداف)) و ((نتایج کلیدی)) نباید با فهرست وظایف اشتباه گرفته شوند. وظایف می تواند بعد با توجه به این اهداف تعریف شود.

○ اگر پس از دوره ی سه ماهه نمره ی کم تر از ۶۰ درصد گرفتیم، باید دلایل آن بررسی و در برنامه ریزی های آینده ی سازمان لحاظ شود.

○ اگر در پایان دوره موفق شدیم ۱۰۰ درصد نمره را بگیریم، دو احتمال وجود دارد، نخست این که اهدافمان به اندازه ی کافی بلندپروازانه نبوده است. احتمال دوم این که عملکرد یا نوآوری استثنایی در آن فصل داشته ایم. که البته امکان درست بودن احتمال اول به مراتب بیش تر از دومی است.

○ توصیه می شود که تعداد اهداف هم زمان سازمان نهایتن پنج ((هدف)) و هر ((هدف)) در نهایت سه کلید داشته باشد. اهداف و کلیدهای بیش تر می تواند موجب سردرگمی و از بین رفتن تمرکز تیم ها و افراد شود.

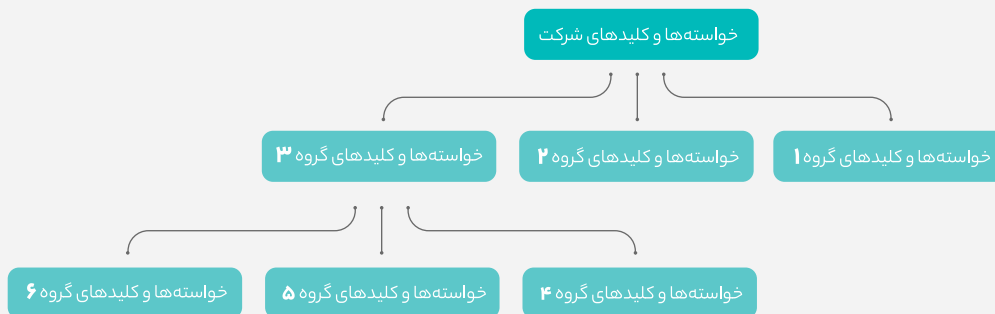


تا این جا با مفهوم OKR و اجزای اصلی آن آشنا شدیم. در بخش بعد مراحل تعریف OKR برای سازمان، هم‌چنین روش توزیع آن برای تیم‌ها و افراد شرح داده می‌شود.

# روش‌ها و عمق توزیع OKR در سازمان

تعریف OKR برای سازمان و به تبع آن برای بخش‌ها و افراد مختلف سازمان را به‌طور کلی می‌توان در سه مرحله در نظر گرفت:

- در مرحله‌ی نخست OKR اصلی سازمان مشخص می‌شود.
- در مرحله‌ی بعد با توجه به «اهداف» تعریف‌شده برای سازمان، مطابق شکل ۳، هر گروه را به‌گونه‌ای تعریف خواهیم کرد که برآیند OKR تمام تیم‌ها موجب دستیابی به «اهداف» یا OKR کل سازمان شود.



شکل ۳: تعریف OKR برای گروه‌ها یا واحدهای سازمانی

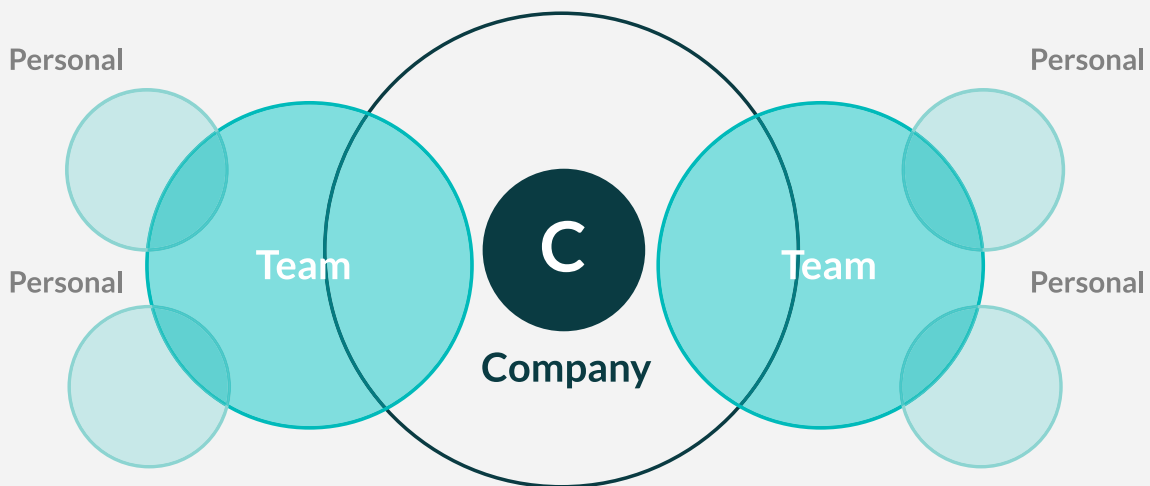
○ در مرحله سوم می‌توان برای هر کس با توجه به OKR گروه یا واحد سازمانی که در آن فعالیت دارد یک OKR تعریف کرد که آن را OKR شخصی<sup>۱</sup> نیز می‌نامند. البته بسیاری از سازمان‌ها در تعریف OKR خود تنها به دو مرحله نخست بسنده می‌کنند.



شکل ۴: تعریف OKR فردی



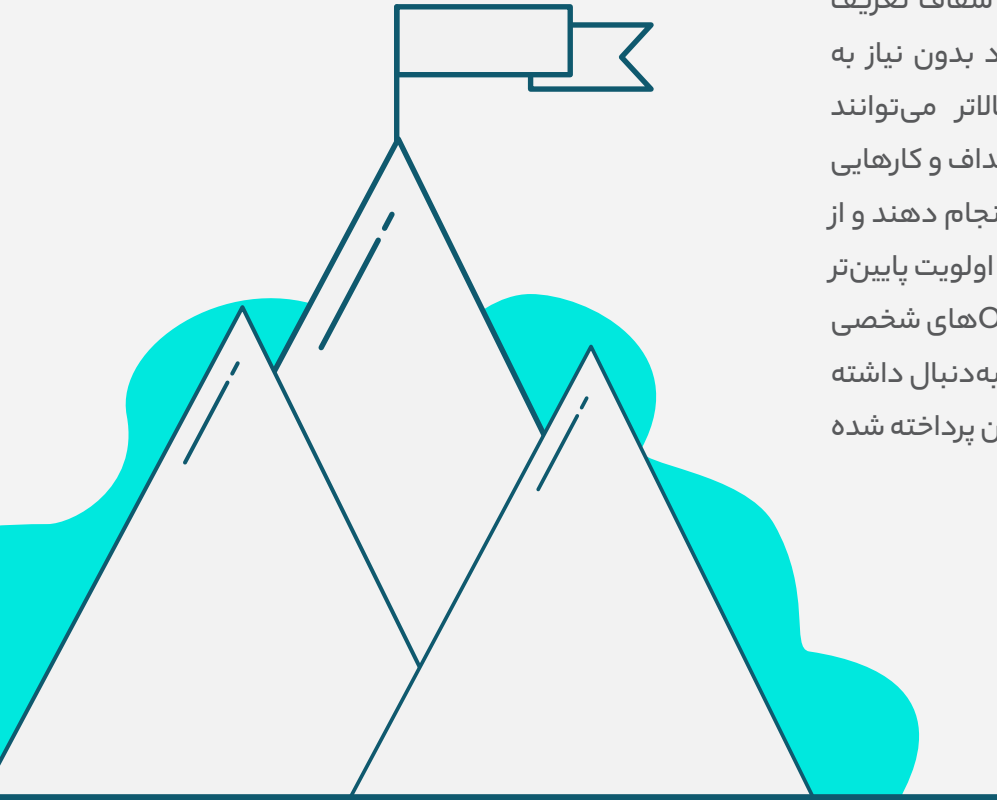
توزیع اهداف OKR در سطح سازمان و ارتباط آن‌ها با یک‌دیگر به شکل شماتیک در شکل ۵ نمایش داده شده است:



شکل ۵: توزیع و ارتباط OKR ها در سطح سازمان

همان‌گونه که در شکل قبل نیز می‌بینید، با این روش توزیع نه تنها «هدف» کلی سازمان برای همه مشخص خواهد شد، بلکه همه می‌دانند که چگونه با انجام فعالیت‌های خود، سازمان را در رسیدن به این اهداف یاری کنند.

به بیان دیگر، جایگاه هر کس در پیش‌برد اهداف گروه و سازمان به‌شکل شفاف تعریف شده است. در نتیجه، تمام افراد بدون نیاز به هماهنگی با مدیران سطح بالاتر می‌توانند فعالیت‌های خود را با تمرکز بر اهداف و کارهایی که به آن اهداف مرتبط هستند انجام دهند و از پرداختن به کارهای حاشیه‌ای یا با اولویت پایین‌تر خودداری کنند. البته تعریف OKRهای شخصی برخی نکات منفی را نیز می‌تواند به دنبال داشته باشد که در بخش‌های بعدی به آن پرداخته شده است.



## چرا «اهداف» بلندپروازانه؟

انتخاب «اهداف» بلندپروازانه به این معناست که «اهداف» را به گونه‌ای انتخاب کنید که با توان موجود به راحتی نتوان به آن دست یافت. این اهداف گاهی اوقات با نام «اهداف کشش» نیز خوانده می‌شود. تعریف اهداف بلندپروازانه در سازمان کار ساده‌ای نیست، زیرا ممکن است این‌گونه برداشت شود که دارید تیم یا سازمان را برای شکست آماده می‌کنید. اما در واقع این روش مزایایی به همراه دارد که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

- «اهداف» بلندپروازانه، سبب بروز خلاقیت در بین افراد خلاق می‌شود. به بیان دیگر افراد برای دستیابی به «اهداف» سطح بالا مجبورند از روال روزمره‌ی خود خارج شوند.
- چنین «اهدافی» می‌تواند سبب ایجاد محیط‌های کاری هیجان‌انگیزتر و در نتیجه جذب افراد چالش‌پذیر شود.
- با انتخاب «اهداف» بسیار سطح بالا، حتی «اهداف» ناکام نیز می‌تواند به پیشرفت‌های چشم‌گیر منجر شود.

برای درک بهتر این موضوع می‌توانیم به جمله‌ای از استرو تلو<sup>۱</sup> رهبر Google X اشاره کنیم: «اگر از شما بخواهند ماشینی بسازید تا به ازای هر لیتر گاز ۵۰ مایل مسافت را طی کند، تنها کافیست ماشین‌های موجود را کمی تغییر داده یا مجهزتر کنید، اما اگر از شما بخواهند ماشینی بسازید که به ازای هر لیتر گاز تا ۵۰۰ مایل مسافت را طی کند، آن‌گاه لازم است تا طراحی خود را از ابتدا شروع کرده و محصول متفاوتی را خلق کنید».

برای نمونه‌ی کاربردی می‌توان به شرکت گوگل اشاره کرد که OKRها را طوری تنظیم می‌کند تا «موفقیت» برابر با دستیابی به ۷۰ درصد «اهداف» باشد، در حالی‌که دستیابی کامل به آن «اهداف» یک عملکرد خارق‌العاده در نظر گرفته می‌شود. به‌طور کلی تعیین «اهداف» بلندپروازانه سبب انگیزش افراد خلاق و در نتیجه، افزایش تلاش و خلاقیت آنان خواهد شد.

# مقابله با اشتباه‌های رایج در نوشتن OKR

را به دنبال داشته باشند و به تبع آن ممکن است تیم‌ها بر حفظ وضعیت موجود تمرکز کنند. برخی از مهم‌ترین اشتباه‌هایی که بیش‌تر در نوشتن OKR رخ می‌دهد، در ادامه شرح داده شده است.

تعریف OKR با «اهداف» شفاف و معیارهای اندازه‌گیری توافق شده، می‌تواند افزایش کارایی تیم‌ها در سازمان و تمرکز آن‌ها بر اولویت‌های سازمان را به دنبال داشته باشد. اما از سوی دیگر OKRهایی که به خوبی تعریف نشده باشند، می‌توانند سردرگمی و معیارهای ضعیف سازمانی

## «اهداف» بلندپروازانه‌ی مرتبط

هنگام تعریف «اهداف» بلندپروازانه برای تیم‌ها باید به مقوله‌ی ارتباط «اهداف» اعضای تیم، هم‌چنین ارتباط با تیم‌های دیگر به‌ویژه تیم‌هایی که در دستیابی به «هدف» نقش دارند، توجه داشت. اگر «هدف» تعریف شده در تیم شما وابسته به «اهداف» یک تیم دیگر است باید از آن‌ها انتظار داشته باشید که برای دستیابی به آن «هدف» تلاش کنند.

## OKR براساس کسب و کار روزمره

تیم‌ها بیش‌تر OKR را به‌گونه‌ای می‌نویسند که نیازی به تغییر در فرآیند یا وضعیت موجود نباشد و این می‌تواند برخلاف چیزی باشد که سازمان انتظار دارد به آن دست یابد. برای بررسی این موضوع می‌توانید ارزش «اهداف» درخواست شده از تیم را در برابر مقدار تلاش مورد نیاز فهرست کنید، اگر OKR تیم شامل «اهداف» با ارزش کم یا متوسط باشند که به تلاش بسیار نیاز ندارند آن‌گاه OKR تیم براساس نیازهای روزمره نوشته شده است. نیاز است فعالیت‌های کم‌اهمیت را حذف کنید و منابع را دوباره به «اهداف» سطح بالای OKR اختصاص دهید.

### تعریف «اهداف» تکراری

ممکن است در یک تیم «اهدافی» وجود داشته باشد که در هر فصل تکرار می‌شوند، مانند «حصول اطمینان از این‌که رضایت‌مندی مشتریان بالای X درصد باشد». این تکرار تنها اگر «هدف» مورد نظر همواره از اهمیت بسیار بالایی برای تیم برخوردار باشد، درست است. اما «نتایج کلیدی» آن باید به‌گونه‌ای تعریف شوند که تیم را به سمت بروز خلاقیت سوق دهد.

### تعریف «اهداف» کم‌تر از توان تیم

اگر تیم بتواند بدون به‌کارگیری تمام توان کاری خود به «اهدافش» دسترسی پیدا کند، ممکن است در مصرف توان خود صرفه‌جویی کند یا به اعضای خود برای نوآوری فشار نیاورد.

### تعریف «اهداف» کم‌ارزش

«اهداف» OKR باید به‌طور شفاف ارزش کسب‌وکاری بالایی داشته باشد، وگرنه توجهی ندارد که منابع بسیاری را به آن‌ها اختصاص دهیم. «اهداف» کم‌ارزش حتی به‌هنگام دستیابی نیز سبب ایجاد تغییر محسوسی در کسب‌وکار نمی‌شوند. هنگام تعریف اهداف، این پرسش را مطرح کنید که آیا این «هدف» OKR می‌تواند به عدد ۱۰۰ درصد دست یابد، اما مزیت محسوسی در سازمان ایجاد نکند؟ اگر پاسخ مثبت بود باید OKR را بازتعریف کنید.

## «نتایج کلیدی» ناکافی برای «هدف»

اگر «نتایج کلیدی» تعریف شده برای یک «هدف» خاص، شامل تمام آن‌چه برای دستیابی به آن «هدف» لازم است نمی‌شود، نتایج غیرمنتظره‌ای می‌تواند برای OKR رخ دهد. نتایجی مانند اشتباه در تخمین منابع مورد نیاز برای دستیابی به «هدف» یا عدم دستیابی به «هدف» در زمان بندی مورد انتظار.

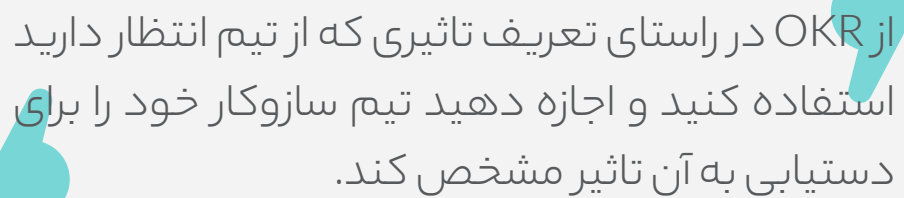
ممکن است OKR تیم تنها به یک «هدف» سازمان اشاره کند. اما از سوی دیگر «اهداف» تیم باید دست‌کم با یکی از «اهداف» سازمان مرتبط باشد.

یک نکته‌ی مهم دیگر که باید به آن توجه داشته باشیم این است که OKR را با چک‌لیست اشتباه نگیریم. در واقع OKR فهرست وظایف نیست که برای مشخص کردن فعالیت‌های تیم در یک فصل استفاده شود.

اگر تیمی با OKR مانند فهرست اشتراکی فعالیت‌ها رفتار کند آن‌گاه مفهوم OKR برای آن تیم به جای «چه دستاوردی باید داشته باشیم» به «چه کارهایی باید انجام دهیم» تبدیل می‌شود.

به‌طور کلی از روش‌های مختلفی می‌توان برای پیاده‌سازی OKR استفاده کرد، بیش‌تر اوقات بهتر است ابتدا «اهداف» سازمان مشخص شود، سپس «اهداف» تیم‌ها و افراد با توجه با آن تعریف شوند. این روش می‌تواند به هماهنگی و هم‌ترازی بیش‌تر بین «اهداف» تعریف شده در سطح سازمان کمک کند. پرسش بعدی که باید از خود بپرسیم این است که تا چه سطحی از سازمان نیاز داریم تا OKR تعریف شود؟ برای تمام بخش‌ها و واحدهای سازمانی، برای تمام تیم‌ها و زیرگروه‌ها و...؟ یا تنها تا یک لایه‌ی مشخص؟

هنگام تعریف OKR تیم‌ها به این نکته مهم توجه داشته باشید که لازم نیست تمام نیازهای سازمان در OKR همه‌ی تیم‌ها منعکس شود.



از OKR در راستای تعریف تاثیری که از تیم انتظار دارید استفاده کنید و اجازه دهید تیم سازوکار خود را برای دستیابی به آن تاثیر مشخص کند.



# چرا در سازمان خود از OKR استفاده کنیم؟

خواهند بود. هم‌چنین تحقیقات نشان می‌دهد وقتی افراد از اهداف خود آگاه و به آن پای‌بند باشند، عملکرد بالاتری را از خود بروز خواهند داد.<sup>۱</sup> به‌طور کلی با استفاده از OKR در سازمان خود، می‌توانیم از مزایای زیر بهره‌مند شویم:

یکی از مهم‌ترین تاثیرات OKR، ایجاد شفافیت در سطح سازمان است. هنگامی‌که OKR را در سازمان خود پیاده‌سازی می‌کنیم، می‌تواند به افراد کمک کند تا جایگاه خود در سازمان را بشناسند و بدانند چگونه برای سازمان سودمند

## هماهنگی

هنگامی‌که سازمان و تیم‌ها می‌دانند روی چه چیزی باید متمرکز شوند و موفقیت چگونه اندازه‌گیری خواهد شد، افراد راحت‌تر می‌توانند پروژه‌های خود را با اهداف سازمان مرتبط کنند.

## نظم و اولویت‌بندی

برای هر کسی در تیم دشوار است که بتواند به ایده‌های جذاب، نه بگوید. اما هنگامی‌که همه روی اهداف مهم توافق کردند، به راحتی می‌توان ایده‌های کم‌اهمیت‌تر را کنار گذاشت.

## ارتباطات

OKR در سطح سازمان به شکل عمومی در دسترس همه قرار دارد، پس همه‌ی افراد اهداف سازمان و معیارهای موفقیت خود و دیگران را می‌دانند.

### کاهش مدیریت ذره‌بینی<sup>۱</sup>

پیاده‌سازی درست OKR سبب می‌شود تا تمام افراد سازمان از اهداف خود آگاه باشند و فعالیت‌های خود را مبتنی بر آن انجام دهند. این امر میزان مدیریت ذره‌بینی مدیران سطح بالاتر را کاهش خواهد داد.



خواهید بود حفظ ارتباطات در سازمان است. OKR یک روش عالی برای این است که دیگران بفهمند شما چگونه میزان موفقیت در اهداف و استراتژی را می‌سنجید).

دیک کاستلو<sup>۲</sup> مدیرعامل سابق توئیتر، درباره‌ی تجربه خود از پیاده‌سازی OKR در توئیتر می‌گوید: «هنگامی‌که سازمان شما بزرگ می‌شود، سخت‌ترین قسمتی که با آن روبه‌رو

Micromanagement. 1  
Dick costolo. 2

# آیا OKR های شخصی را در سازمان پیاده سازی کنیم؟

نمونه، شرکت Spotify پس از مدتی استفاده از OKR های شخصی تصمیم به کنار گذاشتن آن گرفت. این شرکت دلایل این تصمیم خود را در این [صفحه](#) به اشتراک گذاشته است که مطالعه آن می تواند مفید باشد.

ممکن است برخی از سازمان ها با توجه به استراتژی خود تصمیم بگیرند تا OKR را افزون بر تیم ها تا سطح افراد ادامه دهند. البته تجربیات چند سال گذشته در برخی سازمان های مطرح دنیا، استفاده از OKR شخصی را توصیه نمی کند. برای

## برخی از مزایای استفاده از OKR شخصی

- به مدیریت کارایی افراد کمک می کند: البته OKR برای مدیریت کارایی ایجاد نشده است و توصیه نیز نمی شود برای این منظور به کار گرفته شود.
- تمام افراد را درگیر OKR می کند: هر کس جایگاه دقیق خود را در OKR سازمان می داند و می تواند در اولویت بندی ها و تصمیم گیری های خود از این اطلاعات بهره ببرد.

## اما معایب OKR شخصی که ممکن است مزایای آن را تحت تاثیر قرار دهد عبارت‌اند از:

- افزایش پیچیدگی فرآیند مدیریت OKR: پیاده‌سازی OKR تا سطح تمام افراد سازمان، مدیریت و به‌روزرسانی آن را بسیار پیچیده‌تر از زمانی می‌سازد که OKR تا سطح تیم‌ها تعریف شده باشد.
- ممکن است مسیر OKR در سازمان را منحرف کند: استفاده از OKR شخصی این خطر را دارد تا OKR در سازمان به فهرست وظایف یا ابزار اصلی مدیریت کارایی افراد تبدیل شود که این مساله با تعریف OKR در تضاد است.
- آثار منفی بر روحیه تیمی: تعریف این سطح از OKR می‌تواند افراد را به سمت تفکر فردی و ترجیح دادن اهداف فردی به اهداف تیمی تشویق کند.
- عدم ایجاد ارزش‌افزوده: پیاده‌سازی OKR شخصی در برخی از بخش‌ها ممکن است هیچ ارزش‌افزوده‌ای را نسبت به OKR تیمی ایجاد نکند.

در فصل بعد، نمونه‌های کاربردی از OKR در سطح سازمان و تیم‌های مختلف آن آورده شده است.

با توجه به موارد گفته شده، هر سازمان باید با توجه به نیازها و اهداف خود درباره‌ی استفاده یا عدم استفاده از OKR شخصی تصمیم‌گیری کند.

# تجربه‌ی پیاده‌سازی OKR در ابر آروان

تصمیم‌گرفتم OKR را در بازه‌های فصلی و در دو سطح («سازمان» و «تیم‌ها») تعریف کنیم. به‌رغم توصیه‌های انجام‌شده در مقالات، تصمیم‌گرفتم تا سهم از فروش تیم‌های ابر آروان را با OKR آن‌ها مرتبط کنیم تا از این طریق همکاری و تلاش تیمی را بین آروانی‌ها افزایش دهیم (خوش‌بختانه این تصمیم پس از دو فصل لغو شد).

نخستین OKR ابر آروان برای زمستان ۹۶ تعریف شد. در آن زمان سازمانی را در داخل کشور نمی‌شناختم که OKR را پیاده‌سازی کرده باشد تا از تجربیات آن استفاده کنیم، پس خودمان دست‌به‌کار شدیم و سرویس [weekdone.com](http://weekdone.com) را به‌عنوان ابزار OKR انتخاب کردیم.

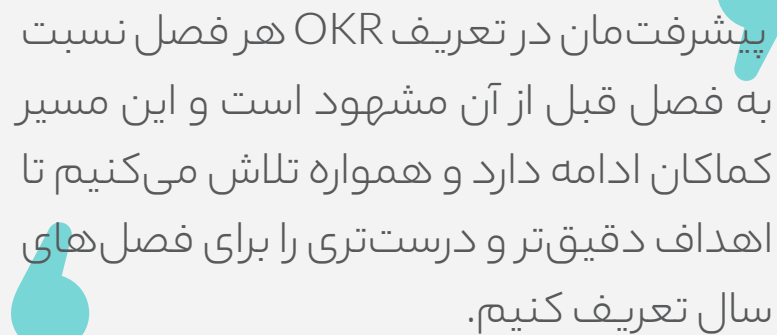
داستان تصمیم‌گیری به استفاده از چارچوب OKR در ابر آروان به پاییز ۹۶ برمی‌گردد. ابر آروان موفق شده بود به رشد سریعی در بازار دست یابد و همراه با این رشد، تعداد آروانی‌ها نیز با شتاب بالایی در حال افزایش بود. ابر آروان دیگر آن استارت‌آپ کوچک تک محصوله نبود و برای حفظ هماهنگی، نیاز به استفاده از ابزارهای مدیریتی جدید داشت.

یکی از مهم‌ترین ابزارهایی که در آن دوران تصمیم به استفاده از آن گرفتیم OKR بود. مطالعات گسترده‌ای در این زمینه انجام دادیم، از مقالات و فیلم‌های آموزش OKR گرفته تا تجربیات سازمان‌های پیش‌رو در دره سیلیکون.

اکنون که به OKRهای آن فصل مراجعه می‌کنیم، ایرادهای اساسی آن به‌طور کامل مشهود است. برای نمونه، در برخی از «اهداف» بیش از ۱۰ «نتیجه‌ی کلیدی» تعریف شده بود و اهداف برخی از تیم‌ها به اندازه‌ای بلندپروازانه بود که با تجربه‌ی امروز می‌دانیم امکان دستیابی به تمام آن اهداف در یک فصل وجود نداشت.

یکی از مشکلاتی که در روزهای ابتدایی تعریف OKR در ابرآروان با آن مواجه بودیم حس بدبینی تیم‌ها به OKR بود. آن‌ها OKR را ابزاری می‌دیدند که برای افزایش کنترل مدیران روی فعالیت‌های آن‌ها ایجاد شده است. همین امر سبب می‌شد تا برخی از تیم‌ها در تعریف OKRهای زمستان ۹۶ و بهار ۹۷، کم‌ترین همکاری لازم را داشته باشند. اما با مرور زمان این بدبینی کم‌رنگ‌تر شد و امروز تمام تیم‌ها OKR خود را براساس داستان فصل تعریف و با هماهنگی راهبری اجرایی آن را نهایی می‌کنند.

شاید یکی از مهم‌ترین عواملی که این بدبینی را در بین آروانی‌ها از بین برد، تصمیم تعریف داستان فصل از سوی ناخدای اجرایی ابر آروان بود که در تیم راهبری اجرایی گرفته شد. براساس این تصمیم، ناخدای اجرایی ابر آروان اهداف فصل بعد و شرح خلاصه‌ای از وضعیت سازمان را در قالب داستانی کوتاه منتشر می‌کند تا تمام آروانی‌ها آن را مطالعه و براساس آن اهداف فصل بعد خود را تعریف کنند. هم‌چنین در بازه‌های دو هفته‌ای راهبری اجرایی OKR تمام تیم‌های ابر آروان را در جلسات حضوری با تمام اعضای تیم بررسی می‌کند. در پایان هر ماه نیز نمایندگان تیم‌ها دستاوردهای ماهانه یا فصلی خود را در جلسه‌ای با حضور تمام آروانی‌ها ارائه می‌دهند. امروز پس از گذشت حدود دو سال از تعریف اولین OKR، تجربه‌ی پیاده‌سازی هشت OKR دیگر در فصول مختلف را داشته‌ایم.



پیشرفت‌مان در تعریف OKR هر فصل نسبت  
به فصل قبل از آن مشهود است و این مسیر  
کماکان ادامه دارد و همواره تلاش می‌کنیم تا  
اهداف دقیق‌تر و درست‌تری را برای فصل‌های  
سال تعریف کنیم.

بخش دوم

از نمونه‌های کاربردی  
کمک بگیریم.



# OKR

## در سطح سازمان

هدف 

● رشد تجارت بین‌المللی سازمان

نتایج کلیدی 

- دستیابی به فروش ۲ میلیون دلاری در اروپای غربی
- دستیابی به رشد ۱۰۰ درصدی سالانه فروش در منطقه MENA
- افزایش ۱۰ درصدی میانگین فروش به هر مشتری (از طریق Cross selling و Upselling)
- کاهش نرخ ریزش مشتریان (Customer Churn Rate) بین‌المللی به کم‌تر از ۵ درصد

هدف 

● افزایش رضایت مشتریان

نتایج کلیدی 

- مصاحبه با ۴۵ مشتری در هر ماه و ثبت بازخورد مشتریان با جزئیات
- افزایش نرخ نگه‌داشت مشتریان به ۹۶ درصد

## هدف

- افزایش نرخ شادی کارکنان سازمان در راستای ساختن یک فرهنگ سازمانی متعالی



## نتایج کلیدی

- انجام ۵۰ مصاحبه با کارمندان و شناسایی نیازهای تامین نشده آنها برای بهبود فرهنگ سازمانی
- جشن گرفتن موفقیت‌ها و پیشرفت‌ها به شکل ماهانه
- استفاده از چارچوب OKR برای تمام ۲۴ تیم سازمان
- دستیابی به نمره‌ی رضایت شغلی ۴٫۷ از ۵ برای کارمندان براساس نظرسنجی ماهانه

## هدف

- معرفی موفقیت‌آمیز محصول جدید در فصل پیش رو



## نتایج کلیدی

- ثبت نام بیش از ۱۰,۰۰۰ مشتری جدید
- انتشار بیش از ۲۰ اظهارنظر درباره‌ی محصول در رسانه‌های مختلف
- دستیابی به نرخ تبدیل ۲۵ درصدی کاربران نسخه آزمایشی به ثبت‌نام‌کنندگان
- دستیابی به نرخ تبدیل ۵۰ درصدی پرداخت‌کنندگان به کاربران آزمایشی

## هدف

- نهایی کردن جذب سرمایه‌ی مرحله دوم

## نتایج کلیدی

- برقراری ۱۰۰ تماس تلفنی و ایمیلی با سرمایه‌گذاران خطرپذیر
- دست‌کم ۳۰ جلسه حضوری و کنفرانسی برای ارایه به سرمایه‌گذاران
- نهایی کردن دست‌کم سه مورد از پارامترهای کلیدی تفاهم‌نامه سرمایه‌گذاری
- نهایی کردن جذب سرمایه با کم‌ترین ارزش‌گذاری ۲۵۰ میلیارد تومانی

# نمونه OKRهای واحد بازاریابی

هدف 

• اجرای موفق خبرنامه‌ی هفتگی

نتایج کلیدی 

- نهایی‌سازی استراتژی محتوا، پیام کلیدی و ساختار اصلی برای ۶ ماه آتی
- رشد مشترکان خبرنامه دست‌کم ۵ درصد در هفته
- دستیابی به تعداد ۵۰۰۰ مخاطب تا پایان فصل
- افزایش نرخ تبدیل به بیش از ۵ درصد میانگین صنعت

هدف 

• افزایش تلاش‌های بازاریابی ایمیلی

نتایج کلیدی 

- افزایش دو برابری ثبت‌نام‌کنندگان و بینار از راه دعوت‌نامه ایمیلی
- افزایش ۲۵ درصدی دانلود کتاب الکترونیکی از راه بازاریابی ایمیلی
- افزایش ۱۰ درصدی درخواست دموی محصولات سازمان  
(از راه محتوای ایمیلی ارسال شده)

## هدف

- بهبود محتوای بلاگ و کانال‌های توزیع

## نتایج کلیدی

- تولید محتوا در ۶ کانال و رسانه‌ی جدید
- افزایش ۲۵ درصدی ثبت نام‌کنندگان در وبلاگ
- افزایش ۲۰ درصدی زمان ماندگاری کاربران در وبلاگ
- افزایش میانگین ۱۰ درصدی در به اشتراک‌گذاری مطالب وبلاگ

## هدف

- دستیابی به معیارهای کلیدی در تمام حوزه‌های فعالیت بازاریابی

## نتایج کلیدی

- دستیابی به ۱۷۰,۰۰۰ بازدید از سایت
- دستیابی به ۲۳,۰۰۰ ثبت نام
- ۷,۵۰۰ درخواست استفاده از نسخه‌ی آزمایشی
- جذب ۳,۵۰۰ مشترک جدید
- بیش‌ترین هزینه برای جذب هر مشترک از ۲۵ دلار تجاوز نکند

# نمونه OKR های واحد فروش

هدف 

- دستیابی به درآمد برآورد شده ضمن افزایش سودآوری

نتایج کلیدی 

- دستیابی به فروش فصلی ۶۰ میلیارد ریال
- جذب دست کم یک مشتری در دو کشور جدید
- دستیابی به فروش بین المللی فصلی ۳۰۰,۰۰۰ دلار
- افزایش حاشیه سود ناخالص به میزان ۲۴ درصد

هدف 

- افزایش درآمد تکرارشونده

نتایج کلیدی 

- رسیدن به درآمد تکرارشونده ماهانه به میزان ۱۴۰ میلیارد ریال
- کاهش نرخ ریزش مشتریان به کم تر از ۳ درصد در ماه
- افزایش متوسط اندازه درآمد از هر مشتری به میزان ۲۰ میلیون ریال در ماه

## هدف

- تلاش برای گردآوری سرخ‌های فروش فصلی بیشتر

## نتایج کلیدی

- اطمینان از تکمیل تمام پرسش‌های مهم و اجباری برای دست‌کم ۷۵ درصد سرخ‌ها
- یکپارچه‌سازی تمام داده‌های موجود از مشتریان و انتقال آن به CRM مشتریان
- پایش خودکار هشت معیار کلیدی مشخص شده، در سامانه CRM

## هدف

- افزایش کیفیت فرآیندها و ساختار فروش سازمانی

## نتایج کلیدی

- طراحی و اجرای فرآیندی که دست‌کم ۵۰ درصد ثبت‌نام‌کنندگان در سایت در کم‌تر از ۲۴ ساعت نخستین تماس را دریافت کنند
- هر فروشنده باید دست‌کم دموی فروش محصول ۵ نفر از دیگر فروشندگان سازمان را بررسی و ارزیابی کند
- باز طراحی کامل فرآیند فروش سازمانی

# نمونه OKR های واحد مالی و حسابداری

هدف 

- بهبود بودجه‌ریزی سالانه

نتایج کلیدی 

- برگزاری ۵ جلسه هفتگی برنامه‌ریزی با مدیر هر یک از چهار تیم کسب‌وکار
- دریافت پروپزال اولیه بودجه واحدهای مختلف کسب‌وکار تا ابتدای اردیبهشت ماه
- نهایی کردن بودجه‌بندی سالانه تا انتهای خرداد ماه

هدف 

- افزایش و بهبود کیفیت گزارش‌های مالی هیئت‌مدیره

نتایج کلیدی 

- ایجاد یک ساختار جدید براساس استانداردهای صنعت مالی، به منظور گزارش دهی ماهانه هیئت‌مدیره
- استقرار نسخه‌ی جدید سیستم مالی و گزارش دهی
- تولید دست‌کم سه گزارش ماهانه عملکرد مالی سازمان براساس استانداردهای صنعت مالی
- تولید یک گزارش فصلی عملکرد مالی سازمان براساس استانداردهای صنعت مالی



# نمونه OKRهای واحد محصول

هدف 

- لانچ موفقیت آمیز نسخه ۳.۱ محصول X

نتایج کلیدی 

- ثبت نام بیش از ۱۵۰۰ کاربر جدید
- انتشار بیش از ۲۰ اظهار نظر درباره‌ی محصول در رسانه‌های مختلف
- دستیابی به نرخ تبدیل ۲۵ درصدی کاربران نسخه‌ی آزمایشی به ثبت نام کنندگان
- دستیابی به نرخ تبدیل ۵۰ درصدی پرداخت کنندگان به کاربران آزمایشی

هدف 

- تحقیق و تحلیل و بررسی افکار و تجربه‌ی کاربران فعلی و کاربران بالقوه درباره‌ی محصولات سازمان

نتایج کلیدی 

- انجام ۵۰ مصاحبه تلفنی با مشتریان کلیدی
- انجام ۵۰ مصاحبه تلفنی با مشتریانی که دیگر از محصول استفاده نمی‌کنند
- انجام ۲۵ مصاحبه با کسانی که جزو کاربران فعلی محصولات ما نیستند
- انجام ۳۰ تحقیق کاربری آنلاین از مشتریان جدید و قدیمی

هدف 

● اجرای فرآیند جدید برنامه‌ریزی ۳۶۰ درجه‌ی محصول

نتایج کلیدی 

● مستندسازی تقسیم نقش به شکل شفاف بین تیم‌های فروش، مارکتینگ، طراحی و توسعه

● یکپارچه‌سازی مرحله‌ی آزمون کاربر با تمام مراحل برنامه‌ریزی و طراحی محصول

● یکپارچه‌سازی مرحله‌ی آزمون کاربر با آزمون مرحله‌ی پیش‌عرضه محصول

هدف 

● اجرای آزمون کاربر برای محصول X

نتایج کلیدی 

● انجام دست‌کم ۲۱ مصاحبه‌ی حضوری

● دریافت دست‌کم ۱۵ مصاحبه‌ی ویدیویی

# OKR در سطح واحد سرمایه انسانی

## هدف

- برگزاری کمپین‌های جذب و استخدام برای جذب مهندسان خبره

## نتایج کلیدی

- انجام رویداد پنج روزه مسیر شغلی در پنج شهر مختلف
- گردآوری ۲۵۰ کاندید توانمند از سطح لینکدین
- سازمان دهی یک روز به نام روز شغل آزاد در سطح سازمان
- مشارکت دست کم ۵۰ نفر از کارکنان سازمان در روز شغل آزاد
- بازطراحی و رفع تمام مشکلات اعلام شده مربوط به بخش جذب و استخدام سایت

## هدف

- تبلیغات و برندینگ فرهنگ و ارزش‌های سازمان

## نتایج کلیدی

- پیمایش و تحقیق از کارمندان سازمان به منظور هم‌سویی ارزش‌های سازمان (دست‌کم ۷۵ نظرسنجی)
- برگزاری ۱۵ جلسه توفان فکری با دست‌کم پنج تیم متفاوت به منظور بازتعریف فرهنگ سازمانی
- طراحی و اجرای چهار پروژه در راستای تبلیغ ارزش‌های جدید داخل فضا و محیط کاری سازمان

## هدف


- طراحی و تشکیل آکادمی داخلی برای آموزش کارکنان

## نتایج کلیدی


- تحقیق و بررسی از ۱۵ رهبر تیم برای بررسی نیازها و شکاف‌های آموزشی و دانشی موجود
- برقراری ارتباط و کسب تجربه از واحد سرمایه انسانی دست‌کم سه سازمان دیگر در صنعت مشابه
- طراحی دست‌کم ۱۰ دوره آموزشی و سرفصل‌های مربوطه

# نمونه OKRهای واحد پشتیبانی مشتریان

هدف  بررسی و بهبود رضایت مشتریان

- نتایج کلیدی 
- دستیابی به شاخص خالص ترویج‌کنندگان (NPS) دست‌کم ۷ از ۱۰
  - دریافت دست‌کم ۱۰,۰۰۰ پاسخ برای بررسی میزان رضایت سالانه
  - انجام دست‌کم ۵۰ مصاحبه تلفنی با مهم‌ترین مشتریان فعلی
  - انجام دست‌کم ۵۰ مصاحبه تلفنی با مشتریانی که به تازگی ریزش کرده‌اند
  - ارزیابی برنامه‌ی عملی برای برطرف‌سازی و بهبود دست‌کم پنج مشکل شناسایی شده در فصل بعد

هدف  بهبود رضایت از کار تیم پشتیبانی

- نتایج کلیدی 
- کاهش تعداد شکایت و بازخورد منفی فصلی از ۱۵۰ به ۸۰ مورد
  - افزایش بازخورد مثبت فصلی از ۱۸۵ به ۳۰۰ مورد
  - افزایش نرخ میزان رضایت کاربران نهایی از ۴ به ۴.۵

زیرساخت یکپارچه‌ی ابری

[www.arvancloud.com](http://www.arvancloud.com)

 @mojtabamostly

 @BaghayiSaeed