

از کجا آب می‌خورد.../

یک مقایسه OKR~ VS~ KPI در صنعت دارو

• زینب رضارجب

استراتژیست و مدیر برنامه‌ریزی و تعالی سازمانی

امروزه KPI و OKR به‌عنوان دو رویکرد متفاوت در ارزیابی عملکرد سازمان‌های مطرح به‌حساب می‌آیند.

KPI مخفف Key Performance Indicator و OKR مخفف Objectives and Key Results است.

KPI شاخص‌های کلیدی عملکردی سنجش‌های یک کسب‌وکار محسوب می‌شود که جهت ارزیابی عملکرد فرآیندهای یک سازمان، تحقق و تکوین محصولات و خدمات، پیاده‌سازی پروژه‌ها و ارزیابی عملکرد منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به‌طوری‌که در برخی از مدل‌های با شاخص‌های فرآیندی دارای همپوشانی نسبی است؛ و به‌طور کلی هم نشاندهنده میزان خوب بودن عملکرد یک سازمان محسوب می‌شود.

•

OKR از دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد، شامل یک هدف و مجموعه‌ای از نتایج کلیدی است که به‌طور مشخص یک هدف خاص را دنبال می‌کند.

KPIها اما به‌عنوان یک ابزار اندازه‌گیری جهت خوب یا بد بودن عملکرد یک فرآیند مناسب هستند. لیکن حقیقت تلخ آن‌جا است که بسیاری از سازمان‌ها، شاخص‌هایی را تعیین می‌کنند که صرفاً به «رقم و عدد» ختم می‌شود، نه به سنجش واقعی عملکردها! این‌طوری است که این شاخص‌ها به‌جای کمک به تحقق هدف استراتژیک سازمان‌ها، فقط به یک‌سری اعداد بی‌اثر بدل می‌شوند؛ و این‌جاست که لزوم هم‌راستایی شاخص‌های اندازه‌گیری با اقدامات و اهداف فرآیندی در سازمان‌ها نمود پیدا می‌کند.

•

بیانید ببینیم که مشکل چیست؟!

- شاخص ها با اهداف و استراتژی های سازمانی همسو نیستند!
 - شاخص های بی اثر انتخاب می شوند...
 - فرآیندهای سازمان با شاخص ها در تناقض اند!
- نکته : اهمیت هم راستایی فرآیندها و چارت سازمانی با استراتژی های سازمانی در این جا بسیار حائز اهمیت است.
- راه حل چیست؟ چگونه شاخص هایی را انتخاب کنیم که نتایج آن سازمان را متحول کند؟!

هر شاخص KPI باید به طور مستقیم به یک هدف استراتژی متصل باشد؛ همچنین نگاه شاخص به سازمان آینده نگر. برای مثال صرفا شاخص میزان افزایش فروش بدون بررسی ارتباط آن با هدف افزایش مشتریان هدف، سازمان را دچار توهم پیشرفت می کند لذا شاخص باید به گونه ای تعریف شود که ترکیبی از شاخص های "پیشرو" و "پسرو" (Lagging & Leading) باشد!

شاخص های "پسرو"، نتیجه نهایی را اندازه گیری می کنند مثل سود، فروش، سهم بازار و...؛ در حالی که شاخص های "پیشرو"، نگاهی آینده نگر به سازمان دارند، و مثلا نرخ نوآوری در محصولات، نرخ تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل یا وفادار را تارگت می کنند.

نتیجه: شاخص های کلیدی عملکرد KPI در صورتی که به اهداف، فرآیندهای سازمان متصل نشوند، فاقد نگاه آینده نگر خواهند بود، و صرفا بازی با اعداد محسوب می شوند.

می رسیم به نقطه وصل: با استفاده از OKR است که تا حدودی نقص شاخص های عملکردی مورد پوشش قرار می گیرد.

در جداول زیر به مقایسه KPI و OKR پرداخته شده است.

KPIs	OKRs
تمرکز بر شاخص های عملکردی کلیدی	تمرکز بر اهداف و نتایج کلیدی
ارزیابی بهره وری در فرآیندها	اهدافی که عملکردهای بلندمدت را مشخص می کنند
دقت انجام و اتمام کار را اندازه گیری می کند	نشان پیشرفت در نیل به اهداف استراتژیک
شاخص های عملکردی کلیدی که منعکس کننده عملکرد کنونی کسب و کار شرکت است	تمرکز بر شاخص های کیفی جهت هدایت شد و گسترش سازمان
ارائه مولفه هایی جهت اطمینان از کیفیت انجام کار	تمرکز بر پیشرفت و نوآوری
ابزاری جهت ارزیابی فعالیت های کوتاه مدت	ارزیابی منظم پیشرفت پروژه های استراتژیک
ابزاری جهت ارزیابی فعالیت های جاری و معمول	طراحی اهداف جهت تقویت همکاری فیما بین فرآیندها

ارزیابی عملکرد مداوم برای هر فرآیند	دستاورهایی با چارچوب زمانی که چابکی سازمان را ارتقاء می‌دهد
استانداردسازی برای بهبود و تقویت عملیات فرآیندی	اهدافی که بهبود مستمر و ارزیابی را ترویج می‌دهند
تمرکز بر داده‌های گذشته‌نگر جهت تحلیل فرآیندها	تمرکز بر اهداف پیشرو و آینده‌نگر برای شکل‌دهی به راهبردهای آینده

سه مثال مقایسه‌ای کاربردی KPI و OKR درباره کاربردها در صنعت داروسازی:

KPIs	OKRs
افزایش فروش ماهیانه به میزان ۵ درصد نسبت به ماه گذشته یا دوره مشابه سال قبل	قرارگیری سه نوع محصول که ۸۵ درصد فروش و رضایت مشتری را در بر می‌گیرد، باید در برنامه لحاظ شود
کاهش زمان پاسخگویی به شکایات مشتریان به زیر ۵ ساعت!	افزایش نرخ نگهداشت مشتریان به میزان ۹۰ درصد نسبت به دوره مشابه سال گذشته
طی سه ماه آینده میانگین زمانی انجام پروژه‌ها به میزان ۱۵ درصد کاهش یابد.	کاهش هزینه‌های انجام عملیات به میزان ۱۵ درصد

نتیجه:

KPI بر روی ارزیابی میزان موفقیت یک سازمان، و تمرکز **OKR** بر روی دستیابی به نتایج و اهداف تعیین شده است.