

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

# مدیریت تحول و تفکر استراتژیک

## برنامه ریزی تغییر و تحول سازمانی با OKR

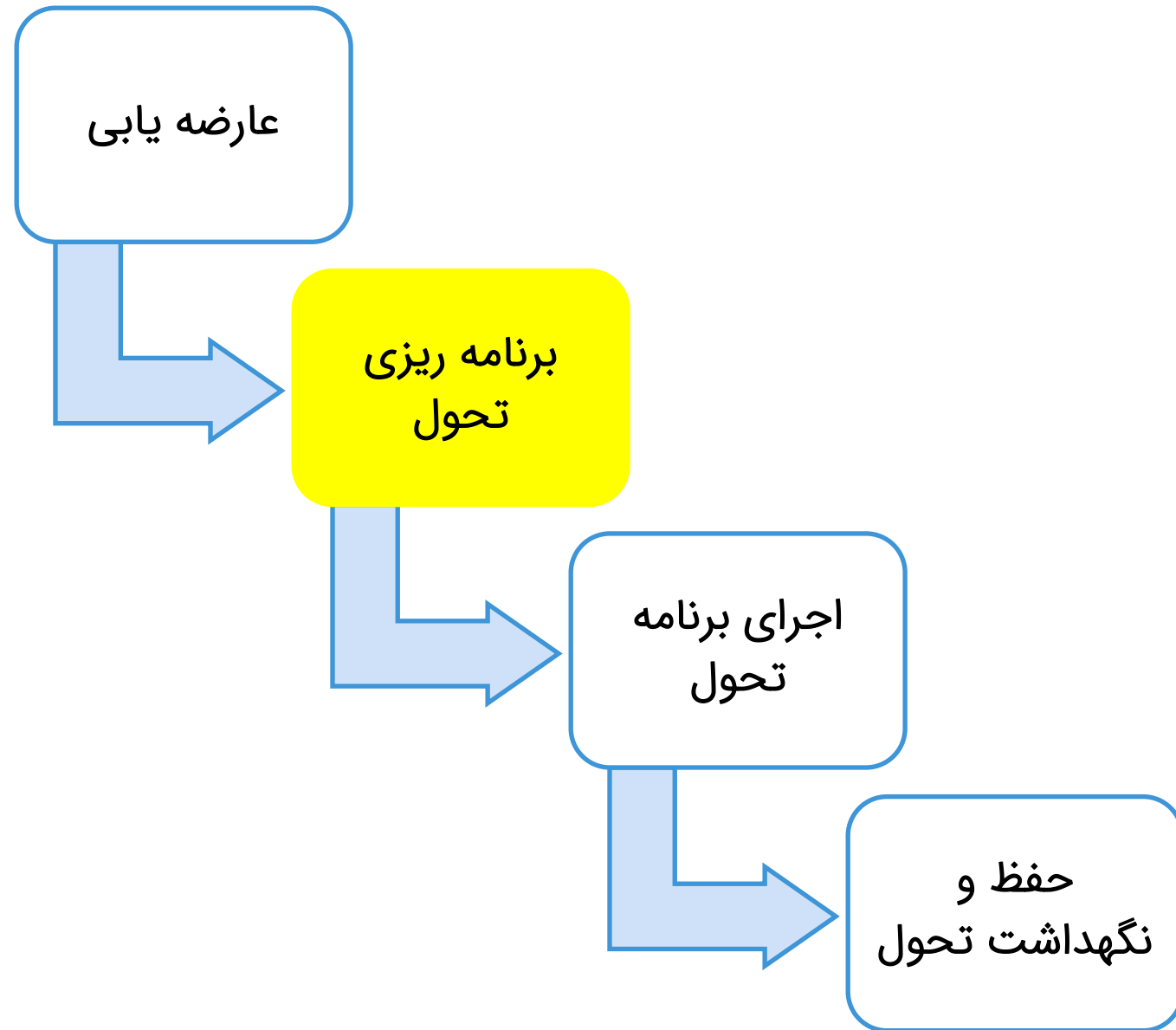
Mostafa Jahangir (PhD)

[www.mjahangir.ir](http://www.mjahangir.ir)

[mjahangir@varastegan.ac.ir](mailto:mjahangir@varastegan.ac.ir)

پس از عارضه یابی در فرایند تحول چه کاری باید انجام دهیم؟

# برنامه ریزی تحول سازمانی



## مدیران انتظار دارند که

بدانند پس از عارضه یابی در فرایند تحول چه کاری باید انجام دهند.

بدانند در زمان اجرای برنامه تحول چه اتفاقاتی دارد می افتد.

ببینند کدام یک از اهداف و برنامه های تحول پیشرفت موردنظر را ندارد تا بتوانند به موقع آن را اصلاح کنند.

کارکنان بدانند برای اجرای تحول چه کارهایی را باید روزانه، هفتگی و ماهانه انجام دهند.

سازمان بر اهداف مهم متمرکز شده و از پراکنده کاری جلوگیری نموده و به امور غیر مهم مشغول نشود.

کارکنان برای اجرای برنامه تحول انگیزه بیشتری داشته باشند.

کارکنان نقششان را بدانند و گیج نباشند.

# راهکار چیست؟

اگر نتایج کارهایمان را اندازه نگیریم، چگونه متوجه موفقیت یا عدم موفقیت برنامه تحول خواهیم شد؟

**OKR**  
OBJECTIVES & KEY RESULTS

برنامه ریزی تحول  
سازمانی با استفاده  
از روش OKR

OKR چیست؟

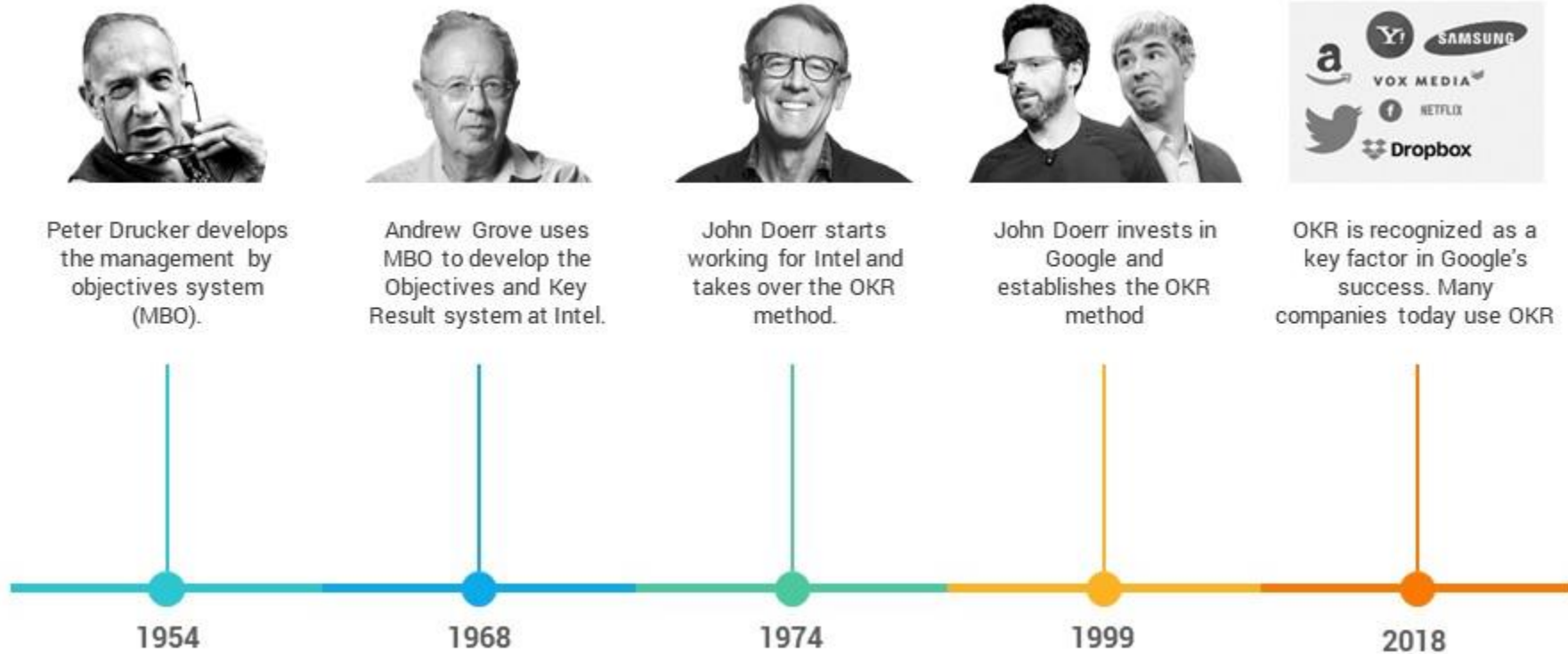
# OKR: Objectives & Key Results

سنجش میزان پیشرفت اهداف  
و نتایج کلیدی در پایان هر یک  
سوم دوره زمانی

تعیین اهداف کیفی چند ماهه  
(معمولا ۳ ماهه)

اتصال این اهداف به نتایج  
کلیدی قابل سنجش

# تاریخچه OKR

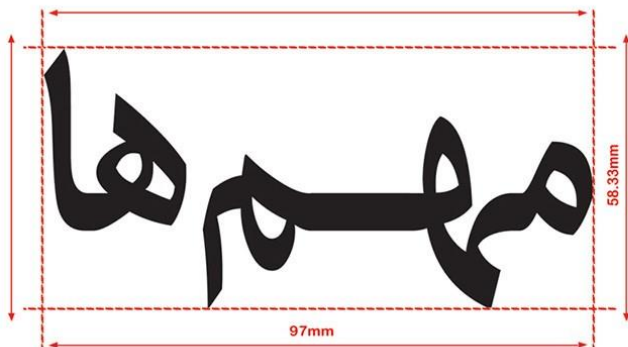


گوگل بیش از یک دهه است که به صورت موثر از OKR استفاده می‌کند و استفاده از آن به یک فرهنگ بنیادی در گوگل تبدیل شده است. به گونه‌ای که ریک کلا رهبر تیم شرکا در گوگل می‌گوید "گوگل تا زمانی که OKR را اتخاذ نکرد گوگل نبود".



# کتاب بنیادین OKR

شماره یک پرفروش ترین های نیویورک تایمز



## را بسنجید

چگونه گوگل، بونو و بنیاد گیتس توانستند  
با اوکی آر (OKR) دنیا را متحول کنند

### جان دوئر

با مقدمه‌ای از لری پیج

محمد مهدی محسنی

#1 NEW YORK TIMES BESTSELLER

# Measure

# What

# Matters

How Google, Bono, and the Gates  
Foundation Rock the World with OKRs

## John Doerr

WITH A FOREWORD BY LARRY PAGE

# ارکان OKR

• در فرایند تحول به کجا یا چه چیزی می خواهیم برسیم؟

اهداف Objectives

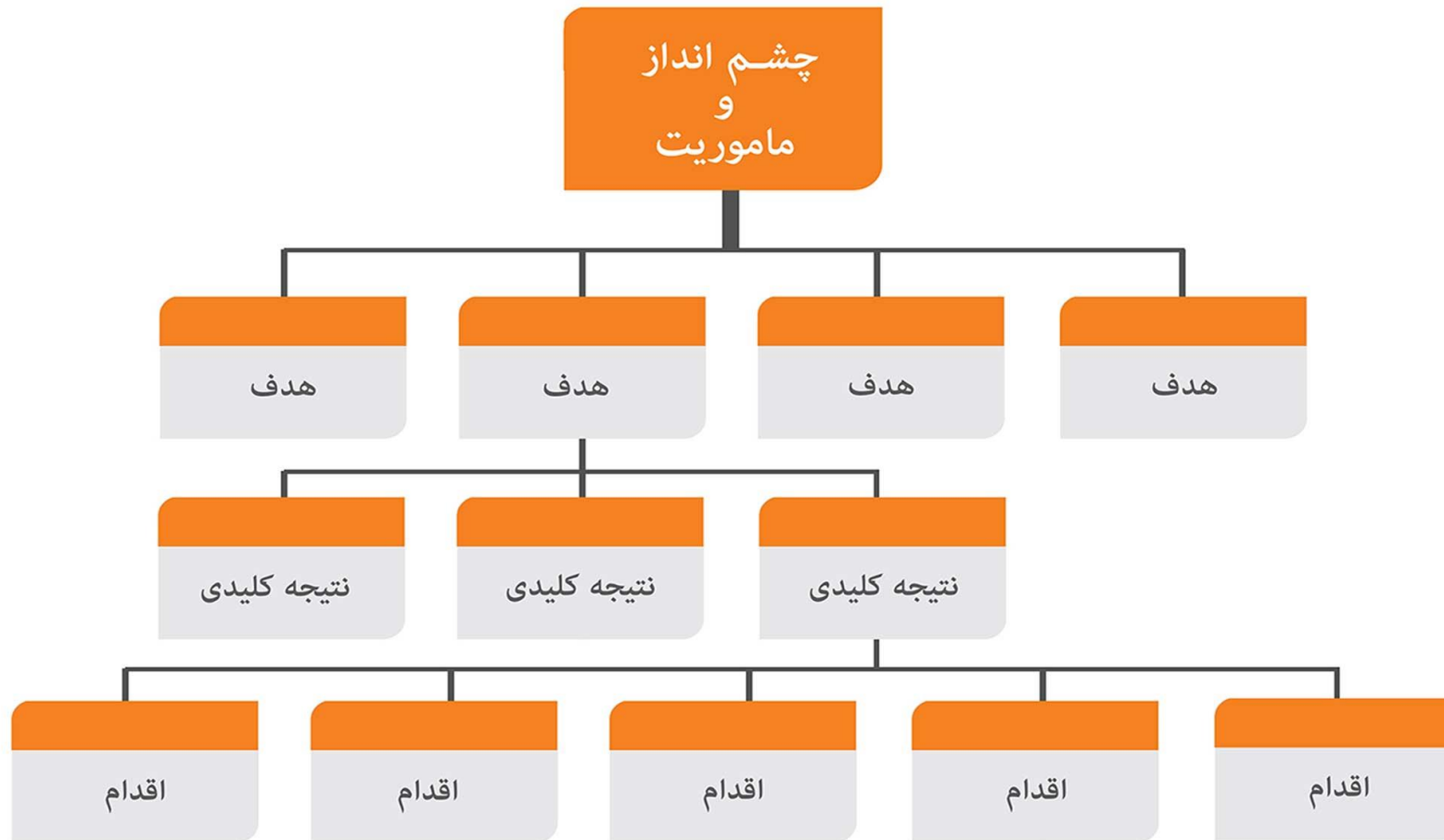
• چگونه خواهیم فهمید که به اهداف تعریف شده دست یافته ایم؟

نتایج کلیدی  
Key Results

• چه اقداماتی را برای رسیدن به اهداف و نتایج کلیدی انجام دهیم؟

اقدامات Tasks

# ساختار OKR



# مرحله بندی اجرا

پایش نتایج  
کلیدی و  
اهداف

اجرای  
اقدامات

تدوین  
اقدامات  
Task

تدوین نتایج  
کلیدی  
Key Results

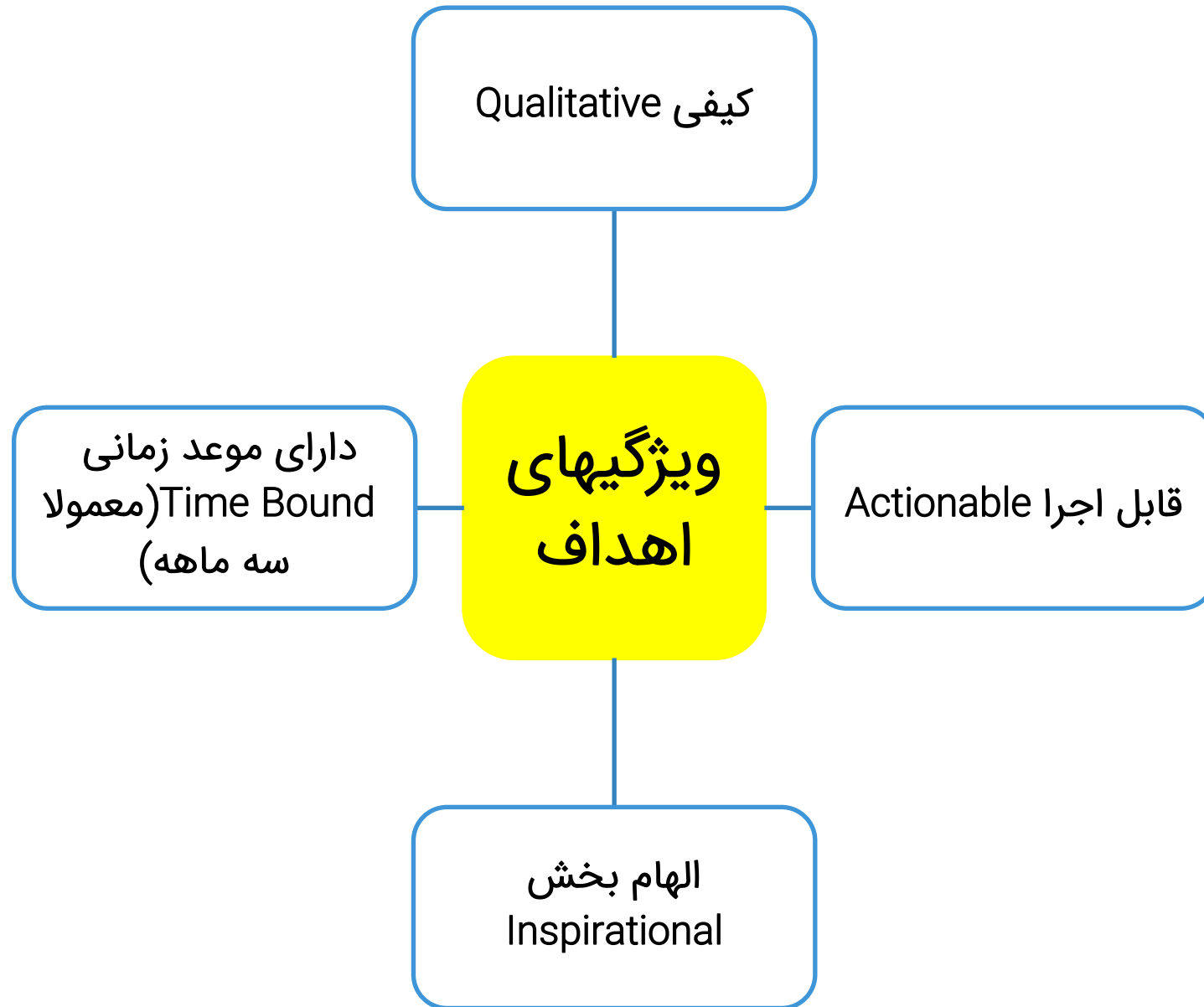
تدوین اهداف  
Objectives  
برای کنترل  
SWOT

عارضه یابی و  
شناسایی نقاط  
قوت و ضعف  
و فرصت ها و  
تهدیدها

آموزش مدیر  
و کارکنان تیم  
یا واحد  
سازمانی

انتخاب فرد یا  
افرادی به  
عنوان مسئول  
OKR (OKR  
Champions)

# تعیین اهداف Objectives



# نتایج کلیدی Key Results

اهداف را قابل سنجش می کند.

عددی باشند.

استفاده از روش SMART



## پایش و سنجش

درصد مورد قبول برای هر نتیجه کلیدی ۷۰٪ به بالا

درصد ۱۰۰ بدین معنی است که اهداف به اندازه کافی جاه طلبانه نبوده است.

درصد کمتر از ۷۰٪ نیز نمره پایینی است.

نمرات پایین فقط نباید مورد تنبیه یا بازخواست قرار گیرند؛ بلکه باید بر اساس آن OKR بعدی را بهتر تعریف کرد.

نمره «هدف» از میانگین نمرات «نتایج کلیدی» آن محاسبه می‌شود.

# اشتباهات رایج در OKR

## تعریف اهداف زیاد Having too many Objectives

- باعث می شود آخر فصل اهداف ما تحقق پیدا نکنند چون تمرکز و انرژی و منابع ما بین اهداف زیادی تقسیم شده است.
- حداکثر بر روی ۵ هدف تمرکز کنید.

## دنبال نکردن میزان پیشرفت نتایج کلیدی

- برگزاری جلسات مرور هفتگی و ماهانه

## دیگته شدن اهداف از سوی مدیران به کارکنان

- ایده آل است که ۶۰٪ OKRهای شرکت توسط کارکنان تعریف شوند و نه توسط مدیران.
- در OKR مذاکره بین کارکنان و مدیران صورت می گیرد. نهایتاً باید طرفین به توافق برسند.



# OKR در بازار کار

دسته‌بندی شغلی

صنایع و مدیریت صنعتی

موقعیت مکانی

تهران، تهران

نوع همکاری

پروژه‌ای

حداقل سابقه کار

۲ سال در سمت مشابه

شرح موقعیت شغلی

توانایی آموزش، مشاوره، تدوین و پیاده سازی سیستم OKR  
توانایی اجرای فرایند مدیریت عملکرد در سازمان با متد OKR  
همکاری در فرموله کردن و جاری سازی متد OKR  
ایجاد شفافیت در کل سازمان نسبت به اهداف  
ایجاد تمرکز در کل سازمان بر روی تعداد محدودی اهداف کاملا مشخص  
درگیری تمامی نیروهای سازمان در تعریف اهداف و نتایج کلیدی  
برقراری هم‌سویی و هم‌راستایی بین تمامی بخش‌ها و دپارتمان‌های سازمان در راستای نیل به اهداف  
آشنایی با ابزارهای توسعه کار تیمی از جمله agile/scrum  
خلاق و پویا

معرفی شرکت

گروه شرکت های طرفه نگار با بیش از دو دهه تجربه از سال ۱۳۷۷ با هدف نهادینه نمودن استفاده از تکنولوژی اطلاعات در روندهای شغلی گام به عرصه طراحی و تولید نرم افزار نهاد. این شرکت با بیش از نیم میلیون کاربر و ( ۶۰۰ نمایندگی و عامل

# OKR در بازار کار

## استخدام رئیس پایش محصولات و تحلیل بازار

موقعیت مکانی

تهران ، تهران

دسته بندی شغلی

تحقیق و توسعه

حداقل سابقه کار

سه تا شش سال

نوع همکاری

تمام وقت

حقوق

توافقی

### شرح موقعیت شغلی

- برنامه ریزی OKR و بودجه
- کنترل پروژه
- ارزیابی عملکرد
- تهیه گزارشات و تحلیل آن ها
- نگهداری و بروزرسانی داشبوردها
- کنترل فرایندهای عملیاتی
- پایش عملکرد و اهداف بودجه
- رصد و تحلیل باشگاه پذیرندگان و جشنواره
- طراحی، بررسی و تحلیل متن و هزینه - درآمد قراردادها
- مستند سازی روش های انجام کار
- کارسنجی و زمان سنجی
- تحقیق، توسعه و یادگیری دانش روز
- تحلیل صنعت و رقبا

## استخدام سوپروایزر ارتقا عملکرد (Performance Excellence) (Supervisor)

☆ نشان کردن

موقعیت مکانی

تهران ، تهران

دسته بندی شغلی

حمل و نقل

نوع همکاری

کمتر از سه سال

تمام وقت

حقوق

توافقی

### شرح موقعیت شغلی

- انجام مدلسازی ریاضی براساس متغیرهای تصمیم ساز و اطلاعات موجود به منظور پیش بینی و ارزیابی گزینه ها و فرضیات
- تعریف پروژه های بهبود و اطمینان از روند بهبود مستمر
- تبدیل فعالیتهای سازمان به شاخص های کمی قابل اندازه گیری، طراحی شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) برای نقشهای
- مختلف سازمانی و توسعه آنها
- رصد عملکرد و یافتن انحرافات از OKR
- ارائه گزارشات عملکرد روزانه به نفرات براساس KPI های کسب شده
- آنالیز و بهینه سازی OKR
- بررسی روندهای گذشته به منظور پیشگیری از انحرافات اساسی و پیش بینی مشکلات احتمالی
- ارائه پیشنهادات جهت ارتقا عملکرد سازمانی
- نظارت بر عملکرد اعضای سازمان بواسطه KPI ها و تطابق آن با OKR
- ارائه آموزش و ایجاد آگاهی در مورد KPI های مرتبط با هر فرد و شفاف سازی نحوه رسیدن به آنها
- ارائه گزارشات آماري مربوط در سطح کسب و کار، واحد سازمانی و افراد

# نمونہ OKR ہا

## هدف (Objectives): افزایش انگیزه و تعلق سازمانی کارکنان

بازه سوم	بازه دوم	بازه اول	واحد سنجش	نتایج کلیدی (Key Results)
۲/۵۰۰/۰۰۰	۲/۰۰۰/۰۰۰	۲/۰۰۰/۰۰۰	تومان	ارائه خدمات رفاهی از قبیل بن کارت، بیمه تکمیلی، کمک هزینه سفر و ... به ازای هر کارمند
%۰	%۲۰	%۰	درصد افزایش	افزایش حقوق
۲	۲	۲	تعداد جلسات و رویداد	برگزاری جلسات و رویدادهای تفریحی آموزشی
۱۰	۹	۸	تعداد جلسه گفتگو	برگزاری جلسات گفتگوی یک به یک حضوری با کارکنان

## هدف (Objectives): توسعه بازار شرکت

بازه سوم	بازه دوم	بازه اول	واحد سنجش	نتایج کلیدی (Key Results)
۱	۱	۱	تعداد مقصد صادراتی جدید	ایجاد مقاصد صادراتی شرکت
۳	۲	۲	تعداد نمایندگی جدید	افزایش تعداد نمایندگی های شرکت در شهرستان ها

## هدف (Objectives): توسعه برند از طریق رسانه های شرکت

بازه سوم	بازه دوم	بازه اول	واحد سنجش	نتایج کلیدی (Key Results)
۸۵۰۰	۸۰۰۰	۷۸۰۰	تعداد Follower	افزایش Follower های اینستاگرام
۲۰	۱۵	۱۰	تعداد محتوای ویدئویی	تولید و انتشار محتوای ویدئویی
۱۵۵۰	۱۴۵۰	۱۴۰۰	تعداد بازدید کننده در روز	افزایش بازدیدکنندگان وب سایت
۲۱	۱۸	۱۵	تعداد مطالب	قرار دادن مطالب جدید در سایت
%۸۵	%۷۵	%۶۵	درصد سئوی سایت بر اساس Seobility	ارتقای سئوی سایت