

به نام خدا



دانشکده علوم اداری و اقتصادی

# مدیریت تغییر و تحول

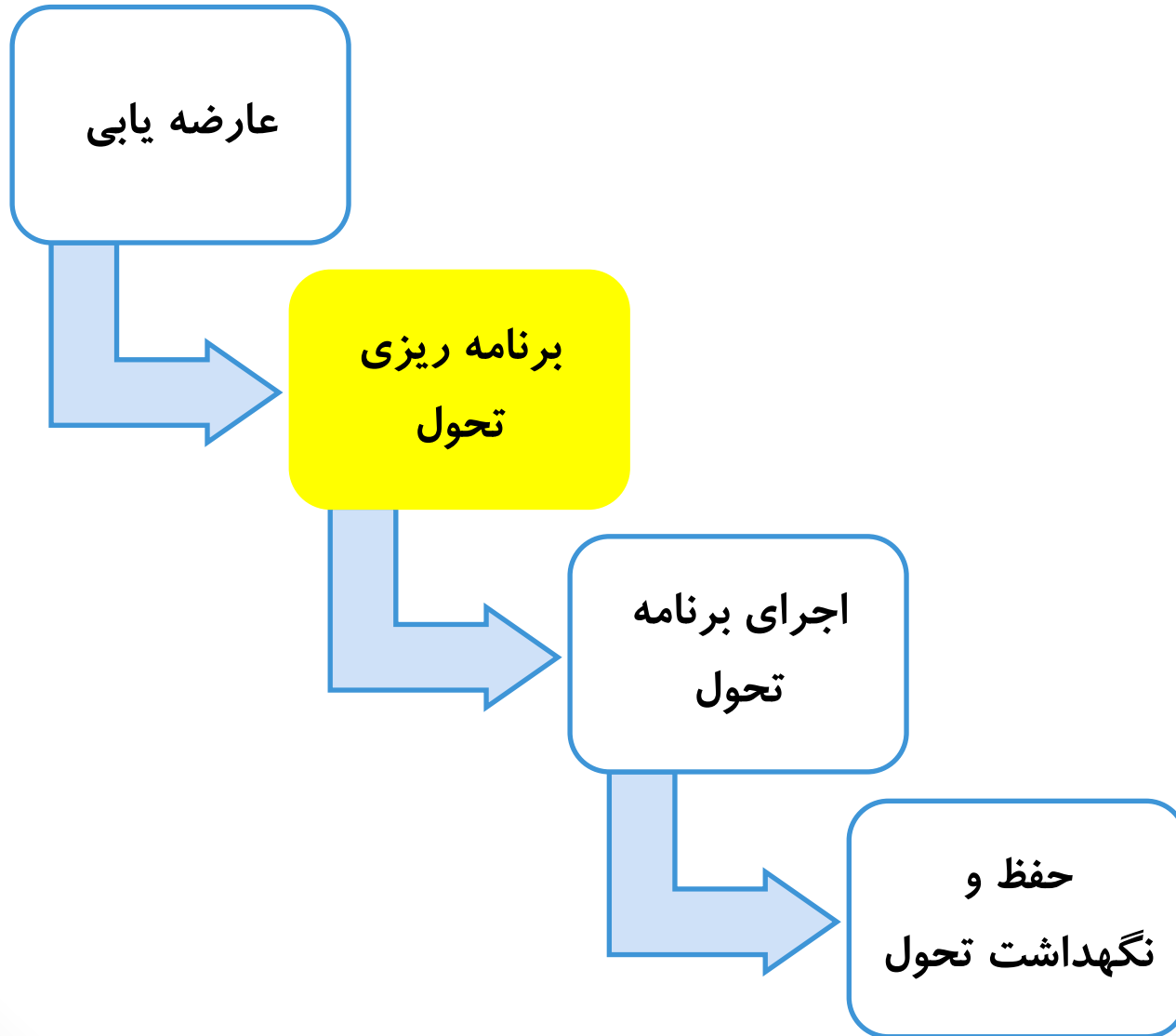
## برنامه ریزی تحول سازمانی با OKR

Lecturer: Mostafa Jahangir (PhD)

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

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

# جایگاه برنامه ریزی در فرایند تحول سازمانی



# مدیران انتظار دارند که

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؟

برنامه ریزی تحول  
سازمانی با استفاده  
از روش OKR

OKR چیست؟


# OKR: Objectives & Key Results

تعیین اهداف کیفی  
چند ماهه (معمولا ۳  
ماهه)

- اهداف فردی
- اهداف تیمی
- اهداف سازمانی

سنجش میزان  
پیشرفت اهداف

- در پایان هر هفته
- در پایان هر ماه
- در پایان هر فصل



اتصال این اهداف به  
نتایج کلیدی قابل  
سنجش

# تاریخچه



Peter Drucker develops the management by objectives system (MBO).

1954



Andrew Grove uses MBO to develop the Objectives and Key Result system at Intel.

1968



John Doerr starts working for Intel and takes over the OKR method.

1974



John Doerr invests in Google and establishes the OKR method

1999



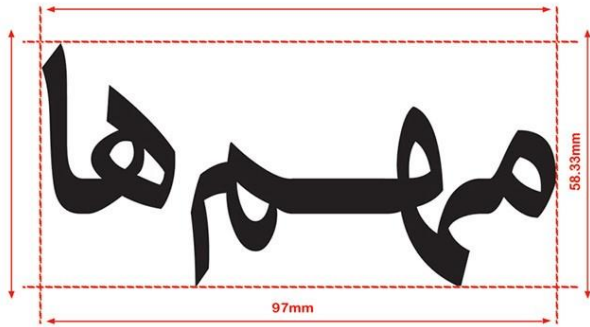
OKR is recognized as a key factor in Google's success. Many companies today use OKR

2018

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 پرفروش‌ترین‌های نیویورک تایمز



## را بسنجید

چگونه گوگل، بونو و بنیاد گیتس توانستند  
با اوکی‌آر (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

چشم انداز  
و  
ماموریت

هدف

هدف

هدف

هدف

نتیجه کلیدی

نتیجه کلیدی

نتیجه کلیدی

اقدام

اقدام

اقدام

اقدام

اقدام

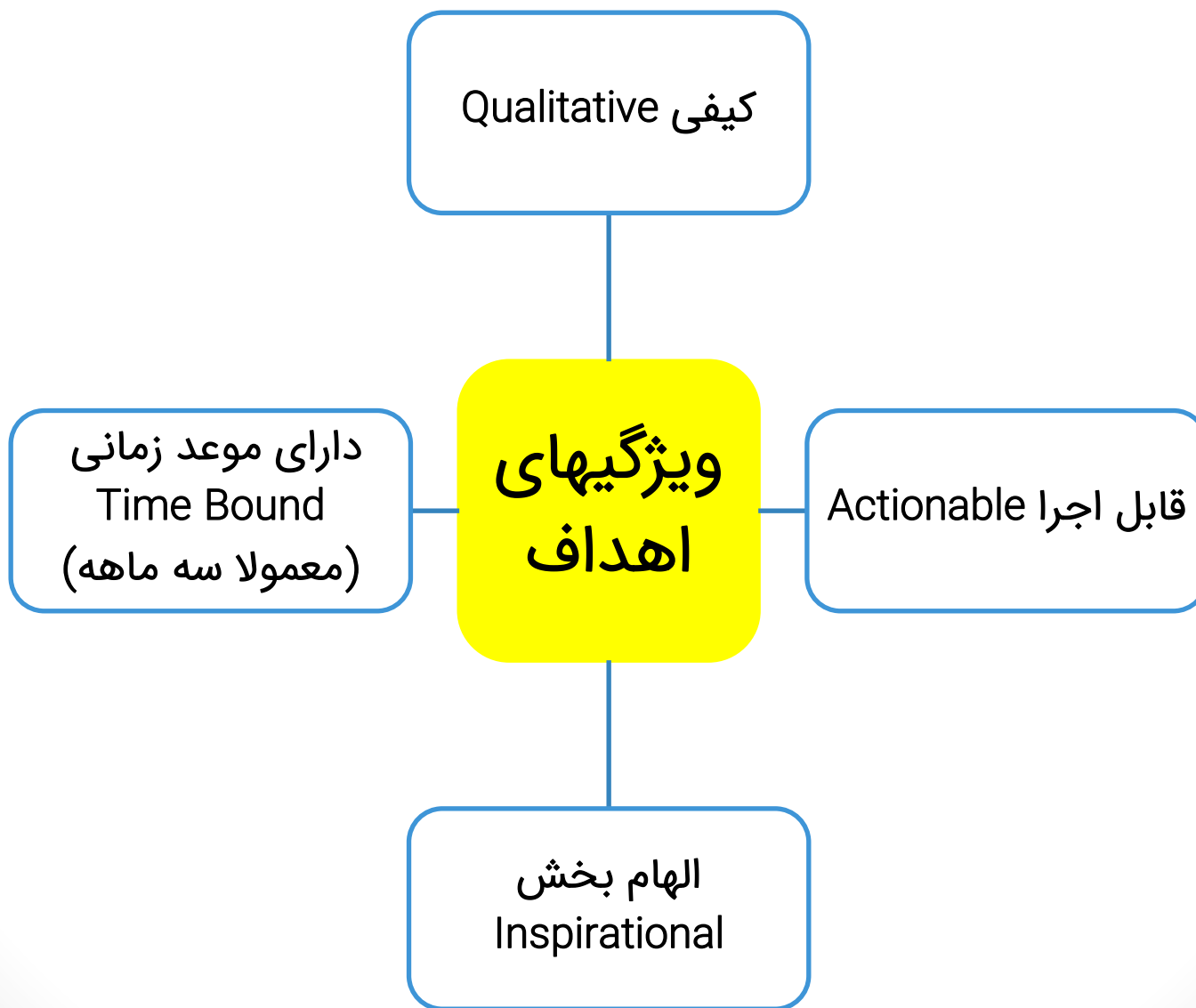
# مرحله بندی اجرا

گام اول: اجرا در یک تیم یا واحد سازمانی به صورت Pilot

- انتخاب فرد یا افرادی به عنوان مسئول OKR (OKR Champions)
- آموزش مدیر و کارکنان تیم یا واحد سازمانی منتخب
- تدوین اهداف Objectives
- تدوین نتایج کلیدی Key Results
- تدوین اقدامات Task
- اجرای اقدامات
- پایش نتایج کلیدی و اهداف

گام دوم: اجرا در کل شرکت یا سازمان

# تعیین اهداف Objectives



# نتایج کلیدی Key Results

- اهداف را قابل سنجش می کند.
- می تواند عددی (۰ تا ۱ یا ۰ تا ۱۰۰) یا باینری (۰ و ۱) باشند.
- استفاده از روش SMART



# گزارش و جلسات پایش و سنجش

گزارش هفتگی Weekly reports

• برای اینکه بدانیم در تیم یا واحد سازمانی ما چه می گذرد و چقدر در راستای اهداف و نتایج کلیدی حرکت می کنیم.

جلسات هفتگی Weekly meetings

• در OKR همه اعضای تیم یا واحد سازمانی باید بدانند که در آن تیم یا واحد چه می گذرد.

مرور ماهیانه Monthly review

• مدیران واحدها و تیم های کاری اهداف و نتایج کلیدی را در سطح با هم بررسی می کنند.

سنجش فصلی Quarterly grading

• بررسی میزان تحقق نتایج کلیدی در پایان هر فصل (درصد تکمیل نتایج کلیدی)

مرور سالیانه Yearly review

• برای بررسی عملکرد کارکنان و تیم ها

## پایش و سنجش

- نمره مورد قبول برای هر نتیجه کلیدی بین ۰/۶ تا ۰/۷
- نمره ۱، بدین معنی است که اهداف به اندازه کافی جاه طلبانه نبوده است.
- نمره کمتر از ۰/۶ نیز نمره پایینی است.
- نمرات پایین 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.
- بر روی ۳ تا ۵ هدف تمرکز کنید.

## تعریف نتایج کلیدی صرفاً دو حالت Binary

- نتیجه کلیدی تحقق یافت یا نیافت.
- بهتر است تا حد امکان طیف باشد. اینکه چند درصد تحقق پیدا کرده است.



# اشتباهات رایج در OKR

## 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 می‌گیرد. نهایتاً باید طرفین به توافق تقریباً ۱۰۰٪ برسند.

# نمونه OKR ها در سطح شرکت

- افزایش سودآوری شرکت
- رسیدن به میزان سود سه ماهه ۵۰۰ میلیون تومانی
- آغاز صادرات و فروش در دو کشور جدید

## نمونه OKRها در واحد منابع انسانی HR

### • بهبود تعلق سازمانی کارکنان

- برگزاری ۳ جلسه ماهانه تفریحی آموزشی با حضور یک سخنران انگیزشی

- برگزاری جلسات گفتگوی یک به یک حضوری با ۴۸ نفر از کارکنان

### • افزایش انگیزه کارکنان

- افزایش حقوق و مزایا تا ۳۰%

- ارائه خدمات رفاهی از قبیل بن کارت، بیمه تکمیلی، کمک هزینه سفر و ... به ازای هر کارمند ۱/۰۰۰/۰۰۰ تومان

- افزایش رضایت کارکنان از حقوق و مزایا تا ۴۰%

# نمونه OKR ها در واحد بازاریابی Marketing

## • تولید محتوا برای صفحه اینستاگرام شرکت

- افزایش Follower های صفحه تا ۲ برابر تعداد فعلی

- تولید و انتشار ۴۵ پست

- تولید و انتشار ۹۰ استوری

- تولید و انتشار ۶ ویدئو

## • توسعه وب سایت شرکت

- ۱۵۰ درصد افزایش بازدید وب سایت شرکت

- قرار دادن ۲۴ مطلب جدید در سایت

- ارتقای امتیاز سئوی سایت تا ۹۰% بر اساس آمار Seobility

## نمونه OKRها در تیم محصول Product

- انتشار و بازطراحی اپلیکیشن موبایل
- انتشار اپلیکیشن تست شده
- دریافت رتبه کاربری ۴.۵ و بالاتر در مارکت ها