

به نام خدا

مدیریت توسعه و تحول سازمان

برنامه ریزی و اجرای تغییر

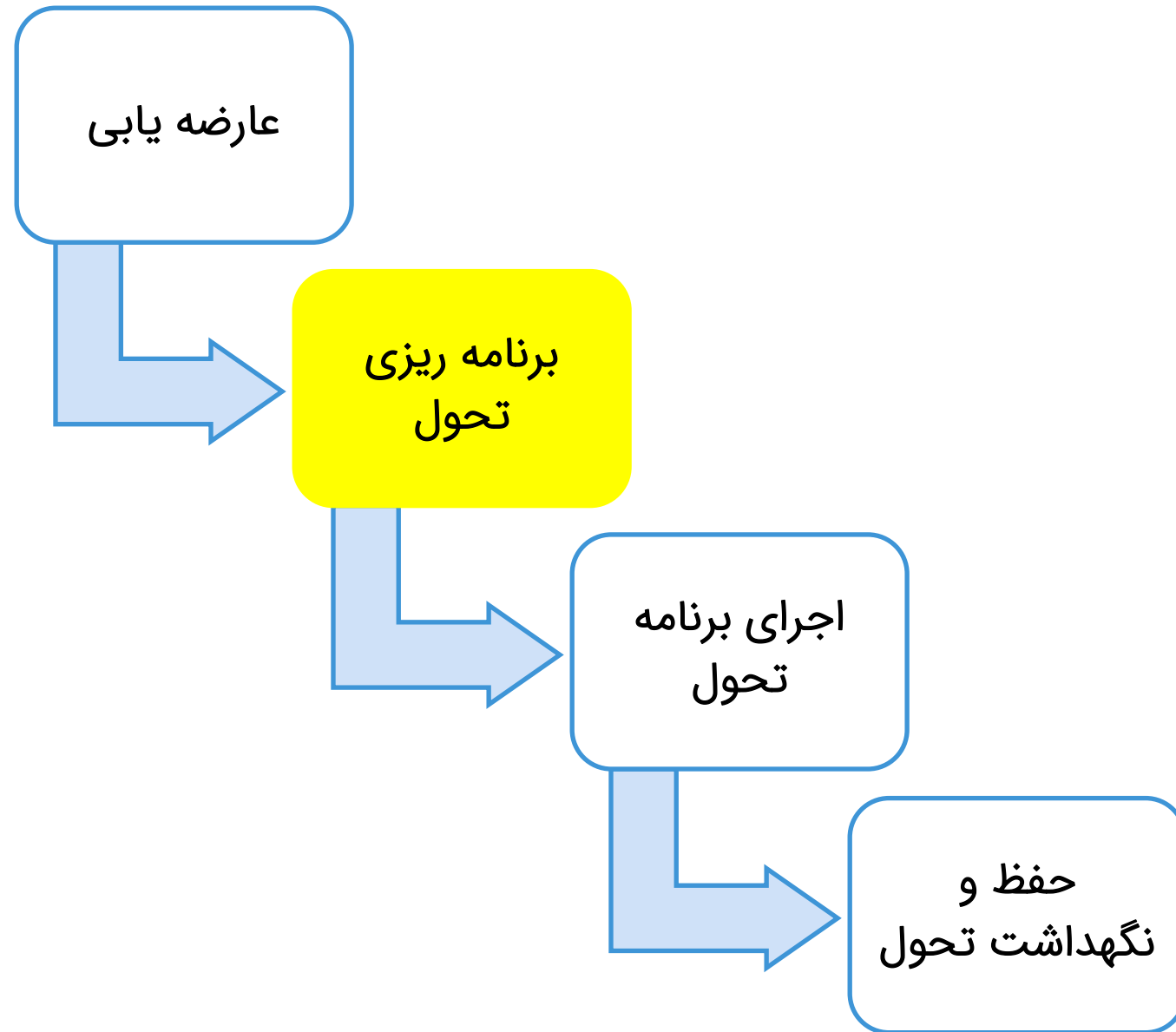
Change Planning & Implementing

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.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؟

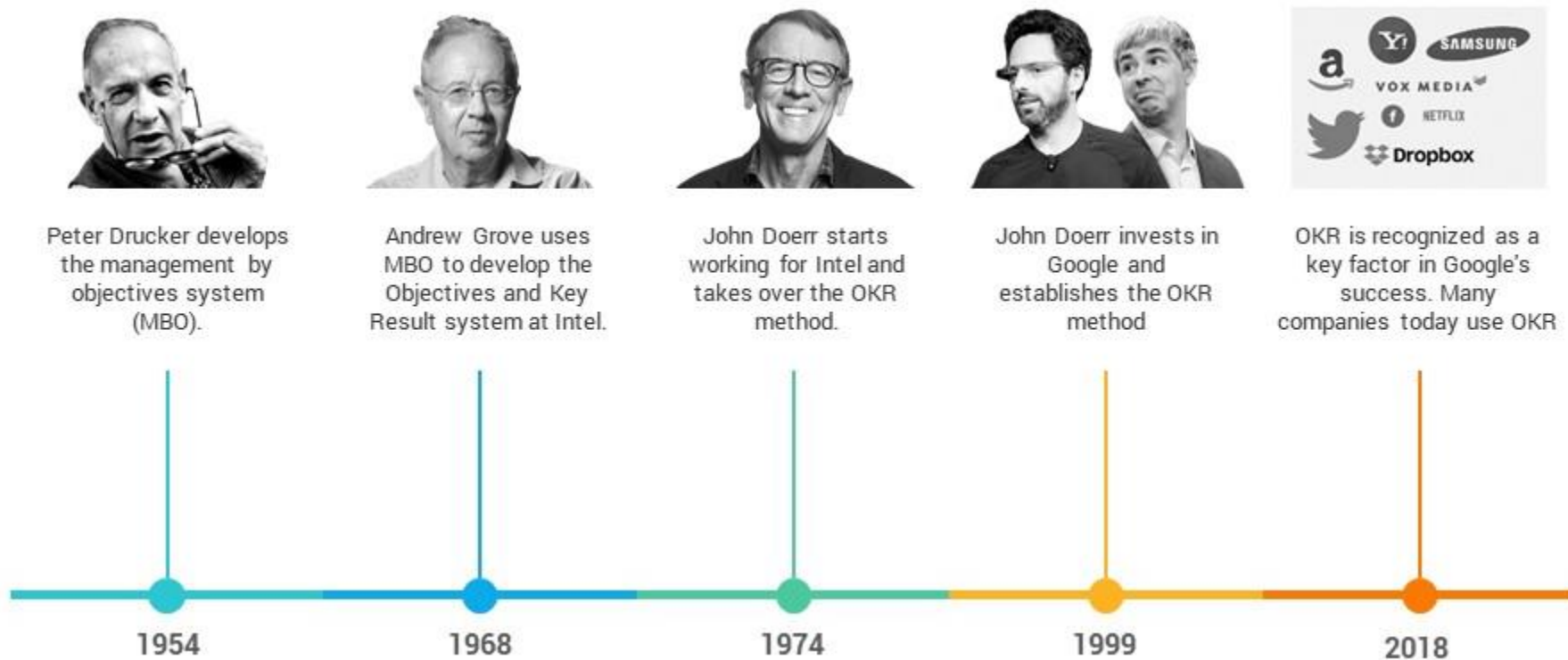
OKR: Objectives & Key Results

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

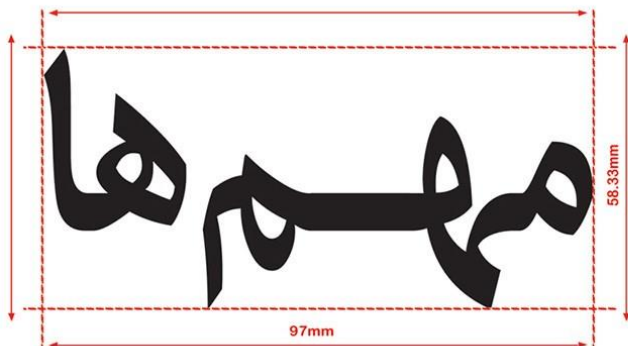
تاریخچه OKR



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



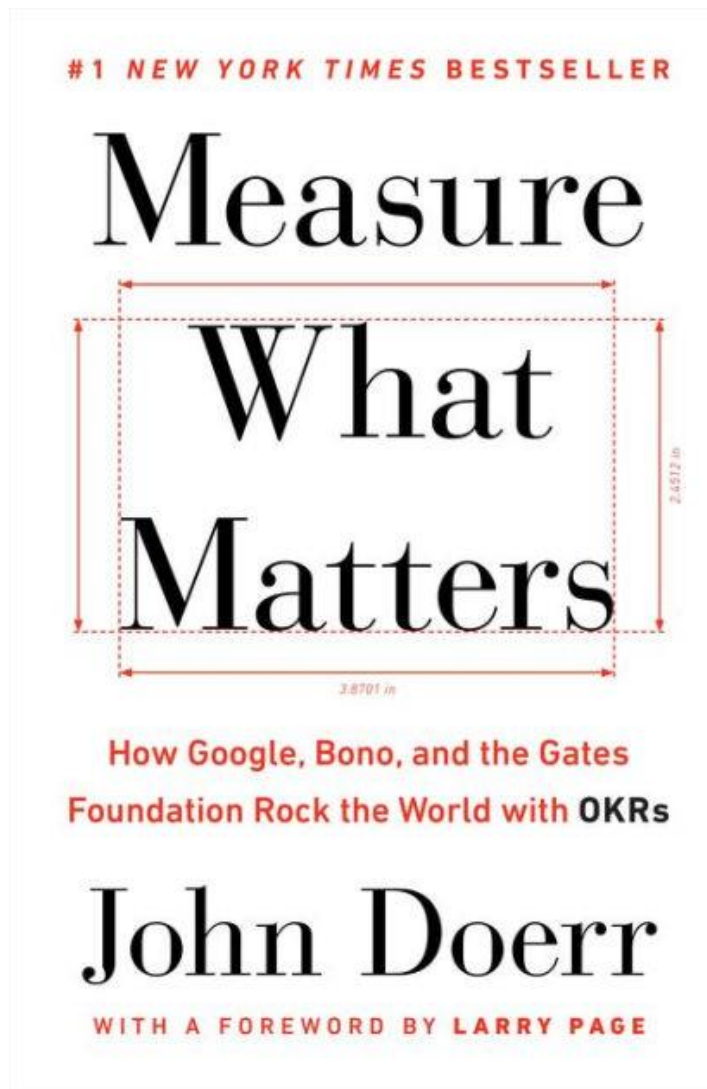
را بسنجید

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



ارکان OKR

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

اهداف Objectives

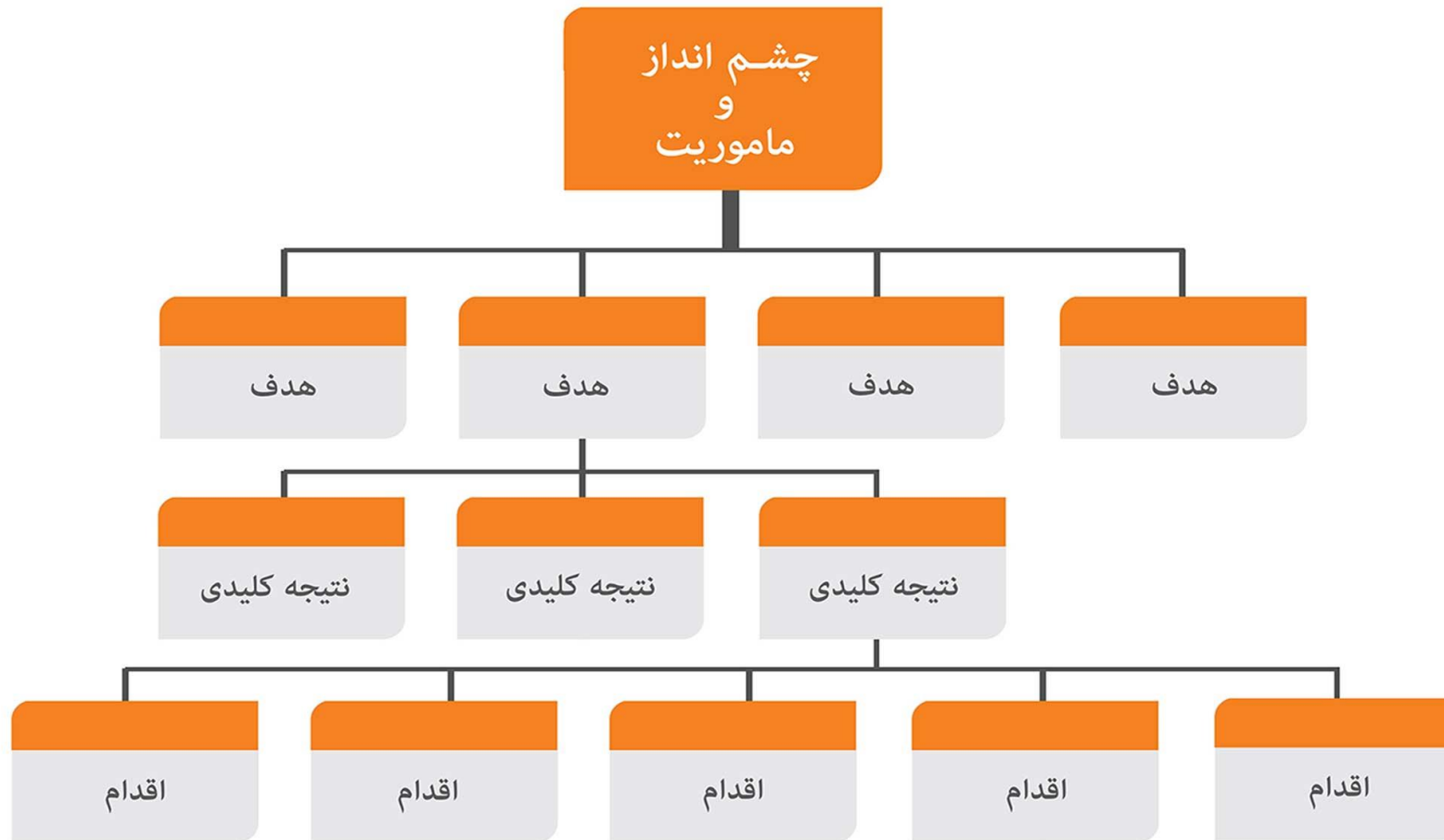
• چگونه خواهیم فهمید که به اهداف تعریف شده دست یافته ایم؟

نتایج کلیدی
Key Results

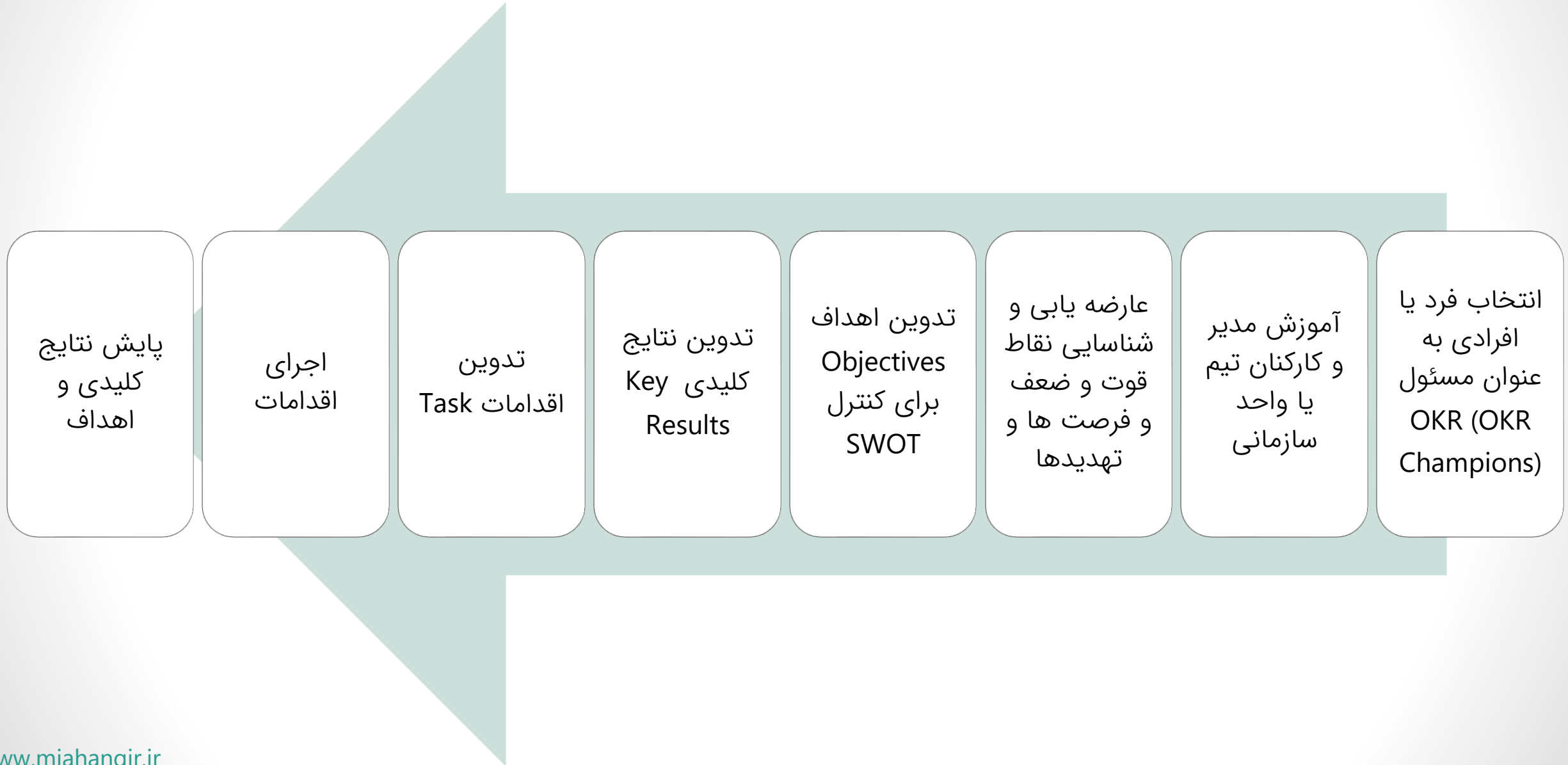
• چه اقداماتی را برای رسیدن به اهداف و نتایج کلیدی انجام دهیم؟

اقدامات Tasks

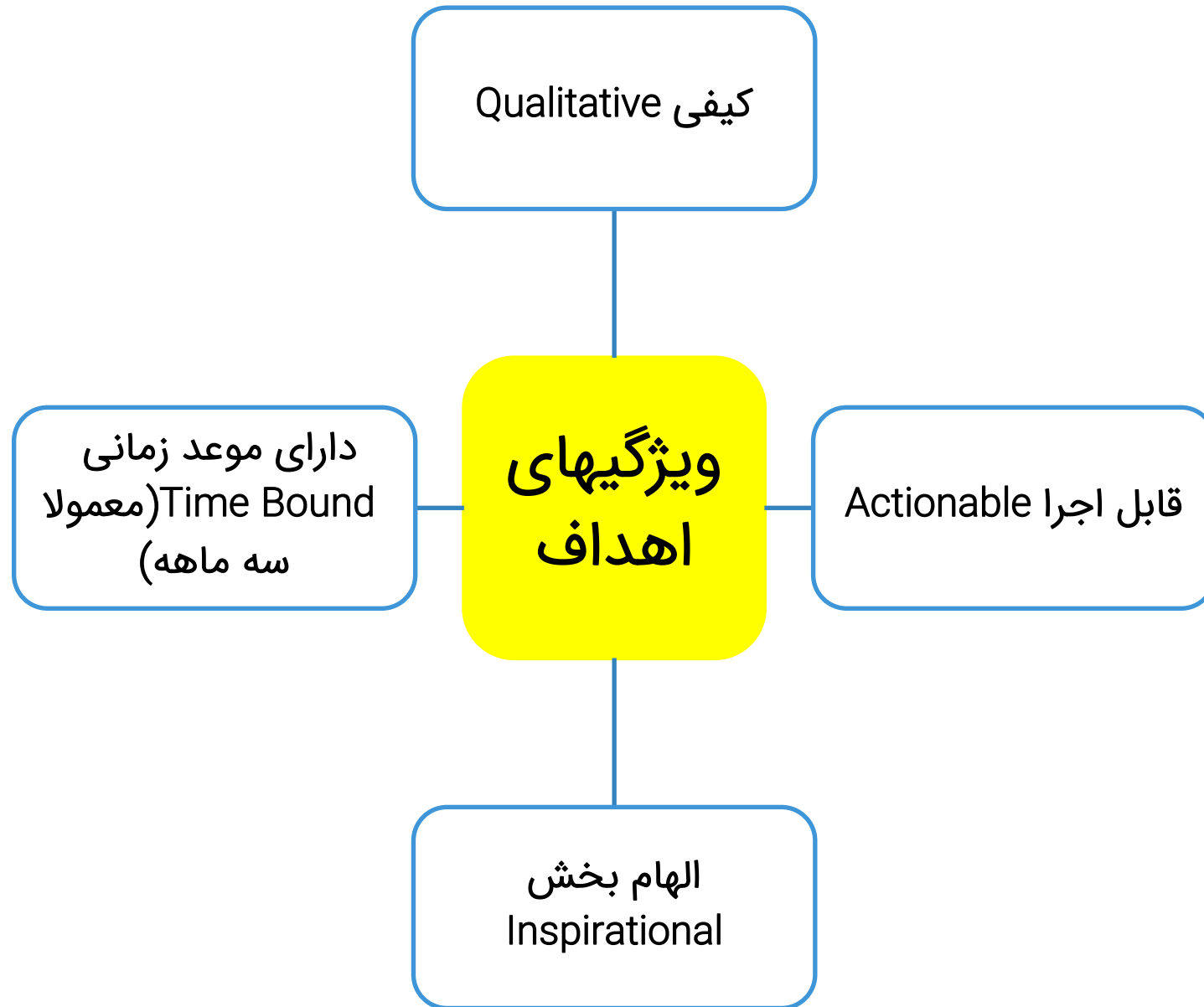
ساختار OKR



مرحله بندی اجرا



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.

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