



نقش OKR در پیشرفت کسبوکارها

امیر ایمن پور

تحصیلات:

1. کارشناسی مهندسی صنایع گرایش تحلیل سیستمها از دانشگاه امیرکبیر
2. کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مهندسی سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی از دانشگاه شریف
3. کارشناسی ارشد مهندسی صنایع گرایش مهندسی مالی از دانشگاه امیرکبیر

تدریس از سال ۱۳۸۷:

1. آموزش تحقیق در عملیات و آمار و احتمال از سال ۱۳۸۷
2. آموزش هوش تجاری از سال ۱۳۹۴ (از سال ۱۳۹۹ تاکنون)
3. آموزش OKR سازمانی از سال ۱۳۹۹ و دوره عمومی از سال ۱۴۰۱ تاکنون

سوابق شغلی از سال ۱۳۸۱:

1. مدیر مالی موسسه عقاب ایرانیان و انتشارات نشر دانش
2. مدیر عامل شرکت گلفام پوشش (۱۳۸۲)
3. مدیر خدمات پس از فروش، مدیر آموزش و مدیر کسب و کار در شرکت سپیدار سیستم آسیا
4. مدیر عامل شرکت داده بینش خردمند
5. مدیر کسب و کار و قائم مقام شرکت طرح و پردازش غدیر



امیر ایمن پور

لیست کانالهای تلگرام:

- ✓ **@OKRcoach**
- ✓ @DataToInsight
- ✓ @Amir_Imenpour
- ✓ **امیر امپور**
- ✓ **@MyBIgroup**
- ✓ Amir_Imenpour_official
- ✓ <https://ir.linkedin.com/in/amir-imenpour-615a7257>
- ✓ www.imenpour.ir

لیست گروه های تلگرام:

صفحه اینستاگرام:

لينكدين:

سایت شخصی:

Robert Heinlein



In the absence of clearly-defined goals, we become strangely loyal to performing daily trivia until ultimately we become enslaved by it.

— Robert A. Heinlein —

In the absence of clearly-defined goals, we become strangely loyal to performing daily trivia until ultimately we become enslaved by it.

Robert Heinlein

سوال: این سنگتراشان در حال انجام چه کاری هستند؟

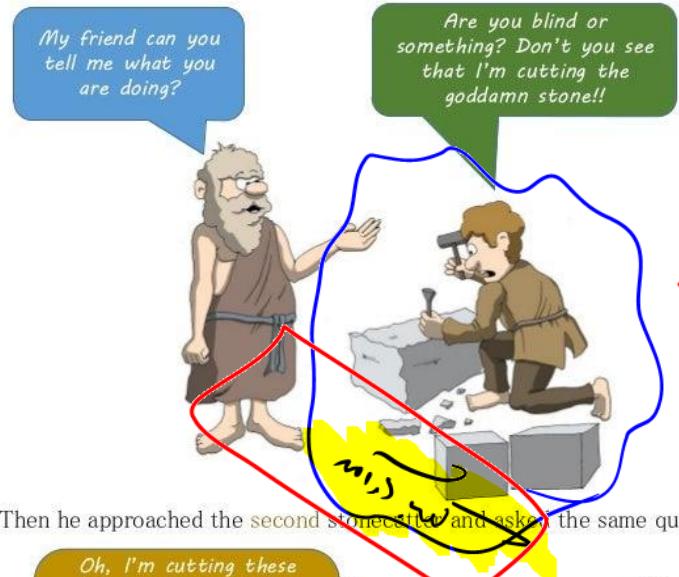


REAL STORY OF THREE STONE CUTTERS A PRAGMATIC APPROACH TO SUCCESS!!

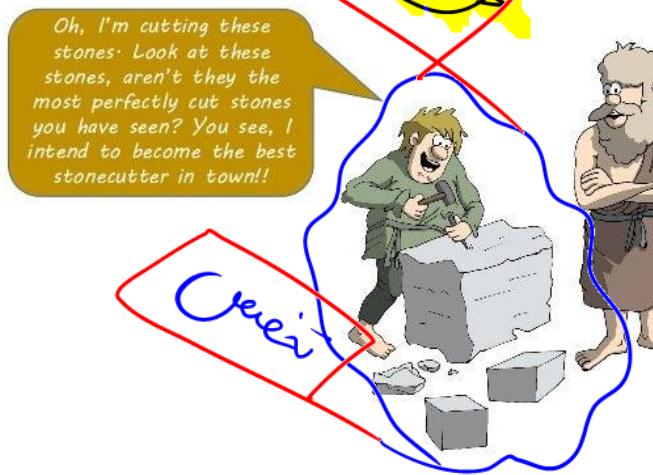
Let me start with a story which I'm sure you all have heard of:

There were three stonecutters working on the side of a road. One day a wise passerby decided to ask them what they are doing and get their perspective on life.

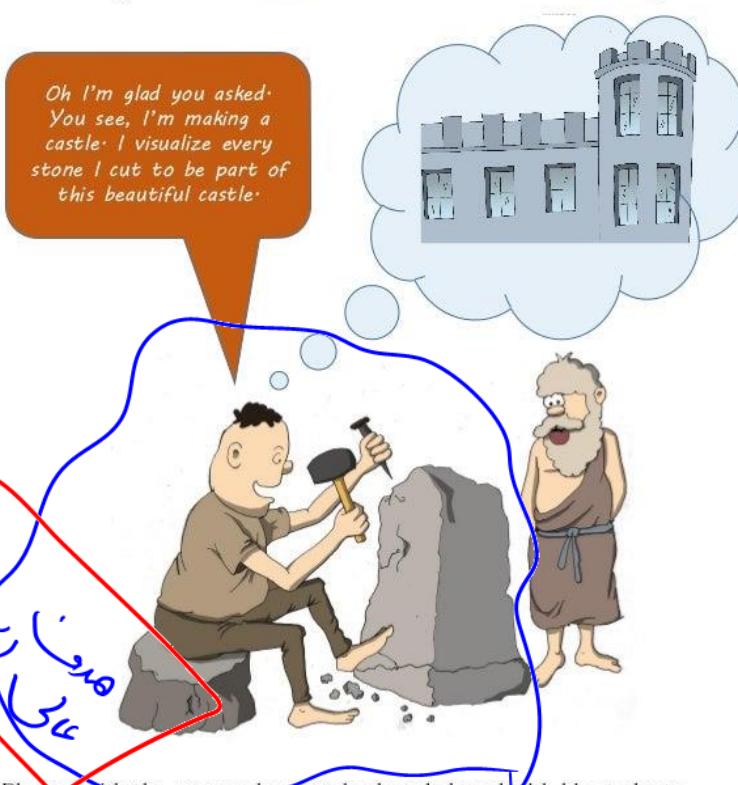
He approached the first stonecutter



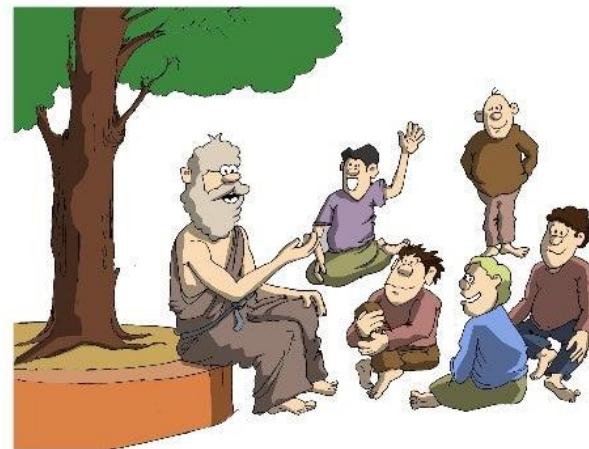
Then he approached the second stonecutter and asked the same question



Then he approached the third stonecutter and asked the same question

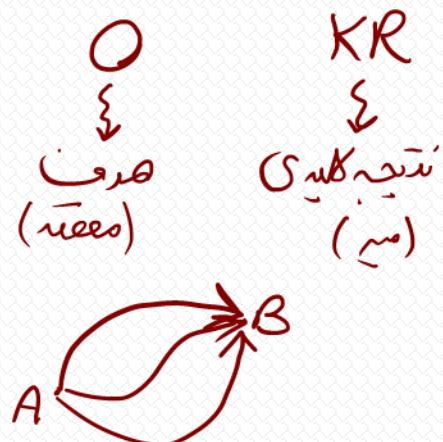


Pleased with the answer, he went back and shared with his students what he thought of his experience with the stone cutters.



داستان سه سنگ تراش

تبدیل اهداف شخصی در قالب OKR



OKR

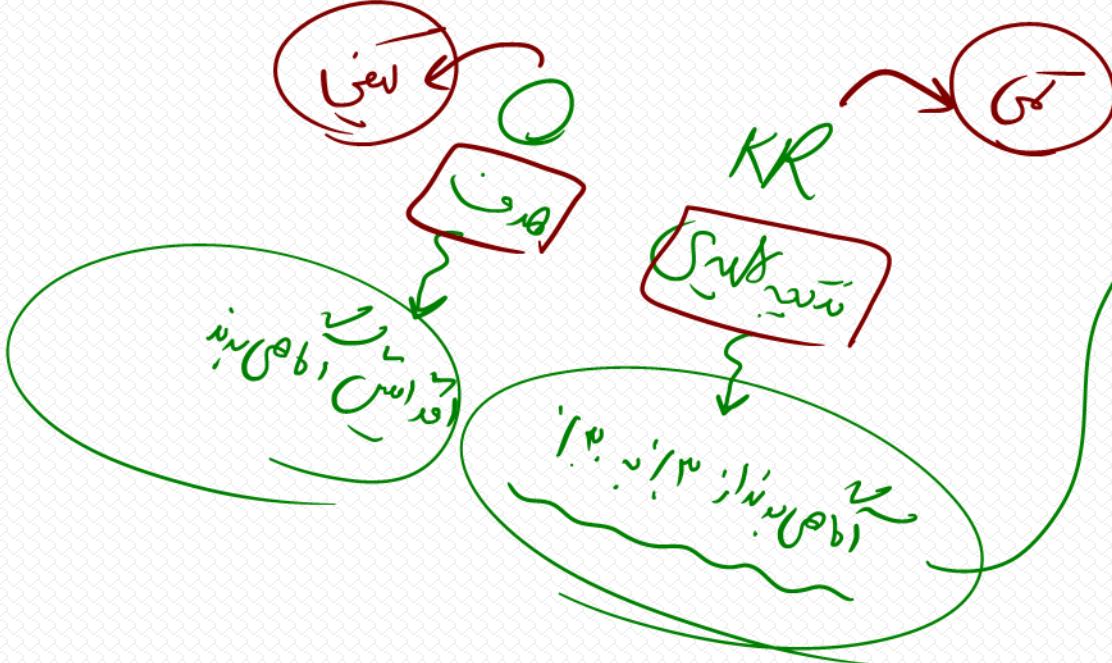
$O_1:$ اهداف اس، امداز ۱۵ ب.ت: $KR_1:$ اهداف اس، امداز ۷ ب.ت: $KR_2:$ نمره ۸ در آزمون ملیّن $KR_3:$ اهداف اس (ردیف دوستی) جاری $KR_4:$ $B \rightarrow A$ تغییر معلوّر

$O_2:$ اهداف ساینس در زمین ارزش (دسته) $KR_1:$ کاهش رفتار ارزشی $KR_2:$ به این رساندن رایج شده، $KR_3:$ کاهش مصرف فست فود: $KR_4:$ کاهش صادراتی

1.	بهبود وضعیت زبان انگلیسی	X
2.	به پایان رساندن و تکمیل پایان نامه	A
3.	افزایش ساعت ورزش از صفر به ۳ ساعت در هفته	X
4.	کاهش وزن از ۱۰۸ به ۸۰ کیلوگرم	A
5.	نمره ۸ در آزمون آیلتس	✓
6.	تغییر شغل	X
7.	کاهش مصرف فست فود	X
8.	افزایش درآمد در سال جاری	X
9.	شرکت در دوره کاربردی هوش تجاری	X
10.	- مهاجمت نه کارا	X

تبديل اهداف شركتی در قالب OKR

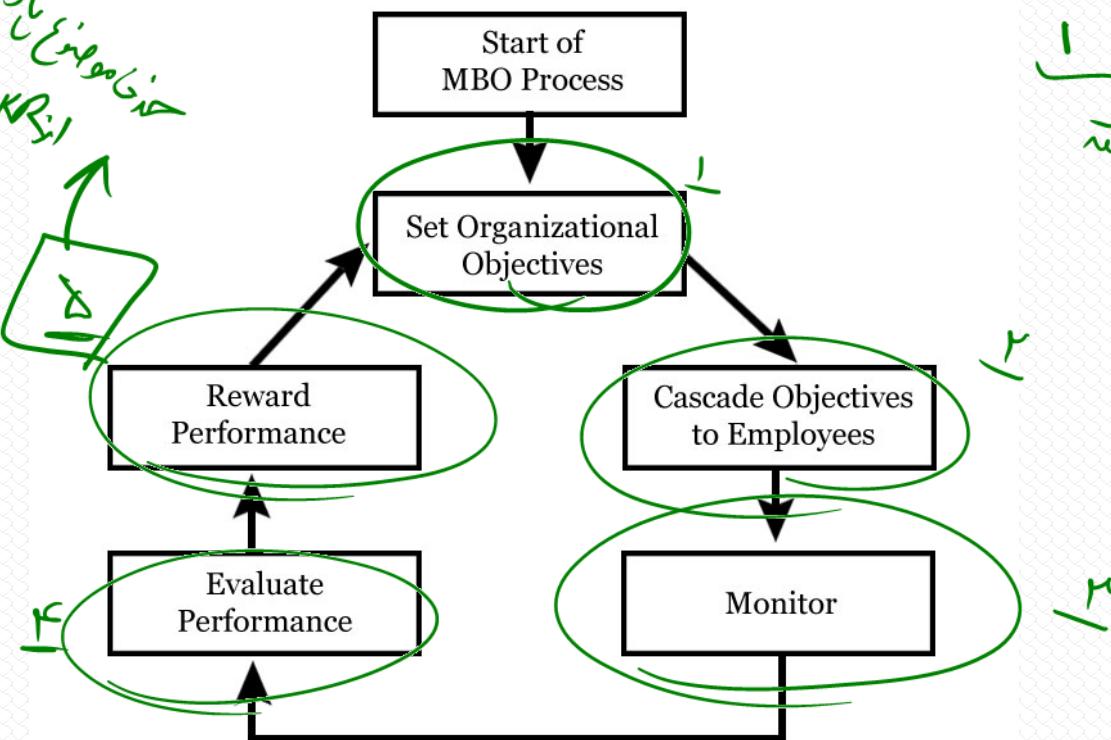
KPI: تعداد استخراج بالای ۸ متری



- 1. افزایش رشد درآمدزایی از ۲۰٪ به ۳۵٪
- 2. ایجاد درآمد ۲۰ م.ت از محصولات حدیه
- 3. برگزاری ۳۰ رویداد کشوری
- 4. رسیدن به ۵۰ فروش در هر هفته
- 5. افزایش مهارت کارکنان
- 6. جذب مشتری
- 7. پیدا کردن شرکای تجاری
- 8. بهبود خدمات پس از فروش
- 9. ارائه محصول جدید به بازار
- 10. افزایش تعداد نصب نرم افزار
- 11. صادرات محصول
- 12. افزایش سهم بازار
- 13. احداث کارخانه
- 14. افزایش رضایت مشتری
- 15. بهبود نرخ نگهداشت مشتری
- 16. جذب ۵ کارشناس

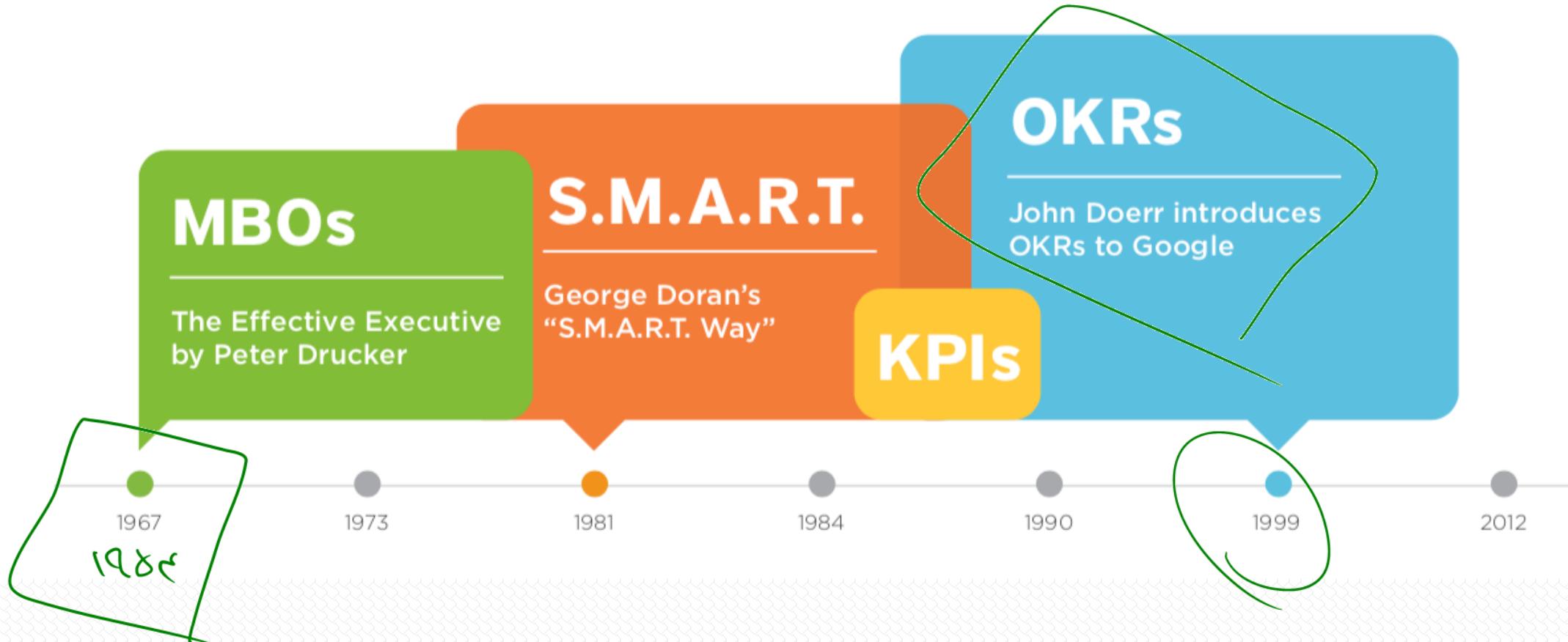
مدیریت توسط اهداف (MBO) پیتر دراکر

The Five-Step MBO Process



1954

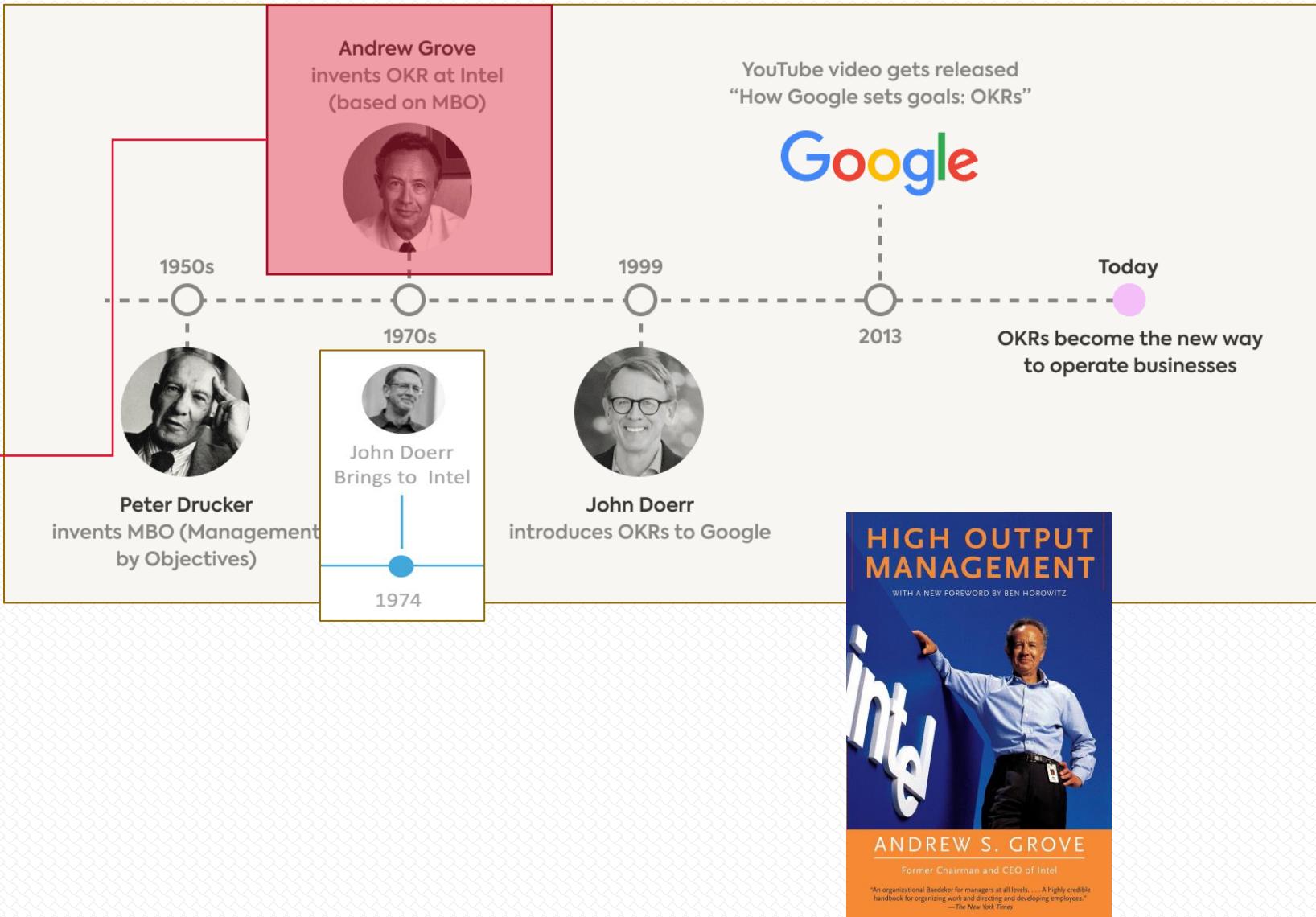
فاصله بین OKR و MBO



فاصله بین OKR و MBO

Andy Grove از سال ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۸ مدیرعامل شرکت اینتل بوده است، وی قدرت نهفته در MBO را کشف کرد و با ایجاد تغییراتی در آن، آن را به عنوان اصل بنیادی فلسفه مدیریت خود در اینتل قرار داد.

- وی دو اصلاح در MBO ایجاد کرد و آن را به OKR امروزی تبدیل کرد:
1. کجا میخواهم برویم را باید مشخص کنیم (هدف)؟
 2. چگونه مسیر را مشخص کنم که ببینم به آنجا می‌رسم یا نه؟



تعريف اهداف و نتایج کلیدی

OKRs is a critical thinking framework and ongoing discipline that seeks to ensure employees work together, focusing their efforts to make measurable contributions that drive the company forward.

OKR یک چارچوب تفکر انتقادی و نظم و انضباط مداوم است که به دنبال ایجاد اطمینان از همکاری کارمندان با هم، متمرکز ساختن تلاش آنها بر مشارکت قابل اندازه گیری است که شرکت را به جلو سوق دهد.



روند جستجوی OKR در گوگل



طرفداران OKR

intel

slack

trivago®

SAMSUNG



Spotify®



LinkedIn

amazon

SIEMENS

Google



Uber

vodafone



NETFLIX

MERCK

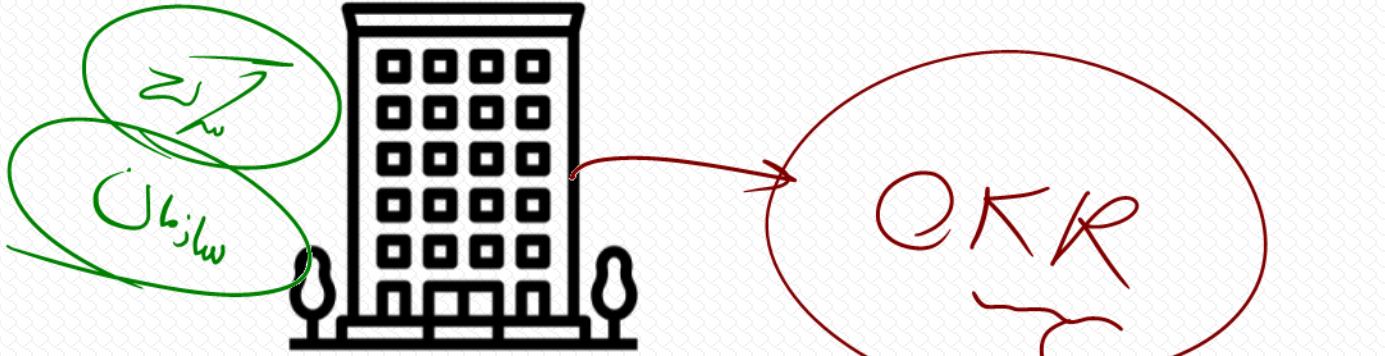
زیربنای سازنده OKR



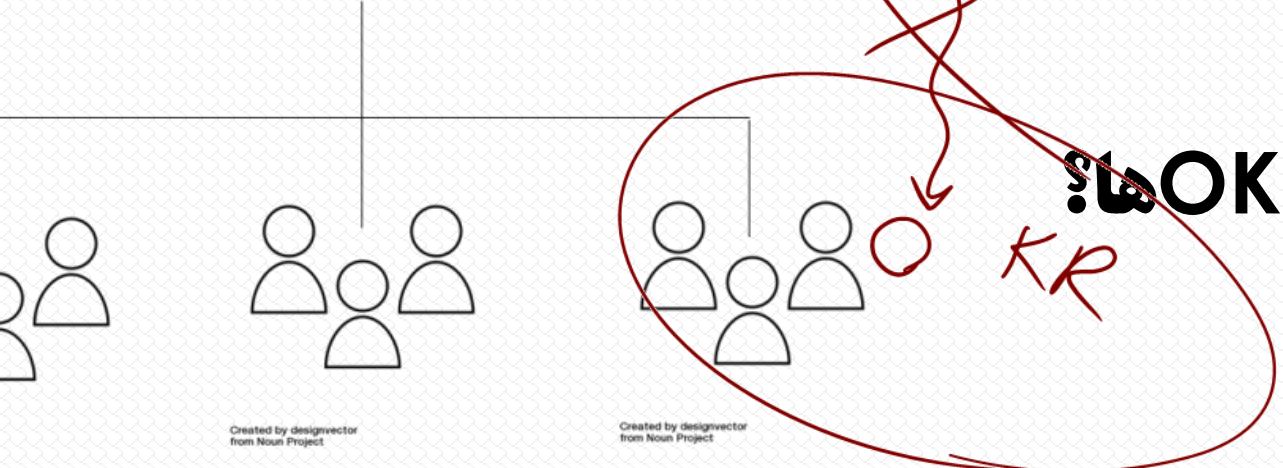
مثالهایی از OKR در سطح شرکتی

یک شرکت نرم افزاری برای محصولات خود، دانش آموزان و معلمان را تارگت کرده است، اهداف و نتایج کلیدی زیر را تعیین کرده است:

نتایج کلیدی KR	هدف
<p>نتیجه کلیدی ۱: در فصل اول <u>۲۰ هزار معلم فعال</u> در ماه در ایران داشته باشیم.</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: اضافه کردن <u>۵ هزار معلم فعال</u> در خارج تهران در پایان فصل اول</p> <p>نتیجه کلیدی ۳: افزایش <u>NPS</u> به <u>۵۰</u> در آخرین ماه فصل اول</p>	تأثیر قابل اندازه گیری بر معلمان در سراسر ایران داشته باشیم
<p>نتیجه کلیدی ۱: <u>۲ میلیارد تومان فروش</u> در <u>فصل اول</u></p> <p>نتیجه کلیدی ۲: <u>۵۰۰ میلیون تومان سود</u> در <u>فصل اول</u></p>	دستیابی به اهداف مالی فصل اول
<p>نتیجه کلیدی ۱: افزایش سرانه درآمد هر پرسنل به <u>۵۰ میلیون تومان</u></p> <p>نتیجه کلیدی ۲: <u>۵۰ درصد جذب</u> پرسنل جدید در فصل اول از محل معرفی پرسنل فعلی باشد</p>	افزایش مقیاس پذیری عملیات سازمان بطور موثر



Created by monkik
from Noun Project



منظور از محل اجرای OKR ها:

Created by designvector
from Noun Project

Created by designvector
from Noun Project

Created by designvector
from Noun Project

Created by Made x Made
from Noun Project

Created by Made x Made
from Noun Project

Created by Made x Made
from Noun Project

مثالهایی از OKR در سطح تیمی

تیم	هدف	نتایج کلیدی
جذب	افزایش تعداد نصب معلمان و پشتیبانی از عرضه محصولات در ترکیه	<p>نتیجه کلیدی ۱: اضافه کردن ۴۵ هزار معلم جدید در ماه در فصل اول</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: افزایش نرخ بازگشت معلمان از ۹۱٪ به ۹۵٪</p> <p>نتیجه کلیدی ۳: ثبت نام اولیه ۵۰ معلم فعال در ترکیه در پایان فصل اول</p>
بازاریابی	بهبود موثر هزینه سرنخهای با کیفیت در مناطق مختلف مدارس	<p>نتیجه کلیدی ۱: ارائه سنجه‌های پایه برای منعکس کردن ROI مربوط به ۱۰ رویداد بازاریابی منطقه‌ای مدارس با هزینه بیشتر از ۱۰ هزار دلار</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: کاهش هزینه هر سرنخ تجاری به ۱۰۰ هزار تومان در فصل اول</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: ۵ درصد سرنخهای تولید شده در فصل اول، با اختلاف چهار هفته از ایجاد به مشتریان دارای فاکتور تبدیل شوند</p>
خدمات پس از فروش	اندازه‌گیری و بهبود رضایت معلمان	<p>نتیجه کلیدی ۱: ارائه سنجه‌های پایه رضایت معلمان بر مبنای حداقل ۱۰۰۰ نظرسنجی با بیشتر در فصل اول</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: کاهش زمان حل موضوع پرونده‌های خدمات از ۲۰۰ دقیقه به ۱۵۰ دقیقه در آخرین ماه فصل اول</p>

مثالهایی از OKR در سطح تیمی

تیم	هدف	نتایج کلیدی
منابع انسانی	تا پایان خرداد ماه ۱۴۰۱ تعداد ۱۰ کارمند جدید استخدام کنید.	<p>نتیجه کلیدی ۱: تا پایان اردیبهشت یک برنامه استخدام سالانه تهیه کنید.</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: همکاری با دو آژانس استخدامی برای استخدام پرسنل واحد مهندسی فروش تا ۱۵ اردیبهشت</p> <p>نتیجه کلیدی ۳: برای بهبود برنده استخدامی، صفحه جدید برای استخدام با محتوایی از کارکنان راه اندازی کنید.</p> <p>نتیجه کلیدی ۴: برنامه معرفی پرسنل جدید توسط پرسنل فعلی را راه اندازی کنید به نوعی که ۱۰٪ تقاضای استخدام افزایش ایجاد کنید.</p>
تولید و محصول (تحقيق و توسعه)	افزایش کیفیت محصول فعلی	<p>نتیجه کلیدی ۱: نسخه جدید سبد خرید را تا ۳۰ اردیبهشت راه اندازی کنید.</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: تعداد دانلودها به ۱۵۰۰۰ نسخه در ماه جدید برسد</p> <p>نتیجه کلیدی ۳: استقرار نرم افزار بطور خودکار انجام شود و زمان نصب توسط تیم پشتیبانی از ۲ ساعت به ۳۰ دقیقه کاهش یابد.</p> <p>نتیجه کلیدی ۴: بهبود نرخ تبدیل سبد خرید به پرداخت نهایی از ۲۰٪ به ۴۵٪</p>

مثالهایی از OKR در سطح فردی

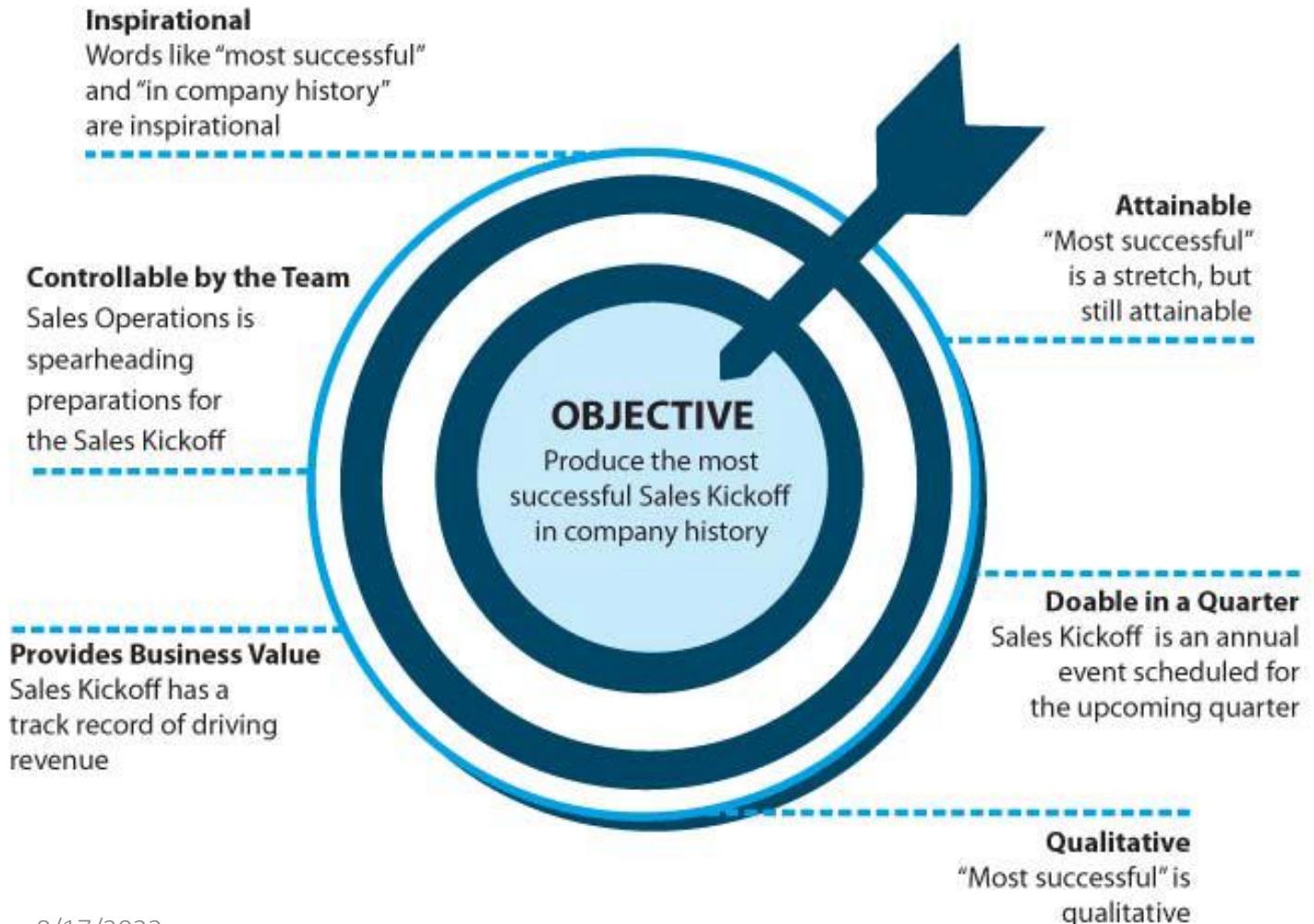
نمونه هایی از OKR مربوط به سه شخص از سه تیم مختلف

نتایج کلیدی	هدف	پرسنل
<p>نتیجه کلیدی ۱: ارائه ۵ نرم افزار بدون کمک از تیم فنی</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: مستند سازی نتایج تماس با ۲۵ مشتری بالقوه</p> <p>نتیجه کلیدی ۳: اضافه کردن فرصتهای فروش با مجموع ۹۰۰ میلیون تومان ارزش به قیف فروش</p>	ساخت قیف فروش و راه اندازی فرایند فروش	یک پرسنل از تیم جذب
<p>نتیجه کلیدی ۱: ایجاد ۱۰ سرخ تجاری از محل پستهای جدید و بلاگ</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: ایجاد ۵ صفحه فروود با نرخ تبدیل ۸٪. یا بیشتر</p> <p>نتیجه کلیدی ۳: با اجرای تست A/B روی ۱۰ صفحه فروود قبلی، حداقل ۲٪ بهبود در نرخ تبدیل هر کدام داشته باشیم.</p>	بهبود تولید سرخ ورودی از طریق وبلاگ و Landing page	یک پرسنل از تیم بازاریابی
<p>نتیجه کلیدی ۱: بدست آوردن اعداد پایه برای گزارش و نظارت بر روند تعداد درخواستهای معلمان برای ویژگیهایی در نرم افزار به تفکیک اینکه در حال حاضر وجود دارند یا وجود ندارند.</p> <p>نتیجه کلیدی ۲: بهبود نرخ رضایت معلمان از محصول به ۹۰٪ (عدد سال قبل ۸۵٪ بوده است).</p>	بهبود رابط کاربری ساده تر برای معلمان جهت استفاده از نرم افزار	یک پرسنل از تیم محصول

نمونه چشم انداز یا ماموریت شرکتها

چشم انداز / ماموریت	Vision / Mission	شرکت
<p>م: ماموریت ما این است که اطلاعات جهان را سازماندهی کنیم و آنها را در دسترس و مفید قرار دهیم.</p> <p>چ: برای اینکه موتورهای جستجو آنقدر قدرتمند شوند که «همه چیز در جهان» را بفهمند.</p> <p>چ: برای دسترسی به اطلاعات جهان با یک کلیک</p>	<p>M: Our mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.</p> <p>V: To make search engines so powerful they would understand “everything in the world”.</p> <p>V: To provide access to the world's information in one click</p>	Google
<p>م: ماموریت لینکدین ساده است: حرفه ای های جهان را به هم متصل کنید تا آنها را سازنده تر و موفق تر کنید.</p> <p>چ: ایجاد فرصت اقتصادی برای هر یک از اعضای نیروی کار جهانی</p>	<p>M: The mission of LinkedIn is simple: connect the world's professionals to make them more productive and successful.</p> <p>V: Create economic opportunity for every member of the global workforce</p>	LinkedIn

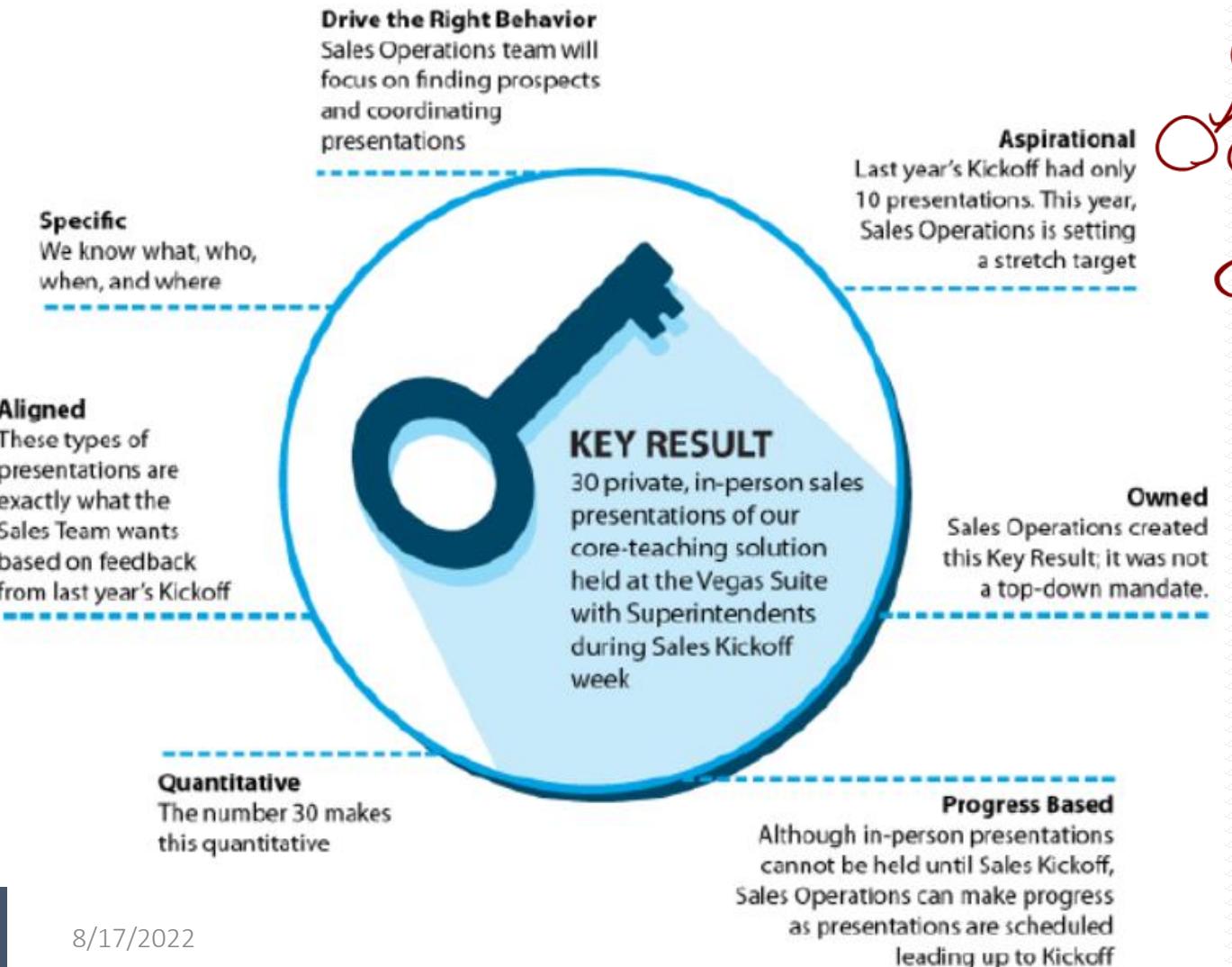
Sales Operations created this objective to focus their team on preparing for an annual Sales Kickoff event



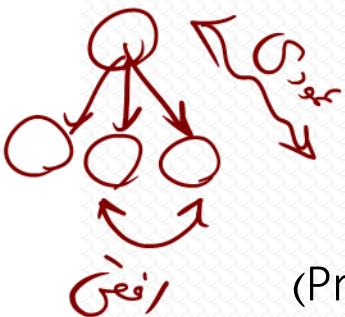
جمع بندی ویژگیهای اهداف موثر

- ۱- الهمابخش (Inspirational) ✓
- ۲- قابل دستیابی (Attainable) ✓
- ۳- قابل انجام در یک فصل (Quarter) ✓
- ۴- قابل کنترل توسط تیم (the Team) ✓
- ۵- ارائه کننده ارزش برای کسبوکار (Business Value) ✓
- ۶- کیفی (Qualitative) ✓

Here is one of the Key Results created by Sales Operations to reflect the Objective from Exhibit 3-1



مشخصات نتایج کلیدی موثر



- .1 ✓ کمی (Quantitative)
- .2 ✓ مشتاقانه (Aspirational)
- .3 ✓ خاص و ویژه (Specific)
- .4 ✓ دارای مالک (Owned)
- .5 ✓ مبتنی بر پیشرفت (Progress-Based)
- .6 ✓ هم سویی افقی و عمودی (Horizontally and Vertically Aligned)
- .7 ✓ هدایت به سمت داشتن رفتار مناسب (the Right Behavior)

امتیازدهی OKRها

هدف (O)	نتایج کلیدی (KR)	امتیاز
من امپراتوری فست فود خود را در سراسر کشور با افتتاح رستوران جدید گسترش خواهم داد	انتخاب ۵۰ مکان جدید به عنوان کandidid برای محل رستوران	%۹۰
	آموزش ۴۰ شخص جدید از بهترین کandididاهای امضا قرارداد با ۳۰ تا از بهترین کandididاهای آموزش دیده	%۸۰
	توزيع ۳۰ پرسنل جدید تایید صلاحیت شده بین ۳ رستوران انتخابی	%۵۰
	امتیاز	%۶۷.۵

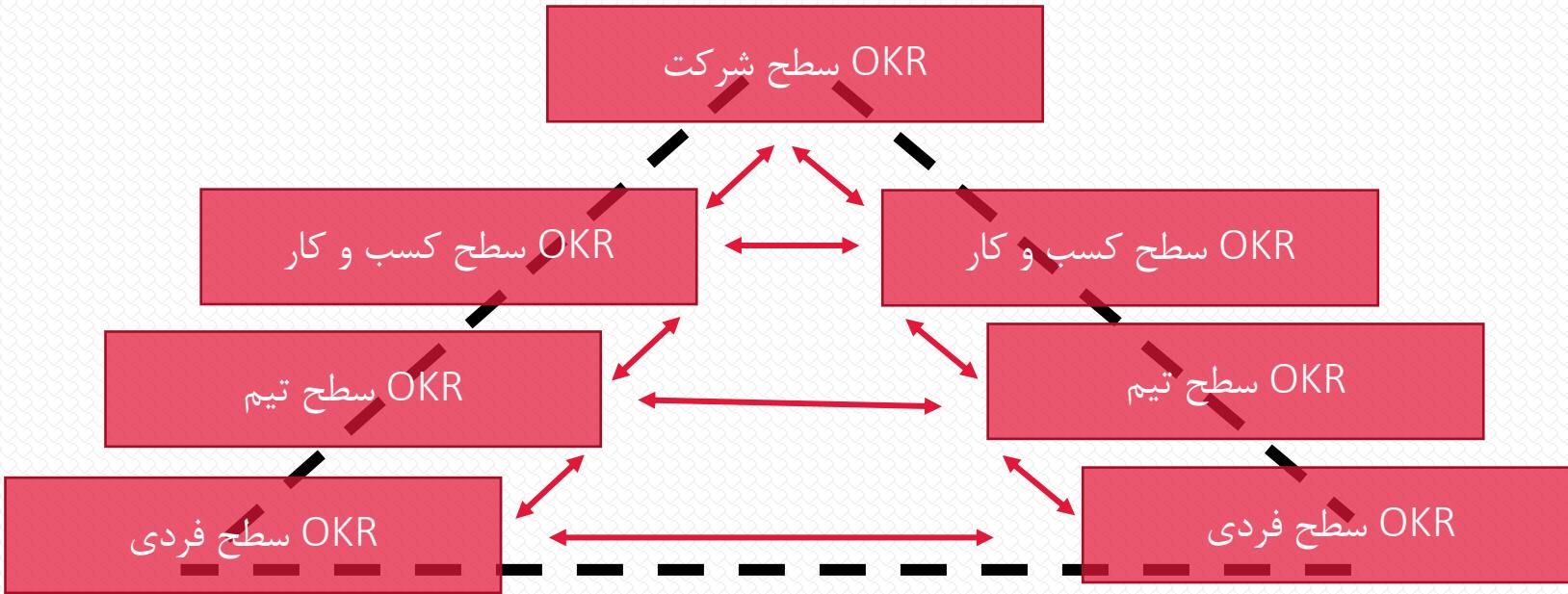


ما به پیشرفتی
دست پیدا نکردیم

ما به پیشرفتی دست
پیدا کردیم اما با تکمیل
فاصله داریم

انجامش دادیم

آماده سازی گروه ها برای اتصال



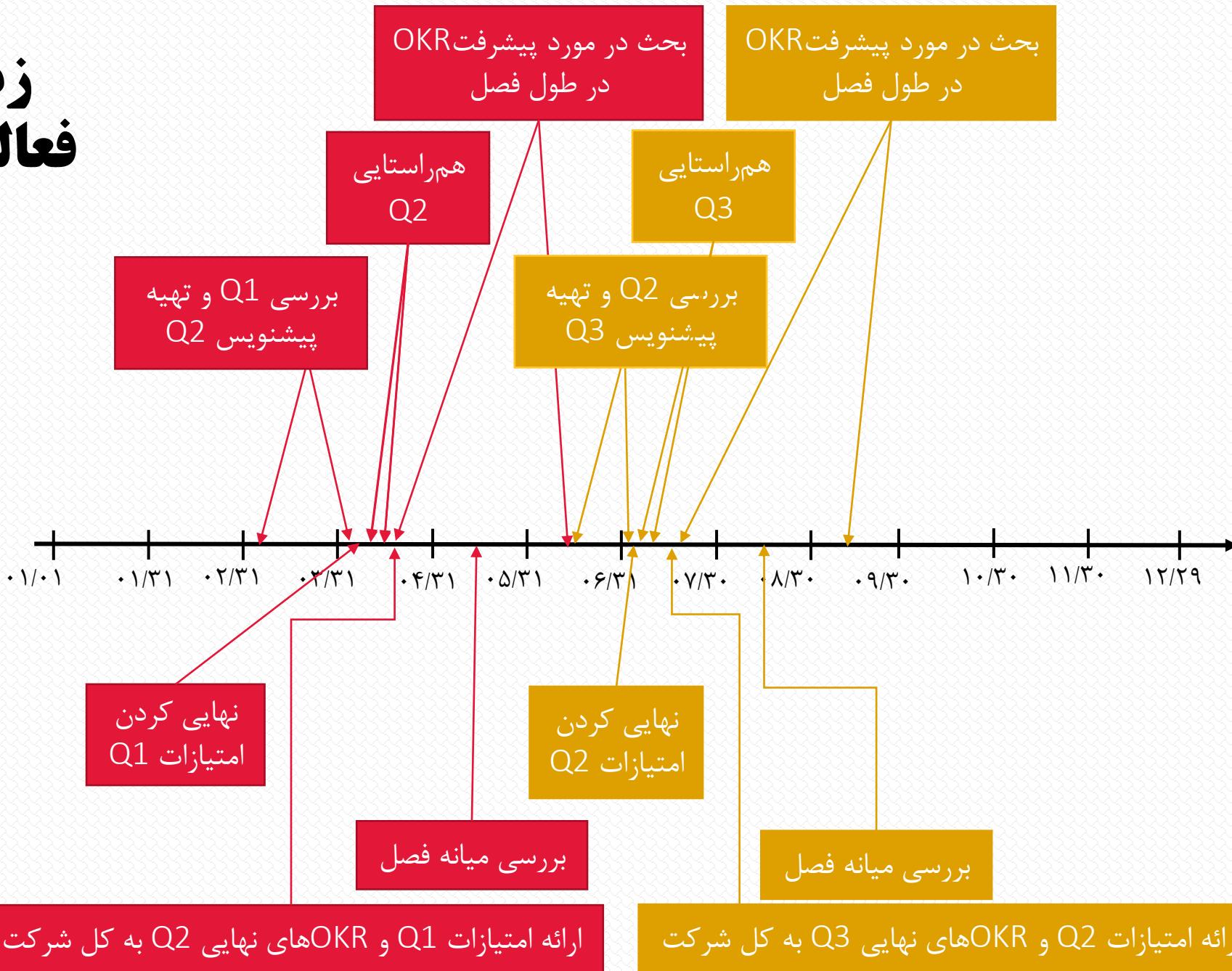
تمام افراد سازمان باید بدانند که:

1. منظور از OKRها بطور خاص چیست؟
2. چرا این OKRها انتخاب شده اند؟
3. چرا این OKRها برای موفقیت شرکت بسیار حیاتی هستند؟

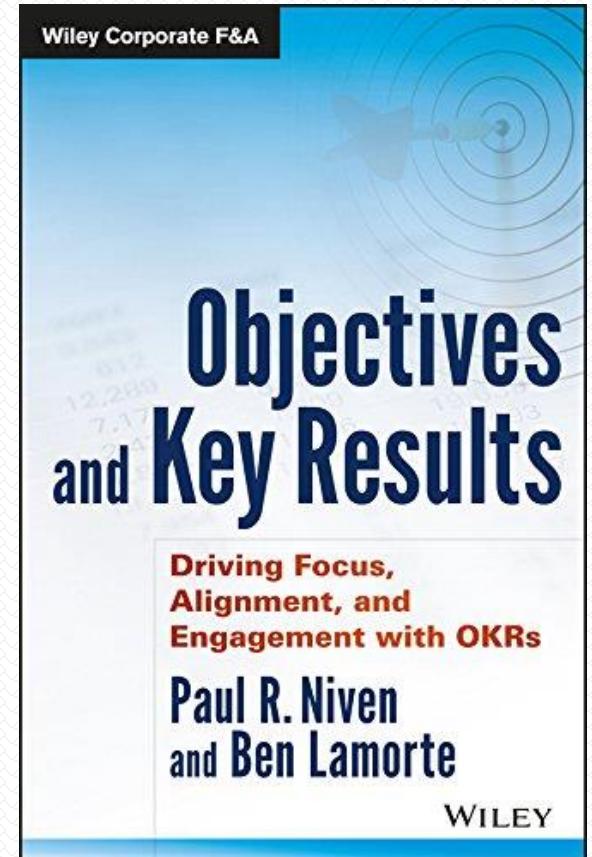
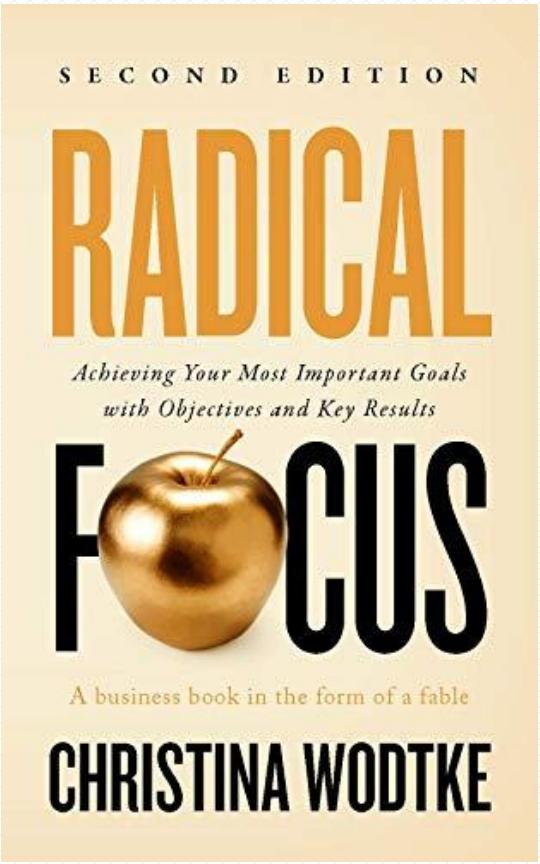
بعد از ایجاد OKRهای سطح اول (سطح شرکتی) نوبت به سطح بعدی می رسد، چگونه این کار را انجام دهیم؟

1. جلسات تیم اجرایی با لایه بعدی (Mass connect)
2. رویکرد اتصال متراکم

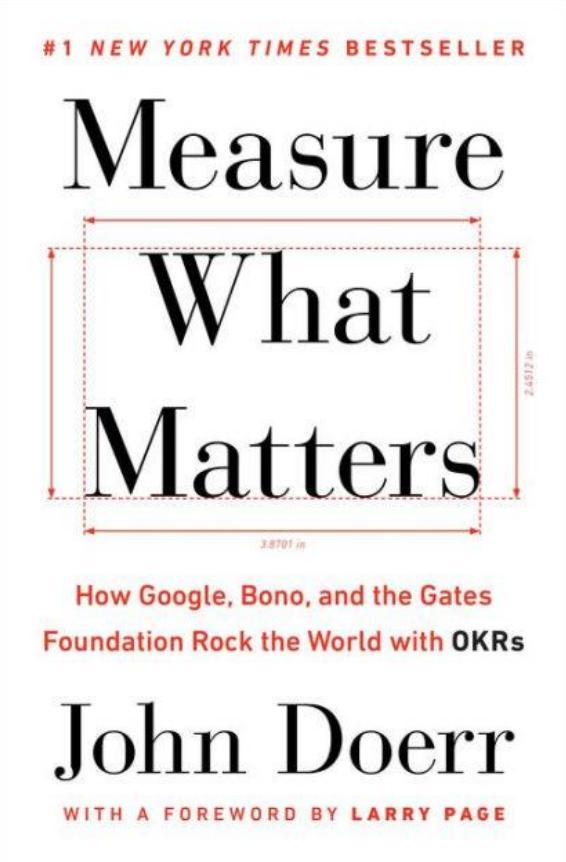
زمان‌بندی فعالیتها در یک فصل



معرفی کتاب



معرفی کتاب



لیست کانالهای تلگرام:

@DataToInsight

@Amir_Imenpour

@OKRcoach

@MyBIgroup

Amir_Imenpour_official

<https://ir.linkedin.com/in/amir-imenpour-615a7257>

www.imenpour.ir

لیست گروه های تلگرام:

صفحه اینستاگرام:

لينكدين:

سایت شخصی: