



آشنایی با مدل برنامه ریزی و هدفگذاری OKR



امیر ایمن پور

www.OKRcoach.ir

www.imenpour.ir

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:

1. آموزش تحقیق در عملیات و آمار و احتمال از سال ۱۳۸۷
2. آموزش هوش تجاری از سال ۱۳۹۴ و دوره عمومی از سال ۱۳۹۹
3. آموزش OKR سازمانی از سال ۱۳۹۹ و دوره عمومی از سال ۱۴۰۱
4. مدیریت محصول سوابق شغلی از سال ۱۳۸۱:
 1. مدیر مالی موسسه عقاب ایرانیان و انتشارات نشر دانش
 2. مدیر عامل شرکت گلفام پوشش
 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
 6. مشاور مدیرعامل - پتروشیمی آفتاب
 7. مربی OKR در شرکتهای اکلر، هلدینگ مکس، Postpace و...



OKRcoach.ir



AMIR IMENPOUR
OKRcoach founder

+989121223615

www.OKRcoach.ir

info@OKRcoach.ir

@OKRcoach

سایت OKRcoach

www.OKRcoach.ir

سایت شخصی

www.imenpour.ir

سایت هوش تجاری

www.DataToInsight.ir

سایت مدیریت محصول

www.ProductStory.ir

(۱) لیست کانالها و گروه های تلگرام:

☐ روش OKR:

[@OKRcoach](https://t.me/OKRcoach) - [@OKRjobs](https://t.me/OKRjobs) - [@OKRgroup](https://t.me/OKRgroup)

☐ هوش تجاری:

[@DataToInsight](https://t.me/DataToInsight) - [@Blemp](https://t.me/Blemp) - [@MyBlgroup](https://t.me/MyBlgroup)

☐ مدیریت محصول:

[@ProductStoryChannel](https://t.me/ProductStoryChannel) - [@Productemp](https://t.me/Productemp)

☐ کانال شخص امیر ایمن پور:

[@Amir_Imenpour](https://t.me/Amir_Imenpour)

(۲) صفحه اینستاگرام:

[Amir_Imenpour_official](https://www.instagram.com/Amir_Imenpour_official) و [OKRCoach](https://www.instagram.com/OKRCoach)

(۳) لینکدین:

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

<https://www.linkedin.com/company/okrcoach/>



OKRcoach.ir



چرایی امیر ایمن پور:

اثرگذاری برای ایجاد حس خوب تغییر و در نهایت بهبود



چرایی OKRcoach:

کمک به قدرتمند شدن شرکتها و سازمانها برای دستیابی به بهترین عملکرد

← ۱- مربیگری شرکتها

<https://okrcoach.ir/okr-coach/>

← ۲- نرم افزار چرخه OKR

<https://okrcoach.ir/services/software/>

← ۳- آموزش عمومی و شرکتی

<https://okrcoach.ir/services/course/>



پیاده سازی مدیریت عملکرد

[OKRcoach.ir](https://okrcoach.ir)

آموزش OKR

1. آموزش OKR به بیش از ۱۰۰ دانش پذیر در سه دوره عمومی در موسسه آموزش عالی آزاد توسعه
2. آموزش OKR به مدیران برنامه ریزی و طرح و برنامه سازمان اتکا
3. آموزش OKR به مدیران شرکت ایران خودرو (سه دوره)
4. برگزاری بیش از ۱۰ وبینار آنلاین آموزش OKR در سطح کشور
5. برگزاری وبینار OKR ویژه مشتریان تپسل
6. برگزاری وبینار OKR ویژه اعضا انجمن مدیریت کیفیت ایران
7. برگزاری سمینار OKR ویژه دانشجویان دانشگاه تهران
8. آموزش OKR به مدیران شرکت ایسیکو
9. آموزش OKR به مدیران شرکت آسیاتک

مربیگری OKR

1. مربی OKR استارتاپ دکترتو
2. مربی OKR هلدینگ سرمایه گذاری خطر پذیر مکس
3. مربی OKR استارتاپ اکلر
4. مربی OKR شرکت داده بینش خردمند
5. مربی OKR شرکت طرح و پردازش غدیر
6. مربی OKR استارتاپ TimeLand
7. مربی OKR استارتاپ Postpace

دوره جامع OKR موسسه آموزش عالی آزاد توسعه

امیر ایمن پور

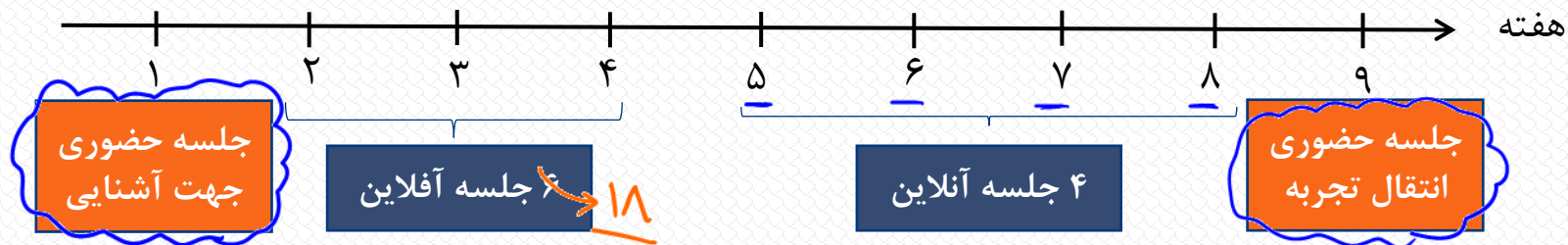


پیاده سازی مدیریت عملکرد

www.OKRcoach.ir



۳۰ ساعت: ۴ جلسه آنلاین و ۶ جلسه آفلاین



محتوای دوره:

1. بخش اول: آشنایی با OKR و تبدیل اهداف به شیوه معمول به OKR
2. بخش دوم: انواع طرز فکر (mindset)
3. بخش سوم: از مدیریت علمی تا آشنایی با ادبیات MBO و OKR
4. بخش چهارم: اهداف و نتایج کلیدی موثر
5. بخش پنجم: امتیازدهی و همسویی و مدیریت چرخه OKRها
6. بخش ششم: خارج کردن OKRها از خلا: ماموریت، چشم انداز و استراتژی
7. بخش هفتم: شناسایی و پیاده سازی شاخصهای کلیدی عملکرد KPI در سازمان
8. بخش هشتم: مربی یا مشاور؟ ابزار و OKRها با نگاهی جدید

نظرات شرکت کنندگان در دوره جامع OKR

امید حاجی شکری ۱۴۰۲-۰۳-۲۷ در ۱۳:۴۰ - ویرایش - پاسخ



سلام و عرض ادب

وقت بخیر

در اکثر سازمان ها و مجموعه هایی که فرصت همکاری با آنها را داشتم کلمه OKR را مکررا از مدیران شنیده ام. تعدادی از آنها با چالش های پیاده سازی درگیر بودند و مسیر مشخصی برای شروع آن نداشتند. و برخی دیگر با چالش عدم نتیجه و پیشبرد بعد از شروع آن در مجموعه خود.

دوره فوق بهترین کمک برای من در جهت جمع بندی دانشی بود که به صورت تجربی و خودآموز بدست آمده بود. و همچنین مطرح کردن چالشهای موجود و اطلاع از چالشهای دیگر همراهان کلاس در راستای آموزش بر اساس مسئله (problem based learning) بسیار عالی بود.

تمام موارد مطرحه به صورت کامل و جامع در دوره لحاظ شده است.

امیر ایمن پور ۱۴۰۲-۰۳-۲۸ در ۰۸:۴۹ - ویرایش - پاسخ



سلام آقای شکری عزیز امیدوارم همیشه موفق باشید و به بهترین نحو از OKR استفاده کنید.

امیررضا زهتابچی ۱۴۰۲-۰۴-۱۷ در ۱۵:۱۵ - ویرایش - پاسخ



سلام و عرض ادب

شاید همه اول فکرکنن که OKR همون دو سه خط توضیح تو صفحهی نتایج جستوجوی گوگل هست و اجرا و پیادهسازیش خیلی ظرافت و پیچیدگی خاصی نداره. اما مهندس ایمن پور با اتکا به تجربه و دانش بهروزی که تو این حوزه دارند، تو دورهی OKR، کاملا نشون دادن که چجوری این روش مدیریتی میتونه دستاوردهای مارو متحول کنه و از تمام اعضای یک سازمان، یک کل منسجم بسازه. علاوه بر همهی اینا، نگرش و روش حل مسئله در تمام ابعاد زندگی مارو عوض میکنه که اثراش کاملا مشخصه.

اینقدر این دوره جامع و کامل هست که من خودم تو حین دوره تونستم اولین پروژهی شخصی خودم برای OKR رو استارت بزنم. خلاصه که تو ثبت نام تردید نکنید. مخصوصا اگر که مدرس دوره استاد ایمن پور باشه! با تشکر از زحماتون

امیر ایمن پور ۱۴۰۲-۰۴-۱۷ در ۱۶:۳۳ - ویرایش - پاسخ



سلام آقای زهتابچی عزیز

امیدوارم به خوبی از OKR استفاده کنید و همیشه موفق باشید.

<https://okrcoach.ir/services/course/>



بعضی اهداف انتخابی شما

تغییر شغل

ادامه تحصیل

تقویت زبان انگلیسی

استقلال مالی از خانواده

~~خواندن ۱۰ کتاب در حوزه کسب و کار~~

ورزش کردن

مهاجرت به کشور ترکیه

افزایش درآمد

کاهش وزن

شرکت در دوره آموزشی ...

یادگیری سنتور

ازدواج

~~کاهش مصرف فست فود~~

ایجاد مهارت در زمینه **حدید**

ایجاد سبک تغذیه سالم

بعضی اهداف انتخابی شما

تغییر شغل

ادامه تحصیل

تقویت زبان انگلیسی ✓

استقلال مالی از خانواده

~~خواندن ۱۰ کتاب در حوزه کسب و کار~~

ورزش کردن ✓

مهاجرت به کشور ترکیه

افزایش درآمد

کاهش وزن ✓

~~شرکت در دوره آموزشی ...~~

یادگیری سنتور

ازدواج

~~کاهش مصرف فست فود~~

ایجاد مهارت در زمینه جدید

ایجاد سبک تغذیه سالم ✓

کشف هدف

بهبود سطح زندگی و ارتقا پشته‌ها های آن

چرا؟

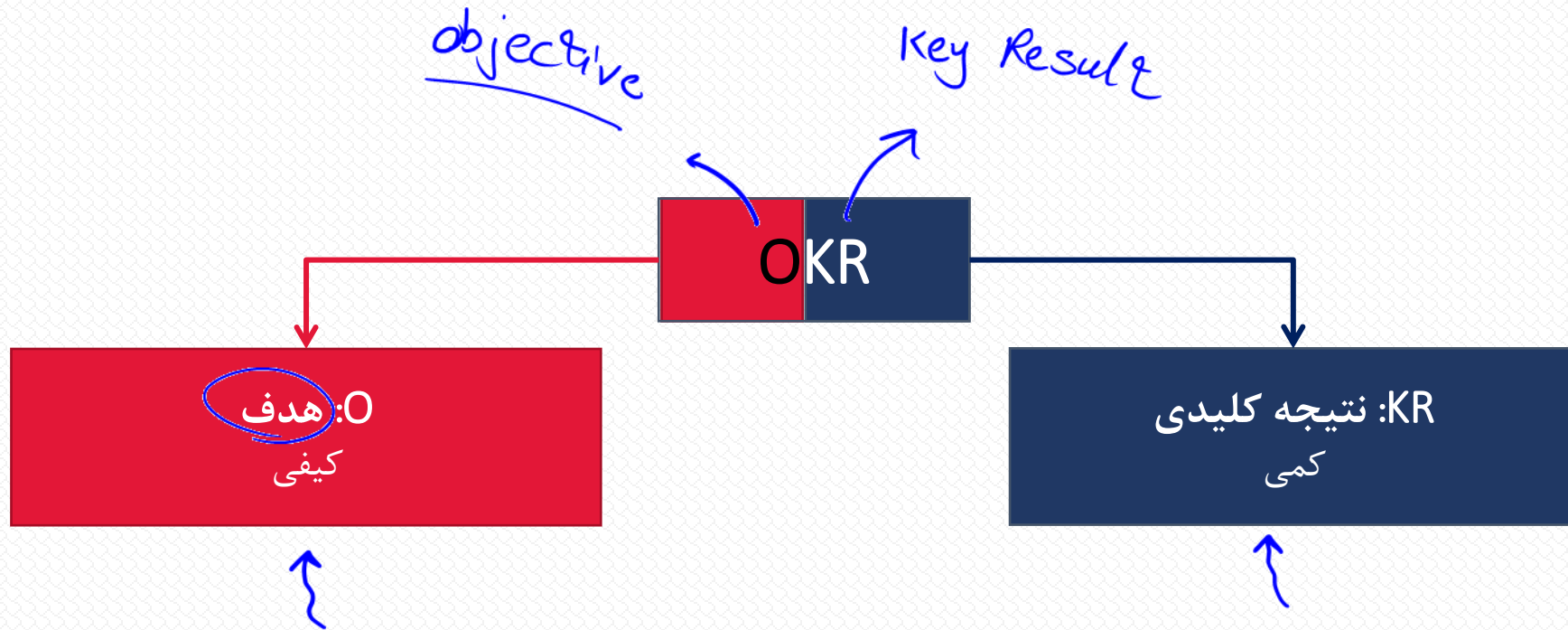
تقویت زبان انگلیسی

ورزش کردن

کاهش وزن

ایجاد سبک تغذیه سالم

تعریف اهداف و نتایج کلیدی



تعریف اهداف و نتایج کلیدی

SMART



O: هدف

- ۱- الهام بخش
- ۲- قابل دستیابی (A)
- ۳- قابل انجام در یک دوره (T)
- ۴- قابل کنترل توسط تیم
- ۵- ارائه کننده ارزش برای کسب و کار
- ۶- کیفی

KR: نتیجه کلیدی

- ۱- کمی (M)
- ۲- مشتاقانه
- ۳- خاص و ویژه (S)
- ۴- دارای مالک
- ۵- مبتنی بر پیشرفت (R)
- ۶- هم سویی افقی و عمودی
- ۷- هدایت به سمت داشتن رفتار مناسب

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.

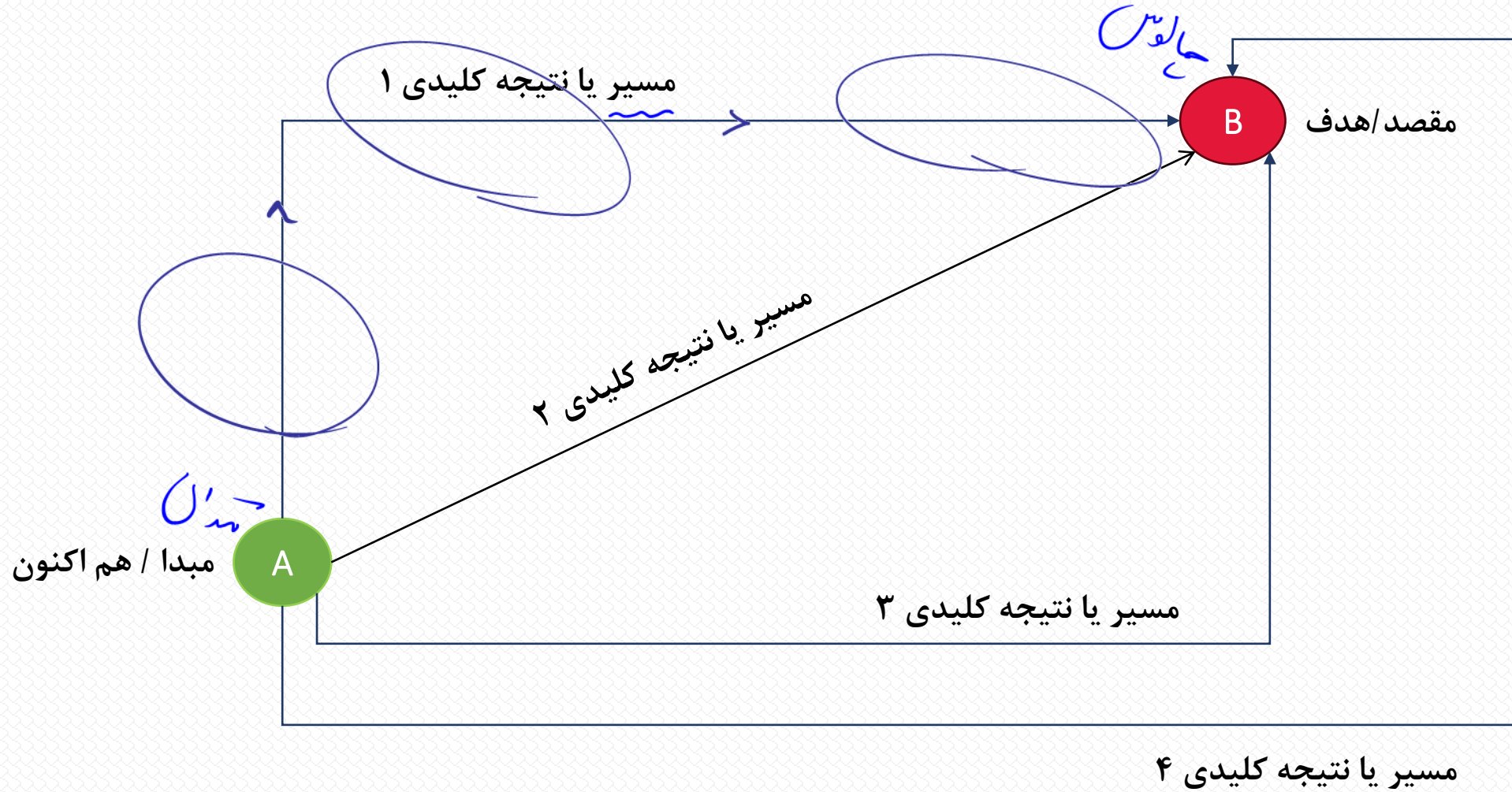
KR

تعریف اهداف و نتایج کلیدی

B مقصد / هدف

مبدا / هم اکنون **A**

تعریف اهداف و نتایج کلیدی



روش OKR

O1

بهبود سطح زندگی و ارتقا پشته‌ها های آن

KR1

تقویت زبان انگلیسی و کسب نمره ۸ در آزمون آیلتس

KR2

افزایش ساعت ورزش از ۰ به ۳ ساعت

KR3

کاهش وزن از ۹۰ به ۸۰ کیلوگرم

KR4

ایجاد سبک تغذیه سالم و افزایش تعداد وعده های آرگانیک به ۵ وعده در هفته

روش معمول

تقویت زبان انگلیسی

ورزش کردن

کاهش وزن

ایجاد سبک تغذیه سالم

روش OKR و وزن دهی نتایج

O1

بهبود سطح زندگی و ارتقا پشته‌ها های آن

وزن

✓	KR1	تقویت زبان انگلیسی و کسب نمره ۸ در آزمون آیلتس	۳۰٪
	KR2	افزایش ساعت ورزش از ۰ به ۳ ساعت	۲۰٪
	KR3	کاهش وزن از ۹۰ به ۸۰ کیلوگرم	۱۵٪
✓	KR4	ایجاد سبک تغذیه سالم و افزایش تعداد وعده های ارگانیک به ۵ وعده در هفته	۳۵٪

۱۸٪

تمرکز / کارهای بی اهمیت



مدیر عامل BOX (شرکت IT فعال در زمینه فضای ابری سازمانی):

در هر مقطع، درصد قابل توجهی از کارکنان، تمرکزشان را روی مسائل نادرست می گذارند. مشکل ما شناسایی این افراد است.



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 —



در غیاب اهداف واضح و مشخص، ما به طرز عجیبی به انجام کارهای بی اهمیت روزانه وفادار می شویم تا اینکه در نهایت اسیر آن می شویم.
رابرت هاین لاین

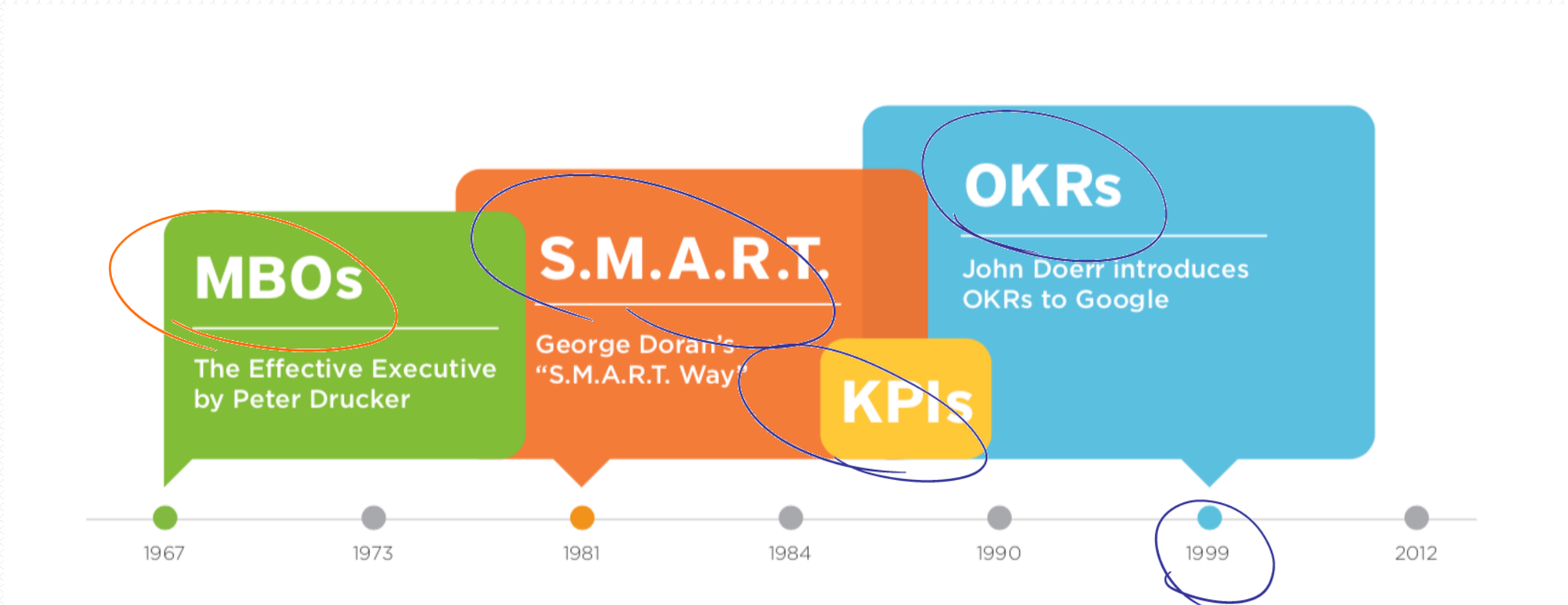
مدیریت علمی



- پدران نظریه مدیریت در اوایل قرن بیستم - به ویژه فردریک وینسلو تیلور و هنری فورد - سنجش خروجی سازمانها و تحلیل آنها برای دستیابی به نتایج بهتر
- سازمانهای اقتدارگرا کارایی و سود بیشتری دارند.
- تعریف مدیریت عملی:

دقیقا بدانید چه خواسته هایی از کارکنان تان دارید و سپس مطمئن شوید که این خواسته ها را به بهترین و ارزان ترین شکل ممکن انجام دهید.

بهبود روشهای مدیریت عملکرد



جد ما MBO



- پیتر دراگر، حدود نیم قرن بعد تیشه به ریشه این مدل تیلور - فورد زد.
- ایده‌های او نتیجه گرا اما انسانی بود.
- اعتقاد پیتر دراگر:

1. هر سازمان باید جامعه‌ای مبتنی بر اعتماد و احترام به کارکنان باشد، نه اینکه آنها را صرفاً به چشم یک ماشین سودآور ببیند.

2. بر لزوم اظهار نظر زیردستان درباره اهداف کمپانی تاکید کرد.

3. دراگر میخواست اصل مدیریتی مناسبی طراحی کند تا علاوه بر اعطای آزادی عمل و قدرت کافی به کارکنان، بستر همسویی تلاشها و چشم‌اندازهای اعضا، تقویت کار گروهی و هماهنگی میان اهداف شخصی و سازمانی را فراهم بیاورد.

4. یکی از اصلی‌ترین ویژگیهای غریزی انسان را تشخیص داد: وقتی افراد به انتخاب هدف کمک کنند، احتمال مشارکت آنها نیز بیشتر می‌شود.

بر همین اساس MBO را پیشنهاد داد.

سوال: این سنگ تراشان در حال انجام چه کاری هستند؟

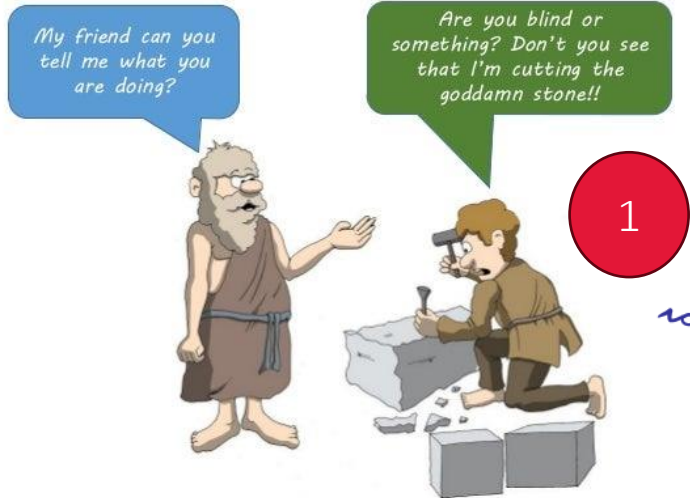


REAL STORY OF THREE STONE CUTTERS A PRAGMATIC APPROACH TO SUCCESS!!

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.

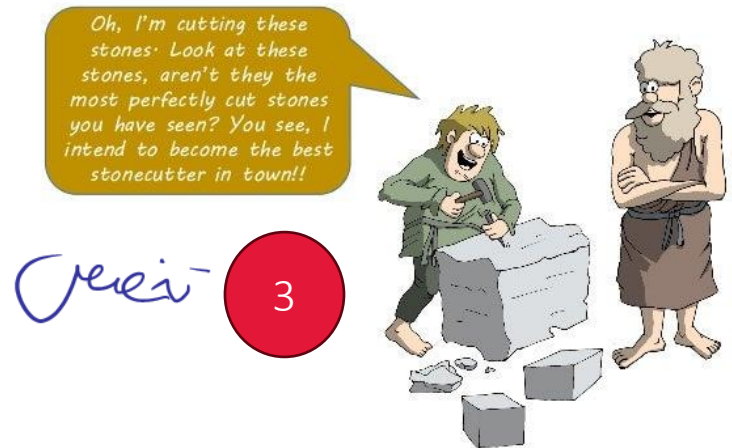
He approached the first stonecutter



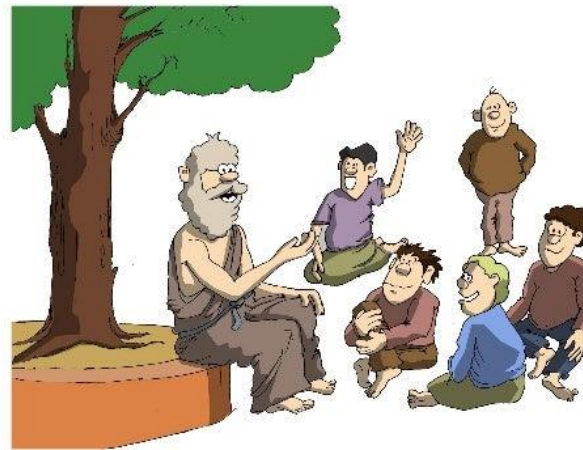
Then he approached the third stonecutter and asked the same question



Then he approached the second stonecutter and asked the same question

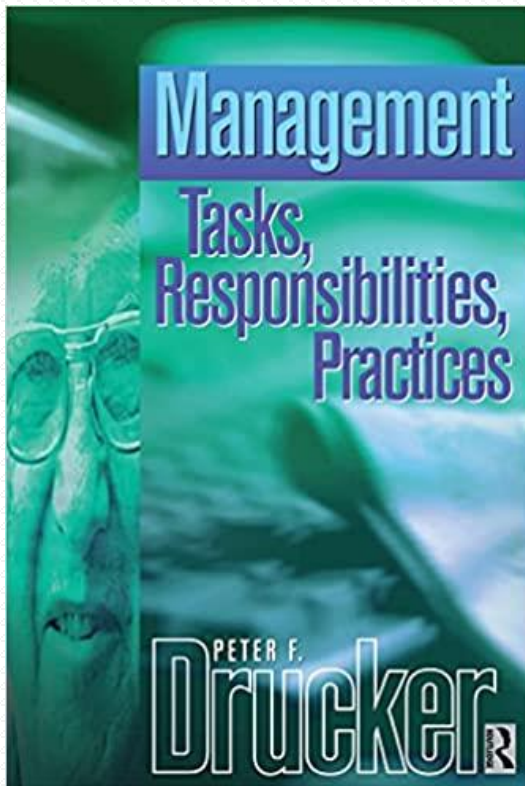


Pleased with the answer, he went back and shared with his students what he thought of his experience with the stone cutters.



داستان سه سنگ تراش

مدیریت توسط اهداف (MBO) پیتر دراگر



هر مدیر، از رئیس اصلی گرفته تا سرپرست تولید یا مسئول دفتر و... به اهدافی که به وضوح مشخص شده است نیاز دارد. در

غیر این صورت می توان سردرگمی را تضمین کرد. این اهداف باید مشخص کنند:

1. واحد مدیریتی این شخص قرار است چه عملکردی داشته باشد.
 2. از او و واحدش انتظار می رود چه کمکی به سایر واحدها در دستیابی به اهداف خود داشته باشند.
 3. در نهایت، باید توضیح دهند که مدیر چه کمکی می تواند از سایر واحدها در جهت دستیابی به اهداف خود انتظار داشته باشد. از همان ابتدا باید بر کار تیمی و نتایج تیمی تاکید شود.
- این اهداف باید همیشه از اهداف کسب و کار ناشی شود. سرپرست تولید باید بر اهداف شرکت تمرکز کند و باید نتایج خود را بر اساس سهم واحد خود از کل (که بخشی از آن است)، تعریف کند.

اهداف هر مدیر باید نقش او را در دستیابی به اهداف شرکت در تمام زمینه های کسب و کار مشخص کند.

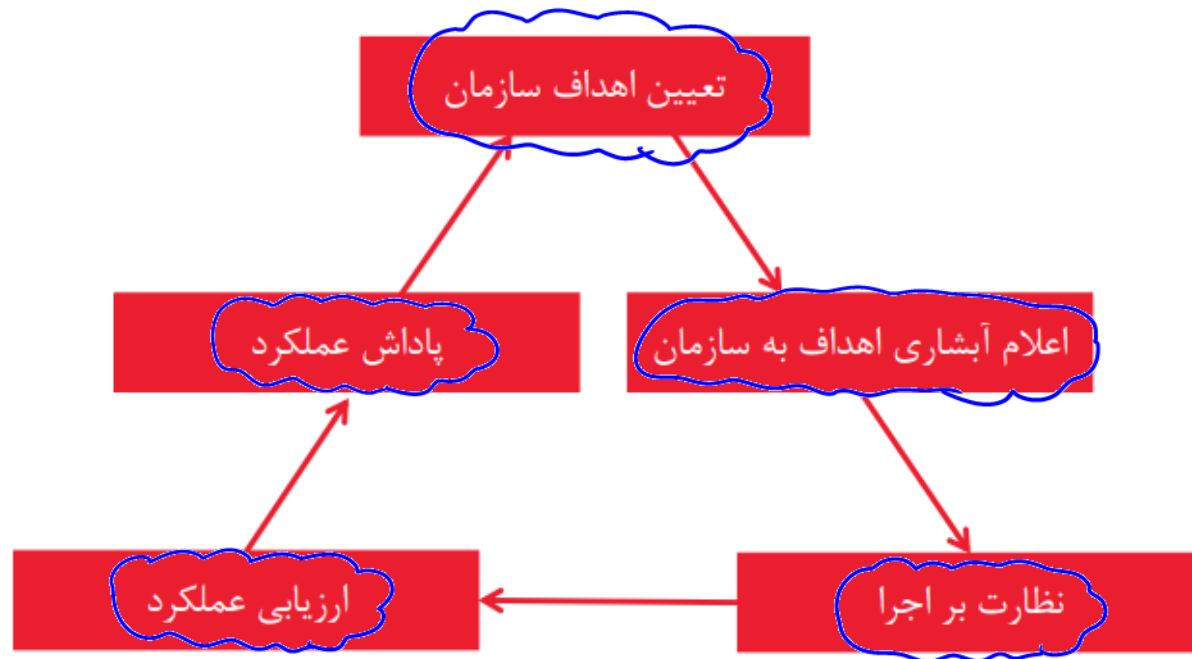
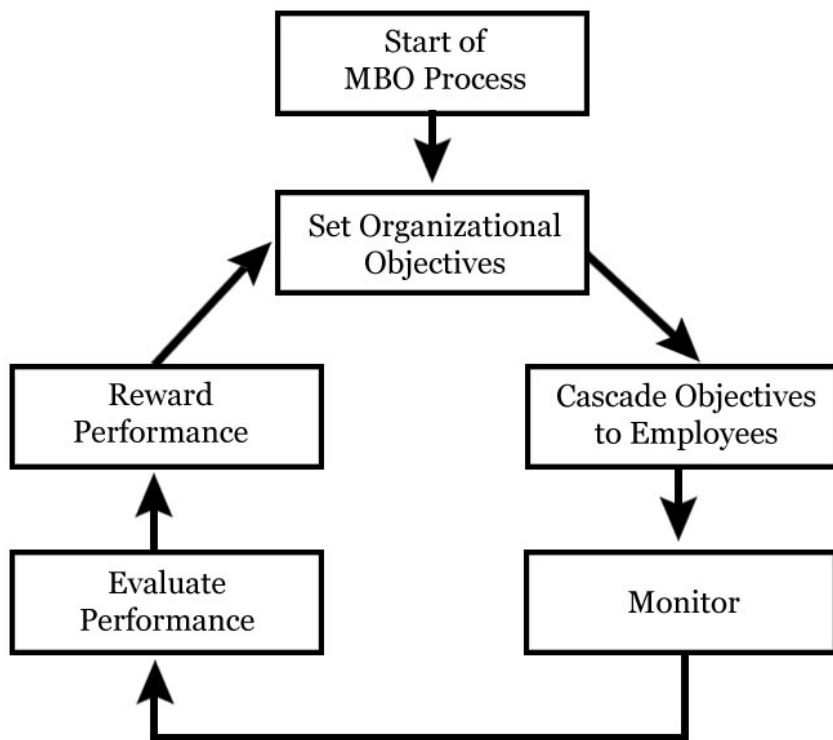
برای دستیابی به تلاش های متوازن، اهداف همه مدیران در همه سطوح و در همه زمینه ها نیز باید با ملاحظات **کوتاه مدت و**

بلندمدت کلید بخورد.

1954

مدیریت توسط اهداف (MBO) پیتر دراکر

The Five-Step MBO Process



1954

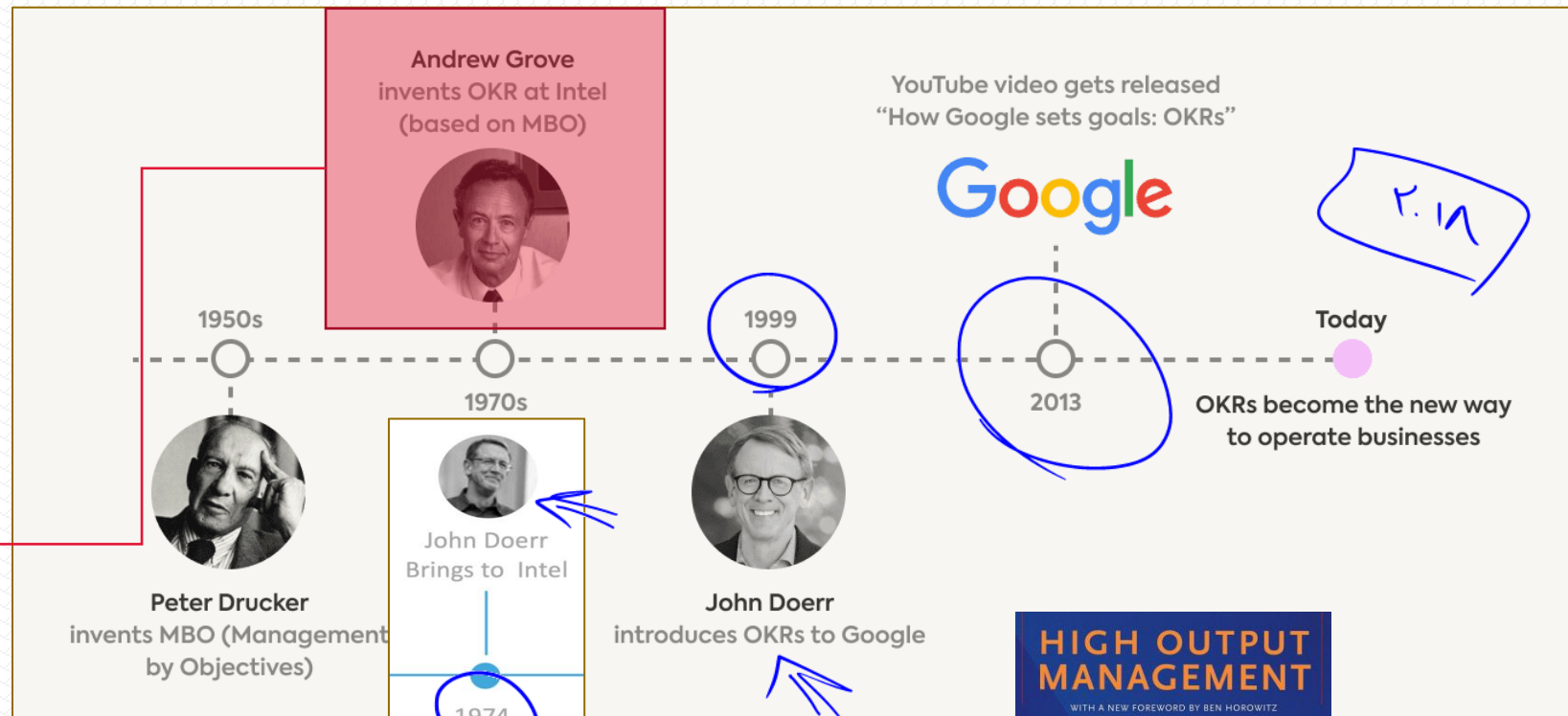
فاصله بین MBO تا OKR

i'MBO

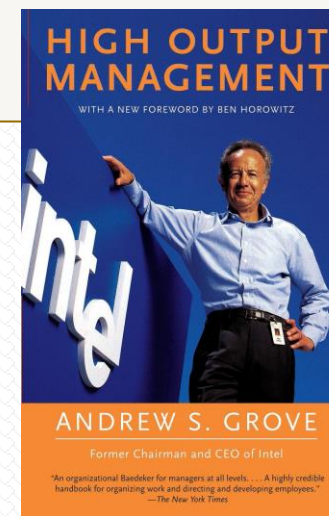
Andy Grove از سال ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۸ مدیرعامل شرکت اینتل بوده است، وی قدرت نهفته در MBO را کشف کرد و با ایجاد تغییراتی در آن، آن را به عنوان اصل بنیادی فلسفه مدیریت خود در اینتل قرار داد.

وی دو اصلاح در MBO ایجاد کرد و آن را به OKR امروزی تبدیل کرد:

1. کجا می‌خواهیم برویم را باید مشخص کنیم (هدف)؟
2. چگونه مسیر را مشخص کنیم که بینم به آنجا می‌رسیم یا نه؟ KR

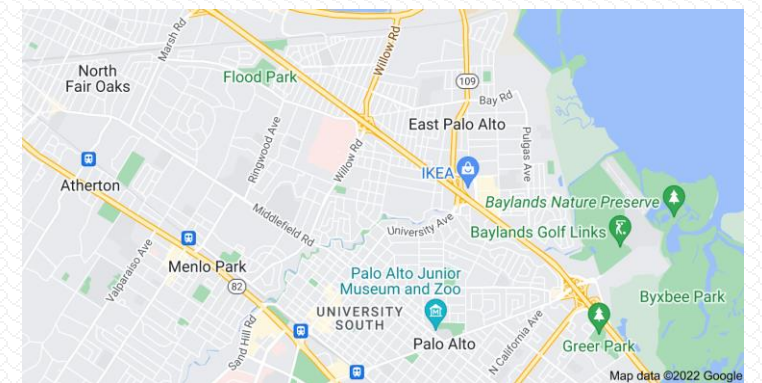
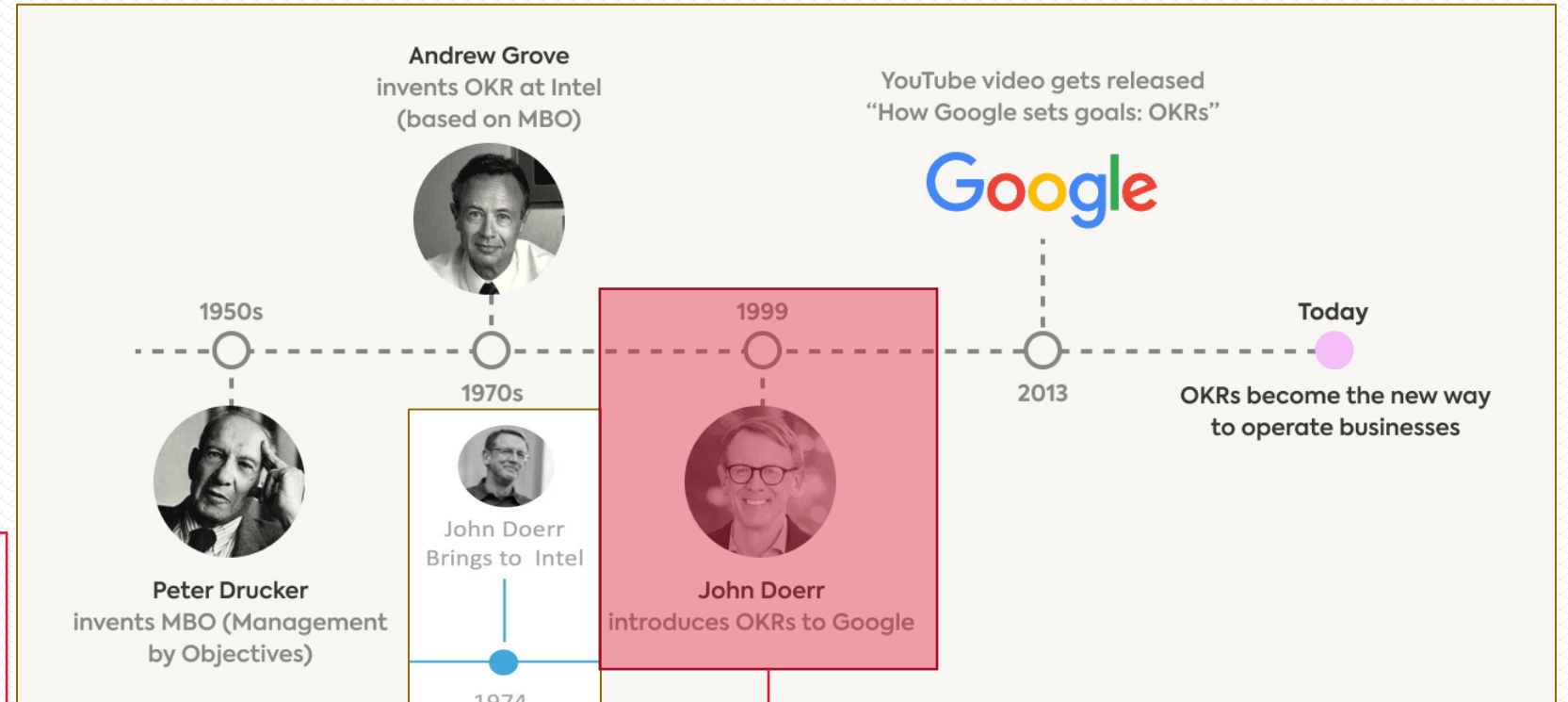


معرفی منبع ۱



جان دوئر

John Doerr در جلسه هیئت مدیره دور میز پینگ پنگ بالای بستنی فروشی در University Avenue با کمک تعدادی اسلاید به Larry Page و Sergey Brin به همراه حدود ۳۰ نفر دیگر، نحوه کارکرد ابزار را ارائه داد. او فکر می کند که هم اکنون OKR بخشی از فرهنگ و DNA و زبانی است که در گوگل شناخته می شود. در حقیقت OKR یک قرارداد اجتماعی در سازمان است که می گوید برای کارهای شگفت انگیز آماده ام.



انتشار فیلمی مهم در سال ۲۰۱۳

1. ترک مدیران اجرایی شرکت اینتل

2. استفاده از OKR در اوراکل و گوگل

3. سال ۲۰۱۳ و ریک کلاو و انتشار فیلمی در مورد نحوه استفاده گوگل از OKR

<https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>



Rick Klau

Partner


GV

OKRs are a chance to think creatively and dig deep on business objectives.

تفاوت MBO و OKR


PROFIT.CO

Frequency of Reviews



Year


Mostly Annual




Quarterly
is some cases even Monthly

PROFIT.CO

Visibility




Employee & His Manager




Publicly Shared within the company

PROFIT.CO

Purpose

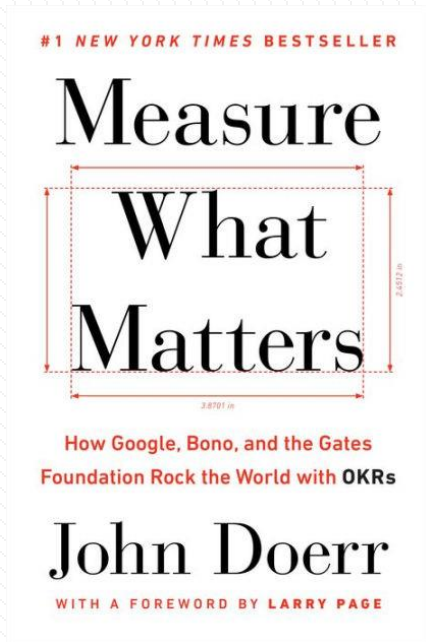


Determine the Compensation



Increase Operational efficiency

تفاوت MBO و OKR



MBOs	OKRs
چیستی	چیستی و چگونگی
سالانه	سه ماهه یا ماهانه
خصوصی و محرمانه	عمومی و شفاف
بالا به پایین	بالا به پایین و همچنین پایین به بالا
واسته به دستمزد	اغلب فارغ از دستمزد
ریسک گریز	ریسک پذیر
هدف معمولاً رسیدن به پاداش است	هدف افزایش بهره وری و سوق دادن سازمان به جلو است

روند جستجوی OKR در گوگل

Interest over time ?



The figure above shows the worldwide development of the popularity of the search term “OKR” on Google Trends from 2005 to 2020. **Especially since the beginning of 2018**, a significant increase can be seen. Due to the Corona pandemic and the resulting trend towards more home office as well as initiatives for digital and agile transformation, it can be expected that the OKR method will become the new standard for performance management in companies. The first indications of this are already emerging.

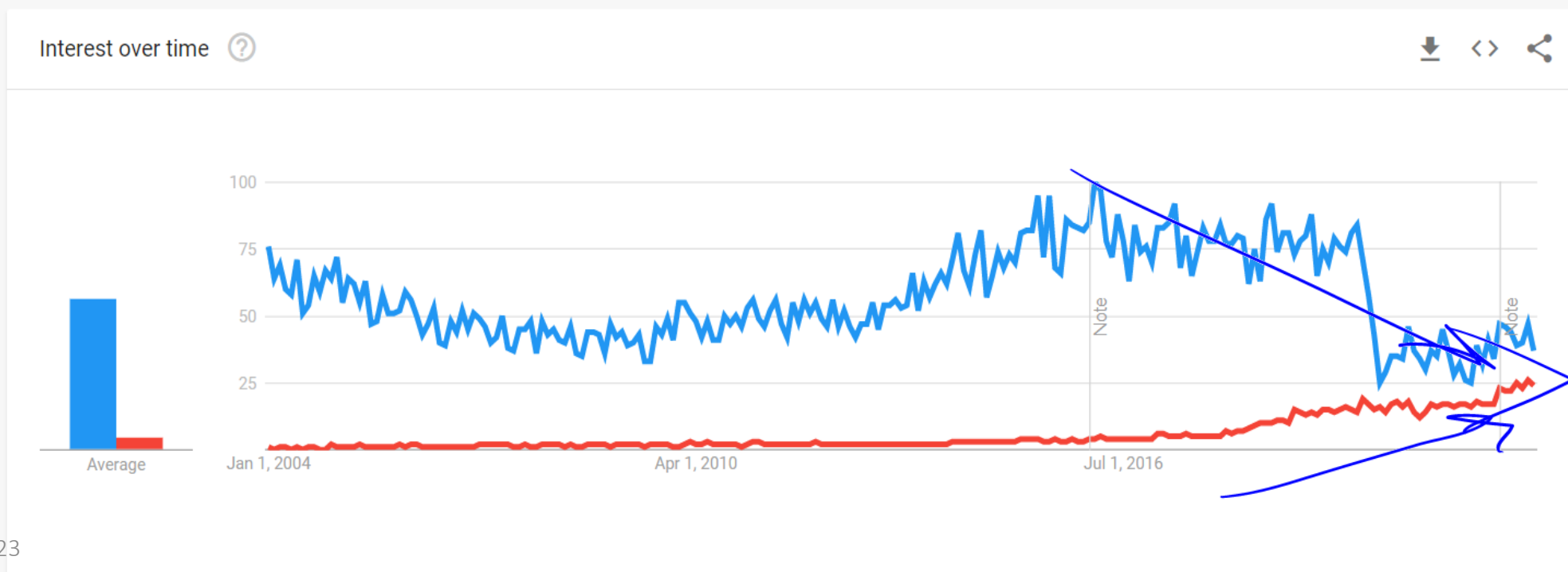
مقایسه روند جستجوی MBO و OKR در گوگل

MBO
Search term

OKR
Search term

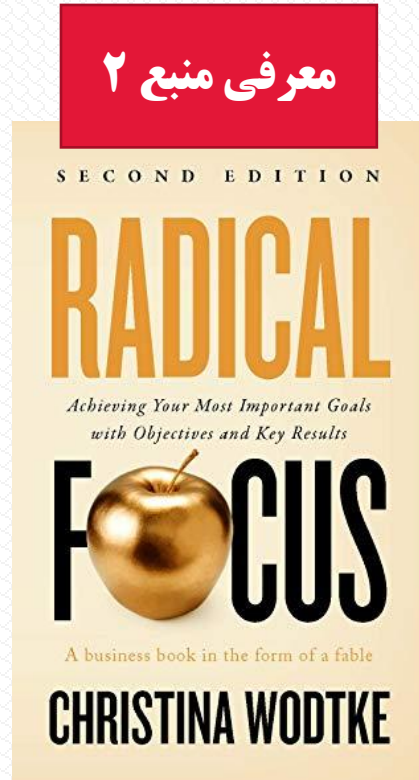
+ Add comparison

Worldwide 2004 - present All categories Web Search

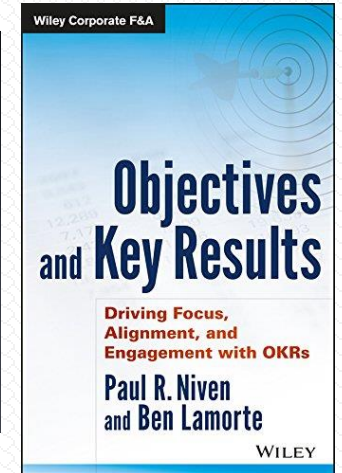


معرفی کتاب

معرفی منبع ۲

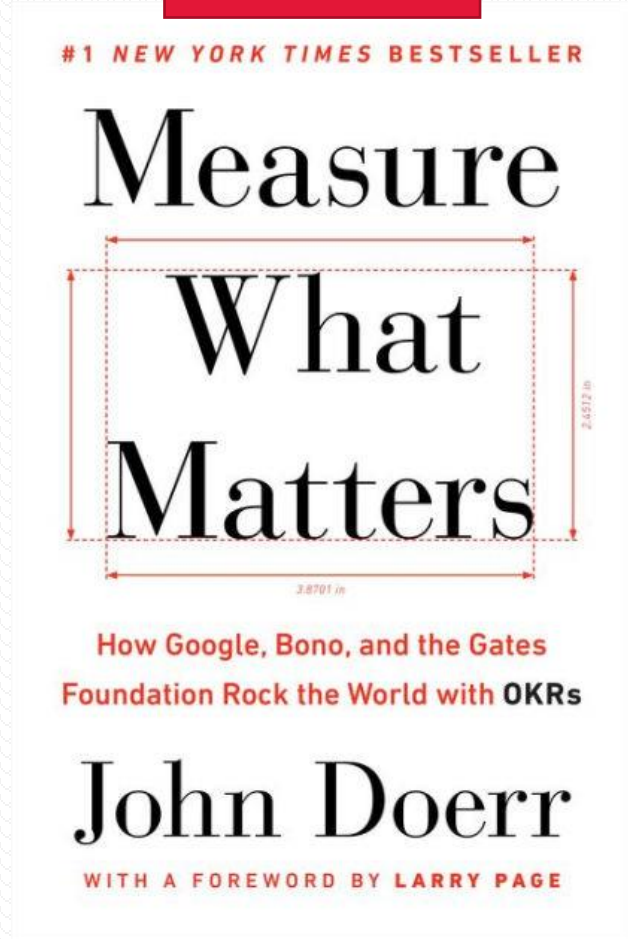


معرفی منبع ۳

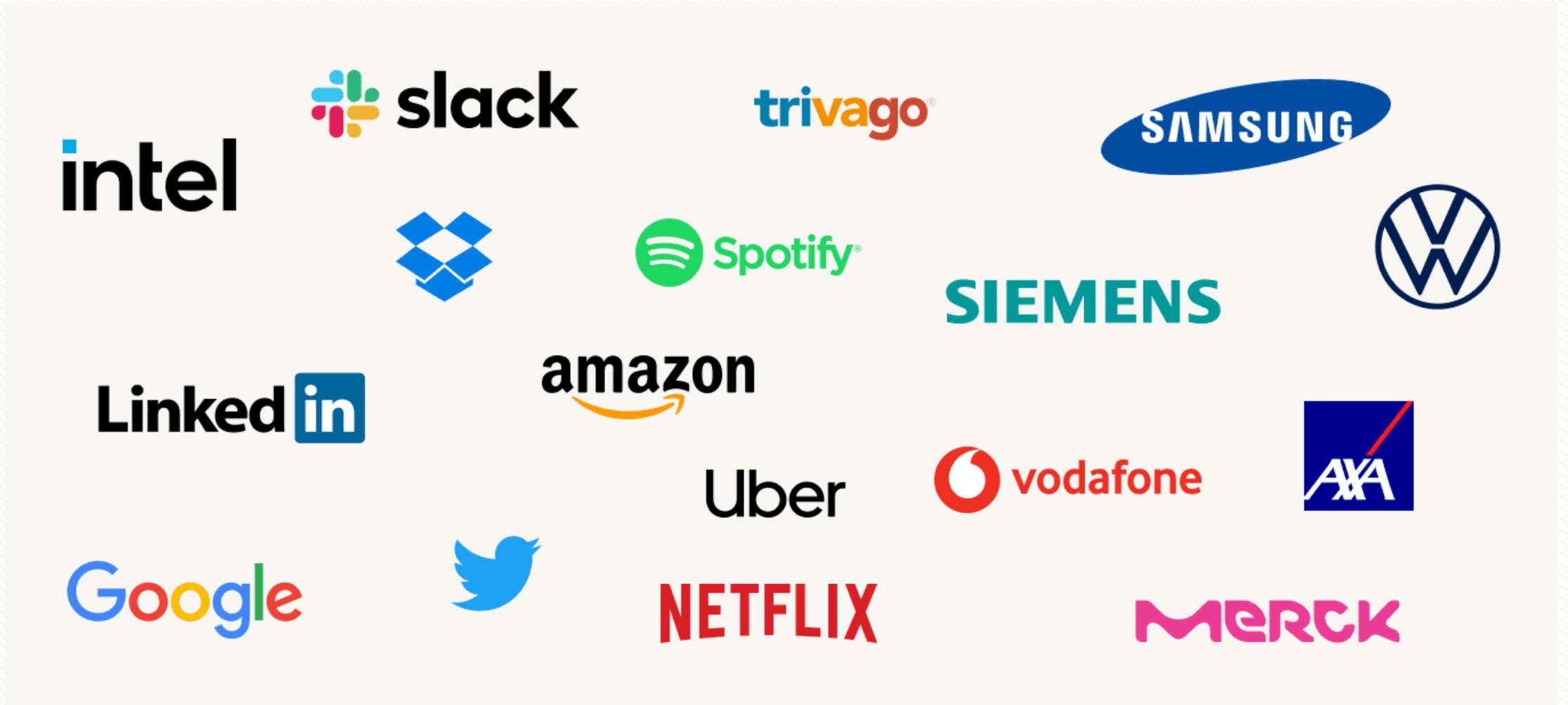


معرفی کتاب

معرفی منبع ۴



طرفداران OKR



مشخصات نتایج کلیدی موثر

- ۱- کمی (Quantitative)
- ۲- مشتاقانه (Aspirational)
- ۳- خاص و ویژه (Specific)
- ۴- دارای مالک (Owned)
- ۵- مبتنی بر پیشرفت (Progress-Based)
- ۶- هم سویی افقی و عمودی (Vertically and Horizontally Aligned)
- ۷- هدایت به سمت داشتن رفتار مناسب (Drive the Right Behavior)

مشخصات اهداف موثر

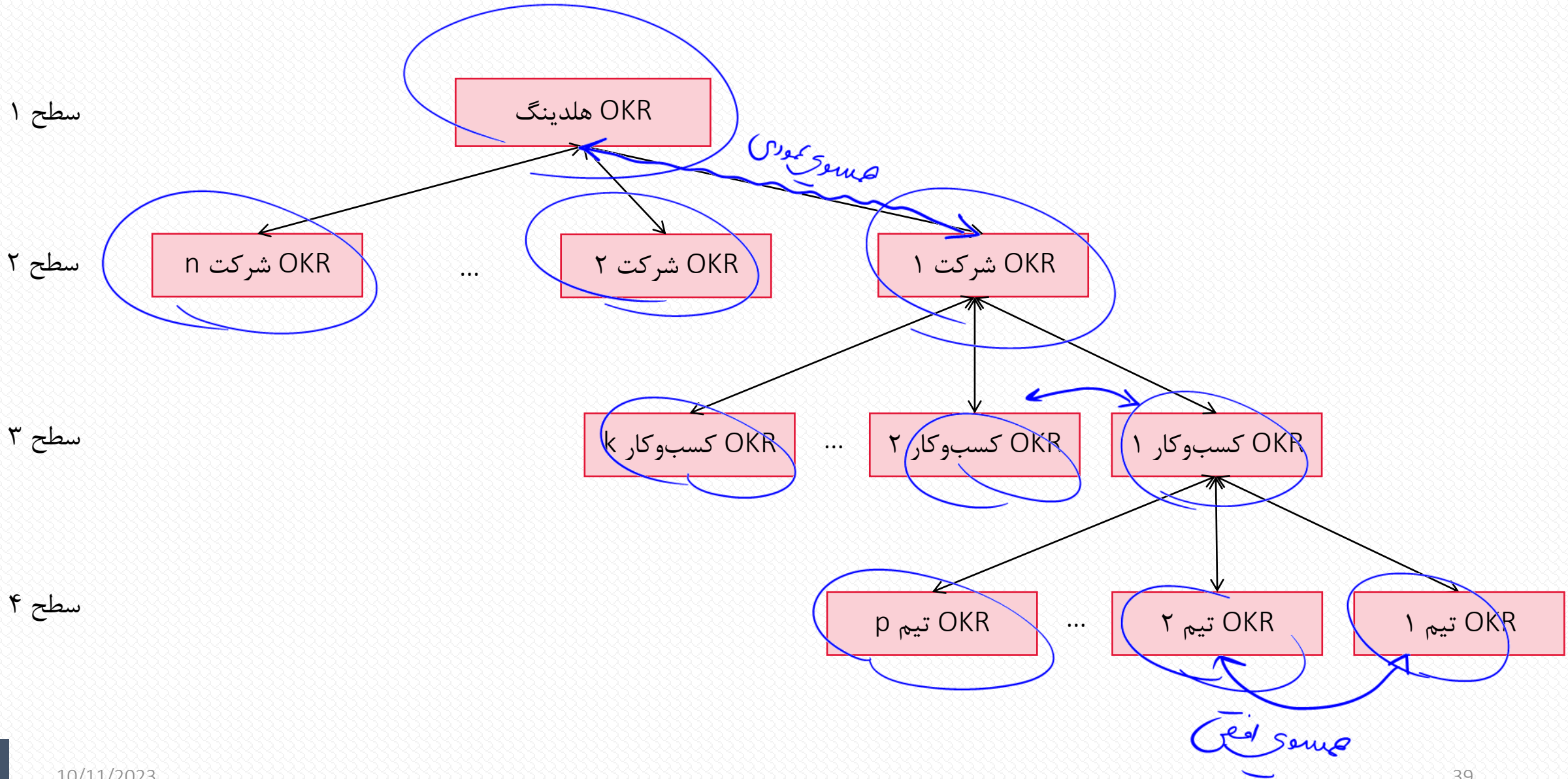
- ۱- الهام بخش (Inspirational)
- ۲- قابل دستیابی (Attainable)
- ۳- قابل انجام در یک فصل (Doable in a Quarter)
- ۴- قابل کنترل توسط تیم (Controllable by the Team)
- ۵- ارائه کننده ارزش برای کسب و کار (Provide Business Value)
- ۶- کیفی (Qualitative)

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

سطح اجرای OKR ها



سطح اجرای OKRها

سطح کسب و کار

سطح تیمها

