

# معرفی کارگاه آموزشی OKR

وبینار آبانماه ۱۴۰۳

ورک شاپ مهارت های نوین مدیریت (رویکرد OKR)  
دکتر حقی

# هدف بدون برنامه و اقدام فقط یک آرزوست.



هدف

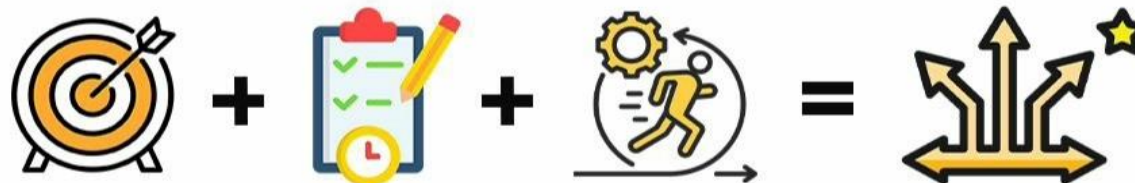
آرزو



هدف

برنامه

ایده



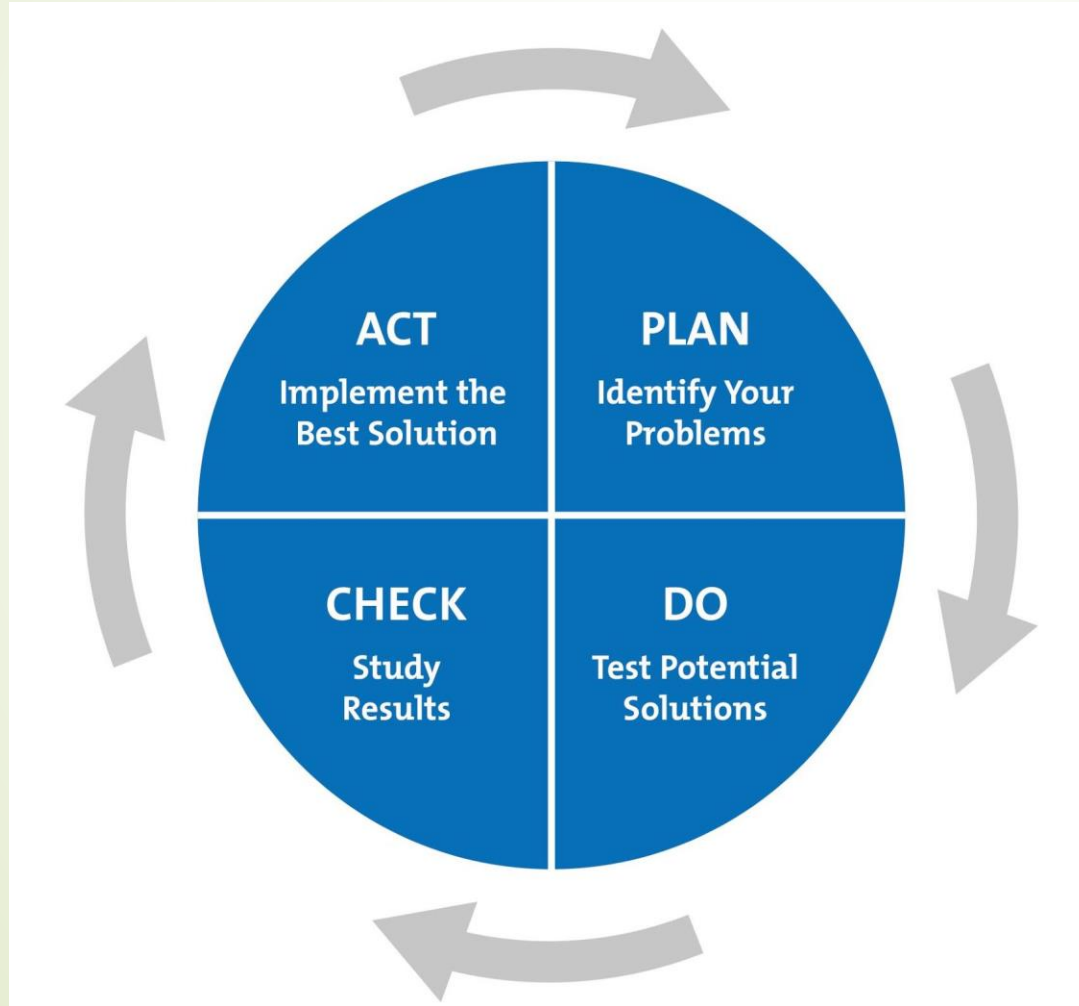
هدف

برنامه

اقدام

احتمال موفقیت

# سيڪل PDCA ڊڪٽر ڊمينگ



سيڪل ڊمينگ

# Planning

## فاز اول - برنامه ریزی:

در فاز اول چرخه دمینگ، باید مشکلات موجود را به درستی شناسایی کرد. با توجه به خطمشی سازمان و نیاز مشتریان، اهداف و فرایندهای لازم مشخص می‌گردد سپس برنامه‌ریزی می‌شود که هدف چیست و چه کاری باید انجام داد.

در این مرحله بخش‌هایی که اولویت بیشتری دارند مشخص خواهند شد. می‌توان با استفاده از چارت‌ها و نمودارها این بخش‌ها را پیدا کرد و جهت بهبود آن‌ها اقدام نمود.

معمولاً از نمودار علت و معلول یا استخوان ماهی که نشان‌دهنده رابطه علت و معلولی می‌باشد برای کشف مشکلات و مسائل موجود می‌توان استفاده کرد.

# Do

## ► فاز دوم - اجرا:

► در این فاز مشکلات در مقیاس کوچک شبیه‌سازی شده و راهکارهای ممکن برای آن در نظر گرفته می‌شود. بهترین راه‌حل مشخص شده، به صورت آزمایشی و در یک محدوده جغرافیایی محدود، پیاده‌سازی می‌گردد و در این مرحله ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید ایجاد خواهد شد. منظور از اجرا در این مرحله، اجرای کامل نیست بلکه تنها عمل تست کردن است.

# Check

## فاز سوم - تجزیه و تحلیل:

در این مرحله، اثربخشی از مجموعه کارهای انجام شده صورت می‌گیرد. بدان معنا که اطلاعات به دست آمده، مورد سنجش واقع می‌شود تا میزان تأثیرش بر روی فرایندها و نتایج حاصل از آن بررسی گردد.

این مرحله بسیار مهم و حیاتی است و در بازه زمانی کوتاه تعیین می‌شود: که اجرای تغییرات چه تأثیری داشته است؟ و آیا واقعاً ارزیابی‌ها و تغییرات منجر به بهبود شده؟

استفاده از نمودارهای گردش کار در این مرحله مفید بوده و راه‌حل‌های آزمایشی با دقت سنجیده می‌شود.

# Act

## ► فاز چهارم - اقدام:

► جهت ایجاد بهبود مستمر، نیاز به بازگشت به فازهای قبلی است، بدین منظور با استفاده از چرخه دمینگ، می‌توان اقدامات لازم جهت بهبود را به صورت اقدامات اصلاحی و یا اقدامات پیشگیرانه عملی ساخت.



# راهنمای گام به گام نحوه انجام تجزیه و تحلیل GAP (شکاف)



1



وضعیت فعلی را تحلیل و ارزیابی کنید.

حوزه های مورد تجزیه و تحلیل را شناسایی کنید و اهدافی را که قرار است به انجام برسانید مشخص کنید.

2



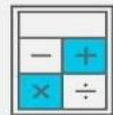
3



شکاف های موجود بین وضعیت فعلی و آینده سازمان را شناسایی کنید.

برای پر کردن این شکاف برنامه ای طراحی و اجرا کنید.

4



5



در طول انجام برنامه بر آن نظارت و ارزیابی کنید و تمامی موارد را ثبت و گزارش کنید.



## زمان استفاده از تجزیه و تحلیل شکاف

شرکت‌ها باید دائماً محصولاتی را که ارائه می‌دهند، مشتریانی که به آن‌ها خدمات می‌دهند، نیاز بازار و کارایی عملیات آن را ارزیابی کنند. با این حال، ممکن است زمان‌های خاصی وجود داشته باشد که تجزیه و تحلیل شکاف به صورت رسمی ضروری باشد. این زمان‌ها عبارتند از:

- در طول مدیریت پروژه
- برنامه ریزی برای اقدامات استراتژیک
- فهمیدن کمبودهای عملکرد
- بازاریابی برای طرف‌های خارجی



# GAP analysis

# تمرین گروهی شماره یک

➤ در یک کارگاه می خواهید مدیریت دیجیتال مارکتینگ را بهبود بخشید. چهار مرحله سیکل PDCA را چگونه اجرا می کنید؟

➤ مرحله اول: طرح ریزی Planning

➤ مرحله دوم: اجرا و سازمان دهی Do

➤ مرحله سوم: پایش و ارزیابی اهداف محقق شده و پایش بینی شده Check

➤ مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی یا جبرانی Act

# Fish Bone

# نمودار علت و معلول ایشیکاوا



## نمودار علت و معلول ایشیکاوا

نمودار استخوان ماهی از انواع نمودار است که به مدیران در تحلیل علل ریشه‌ای مشکلات و شکست‌ها کمک می‌کند. در این نمودار مشکل اصلی در قسمت سر قرار دارد و علل آن در استخوان‌های کوچک‌تر ماهی قرار دارند. از نمودار علت و معلول استخوان ماهی می‌توان برای یافتن علت‌های بزرگ و کوچکی که مشکل اصلی را به وجود آورده‌اند، استفاده کرد.

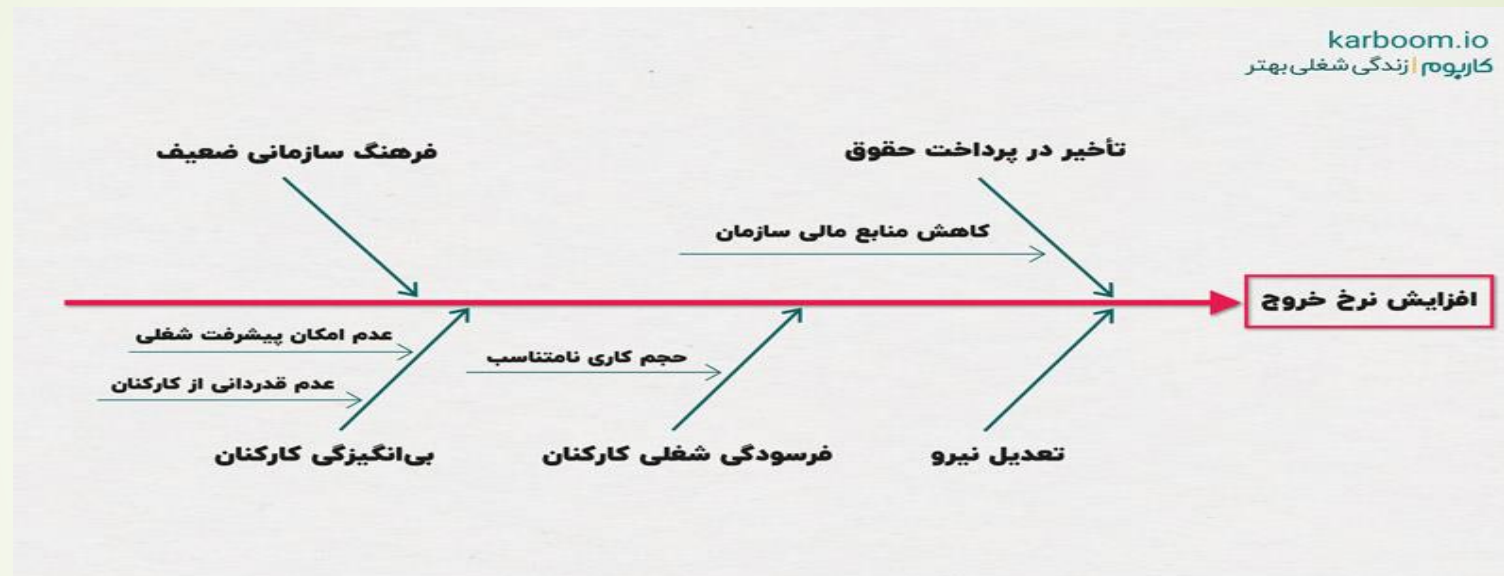
این نمودار را نمودار علت و معلول (Cause and Effect Diagram) یا نمودار ایشیکاوا (Ishikawa Diagram) نیز می‌نامند.

## نمودار علت و معلول ایشیکاوا

این نمودار در توسعه‌ی محصولات و عیب‌یابی فرایندها کاربرد دارد و معمولاً برای متمرکز کردن ایده‌ها حول محور یک مسئله یا مشکل به کار می‌رود. رهبر گروه پس از هم‌فکری درخصوص علل احتمالی یک مسئله، به گروه کمک می‌کند تا علت‌ها را متناسب با میزان اهمیت‌شان رده‌بندی کند و به‌صورت نموداری سلسله‌بندی‌شده نشان دهد. نام این نمودار برگرفته از طرح آن است که به اسکلت ماهی شباهت دارد. نمودارهای استخوان ماهی معمولاً از راست به چپ عمل می‌کنند و هر استخوان بزرگ ماهی، به استخوان‌هایی کوچک‌تر تقسیم می‌شود که هر کدام‌شان جزئیات بیش‌تری را در بر دارند.



# نمودار علت و معلول ایشیکاوا



تصویر بالا نمونه‌ای از روش استخوان ماهی است با مشکل «افزایش نرخ خروج از شرکت» که از علت‌های اصلی آن می‌توان به «تعدیل نیرو» و «تأخیر در پرداخت حقوق» اشاره کرد. همانطور که مشاهده می‌کنید علل فرعی دیگری نیز مانند «کاهش منابع مالی سازمان» روی علل اصلی تأثیر می‌گذارند.



## نمودار علت و معلول ایشیکاوا

نمودارهای استخوان ماهی معمولاً در طول یک جلسه‌ی گروهی طراحی و روی یک تخته سفید ترسیم می‌شوند. گروه‌ها به محض این که «مسئله‌ای ملزم به بررسی بیشتر» شناسایی شد، می‌توانند قدم‌های زیر را برای طراحی نمودار بردارند:

۱. سر ماهی با بیان مسئله یا مشکل در قالب جمله و قرار دادن آن داخل یک کادر شکل می‌گیرد.

۲. سپس، یک پیکان افقی و به سمت سر ماهی در طول صفحه کشیده می‌شود. این پیکان مانند ستون فقرات ماهی عمل می‌کند.

## نمودار علت و معلول ایشیکاوا

۳. مرحله‌ی بعد شناسایی حداقل ۴ «علت» اصلی است که شاید به مسئله یا مشکل مربوط باشند. برخی از دسته‌بندی‌های متداول برای شروع می‌توانند این‌ها باشند: روش‌ها، مهارت‌ها، تجهیزات، افراد، امکانات، محیط و اقدامات. این علل با پیکان‌هایی از ستون فقرات جدا شده و اولین استخوان ماهی را می‌سازند.

۴. اعضای گروه برای هر علت اصلی باید به ایده‌پردازی درباره‌ی اطلاعاتی جانبی بپردازند که ممکن است بر آن علت اصلی تأثیر بگذارند.

۵. این روند تجزیه‌ی علل تا زمانی که علت اصلی مسئله شناسایی شود ادامه پیدا می‌کند. سپس، گروه، نمودار را تجزیه و تحلیل می‌کند تا درباره نتیجه و گام‌های بعدی به توافق برسد.

## نمودار علت و معلول ایشیکاوا

برای درک بهتر این که چرا برنامه یا موضوعی به درستی پیش نرفته است می توان از روش علت و معلول استخوان ماهی استفاده کرد. این نمودار روشی بصری برای تحلیل علل ریشه ای مشکلات است و می تواند برای سازمان تان مفید باشد. در این مطلب به مفهوم و کاربرد نمودار علت و معلول استخوان ماهی پرداختیم و با آوردن مثالی جزییات آن را بررسی کردیم.

# کاربردهای این نمودار

هر تیم شاید چند دلیل را برای استفاده از روش استخوان ماهی در نظر بگیرد:

- برای شناسایی علل احتمالی یک مشکل؛

- برای کمک به توسعه‌ی محصولی که مسائل و مشکلات مربوط به عرضه‌ی محصولات و یا خدمات در بازار کنونی را مد نظر قرار می‌دهد؛

- آشکارسازی کمبودها یا نقاط ضعف موجود در فرایند کسب‌وکار؛

- برای جلوگیری از تکرار مشکلات و یا فرسودگی شغلی کارمندان؛

- برای اطمینان از این‌که هرگونه اقدام اصلاحی انجام‌شده، مسائل یا مشکلات را حل می‌کند.

# تمرین گروهی شماره دو

در هفته گذشته ضایعات محصول در کارگاه شما پنج درصد افزایش یافته است. با استفاده از نمودار استخوان ماهی، علت یابی کرده و راهکار ارائه دهید.

۱. هشتاد درصد علت را به کدام دسته از عوامل ذیل نسبت می دهید؟

Man منابع (سرمایه های) انسانی

Money مسائل مالی

Material مواد اولیه

Method شیوه ها فرایندهای کاری

Machine ماشین و تکنولوژی

Management مدیریت و محیط کار

۲. عوامل را با جزئیات بیشتر تحلیل کنید.

۳. راهکار ارائه دهید.

# OKR چیست؟



## Objectives

Where you'd like to go



## Key Results

How you'll get there

OKR مخفف «اهداف و نتایج کلیدی» است  
(Objectives and Key Results).  
OKR یک روش هدف گذاری مشترک است که توسط  
تیم ها و افراد برای تعیین اهداف چالش برانگیز و جاه  
طلبانه با نتایج قابل اندازه گیری استفاده می  
شود OKR ها وسیله‌ای برای ردیابی میزان پیشرفت،  
ایجاد همسویی، و تشویق مشارکت حول اهداف قابل  
اندازه‌گیری هستند.



# تاریخچه متدولوژی OKR

➤ روش OKR توسط اندی گروو در اینتل ایجاد شد و توسط او به جان دوئر آموزش داده شد. پس از آن زمان (۱۹۹۹م)، بسیاری از شرکت‌ها از جمله Google، Apartment Therapy، Netflix و سازمان‌های غیرانتفاعی الهام‌بخش مانند Code for America، آن را پذیرفته‌اند. جان دوئر در کتاب «اندازه‌گیری آنچه مهم است» درباره «MBOs» یا «مدیریت بر اساس اهداف» توضیح می‌دهد.

➤ MBO ها زاینده فکر پیتر دراگر بودند و مبنایی را برای نظریه نهایی اندی گروو در مورد OKR ها فراهم کردند. در واقع، نامی که Grove به آنها داد در اصل "iMBOs" و مخفف "Intel Management by Objectives" بود. گروو به غیر از نام اصلی، چند تفاوت کلیدی بین MBO و OKR ایجاد کرد که به دوئر منتقل شدند. گروو به ندرت بدون اینکه اهداف را با "نتایج کلیدی" مرتبط کند (اصطلاحی که به نظر می‌رسد خودش ابداع کرده باشد)، به آنها اشاره می‌کرد. دیگر تفاوت اساسی بین MBO و OKR این است که OKR ها سه ماهه (فصلی) هستند نه سالانه.

# تجربه گوگل

Doerr کسی بود که نام "OKRs" را ابداع کرد. او این فلسفه را در سال ۱۹۹۹ به بنیانگذاران گوگل معرفی کرد. افراد دور یک میز پینگ پنگ که دو برابر یک میز هیئت مدیره می شد، جمع شده بودند، و دوئر یک پاورپوینت به تیم موسس جوان که شامل لری پیج، سرگی برین، ماریسا مایر، سوزان وویچیکی و سالار کمانگر بود، ارائه کرد. اهداف و نتایج کلیدی دوئر برای ارائه پاورپوینت به شرح زیر بودند:

یک مدل برنامه ریزی برای شرکت خود بسازید که با سه نتیجه کلیدی اندازه گیری می شود.

• **KR1** من ارائه ام را به موقع در شصت دقیقه تمام کنم.

• **KR2** ما یک مجموعه نمونه از OKR های سه ماهه برای Google ایجاد می کنیم.

• **KR3** من موافقت مدیریت را برای یک دوره آزمایشی سه ماهه OKR به دست می آورم.

سپس گوگل استراتژی شرکت خود را با این چارچوب مدیریتی تنظیم می کند و بقیه ماجرا اتفاقاتی است که در طول زمان برای گوگل می افتد.

## What are OKRs?

### OBJECTIVES AND KEY RESULTS

OKRs are a management methodology which helps to ensure that your company focuses efforts on the same important issues throughout the organization.

#### OBJECTIVES

**An Objective is what you want to accomplish.**

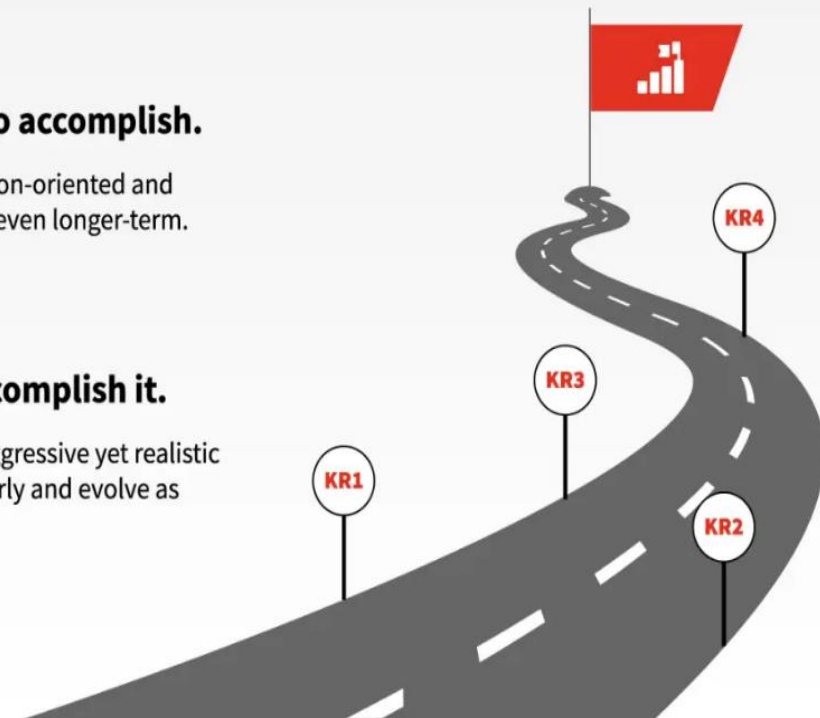
A good Objective is significant, concrete, action-oriented and inspirational. Can be set annually or over an even longer-term.

#### KEY RESULTS

**Key Results are how you will accomplish it.**

Good Key Results are specific, timebound, aggressive yet realistic measurable and verifiable. Can be set quarterly and evolve as work progresses.

**What Matters**



<https://www.whatmatters.com/faqs/okr-meaning-definition-example>

# برنامه بوت کمپ آموزشی یک ماهه OKR

محتوا	آنلاین	محتوا	حضورى	هفته
تکلیف، پشتیبانی PDCA و هدفگذاری (SMART)	شنبه (سه ساعت)	مبانی مدیریت، هدفگذاری هوشمند SMART	پنجشنبه (2 ساعت)	هفته اول
تکلیف، پشتیبانی (تکنیک های FISH BONE, RISK Managemnt, BS)	شنبه (سه ساعت)	کارگاه تکنیک های مدیریتی و حل مسئله (بر اساس استاندارد BABOK کانادا)	پنجشنبه (2 ساعت)	هفته دوم
تکلیف، پشتیبانی (تعیین شاخص های (KPI)	شنبه (سه ساعت)	مبانی عارضه یابی، مدیریت زمان، شاخص های کلیدی عملکرد KPI	پنجشنبه (2 ساعت)	هفته سوم
پشتیبانی و پروژه نهایی OKR	شنبه (سه ساعت)	مبانی OKR و کارگاه	پنجشنبه (2 ساعت)	هفته چهارم
برای متقاضیان گواهینامه قابل ترجمه و معتبر دانشگاهی فقط ارزیابی مجدد انجام خواهد شد.		✓	گواهینامه ورک شاپ بر اساس پروژه نهایی صادر خواهد شد.	

# با تشکر از صبر و شکیبایی شما

srhaghi.blog.ir

➤ راههای ارتباطی:

mitacademy.ir

➤ وبسایت

srhaghi@gmail.com

➤ ایمیل

09936330161

➤ پاسخگویی در ایتا

@srhi1344

➤ تلگرام

@pazh.management

➤ اینستاگرام