

کارگاه آموزشی معرفی OKR

و پیاده سازی آن در صنعت داروسازی



Pharmex
Middle East
2025

7th Pharmex International Exhibition
FDF | COSMEX | NEX | PHARMATECH
PHARMAPACK | BIO | APIs
www.pharmex.me
Tehran, Iran



Pharmaceutical Industries on the Path to self-sufficiency



ALAND
A Land With A Land

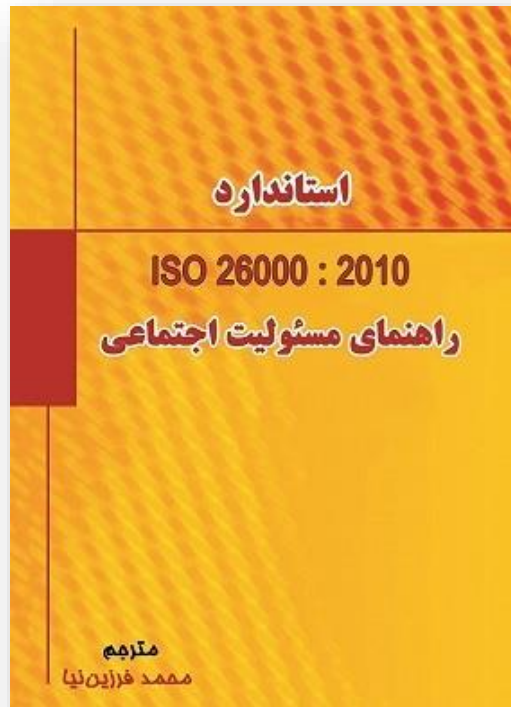
1

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

معرفی تهیه کننده گزارش:

محمد فرزین نیا

- عضو هیات مدیره و رئیس کمیته حسابرسی شرکت اوزان (از گروه دارویی تامین)؛
- مشاور و مدرس در حوزه استراتژی، مدیریت فرایندها، تعالی سازمانی و مسئولیتهای اجتماعی؛
- دارای سوابق متعدد مدیریتی، ممیزی سیستم های مدیریتی و ارزیابی تعالی در شرکتهای داروسازی (تولیدی، پخش و بازرگانی)؛
- مترجم استاندارد بین المللی ISO 26000 (مسئولیتهای اجتماعی شرکتی).



تاریخ های مهم در تکامل OKR

1954

پیتر دراکر: رایانه سیستم مدیریت مبتنی بر اهداف (MBO)

1968

اندرو گروو: الگویی شبیه OKR امروزی و بر اساس MBO در اینتل راه اندازی کرد.

1974

جان دوئر به اینتل پیوست و زیر نظر اندرو گروو به یادگیری الگوی مدیریتی جدید پرداخت.

1999

جان دوئر به عنوان هیات مدیره گوگل از الگوی امروزی OKR در این شرکت پرده برداری کرد.

تعریف رویکرد مدیریتی یا هدف گذاری OKR



OKR مخفف عبارت Objective & Key Results بوده و به معنای «اهداف و نتایج کلیدی» است. در این رویکرد مدیریتی، مکانیزمی برای تدوین و پیگیری اهداف و نتایج کلیدی مرتبط با آنها معمولاً به صورت فصلی در سازمان ارایه می شود.

"هنر مدیریت در این است که از میان فعالیتهای ظاهراً مهم، چند فعالیت خیلی خیلی مهم را انتخاب کند که مزایای حاصل از آنها، بسیار بیشتر از سایر فعالیتهای باشد، تحول ایجاد کند و ضرورت دارد تمرکز مدیران سازمان بر روی همین اهداف باشد."



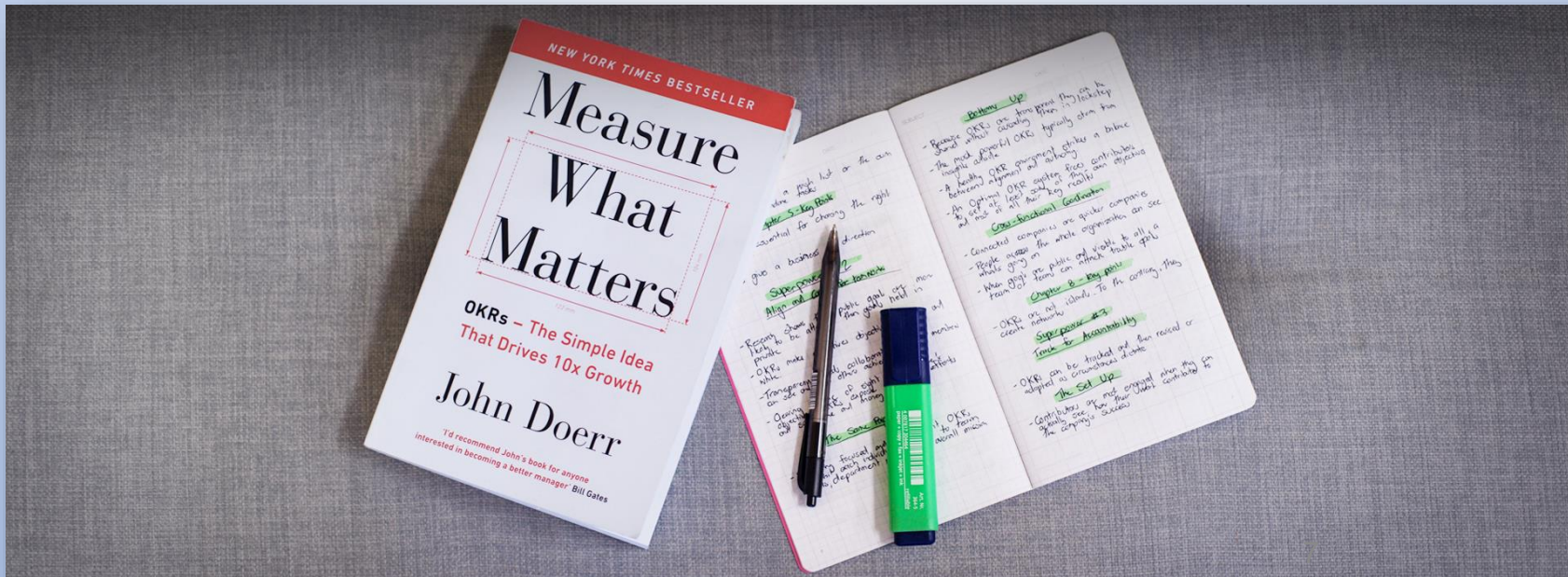
اندرو گروو (هم بنیان گذار و مدیرعامل سابق اینتل)



"ایده پردازی ساده است،

همه چیز در اجراء خلاصه می شود."

جان دوئر



داستان سه بناء در كليسا ...



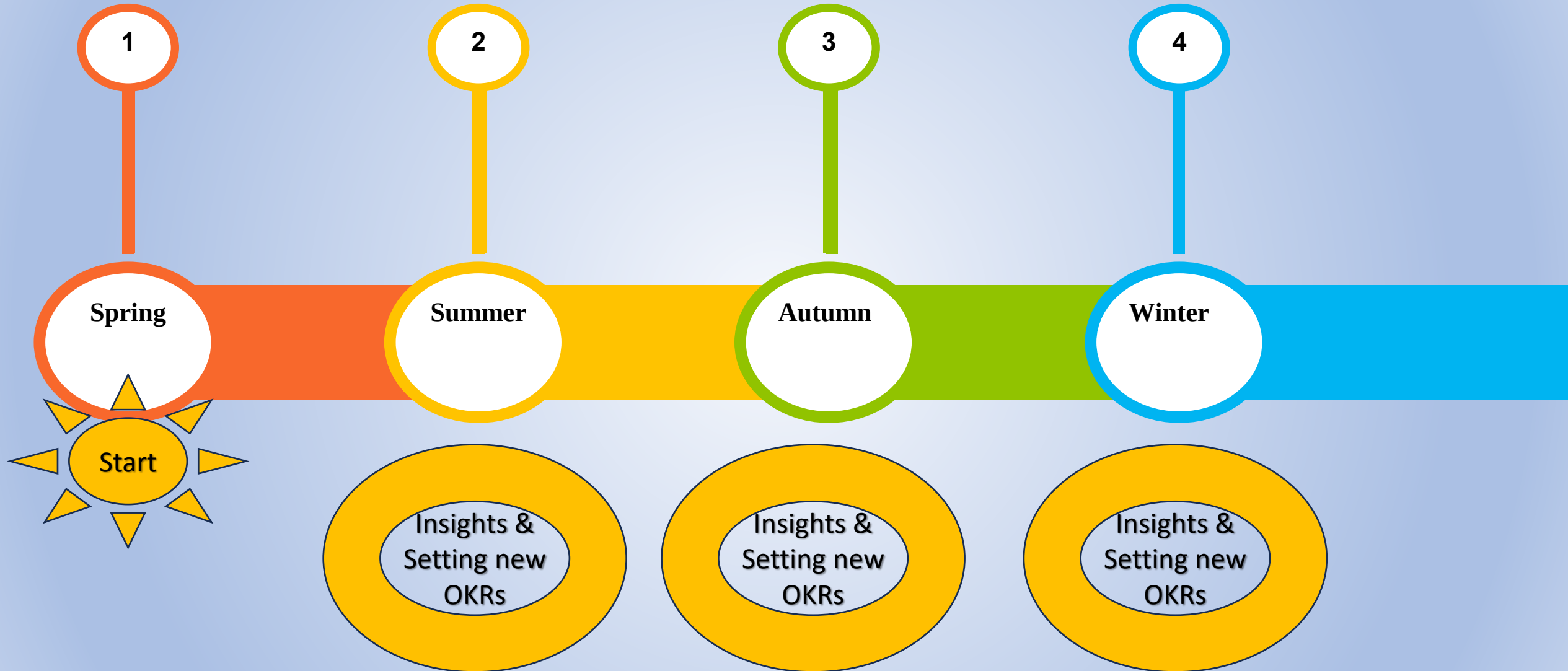
سلسله مراتب در OKR



چرخه OKR



Annual Objectives



ویژگی های هدف در OKR



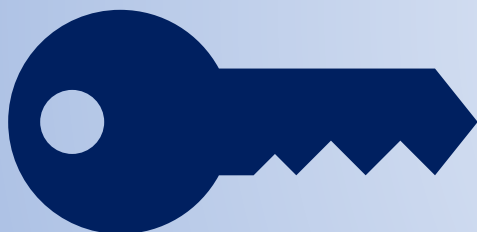
۱. یک مسیر و جهت جدید را نشان می دهد.

۲. قابل پیگیری در یک فصل (سه ماه)

۳. کیفی (نه کمی)

۴. الهام بخش ولی قابل درک برای پرسنل

ویژگی های نتیجه کلیدی در OKR



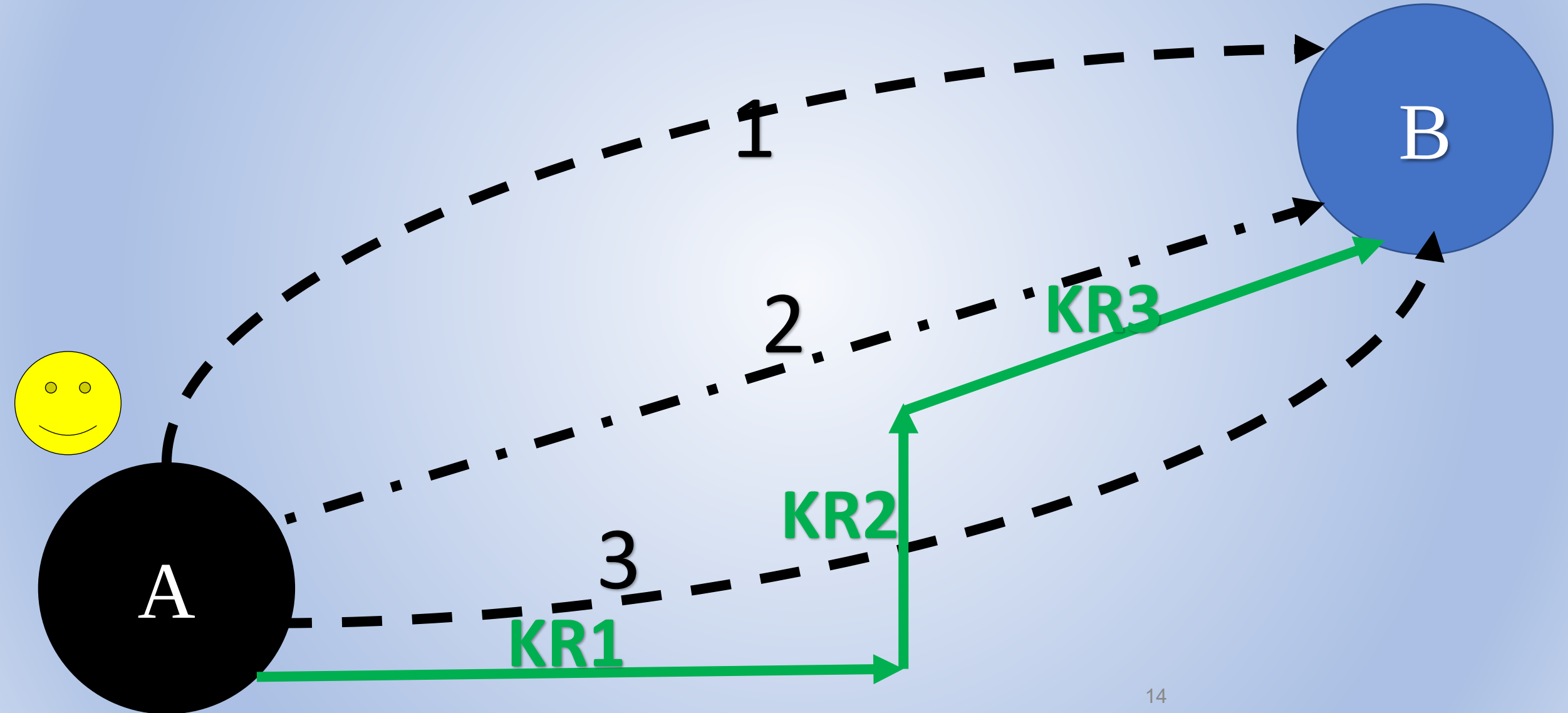
۱. هدایت کننده رفتار مناسب، دارای مالک مشخص و مقداری بالاتر از توان معمول مان

۲. پیشرفت محور

۳. کمی (نه کیفی)

۴. الهام بخش ولی قابل درک برای پرسنل

ارتباط O با KR



هدف: افزایش فروش ۴ محصول A، B، C و D در جهت افزایش فروش کلی شرکت و قرارگیری در بین ۵ شرکت برتر بورسی در سه ماهه اول ۱۴۰۴.

تعیین نتایج کلیدی بر
اساس نظرات کارشناسی
مدیران و افراد کلیدی



نتیجه کلیدی ۴: افزایش سهم بازار محصول A به میزان ۲۰ درصد تا پایان خرداد ماه از طریق افزایش فعالیت‌های بازاریابی.

نتیجه کلیدی ۳: افزایش تیراژ تولید محصولات B، C و D به میزان ۲۰ درصد در سه ماهه اول ۱۴۰۴ (نسبت به سه ماهه آخر ۱۴۰۳).

نتیجه کلیدی ۲: عقد قرارداد با سه شرکت پخش جدید با تمرکز بر محصولات مدنظر.

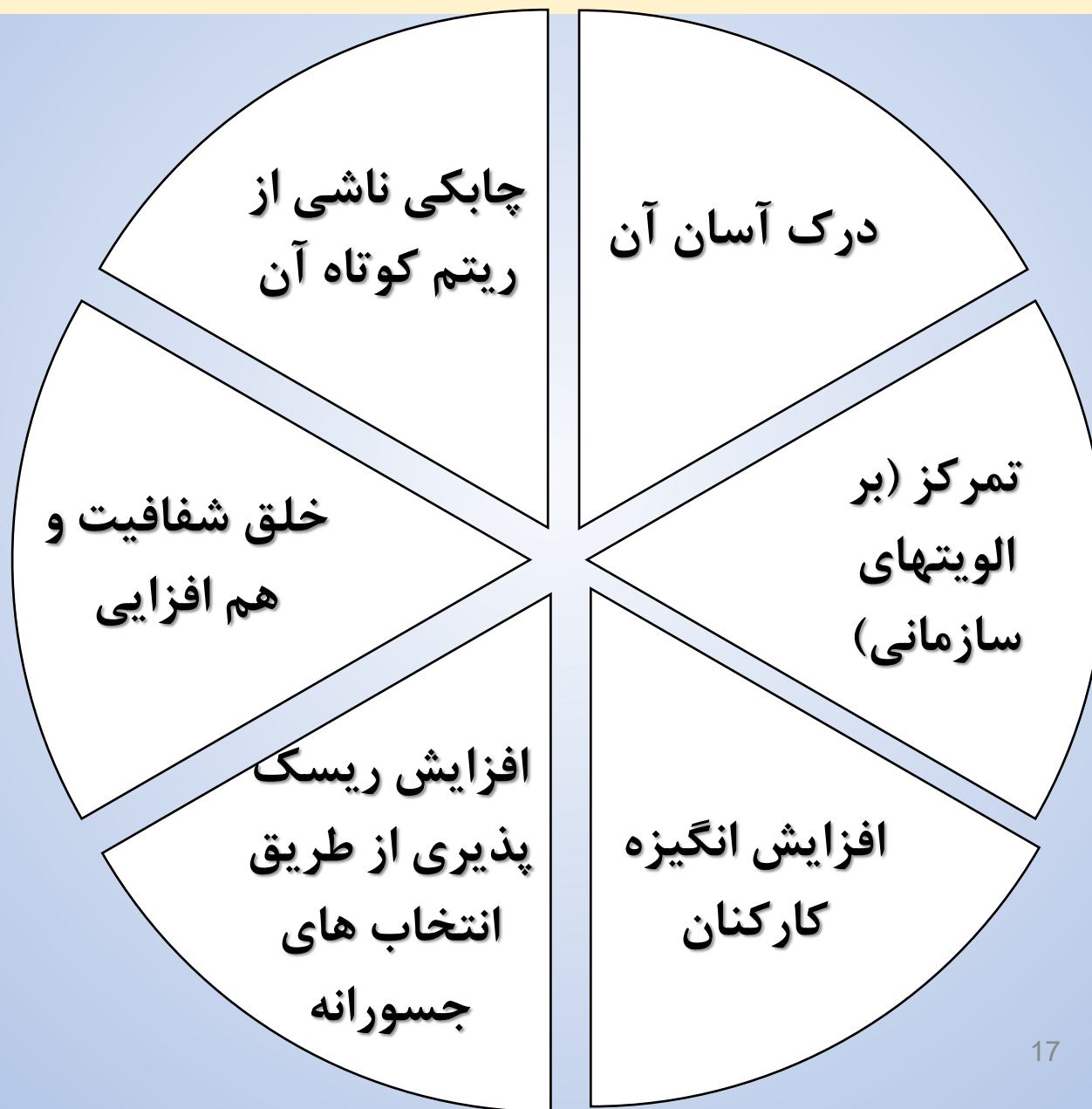
نتیجه کلیدی ۱: دریافت مجوز افزایش قیمت سه محصول A، B و C از سازمان غذا و دارو.

پرسش مهم: مالک هر
نتیجه کلیدی کیست؟

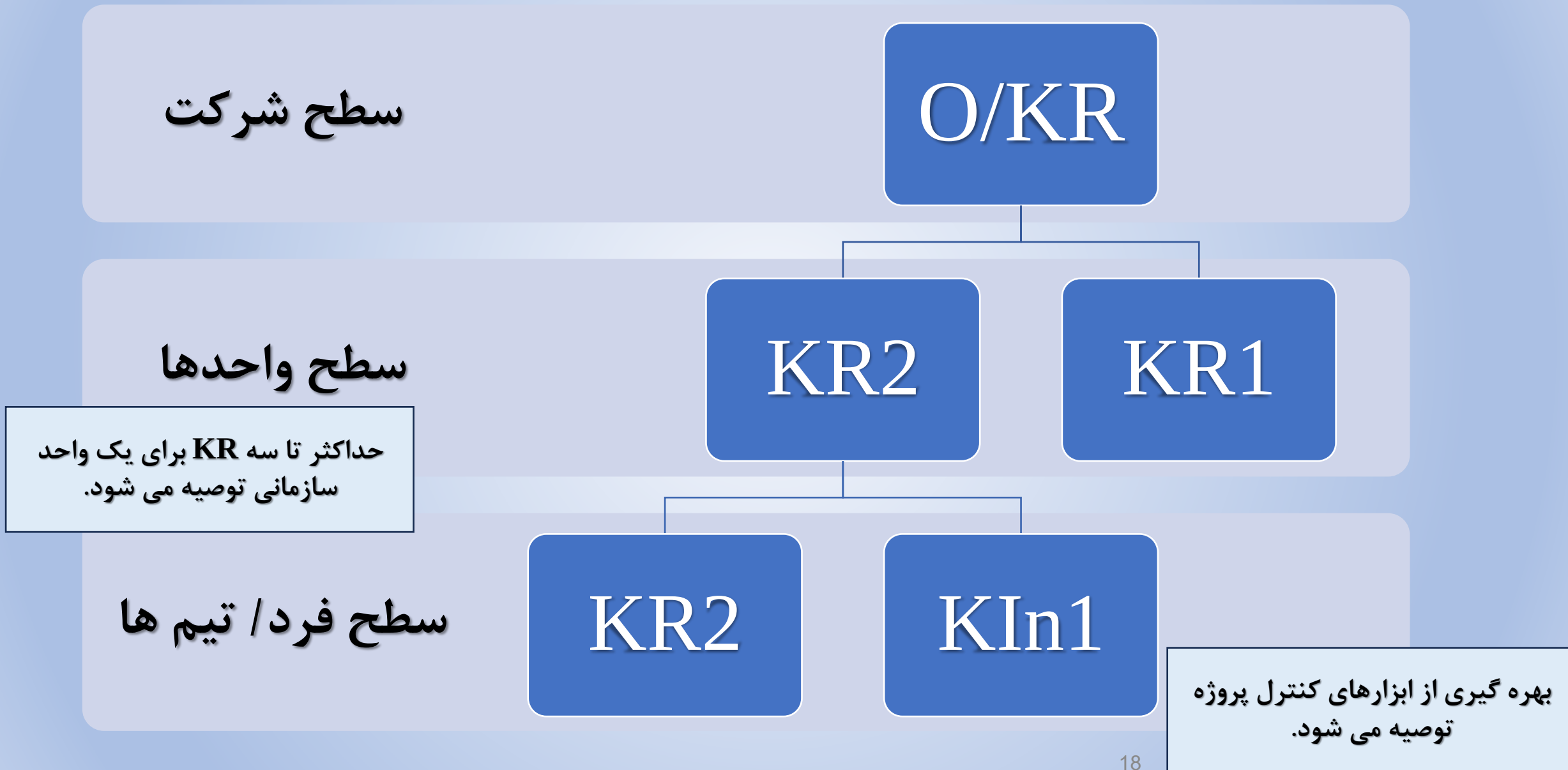
چرا OKR برای سازمان های امروزی ضروری است؟



مزایای استقرار OKR در یک شرکت ...



نحوه آشنایی و همسوسازی OKR ها در یک شرکت داروسازی



نکات مهم در اجرای OKR

- ضرورت مشارکت مدیران واحدها و تیم ها در تعیین OKRها
- ضرورت هم راستایی OKRها با ارکان جهت ساز و جهت گیری های استراتژیک شرکت
- ضرورت اطلاع رسانی OKRها به کلیه سطوح سازمانی
- برگزاری منظم و مستمر جلسات Check-In
- دینامیک (پویا و زنده بودن OKRها)
- ضرورت پیگیری و امتیازدهی به OKRها (خودارزیابی ها هم مهم است)
- درس آموخته های اجراء (بینش ها) حفظ و تسهیم شود.

امتیازدهی به OKR ها در پایان هر فصل ضروری است.

توجه به ثبت یادگیری ها
(بینش ها) هم اهمیت
بالایی دارد.

Objective: Turn the sales pipeline in the African markets into an effective sales machine

Overall Score: 0.5

KR 1: Increase Conversion Rate from 10-25 % on all leads

0.3 - 0.6

KR 2: Reduce time spent in the sales cycle by 20 %

0 - 0.3

KR 3: Open 5 new stores in African countries

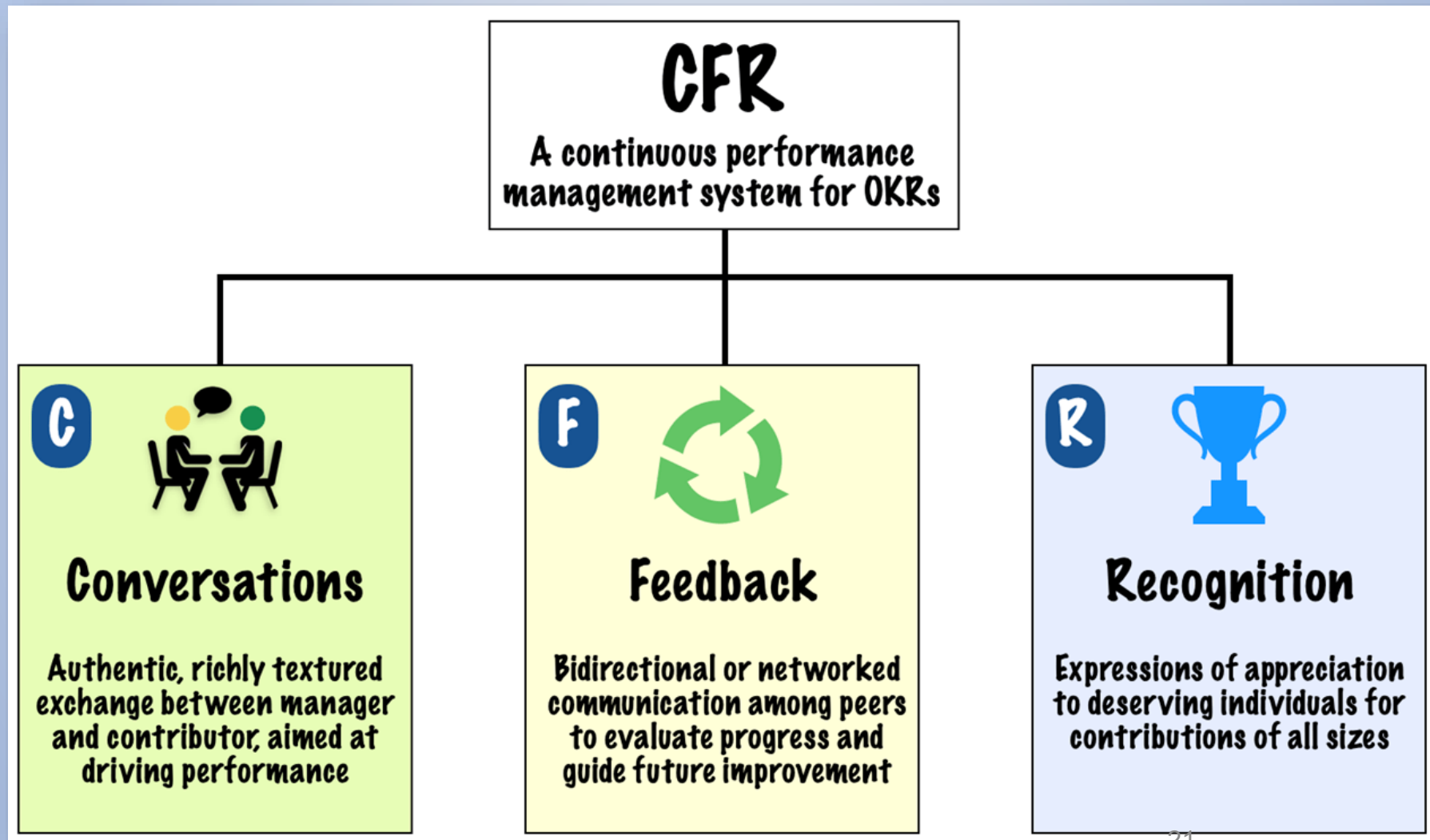
0.6 - 1.0

Failed to make
progress

Made Progress,
Short on Completion

Delivered

ارزیابی عملکرد مدیران و OKR



جمع بندی بحث ها و نکات تکمیلی

- OKR تمرکز، شفافیت، هم افزایی و فضای همکاری و گفتگو و فیدبک دان های متقابل را در سازمان تقویت می کند.
- OKR ساده است و بیشتر بر اجرا به جای تدوین تاکید دارد.
- پیاده سازی آن در شرکتهای داروسازی می تواند ارزش افزوده خوبی خلق نماید و از کاغذبازی ها و مستندسازی های متداول جلوگیری می کند.
- عزم و اراده و حمایت مدیران ارشد در پیاده سازی این رویکرد، پیش شرط نخستین و اساسی است.

با تشکر از توجه شما و آرزوی سربلندی و سلامتی برای شما

محمد فرزین نیا

m.farzinnia@gmail.com