

گزارش مدیران محصول در ایران

سال ۱۴۰۲



فهرست مطالب

- ۰. درباره گزارش پیش رو
- ۱. مدیریت محصول از نگاه صنعت و نوع کسب و کارها
- ۲. مدیریت محصول از نگاه ساختار و نقش‌های سازمانی
- ۳. مدیر محصول از نگاه مهارت‌ها و تجربه‌کار
- ۴. مدیر محصول از نگاه مسئولیت، آتوریتی و حقوق و مزایا
- ۵. مدیریت محصول از نگاه مدیر محصول
- ۶. گام‌های رو به جلو
- ۷. تیم گزارش

مدیران محصول مهم‌ترین مسئولیت خود را کشف محصول و طراحی استراتژی محصول می‌دانند، اما بیشتر زمان روزانه خود را درگیر دلیوری محصول هستند. همچنین در هفتاد درصد از سازمان‌ها، مدیران محصول احساس می‌کنند که آتوریته بالایی ندارند و حدود نیمی از آن‌ها در پیش‌برد کارهای خود استرس را تجربه می‌کنند. تنها یک‌سوم از مشارکت‌کنندگان اعلام کرده‌اند که بین کار و زندگی خود احساس تعادل دارند، با این وجود فقط سه درصد از مشارکت‌کنندگان بیان کرده‌اند که از ایفای نقش در حوزه مدیریت محصول احساس خوشحالی و شادکامی نمی‌کنند. داده‌های گزارش نشان می‌دهد که مدیران محصول این شغل را دوست دارند و نسبت به بودن در آن از لحاظ درونی حس خوشایندی دارند، با این حال مشکلات ساختاری و چالش‌ها در سازمان‌ها برایشان آزردهنده است. بسیاری از مدیران ارشد محصول نیز بیان کرده‌اند که کمبود نیروی متخصص از مهم‌ترین چالش‌های آنان است، که ممکن است نبود این نیروی متخصص چالش‌های سازمانی را تشدید کند. امیدواریم گزارش تهیه شده بتواند مبنایی را برای گفت‌وگو و تبادل نظر ایجاد کند .



محمد جعفری

بنیان‌گذار و دبیرعلمی مدرسه بوژان

گزارش اول



مدیریت محصول

سرنخ‌ها، چراغ‌های روشن

مخاطبان گزارش

- مدیران محصول در سطوح مختلف
- بنیان‌گذاران و مدیران عامل
- سرمایه‌گذاران و اعضای هیئت‌مدیره
- مدیران اجرایی و تصمیم‌گیرندگان کلیدی
- طراحان محصول، مدیران پروژه، مالکان محصول، تحلیل‌گران داده و فعالان حوزه منابع‌انسانی

اهداف گزارش

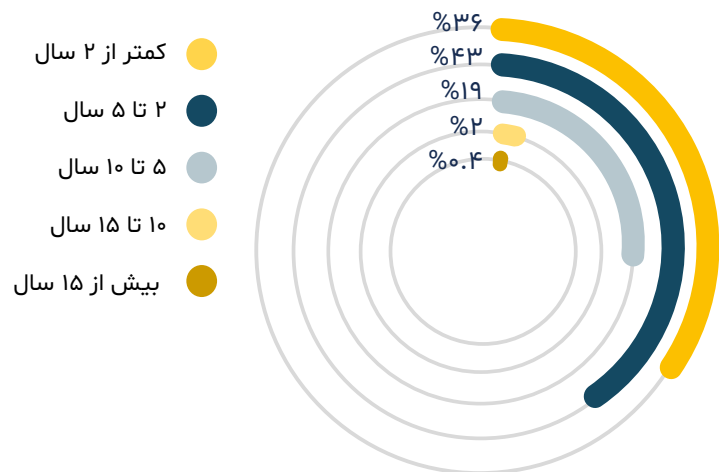
- درک بهتر مسیر شغلی مدیر محصول
- چالش‌ها و دغدغه‌های تیم‌های محصول
- شناخت بهتری از عنوان شغلی مدیریت محصول و کمک به توسعه و ارتقاء آن
- بهبود تعامل و همکاری بین مدیران محصول و سایر بخش‌های سازمان
- نگاهی به کیفیت زندگی و رضایت شغلی مدیران محصول
- تمرکز بر مهم‌ترین مهارت‌ها و مسئولیت‌های مدیران محصول

نقشه شناخت

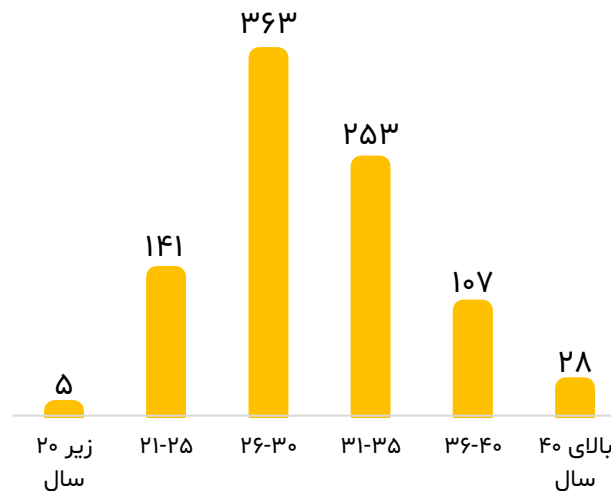
۸۹۷ نفر از فعالان حوزه محصول در گردآوری داده‌های این گزارش مشارکت داشته‌اند.



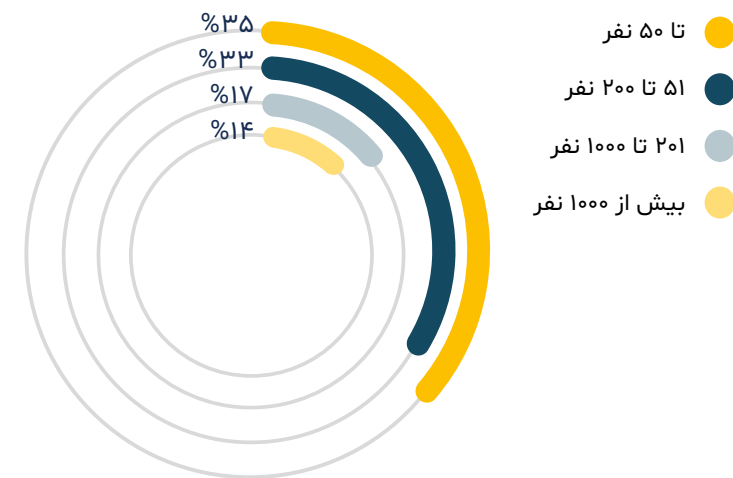
سابقه فعالیت شغلی مرتبط با مدیریت محصول



سن شرکت‌کنندگان



اندازه سازمان شما چقدر است؟



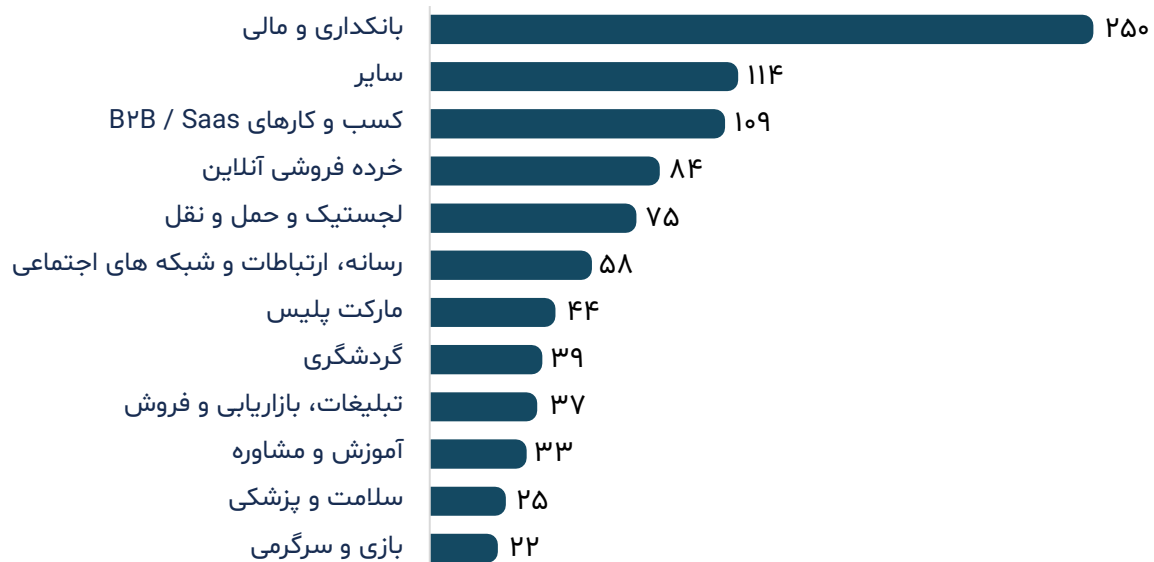
نقشه شناخت



سایر استان‌ها ۱۳.۵٪
۱۲۱ نفر



پراکندگی صنعت مشارکت‌کنندگان



عنوان شغلی شما در سازمان چیست؟



- مهم ترین چالش های مدیران محصول نوآوری و توسعه محصول، ساختارها و فرآیندها و ضعف در استراتژی محصول بوده است.
- بیش از ۸۰٪ مدیران محصول از نفس کار مدیریت محصول رضایت دارند.
- مدیران محصول در سازمان های زیر ۵۰ نفر مهم ترین چالش خود را نبود ساختار و فرآیندهای مشخص می دانند.
- صنعت فینتک و بانکداری پرمقتضای ترین صنعت برای مدیران محصول بین صنایع مختلف بوده است.
- صنایع خرده فروشی آنلاین و لجستیک و حمل و نقل بالای ۲۰۰ نفر عموماً تمام سطوح مدیریت محصولی را در سازمان خود تعریف کرده اند.
- حل مسئله مهم ترین مهارت یک مدیر محصول شناخته می شود.
- مدیران محصول کشف محصول را مهم ترین مسئولیت خود می دانند، این در حالی است که بیشترین زمانشان را صرف دلیوری محصول می کنند.
- بیش از ۴۰٪ از مدیران محصول و مدیر محصول یار (APM) ها کمتر از ۲ سال در این حوزه سابقه داشته اند، این عنوان شغلی در سال های اخیر در حال رشد است.
- در سازمان های بیش از ۲۰۰ نفر، کسب و کارهای مارکت پلیس بیشترین میزان حقوق را برای مدیران محصول در نظر می گیرند.
- جوان ترین سی پی او ۲۵ سال سن دارد.
- فقط ۱۲٪ از مدیران محصول کنونی قبلاً در بخش توسعه نرم افزار مشغول به کار بوده اند.
- یکی از مهم ترین دغدغه های مدیران محصول در سطوح بالاتر، نبود نیروی متخصص ذکر شده است.
- ۴۵٪ از مدیران محصول اظهار کرده اند که در این جایگاه شغلی تعادل کار و زندگی ندارند.
- استرس شغلی مدیران محصول با افزایش تجربه و ارتقای عنوان شغلی کمتر می شود.
- ۱۶٪ از مدیران محصول با اینکه آتوریتی پایی دارند، مسئول نتیجه و یا خروجی محصول هم هستند.

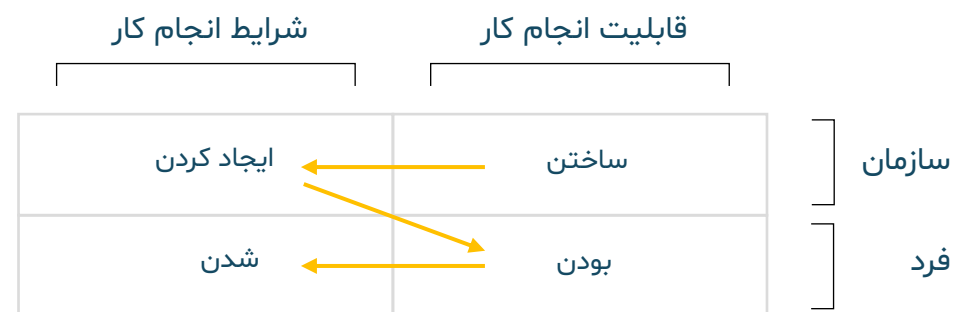
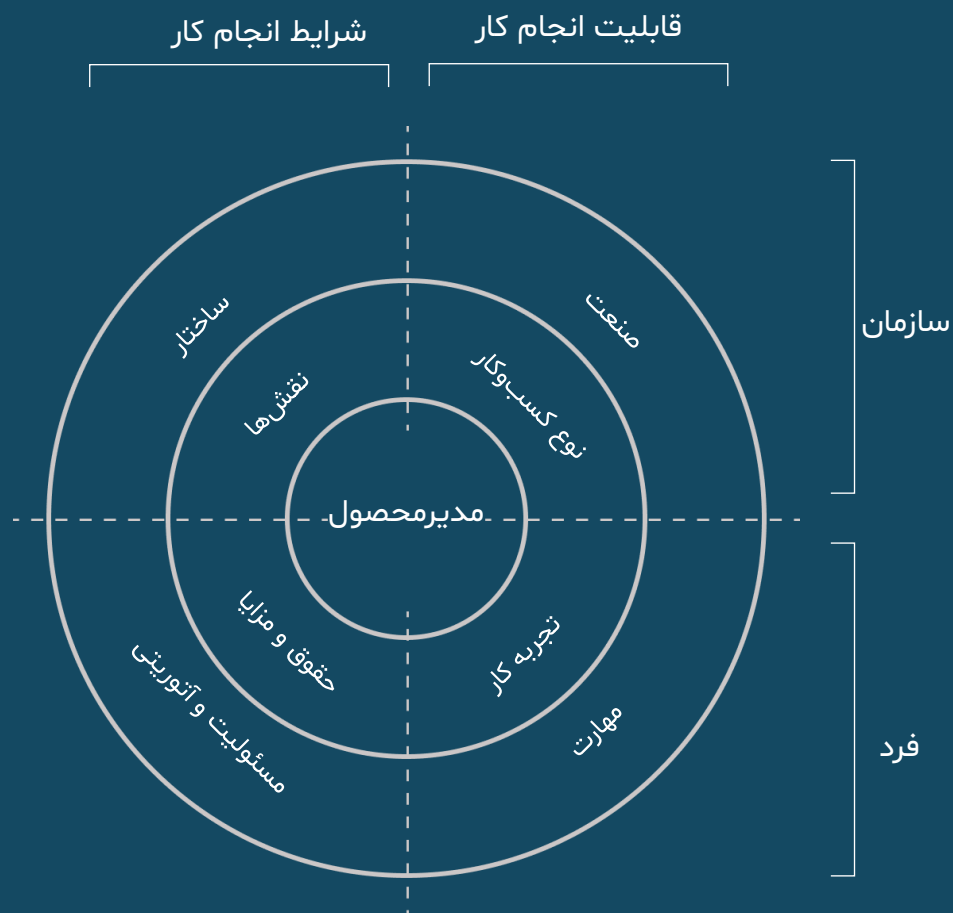
آنچه از دنبال کردن سرنخها یافتیم...

مدل مفهومی، چراغ راه

در طول مسیر این گزارش، به منظور ایجاد ساختار یکپارچه‌ی داده‌ها از این ساختار ماتریسی دایره‌ای استفاده کرده‌ایم. ماتریس چهار حالتی قرار گرفته در سمت راست صفحه، منطق و زیربنای مدل ۹ بخشی سمت چپ است.

در اینجا تلاش کرده‌ایم یافته‌های مهمی را که از فعالین این حوزه دریافت و جمع کرده‌ایم از دو منظر درونی و بیرونی + سازمانی و فردی به تصویر درآوریم و دسته بندی کنیم.

در قسمت بالای دایره، دو حالت کلی به نام‌های قابلیت انجام‌دادن کار و شرایط انجام‌دادن کار قرار گرفته است، این دو معرف قابلیت‌های درونی و شرایط بیرونی هستند، قابلیت‌های درونی در یک فرد یا سازمان مواردی هستند که می‌بایست ایجاد شوند یا وجود داشته باشند، و شرایط انجام‌دادن کار موضوعاتی است که ایجاد بستر مساعد برای مدیریت محصول در بُعد فردی و سازمانی را تسهیل می‌کنند.

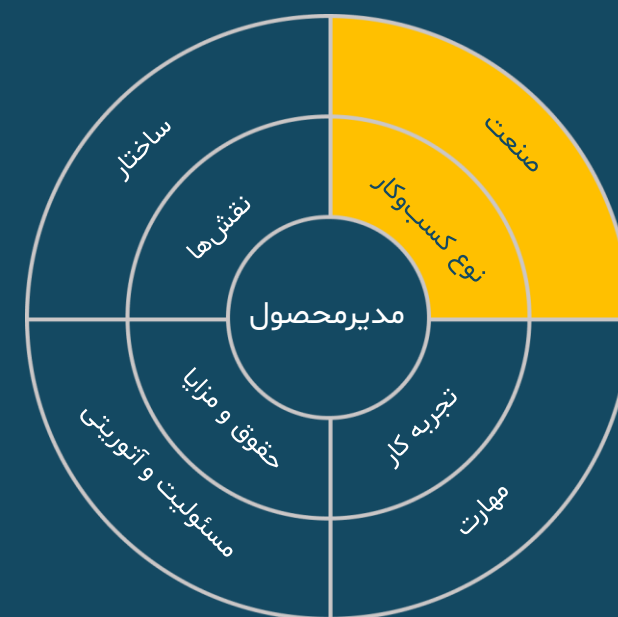


۱. فصل اول

صنعت و نوع کسب و کار

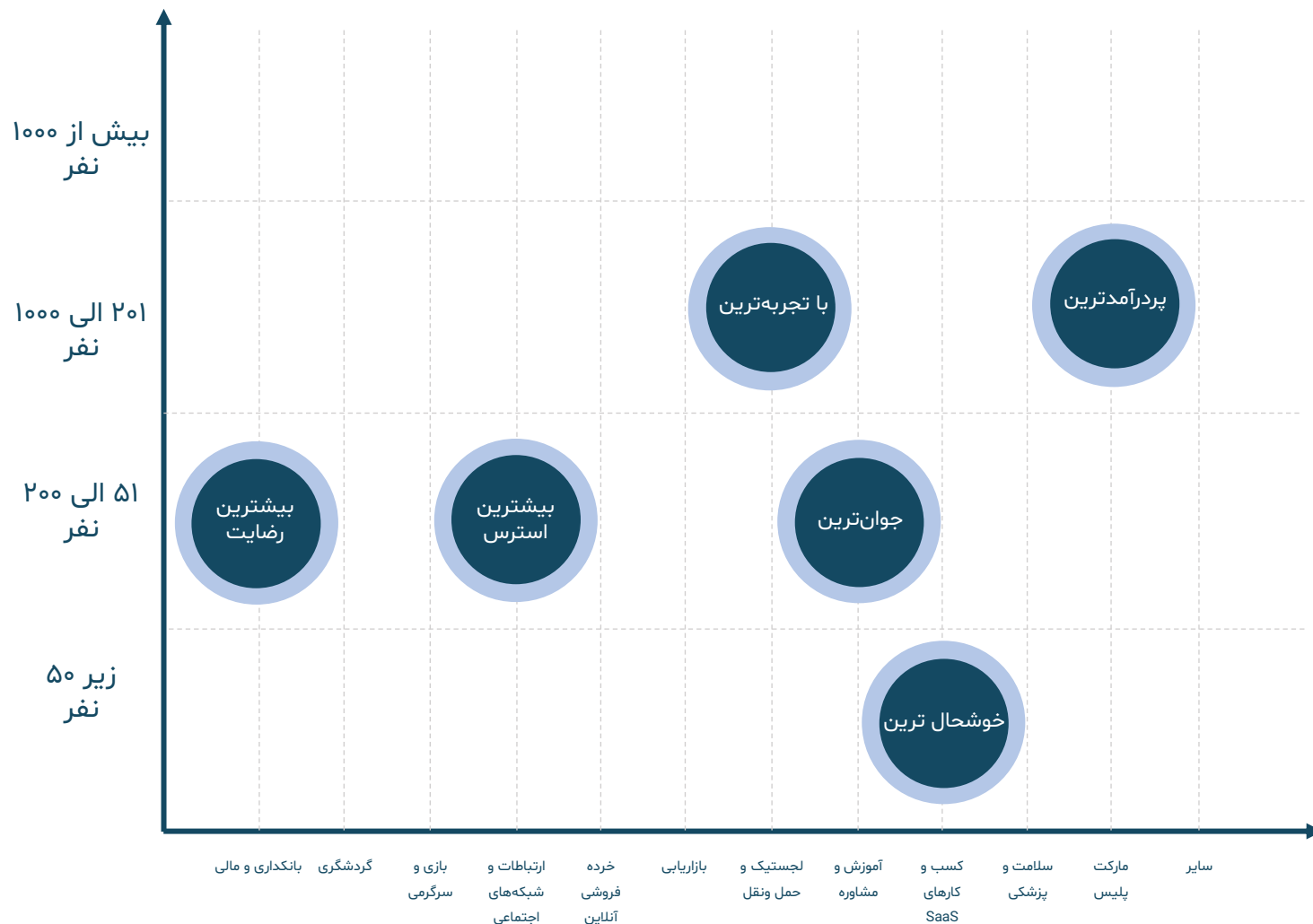
در بخش صنعت و نوع کسب و کار، این موضوعات را پوشش می‌دهیم:

- وضعیت در یک نگاه
- نگاهی بر آمار
- تحلیل‌های بینش‌بخش



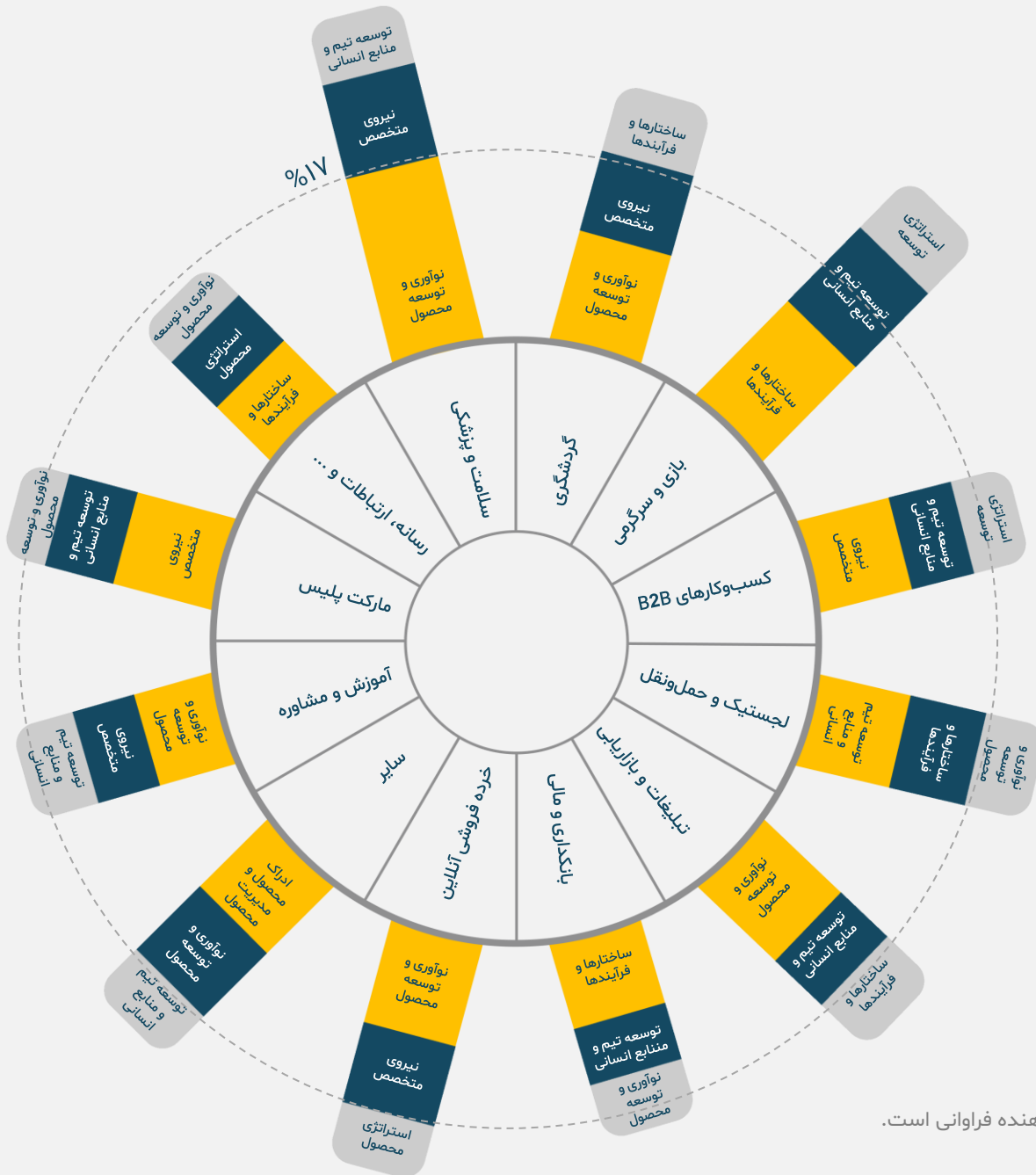
صنعت و نوع کسب‌وکار

از دید مدیران محصول مشارکت‌کننده، صنعت و اندازه سازمان، تاثیر بالایی در جنبه‌های مختلف کاری فردی و جمعی داشته است. در این بخش، با دو محور اصلی روبه‌رو هستیم: محور عمودی که در آن مشارکت‌کنندگان را بر حسب اندازه سازمان‌هایشان در ۴ دسته متفاوت قرار داده‌ایم و محور افقی که در آن صنایع مخاطبان را به عنوان عامل جداکننده در نظر گرفته‌ایم. با این تقسیم‌بندی سعی کرده‌ایم تا مرزبندی‌های ایجاد شده بر اساس این دو فاکتور را تمایز دهیم.



"نوآوری و توسعه محصول" پرتکرارترین چالش در بین مدیران محصول صنایع مختلف است.

به طور میانگین، ۱۳٪ از مدیران محصول
مهم‌ترین چالش سازمان خود را نوآوری و
توسعه محصول می‌دانند.

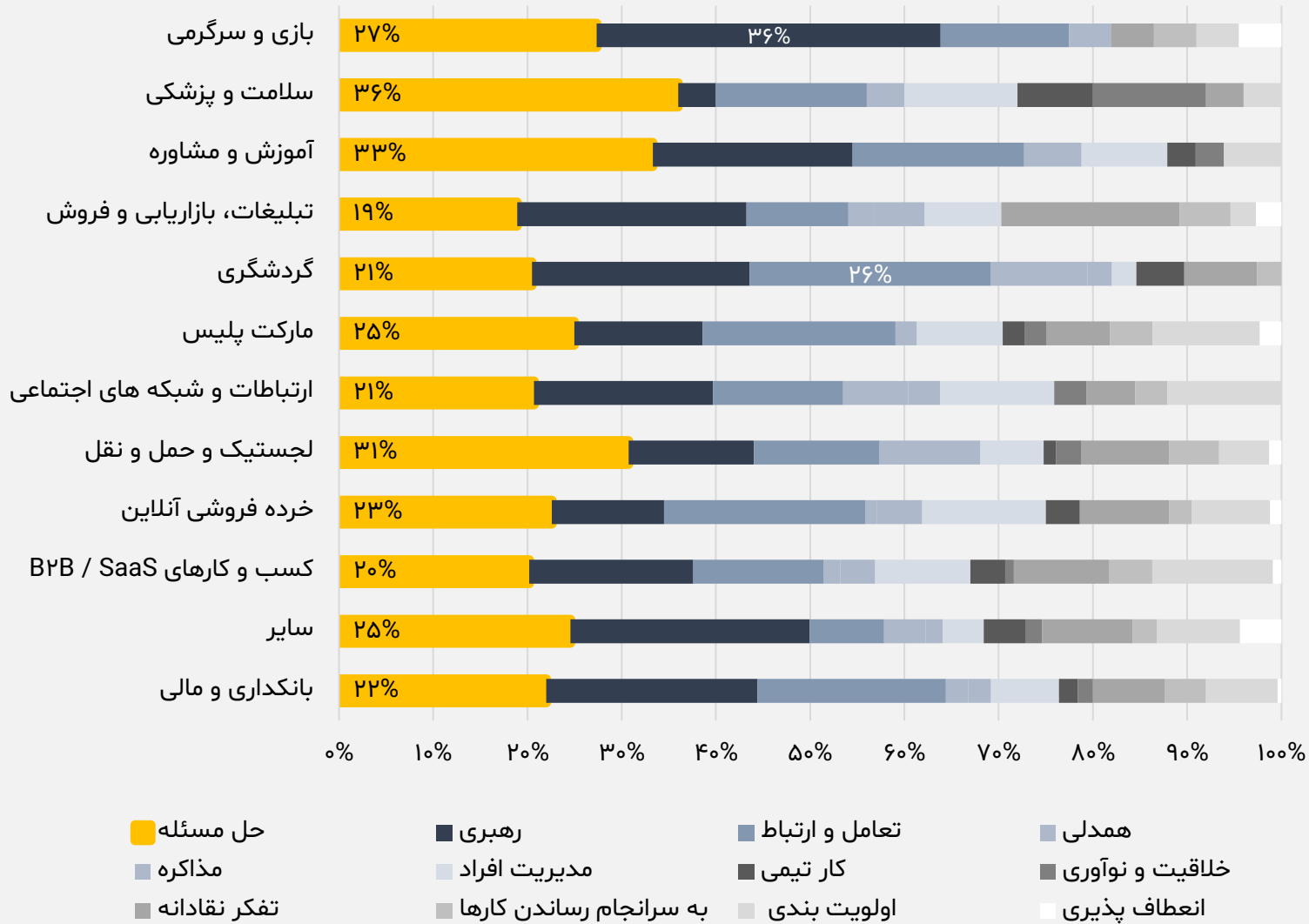


مساحت مستطیل نشان دهنده فراوانی است.

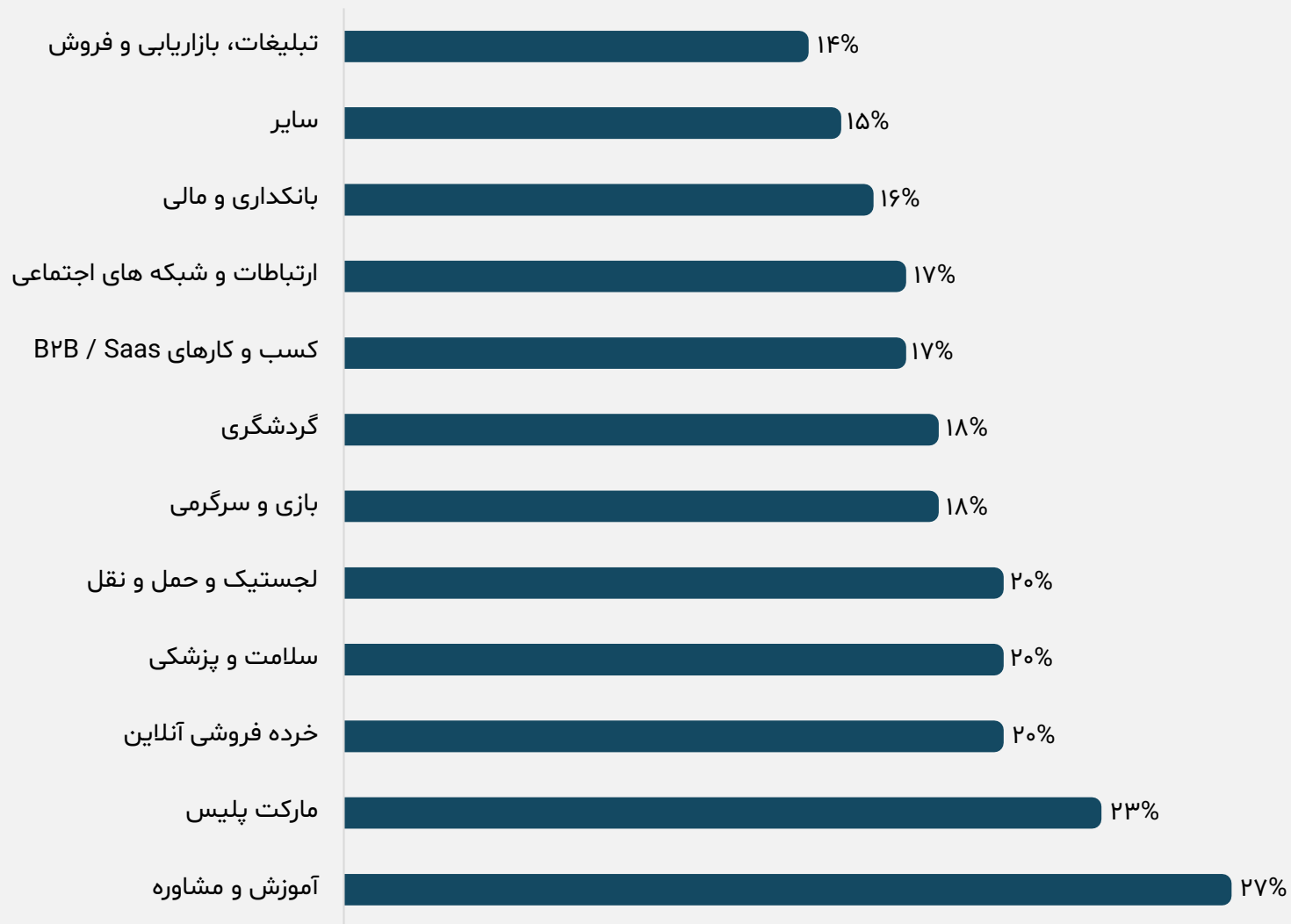
مهارت حل مسئله غالبترین مهارت در بین صنایع مختلف برای مدیران محصول بوده است.

به نظر می‌رسد مهارت رهبری در صنعت بازی و سرگرمی اهمیت بیشتری دارد. همچنین، مدیران محصول فعال در صنعت گردشگری تعامل و ارتباط را مهم‌ترین مهارت می‌دانند.

سهم اهمیت هر مهارت در هر کدام از صنایع



میزان رضایت کامل شغلی در صنایع مختلف

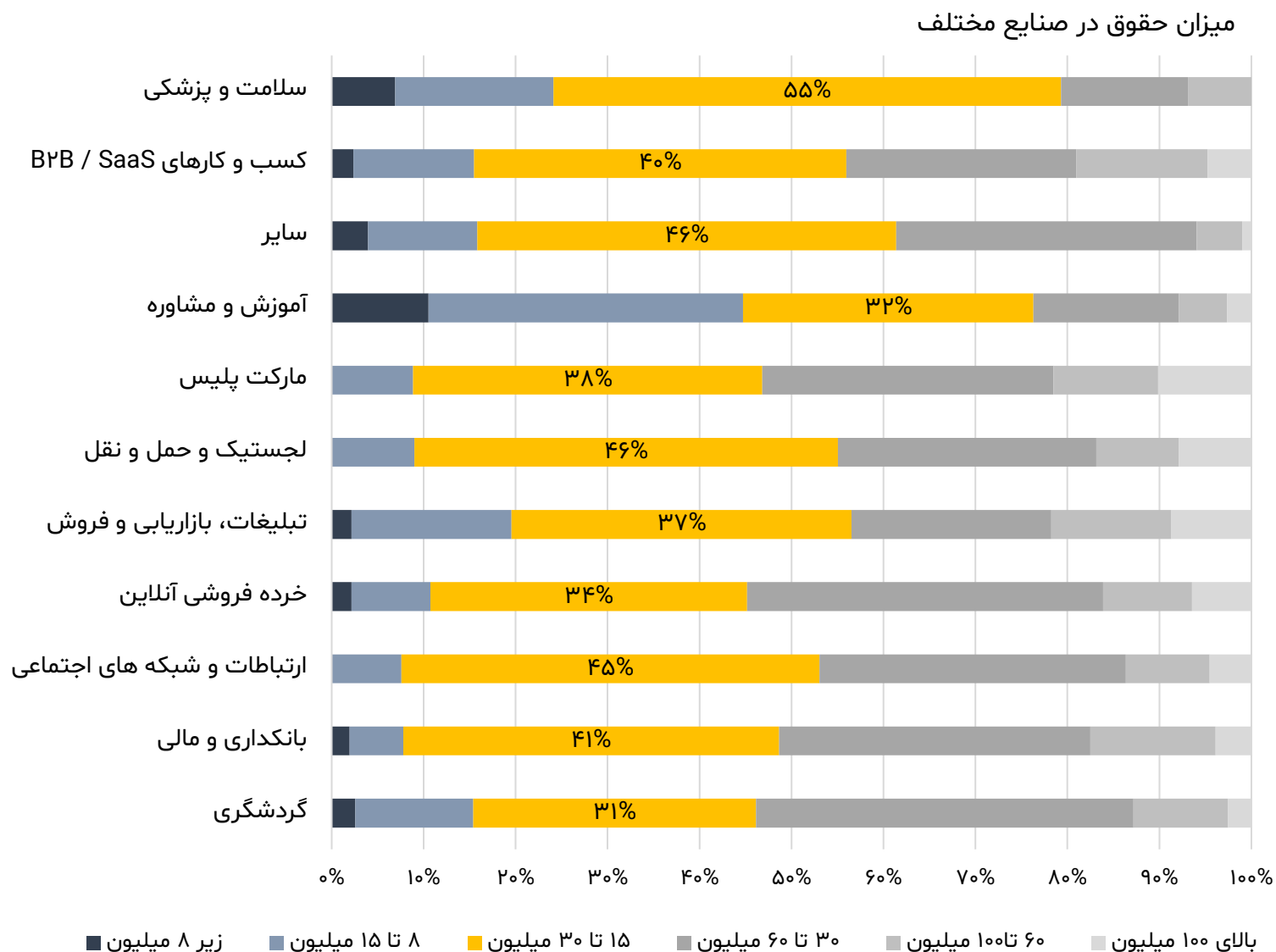


۲۷% از مدیران محصول فعال در صنعت آموزش و مشاوره، از کار خود رضایت کامل داشته‌اند.

مدیران محصول در کسب‌وکارهای مارکت‌پلیس نیز رضایت نسبی بالایی از این شغل داشته‌اند. صنعت تبلیغات، بازاریابی و فروش، کمترین میزان رضایت‌مندی را گزارش داده‌اند.

کسب‌وکارهای مارکت‌پلیس سهم بیشتری از حقوق‌های بالای ۱۰۰ میلیون تومان را دارند.

در صنعت سلامت، بیش از ۷۵٪ مدیران محصول حقوقی کمتر از ۳۰ میلیون تومان دریافت می‌کنند. گردشگری، مارکت پلیس، خرده‌فروشی آنلاین و بانکداری بیش از ۵۰٪ مدیران محصول بالای ۳۰ میلیون تومان دریافت می‌کنند.

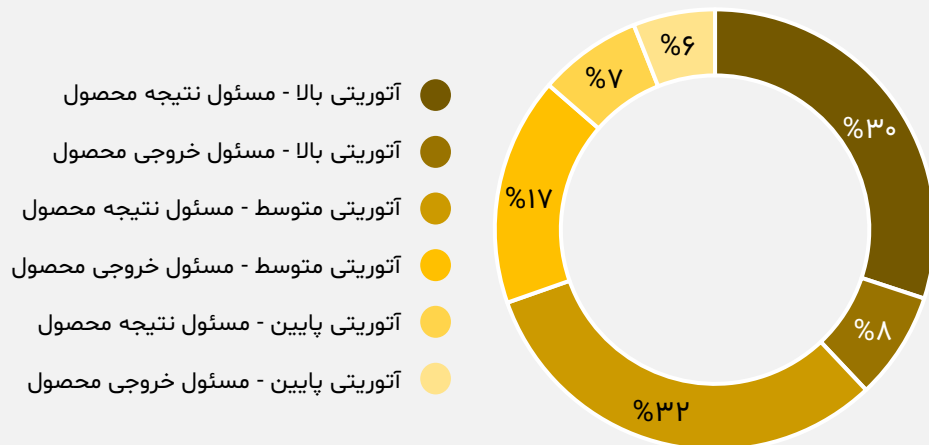




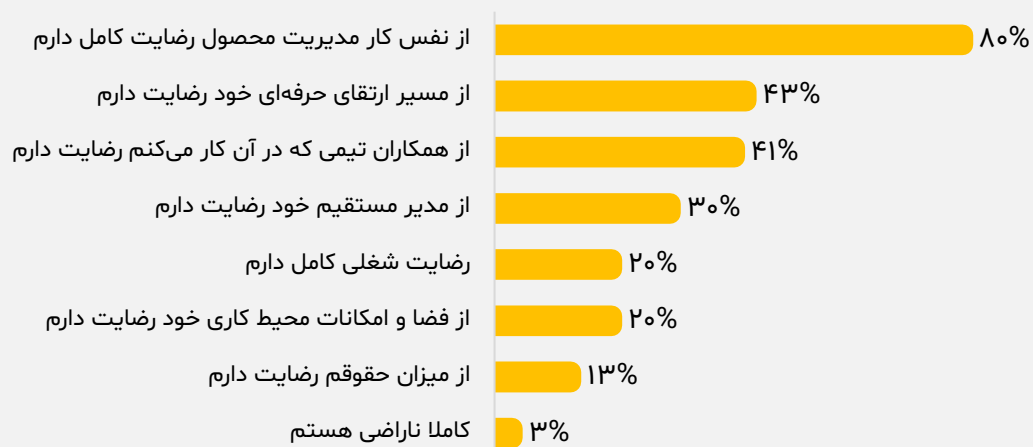
- به نظر می‌رسد که خوشحال‌ترین مدیران محصول، در **کسب‌وکارهای B2B و SaaS** فعال بوده‌اند. اما به طور کل، تفاوت صنایع اختلاف معناداری را در شادکامی افراد نشان نمی‌دهد.
- پراسترس‌ترین صنایع، **رسانه، ارتباطات و شبکه‌های اجتماعی** بوده که پس از آنها، صنعت آموزش و مشاوره قرار دارد.
- صنعت **آموزش و مشاوره**، با وجود استرس بالا، درصد افرادی که در آن از کار مدیریت محصول رضایت کامل داشته‌اند، برتری معناداری داشته است.

نگاهی بر سازمان‌های زیر ۵۰ نفر

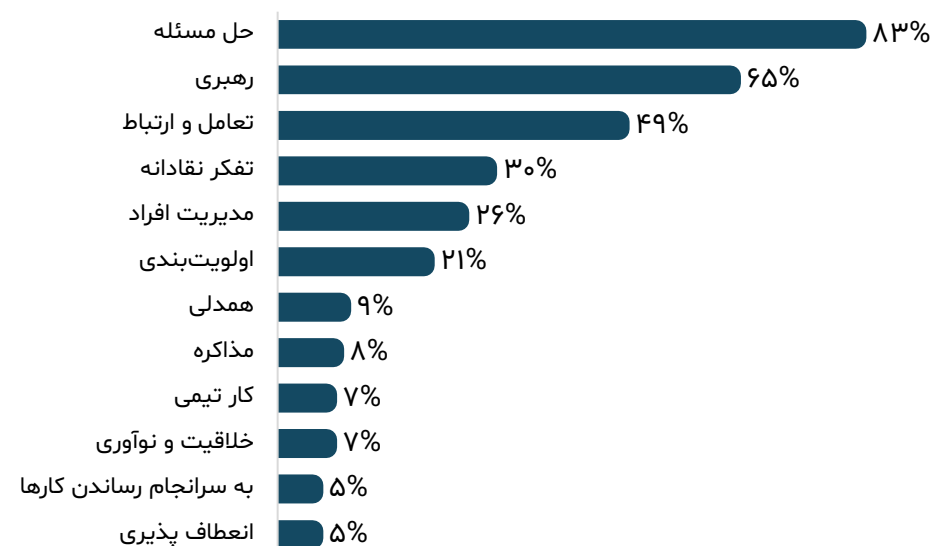
در سازمان‌های زیر ۵۰ نفر، مدیران محصول آتوریتی بیشتری دارند و مسیر رشد خود را جذاب‌تر می‌دانند.



رضایت شغلی

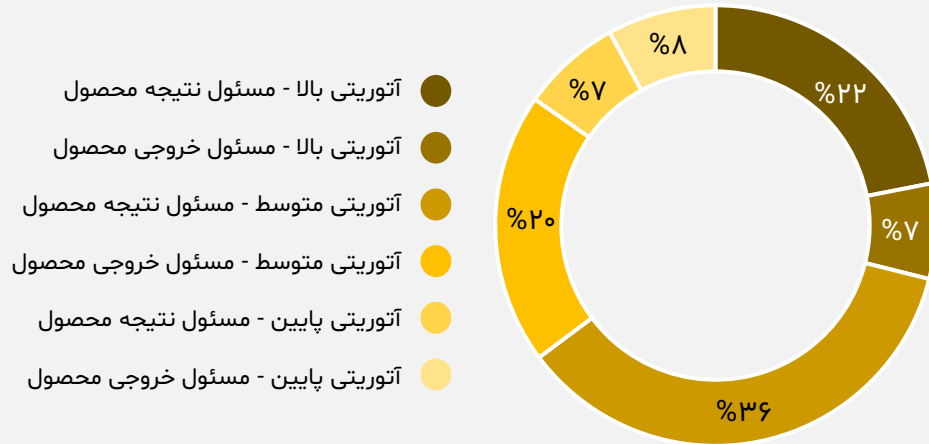


مهم‌ترین مهارت‌ها

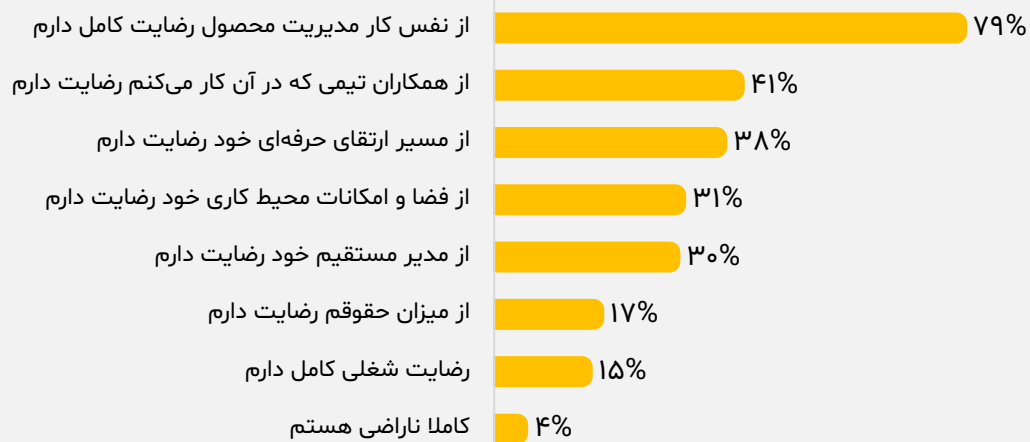


نگاهی بر سازمان‌های بین ۵۱ تا ۲۰۰ نفر

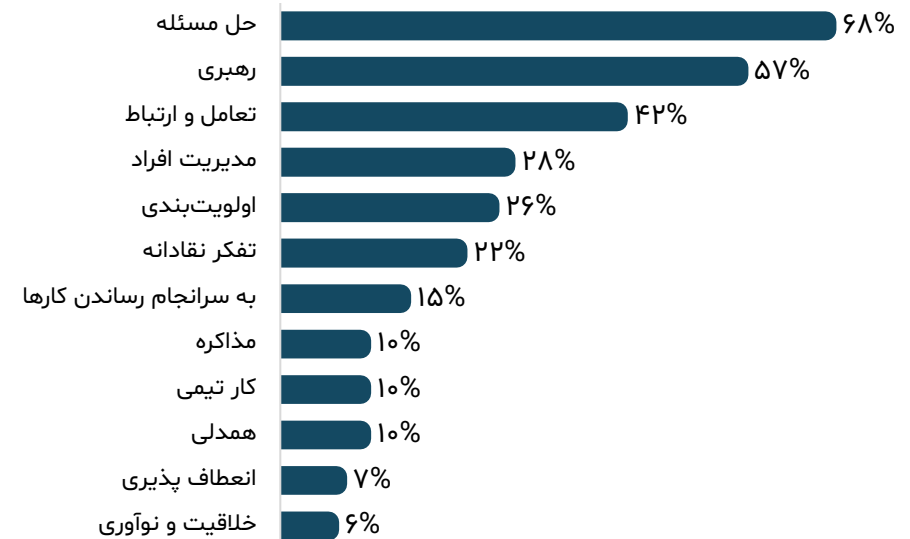
مدیران محصول در سازمان‌های ۵۱ تا ۲۰۰ نفره نسبت به دیگر دسته‌بندی‌ها، بیشتر خروجی‌محور هستند تا نتیجه‌محور.



رضایت شغلی

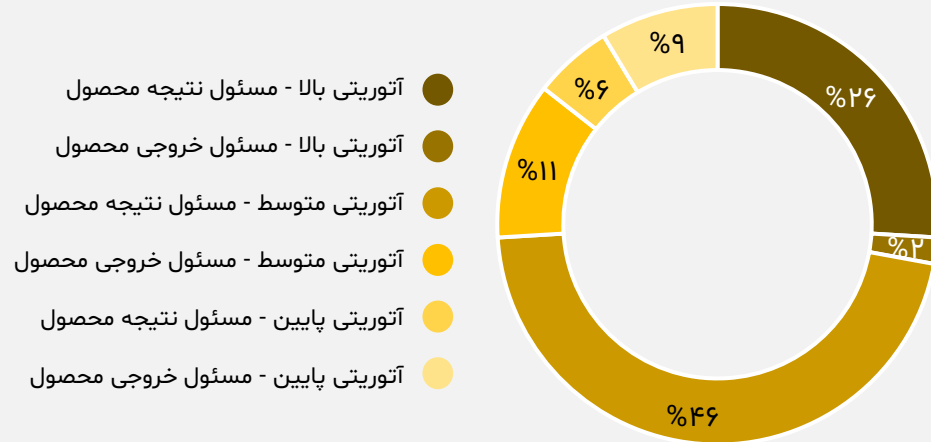


مهم‌ترین مهارت‌ها

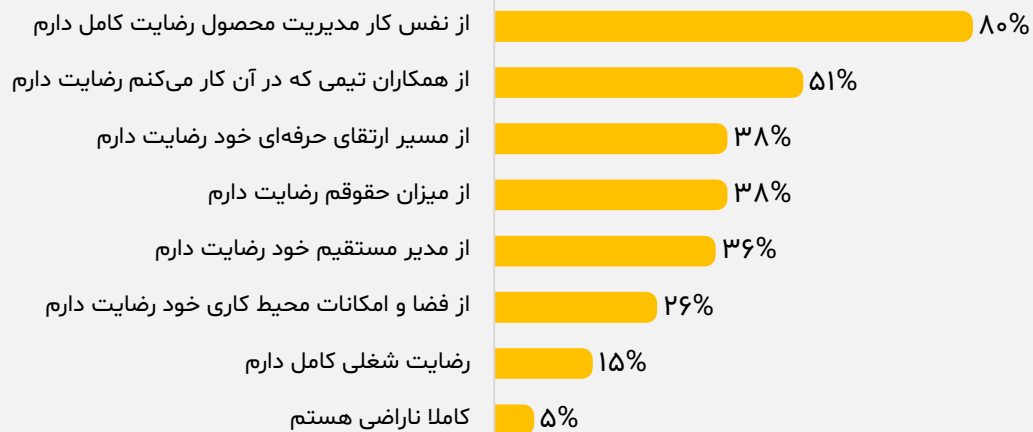


نگاهی بر سازمان‌های بین ۲۰۱ تا ۱۰۰۰ نفر

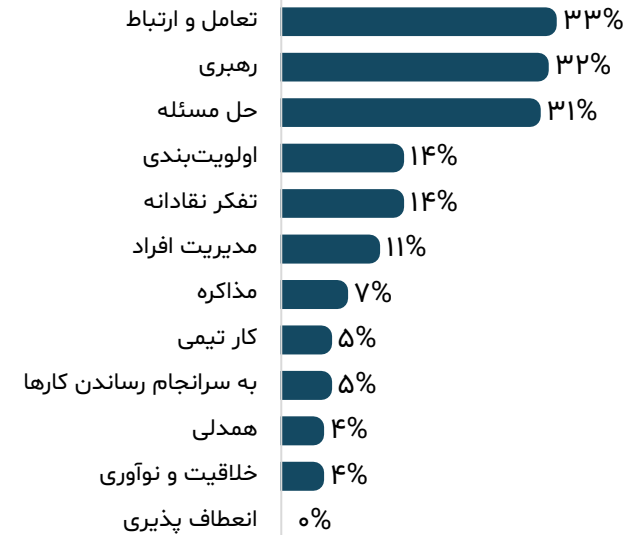
مدیران محصول در سازمان های ۲۰۱ تا ۱۰۰۰ نفره تمرکز بسیار بیشتری بر نتیجه دارند و کمتر بر روی خروجی متمرکز هستند.



رضایت شغلی

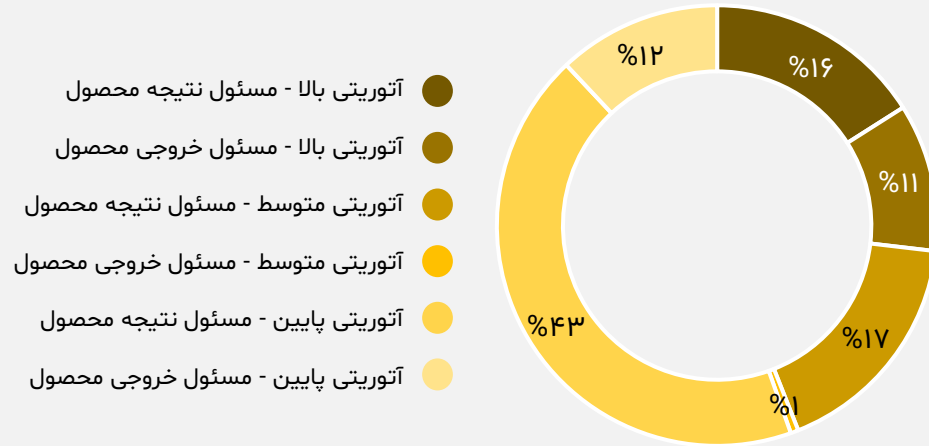


مهم‌ترین مهارت‌ها

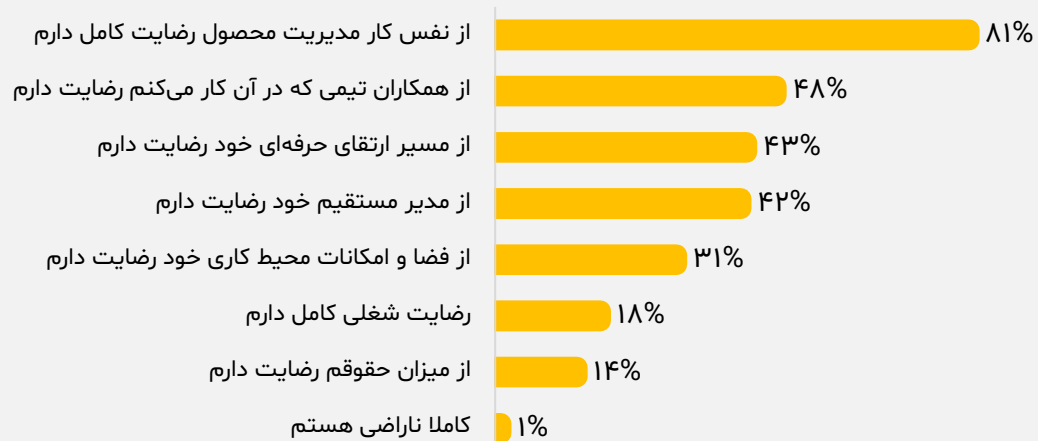


نگاهی بر سازمان‌های بیش از ۱۰۰۰ نفر

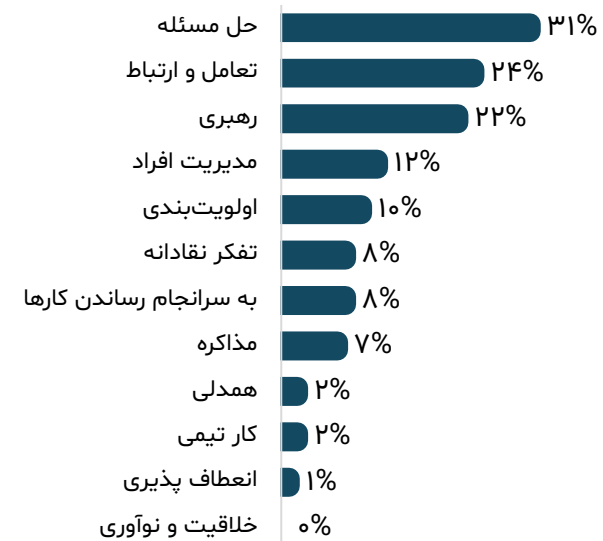
به نظر می‌رسد سازمان‌های بیش از ۱۰۰۰ نفر پر چالش‌ترین فضا از جنبه مدیریت ذی‌نفعان برای مدیران محصول است، چرا که با وجود اتوریتهی پایین مسئول نتیجه محصول هم هستند.



رضایت شغلی



مهم‌ترین مهارت‌ها

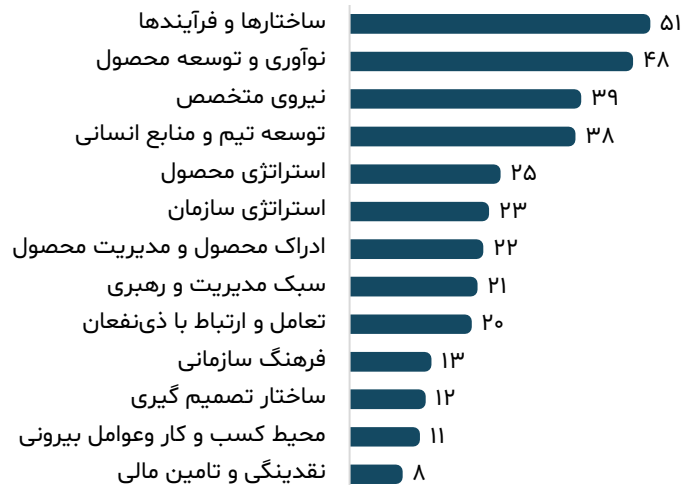


با بزرگتر شدن سازمان‌ها چالش‌ها از فرآیندها و ساختار به سمت چابکی تغییر پیدا می‌کنند.

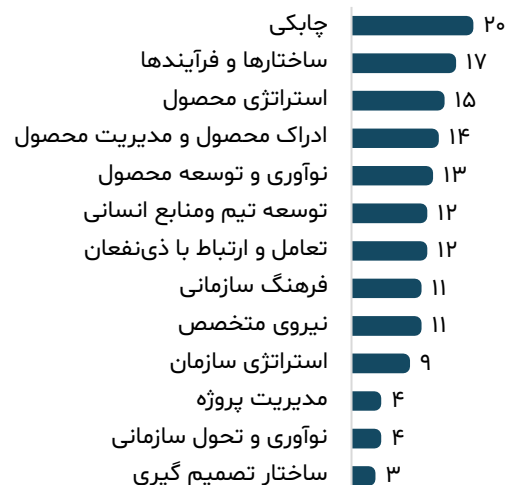
سازمان‌های کوچک‌تر چون بیشتر در حال شکل‌گیری هستند دغدغه نوآوری و توسعه محصول را دارند، کمی که بزرگتر شدند، ساختارها و فرآیندها دغدغه اصلی آن‌ها می‌شود، وقتی به بیش از ۲۰۰ نفر می‌رسند، توسعه تیم و نیروی متخصص مهم‌ترین مسئله آن‌ها خواهد بود و وقتی به بالای هزار نفر برسند، مهم‌ترین چالش آن‌ها چابک نبودن است.

از نظر مدیران محصول، استراتژی محصول در هر ۴ دسته از سازمان‌ها، جز ۵ چالش اصلی بوده است.

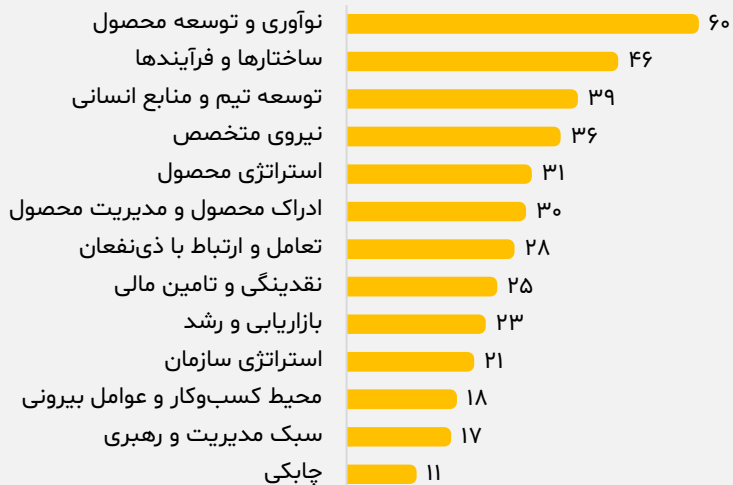
بین ۵۱ تا ۲۰۰ نفر



بیش از ۱۰۰۰ نفر



زیر ۵۰ نفر



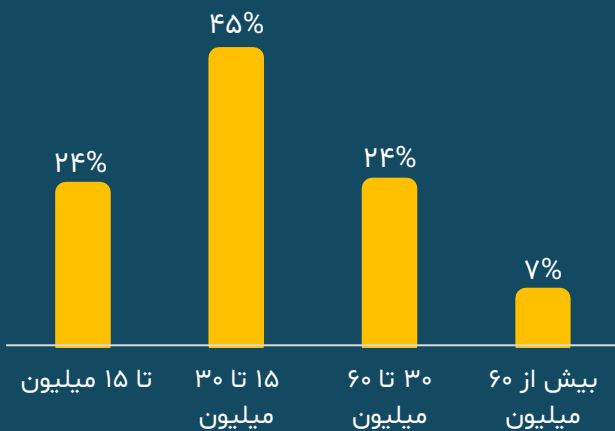
بین ۲۰۱ تا ۱۰۰۰ نفر



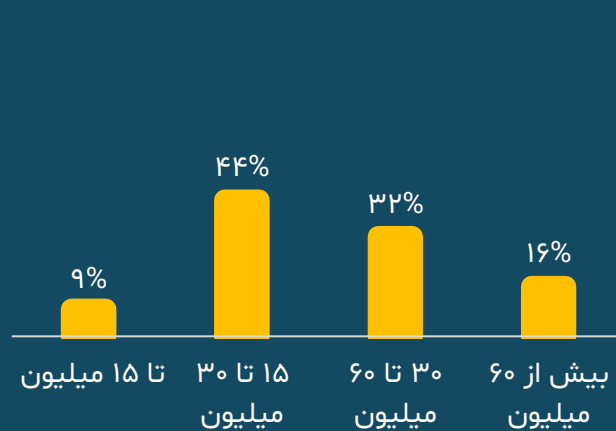
با بزرگتر شدن سازمان‌ها، سهم از حقوق‌ها با مبالغ بالاتر بیشتر می‌شود.

۲۴٪ از مدیران محصول فعال در شرکت‌های زیر ۵۰ نفر، زیر ۱۵ میلیون تومان حقوق دریافت می‌کنند.

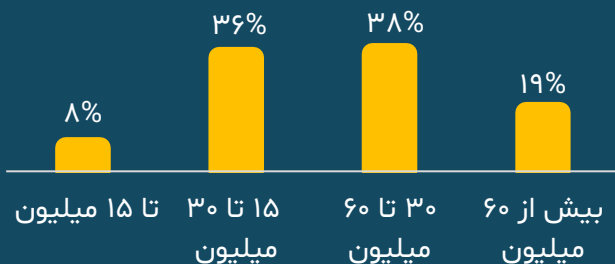
کمتر از ۵۰ نفر (۳۱۴ نفر)



۵۱ تا ۲۰۰ نفر (۲۹۶ نفر)



۲۰۱ تا ۱۰۰۰ نفر (۱۶۰ نفر)



بیشتر از ۱۰۰۰ نفر (۱۲۷ نفر)



۲. فصل دوم

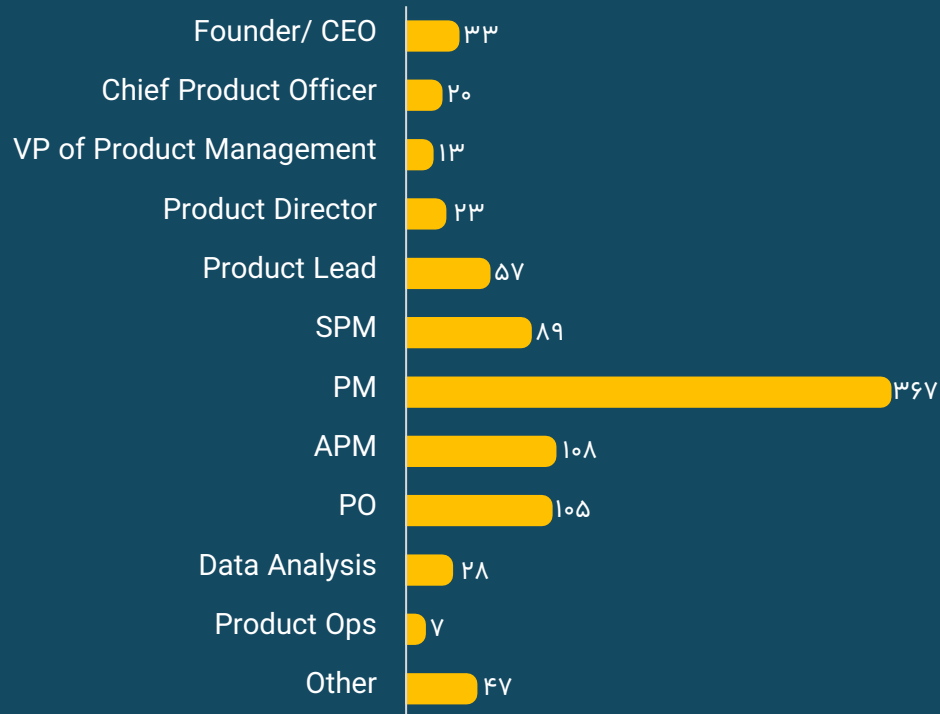
ساختار و نقش ها

در این فصل به بخشی از شرایط یک مدیر محصول در سازمان، از منظرهای زیر نگاه می‌کنیم:

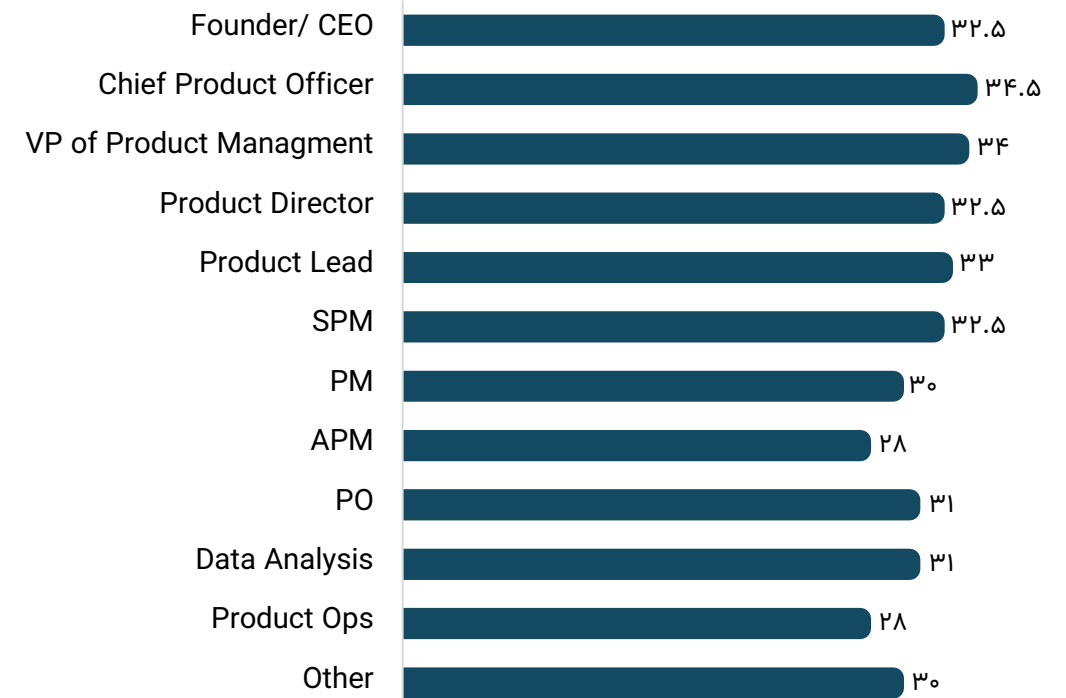
- متغیرهای مربوط به هر جایگاه شغلی
- روند گزارش‌دهی مدیران محصول
- چالش‌های هر دسته از مدیران محصول



پراکندگی مشارکت‌کنندگان از هر جایگاه‌شغلی چگونه بوده است؟

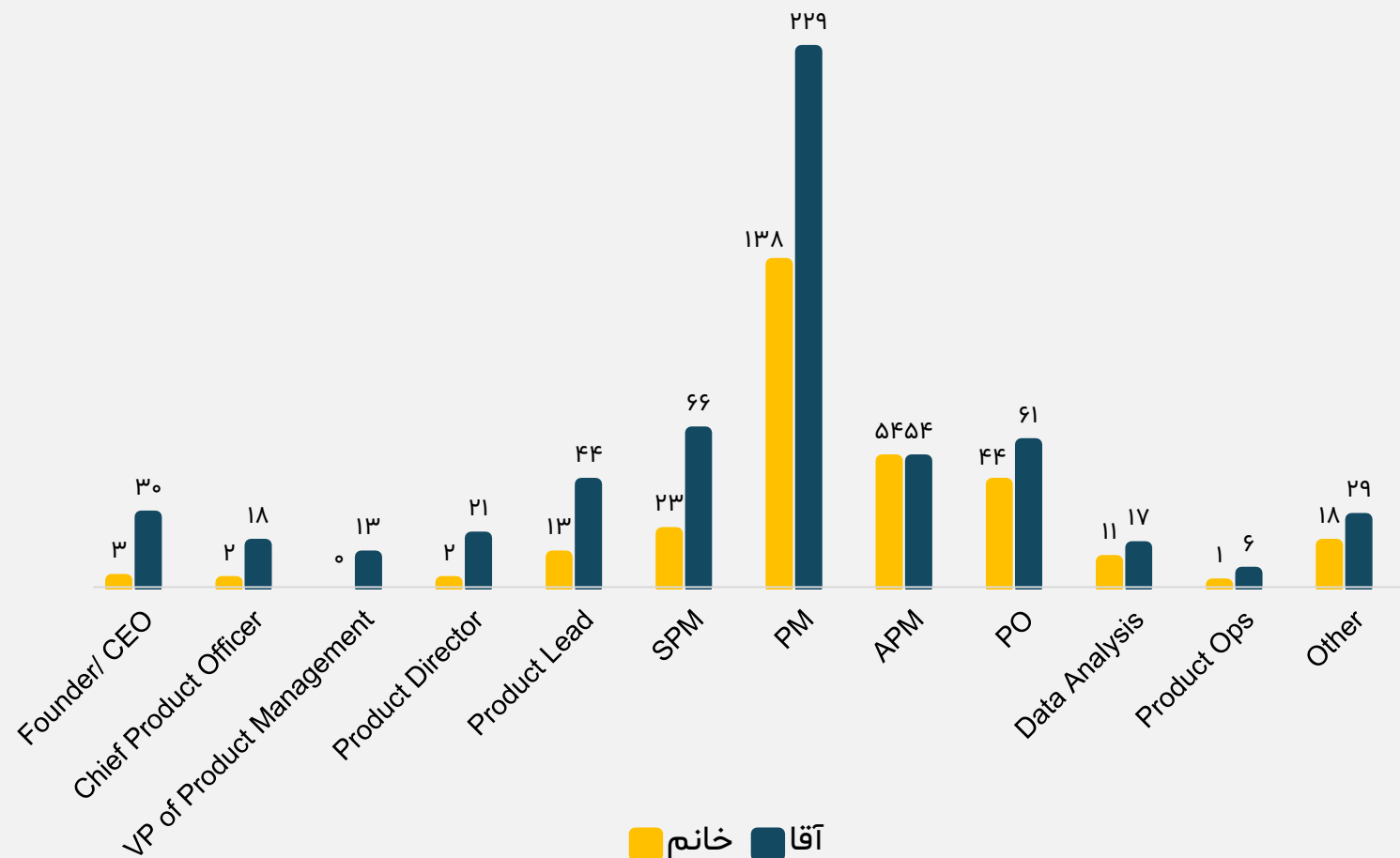


میانگین سنی هر جایگاه شغلی عموماً در چه بازه‌ای قرار دارد؟

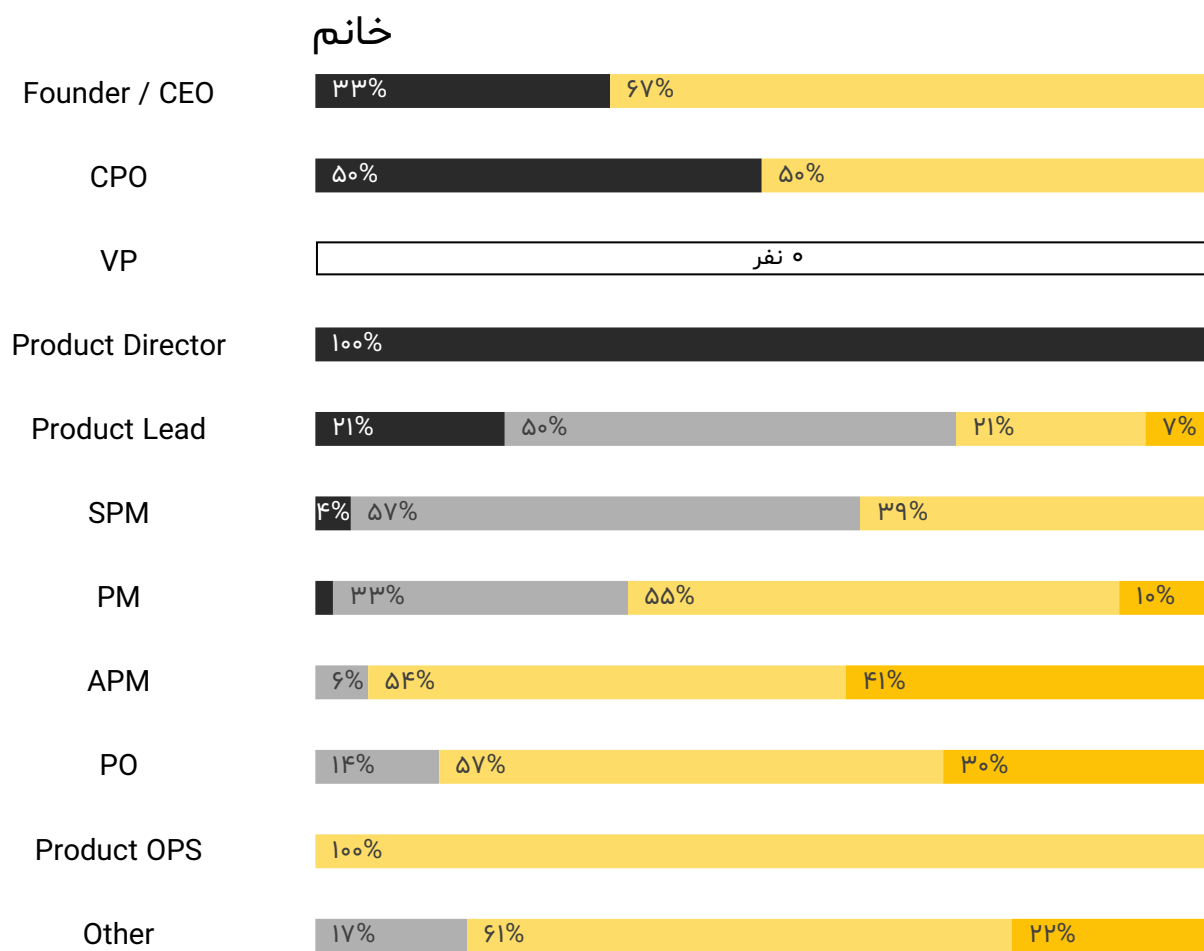
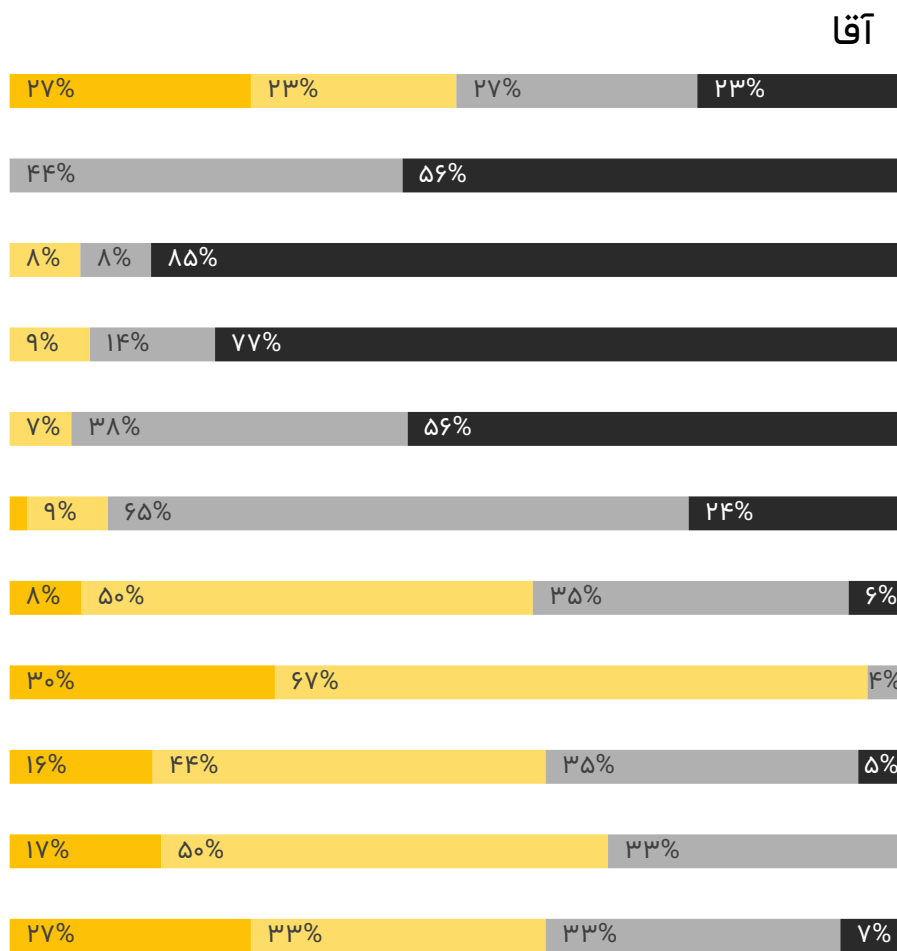


نسبت تعداد خانم به آقا در جایگاه‌های شغلی بالاتر، کاهش یافته است.

پراکندگی آقا و خانم در هر کدام از جایگاه‌های شغلی



مقایسه درآمد جایگاه‌های مختلف با تفکیک جنسیت

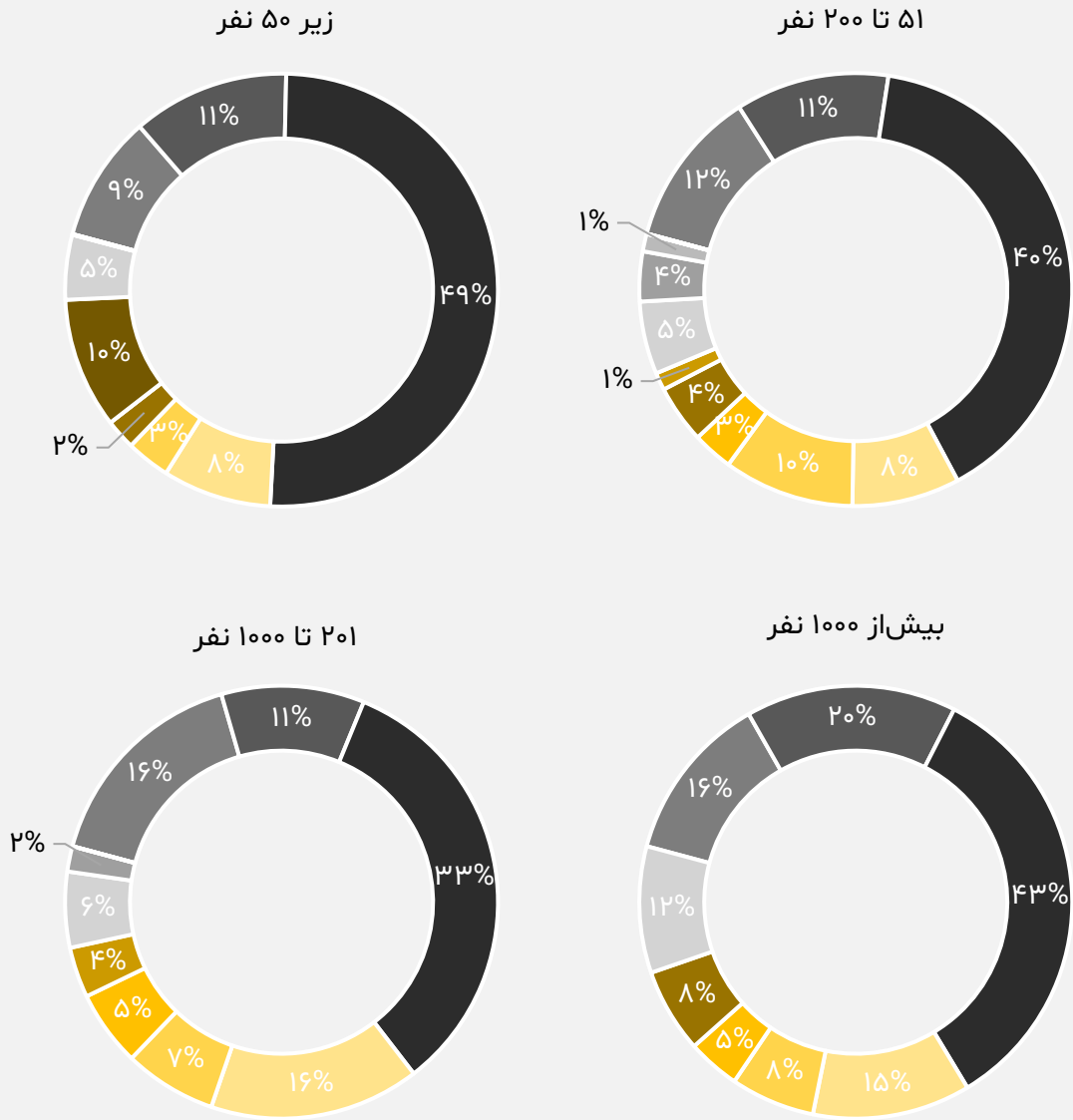


● تا ۱۵ میلیون ● ۱۵ تا ۳۰ میلیون ● ۳۰ تا ۶۰ میلیون ● بیش از ۶۰ میلیون

پراکندگی جایگاه‌های شغلی و اندازه سازمان

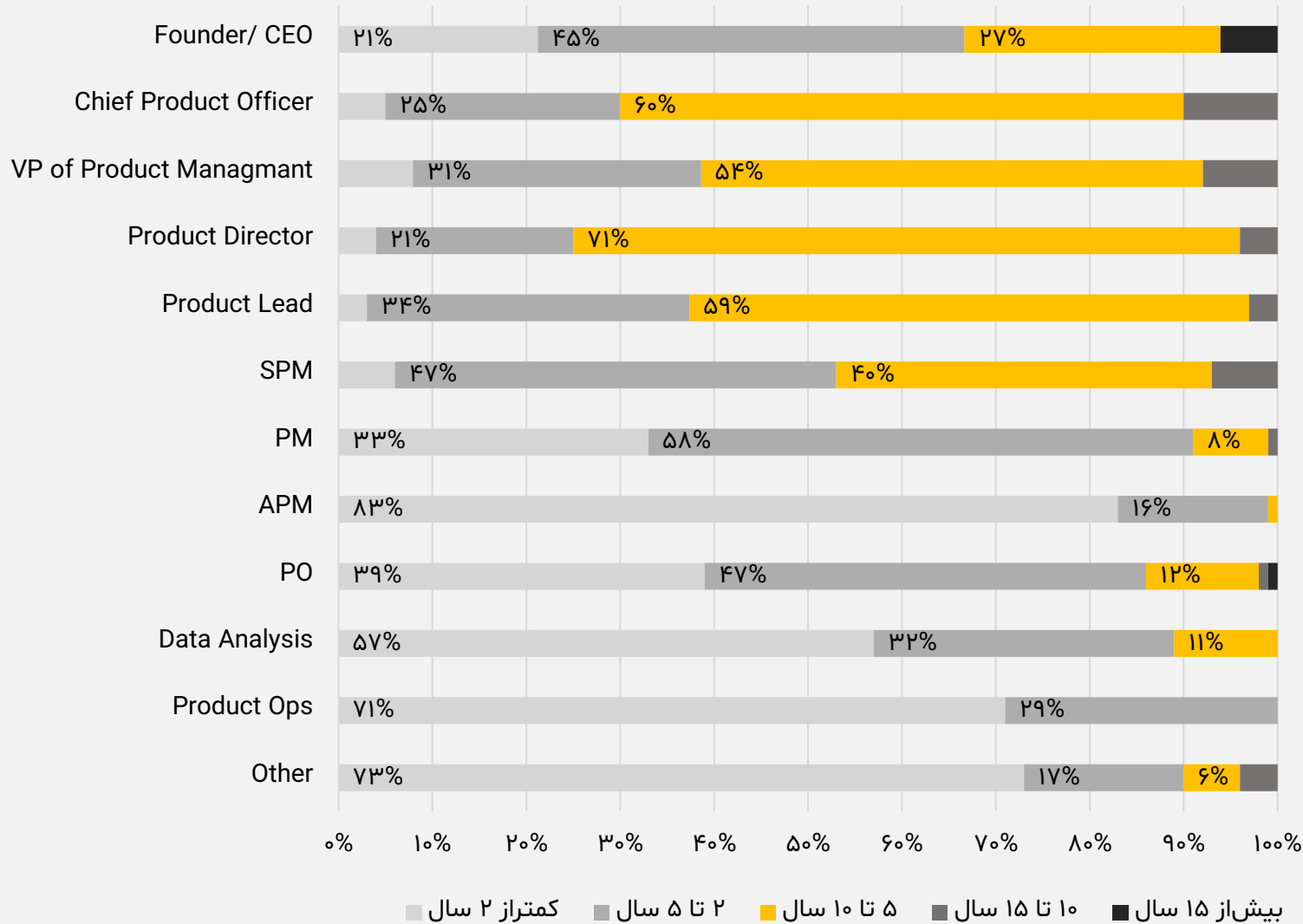
سازمان‌های ۵۱ تا ۲۰۰ نفره
بیشترین تنوع جایگاه شغلی را
در سازمان‌های خود دارند.

نقش مالک محصول با بزرگتر شدن
سازمان‌ها، بیشتر استفاده می‌شود.



ترتیب رنگ‌ها در راهنما و نمودارها یکی است.

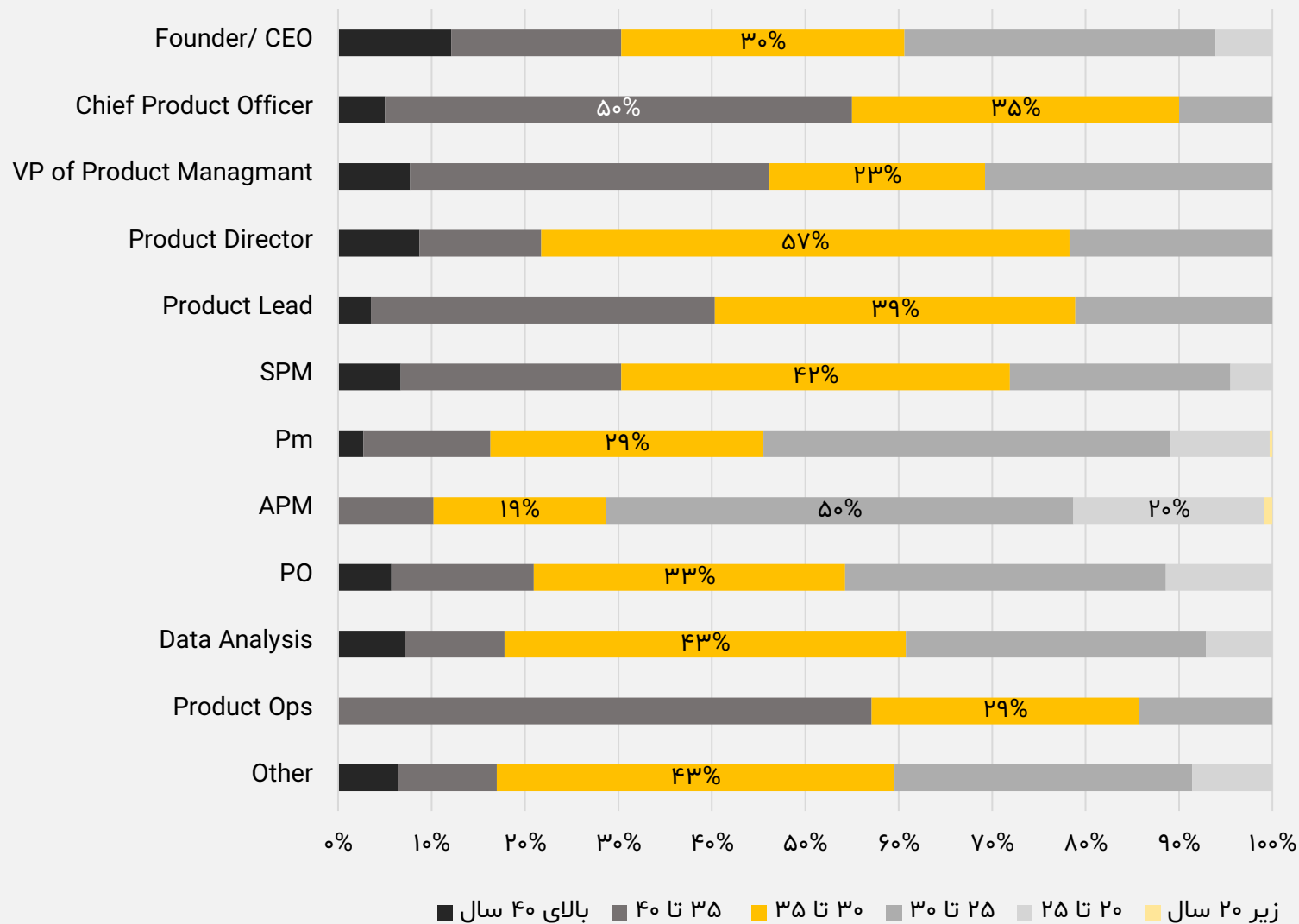
رابطه‌ی میزان تجربه در حوزه محصول و جایگاه شغلی



عموماً افرادی با بیش از ۵ سال سابقه‌ی شغلی در حوزه‌ی محصول، در جایگاه‌های مدیریتی مشغول به کار بوده‌اند.

حدود یک پنجم از مدیران عامل و بنیان‌گذارانی که مشارکت داشته‌اند، کمتر از دو سال را در حوزه‌ی محصول تجربه کرده‌اند.

رابطه‌ی میزان تجربه در حوزه محصول و جایگاه شغلی



۹۰٪ از سی‌پی‌اوها، بالای ۳۰ سال سن دارند.
۷۹٪ مدیر محصول‌یارها، بیشتر از ۲۵ سال سن دارند.

جوان‌ترین مدیر محصول‌یار ۱۸ سال داشته است. ۱۰ نفر از مشارکت‌کنندگان، با جایگاه شغلی مدیر محصول، بالای ۴۰ سال سن دارند. ۵۷٪ از پروداکت دایرکتورها ۳۰ تا ۳۵ سال سن دارند.



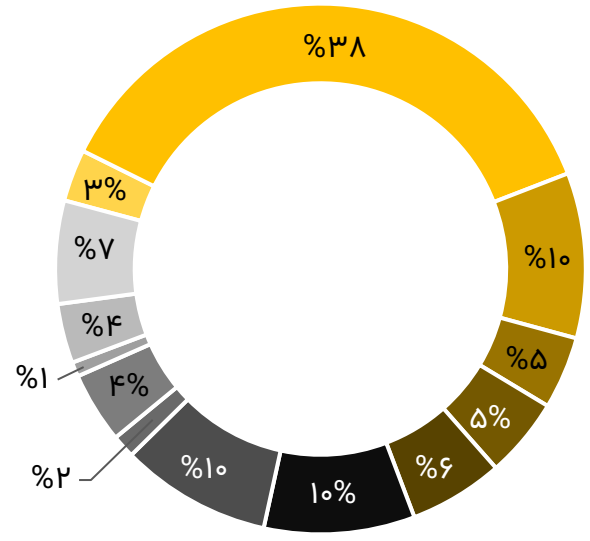
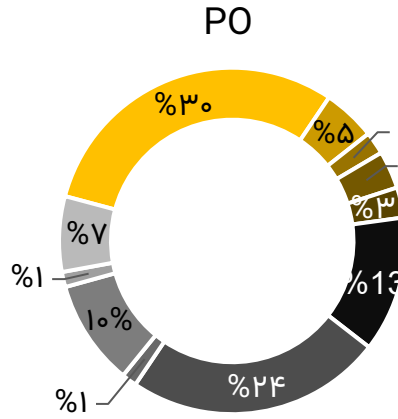
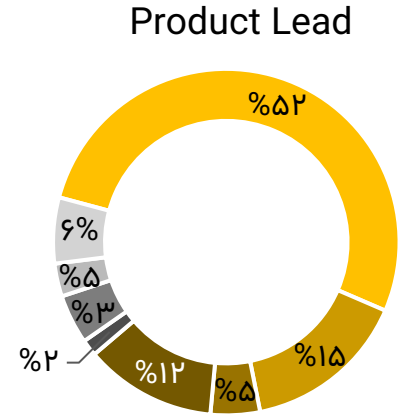
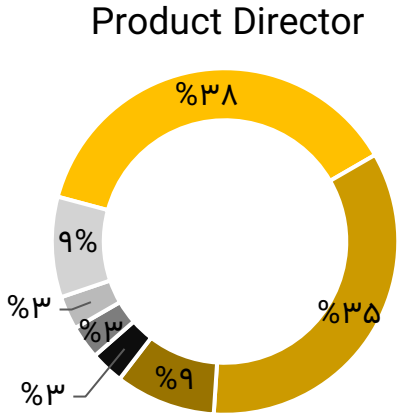
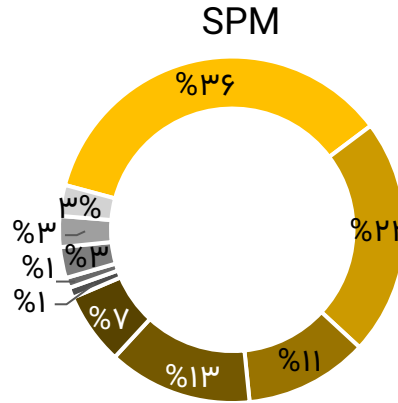
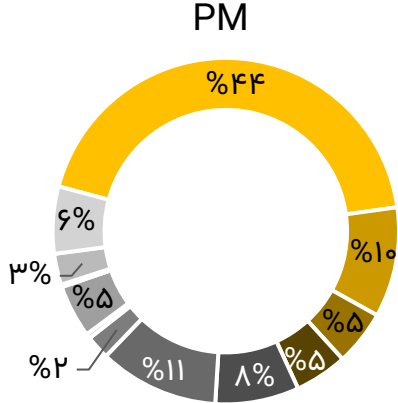
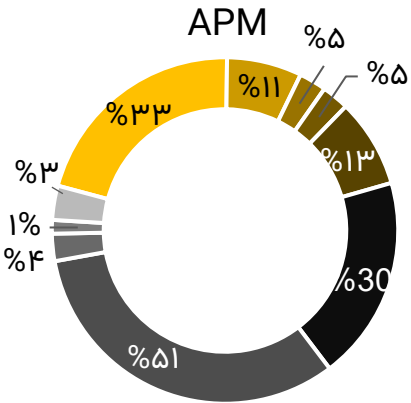
۳۰.۳ سال

میانگین سنی فعالان حوزه مدیریت
محصول، در دامنه گزارش ما ۳۰.۳ سال
بوده است.

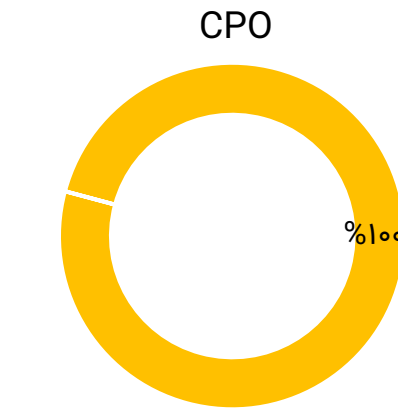
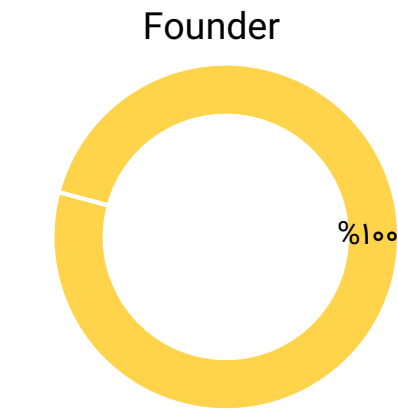
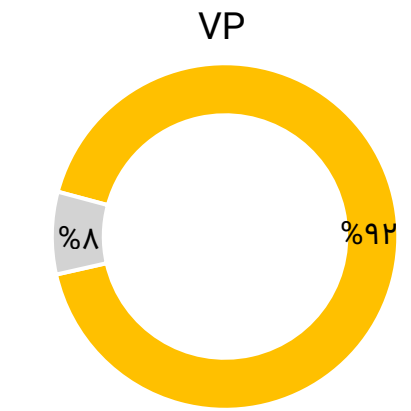
۳,۲۴۰ سال!

آیا می‌دانستید مدیران محصول شرکت
کننده در گزارش ما، ۳۲۴۰ سال از
۲۷,۲۲۲ سال عمرشان را در حوزه محصول
گذرانده‌اند!

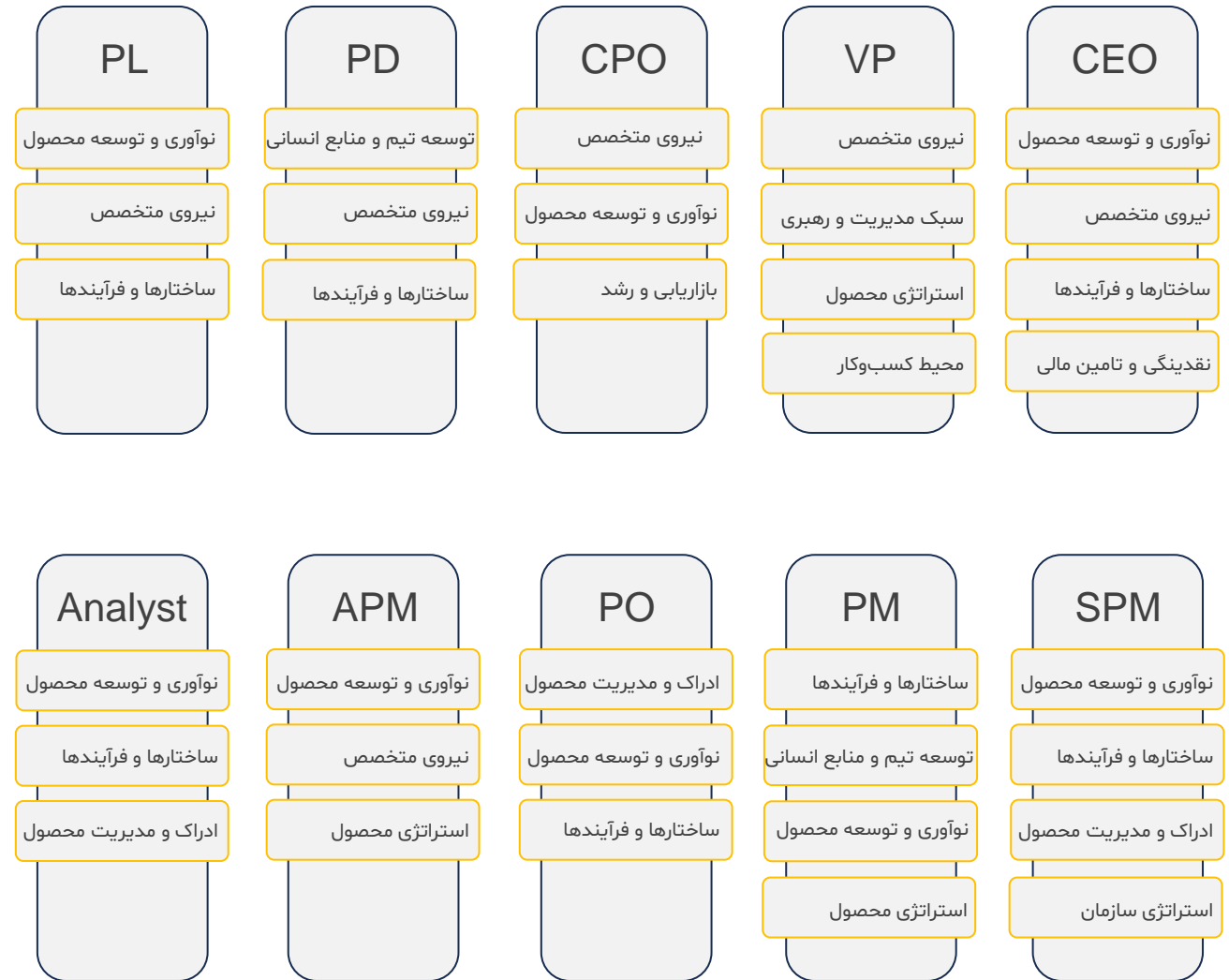
بیشترین مرجع گزارش‌دهی برای مدیران محصول، مدیران عامل بوده‌اند.



- Board
- Founder /CEO
- CPO
- VP
- Product Director
- Product Lead
- SPM
- PM
- PO
- CTO
- Marketing
- Project Manager
- Other



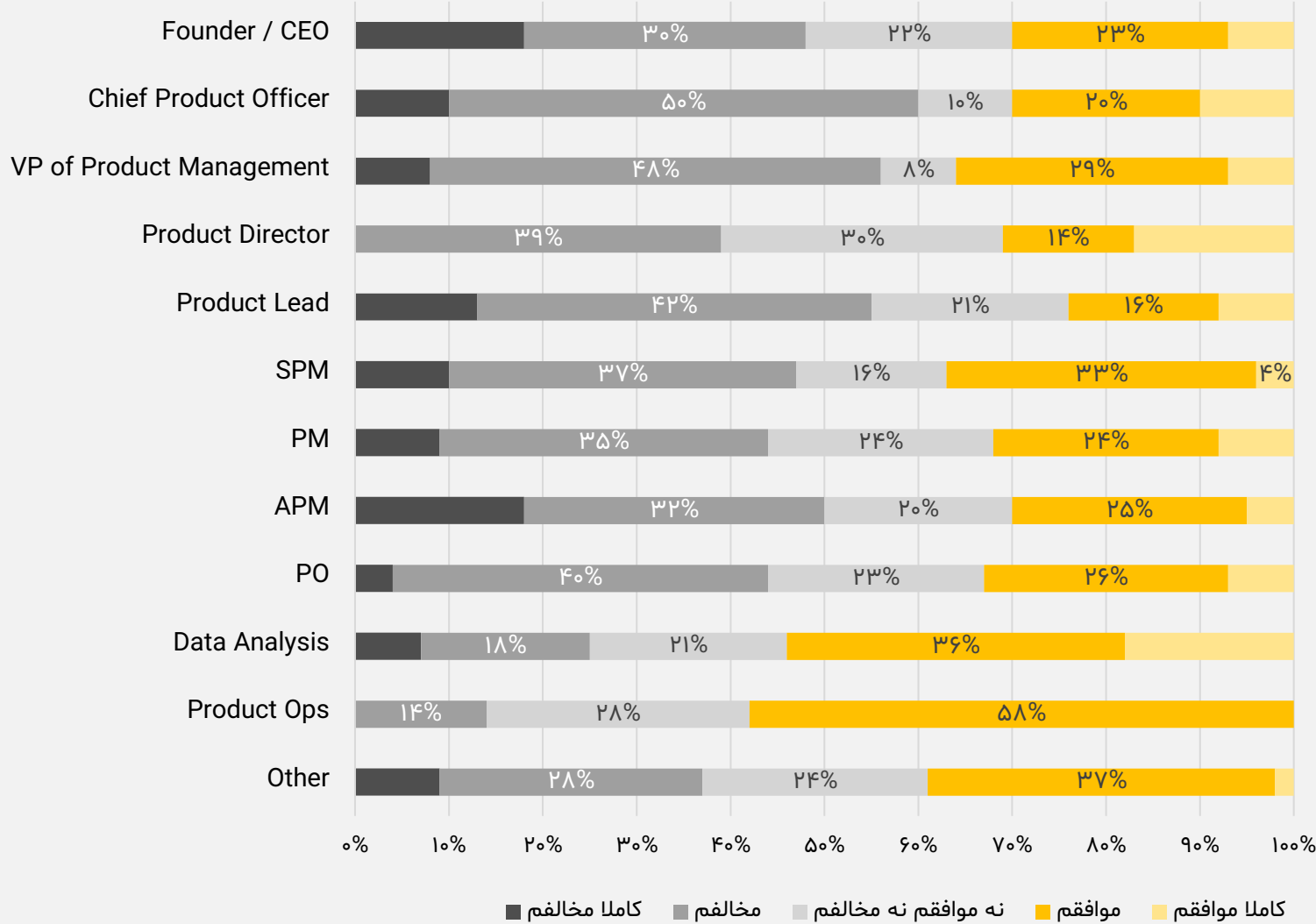
موارد اساسی چالش‌های هر جایگاه‌شغلی در سازمان‌ها چه بوده است؟



مهم‌ترین چالش مدیران محصول در سازمان



بین کار و زندگی احساس تعادل می‌کنم.



در بهترین حالت، ۳۷% در یک جایگاه شغلی محصولی، تعادل در کار و زندگی داشته‌اند.

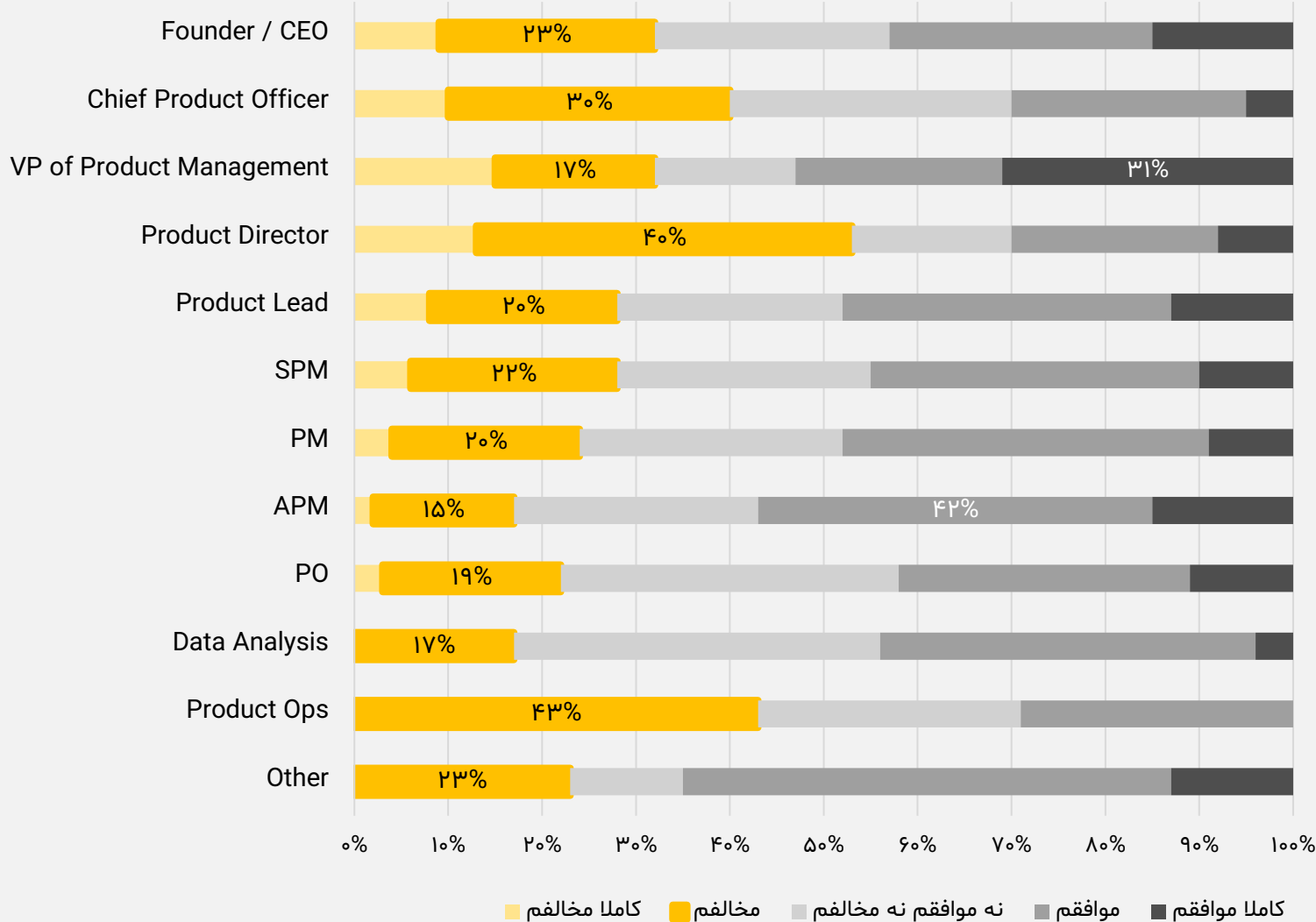
وی پی محصول و سی پی او، بیشترین عدم تعادل را در کار و زندگی‌شان احساس می‌کنند.

بیش از ۵۰٪ مدیر محصول‌پارها در فعالیتهای کاری خود استرس دارند.

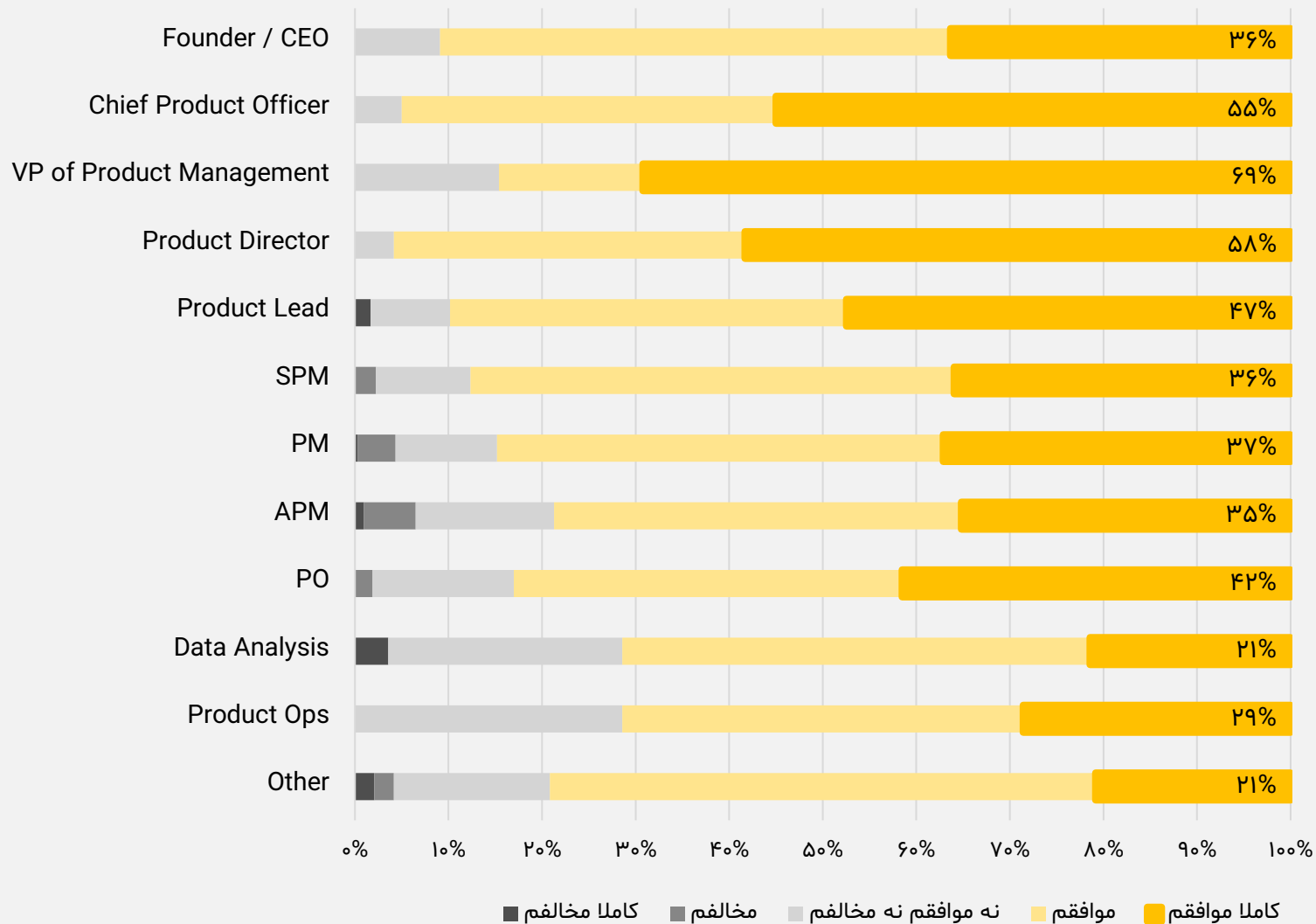
پروداکت دایرکتورها، نسبت به دیگر جایگاههای شغلی، استرس کمتری را تجربه میکنند.

در بین جایگاههای مدیریتی، وی پی محصول بیشترین استرس را تجربه میکند.

به طور معمول در پیشبرد فعالیتهای کاری در حرفه مدیریت محصول استرس داریم.



از اینکه در حوزه‌ی مدیریت محصول ایفای نقش می‌کنم، احساس خوشحالی و شادکامی دارم.



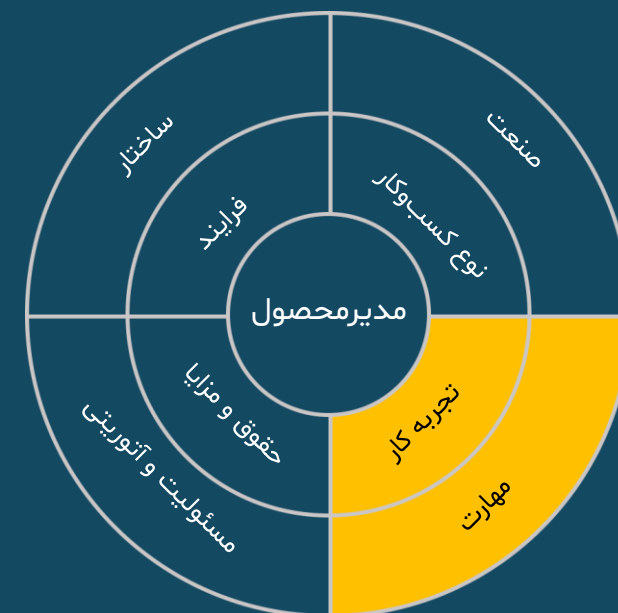
به طور متوسط در هر جایگاه‌شغلی، بیش از ۸۰% افراد، احساس خوشحالی و شادکامی دارند.

۳. فصل سوم

مهارت و تجربه کار

در این بخش نگاهی بر آنچه که بودن مدیر محصول را شکل می‌دهد، خواهیم داشت:

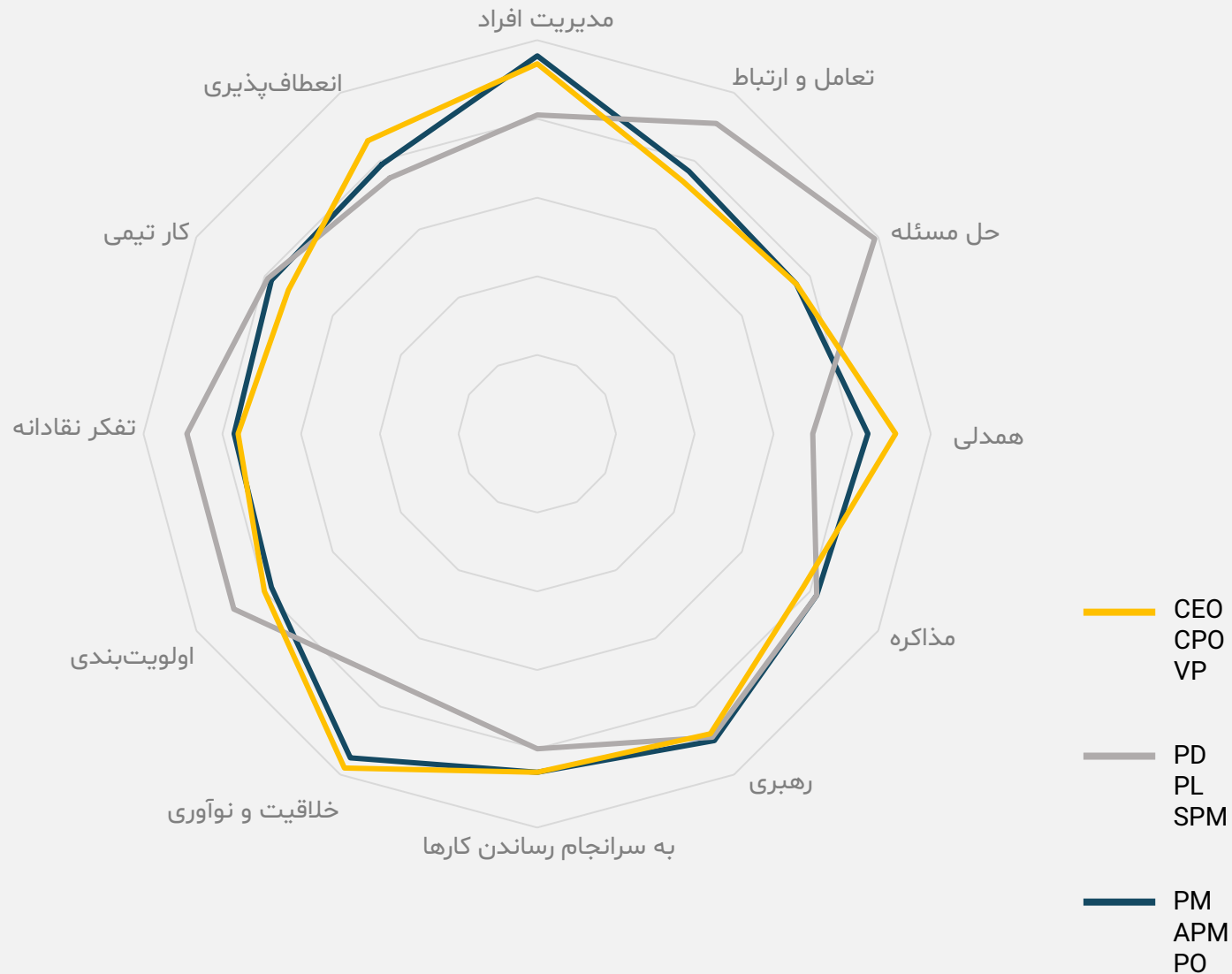
- مجموعه مهارت‌ها
- تجربه کاری



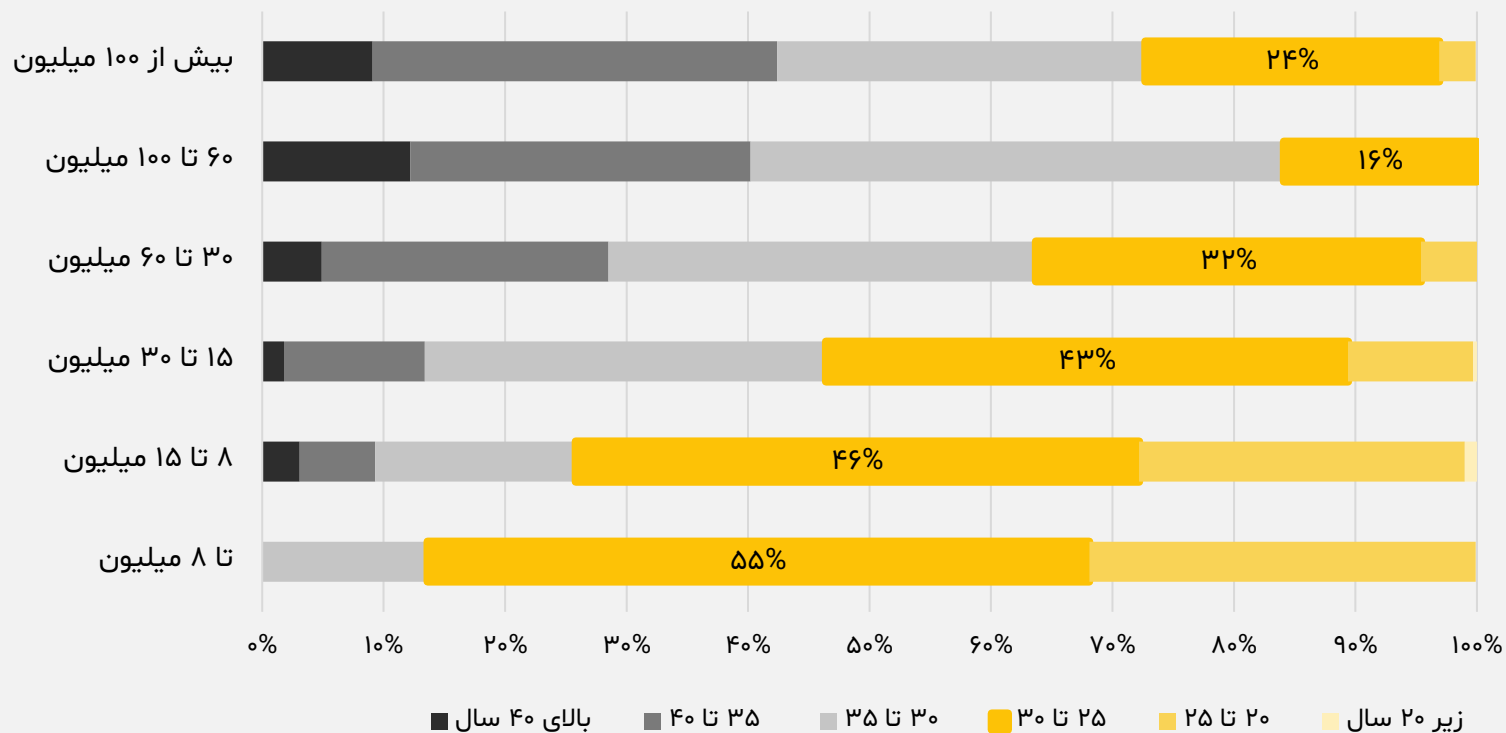
به صورت کلی، مدیران محصول به چه مهارت‌هایی اشاره داشته‌اند؟

ترکیب مهارت‌ها برای یک مدیر خاص ممکن است بسته به صنعت، اندازه سازمان و نقش خاص او متفاوت باشد. مدیریت افراد و خلاقیت و نوآوری با اینکه جزء مهم‌ترین اولویت‌های مهارتی افراد نبوده‌اند، اما میانگین وزنی بالایی دارند.

سبد مهارت‌ها برای هر دسته



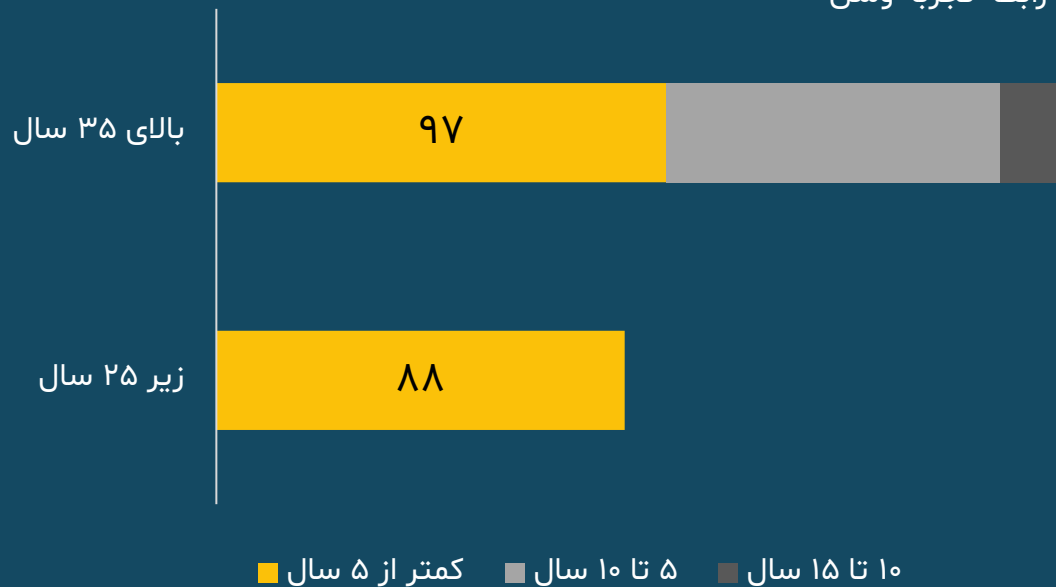
رابطه‌ی سن و حقوق



۲۴% مدیران محصولی که بالای ۱۰۰ میلیون تومان درآمد دارند، ۲۵ تا ۳۰ سال سن دارند. حدود **۷۰%** از فعالان محصولی که زیر ۸ میلیون تومان دریافت می‌کنند، بیش از ۲۵ سال دارند.



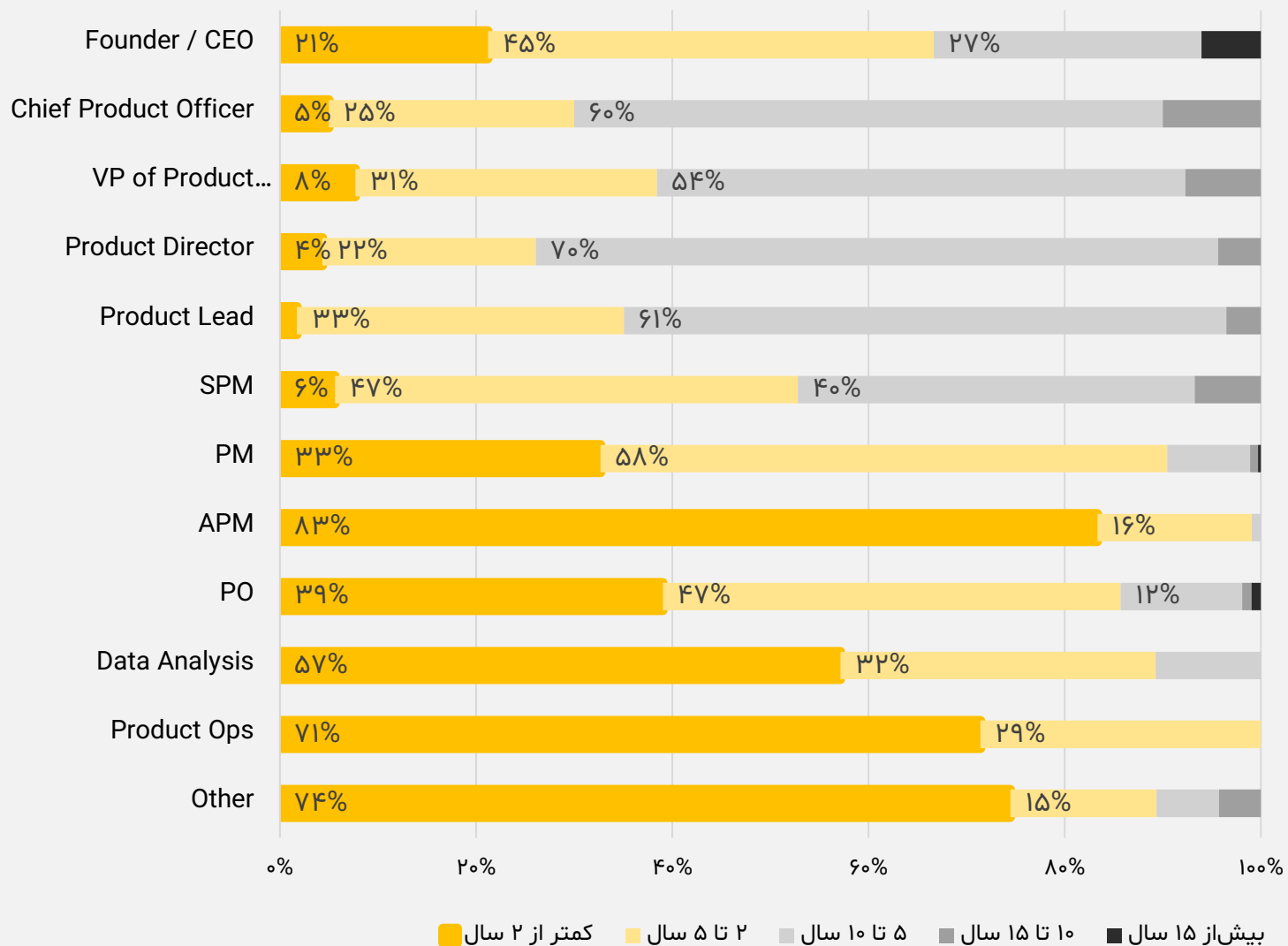
رابطه تجربه و سن



۹۷ نفر از مشارکت‌کنندگان با سن بالای ۳۵ سال، کمتر از ۵ سال سابقه مرتبط با محصول داشته‌اند.

۸۸ نفر از مشارکت‌کنندگان این گزارش با سن پایین‌تر از ۲۵ سال، تا ۵ سال سابقه مرتبط با محصول داشته‌اند.

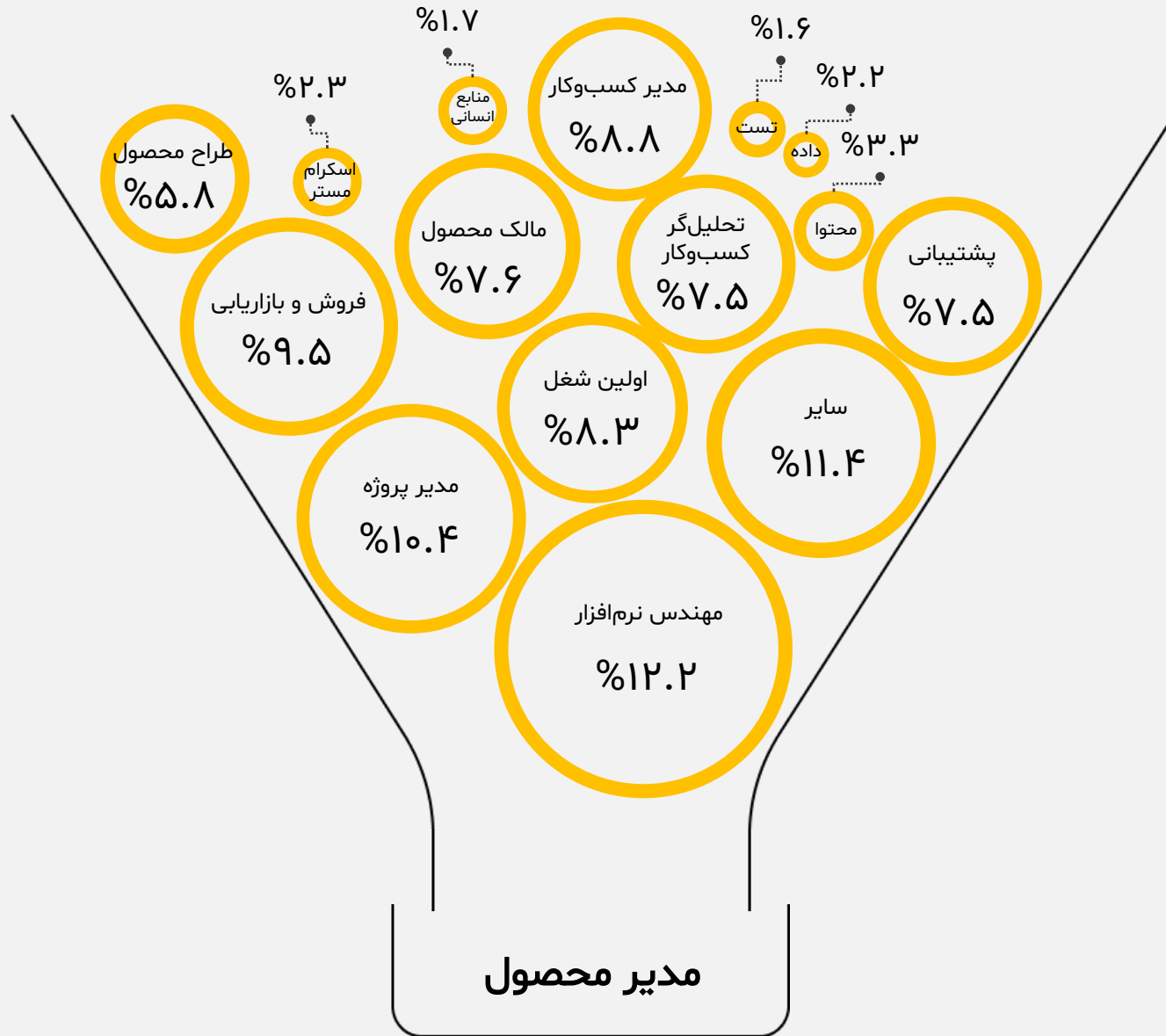
رابطه‌ی جایگاه شغلی و میزان تجربه‌ی مرتبط با محصول



۹۳% از مدیران محصول در سطوح بالاتر (سی پی او، وی پی و دایرکتور محصول)، کمتر از ۱۰ سال در حوزه محصول تجربه داشته‌اند.

۳۰% افراد از همین دسته، زیر ۵ سال سابقه در حوزه‌ی محصول داشته‌اند.

برخلاف تصور، فقط ۱۲٪ از مدیران محصول تجربه توسعه نرم افزار داشته اند. ورود به حوزه مدیریت محصول به تجربه قبلی خاصی محدود نمی شود.





۴۵ نفر از مشارکت‌کنندگان بعد از ۱۰ سال
فعالیت در حوزه‌های دیگر وارد حوزه محصول
شده‌اند.

مدیریت محصول برای **۶۷** نفر از
مشارکت‌کنندگان اولین شغل بوده است.

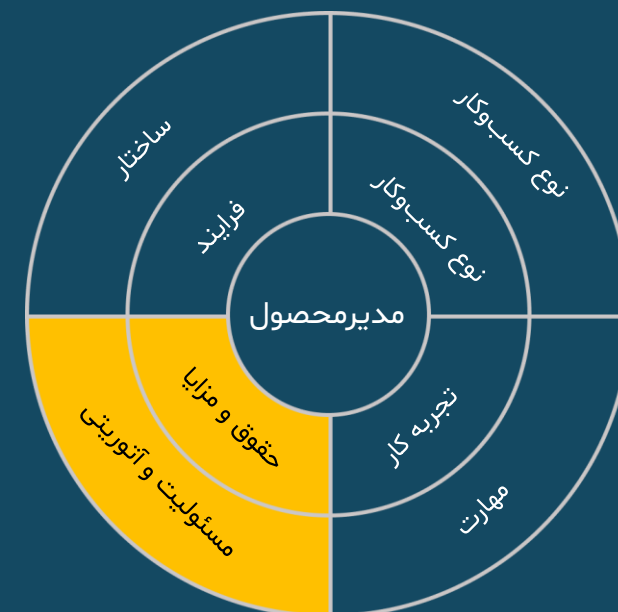
تحلیل‌گرهای داده و کسب‌وکار بازه زمانی
کمتری برای حرکت به سمت مدیریت محصول
طی کرده‌اند.

۴. فصل چهارم

مسئولیت، حقوق و مزایا

در این بخش بر روی انواع آتوریتی و مسئولیت در مدیران محصول تمرکز می‌کنیم:

- تمایز نتیجه و خروجی
- رابطه آتوریتی و رضایت
- میزان آتوریتی در هر جایگاه شغلی



خروجی

- تمرکز بر فعالیت انجام شده
- عدم هم‌راستایی
- تمرکز بر حجم تولید
- شاخص‌های آن‌ها بسته به نتیجه ممکن است تغییر کنند
- ممکن است منجر به موفقیت نشوند

نتیجه

- تمرکز بر اثرگذاری
- هم‌راستا با اهداف کسب‌وکار
- تمرکز بر طولانی‌مدت
- شاخص‌های آن‌ها در دوره‌های طولانی‌مدت کمتر تغییر می‌کنند
- قطعاً نشان‌دهنده موفقیت محصول ما هستند

یکی از اهداف اصلی این گزارش، نشان دادن تمایز خروجی (Output) و نتیجه (Outcome) است.

مدیران محصول اگر در جایگاهی هستند که باید پاسخگوی نتایج کسب‌وکار باشند، باید متناسب با آن اختیار و آتوریتی نیز داشته باشند.

در ۳ صفحه‌ی بعدی، وضعیت کلی آتوریتی و مسئولیت و همین‌طور رابطه‌ی آن با استرس و حقوق دریافتی را خواهیم دید.

۱۶٪ از مدیران محصول با وجود آتوریتی کم، مسئولیت بالایی دارند.

آتوریتی کم

آتوریتی متوسط

آتوریتی بالا

۷٪

۳۷٪

۲۵٪

مسئولیت نتیجه

۹٪

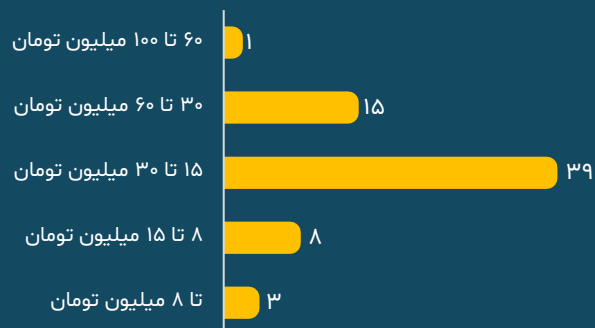
۱۷٪

۵٪

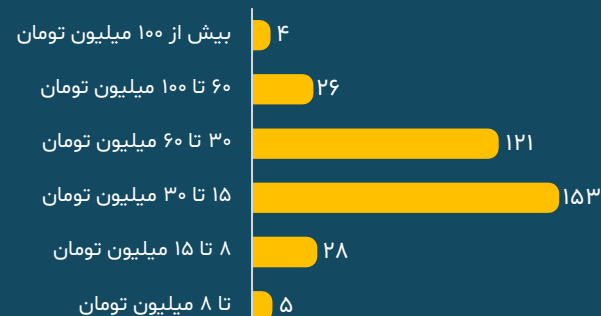
مسئولیت خروجی

سازمان‌هایی که نتیجه‌محور هستند تا خروجی‌محور، حقوق بالاتری را برای مدیران محصول خود در نظر می‌گیرند.

آثوریتهی کم



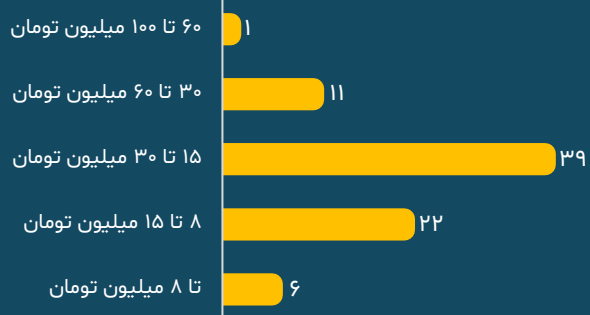
آثوریتهی متوسط



آثوریتهی بالا



مسئولیت نتیجه

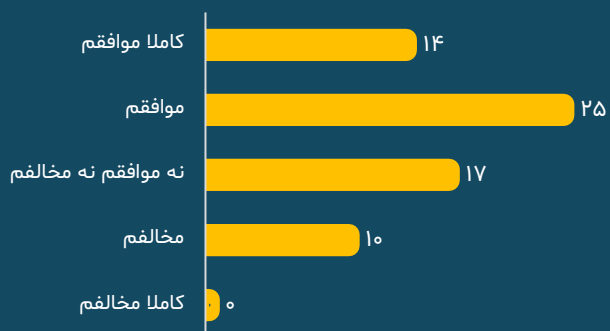


مسئولیت خروجی

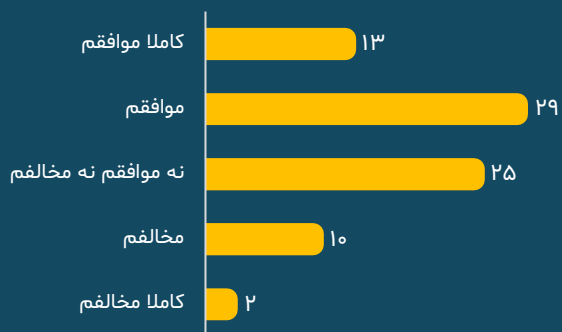
افرادی که آتوریتی بالاتری دارند، به طور محسوسی استرس کمتری را تجربه می‌کنند.

در پاسخ به سوال "استرس دارم"، نسبت افراد مخالف به کل به ترتیب ۱۵٪، ۲۲٪ و ۳۳٪ است.

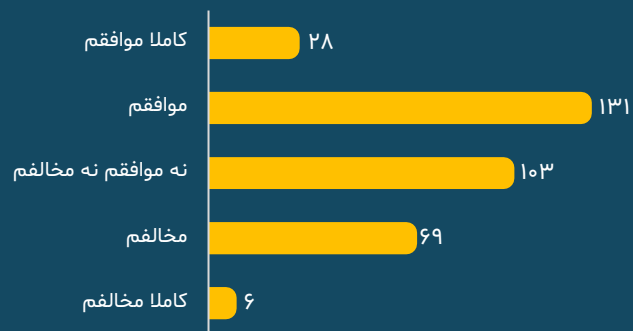
آتوریتی کم



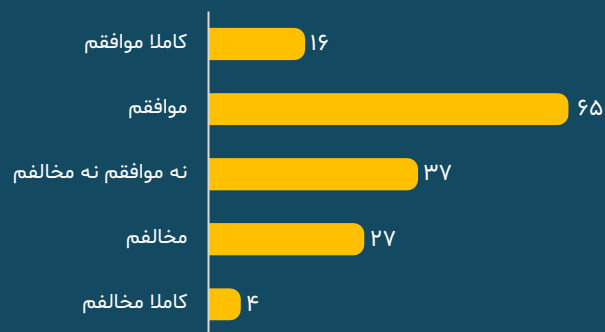
۱۵٪



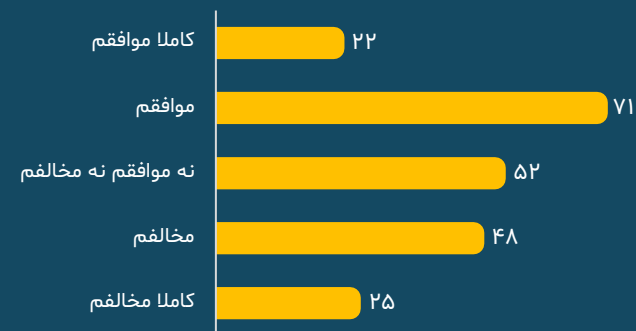
آتوریتی متوسط



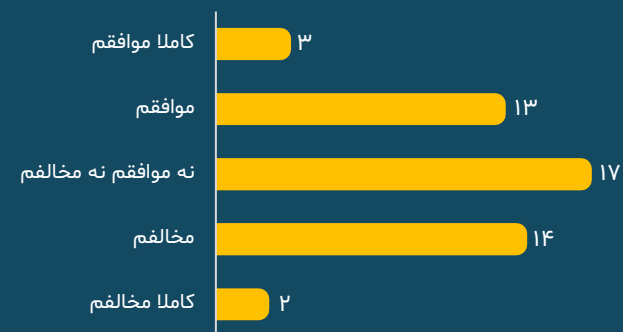
۲۲٪



آتوریتی بالا



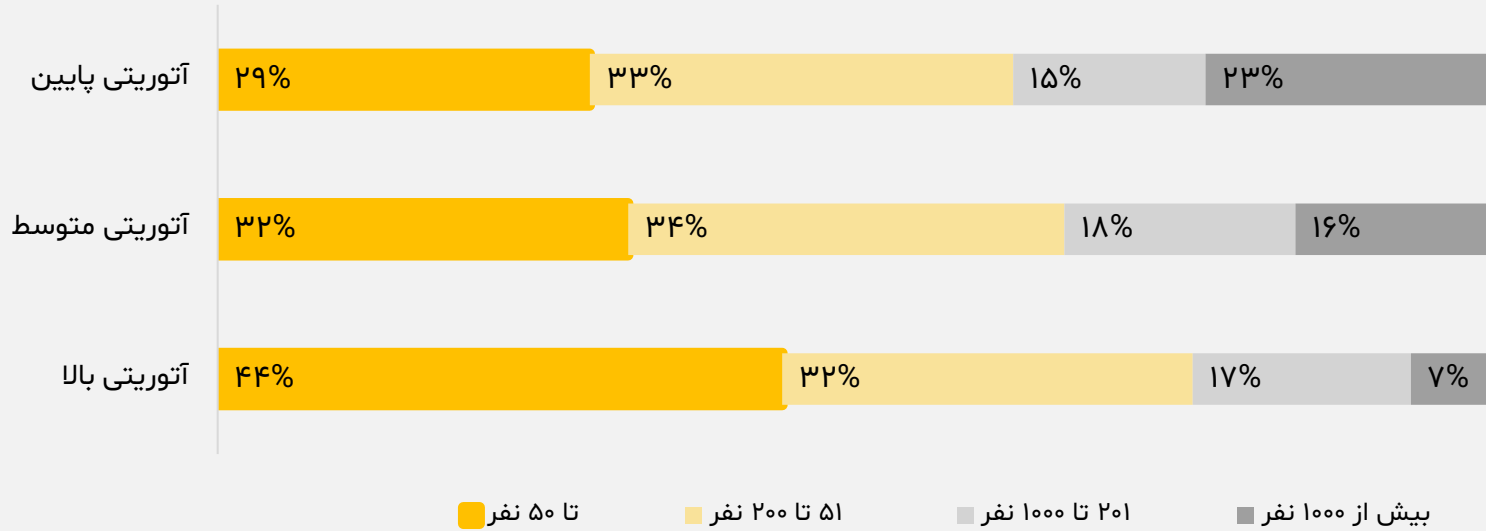
۳۳٪



مسئولیت نتیجه

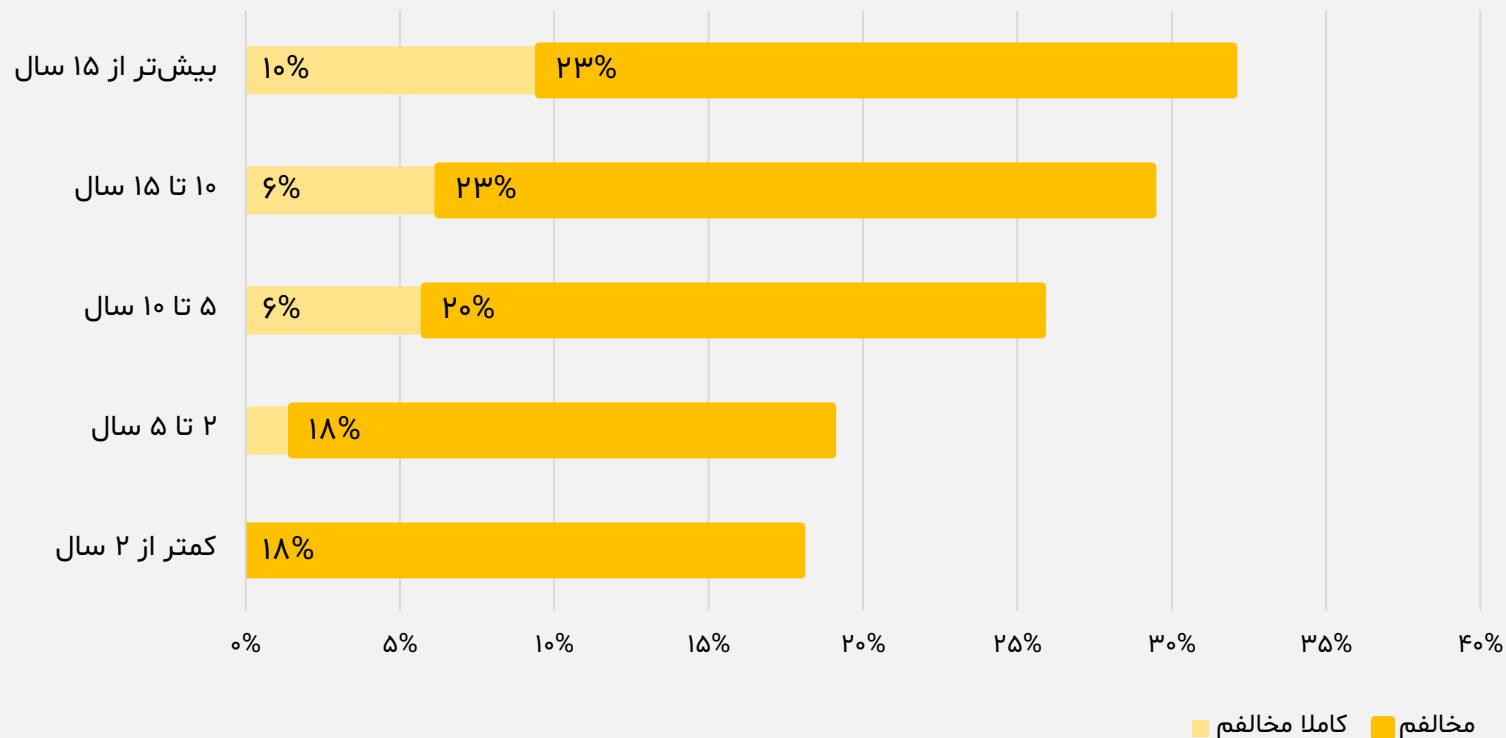
مسئولیت خروجی

آتوریتی و اندازه سازمان



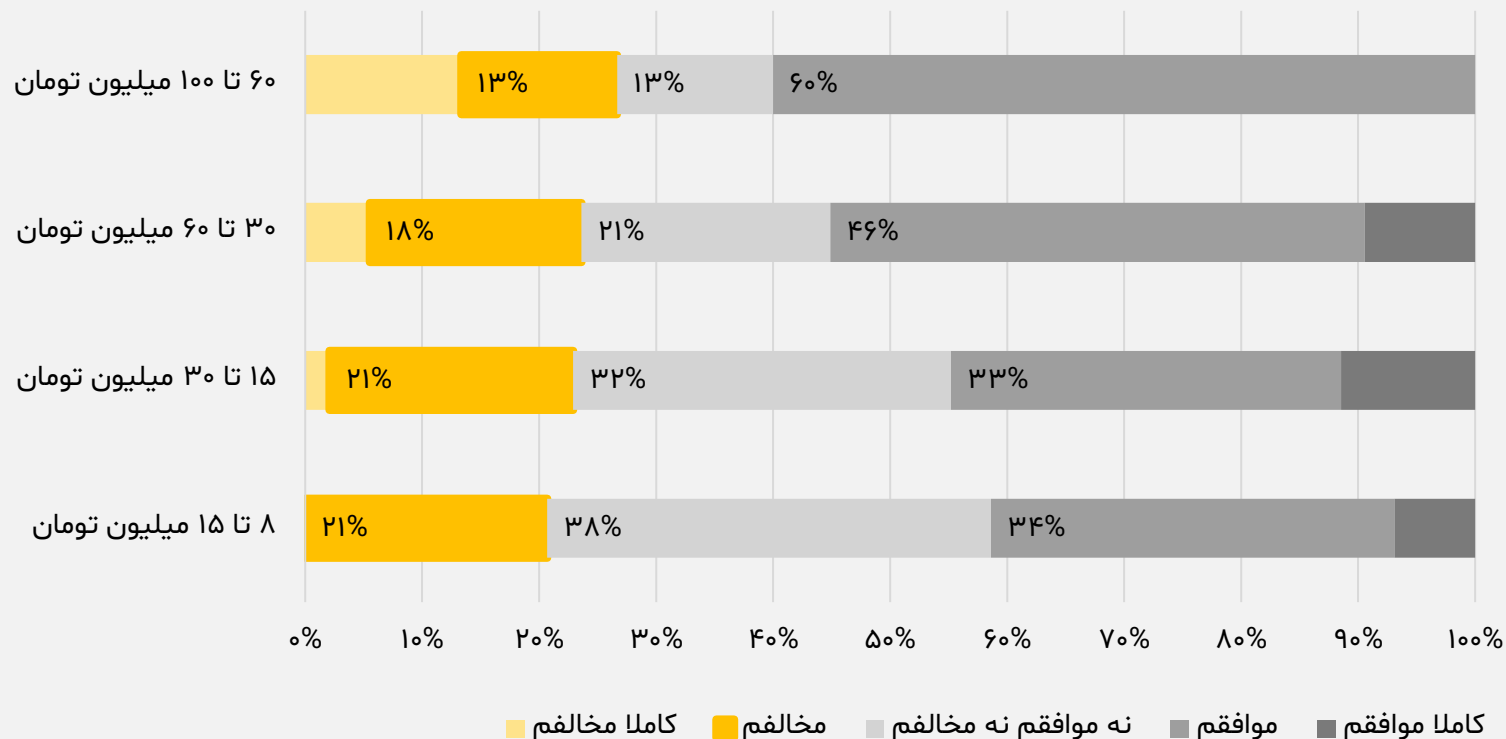
با بزرگتر شدن سازمان‌ها،
آتوریتی مدیران محصول
کاهش می‌یابد.

به طور معمول در پیش‌برد فعالیت‌های کاری در حرفه مدیریت محصول استرس داریم.



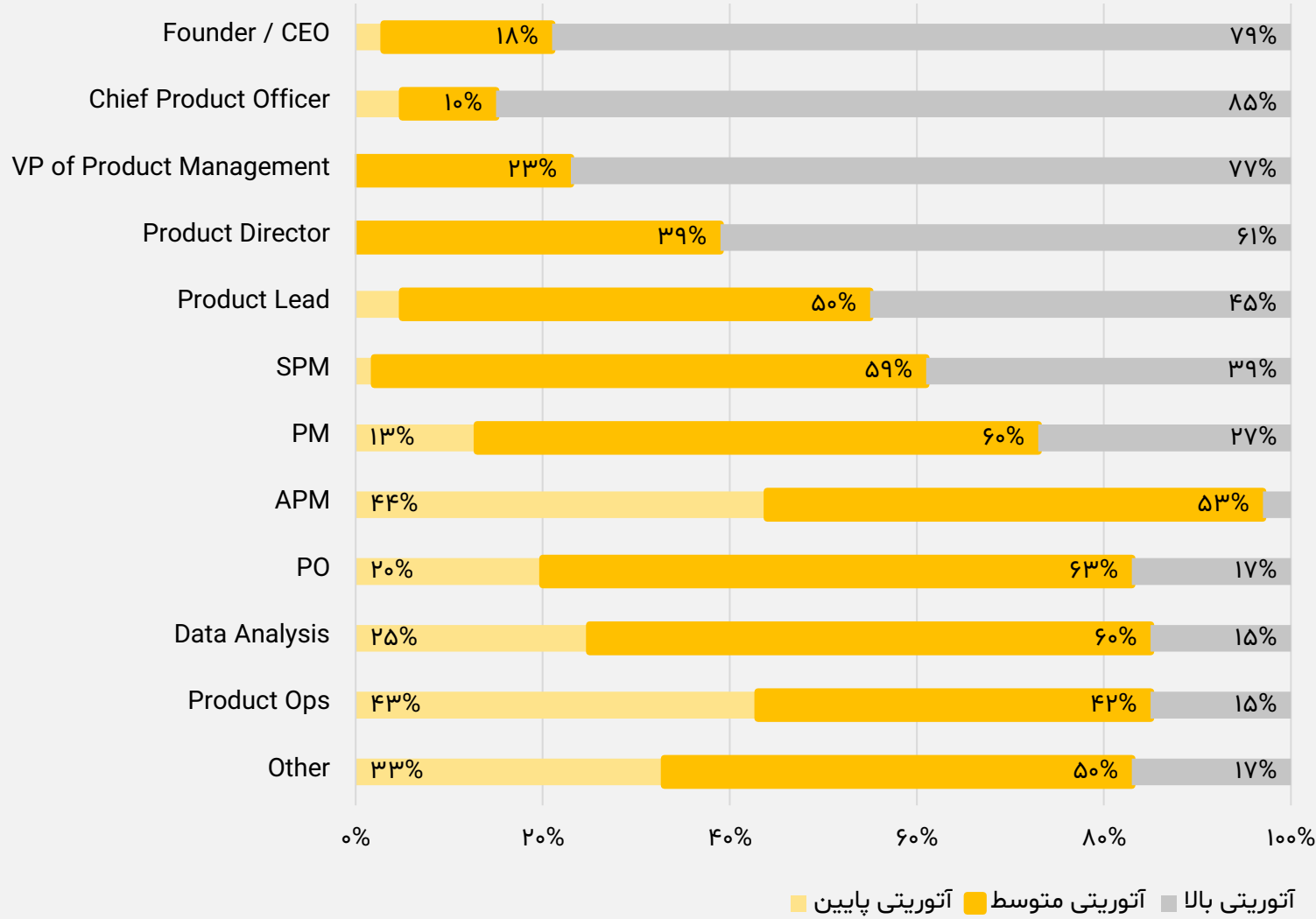
افراد با سابقه زیر ۲ سال در حوزه محصول، استرس زیادی را تجربه می‌کنند. با افزایش تجربه استرس کمتر می‌شود.

به طور معمول در پیش‌برد فعالیت‌های کاری در حرفه مدیریت محصول استرس داریم.



براساس یافته‌های این گزارش، در حقوق‌های پایین‌تر افراد بیشتری نسبت به متغیر استرس نظری نداشته‌اند. اما به نظر می‌رسد با افزایش حقوق، تحت تاثیر عواملی که لزوماً جزء متغیرهای این گزارش نبوده‌اند، تعداد این افراد کمتر شده‌اند.

میزان تغییرات آتوریتی با جایگاه شغلی



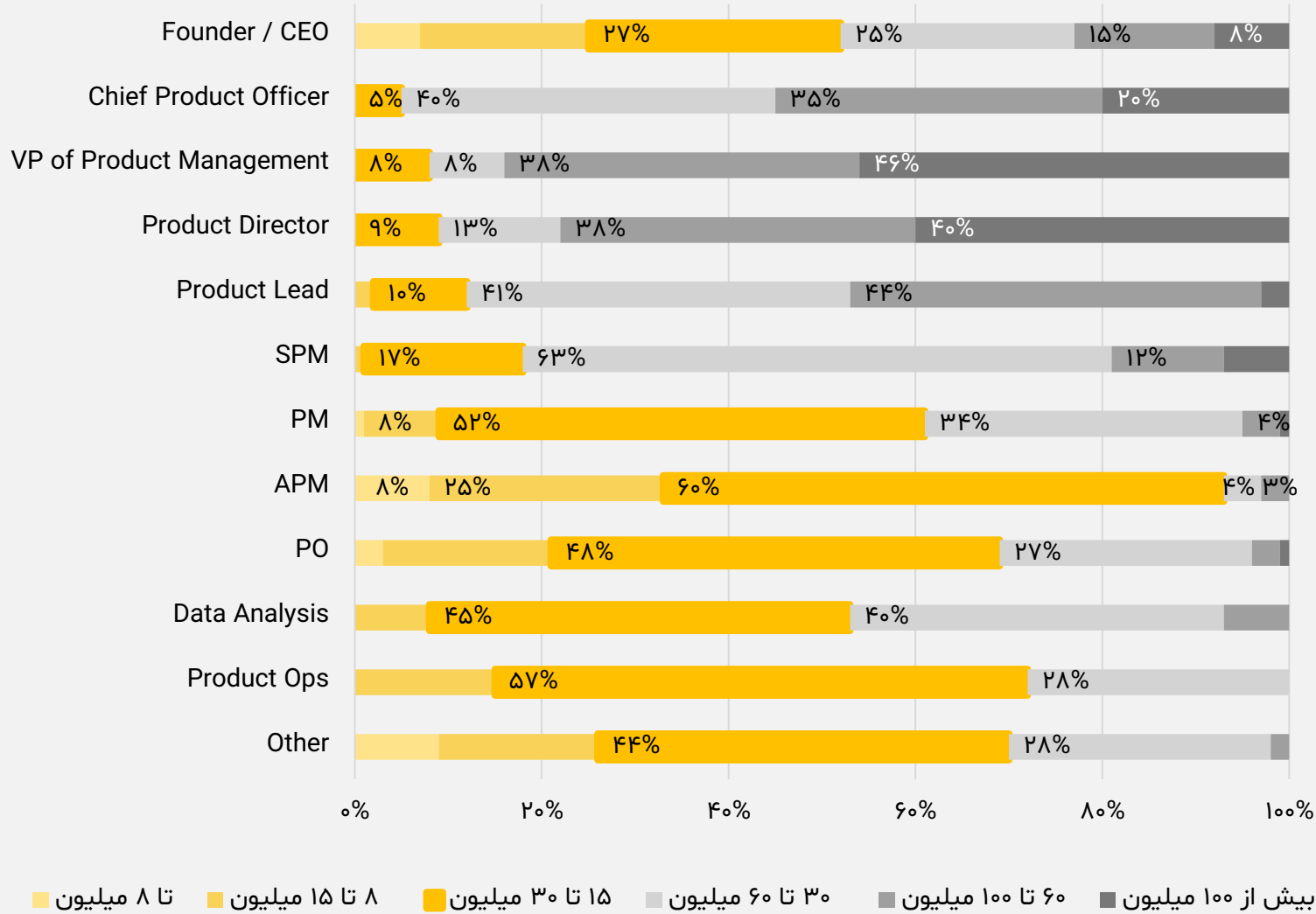
تناسب جایگاه شغلی و آتوریتی، بلوغ نسبی ساختاری را در سازمان‌ها نشان می‌دهد. با بالا رفتن جایگاه شغلی، آتوریتی مدیران محصول بیشتر می‌شود.



از بنیان‌گذاران و مدیران عامل، اعلام کرده‌اند که آتوریتی بالایی ندارند!!

Founder / CEO

میزان حقوق بر اساس جایگاه شغلی



۶۰% از مدیر محصول‌یارها (APM)، ۱۵ تا ۳۰ میلیون تومان درآمد داشته‌اند.

۳۴% از مدیران محصول (PM) ۳۰ تا ۶۰ میلیون تومان درآمد داشته‌اند.

۲۵% از مدیران محصول ارشد (SPM) و راهبران محصول (PL)، بین ۶۰ تا ۱۰۰ میلیون تومان درآمد داشته‌اند.

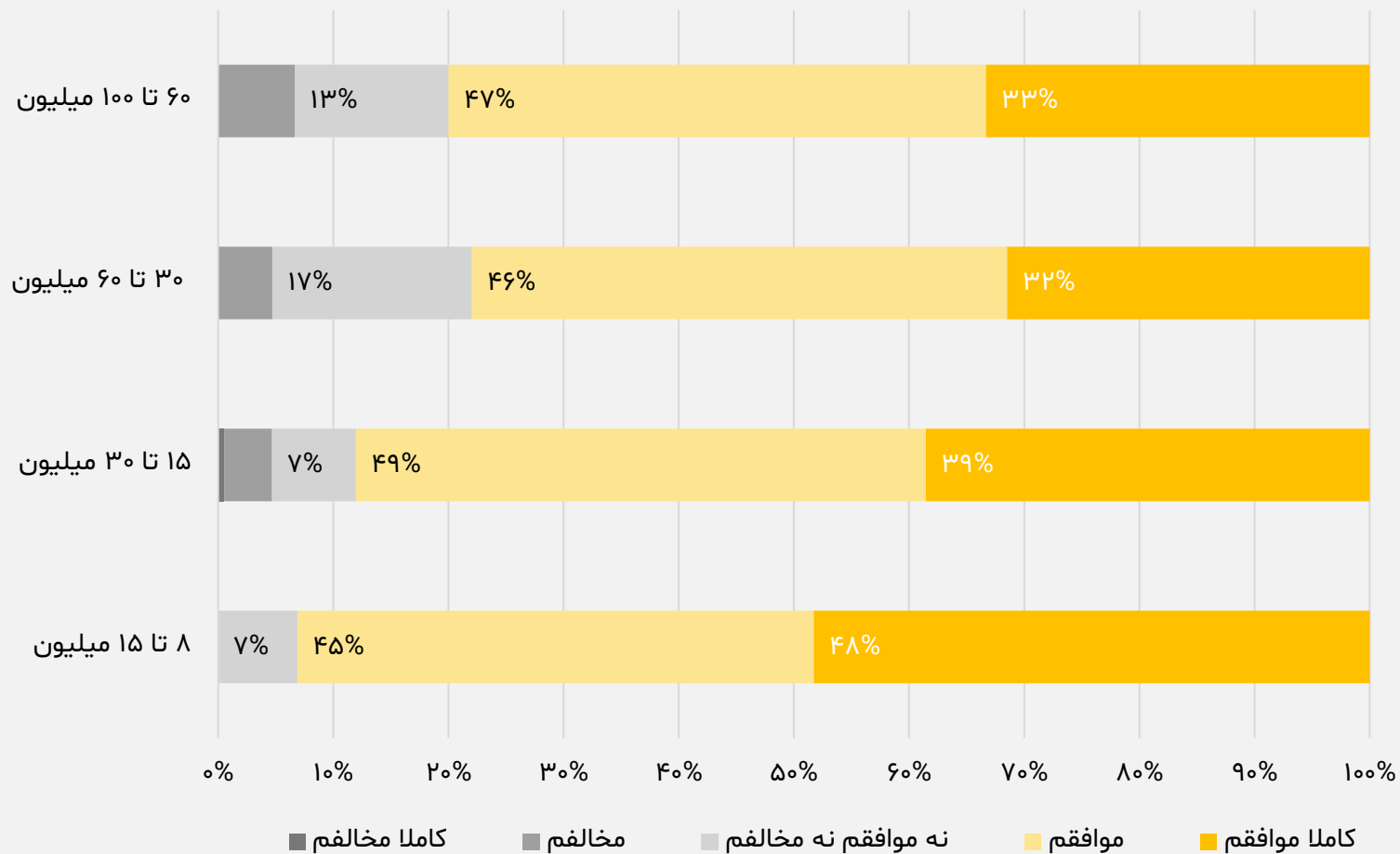
۳۵% از مدیران ارشد محصول (CPO)، VP و PD بالای ۱۰۰ میلیون تومان درآمد داشته‌اند.

این اعداد مربوط به سال ۱۴۰۲ بوده است.



در بین مشارکت‌کنندگان، جوان‌ترین فرد با حقوق
بالای ۱۰۰ میلیون تومان، یک SPM با **۲۱** سال
سن بوده‌است.

از اینکه در حوزه شغلی مدیریت محصول ایفای نقش می‌کنم احساس خوشحالی و شادکامی دارم.



بر اساس داده‌ی ۳۶۹ نفر از مشارکت‌کنندگان با جایگاه شغلی "مدیر محصول"، افزایش حقوق با ثابت نگه‌داشتن فاکتورهای دیگر، باعث افزایش شادکامی نمی‌شود. این در حالی است که با تغییر فاکتورهایی همچون جایگاه شغلی و آتوریتی، میزان شادکامی افزایش معناداری پیدا می‌کند.

۵. فصل پنجم

داستان مدیر محصول


در این بخش، به عنوان جمع‌بندی، نگاهی می‌اندازیم به روند زندگی شغلی یک مدیر محصول :


- مسئولیت
- مهارت
- راه‌حل
- چالش
- استرس
- خوشحالی



مدیر محصول کیست؟ 

چه مسئولیتهایی دارد؟ 

 به چه مهارتهایی
نیاز دارد؟

 از چه منابعی به
راه حل می‌رسد؟

 چه چالش‌هایی دارد؟

 چقدر استرس دارد؟

 چقدر با شغلش خوشحال است؟

مدیر محصول کیست؟

مدیر محصول مسلطترین فرد به محصول مورد نیاز مشتری است که در تلاش است با کشف کردن مسئله‌های واقعی مشتری، مسئله‌ای را به عنوان اولویت انتخاب کند، که بیشترین ارزش را برای کسب‌وکار و مشتری خلق می‌کند. او در این راه با خلق ارتباط موثر با ذی‌نفعان و با رویکردی یکپارچه و استراتژیک در همراهِسازی تیم محصول و به سرانجام رساندن کارها، نقش تاثیرگذاری را ایفا می‌کند.

پررنگ‌ترین فعالیت‌های روزانه

جلساتی با تمرکز بر روی دلیوری
محصول (مدیریت و کنترل پروژه)

حل چالش‌های پیش‌بینی‌نشده/پاسخ
به درخواست‌های لحظه‌ای

جلساتی با تمرکز بر روی استراتژی
محصول

پررنگ‌ترین مسئولیت‌ها

کشف محصول

استراتژی محصول

نقشه راه محصول

پررنگ‌ترین مهارت‌های نرم

حل مسئله

تعامل و ارتباط

اولویت‌بندی

اصلی‌ترین منابع ایده‌پردازی

بازخورد مستقیم از مشتریان

تحقیقات بازار

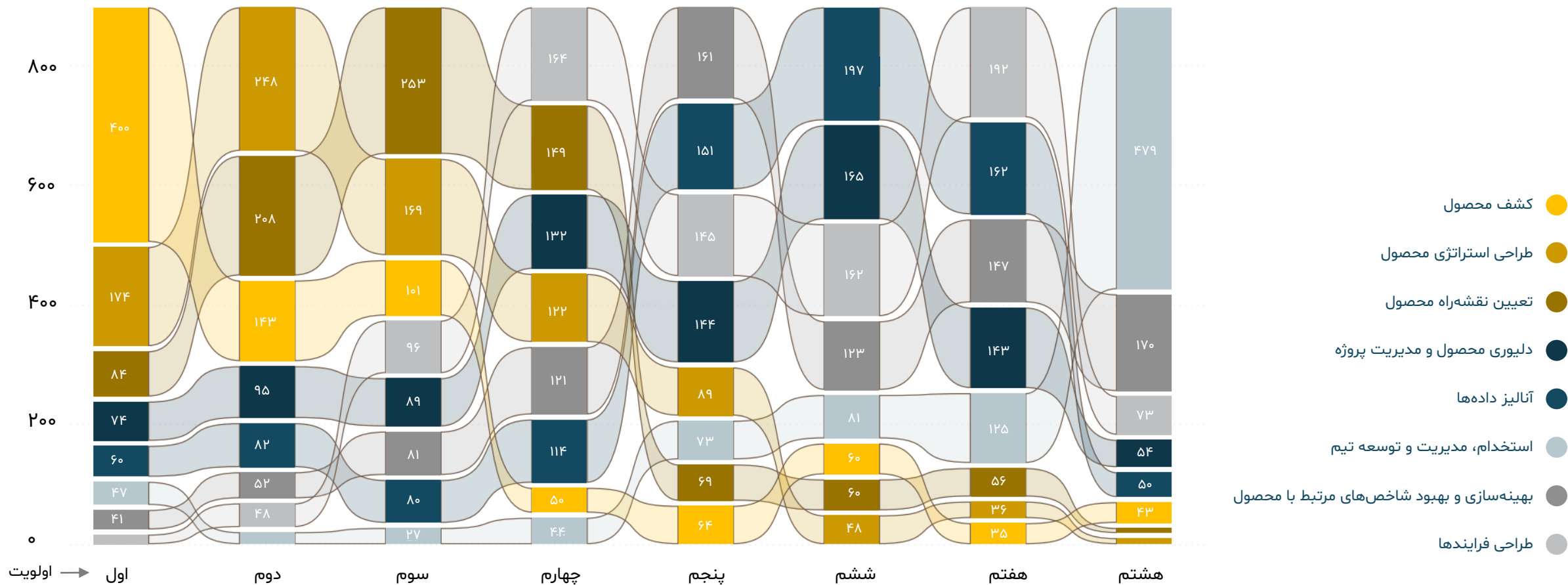
محصولات رقبا

- مسئولیت‌های مدیر محصول، مواردی هستند که این شغل با آن‌ها تعریف می‌شود. **کشف محصول**، استراتژی محصول و نقشه‌راه پیاده‌سازی آن، مهم‌ترین مسئولیت‌ها از نظر افراد بوده‌اند.
- در صورتی که **دلیوری محصول**، پاسخ به درخواست‌های لحظه‌ای و شکل‌دادن به استراتژی محصول، فعالیت‌هایی هستند که بیشترین سهم از زمان افراد این حوزه را دارند.
- مدیر محصول باید مسئله‌هایی را حل کند و باید برای حل این مسائل، متناسب با شرایط از منابعی برای ایده‌پردازی استفاده کند. **بازخورد مشتریان**، تحقیقات بازار و محصولات رقبا، پرکاربردترین منابع ایده‌پردازی برای مشارکت‌کنندگان این گزارش بوده‌اند.
- در مسیر حل این مسائل، مهارت‌های **حل مسئله**، تعامل و ارتباط و اولویت‌بندی مهم‌ترین‌ها بوده‌اند.

در ۴ صفحه‌ی بعدی، هر کدام از این موارد را با جزئیات بیشتری خواهیم دید.

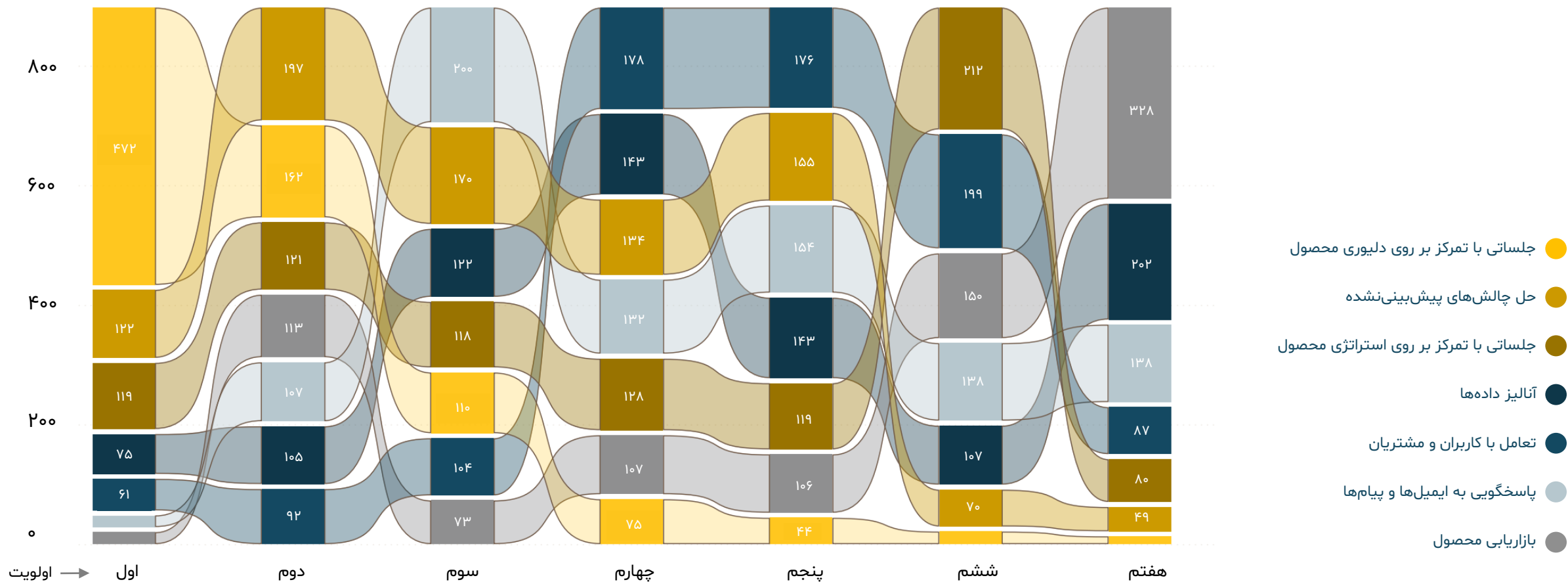
بیش از ۴۵٪ مدیران محصول، اولین اولویت بین مسئولیت‌هایشان را کشف محصول دانسته‌اند.

این در حالی است که بیش از ۸۰٪ همین افراد، بیشترین زمانشان صرف دلیوری محصول می‌شود.



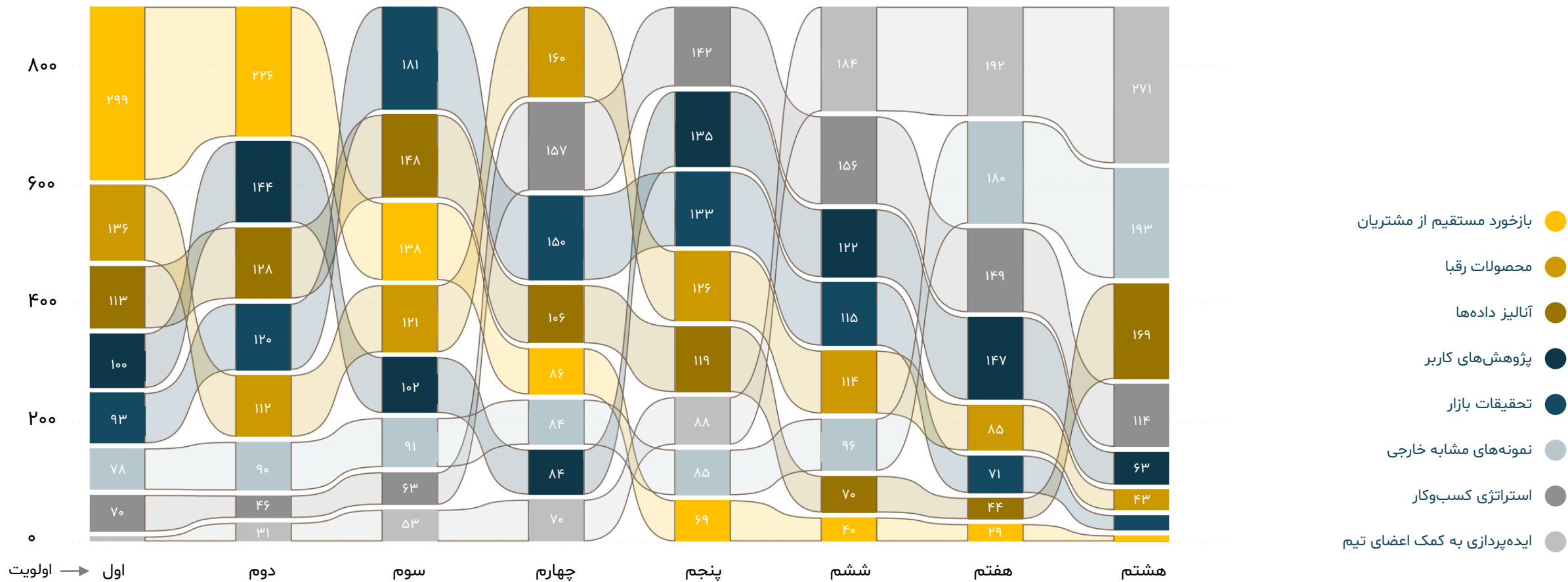
بیش از ۵۰٪ مدیران محصول، بیشترین زمانشان صرف جلسات دلیوری محصول می‌شود.

به عنوان اولویت دوم، بیشترین اشتراک نظر بر روی پاسخ به چالش‌های پیش‌بینی‌نشده و لحظه‌ای بوده است. ۶۵٪ از مدیران محصول، فعالیت‌های مرتبط با فروش و بازاریابی را در اولویت پنجم به بعد خود می‌بینند.



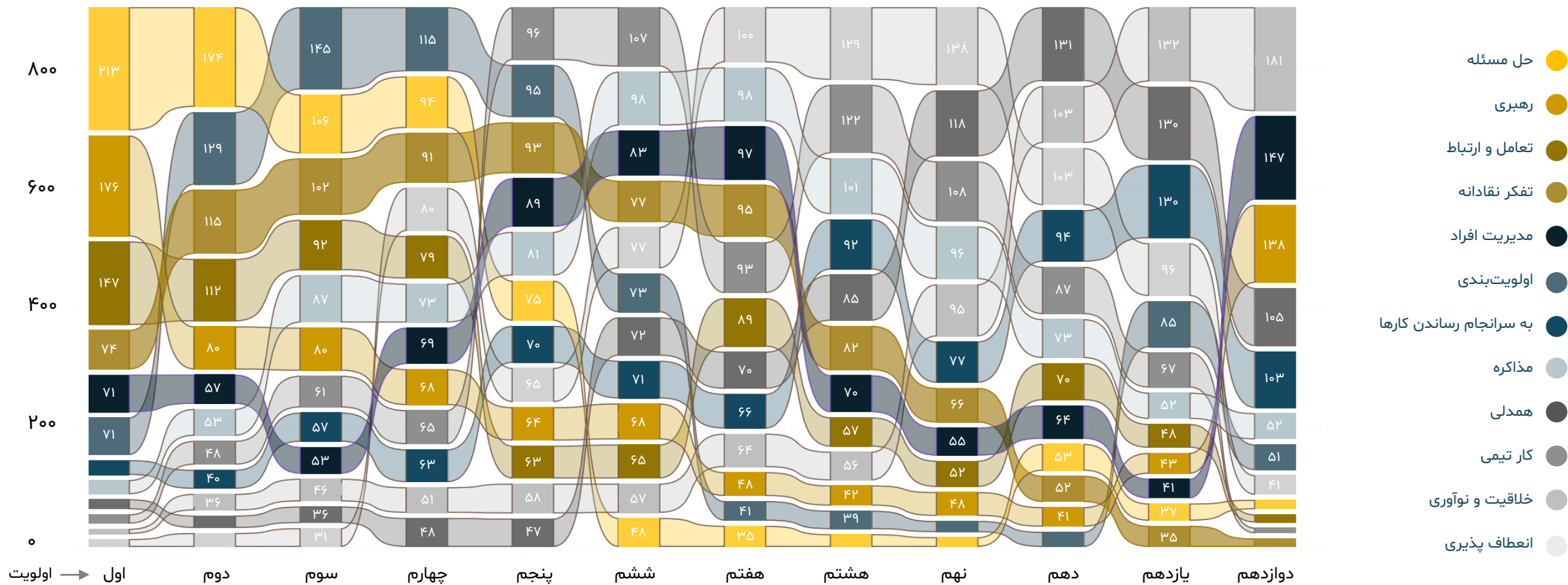
مهم‌ترین منبع ایده‌پردازی، برای بیش از ۶۰٪ مدیران محصول، بازخورد مستقیم از مشتریان بوده است.

بیش از ۷۰٪ مدیران محصول، ایده‌پردازی به کمک اعضای تیم را در اولویت‌های آخر می‌بینند.



مهارت حل مسئله برای بیش از ۴۰٪ مدیران محصول، در اولویت‌های اول و دوم بوده است.

مهارت اولویت‌بندی در اولویت اول، اهمیت بالایی نداشته است، اما بیش از ۵۰٪ مدیران محصول، در اولویت‌های دوم تا پنجم، برای مهارت اولویت‌بندی اهمیت بسیار بالایی دیده‌اند.



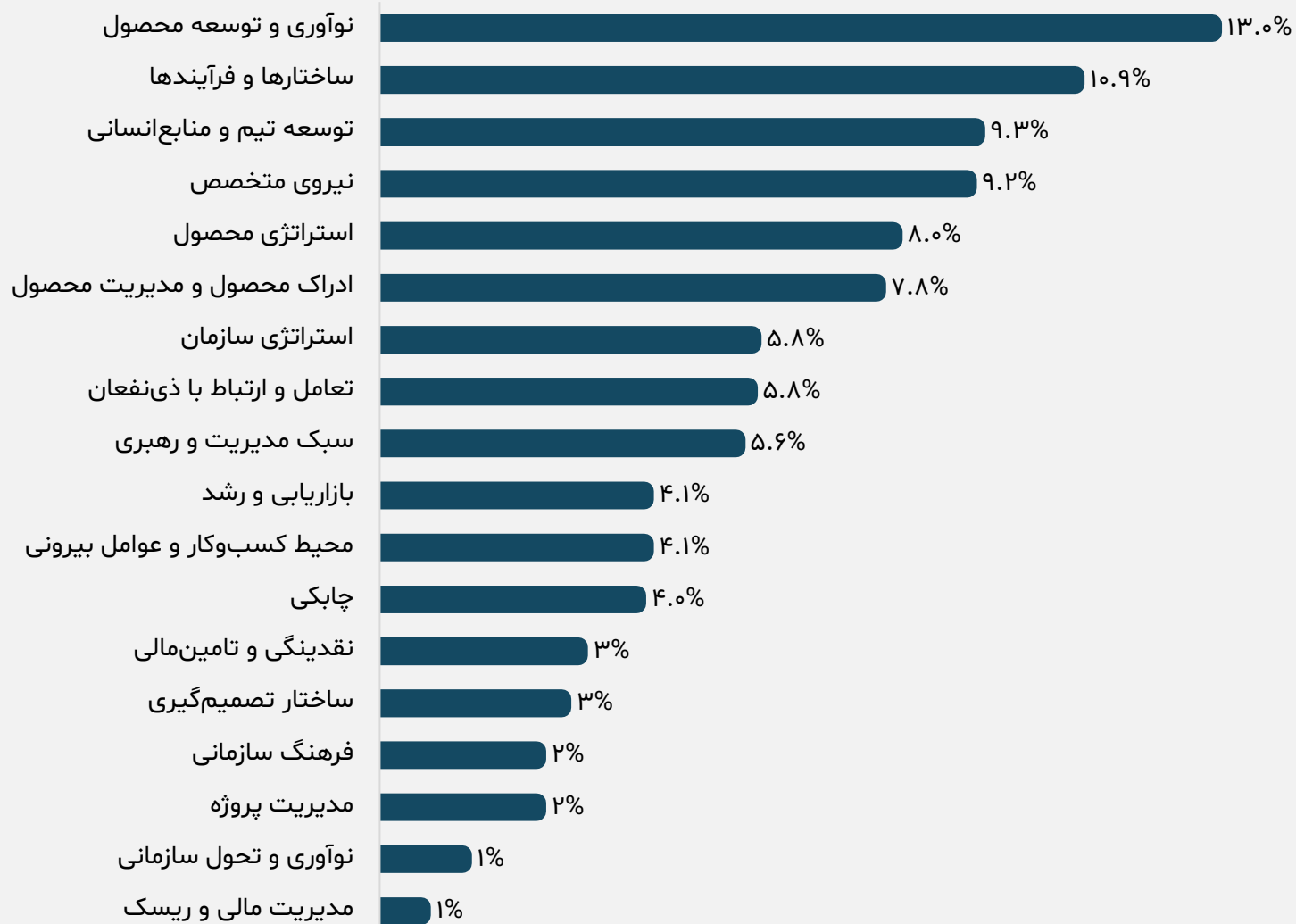


مهمترین مهارت‌ها از نظر باتجربه‌ترین افراد:

۱۶۵ نفر از مدیران محصول در لایه‌های ارشد (CEO, CPO, VP, PD, PL, SPM) با بیش از ۵ سال سابقه در این حوزه، این مهارت‌ها را مهم‌ترین مهارت‌ها در این حوزه دانسته‌اند:

- حل مسئله
- رهبری
- تعامل و ارتباط
- اولویت‌بندی

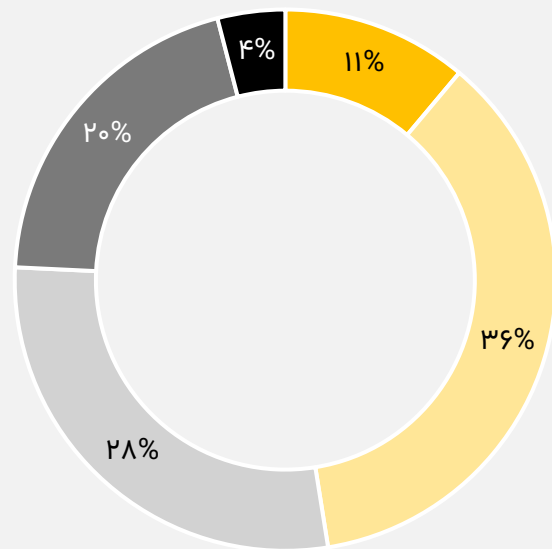
مهم‌ترین چالش یک مدیر محصول در سازمانش چیست؟



براساس پرسش‌نامه‌ی باز
فراوانی موضوعات مطرح‌شده
در سمت چپ‌المان‌های مختلفی
را که می‌توانند مانع موفقیت
یک محصول شوند، نشان
می‌دهد.

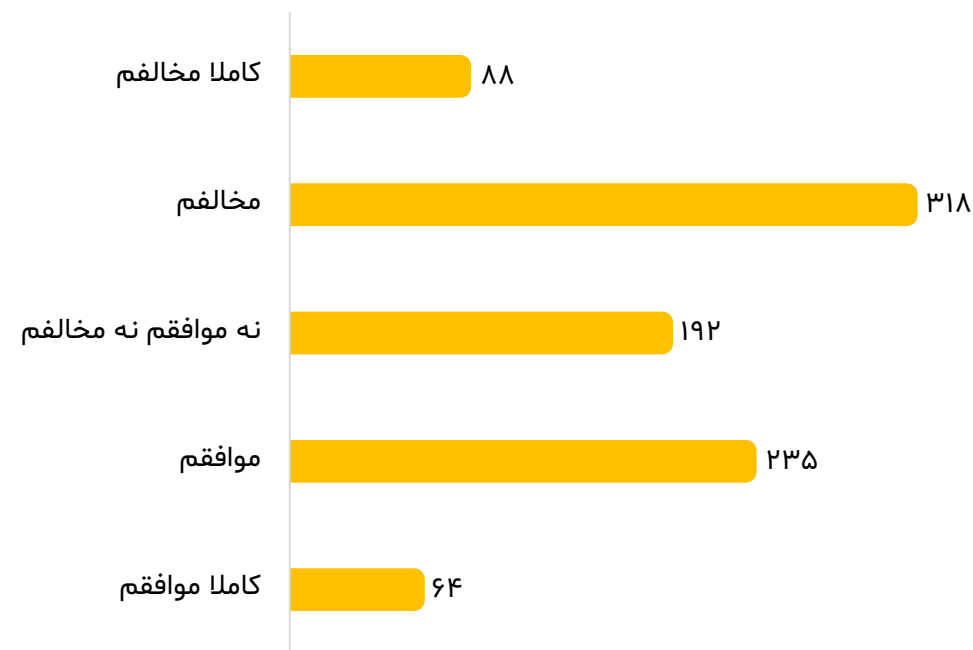
این حرفه، در معرض استرس زیادی است و به شدت تعادل کار و زندگی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

به طور معمول در پیش‌برد فعالیت‌های کاری در حرفه مدیریت محصول استرس داریم.



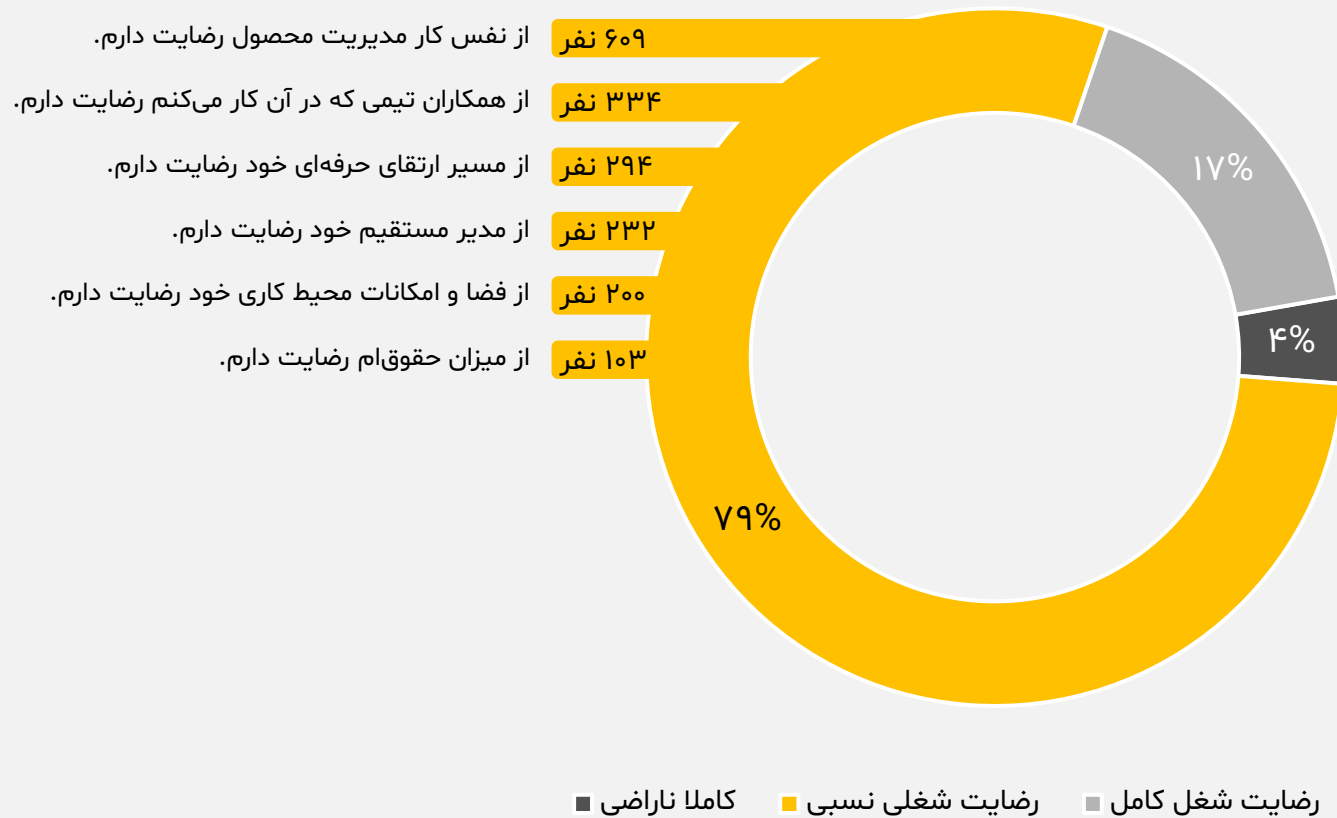
کاملاً موافقم ۱۱% موافقم ۳۶% نه موافقم نه مخالفم ۲۸% مخالفم ۲۰% کاملاً مخالفم ۴%

بین کار و زندگی احساس تعادل می‌کنم.

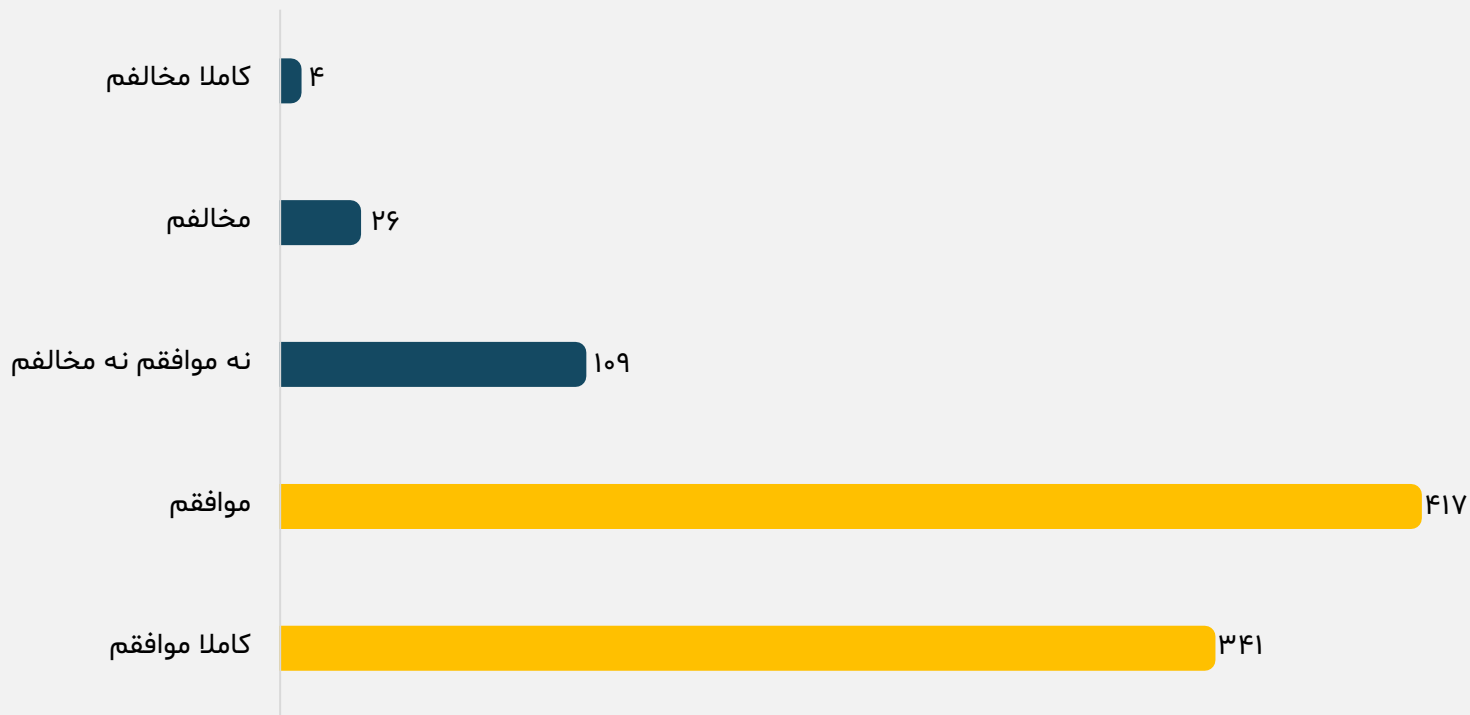


فقط ۴٪ از افراد فعال در حوزه‌ی محصول، از شغلشان کاملاً ناراضی بوده‌اند.

از مشارکت‌کنندگانی که رضایت نسبی داشته‌اند، فقط ۱۴٪ از میزان حقوقشان اعلام رضایت کرده‌اند.



از اینکه در حوزه شغلی مدیریت محصول ایفای نقش می‌کنم احساس خوشحالی و شادکامی دارم.



با وجود استرس بالای گزارش شده در این حرفه و همین‌طور عدم تعادل در کار و زندگی، مجموعاً **۸۵%** از مدیران محصول از شغلشان احساس خوشحالی و شادکامی دارند.

همچنین، فقط **۳%** از مشارکت‌کنندگان از کارکردن در حوزه مدیریت محصول خوشحال نیستند.

گزارش اول مدیران محصول



پیوست‌ها

گام‌های رو به جلو و تیم گزارش

گام‌های روبه‌جلو

تکنولوژی و هوش مصنوعی بیش از تصور ما در جهان در حال رشد است، در حالی که ما هنوز دغدغه‌های اولیه ارتباطی با جهان را داریم و در داخل نیز با چالش‌های مختلفی مواجه هستیم. مهاجرت نیروی متخصص، محصول‌محور نبودن سازمان‌ها و به‌روز نبودن زیرساخت‌ها، همگی خلق کردن را برای ما سخت‌تر کرده‌اند. آگاهییم که بسترسازی و ارتباط جهانی می‌تواند تأثیر متفاوتی بر اکوسیستمی که در آن هستیم داشته‌باشد، اما هم‌اکنون باید بپذیریم که در چنین شرایطی قرار داریم. درک بهتر سیستمی که در آن تبادل ارزش می‌کنیم، می‌تواند برای تصمیمات بهتر شخصی و جمعی بسیار مؤثر باشد، این درک بهتر سیستم می‌تواند با به جریان انداختن اطلاعات و به اشتراک‌گذاری داستان‌های خود اتفاق بیافتد.

این گزارش به صورت کلی نشان داد که متغیرهایی همچون جایگاه شغلی، تجربه‌کاری، حقوق، آتوریتی و دیگر عوامل، همبستگی معناداری دارند و این یعنی فضای مدیریت محصول در ایران به استاندارد پایه‌ای دست یافته‌است. اما برای اینکه این فضا، از میزان رشد جهانی آن جا نماند، لازم است که شتاب بیشتری بگیرد. ما در مدرسه بوژان تلاش خواهیم کرد که گزارش‌هایی را با تکیه بر داده‌ها و بازخوردهای جمعی به صورت مستمر تهیه کنیم تا بتوانیم بستر مناسبی را برای رشد و یادگیری کامیونیتی مدیران محصول شکل دهیم.

تیم گزارش مدیران محصول



زهرا بهنان

طراح بصری گزارش



صفا وحیدافشار

تحلیل‌گر و مدیر پروژه



محمد جعفری

راهبر پروژه

با تشکر و قدردانی از

نریمان باوندی، مهسا خلیلیان، احمد حسین‌زاده، نیلوفر تفنگچی، امیرمحمد طیبی، محسن اعلائی، مهدی مسکین، مهدی مجیدزاده، محمدحسین توکلی، نیما رحیمیان، معیاد نوفرستی، رادین گلیپایگانی، علی بختیاری، صبا دادخواه‌تهرانی

و از همه افرادی که در بازخوانی و ارائه بازخورد به صورت مستقیم و غیرمستقیم ما را همراهی کرده‌اند.

پایان

اردیبهشت ۱۴۰۳

