

سنجش عملکرد

کاربرگ شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد

از این کاربرگ برای شناسایی و فهم شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) شرکت و کسب‌وکار خود استفاده کنید.

۱. اهداف کلان شرکت شما چیست؟ به نوع سازمانی که در آن کار می‌کنید، مأموریت آن و استراتژی آن توجه کنید. برای مثال، اگر شرکت شما جهانی است، ممکن است هدف کلان شما افزایش فروش در بازارهای بین‌المللی باشد. اگر سازمان شما خدمات اجتماعی ارائه می‌دهد و غیرانتفاعی است، هدف شما می‌تواند کاهش نسبت هزینه‌های اداری به کمک‌های خیرین باشد. اگر از اهداف کلان شرکت خود مطمئن نیستید، از رییس خود برای روشن شدن آن سوال کنید.

۲. شرکت شما از چه معیارهایی برای ارزیابی میزان تحقق اهداف کلانش استفاده می‌کند؟ این معیارها شاخص‌های کلیدی عملکرد هستند. «درصد درآمد حاصل از بازارهای بین‌المللی»، «درصد هزینه‌های عمومی و اداری نسبت به کمک‌های خیرین»، «نرخ بازگشت سرمایه» و «ارزش افزوده اقتصادی»، مثال‌هایی از شاخص‌های کلیدی عملکرد هستند. اگر نمی‌دانید از چه شاخص کلیدی عملکرد استفاده کنید، از رییس خود مشورت بگیرید. بیشتر سازمان‌های ۳ یا ۴ شاخص کلیدی عملکرد دارند.

<p>۳. کدام یک از شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت شما، شاخص ورودی هستند، کدام یک شاخص فرایندی و کدام یک شاخص خروجی هستند؟ «میزان سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه»، «بودجه آموزش کارکنان»، «کیفیت مواد خام» و دیگر منابع و دارایی‌ها که برای تولید نتایج کسب‌وکار استفاده می‌شوند، نمونه‌هایی از شاخص‌های ورودی هستند. شاخص فرایندی شامل «زمان انجام سفارش»، «زمان استخدام»، «زمان تعمیر تجهیزات» و دیگر معیارهای مرتبط با بهره‌وری می‌شود. شاخص خروجی نیز شامل «درآمد»، «نرخ بازگشت سرمایه»، «ارزش افزوده اقتصادی»، «تعداد مشتریان جدید» و سایر نتایج فعالیت‌های کسب‌وکار می‌شود.</p>
<p>۴. واحد شما چه شاخص‌های کلیدی عملکرد دارد؟ هر واحدی بر اساس وظیفه‌اش در شرکت، شاخص‌های کلیدی عملکرد متفاوتی دارد. برای مثال، واحد خدمات پس از فروش ممکن است تعداد مشتریان را در یک دوره خاص پایش کند. واحد توسعه محصول نیز، تعداد سفارش‌های جدید و درصد محصول‌های جدید به کل محصول‌ها را ارزیابی می‌کند. منابع انسانی به احتمال زیاد، سطح مهارت کارکنان، بهره‌وری استخدام و سایر عوامل و فعالیت‌های سرمایه انسانی را می‌سنجد.</p>
<p>۵. شاخص کلیدی عملکرد واحد شما، ورودی، فرایندی یا خروجی است؟ به مثال‌های بند ۳ مراجعه کنید.</p>
<p>۶. شاخص‌های کلیدی عملکرد واحد شما چگونه در راستای شاخص‌های کلیدی عملکرد شرکت قرار می‌گیرند؟ برای مثال، فرض کنید برای شرکت کالاهای مصرفی جهانی کار می‌کنید که شاخص کلیدی عملکرد آن «درصد درآمد حاصل از بازارهای بین‌المللی» باشد. شما مدیریت گروه لباس بزرگسالان را بر عهده دارید، شاخص‌های کلیدی عملکرد شما می‌تواند «تعداد دفاتر اروپایی»، «میزان فروش در اروپا، خاورمیانه و آسیا» و سایر مواردی باشد که به اهداف شرکت مربوط می‌شوند.</p>

سنجش عملکرد

کاربرگ شناسایی نظام سنجش عملکرد شرکت

از این کاربرگ برای شناسایی و درک رویکرد شرکت خود از سنجش عملکرد استفاده کنید

۱. شرکت شما چه جنبه‌هایی از عملکرد کسب‌وکار را اندازه می‌گیرد؟ برای مثال، آیا بهبود در تمام فرایندهای کسب‌وکار (تولید، توسعه محصول، سفارش، خدمات پس از فروش) را اندازه می‌گیرد و یا تنها برخی را سنجش می‌کند؟ اگر چنین است، کدام فرایندها ارزیابی می‌شوند. آیا اثربخشی راه‌کارها سنجیده می‌شوند؟ آیا از شاخص‌های مالی فراتر می‌رود و ابعاد غیرمالی عملکرد کسب‌وکار مثل یادگیری کارکنان، کارایی فرایندها و خدمات پس از فروش را اندازه می‌گیرند. آیا عملکرد در معیارهایی مثل مدیریت دانش، تمرکز مشتری، کیفیت رهبری و برنامه‌ریزی استراتژیک پایش می‌شود؟ اگر مطمئن نیستید، با کسی در واحد یا تیم خود که مسئول سنجش عملکرد است، گفتگو کنید.

۲. واحد شما چه نوع داده‌های عملکردی را به طور منظم جمع‌آوری می‌کند؟ از این داده‌ها، چگونه برای ایجاد تصویری کلی از عملکرد شرکت استفاده می‌شود؟ اگر مطمئن نیستید، نظر رئیس خود را جویا شوید.

۳. آیا شرکت نظام سنجش عملکرد رسمی دارد؟ اگر چنین است، این نظام چگونه است. نظام‌های مرسوم سنجش عملکرد مانند نظام‌های بهبود کیفیت، شش سیگما و برنامه کیفیت بالدریج یک نماگر دارند. کارت امتیازی متوازن نیز یک نظام سنجش عملکرد است که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد. بسیاری از شرکت‌ها از کارت امتیازی متوازن برای فهم روابط نتایج مالی و عملکرد غیرمالی و مدیریت بهتر اجرای استراتژی، استفاده می‌کنند. اگر مطمئن نیستید که شرکت شما از چه نظام سنجش عملکرد رسمی استفاده می‌کند، از رییس خود پرسید.

۴. داده‌های عملکرد واحدهای شرکت چگونه به نظام سنجش عملکرد شرکت وارد می‌شوند؟ آیا مدیران اطلاعات را از افراد می‌گیرند و آن را در فایل‌های جمع‌آوری کرده و به تیم سنجش عملکرد ارایه می‌دهند. آیا پایگاه داده‌ای داخلی وجود دارد که مدیران واحدها می‌توانند داده‌های عملکرد را در آن قرار بدهند.

۵. نظام سنجش عملکرد شرکت شما، چه نوع گزارش‌های عملکردی تولید می‌کند؟ آیا گزارش‌های ماهانه یا فصلی از نتایج شرکت به تفکیک واحدها منتشر می‌شود؟ آیا نتایج به نحوی ارایه می‌شوند که قابل مقایسه با اهداف عملکرد باشند؟ برای مثال، آیا از علائم راهنما - تحقق هدف یا بالاتر به رنگ سبز و مشکلات عملکرد با رنگ زرد یا قرمز - استفاده می‌شود؟

۶. واحد شما چگونه از اطلاعات عملکرد که در نظام سنجش عملکرد شرکت تولید می‌شود، استفاده می‌کند؟ چه کسانی به اطلاعات دسترسی دارند؟ آیا مدیران واحد به طور منظم با افراد زیردست خود درباره نتایج عملکرد حرف می‌زنند؟

سنجش عملکرد

کاربرگ تصمیم‌گیری درباره ابعاد عملکرد برای اندازه‌گیری

از این ابزار برای تعریف اهداف گروه خود، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (CSF) اهداف و ترجمه این عواملی کلیدی موفقیت به معیارهای عملکرد استفاده کنید. این ابزار به خصوص زمانی به کار می‌آید که شرکت شما نظام سنجش عملکرد رسمی نداشته باشد.

۱. گروه شما برای سهم داشتن در عملکرد شرکت، چه چیزی را باید محقق کند؟ راه‌هایی را در نظر بیاورید که گروه شما با کمک آنها می‌تواند در راستای استراتژی واحدها حرکت کند. حل مشکلات استخدای، ارائه خدمات بهتر به مشتری‌ها و کسب مهارت و دانش مورد نیاز از جمله این راه‌ها هستند. تا می‌توانید این ایده‌ها را گسترش دهید.

۲. از ایده‌هایی که در ردیف ۱ فهرست کرده‌اید، کدام یک مهم‌تر هستند؟ چرا؟ سعی کنید فهرست خود را به ۵ تا ۷ مورد کاهش دهید. موارد باقیمانده اهداف گروه شما هستند.

۳. به اهداف فهرست ردیف ۲ نگاه کنید. برای هر هدفی ۲ یا ۳ کاری را بنویسید که شما را قادر می‌سازد به آن هدف دست بیابید. این موارد عوامل کلیدی موفقیت شما هستند. برای مثال، اگر یکی از اهداف شما «بهبود تسهیم دانش» باشد، عوامل کلیدی موفقیت شما شامل «بهبود راهنمایی افراد تازه‌کار» و «پیاده‌سازی روابط کار» خواهد بود. ایده‌های خود را در جدول زیر بنویسید. از کارکنان یا همکاران خود نیز درباره ایده‌ها پرسش کنید. افرادی که به فرایند یا وظیفه‌ای نزدیک‌تر هستند، دیدگاه‌های مفیدی ارائه خواهند داد.

هدف	عوامل کلیدی موفقیت

<p>۴. دوباره به هر عامل کلیدی موفقیت در ردیف ۳ نگاه کنید. برای هر عامل کلیدی موفقیت، یک یا چند معیار عملکرد تعیین کنید. برای مثال، عامل کلیدی موفقیت «بهبود راهنمای افراد تازه کار» می تواند به معیارهای عملکرد «درصد افراد تازه کار امسال که از همان روز اول یک راهنما داشته اند» و «دانش افراد تازه کار از سیاست های شرکت و مسئولیت های شغلی» ترجمه شود. عوامل کلیدی موفقیت و معیارهای عملکرد آنها را در جدول زیر بنویسید.</p>	
هدف ۱	
عامل کلیدی موفقیت	معیارهای عملکرد
هدف ۲	
عامل کلیدی موفقیت	معیارهای عملکرد
<p>۵. ایده های خود را درباره نحوه جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای پایش معیارهای عملکرد تعریف شده، مستند کنید. برای هر معیار، ایده های جمع آوری اطلاعات را در جدول زیر بنویسید.</p>	
معیار	منابع احتمالی داده های مورد نیاز
مثال	مثال
تعداد کارکنانی که دوره آموزشی را با نمره ۸۰ از ۱۰۰ گذرانده اند	واحد منابع انسانی یا مشاوره که آموزش را ارائه می کند.

سنجش عملکرد

کاربرگ تعیین اهداف عملکرد

از این ابزار برای تعیین اهداف عملکرد معیارهایی استفاده کنید که برای گروه‌تان گذاشته‌اید یا ریس‌تان بر اساس نظام سنجش عملکرد برای گروه شما تعیین کرده است.

- در ستون اول جدول زیر، معیارهای عملکرد گروه خود را فهرست کنید.
- در ستون دوم، اهداف ممکن را بنویسید.
- در ستون سوم، دلایل هدف‌گذاری را بنویسید. دلایل هدف‌گذاری شما می‌تواند بهینه‌کاری (برای مثال اهدافی که سایر شرکت‌ها در صنعت داشته‌اند) یا روند گذشته باشد که به عنوان مبنای هدف‌گذاری انتخاب شده است.

معیار	اهداف ممکن	دلایل هدف‌گذاری
مثال	مثال	مثال
درصد افزایش رضایت مشتری در پایان سال	هدف حداقلی: ۵ درصد هدف میانی: ۸ درصد هدف عالی: ۱۰ درصد	افزایش ۱۰ درصدی هدفی بلندپروازانه است، اما حس رقابت را در گروه تحریک می‌کند. ما سیستم، مهارت و تعهد خود را برای تحقق این هدف به کار می‌گیریم. همچنین، در سال گذشته رضایت مشتری در شش ماه پایانی افزایش داشته است. اکنون حرکتی آغاز شده است که می‌تواند نویدبخش این افزایش باشد.

سنجش عملکرد

کاربرگ پایش نتایج عملکرد

از این ابزار برای تعیین پایش نتایج عملکرد گروه در دوره‌های ارزیابی استفاده کنید و دیدگاه‌های خود را درباره نحوه تفسیر و واکنش به نتایج مستند کنید.

- در ستون اول جدول زیر، معیارهای عملکرد گروه خود را فهرست کنید.
- در ستون دوم، اهداف تعیین شده معیارها را بنویسید.
- در سه ستون بعدی، مقدار واقعی عملکرد هر معیار را در دوره زمانی محاسبه بنویسید.
- در ستون آخر نیز، دیدگاه‌های خود را درباره داده‌های عملکرد و نحوه واکنش به آنها بنویسید.

معیار	هدف کمی	داده‌های عملکرد			توضیحات
مثال درصد حل مشکل مشتری‌ها در اولین تماس	مثال ۷۵ درصد تماس‌های هر ماه	مثال ژانویه ۵۵ درصد	مثال فوریه ۶۵ درصد	مثال مارس ۵۵ درصد	مثال علل کاهش در مارس را بررسی کنید. علل احتمالی: ما افراد کمی داشتیم، چون بسیاری به مرخصی رفته بودند. سیستم تلفن جدیدی نصب شده بود و بسیاری در کار کردن با آن مشکل داشتند.