



شاخص های کلیدی عملکردی

KPI





مقدمه



- ❶ ارزشیابی عملکرد هم از نگاه مدیریت و هم از منظر کارکنان امری حیاتی است زیرا موجب رشد و توسعه کارکنان، بهبود عملکرد سازمان و تغییر جهت و مسیر سازمان از بی‌برنامگی به سوی برنامه‌ریزی و راه کار مدون می‌گردد.
- ❷ ارزشیابی‌های رسمی غالباً به صورت سالانه و از سوی مدیر یا سرپرست بلافاصله اجرا می‌گردد، اینکه چه کسی و توسط کدام فرد مورد ارزشیابی قرار گیرد بستگی به اندازه سازمان و نوع ساختار آن دارد.
- ❸ ارزشیابی عملکرد به مدیران این توانمندی را می‌دهد که بر کارکردها با شاخص‌های مشخص نظارت کنند، اگر این شاخص‌ها وجود نداشته باشد شاخص‌های جدیدی را وضع کنند و به انتظارات و اهداف سازمان بیشتر توجه کنند و برای انجام بهتر امور در سازمان، وظائف خود را به زیر مجموعه تفویض کنند.
- ❹ "ارزشیابی عملکرد" از سوی دیگر موجب بازنگری در نحوه پرداخت سالانه کارکنان گردیده می‌تواند هدف‌های عملکردی جدیدی را برای سازمان تعریف نماید.
- ❺ "ارزشیابی عملکرد" جهت اجرای مناسب فعالیت‌های سازمان امری حیاتی و ضروری است. از سوی دیگر اجرای فراگردهای "ارزشیابی عملکرد" موجب افزایش "انگیزه کاری" کارکنان، بهبود طرز تلقی آنان، بهبود رفتار کارکنان، بهبود ارتباطات سازمان، و تحکیم ارتباطات مثبت و سازنده بین مدیریت و کارکنان می‌گردد.
- ❻ "ارزشیابی عملکرد" به دنبال ایجاد یک نگاه قانونمند، رسمی، منظم و مدون برای محاسبه عملکرد کارکنان است. بطور کلی "ارزشیابی شغلی" امری حیاتی برای اداره عملکرد فرد و سازمان است.

فرایندهای اصلی در مدیریت مبتنی بر عملکرد



- تثبیت هدفهای عملکرد
- طرح های عملکردی
- نظارت و عملکرد و بازخورد
- ارزشیابی عملکرد
- شناسایی مسائل و مشکلات عملکردی
- بهبود برنامه های عملکرد
- اخراج کارکنان

هدف از ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست؟

● هم مدیران و هم سرپرستان اغلب فاقد چشم انداز روشنی در خصوص عملکرد کارکنان خود هستند.

● یکی از مشکلات عمده این دسته مدیران آن است که در خصوص عملکرد کارکنانشان و اینکه تا چه اندازه برای سازمان مفید و مؤثر است، هیچ سابقه روشنی وجود ندارد.

● اولین گام برای حل مشکل تعیین و تبعیت از هدفهای عملکردی روشن است.



مزایای تعیین هدفهای عملکردی:

- راه کار و جهت شفاف و روشنی را برای سرپرستان و کارکنان ترسیم می کند.
- چهارچوب روشنی را برای تعامل اثربخش کارکنان و سرپرستان ترسیم می کند.
- موجب تسهیل سازی تعلق بیشتر سازمانی هم برای مدیران و هم برای کارکنان می گردد.
- موجب روشن شدن بهتر نقش های سرپرستان و کارکنان می گردد.



مزایای توافق مدیران و کارکنان بر سر هدف های عملکردی

• اطمینان از مشارکت قوی کارکنان جهت نیل به این هدفها

• هدفها با هوشیاری و دقت و ممارست بیشتری تنظیم می گردد. واژه هوشیاری مترادف "Smarter" است.



SMARTER

- Specific
- Measurable
- Acceptable
- Realistic
- Timely
- Extending Capabilities
- Rewarding



روشن و دقیق
قابل سنجش
قابل پذیرش
واقعی

زمان بندی داشته باشد
گسترش توانمندی ها
پاداش پذیر



انگیزش کارکنان برای حصول به عملکرد

- انگیزش کارکنان هم برای مدیران و هم سرپرستان بسیار مهم و حیاتی است.
- اما چند نگاه سنتی و رایج که غالباً بازدارنده است وجود دارد که بهتر است اول به این نگرش های سنتی توجه نمائیم:



نگرش های سنتی درباره انگیزش کارکنان

● نگرش سنتی یکم: "من توانائی ایجاد انگیزه در کارکنان را دارم".

● نگرش سنتی دوم: "پول یک انگیزاننده خوب است".

● نگرش سنتی سوم: "ترس کارکنان یک انگیزاننده خوب است".

● نگرش سنتی چهارم: "من به تنهائی قادر به افزایش عملکرد کارکنان نیستم"

● نگرش سنتی پنجم: "افزایش رضایتمندی شغلی به معنای افزایش عملکرد شغلی کارکنان است".

● نگرش سنتی ششم: "من می دانم که چه چیزهائی در کارکنان ایجاد انگیزش می کند و حتی چه چیزهائی در خود من ایجاد انگیزش می کند."



چند نکته اساسی در خصوص عملکرد کارکنان



- قبل از ایجاد انگیزش در کارکنان می بایست در خودمان انگیزه را فراهم آوریم.
- همواره هدفهای کاری کارکنان با هدفهای سازمان می بایست قابل انطباق باشد.
- کلید حمایت از انگیزش کارکنان همانا درک نیازهای انگیزشی آنان است.
- انگیزش کارکنان را در قالب نظامات سازمانی چون خط مشی و سیاستهای کلی بنگریم.
- حمایت از انگیزش کارکنان را یک فرایند تلقی نمائید نه یک وظیفه سازمانی



گام های لازم جهت ایجاد خود انگیزی در کارکنان



- گام یکم: آنچه را که در راستای کاربردی کردن انگیزش آموخته ایم کاربردی نمائیم.
- گام دوم: بطور مختصر عوامل انگیزشی کارکنان را یادداشت نماییم.
- گام سوم: فهرستی از سه لغایت پنج عامل انگیزشی که در کارکنانتان ایجاد انگیزش می کند را تهیه نمائید.
- گام چهارم: به کارکنانتان این اطمینان را دهید که عوامل انگیزشی شان از منظر شما دارای اهمیت اند.
- گام پنجم: جلسات انفرادی بانک تک کارکنان مان داشته باشیم.
- گام ششم: مهارتهای قوی و مهم را به کارکنان تفویض نمائیم.
- گام هفتم: پاداش را در هر شرائطی فراموش نکنید.
- گام هشتم: پاداش را در اسرع وقت پرداخت نمائید.
- گام نهم: مبانی اصلی مدیریت عملکرد را اجرا نمائید.
- گام دهم: هدفهائی را تعیین نمائید که زیرکانه تر باشند. (Smarter)
- گام یازدهم: به روشنی به کارکنان بقبولانید که نتایج کاری شان با نتایج سازمان گره خورده است.
- گام دوازدهم: به موفقیت ها پاداش دهیم.
- گام چهاردهم: خودتان را کارمند فرض کنید.
- گام سیزدهم: به کارکنان این فرصت را بدهید که به حرف های مشتریان درونی و حتی بیرونی شان گوش دهند.

پیشنهادهای مفید جهت دریافت بازخورد

- شفافیت
- مثبت نگر باشید
- دقیق و صریح باشید بازخوردتان فردی باشد.
- "عمومیت" را فراموش نکنید از کلمات هرگز، همیشه و غیره کمتر استفاده کنید این کلمات رفتار را محدود می کند.
- سعی کنید بیشتر از "توصیه های کاربردی" استفاده نمائید.
- بر رفتار کارمند تأکید کنید نه به شخصیت وی.
- به رفتارهای قابل تغییر توجه داشته باشید.
- بیشتر توصیفی برخورد کنید بجای آنکه کنترلی برخورد کنید.



فرمولی برای حداکثر سازی عملکرد



توانمندی کاری (Capacity)

$$\text{Capacity} = \text{Competencies} \times \text{Resources} \times \text{Opportunity}$$

فرصت منابع شایستگی ها = توانمندی کاری



شایستگی ها (Competencies)

- شایستگی ها عبارتند از مجموعه ای از مهارت‌های قابل سنجش، دانش، رفتارها و ویژگی های شغلی کلیدی برای نیل به عملکرد قابل قبول.
- کارکنان برای آنکه به خشنودی شغلی دست یابند حتماً می بایست دارای شایستگی های کامل و جامعی باشند.
- رهبران سازمانی می بایست توجه کاملی به این عامل در معادله عملکرد داشته باشند.
- رهبران سازمانی می بایست به طور دقیق، شایستگی های مهم را جهت نیل به نتایج طرح‌های استراتژیک و عملکرد، شناسائی نمایند.



منابع (Resource)

- به هر یک از کارکنان می بایست منابعی که جهت اجرای شغل شان نیاز دارند ارائه شود.
- یکی از وظائف کلیدی مدیران آن است که اطمینان یابند که در اختیار کارکنان شان ابزارهای لازم و محیط کاری مناسب جهت انجام مؤثر وظائف شان وجود دارد.



تعهد کاری (Commitment)

- تعهد کاری عبارتست از موافقت کارکنان جهت انجام وظایف شغلی شان جهت نیل به استانداردهای کمیت و کیفیت و ایجاد ارزش افزوده به سازمان که این ارزش افزوده ناشی از انجام مطلوب وظایف سازمانی شان می باشد.
- سطح تعهد کاری کارکنان غالباً بستگی زیادی به توقعات کاری و مطلوبیت نهائی کاری کارکنان دارد.



روش های نیل به تعهد کاری



- تعریف هدفهای روشن و قابل حصول برای کارکنان سازمان
- نشان دادن تصویر بزرگی از مأموریت سازمان
- درگیر نمودن کارکنان در فرایند تصمیم گیری های سازمانی
- سنجش اندازه گیری از روشهای معتبر و دقیق و قابل اعتماد
- استفاده از انرژی کارکنان جهت بهبود طرح های عملکرد آنان
- ایجاد جوسازمانی مناسب به منظور ایجاد احساس ارزش مند بودن
- شناخت کارکنان و ارائه پاداش اعم از رسمی و غیر رسمی به آنان

نکات کلیدی در افزایش کیفیت عملکرد کارکنان



• نوع کار (برنامه یزی)

• ارائه بازخورد از سوی سرپرست یا رئیس (نظارت)

• فرصت یادگیری مهارت‌های جدید (توسعه)

• آموزش (توسعه)

• ارائه پاداش به کارکنانی که کارشان را خوب انجام می دهند (حقوق و مزایای مطلوب)

عباراتی که کارمندان با عملکرد بالا معمولاً به کار می برند

- من می دانم که سازمان از من چه انتظاراتی را دارد. (برنامه ریزی)
- در محل کارم به من این فرصت داده می شود که هر روز کارم را بهتر از روز پیش انجام دهم. (برنامه ریزی)
- در شش ماه گذشته، در محل کارم در خصوص موفقیت هایم با من صحبت شده است. (نظارت)
- همواره در سازمان فردی است که در خصوص توسعه کارهایم مرا مورد تشویق و ترغیب قرار می دهد. (توسعه)
- برای آنکه در محیط کار وظایف ام را به خوبی انجام دهم مواد و تجهیزات مناسب در اختیارم قرار می دهند. (توسعه)
- در سال گذشته، فرصت های زیادی در سازمان برایم پیش آمد که مهارت و دانشم را ارتقاء دهم. (توسعه)
- در هفت روز گذشته، من در خصوص انجام مطلوب وظایفم پاداش ها و مزایای خوبی دریافت داشته ام و از من تقدیر شده است. (پاداش)



چند روش روشن جهت ارتقاء مدیریت عملکرد

ارائه تکالیف کاری برای ترغیب کارکنان به افزایش عملکرد
(برنامه ریزی)

ارائه فرصت های شغلی جهت توسعه و رشد (توسعه)

ارائه پاداش ها و مزایای مختلف تحت الگو و برنامه
مشخص. (پاداش)



موارد ضروری جهت اجرا مدیریت عملکرد

- برای انجام وظائف و مشاغل روزمره، برنامه ها و هدف های کاری مشخص و مدونی وجود دارد.
- برای میزان وصول به این هدف ها، ابزار اندازه گیری روشن و دقیقی وجود دارد.
- به کارکنان همواره بازخورد داده می شود.
- برای آنکه کارکنان به هدفهای کاریشان در سازمان دست یابند همواره مهارتهای کارکنان بهبود می یابد.
- از پاداش های رسمی و غیررسمی برای تشویق کارکنان و ترغیب آنان به کار در راستای مأموریت سازمان استفاده می گردد.



مشخصه های اصلی در فرایند مدیریت بهبود عملکرد

- برنامه ریزی کاری و تعیین نیازهای کاری کارکنان
- نظارت بر عملکرد و ارزشیابی آن
- توسعه توانمندی های کاری کارکنان
- تعیین شاخص های اندازه گیری عملکرد
- تعیین نحوه بازخورد و ارائه پاداش به کارکنان با عملکرد خوب



توانمندی هائی که می بایست توسط مدیران بدان پرداخته شود

- توانمندی ایجاد ارتباط (Communicating)
- تعیین هدف های سازمانی (Goals Setting)
- اندازه گیری عملکرد کارکنان (Measuring Employee Performance)
- ارائه بازخورد (Giving Feedback)
- نظارت و سرپرستی و بهبود (Coaching and Developing)
- شناخت و ارزش گذاری کارکنان (Recognizing)



خطرات و موانع در مدیریت مبتنی بر عملکرد



- وجود ریسک بالا
- افزایش استرس کارکنان
- ترس از شکست
- هدفهای سخت و دست نیافتنی
- مناطقی از سازمان فاقد هدف باشد.
- تفکر کم دامنه و محدود
- عدم اعتقاد و اصالت و نجابت کاری

روش های کاهش استرس

- تعدیل هدفهائی که بسیار وسیع و بلند مرتبه اند.
- آموزش های لازم جهت کارکنان افزایش یابد بخصوص زمانی که استرس ناشی از کمبود مهارت باشد.
- کنترل بیشتر کارکنان و نظارت بیشتر بر نحوه اجرای فعالیت هایشان
- بازنگری در هدفهائی که مبهم هستند و روشن و شفاف نمودن هدفها
- کاهش تعارضات مرتبط با هدف و اطمینان از تناسب اهداف از روشها و منابع مختلف



قوانین نه گانه رهبری

- "رهبران" مورد قبول پیروان خود هستند.
- رهبران دارای تعاملات متقابل بین خودشان و پیروانشان هستند.
- رهبران غالباً به صورت یک واقعه یا یک رویداد در جامعه مطرح می شوند.
- رهبران دارای اختیارات مافرای رسمی سازمانی هستند.
- رهبران فراساختارند.
- رهبران قدرت قبول ریسک و تصمیم گیری در شرائط نامطمئن را دارند.
- قدرت رهبر بستگی به حمایت پیروان دارد.
- رهبران دارای تفکر منطقی، اطلاعات مدار اند.
- رهبران دارای قدرت مرجع هستند که این قدرت را پیروان به آنان می دهند.



ابزارهای اندازه گیری عملکرد (General Measures)



● کیفیت (Quality)

● محدوده زمانی کار (Timeliness)

● اثربخش بودن هزینه های تولید (Cost Effectiveness)

ارزشیابی عملکرد با توجه به نظرات مشاوران و یا دستیاران فنی

- بیش از هشت درصد اشتباه در نتایج آن دیده نشود.
- حداقل شصت درصد از مشتریان و یا کارکنان نتایج آن را قبول داشته باشند.
- کارکنان به طور داوطلبانه به درخواست های مشتریان مبنی بر گوش دادن در خصوص مشکلات ناشی از خریدشان توجه کنند.



مشارکت تیمی (Team Participation)

- میزان و یا نرخ مطلوبی از کار و یا حتی مسئولیت برای هر گروه پروژه به طور تفکیکی مشخص نمائیم.
- اعضای تیم می بایست آمادگی کامل جهت پاسخ به سؤالات مرتبط با عملکرد گروهی شان را داشته باشند.
- اعضای تیم می بایست دانش کاری خود را با اعضای دیگر تیم تقسیم نموده و همه را در آگاهی و شناخت مشارکت دهند.



تجزیه و تحلیل نتایج کار

- اندازه گیری و ارزشیابی از متغیرهای مؤثر در عملکرد
- اندازه گیری نتایج مرتبط با عملکرد
- روش تجزیه و تحلیل می بایست از یک روش علمی پیروی کند.
- برای ارزشیابی عملکرد یک نظام نامه روشن و مشخص وجود دارد.
- روش ارزشیابی می بایست مناسب، دقیق، صریح باشد.



ابزارهای اندازه گیری خاص (Specific Measure)

• تا آنجائیکه ابزارهای اندازه گیری عمومی مورد توجه می باشند ابزارهای اندازه گیری خاص نیز مهم می باشند.

• این ابزارها با توجه به نوع سازمان، هدف سازمان، وظائف سازمان تهیه و طراحی می گردند

• به هر حال این ابزارها می بایست خط و روند قضاوت را برایمان مشخص نمایند.

• این ابزارها حتی می بایست وضعیت و موقعیت مکانی را نیز مشخص نماید.



چند پرسش کلیدی در هر ارزشیابی عملکرد



• چرا ارزشیابی عملکرد (Why):

• چه چیزی مورد ارزشیابی قرار می گیرد. (What)

ارزشیابی عملکرد به مفهوم چیست؟

- ❶ ارزشیابی عملکرد عبارتست از فراگردي که به دنبال تعیین میزان همکاری کارکنان با سازمان و بررسی میزان نیل به اثربخشی کاری در سازمان است.
- ▶ (Winston and creamer 1997)



مدیران از اجرای ارزشیابی عملکرد به دنبال پاسخ به کدام انتظارات هستند؟

- ⑤ ترجمان و انتقال هدفهای سازمان به هدفهای فردی
- ⑤ ترسیم ارتباطات بعدی مبتنی بر نتایج عملکرد کارکنان
- ⑤ ارائه بازخورد به کارکنان در رابطه با عملکرد شغلیشان و در راستای اهداف مدیریت
- ⑤ نحوه سرپرستی کارکنان و اینکه آنها چگونه به هدفهای شغلی و انتظارات سازمانیشان دست می‌یابند.
- ⑤ شناخت نقاط قوت و ضعف کارکنان
- ⑤ تعیین فعالیتهایی که موجب انجام بهتر کارها توسط کارکنان می‌گردد.



اهداف سنتی استقرار نظام ارزشیابی عملکرد

- ⑤ بهبود و ارتقاء و مطلوبیت تصمیمات اخذ شده در سازمان
- ⑤ ارائه بازخورد به کارکنان و اینکه سازمان چگونه به عملکرد آنان نگاه می‌کند
- ⑤ ارزشیابی شاخص‌های فردی و توسعه هدف‌های فردی
- ⑤ افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری‌های سازمانی
- ⑤ بهبود فرایند ارائه پاداش اعم از پاداش خبرگی، ارتقاء و سایر مزایا
- ⑤ بهبود تصمیم‌گیری‌های مرتبط با توسعه و تحول سازمان و آموزش کارکنان
- ⑤ برنامه‌ریزی جهت نحوه بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی منابع انسانی

اهداف جدید استقرار نظام ارزشیابی عملکرد

اهداف جدید ارزشیابی عملکرد کارکنان بیشتر در راستای بهبود انگیزش کارکنان و برنامه‌ریزی‌های آتی سازمان است. اهم این موارد را می‌توان در چهار بخش زیر به تفکیک مورد بررسی قرار داد:

- ② ارائه فرصت برای کارکنان جهت رشد و ارتقاء سازمانی
 - ② نشان دادن ارتباط بین منافع سازمان با منافع کارکنان و اینکه کارکنان چگونه می‌توانند از طریق مشارکت بیشتر و دوری از رقابت‌های زیان‌بار منافع خود را تضمین نمایند.
 - ② ارائه ساختار ارتباطی روشن بین کارکنان و مدیران به منظور ارضای نیازهای دو طرف
 - ② ایجاد رضامندی در کارکنان و تشویق آنان به انجام وظائف سازمانی شان به بالاترین کیفیت و کارآئی
- (Dexter, Hansen, 2006)

نکات کلیدی در ارزشیابی مهارت کارکنان

ارتباطات (Communication)

وضوح و روشنی ارتباطات مكتوب و شفاهي و بالا بودن میزان اثربخشي ارتباط با سايرين و درك عميق از ارتباط داشتن و توانائي انتقال اين درك.

مشاركت با سايرين (Cooperation with others)

توانمدي مشاركت با همكاران و نه تبعيت از آنان

قدرت خلاقيت (Creativity)

داشتن توانائي حل مشكل، ادراك صحيح و كار اثر بخش و مفيد با ساير همكاران و مديران مافوق و قابليت انطباق با ساختار سازماني و توانائي حساب پس دهی، دارا بودن تفكر استراتژيك خلاق و توانمدي جهت خلق مفاهيم جديد، نگرشها، روشها يا راهكارهاي اجرائي جديد.



انعطاف پذیری (Flexibility)

توانمندی جهت انطباق با نیازهای کاری فوری محیطی و توانمندی جهت آغاز به کار نمودن جهت فعالیتهای جدید سازمانی

وجود انگیزه و تمایل جهت پیگیری کارها (initiative and Follow through)

توانمندی انجام کارها و اطمینان از انجام وظائف تا حصول به نتایج
توانمندی حل مشکل و تصمیم گیری (problem solving and
Deeisiat Making)

توانمندی انطباق با وضعیتهای مشکل و متنوع با پیچیدهها زیاد و چالشهای فراوان، تفسیر دقیق موقعیتهای و ورود برای راه کارهای منطقی و اولویت بندی نمودن چالشها

روایی (Reliability)

توانمندی انجام وظائف بدون نظارت سرپرست و مدیریت

نگرش تیمی (team orientation)

تمرکز بر وظائف جمعی و ساخت تجانس گروهی و تشویق به کار در تیم و انجام امور بطور جمعی (www.eashtenaw.cc.mi.us)

مشکلاتی که در مسیر ارزشیابی عملکرد کارکنان و توانمندی آنان حادث می شود:



✓ EXCELLENT

✓ GOOD

✓ AVERAGE

✓ POOR



مشخصه های فردی

خطاهای محاسباتی

اثر هاله ای

خطای تشابه توانمندی های کارکنان

تفاوت اندک بین کارکنان

کثرت اطلاعات



نحوه غلبه بر مشکلات مرتبط با ارزشیابی توانمندی کارکنان

استفاده از عامل‌های چندگانه نه فردی



استفاده از شاخص‌های دقیق و صریح



تأکید زیاد بر رفتار کارکنان



تأکید بر عملکرد مستند



استفاده از روش‌های ارزشیابی عملکرد موقعیتی و انتخابی با توجه به نوع سازمان



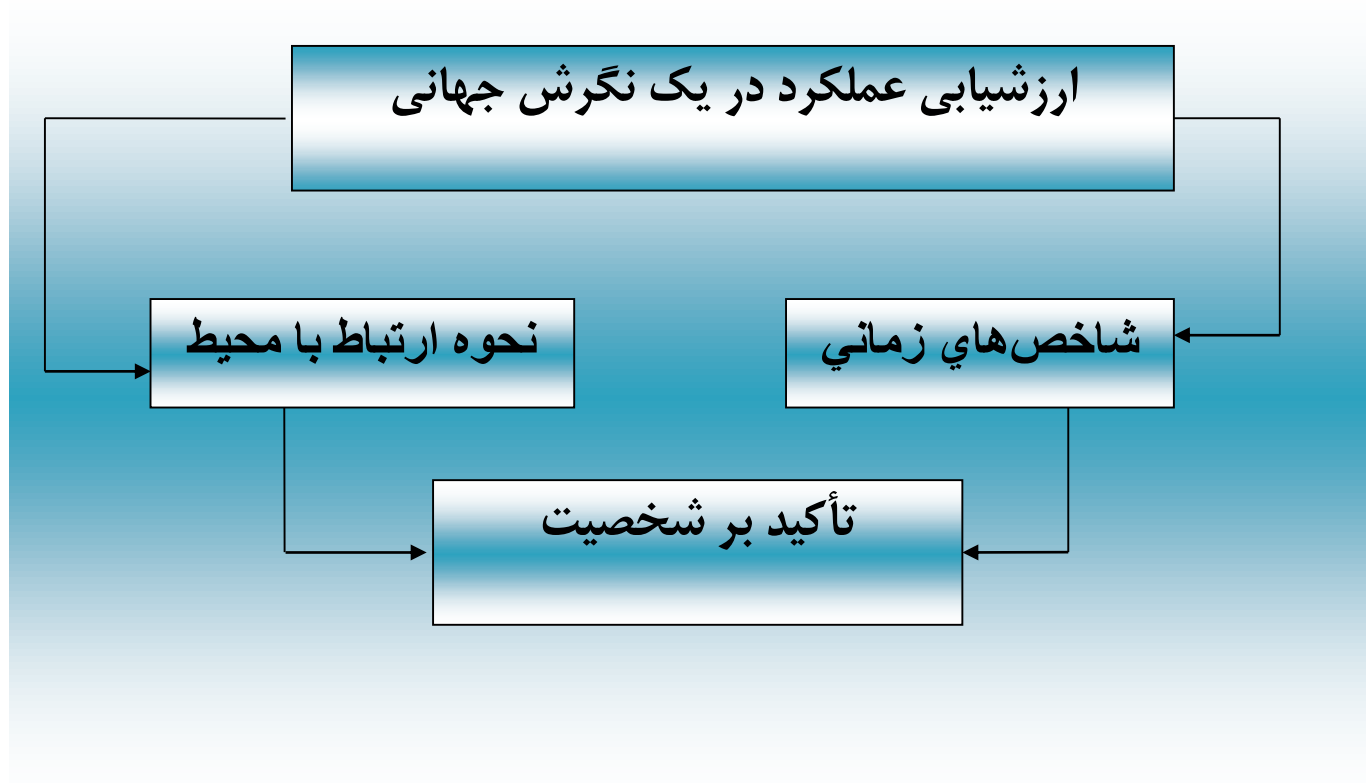
آموزش ارزشیابی شوندگان



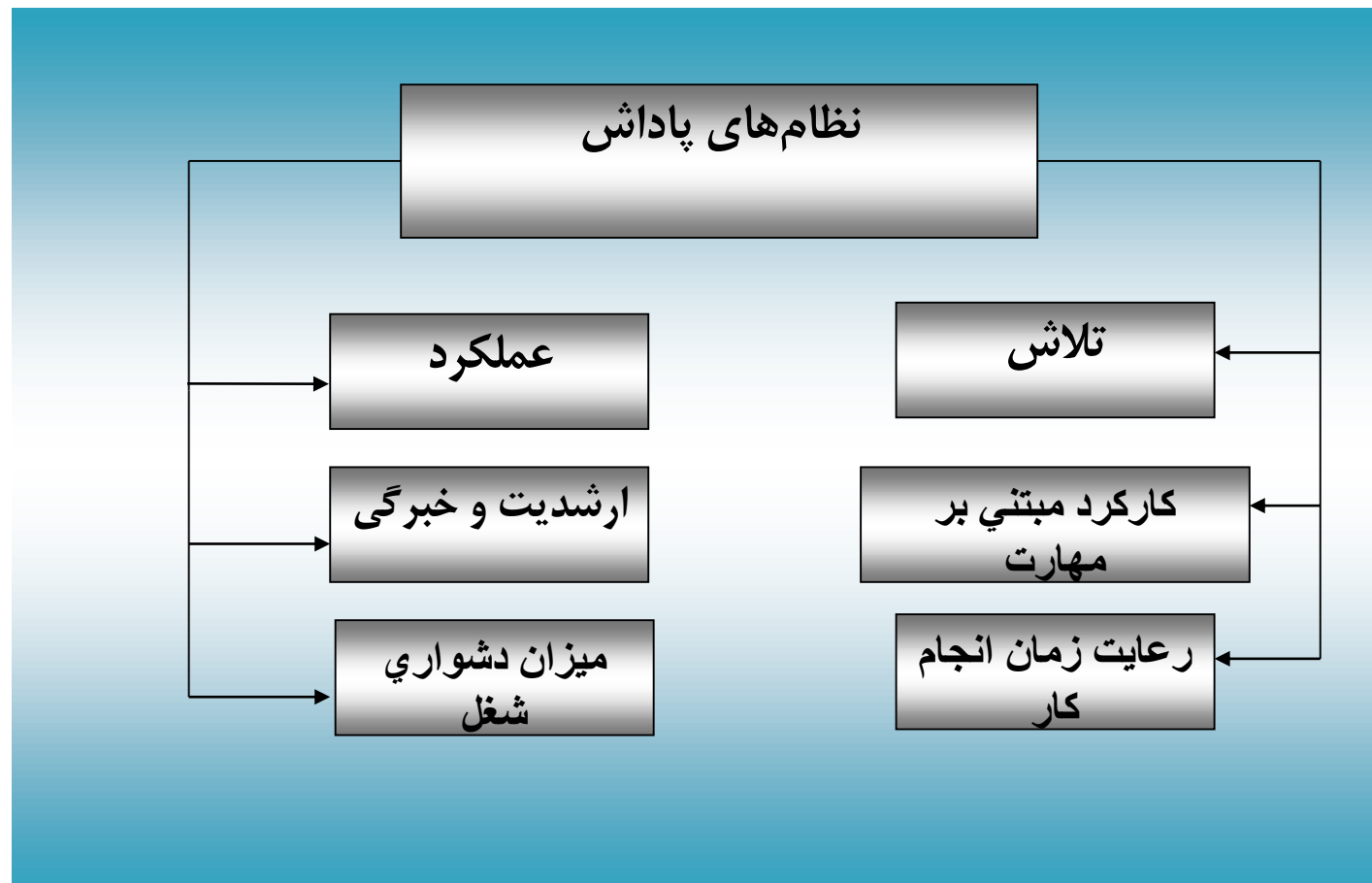
روش‌های ارزشیابی عملکرد تیم‌ها و گروه‌ها (Appraising team Performance)

- استفاده از نتایج ناشی از نیل به اهداف سازمانی
- استفاده از نظرات مشتریان یا ارباب رجویان تیم
- استفاده از روش اندازه‌گیری عملکرد تیمی
- استفاده از روش شناسایی تلاشهای فردی در قالب تیم و گروه
- استفاده از هدفهای قابل تعریف و روشن تیمی

نمودار ارزشیابی عملکرد در يك نمايه جهاني



نظام‌های ارائه پاداش مرتبط با ارزشیابی عملکرد

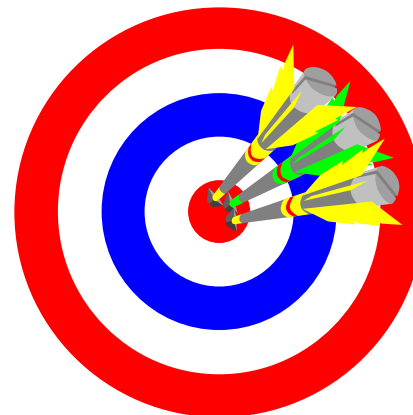


روش محاسبه شاخص‌های برجسته رفتاری کارکنان (Behaviorally Anchored Rating scale)

- در این روش ارزشیابی مبتنی بر تلفیقی از نتایج وقایع بحرانی و نرخ ارزشیابی است. و این روش منطقی‌تر و صحیح‌تر است که هر دو روش با یکدیگر اندازه‌گیری شوند. در این روش مقیاس اصلی ارزشیابی صفت یا شاخص‌های برجسته کارکنان بوده و مدیر یا سرپرست بر اساس مقیاس عملکردی عالی، خوب، متوسط و غیره اندازه‌گیری می‌کند. در این روش استانداردها می‌بایست کاملاً دقیق و قابل اندازه‌گیری باشد.

بهترین روش ارزشیابی عملکرد

- تعیین بهترین روش از میان روش‌های فوق بستگی به اهداف سیستم دارد. غالباً تلفیقی از روش‌های فوق در هر سازمان پاسخگویی مناسبی خواهد بود. برای بهترین روش است. برای M.B.O هدف‌های توسعه غالباً روش بحرانی و روش تصمیم‌گیری‌های اداری روش رتبه‌بندی مبتنی بر شاخص‌ها و یا روش برجستگی‌های رفتاری روش مناسبی است. روش ارزشیابی عملکرد منحصر به استفاده از يك روش خاص نیست بلکه انتخاب روش یا روش‌ها بستگی به مهارت‌های روابط انسانی مدیر دارد.



هفت تفکر اشتباه در خصوص نظام ارزشیابی عملکرد

اشتباه یکم: تأکید بر برگه‌های ارزشیابی Focusing on the Appraisal forms

ارزشیابی عملکرد صرفاً متکی بر برگه‌های ارزشیابی نیست هر چند که تعداد زیادی از مدیران و سرپرست بخش منابع انسانی متأسفانه این گونه برداشتی را دارند. هدف نهائی از ارزشیابی عملکرد آن است که به کارکنان و مدیران این اجازه را می‌دهد که به طور مستمر به سمت موفقیت حرکت کنند و موانع بر سرآهشان را بردارند. به عبارت دیگر سعی کند که هر فرد بهتر از فرد دیگر باشد. اگر صرفاً تأکید بر برگه‌های ارزشیابی بدون توجه به عاملی بنام "تلاش" باشد در آن صورت کل فرایند ارزشیابی منجر به اتلاف سازمان گردیده و موجب می‌شود که وضعیت کاری از گذشته بدتر گردد.

اشتباه دوم: فقدان آمادگی قبلی جهت افزایش عملکرد (not Preparing Beforehand)

اگر کارکنان قبل از اجرای فرایند ارزشیابی آمادگی قبلی داشته باشند در آن صورت می‌توانند بر روی نکات کلیدی تأکید کنند و نسبت به اهداف سازمان مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند. فقدان آمادگی نسبت به فرایند ارزشیابی موجب ایجاد واکنش در آنان و یا اینکه انفعالی و بی‌حرکی در فرایند ارزشیابی می‌گردند. در این صورت ارزشیابی عملکرد هیچ کمکی را به مدیر و حتی کارمند نمی‌کند. آمادگی کارکنان موجب می‌گردد که موانع بر سر راه ارزشیابی را شناسائی نموده در هر مرحله این موانع را بردارند و از سوی دیگر با تجزیه و تحلیل و شرح شغل‌شان بیشتر آشنا می‌گردند.

اشتباه سوم: حالت تدافعی نسبت به ارزشیابی عملکرد (Defensienss)

خیلی از کارکنان برایشان سخت است که پیشنهادهای دیگران را درباره کارشان گوش دهند و حتی برایشان دشوار است که انتقادهائی که به آنان می‌شود را گوش دهند. حتی اگر انتقادات سازنده باشد توان شنیدن به این بهبود عملکرد دشوار است. اگر کارکنان به ورطه تدافعی بیافتند بنابراین هر گونه بحث و تبادل نظری با آنان در راستای نبودن ارزشیابی به معنای آرام و مطیع محض بودن نیست که این بدتر از تدافعی بودن است.

❷ اشتباه چهارم: فقدان ارتباطات در طول سال (not Communicating During the year)

کارکنان باید بدانند که ارزشیابی مربوط به تمام سال است نه صرفاً زمان ارزشیابی، پاره‌ای از مدیران نیز فکر می‌کنند که مقوله ارزشیابی صرفاً در زمان ارزشیابی اتفاق می‌افتد. پاره‌ای از مدیران در خصوص عملکرد کارکنانشان اعم از قوی و یا ضعیف در طول سال صحبت می‌کنند اکثر کارکنان مایلند که بحث ارزشیابی را در طول سال داشته باشند حتی اگر مدیر زیاد با این بحث موافق نباشد. در آن صورت کارکنان خواهند دانست که در کجا قرار دارند و کدام قسمت‌ها را باید تغییر دهند. و در آن صورت بسیاری از مشکلات قبل از آن که ثبات یابند قابل پیشگیری خواهند بود. حتی اگر مدیران قادر به برقراری ارتباطات نباشند کارکنان می‌توانند این ارتباطات را ایجاد کنند. ایجاد ارتباطات يك مسئولیت مشارکتی و دو طرفه است.

❸ اشتباه پنجم: فقدان شفافیت و صراحت ارزشیابی عملکرد (not Claritying Enough)

اگر همه مدیران در حد عالی و خوب بودند زندگی کردن نیز راحت‌تر بود ولی همه آنان اینطور نیستند پاره‌ای دارای ارتباطات و توان تفسیر و بیان قوی هستند و پاره‌ای خیر. پاره‌ای از مدیران توافقی و اهل بحث و نظر هستند و پاره‌ای خیر. زمانی که کارکنان قادر نباشند به روشنی منظور مدیرانشان را دریابند و مدیران نیز قادر به انجام این مهم نباشند و کارکنان نمی‌توانند که مدام بخشی از فعالیت‌هایشان را بهبود دهند و نمی‌دانند کدام بخش موجب بهبود در عملکرد آنان می‌گردد. در آن صورت جلسات ارزشیابی عملکرد را ترك می‌کنند زیرا درك روشنی از ارزشیابی عملکرد ندارند.

❹ اشتباه ششم: ارزشیابی عملکرد یکطرفه باشد (Allowing one- sidedness)

ارزشیابی عملکرد بهترین حرکت برای هر دو طرف هم مدیران و هم کارکنان است. اگر کارکنان در محیط کارشان احساس راحتی و آرامش کنند و مدیران نیز بتوانند جوی آرام و ایمن ایجاد کنند قطعاً ارزشیابی عملکرد بخوبی انجام می‌شود. زمان ارزشیابی عملکرد زمانی مناسب برای کارکنان است تا بتوانند پیشنهادهای خود را دربارهٔ مواردی که منجر به افزایش عملکرد آنان می‌گردد را مطرح نمایند این پیشنهادهای در خصوص نحوهٔ برداشتن موانع بر سر راه ارزشیابی نیز می‌شود، و از سویی دیگر در خصوص افزایش بهره‌وری نیز می‌توانند نظر دهند. به خاطر داشته باشید که مدیران به تنهایی قادر به بهبود عملکرد نیستند و این کارکنان‌اند که می‌توانند با اطلاعات مناسب و حتی ایده‌ها و پیشنهادهای مناسب موجب اجرای اثربخشی فعالیت‌ها گردند.

❺ اشتباه هفتم: تأکید بر ارزشیابی عملکرد صرفاً با نگرش پول

با کمال تأسف پاره‌ای از سازمانها، ارزشیابی عملکرد را با پرداخت‌های کارکنان متصل می‌سازند این امر موجب می‌شود که کارکنان و مدیران رو در روی یکدیگر قرار گیرند. در این صورت کارکنان صرفاً تأکید بر دریافت پول دارند. اگر مدیران تأکید بر افزایش محصول و کیفیت نمایند و کارکنان نیز این را بپذیرند در دراز مدت این روش بسیار مهم‌تر از پول خواهد بود. هر چند که هر يك دلار برای کارمندان بسیار مهم است ولی بهتر است که آنان بیشتر بر روی کار مناسب و اثربخش و کارآمد بحث کنند نه صرفاً دریافت پول. اگر تفکر صرفاً پول باشد جنگ واقعی بین مدیران و کارکنان اجتناب ناپذیر خواهد بود.

KPI چیست ؟

- KPI مخفف (Key Performance Indicator) به معنای شاخص عملکرد کلیدی می باشد.
- KPI به درک ما نسبت به میزان خوب بودن سازمان، واحد سازمانی و افراد در مقایسه با اهداف کمی و کیفی تعریف شده است کمک خواهد کرد.
- مشکلی که بسیاری از سازمان‌ها با آن مواجه هستند، در این است که آنها وقت بسیار زیادی برای ایجاد برنامه‌های راهبردی صرف می‌کنند، ولی فرصتی برای فرموله کردن این برنامه‌های نمی‌گذارند.
- به منظور تدوین یک استراتژی جهت فرموله نمودن شاخص‌های کلیدی عملکرد، تیم مربوطه در سازمان باید با اصول اولیه را شروع کرده، اهداف سازمان را شناسایی نموده، برای دستیابی به آن‌ها برنامه‌ریزی نماید و تعیین کند که چه کسانی می‌توانند بر روی این اطلاعات اقدام نمایند.
- این فرآیند تکرار شونده، شامل دریافت بازخورد تحلیلگران، مدیران و سرپرستان بخش‌ها می‌باشد و در حین انجام آن، نسبت به اینکه کدام فرایند تجاری نیاز به سنجش توسط شاخص‌های کلیدی عملکرد داشته و اطلاعات مربوط به آن را با چه کسی باید در میان می‌گذارد، درک بهتری خواهند داشت.

سه ویژگی مهم KPI:

□ 1- منعکس کننده اهداف سازمانی باشند

□ 2- قابل اندازه گیری باشند

□ 3- کلید موفقیت سازمان باشند

شاخص کلیدی عملکرد چگونه موثر واقع می‌شود؟

► یک شاخص کلیدی عملکرد، به اندازه کسب و کاری که از آن الهام می‌گیرد، ارزشمند است. بسیاری اوقات، سازمان‌ها بدون شناخت کافی، شاخص‌های کلیدی عملکرد شناخته‌شده در صنعت خود را به کار گرفته و تعجب می‌کنند که چرا این شاخص، انعکاس دهنده کسب و کارشان نیست و هیچ تغییر مثبتی در کسب و کارشان نمی‌گذارد. یکی از مهم‌ترین جنبه‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد - که اغلب نادیده گرفته شده است- این نکته است که آن‌ها، فرمی از ارتباط بوده و از قوانین سایر فرم‌های ارتباطی تبعیت می‌کنند و بهترین عملکرد را در همان شرایط دارند. هم چنین، امکان تحلیل و اقدام بر روی اطلاعات کوتاه، شفاف و مناسب بیشتر است

شاخص‌های کلیدی عملکرد SMART

❖ یکی از راهکارهای ارزیابی شاخص کلیدی عملکرد، استفاده از معیار SMART است که برگرفته از کلمات مشخص (Specific)، قابل اندازه‌گیری (Measurable)، قابل دسترسی (Attainable)، مناسب (Relevant)، زمان‌دار (Time-bound) می‌باشد؛ به عبارت دیگر :

- آیا هدف مشخص است؟
- آیا می‌توانید میزان پیشرفت به سوی هدف را اندازه‌گیری کنید؟
- آیا هدف واقع‌بینانه و در دسترس است؟
- این هدف تا چه حد به سازمانتان مرتبط است؟
- چارچوب زمانی برای رسیدن به این هدف چیست؟



SMARTER بودن شاخص‌های کلیدی عملکرد سازمان

سازمان حتی می‌تواند در مورد شاخص‌های کلیدی عملکرد SMARTER باشد؛ در واقع معیار SMART را می‌توان به SMARTER بسط داده و دو ویژگی دیگر را نیز به آن افزود: ارزیابی (Evaluate) و ارزیابی مجدد (Reevaluate). این دو مرحله از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار هستند، چرا که موجب می‌شوند تا به طور منظم شاخص‌های کلیدی عملکردتان را ارزیابی نموده و مرتبط بودن آن‌ها با کسب‌وکارتان را بررسی کنید. به طور مثال، چنانچه عملکرد شما فراتر از سود پیش‌بینی‌شده سال جاری است، می‌بایست مشخص نمایید که علت آن، انتخاب نادرست یا تعیین هدفی پایین بوده و یا علت آن به مسائل دیگر مرتبط است

آیا شاخص‌های کلیدی عملکرد هنوز مرتبط هستند؟

► اغلب شاخص‌های کلیدی عملکرد، بار معنایی منفی داشته و متأسفانه بسیاری از کاربران، پایش شاخص‌های کلیدی عملکرد را کاری منسوخ می‌بینند. علت این امر، همان مشکلی است که بیشتر انسان‌ها نیز دچار آن شده‌اند: **عدم ارتباط**.

در حقیقت، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) همان قدر که ما برایشان ارزش قائل می‌شویم، ارزشمند هستند. این شاخص‌ها نیازمند صرف زمان، انرژی و مشارکت کارکنان هستند تا بتوانند انتظارات بالای آن‌ها را برآورده سازند. "پرئارد مار"، مولف و متخصص در زمینه عملکرد سازمان‌ها و نویسنده کتاب‌های پرفروش در این زمینه، در مقاله‌ای تحت عنوان **"شاخص کلیدی عملکرد چیست؟"** بحث جالبی را مطرح می‌نماید. نظرات ارائه‌شده روی این مقاله، نشان می‌دهد که حتی اگر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) دیگر مورد توجه نباشند (البته بسته به اینکه از چه کسی این سؤال پرسیده شود)، اما جایگاه بالقوه آن‌ها همچنان به کسانی بستگی دارد که از آن استفاده می‌کنند.

نمونه‌هایی از شاخص‌های کلیدی عملکرد مرسوم

❖ فروش

رشد فروش: سرعت رشد درآمد فروش سازمان را تحلیل و از اطلاعات به دست آمده، در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک استفاده نمایید

❖ بازاریابی

افزایش فروش: بررسی نمایید که ستادهای بازاریابی در افزایش درآمد و فروش به چه میزان، مؤثر بوده‌اند.

❖ مالی

سرمایه در گردش: با تحلیل منابع موجود و در دسترس - که برای برآورده کردن الزامات کوتاه مدت مورد استفاده قرار می‌گیرند - سلامت مالی سازمان را اندازه‌گیری نمایید

KPI



➤ معیارهای اندازه گیری مالی و غیر مالی هستند که **کارکرد** آنها:

➤ - تعیین کیفیت اهداف

➤ - انعکاس عملکرد استراتژیک یک سازمان

➤ **از طریق**

➤ - ارزیابی موقعیت کنونی شرکت

➤ - تعیین راه کارهای مناسب برای هوشمند کردن کسب و کار

➤ شاخص های عملکرد کلیدی اغلب به عنوان یک **"ارزش"** استفاده می شوند و برای اندازه گیری

➤ فعالیت هایی از قبیل میزان سودمندی نقش رهبری در توسعه سازمان ، اشتغال، خدمات و رضایت ،
با

➤ مشکل مواجه می باشند .

➤ شاخص کلیدی عملکرد بخش کلیدی از یک **هدف قابل اندازه گیری** است که از

➤ - یک **مسیر** ،

➤ - **شاخص** و

➤ - **محدوده زمانی**

➤ ساخته شده است .

➤ **مثال:** " افزایش درآمد توسط هر فروشنده از ده پوند به ۱۵ پوند "

➤ در این مثال **افزایش درآمد** توسط هر فروشنده یک شاخص می باشد .

➤ **شاخص های عملکرد کلیدی نباید با عوامل موفقیت بحرانی (Critical Success Factor) اشتباه**

➤ شوند. همانطور که در مثال بالا آمده ، عامل موفقیت بحرانی، عواملی هستند که باید از قبل برای دست

➤ یافتن به اهداف تعیین شده باشند . به عنوان مثال **جا انداختن محصول در بازار**.



► شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) ، یا همان شاخص های کلیدی موفقیت (KSI) ، به سازمان امکان می دهند تا روند سیر به سوی اهداف کلان سازمانی را تعریف و اندازه گیری نمایند.

هنگامی که یک سازمان مأموریت کلان خود را مشخص نموده، تمامی ذینفعان را شناسایی کرده و اهداف خود را تعریف می کند، به روشی نیاز دارد تا پیشرفت خود را به سوی اهداف اندازه گیری نماید. شاخص های کلیدی عملکرد این امر را ممکن می سازند.

شاخص های کلیدی عملکرد قابلیت اندازه گیری داشته و از قبل طبق توافق تعیین می شوند و فاکتورهای حیاتی موفقیت را نشان می دهند. این شاخص ها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوتند.

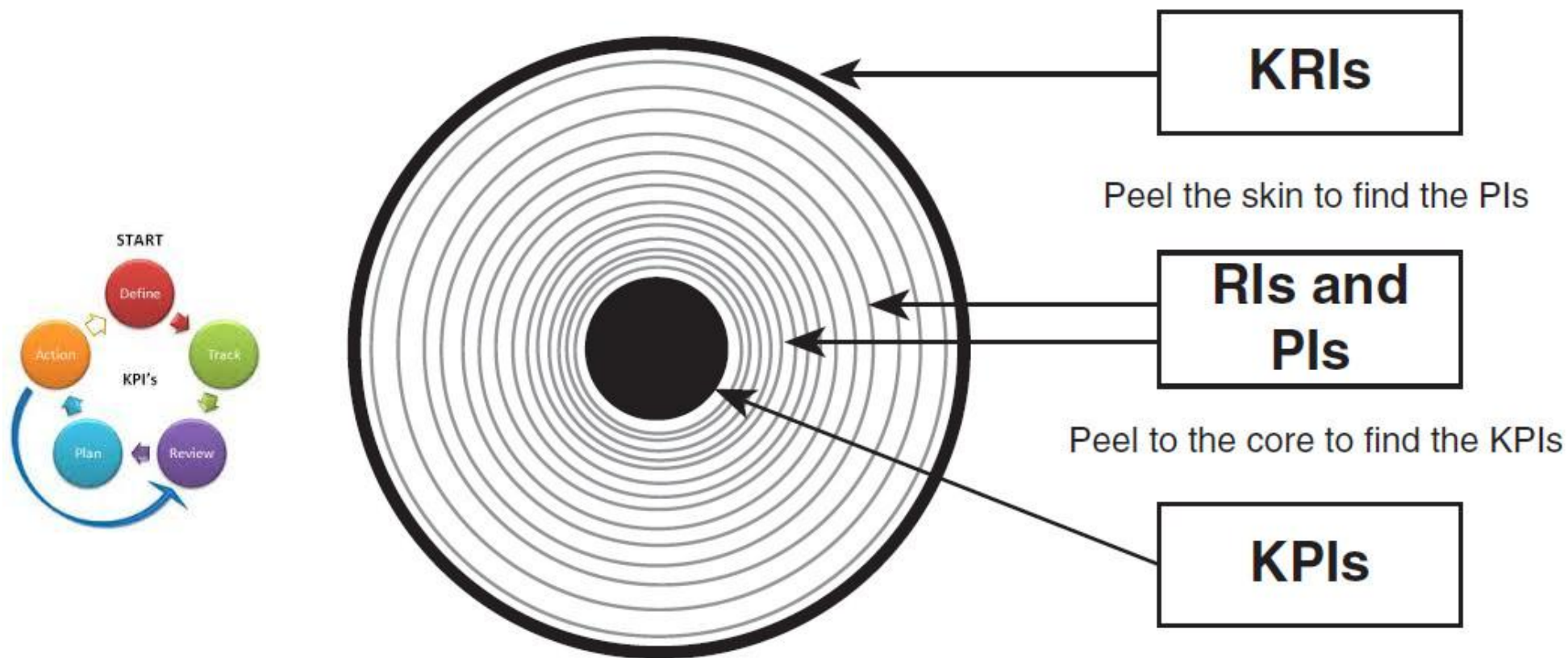
در یک نوع خاص از تجارت، ممکن است به عنوان مثال، درصد در آمدی که از مشتریانی که برای بیش از یک بار خرید کرده اند، حاصل میشود، یکی از شاخص های کلیدی عملکرد باشد.
یک سرویس خدمات مشتری، ممکن است درصد تماس هایی از مشتری را که در یک دقیقه اول پاسخ داده می شوند به عنوان یکی از شاخص های کلیدی عملکرد تعیین کند.

هنگامی که شاخص های کلیدی عملکرد انتخاب شدند، بایستی اهداف سازمان را بازتاب داده ، و قابلیت اندازه گیری داشته باشند.

انواع شاخص های کلیدی عملکرد

1. **شاخص های کلیدی پیامدی (Key result indicators- KRIs)** این شاخص ها به شما می گویند که چگونه می توانید عوامل مهم موفقیت را به ثمر برسانید و یا اینکه آیا مطابق با پیش بینی خود حرکت کرده اید یا نه؟
 2. **شاخص های پیامدی (Result indicators- RIs)** این شاخص ها نشان دهنده " آنچه شما انجام داده اید " می باشند.
 3. **شاخص های عملکردی (Performance indicators- PIs)** آنچه باید انجام شود را به شما نشان می دهد.
 4. **شاخص های کلیدی عملکرد (Key Performance Indicators- KPIs)** این شاخص ها آنچه برای افزایش چشمگیر عملکرد مورد نیاز است را نشان می دهند.
- بسیاری از شاخص های سنجش عملکردی که توسط سازمانها مورد استفاده قرار می گیرند، ترکیب مناسبی از این چهار شاخص هستند.

نمودار ذیل نحوه ارتباط و اهمیت این چهار شاخص سنجش عملکرد را تبیین می نماید.



Four Types of Performance Measures

شاخص های کلیدی پیامدی (KPI)

➤ **KRIs** سنجه هایی هستند که اغلب با شاخص های کلیدی عملکرد (KPLs) اشتباه گرفته می شوند و شامل موارد زیر می باشند:

➤ رضایت مشتری

➤ سود خالص قبل از کسر مالیات

➤ سودآوری مشتریان

➤ رضایت کارکنان

➤ میزان بازگشت سرمایه



ادامه

► ویژگی عمومی این سنج‌ها این است که آنها نتایج بسیاری از فعالیت‌ها هستند. آنها تصویر روشن و واضحی از اینکه آیا شما به درستی مسیر را می‌پیمایید یا نه، ترسیم می‌نمایند. این سنج‌ها در مورد اینکه جهت بهبود نتایج به چه چیزی نیاز دارید اشاره‌ای نمی‌کنند. این سنج‌ها، اطلاعات ایده‌آلی برای هیئت مدیره فراهم می‌آورند. این سنج‌ها دوره‌های زمانی طولانی‌تری را نسبت به شاخص‌های کلیدی عملکرد پوشش می‌دهند. یعنی دوره‌های ماهیانه یا سه‌ماهه، و نه دوره‌های روزانه یا هفتگی که مد نظر **KPIs** است.



شاخص های پیامدی و عملکردی (Performance and Result Indicators)

► بیش از ۸۰ شاخص سنجش عملکردی که بین KRIs و KPLs قرار می گیرند شاخص های پیامدی و عملکردی هستند. اگر چه شاخص های عملکردی (PIs) مهم هستند ولی برای کسب و کار، شاخصی کلیدی نیستند. این شاخص ها به تیم ها کمک می کنند تا خودشان را با استراتژی های سازمان تطبیق دهند. شاخص های عملکردی، غیر مالی بوده و مکمل شاخص های کلیدی عملکرد هستند.





درصد افزایش فروش

تعداد پیشنهادات ارائه شده توسط کارکنان در طی ۳۰ روز آخر

شکایات مشتریان

اعلام فروش سازماندهی شده برای یک یا دو هفته آینده.

تاخیر در تحویل کالا یا خدمات به مشتریان کلیدی

تمامی سنج‌های مالی عملکرد، قسمتی از شاخص‌های پیامدی RIS هستند (به عنوان مثال: تحلیل فروش‌های هفتگی یا روزانه). جهت درک کامل آنچه باید افزایش یا کاهش یابد، می‌بایست فعالیت‌هایی را که منجر به فروش (نتایج) می‌شوند را مشاهده نمود. شاخص‌های پیامدی که ذیل KRIs قرار می‌گیرند عبارتند از:

سود خالص در خطوط کلیدی تولید

فروش میزان تولید روز گذشته

میزان استفاده از تخت بیمارستان در طی یک هفته (میزان حوادث کار)

شاخص های کلیدی عملکرد (Key PerformanceIndicators)

- ❑ **KPIs چیست؟** KPIs مجموعه ای از سنجه هاست که بر جنبه هایی از عملکرد سازمانی که برای موفقیت حال و آینده سازمان بسیار حیاتی و مهم است، تاکید می نماید.
- ❑ برخی از ویژگیهای شاخص های کلیدی عملکرد:
 - ❑ پی در پی مورد اندازه گیری قرار گرفتن (به عنوان مثال: روزانه یا هفتگی).
 - ❑ مورد توجه مدیران اجرایی و تیم مدیران ارشد باشد.
 - ❑ به طور واضح و روشن آنچه می بایست توسط کارکنان انجام شود را بیان کند.
 - ❑ تاثیر چشمگیر
 - ❑ مرتبط بودن
 - ❑ قابلیت اطمینان: این آیتم اشاره به کیفیت شاخص عملکردی دارد که از وجود خطا یا انحراف جلوگیری می نماید.
 - ❑ قابلیت مقایسه و سازگاری
 - ❑ قابل فهم بودن
- ❑ سنجه های ماهیانه، سه ماهه و یا سالیانه نمی توانند شاخص کلیدی عملکرد باشند چرا که **KPIs** ناظر بر دوره های روزانه یا هفتگی هستند.

قانون ۱۰ / ۸۰ / ۱۰

▶ کاپلان و نورتون بیش از ۲۰ و هوپ و فراسر نیز کمتر از ۱۰ شاخص کلیدی عملکرد معرفی نموده اند. قانون ۱۰/۸۰/۱۰ راهنمای خوبی است که بیان می دارد تقریباً ۱۰ شاخص کلیدی پیامدی ((KRI، ۸۰ شاخص پیامدی و عملکردی ((RIs- PIs و ۱۰ شاخص کلیدی عملکرد ((KPI در سازمان وجود دارد. به ندرت تعداد زیاد شاخص ها در سازمان ها مورد نیاز است و حتی در بسیاری از موارد، تعداد اندک شاخص ها ضروری تر است.

Key result indicators (10)	Tell you how you have done in a perspective or CSF
Result indicators }	Tell you what you have done
Performance indicators } (80)	Tell you what to do
Key performance indicators (10)	Tell you what to do to increase performance dramatically

10/80/10 Rule

معیار های اندازه گیری

- ▶ جدول زیر عناصری را توصیه می کند که برای تعیین معیارهای اندازه گیری شناخته شده اند .
 - عنصر / توضیح
 - معیار اندازه گیری / نام معیار اندازه گیری
 - شرح معیار اندازه گیری / توضیح اینکه چه چیزی اندازه گیری شود
 - روش های اندازه گیری / چگونه معیارها اندازه گیری شوند
 - فرکانس اندازه گیری / چند وقت یکبار اندازه گیری ها تفسیر می شوند
 - برآورد مقاطع / چگونه مقاطع برآورد می شوند
 - مقاطع رایج ارزش های جاری / برای معیارهای اندازه گیری رسیدگی می شوند
 - هدف ارزش / بهترین ارزش ممکن برای معیار
 - واحدها / واحدهای اندازه گیری

چهار مبنای اساسی برای شاخص های کلیدی عملکرد:

- ❖ مشارکت و همکاری با کارکنان، واحدها، تامین کنندگان کلیدی و مشتریان کلیدی
- ❖ انتقال قدرت به کارکنان خط مقدم
- ❖ صرفاً سنجش و گزارش آنچه حائز اهمیت است
- ❖ مرتبط نمودن شاخص های عملکردی با استراتژی ها از طریق عوامل حیاتی موفقیت. (عوامل حیاتی موفقیت CSFs، لیستی از مسائل و جنبه هایی از عملکرد سازمانی است که تعیین کننده سلامتی مداوم، سرزندگی و بقا، و رفاه است. به طور معمول در هر سازمانی بین ۵ تا ۸ عامل حیاتی موفقیت وجود دارد).

بر اساس این چهار سنگ بنا، مدل ۱۲ مرحله ای ذیل گامهایی جهت توسعه و بکارگیری شاخص های کلیدی عملکرد را معرفی می نماید:

1	SMT commitment (Senior Management Team Commitment)
2	Establishing a "winning KPI" project team
3	Establishing a "just do it" culture and process
4	Setting up a holistic KPI development strategy
5	Marketing KPI system to all employees
6	Identifying organization-wide critical success factors
7	Recording of performance measures in a database
8	Selecting team performance measures
9	Selecting organizational winning KPIs
10	Developing the reporting frameworks at all levels
11	Facilitating the use of winning KPIs
12	Refining KPIs to maintain their relevance

12-Step Implementation Timeline

Integrated Key Performance Indicators (KPIs)		
Stakeholders	Performance prism facets	Key Performance Indicators (KPI)
Investor	Satisfaction	Return on Investment Return on equity
	Contribution	The growth rate of investment Ideas and suggestions
	Strategy	Liquidity of the company The risk of the company's assets
	Process	Financial audit Making of the statement of income
	Capabilities	Management review Integration of enterprise systems
Customer	Satisfaction	The number of customer complaints Customer satisfaction index
	Contribution	The growth rate of sales Ideas and suggestions from customers
	Strategy	The level of compliance with the standards of HACCP The level of compliance with the standards of GMP
	Process	Percentage of products damaged during shipping Accuracy of product distribution
	Capabilities	level of service Feasibility level infrastructure
Employees	Satisfaction	Level of employee turnover Level of healthy employees
	Contribution	Level of employee attendance Level of employee productivity
	Strategy	Effectiveness of training Formulate core competence
	Process	Competence skills The number of machines and equipment that could not be used
	Capabilities	Level of safety level of discipline
Supplier	Satisfaction	Time payment The processing of quoted price
	Contribution	The rate of procurement of raw material The level of conformity of the goods
	Strategy	The level of completeness of documents forecasting demand
	Process	Percentage of products that are not compliant Checking the inventory of raw materials
	Capabilities	Providing information supply conditions Managing receipt of raw materials from suppliers (administrative documents)

شاخص های عملیاتی و شاخص های عملکردی

- ▶ شاخص عملکرد یا Performance Indicator که نشان می دهد ما تا چه حد به هدف خود نزدیک شده ایم. به عنوان مثال، میزان رضایت از زندگی یک شاخص عملکردی است.
- ▶ شاخص عملیاتی یا Operational Indicators نشان می دهد که این کارخانه بزرگ – که ما آن را انسان می نامیم – با چه سوخت و با چه هزینه هایی کار کرده است تا محصول نهایی خود را (یعنی همان رضایت) تولید کند. میزان کتابخوانی و سطح تحصیلات و میزان تغذیه، هزینه رشد و یادگیری و ...، همگی در این گروه قرار می گیرند.
- ▶ شاخص های عملیاتی، همانگونه که از توضیح بالا پیداست، هدف نیستند. بلکه وسیله هستند. هیچکس به خاطر اینکه از بنزین زدن لذت می برد خودرو نمی خرد! اما وقتی می خواهد با ماشین خود به مقصد جذابی سفر کند، ممکن است بنزین زدن و میزان سوخت در باک خودرو و دمای آب و فشار روغن هم به دغدغه های او تبدیل شود.
- ▶ دقت داشته باشیم که تغییر هدف یک سیستم، طبقه بندی شاخص های آن را هم تغییر می دهد.

شاخص های کلیدی عملکرد KPI فرآیند تولید

- ❖ راندمان
- ❖ دوباره کاری
- ❖ ضایعات
- ❖ سرانه تولید

راندمان

▶ این شاخص، یکی از مهم ترین شاخص های فرآیند تولید و حتی کل سازمان می باشد و به طور قطع و یقین می توان آن را یک شاخص کلیدی عملکرد **Key Performance Indicator** دانست . فرمول پیچیده ای ندارد و حتی می توان گفت که ساده می باشد . مطابق تعریف عمومی راندمان و بازده هر سیستم دیگر در اینجا نیز میزان خروجی یک فرآیند به ورودی آن را راندمان می گوئیم اما در عمل ، محاسبه ی این شاخص ساده نبوده و قدری زحمت دارد ، خصوصا در سازمان هایی که چند نوع محصول مختلف را تولید می کنند محاسبه آن اندکی پیچیده می باشد .

▶ نحوه محاسبه راندمان تولید به این صورت است که تولید انجام شده یک محصول را در یک دوره ی زمانی مثلا یک ماه بر توان تولید در همان دوره تقسیم می کنیم . حاصل ، راندمان تولید می باشد . با ضرب حاصل کسر در عدد ۱۰۰ ، در صد راندمان به دست می آید .

- ▶ تصور کنید مقدار تولید انجام شده که می تواند بر حسب تعداد و وزن باشد از محصولی مانند موتور خودروی پراید به تعداد ۸۰۰۰ عدد باشد ، توان تولید شرکت نیز ۱۰۰۰۰ عدد در ماه می باشد . راندمان تولید محصور موتور خودرو در این شرکت ۸۰٪ می باشد .
- ▶ مقدار تولید یا خروجی فرآیند، به راحتی از آمار تولید انجام شده بدست می آید . اما برای محاسبه ی شاخص شما نیاز به دانستن توان تولید دارید . توان تولید همان ورودی سیستم می باشد که مفهوم آن توانایی و برآیند ورودی های فرآیند می باشد که شامل نیروی انسانی ، تجهیزات و دستگاه ها و . . می باشد . این توان تولید را ظرفیت بالقوه خط تولید می گوئیم .
- توان تولید یا ظرفیت خط تولید با استفاده از روش های زمان سنجی و ظرفیت سنجی به دست می آید . ضمن آنکه بایستی از اطلاعات فنی مربوط به تجهیزات خط تولید که سازنده ی تجهیزات، آن را در مدارک، درج کرده استفاده نمایید .

- ▶ هر چقدر مقدار محاسبه شده راندمان به عدد ۱۰۰ نزدیکتر باشد طبیعتاً بهتر خواهد بود و نشانگر آن است که شما از امکانات تولید در اختیار سازمان که شامل تجهیزات و دستگاه های خط تولید ، نیروی انسانی و پرسنل تولید ، ابزار آلات تولیدی ، مواد اولیه و ... بهتر استفاده کرده اید و از هزینه ی انجام شده برای تأمین منابع بهره ی بهتری گرفته اید .
- ▶ در صورتی که راندمان تولید در شرکت شما پایین می باشد بایستی بررسی نمایید و مشخص کنید که عواملی که باعث شده اند تا شما نتوانید از ظرفیت ایجاد شده استفاده حداکثری را ببرید چه مواردی می باشند .
- ▶ با استفاده از روش ها و تکنیک های حل مسئله اقدام نمایید و با محاسبه ی راندمان تولید در دوره های بعد نسبت به سنجش اثربخشی اقدامات طرای شده اطمینان حاصل نمایید .

دوباره کاری / بازکاری Rework

- ▶ یکی دیگر از شاخص های خوب و کلیدی عملکرد فرآیند تولید، شاخص بازکاری می باشد. در ابتدا نیاز به این است که موارد بازکاری را در فرآیندهای خود مشخص کنید. این موارد شامل اقدام هایی مانند تعمیر ، اصلاح و یا انجام دوباره ی فرآیند های ساخت و تولید روی محصولاتی که سالم نبوده و معیوب می باشند اما با انجام برخی فعالیت ها روی اینگونه محصولات ، آنها به شرایط قابل قبولی به لحاظ کیفی رسیده و می توان ادامه فرآیندهای ساخت را روی آنها انجام داد یا اگر محصول نهایی می باشد که آنها را به فروش رساند .
- ▶ به عنوان مثال از تعداد ۸۰۰۰ موتورخودرویی که تولید شده تعداد ۸۰۰ عدد نیاز به انجام دوباره کاری برخی مراحل تولیدی دارند مثلا موتورها دچار نشتی روغن و آب می باشند ، فیلر زنی به صورت صحیح انجام نشده یا اینکه تورک و گشتاور پیچ ها مناسب نیست و بایستی دوباره تورک گیری شوند .

▶ پس از تعیین مصداق های دوباره ، تعداد و آمار موارد دوباره کاری شده را ثبت کرده و گردآوری نمایید . میزان دوباره کاری کل محصولات را نیز از آمار تک تک محصولات بدست آورید . حاصل تقسیم مقدار کل موارد دوباره کاری بر میزان تولید انجام شده ضرب در عدد ۱۰۰ ، درصد دوباره کاری را به ما می دهد .

▶ مقدار این شاخص برخلاف شاخص راندمان، هر چه کمتر باشد، بهتر خواهد بود و نشانه خوبی از اجرای صحیح فعالیت های تولیدی را در بار اول می باشد . درجهت مقابل، بالا بودن این شاخص نشان دهنده ی حجم بیشتر انجام نادرست فعالیت های ساخت دربار اول می باشد .

▶ مقدار این شاخص برخلاف شاخص راندمان، هر چه کمتر باشد، بهتر خواهد بود و نشانه خوبی از اجرای صحیح فعالیت های تولیدی را در بار اول می باشد. درجهت مقابل، بالا بودن این شاخص نشان دهنده ی حجم بیشتر انجام نادرست فعالیت های ساخت دربار اول می باشد.

▶ بنا به عواملی چون عدم مهارت اپراتورهای تولید، خراب بودن یا تنظیم دقیق نبودن دستگاه های خط تولید، کالیبره نبودن تجهیزات اندازه گیری، شیوه های نادرست تولید، مستهلک شدن ابزارآلات تولید مانند قالب ها و جیگ و فیکسچرها، عدم انجام صحیح فعالیت های بازرسی و آزمون، شرایط نامساعد محیط کار مانند نبود نور کافی، مواد اولیه ی نامرغوب و بسیاری عوامل دیگر که بسته به شرایط سازمان شما می تواند متفاوت باشد، میزان دوباره کاری افزایش می یابد.

▶ در صورت بالا بودن میزان دوباره کاری بایستی نسبت به تعیین عوامل وقوع این مسئله و طرح ریزی اقدامات اصلاحی برای کاهش مقدار شاخص، اقدام نمایید. کاهش هر میزان از دوباره کاری به معنای افزایش همان میزان در راندمان تولید می باشد یعنی شما به جای انجام دوباره مراحل تولیدی برای تعدادی محصول خاص، همان وقت، منابع و امکانات را صرف اجرای فعالیت های تولیدی برای همان میزان محصولات سالم دیگر می کنید.

ضایعات

▶ درصد ضایعات، شاخصی است بسیار مناسب که نشان دهنده میزان انسجام فعالیت های مدیریتی در سطوح مدیریت ارشد و میانی ، کارشناسی و عملیاتی سازمان می باشد . مقدار این شاخص به طور شفاف و بی پرده به شما می گوید که تا چه حد در طراحی و اجرای فرآیندهای مدیریتی ، پشتیبانی و تولید، موفق عمل کرده اید .

▶ محاسبه ی شاخص به این صورت است که مقدار ضایعات را بر میزان تولید تقسیم کرده و حاصل را در ۱۰۰ ضرب می کنیم . ضایعات را طبیعتاً محصولاتی می دانیم که عیوب و عدم انطباق آنها در حدی است که قابل اصلاح ، تعمیر و بازکاری نمی باشد ، ضمن آنکه محصولات با درجه ی کیفی پایین تر را که مصارف دیگر دارد و با قیمتی کمتر از قیمت محصولات سالم به فروش می رسد را نیز جزء آمار ضایعات محسوب می نماییم .

- ▶ فعالیت های تحلیل و تعیین علل به وجود آمدن ضایعات ، مشابه علت های به وجود آمدن موارد دوباره کاری می باشد . با این تفاوت که اثر آن عوامل شدیدتر بوده به طوری که محصول با ویژگی های تولید شده که امکان استفاده و فروش آنها از بین رفته است .
- ▶ مشابه شاخص ضایعات از شاخصی دیگر به نام PPM نیز می توانیم استفاده کنیم . بدین صورت که تعداد محصولات معیوب و دارای عدم انطباق را تقسیم بر تعداد تولید کرده و حاصل را در عدد یک میلیون ضرب می کنیم ، بدین صورت عددی به دست می آید که آن را PPM داخلی می گوئیم . یعنی تعداد قطعه ضایعات شده در هر میلیون قطعه part per million . این شاخص ، شاخصی استاندارد است که غیر از پایش نمودار روند آن در داخل سازمان ، قابلیت مقایسه با شرکت های دیگر را نیز در اختیار خواهید داشت و می توانید عدد PPM داخلی خود را با شرکت های سطح بالا به لحاظ کیفیت و یا با میانگین صنعت خود مقایسه نمایید .

سرانه تولید

- ▶ یک شاخص خوب و جالب دیگر برای پایش فرآیند تولید ، شاخص سرانه تولید می باشد .
این شاخص میزان بهره وری جزئی یکی از عوامل تولید یعنی نیروی انسانی را اندازه گیری کرده و در اختیار ما قرار می دهد . با محاسبه ی این شاخص می توانید دریابید که تا چه حد در به کارگیری کارآمد نیروی انسانی جهت تولید با کمیت بالا ، موفق بوده اید .
- ▶ نحوه ی محاسبه شاخص به این صورت می باشد که میزان تولید را بر نفرساعت کاری کلیه پرسنل تولیدی تقسیم نمایید . به عنوان مثال اگر تعداد تولید یک محصول در ماه ۱۰۰۰۰۰ صد هزار قطعه باشد و مجموع نفر ساعت پرسنل تولید در همان ماه ۲۰۰۰۰ بیست هزار نفر ساعت باشد حاصل فرمول عدد ۵ می باشد . به این معنا که هر نفر ساعت منجر به تولید ۵ عدد قطعه می شود . یعنی یک نفر اپراتور در یک ساعت ، ۵ عدد قطعه تولید می کند .

- ▶ ساعت کاری پرسنل شامل ساعات اضافه کار نیز می باشد. زمان های مرخصی ، تأخیر و غیبت نیز باید کسر گردد. همینطور ساعت توقف خط تولید و بیکاری پرسنل نیز از مجموع ساعت کاری باید کم شود یعنی ساعت های کاری خالص تک تک پرسنل تولید بایستی با هم جمع شود .
- ▶ همانطور که دریافتید هر چقدر عدد حاصل یعنی سرانه تولید ، بزرگتر باشد بهتر خواهد بود . این شاخص به طور خاص نشان دهنده ی سطح عملکرد پرسنل تولید در ساعاتی که بدون مشکل امکان تولید را دارند می باشد .
- ▶ بهبود انگیزه ی پرسنل ، طراحی و اجرای سیستم های مناسب و اثربخش تشویق پرسنل می تواند این شاخص را بهبود دهد . یک راه مناسب ، آکورددهی به اپراتورهای تولید در ازای تولید بیشتر می باشد . بدین صورت که اگر اپراتور یا گروهی از اپراتورها از حد مشخصی در یک دوره ی زمانی ، بیشتر تولید کنند ، متناسب با مقدار اضافه تولید ، پاداش و آکورد دریافت نمایند . بدیهی است که قطعات تولید شده بایستی سالم بوده و معیوب و نامنتطبق نباشد .

► توجه داشته باشید که محاسبه و تحلیل این شاخص در سازمان های مختلف و حتی در یک سازمان با محصولات گوناگون ، شرایط خاص خود را دارد . در بعضی مواقع کاهش یا افزایش این شاخص به علت نیروبری کمتر یا بیشتر یک محصول خاص است . سرعت و حجم تولید محصولات متفاوت نیز ممکن است باعث کاهش یا افزایش این شاخص شوند در حالی که عملکرد نیروی انسانی واحد تولید ثابت مانده است . پس به هنگام تحلیل نزولی یا صعودی بودن نمودار به این مسئله توجه خاص داشته باشید .

شاخص های کلیدی عملکرد KPI فرآیند خرید

► به جهت اینکه تصویر دقیق و صحیحی از وضعیت فعلی خود بدست آورید باید شاخص های اندازه گیری مناسبی طراحی و تعریف کنید. با اندازه گیری مقادیر این شاخص ها می توانید نسبت به شرایط کنونی هدفگذاری کرده و برای تحقق اهداف پیش بینی شده، برنامه های منسجمی را طراحی کنید. با تداوم اندازه گیری و محاسبه مقادیر شاخص ها در دوره های بعدی کاملاً درمی یابید که در مسیری که حرکت می کنید چقدر موفق بوده و چه مقدار به هدف های خود رسیده اید.

- 1. هزینه کل خرید ها
- 2. سرانه خرید به ازای نیروی انسانی
- 3. متوسط هزینه هر تراکنش خرید
- در هر تراکنش خرید چه میزان ریالی خرید شده است.
- 4. درصد صحت خرید، تعداد خریدهای صحیح
- چه تعداد از خریدهای انجام شده توسط درخواست کننده آن تأیید شده است
- 5. خرید به ازای هر واحد سازمانی
- 6. انحراف از Lead Time

- ۷. هزینه اضافه حمل خرید
- ۸. تحویل به موقع پیمانکاران
- ۹. درصد کیفیت خرید های انجام شده
- ۱۰. نمره ارزیابی عملکرد پیمانکاران
- ۱۱. میزان تخفیف نسبت به کل خریده‌ها
- ۱۲. تعداد خریده‌های معوق نسبت به کل سفارش‌های خرید
- ۱۳. میزان توقف خط تولید به خاطر عدم تأمین شامل مواد اولیه، قطعات یدکی و غیره

شاخص های کلیدی عملکرد KPI فرآیند مالی

- ▶ شاخص ها براساس استفاده از دارایی، کارایی عملیاتی، جریان نقد، نقدشوندگی، ساختار سرمایه، بازده سرمایه گذاری، کارایی بازار، کارایی پردازش های مالی، کارایی دپارتمان عملیات مهندسی، کارایی دپارتمان منابع انسانی، کارایی دپارتمان پشتیبانی، کارایی دپارتمان تولید و کارایی فروش و بازاریابی طبقه بندی می شوند. این طبقه بندی نه تنها برای بخش حسابداری و مالی جذاب است، بلکه مورد توجه استفاده کنندگان شرکت از جمله سرمایه گذاران و اعتباردهندگان نیز می باشد.
- ▶ شاخص های مالی بسیار متنوع هستند و در سیستم سندپرداز بیست مورد آن ها مورد توجه قرار گرفته است.
- ▶ سیستم شاخص های مالی سندپرداز یک ابزار گزارش گری چهار بعدی است که سنجه ها و شاخص های مورد نظر مدیران را به سهولت، در اشکال مختلف و از زوایای مختلف نمایش می دهد به گونه ای که قادر خواهد بود اطلاعات را در سالهای مالی مختلف، دوره های گزارش گری ماهانه، سه ماهه، شش ماهه، نه ماهه و سالانه و در مقایسه با شرکت های مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد.

سنجه ها



- ▶ منظور از سنجه اقلام اطلاعاتی است که از سیستم اطلاعاتی سازمان استخراج می گردد و عموماً یا جمع جبری چند حساب (ترازنامه‌ای یا سود و زیانی) است یا اعدادی است که مستقیماً از سیستم یکپارچه سازمان (ERP) استخراج می شود. می توان به سنجه های موجود در سیستم به شرح زیر پرداخت:
- ▶ فروش خالص که حاصل جمع جبری حساب فروش و حساب برگشت از فروش و تخفیفات است،
- ▶ دارایی جاری که حاصل جمع جبری حساب های وجوه نقد، سرمایه گذاری کوتاه مدت، پیش-پرداخت ها و سفارشات، بدهکاران و موجودی کالا می باشد،
- ▶ سرمایه در گردش که حاصل جمع جبری حساب های دارایی جاری و بدهی جاری است،
- ▶ داراییهای ثابت خالص که حاصل جمع جبری حساب های اموال، ماشین آلات و تجهیزات و استهلاک انباشته آنها می باشد،

- ▶ هزینه های فروش که شامل هزینه های مربوط به فروش کالا و هزینه های مستقیم مربوط به آن است
- ▶ هزینه های اداری که شامل هزینه های مربوط به انجام امور اداری مربوط به فروش کالا و موارد مستقیم در مورد فروش است.
- ▶ سود عملیاتی که حاصل جمع جبری فروش خالص و بهای تمام شده کالای فروش رفته و درآمدهای عملیاتی و هزینه های عملیاتی است،
- ▶ تفاضل دارایی جاری از موجودی کالا که برای به دست آوردن نسبت آنی به کار میرود،
- ▶
- ▶ در کل، سنجه ها مفاهیم ملموس تری هستند که معمولاً بررسی روند آن ها در دوره های مختلف برای مدیران از جذابیت های زیادی برخوردار است.



شاخص ها:

1. نسبت فروش به سرمایه در گردش

► ضروری است برای کاهش نیازهای تامین مالی، مبلغ وجوه نقد مورد استفاده در سازمان را در میزان حداقلی نگه داریم. یکی از بهترین شیوه‌ها برای تعیین میزان تغییرات در استفاده از وجوه- نقد در طول زمان، نسبت فروش به سرمایه در گردش است. این نسبت نشان می‌دهد چه میزان نقد برای حفظ سطح خاصی از فروش‌ها نیاز است. این نسبت هنگامی اثربخش‌تر است که به روند آن توجه کنیم بطوری که مدیر می‌تواند ببیند آیا تغییرات بلندمدت در مبلغ وجوه نقد مورد نیاز موسسه برای ایجاد همان مبلغ فروش وجود دارد.



نسبت فروش به هزینه‌های اداری

► مساله کلیدی، میزان هزینه سربار مورد نیاز برای حفظ سطح خاصی از حجم فروش است. برای نمونه، شرکتی با استراتژی فروش سفارش‌های خیلی اندک به مشتریان نیاز به بخش حسابداری بزرگی نه تنها برای انتشار تعداد زیادی از فاکتورها بلکه برای پردازش تعداد زیادی از پرداخت‌ها دارد. به طور مشابه اگر شرکت نیاز به کارکنان زیادی برای ایجاد درآمد داشته باشد (مثل زنجیره رستوران)، پرسنل منابع انسانی به همان نسبت بزرگ می‌باشد. در چنین مواردی لازم است، اطمینان حاصل کنیم؛ هزینه‌های اداری با چنان دقتی کنترل شده‌اند که اثر زیادی بر روی سود ندارند.



1. نسبت هزینه تعمیر و نگهداری به دارایی‌های ثابت

▶ این نسبت برای برآورد سن گروه مشترک دارایی‌های ثابت گزارش شده در صورت‌های مالی سودمند است. اگر این نسبت روند افزایشی داشته باشد، شرکت احتمالاً به جایگزین‌هایی برای دارایی نیاز دارد. همچنین روند افزایشی بیانگر مصرف زیاد دارایی است که نیاز به تعمیرات پیشرفته نابهنگام کار دارد. اگر نسبت بالا به طور ناگهانی بدون افزایش هم‌زمان در مبلغ دارایی‌های ثابت، کاهش یابد، بیانگر آن است که اعتبار نقدی شرکت تمام شده و نمی‌تواند از پس تعمیرات دارایی‌های جاری برآید یا اینکه دارایی جدیدی بخرد.

1. نسبت هزینه‌های فروش به فروش

► برخی فروش‌ها برای شرکت آنقدر هزینه‌بر پیوسته هستند که حاشیه کسب‌شده از هر فروش حتی هزینه‌های فروش را هم پوشش نمی‌دهد. این نسبت برای تعیین هزینه متغیر فروش مناسب است تا اینکه مدیریت بتواند تعیین کند که آیا سیستم‌های فروش باید تغییر کند تا به رویکرد هزینه کمتر منجر شود.





❖ نرخ سربار

نرخ سربار برای تعیین هزینه سربار استفاده می‌شود و بهتر است برای یک واحد تولیدی بامحصول تکمیل-
شده یا مبالغی از خدمات ارائه شده به مشتری استفاده شود.

❖ نسبت سربار به بهای تمام شده فروش

روند بلندمدت در طول قرون گذشته بیانگر جایگزین تدریجی هزینه‌های کار مستقیم با هزینه‌های سربار در بهای تمام‌شده کالای فروش‌رفته است. اکنون سربار بیشترین سهم هزینه‌ها را در این طبقه برای شرکت‌ها دارد. باوجود اهمیت فزاینده آن، نسبت سربار به بهای تمام‌شده فروش مورد نیاز است تا این که مدیران بتوانند ببینند که آیا افزایش مستمری در هزینه سرباری وجود دارد که نیاز به کاهش داشته باشد.



❖ گردش سرمایه

سنجه گردش سرمایه توسط سرمایه گذاران استفاده می شود تا توانایی شرکت را برای تبدیل حقوق مالکانه و بدهی به مبالغ فروش تعیین کنند. نسبت بالای فروش به حقوق مالکانه و بدهی بیانگر سطح بالایی از کارایی در ایجاد فروش است. روند این معیار باید بررسی شود تا دید تا مشخص شود که آیا تغییراتی در سطح کارایی فروش در طول زمان وجود دارد.

❖ نسبت دارایی های عملیاتی

تنها سنجه این فصل است که فقط مبتنی بر اطلاعات ترازنامه است و برای استفاده مدیران طراحی شده تا بتوانند تعیین کنند؛ کدام دارایی را می توان با اطمینان از شرکت حذف کرد بدون این که قابلیت های عملیاتی اش از بین برود. در نتیجه دارایی هایی که بازده سرمایه گذاری ایجاد نمی کنند را می توان حذف کرد.



❖ حاشیه فروش

❖ برای محاسبه این نسبت فروش، هزینه‌های توزیع و بهای فروش را جمع‌آوری می‌کنیم. در نتیجه همه سودها را از فعالیت‌های درآمدزای شرکت جدا می‌کند. بعلاوه می‌تواند به عنوان حاشیه سود قبل از هزینه‌های اداری در نظر گرفته شود

❖ نسبت وجه نقد به سرمایه در گردش

❖ این نسبت برای تعیین درصدی از سرمایه در گردش سودمند است که از نقد و یا سرمایه‌گذاری‌ای تشکیل شده‌اند که به راحتی به وجه نقد تبدیل می‌شود. اگر این نسبت پایین باشد، بیانگر این است که شرکت برای پرداخت تعهدات کوتاه‌مدتش به دلیل فقدان وجه نقد مشکل دارد.

شاخص های کلیدی عملکرد فرآیند مدیریت منابع انسانی



- درصد اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده
- سرانه نفر ساعت آموزش های برگزار شده
- میانگین امتیاز رضایت پرسنل
- سرانه پیشنهادات پرسنل
- درصد پیشنهادات اجرا شده به کل پیشنهادات ارائه شده
- درصد اثربخشی پیشنهادات اجرا شده



- درصد غیبت
- درصد تأخیر
- درصد ترک کار
- تعداد سوانح ایمنی
- امتیاز نظام آراستگی 5S کل سازمان و هر واحد
- درصد اجرای برنامه های آموزشی
- و بسیاری شاخص های دیگر



۱- میزان حمایت کارکنان از سازمان

- ▶ آرزوی یک مدیر، حمایت کارکنان وی از کسب و کار اوست. کارکنان باید به اهداف سازمان ایمان داشته و سازمان را در مسیر رسیدن به آن اهداف، با جان و دل یاری رسانند.
اگر حامی سازمان نباشند، حتماً از سطح عملکرد مدنظر سازمان پایین تر عمل می نمایند و یا به دنبال فرصت بهتر برای ترک سازمان هستند.
- ▶ من همواره به که مجموعه خود و سایر مدیران سازمان ها این نکته را گوشزد می نمایم که ” کارکنان مشتری داخلی اند ” و باید برای خوشحال نگه داشتن کارکنان به همان میزان که برای مشتری خارجی تلاش می نمایید، برای آنان نیز تلاش کنید.
- ▶ کارکنان تمام زمان مفید روزانه خود را صرف ایجاد درآمد برای سازمان می نمایند، پس آنان ارزشمندترین دارایی خود یعنی ” زمان ” خویش را صرف کسب و کار ما نموده اند، آیا پرداخت حقوق در قبال آن کافی است ؟
- ▶ غالباً در زمان ارزیابی رضایت کارکنان یک سؤال کلیدی و ارزشمند پرسید می شود ” آیا حضری این سازمان را به دوستت برای کار معرفی نمایی؟ ”
- ▶ پاسخ به این سؤال، ریشه این شاخص کلیدی عملکرد KPI است.



- ▶ در این خصوص، از طیف لیکرت برای ارزیابی میزان حمایت، مخالفت و ممتنع بودن افراد استفاده می‌گردد تا بتوان درصد حامیان و مخالفان سازمانی را به صورت عددی محاسبه نمود.
- ▶ اگر میزان افراد حامی سازمان، به میزان قابل توجه ای باشد، افراد ماهر و باتجربه از حضور خود در سازمان، بسیار خوشحال هستند. از سوی دیگر، جذب نیروی انسانی ماهر و مستعد مورد نیاز سازمان بسیار ساده تر خواهد بود. امروزه نظرات کارکنان در خصوص سازمان خویش در شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های خصوصی، می‌تواند راهی برای ارزیابی سازمان توسط نیروی انسانی ماهر و در جستجوی کار باشد. این موضوع می‌تواند یک خطر یا یک برگ برنده برای سازمان باشد.



۲- میزان تعهد کارکنان

▶ این مورد با مبحث “میزان حمایت کارکنان” متفاوت است. تعهد کارکنان در ارتباط با درجه تعهد فرد به اهداف سازمان است. افراد متعهد به سازمان می‌توانند از حضورشان در آن محل، خوشحال نباشند. زیرا این افراد احساس می‌نمایند که اهداف و مسیر سازمان، آنان را در دستیابی به اهداف شخصی خویش یاری نمی‌نماید و یا استعداد و توانایی‌های آنان، به‌درستی به کار گرفته نمی‌شود.

▶ یکی از تحقیقات اخیر موسسه گالوپ نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که دارای میزان بالایی از تعهد کارکنان هستند، سود بالاتری ایجاد می‌نمایند، در حدود ۳.۴ درصد بالاتر، از سازمان‌هایی که نرخ تعهد کارکنانشان در این شاخص عملکردی، پایین است.



▶ کارکنان غیر متعهد، تنها بر سر کار حاضر می‌شوند تا با تلاشی بسیار ناچیز، کار خود را تا حد امکان انجام دهند (شاید این‌گونه افراد از نظر شاخص‌های عملکردی در حوزه‌ی میزان رضایت، نمره بالایی دریافت نمایند – در این صورت یکی از شاخص‌های ضروری باید در خصوص تفاوت بین تعهد و رضایت است).

▶ این امر می‌تواند موجب افزایش غیبت در محل کار و کاهش بهره‌وری گردد.

▶ نتایج مطالعات گالوپ بیان می‌دارد: هر ساله سازمان‌های آمریکایی در حدود ۳۵۰ میلیون پوند زیان مالی به علت عدم تعهد ۷۳٪ کارکنان به سازمان، متحمل می‌گردند.



۳- فاکتور غیبت برادفورد

▶ اغلب شرکت‌ها بین‌المللی از فاکتور غیبت برادفورد برای ارزیابی میزان غیبت از محل کار خود استفاده می‌نمایند. این شاخص کلیدی عملکرد در سال ۱۹۸۰ توسط دانشگاه برادفورد ارائه شده است. این فاکتور نشان می‌دهد؛ غیبت‌های کوتاه‌مدت فرد اما متناوب، خیلی بیشتر از یک غیبت بلندمدت، به بهره‌وری سازمان ضربه می‌زند.

▶ غیبت‌های غیرمجاز یکی از مشکلات بزرگ شرکت‌هاست که می‌تواند با کمک این شاخص ابعاد آن را مشخص نمود، اما هرگز پیاده‌سازی یک قاعده اداری برای جلوگیری از غیبت، جای درک علت غیبت و جستجوی راه حل مشکل اصلی فرد، را نمی‌گیرد.

۴- ارزش افزوده سرمایه انسانی HCVA

- ▶ این ساده‌ترین روش برای ارزیابی میزان “خالص ارزش مالی افزوده‌شده” به یک کسب‌وکار توسط فرد استخدام‌شده است.
- ▶ شاید به نظر رسد که از استفاده از آمار و ارقام برای ارزیابی ارزش هر فرد در سازمان، ارزش‌های انسانی را زیر سؤال می‌برد، اما از آنجایی که بالاترین سرمایه یک سازمان، نیروی انسانی آن است و اگر این نیروی انسانی موجب افزایش ارزش سازمانی نگردد و تنها به دنبال دریافت حقوق خود باشد، حتماً در این میان یک جای کار یک مشکلی وجود دارد.
- ▶ به جرئت می‌توان گفت که این یکی از پیچیده‌ترین شاخص‌هاست که در بیشتر مواقع مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد.
- یکی از روش‌های پذیرفته‌شده و حرفه‌ای که معمولاً در خصوص کارکنان خود نیز بکار می‌گیریم به این صورت است : تمام هزینه‌های غیر مرتبط با کارکنان را از درآمد سازمان کسر نموده و بر تعداد کارکنان تقسیم می‌نماییم. این شاخص بیان‌کننده همان میزان متوسط ارزش هر یک از کارکنان برای سازمان است.



۵- ارزیابی ۳۶۰ درجه

► رضایت کارکنان و تعهد آنان معمولاً از طریق پرسش از خود آنان انجام می‌پذیرد که البته به صورت ناشناس و یا غیرمستقیم، صورت می‌پذیرد. ارزیابی ۳۶۰ درجه برای بررسی نقش افراد ذینفعی است که بر عملکرد تک تک افراد سازمان ما تأثیرگذار هستند. (همکاران-سرپرستان-مدیران و مشتریان)



قدرت رقابتی شما در نهادینه کردن فرهنگ "داده محور" است.

▶ %فروش شناور

▶ درصد محصولات فروخته شده نسبت به محصولات خریداری و انبار شده در یک بازه زمانی مشخص. این شاخص برای نمایندگی های فروش محصولات کاربردی است.

▶ 2. نرخ موثر کمپین های فروش و بازاریابی

▶ نرخ موثر که معمولاً به درصد محاسبه می شود، میزان تاثیر پذیری کمپین های تبلیغاتی و فروش را بیان می کند و نشان دهنده تعداد مخاطبینی است که به خریدار یا سرویس گیرنده (مثلاً ثبت نام در خبرنامه) تبدیل شده اند در مقایسه تعداد کل افرادی که مورد تبلیغ قرار گرفته اند. (مثلاً برای آنها ایمیل تبلیغاتی ارسال کرده ایم)

▶ 3. نرخ از دست دادن مشتری

▶ تعداد مشتریان از دست رفته (قطع ارتباط، عدم خرید مجدد یا انتخاب رقیب) در سال نسبت به کل مشتریان



4. ▶ %محصولات امتحانی که تبدیل به خرید شده اند

▶ تعداد محصولاتی (معمولا نرم افزار یا حساب کاربری موقت) که به صورت امتحانی برای مدت محدود در اختیار مشتریان قرار گرفته اند و بعدا تبدیل به خرید شده اند، نسب به کل آنها

5. ▶ میانگین درآمد از مشتری

▶ معادل جمع درآمد در یک بازه زمانی مشخص و تقسیم آن به تعداد مشتریان است. این رقم ارزشمندی مالی مشتریان را نشان می دهد و اینکه به چه میزان می توانیم برای به دست آوردن هر مشتری هزینه کنیم.

6. ▶ درصد مشتریان راضی

▶ درصد مشتریانی که احساس رضایت می کنند نسبت به تعداد کل مشتریان

7. ▶ حاشیه ناخالص سود

▶ میزان درصد سود ناخالص نسبت به مبلغ فروش





% سهم بازار

درصد سهم بازار شرکت در مقایسه با سایر کل بازار

9. % بازگشت مشتریان

درصد بازگشت مشتریان در بازه زمانی مشخص

10. میانگین درآمد فروش به ازای هر فروشنده

میانگین درآمد حاصل از فروش به ازای هر فروشنده یا کارشناس فروش در یک بازه زمانی مشخص

11. میانگین درآمد فروش به ازای هر مشتری یا عملیات

جمع فروش در یک بازه زمانی مشخص و تقسیم آن به تعداد مشتریان یا عملیات فروشی که در همان بازه زمانی واقع شده اند



12. میانگین مبلغ سفارش

میانگین مبلغی که توسط مشتری در هر سفارش خرج می شود. بسیاری از شرکت ها افزایش میانگین مبلغ سفارش را از اهداف بازاریابی و فروش خود قرار می دهند.

13. %فروش های ناموفق

تعداد یا درصد فروش های از دست رفته یا لغو شده به دلایل مختلف مانند باختن به رقیب یا اتمام بودجه مشتری یا دلایل دیگر

14. نرخ وفاداری مشتریان

نسبت مشتریان وفادار به کل مشتریان در یک بازه زمانی مشخص

15. سرانه فروش

میزان فروش (سالانه) تقسیم بر تعداد کارمندان شرکت



