

تدوین OKR&KPI برای مدیریت اثربخش فرایندها مطالعه موردی: شرکت ایران تابلو

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰

کد مقاله: ۹۳۵۶۲

حمیدرضا صالحی^۱

چکیده

از سازمان‌یافته‌ترین ابزارهای مدیریت عملکرد، سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد است. شاخص‌های کلیدی عملکرد امکان جمع‌آوری دانش و بررسی بهترین راه برای دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می‌نمایند. از طریق این شاخص‌ها می‌توان عملکرد فعلی سازمان را با آنچه که برنامه‌ریزی شده، مقایسه و بررسی نمود و بازخوردهای لازم به منظور بهبودهای آتی را ارائه کرد. از این رو هدف از تحقیق حاضر، بررسی نحوه و چگونگی ایجاد KPI و OKR برای مدیریت اثربخش فرایندهای شرکت ایران تابلو می‌باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد، شاخص‌های کلیدی عملکرد مقادیر قابل اندازه‌گیری هستند که میزان پیشرفت در انجام فعالیت‌های تاثیرگذار در موفقیت شرکت را نمایش می‌دهند. همچنین مشخص شد، تعداد سازمان‌هایی که شاخص‌های کلیدی عملکرد خود را به دقت شناخته و تحت نظارت خود قرار داده‌اند بسیار محدود است، به نظر می‌رسد از دلایل اصلی آن نداشتن توجه کافی شرکت، مدیران و ... به بررسی تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد و اهمیت و جایگاه آن در مدیریت عملکرد شرکت باشد. بنابراین با توجه به اهمیت روزافزون شاخص‌های کلیدی عملکرد در سازمان‌ها، به مدیران توصیه می‌شود از چارچوب شاخص‌های کلیدی عملکرد آگاه باشند تا با استفاده از آن، فرصت بهبود عملکرد فرایندها را داشته باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، شاخص‌های کلیدی عملکرد، اهداف و نتایج کلیدی، اثربخشی.

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران
شعبه زنجان

موفقیت و دستیابی به اهداف استراتژیک شرکت‌ها به شدت به سطح عملکرد کارمندان بستگی دارد (الدور، ۲۰۱۷). عملکرد کارکنان، ترکیبی از توانایی و انگیزه است که توانایی شامل: مهارت‌ها، آموزش و منابع مورد نیاز برای انجام یک کار است (کیروجا و موکورو، ۲۰۱۸). سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود نیازمند شناخت نحوه عملکرد کارکنانشان هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی را ایجاد کنند (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۸۶). هنگامی که کارمندان عملکرد شغلی خود را در سطح فردی بهبود می‌بخشند، آنها به طور اتوماتیک بهره‌وری واحد خود و نهایتاً بهره‌وری سازمان را بهبود می‌دهند (سیلوارجان و کولینگر، ۲۰۱۲). همچنین عملکرد کارکنان نقش مهمی در بقا و اثربخشی سازمان ایفا می‌کند (چن و همکاران، ۲۰۱۶). از این رو سازمان‌ها سرمایه‌گذاری عظیمی در بهبود عملکرد کارمندان انجام می‌دهند (الدور، ۲۰۱۷). عوامل متعددی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان نقش دارند، که مهم‌ترین آنها عبارتند از: رضایت شغلی (بیسواس، ۲۰۱۲؛ سنگناهی و پیل، ۲۰۱۶). طراحی مجدد شغلی (هانگ و همکاران، ۲۰۱۵) و... می‌باشند.

تحولات شگرف و دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی اثربخش را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارمندان، اهداف و استراتژی‌ها به عنوان یکی از علائم و بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. (محب و همکاران، ۱۳۹۴). مدیران برای افزایش مزیت رقابتی باید از نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های پیشروی خود در مقایسه با سایر مؤسسات مشابه و سال‌های گذشته خودآگاهی داشته باشند. از این رو مدیران امروز در جستجوی دستیابی به یک راه حل جامع، قابل اعتماد و انعطاف‌پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود، بتوانند اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش در میان رقبا را بدست آورده و با نگاه به آینده موجب ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند. (ملک اخلاق و همکاران، ۱۳۹۵). از سازمان‌یافته‌ترین ابزارهای مدیریت عملکرد، سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد KPI می‌باشد. از دیدگاه برخی از صاحب‌نظران، این سیستم بر شاخص‌های مالی و غیرمالی مشتمل است که امکان دستیابی به اهداف راهبردی و تاکتیکی را برای سازمان‌ها ایجاد می‌نماید (دراگومیر، ۲۰۱۹). شاخص‌های کلیدی عملکرد امکان جمع‌آوری دانش و بررسی بهترین راه برای دستیابی به اهداف سازمان را فراهم می‌کنند. شاخص‌ها یا شاخص‌های کلیدی عملکرد در محیط کسب و کار عمدتاً اطلاعات کمی هستند که ساختارها و فرآیندهای یک شرکت را نشان می‌دهند. در حال حاضر KPI برای برنامه‌ریزی و کنترل از طریق پشتیبانی اطلاعات، ایجاد شفافیت و حمایت از تصمیم‌گیرندگان مدیریت بسیار مهم است. لرد کلین شاخص‌های کلیدی عملکرد را چنین تعریف کرد "هنگامی که می‌توانید آنچه را که صحبت می‌کنید اندازه‌گیری کنید و آنرا با تعداد اندازه بگیرید، چیزی در مورد آن می‌دانید، وقتی نمی‌توانید آنرا به تعداد بیان کنید، دانش شما از نوع ناچیز و ناخوشایند است. این ممکن است آغاز دانش باشد، اما شما به سختی در افکار خود به مرحله علم رسیده-اید. (بداوی و همکاران، ۲۰۱۶). شاخص‌های کلیدی عملکرد به عنوان اصلی‌ترین مؤلفه در سنجش عملکرد سازمان مطرح هستند. این شاخص‌ها عموماً توسط سازمان‌ها به منظور بازتاب عوامل کلیدی موفقیت برای اقدامات ویژه‌ای که درگیر آن هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرند و امکان درک سریع و ساده از شرایط حاکم و عملکرد کسب‌وکارها را میسر می‌سازند. شاخص‌های کلیدی عملکرد به عنوان ابزاری مورد استفاده در ارزیابی عملکرد به معنای ارزیابی سازمان، تیم‌ها، عملکرد افراد و اقدامات انجام شده مورد توجه قرار گرفته است که از طریق این شاخص‌ها می‌توان عملکرد فعلی سازمان را با آنچه که برنامه‌ریزی شده، مقایسه و بررسی نمود و بازخوردهای لازم به منظور بهبودهای آتی را ارائه نمود، بررسی‌های زیادی گواه این مطلب است که رفتار افراد بعد از معرفی شاخص‌های کلیدی عملکرد به عنوان ابزاری برای سنجش عملکرد، دچار تغییرات گسترده‌ای شده است. (خلیل آذر و شامیزنجانی، ۱۳۹۴). شاخص کلیدی عملکرد به مدیران کمک می‌کند با توجه به مسئولیت و اختیارات خود از این ابزار به عنوان اهرمی برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند، در جهان کنونی این شاخص‌ها جهت برنامه‌ریزی و کنترل بسیار ضروری است (محب و همکاران، ۱۳۹۴). امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با انتخاب شاخص‌های نادرست و معرفی آنها به عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد به سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها و عملکرد خود می‌پردازند. به جرأت می‌توان گفت تعداد سازمان‌هایی که شاخص‌های کلیدی عملکرد خود را به دقت شناخته و تحت نظارت خود قرار داده‌اند، بسیار محدود است. علت اصلی این پدیده را می‌توان در حقیقت بیان داشت که تعداد محدودی از سازمان‌ها، مدیران، نویسندگان، محققان، حسابداران و حتی مشاوران به بررسی تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد پرداخته و به اهمیت و جایگاه آن در مدیریت عملکرد سازمان پی برده‌اند. (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۲). یکی از کاراترین راه‌هایی که مدیران موفق به صورت معمول برای نظارت بر عملکرد داخلی سازمان از آن استفاده می‌کنند، اندازه‌گیری شاخص‌های عملکردی در قسمت‌های مختلف سازمان است. این اندازه‌گیری‌ها، ابزار بسیار مناسبی برای سنجش دستیابی به اهداف سازمانی در اختیار مدیران قرار می‌دهد. با استفاده از این روش، اهداف اساسی سازمان به اجزای کوچک‌تری شکسته شده و در نتیجه نقش هر قسمت از سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده مشخص می‌شود (ملک اخلاق و همکاران،

۱۳۹۵). از این رو در تحقیق حاضر بر آن شدیم که به بررسی نحوه و چگونگی ایجاد KPI و OKR برای مدیریت اثربخش فرآیندها در شرکت ایران تابلو بپردازیم.

۲- ادبیات نظری

۲-۱- شاخص کلیدی عملکرد

یک شاخص کلیدی عملکرد عنوان می‌نماید که چه کاری باید انجام داد، یک شاخص کلیدی عملکرد می‌تواند در یک سازمان از عمق برخوردار باشد که علاوه بر واحدهای سازمانی حتی به یک فرد نیز نسبت داده شود (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۲). انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد نیازمند راهبردی است که انتخاب را از قضاوت‌های فردی و ذهنی دور نگاه دارد (محب و همکاران، ۱۳۹۴). یک شاخص عملکرد کلیدی خوب تعداد زیادی از عوامل کلیدی موفقیت را در سازمان تحت تاثیر قرار می‌دهد، به عبارت دیگر مدیر ارشد سازمان، مدیران سازمان و کارکنان با تمرکز روی شاخص‌های کلیدی عملکرد در حقیقت بر روی کلیه اهداف سازمان در تمامی جهات متمرکز شده‌اند. (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۲). شاخص‌های کلیدی عملکرد، سنجه‌هایی است که بر روی ابعادی که در موفقیت حال و آینده سازمان نقش حیاتی و مهم دارند تکیه و تمرکز دارند (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۲). استفاده از اندازه‌گیری در جهان تفاوت‌های بسیاری دارد، در ایالات متحده آمریکا بسیاری از کسب‌وکارها از کارت امتیاز متوازن BSC به منظور ایجاد اصول رفتاری مشخص و به شکلی متوازن استفاده می‌نمایند. به موقع بودن سنجش ضروری است. امروزه اگر KPI تهیه شده برای مدیریت قدیمی‌تر از ۵ روز باشد، بلااستفاده خواهد بود.

KPI ها به صورت لحظه‌ای آماده می‌شوند، حتی KPI های هفتگی نیز برای اولین روز کاری هفته بعد موجود است. برخی KPI ها روزانه یا حتی لحظه‌ای بروزرسانی می‌شوند (مانند شرکت هواپیمایی) درحالی که برخی دیگر به صورت هفتگی ارائه می‌شوند. سنجه‌های عملکردی که بر روی کارهای تکمیلی پروژه تمرکز دارند، بهتر است که به این شیوه (هفتگی) گزارش شوند. در سازمان‌هایی که در اتمام پروژه دچار مشکل هستند، یک KPI هفتگی رایج گزارش‌دهی میزان دیرکرد پروژه‌ها و گزارش‌ها به تیم مدیریت ارشد است. چنین گزارش‌هایی باعث دگرگونی اساسی در تکمیل وظایف و پروژه‌ها در سازمان می‌شوند. (پارمنتز، ۲۰۱۰). شاخص‌های کلیدی عملکرد، سنجه‌هایی است که بر روی ابعادی که در موفقیت حال و آینده سازمان نقش حیاتی و مهم دارند، تاکید و تمرکز دارند. هفت ویژگی اصلی شاخص‌های کلیدی عملکرد:

۱. سنجه‌های غیرمالی هستند.
۲. مکرر اندازه‌گیری می‌شوند.
۳. تحت نظارت مستقیم مدیریت ارشد اجرایی یا تیم مدیریت ارشد اندازه‌گیری می‌شوند.
۴. توسط تمامی کارکنان شناخته شده و شیوه اقدامات اصلاحی مربوطه مشخص است.
۵. مسئولیت‌های افراد و تیم‌های کاری تعیین شده است.
۶. دارای اثری مهم و معنی‌دار است.
۷. دارای اثرات مثبت فراوانی است، به عبارت دیگر بر تمامی سنجه‌های عملکردی دیگر اثر مثبت داشته است (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۲).

کاپلان و نورتون انتخاب و تعریف بیش از ۲۰ شاخص کلیدی عملکرد را توصیه نکردند و هورپ و فریز نیز کمتر از ۱۰ شاخص کلیدی عملکرد را پیشنهاد نمودند، با این اوصاف قانون ۱۰/۸۰/۱۰ می‌تواند راهنمای خوبی باشد به نحوی که در یک سازمان ۱۰ شاخص کلیدی نتیجه خواهیم داشت، ۸۰ شاخص عملکرد و ۱۰ شاخص کلیدی عملکرد و به ندرت به تعداد بیشتری شاخص با توجه به تعدادهای بیان شده در بالا نیاز خواهیم داشت. (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۲).

۲-۲- اهداف و نتایج کلیدی OKR

در حقیقت مخفف عبارت **Objective and Key Results** به معنی اهداف و نتایج کلیدی است؛ OKR به عنوان روشی برای تعریف و پیگیری اهداف و نتایج مختلف در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. بازه‌های زمانی تعیین چشم‌اندازها به سبک OKR، سه ماهه یا فصلی است اما در بعضی موارد به شکل سالانه هم تعریف می‌شود.

۲-۳- اجزای اهداف و نتایج کلیدی (OKR)

OKR از سه جز تشکیل شده است:

- هدف: می‌خواهیم به چه چیزی برسیم.
- نتایج کلیدی: چگونه بدانیم که به هدف رسیده‌ایم.

- وظایف: در مورد دستیابی به هدف چه کاری باید انجام دهیم.

با پیشرفت در هر نتیجه کلیدی، پیشرفت در هدف در مقیاس ۰ تا ۱۰۰ درصد به جلو حرکت می کند.

اهداف نیز بوسیله ابتکارات و فعالیتهای هفتگی، پشتیبانی می شوند.

برنامه ها باید به صورت هفتگی ایجاد شوند و با اهداف مرتبط شوند.

روش OKR یک فرآیند ساده برای تنظیم و همسویی اهداف شرکت و اتصال هر هدف با ۳-۵ نتیجه قابل اندازه گیری (نتایج کلیدی) برای اندازه گیری پیشرفت است. نتیجه کلیدی (Key Result) متریک با یک مقدار شروع و یک سری اقدامات به سمت یک هدف برای پیشرفت است. بنابراین، آنها نظارت بر پیشرفت را برای کارمندان و هدایت آنها آسان می کنند. مولفه اصلی در اینجا موفقیت قابل اندازه گیری است. از آنجا که گفته های کلی درباره پیشرفت و توسعه ذهنی می باشد، در توصیف وضعیت دستیابی به هدف به اندازه کافی موفق نیستند. نتایج کلیدی باید خاص باشد سازمان هایی که با موفقیت از OKR ها استفاده کرده اند می بینند که آنها هنگام تهیه اهداف و نتایج اصلی خود از زبان خاصی استفاده می کنند که برای همه کارمندان آنها مشترک است.

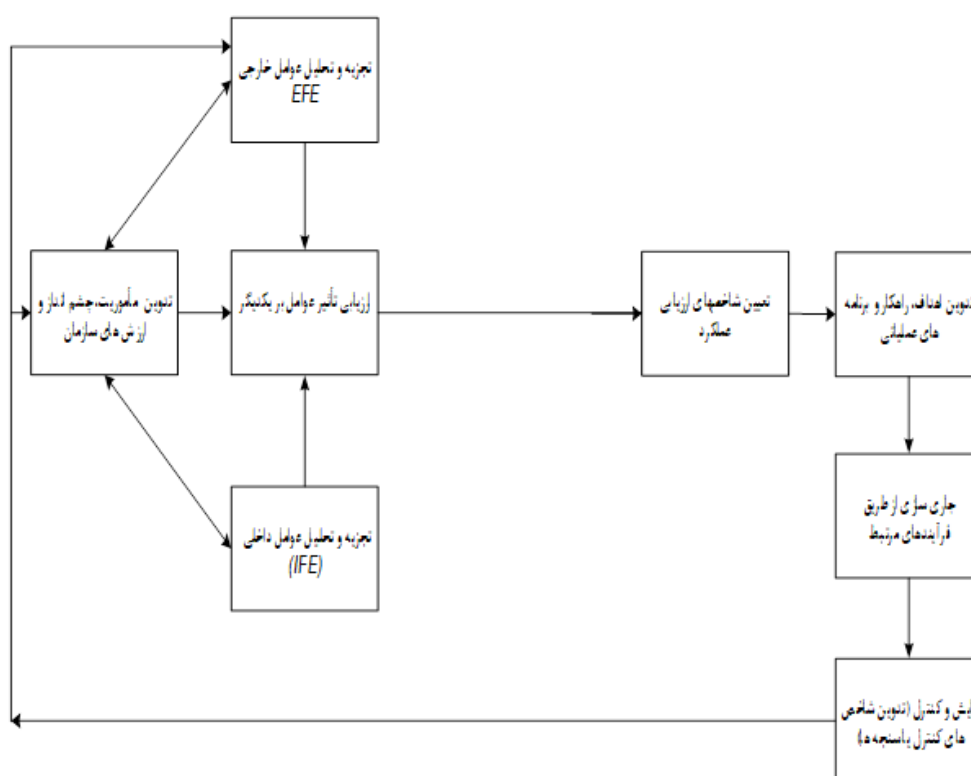
۳- پیشینه تحقیق

سیف الدین اصل و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان مقایسه عملکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران با شاخص های کلیدی معرف توسعه پژوهش با استفاده از تکنیک دلفی فازی با روش توصیفی-تحلیلی انجام دادند و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از تکنیک دلفی فازی ایشکاو با اعمال نظر ۸ خبره استفاده شد. یافته ها نشان می دهد که ۳۰ شاخص از مجموع ۷۴ شاخص استخراج شده توسط محقق از نگاه خبرگان عوامل کلیدی محسوب می شوند که باید به طور مستمر مورد پایش قرار گیرند. همچنین آمارهای متناسب به تعدادی از شاخص ها، تفاوت های قابل توجهی را در مقایسه وضعیت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نسبت به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشان می دهد. در پژوهش خلیل آذر و شامیزنجانی (۱۳۹۴) تحت عنوان "شناسایی و تعیین وزن شاخص های کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲/۰ در سازمان ها" با استفاده از روش دلفی و از طریق پرسشنامه مشخص شد که فرآیند مشارکت در مدیریت دانش ۲/۰ شامل سه مرحله و هشت گام است: مرحله اول (مرحله حضور) با سه گام، عضویت، مشاهده و دریافت محتوا، مرحله دوم (بازخورد) با سه گام، محاوره، ارزیابی و باز نشر و مرحله سوم (مرحله تولید) با دو گام، تولید، اصلاح و بارگذاری محتوا در مخازن دانش و مباحثات، ارتباطات و مشارکت. شاخص-های کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲/۰ برای هر یک از گام های فرآیند فوق به تفکیک، شناسایی و رتبه بندی شد. دستاورد نهایی این پژوهش، شناسایی و تعیین وزن ۹۳ شاخص کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲/۰ در قالب چارچوب مفهومی مشارکت در مدیریت دانش ۲/۰ بوده است. این دستاورد از جهت ارائه شاخص های کلیدی عملکرد در کنار هم و نیز تدوین چارچوب مفهومی مشارکت در مدیریت دانش ۲/۰ به عنوان شاخص ها و چارچوبی کاربردی و ابزاری مناسب جهت سنجش عملکرد رسانه اجتماعی سازمانی و بهبود عملکرد در راستای اهداف سازمانی، دارای نوآوری و اصالت است. رحمانی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان "بررسی میزان تأثیر شاخص های کلیدی عملکرد برانتقال تکنولوژی در صنایع مبدل های حرارتی و برودتی" و با استفاده از روش پیمایش تحقیق و با کمک روش دلفی ۱۳ شاخص کلیدی عملکرد را شناسایی کردند و با استفاده از روش ISM ساختاردهی سیستماتیک شاخص های کلیدی عملکرد انجام شد و مدل ساختاری تفسیری شاخص های کلیدی عملکرد ارائه شد. با استفاده از تکنیک DEMATEL تحلیل روابط و استخراج چگونگی شدت تأثیر شاخص های کلیدی بر روی هم و بر روی انتقال تکنولوژی در صنایع مبدل های حرارتی و برودتی بررسی و مشخص شد که شاخص های کلیدی عملکرد، تنظیم شرایط قرارداد، اجرای قرارداد و نگرش کیفیت خدمات، شاخص هایی هستند که بیشترین تأثیر گذاری را بر روی شاخص های دیگر داشته و شاخص های، هزینه-های نگهداری و تعمیرات، دفترچه راهنمای جامع پشتیبانی عملکرد تجهیزات، نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه تجهیزات و اتوماسیون تجهیزات بیشترین تأثیرپذیری را دارند. سیدلر و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان "مدلسازی و ارزیابی تأثیرات فناوری های دیجیتال بر KPI در سیستم های تولیدی" روشی برای توانمندسازی شرکت های کوچک و متوسط برای انتخاب یک فناوری دیجیتال مناسب با نقش برداری از فناوری های دیجیتالی موجود با شاخص های اصلی شناخته شده عملکرد یک سیستم تولید برای شناسایی تأثیرات مثبت و منفی ارائه داده اند. فریرا و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان "توسعه شاخص های کلیدی عملکرد و مدیریت منسوخ شدن در نگهداری صنایع" بیان داشتند که انگیزه اصلی این مطالعه توسعه دو ابزاری بود که به یک بخش نگهداری در مدیریت روزمره آنها کمک کند. علی رغم اینکه این دو ابزار در یک کارخانه فرآوری لبنیات ایجاد شده است، بسته به نیازهای خاص آن می تواند در هر نوع صنعتی سازگار شود. شاخص های عملکرد کلیدی بیشتر توصیه می شود که در سه ماهه استفاده شوند. از آنجا که ارزیابی در نگهداری و تعمیر ممکن است مدتی طول بکشد تا ارزیابی شود، با توجه به ماهیت تصادفی آن، از این طریق کمتر در معرض خطر است که بتواند نتایج را از تناسب خارج کند. این بدان معنا نیست که نمی توان از آن

در دوره‌های زمانی کوتاه‌تر یا حتی طولانی‌تر استفاده نمود. همچنین معیارهای تعیین شده برای این شاخص‌های عملکرد اصلی بسته به صنعت مورد استفاده می‌توانند، تغییر نمایند. در مورد مدل منسوخ نیز می‌توان همین را بیان داشت. علی‌رغم اینکه بر مجموعه‌ای از اجزای الکترونیکی اعمال می‌شود، به این معنی نیست که نمی‌توان از آن با اجزای مکانیکی نیز استفاده کرد. با این-حال، نمونه مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل در کل کاملاً مشابه بود، این دلیل اصلی این است که بیشتر مقادیر کاملاً شبیه به یکدیگر هستند. همچنین، دقیقاً مانند شاخص‌های عملکرد کلیدی، این ابزار می‌تواند در رابطه با اهدافی که ممکن است یک سازمان متفاوت داشته باشد، سازگار باشد. به عنوان مثال، یک سازمان ممکن است به هر یک از متغیرهای مورد نظر خود "وزن تصمیم‌گیری" بالاتر یا کمتری بدهد و همچنین ارزیابی‌ها را از ماتریس تصمیم‌گیری به یکی دیگر از نیازهای آنها تغییر دهد.

۴- مواد و روش

تحقیق حاضر از نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز پیمایشی و توصیفی است که در شرکت ایران تابلو انجام شده است. نمودار شماره (۱) نقش شاخص‌های کلیدی عملکرد را تحلیل محیط کسب و کار را در شرکت ایران تابلو نشان می‌دهد.



نمودار ۱. نمودار گردش فرآیند تحلیل محیط کسب و کار و تدوین اهداف و برنامه‌ها

شکل شماره (۱)، (۲) و (۳) نیز اهداف کیفی سال ۱۳۹۷ مربوط به شرکت ایران تابلو را نشان می‌دهد.



اهداف کیفی سال 1397

Quality Objectives

ردیف	هدف	کارهای لازم جهت دستیابی به هدف	مسئول اجرا	مدت زمان رسیدن به هدف	منابع مورد نیاز	روش ارزشیابی
1	تثبیت و کاهش نسبت تأخیر در اجرای پروژه‌ها مربوط به ایران تابلو به نسبت کل علت تأخیرات پروژه‌ها کمتر از 8٪ (مقدار تقریبی متوسط تأخیر در اجرای پروژه‌ها تا دی ماه سال 96 برابر با 254.6 روز بوده که از مجموع 20369 روز تأخیر کلی در پروژه 80٪ مربوط به ایران تابلو و مابقی مربوط به کارفرما ثبت شده است)	کاهش حجم تغییرات با منشأ داخلی و دوباره کاری‌ها شامل بخش طراحی و خرید (در نیمه اول سال 96 مقدار 24٪ تغییرات (62٪ تغییرات مربوط به واحد طراحی و 38٪ مربوط به خرید) و در سال 95 مقدار 18٪ تغییرات (93٪ تغییرات مربوط به واحد طراحی و 7٪ مربوط به خرید) با منشأ داخلی بوده اند.)	واحد مهندسی واحد بازرگانی، تدارکات	6 ماه	1. آموزش بخش طراحی 2. منابع مالی جهت خرید	نمودار مقایسه ای میزان تأخیرات پروژه‌ها / نمودار تغییرات
		برنامه ریزی منظم تر جهت ساخت و تولید	واحد پروژه/ تولید	6 ماه	1. برنامه ریزی اجرای پروژه‌ها بر اساس الویت نامین کالا/ مالی/ تجهیزات 2. استفاده از پیمانکار	نمودار پیشرفت پروژه‌ها
		تسریع در اخذ تأییدیه‌های کارفرما جهت سفارش گذاری	واحد پروژه واحد مهندسی	6 ماه	1. انبهای کردن برند های تجهیزات 2. تسریع در تهیه مدارک فنی پروژه‌ها	نمودار پیشرفت پروژه‌ها
2	افزایش نسبت تعداد قرار داد های به تعداد استعلام‌ها بالاتر از 15٪ (این مقدار در مجموع سال 96 برابر با 13.3٪ بوده است. در سال 96 از 609 استعلام، تعداد 81 عدد منجر به قرار داد شده است)	بررسی بیشتر استعلام‌هایی که در محدوده کار شرکت می باشد ولی به دلایل غرضخواهی شده اند. (تعداد 10 عدد از استعلام‌ها در محدوده کار در سال 96 غرضخواهی شده اند)	واحد فروش	1 سال	1. آموزش بخش فروش 2. امکان سنجی مناسب شرایط تولید	نمودار مقایسه ای وضعیت استعلام‌های دریافتی، قرار داد شده
		ادامه رویه سیاست در جهت جذب و اجرای بیشتر استعلام‌ها و قرار داد‌ها با حداقل سود	واحد بازرگانی واحد فروش واحد پروژه	1 سال	امکان سنجی کاهش سود در استعلام‌ها به نسبت پروژه	نمودار مقایسه ای وضعیت استعلام‌های دریافتی، قرار داد شده

شکل ۱. اهداف کیفی شرکت ایران تابلو



اهداف کیفی سال 1397

Quality Objectives

ردیف	هدف	کارهای لازم جهت دستیابی به هدف	مسئول اجرا	مدت زمان رسیدن به هدف	منابع مورد نیاز	روش ارزشیابی
3	تثبیت و افزایش رضایتمندی کلی مشتریان بالاتر از 84٪ (این مقدار در سال 96 برابر با 86.45٪ بوده و در سال 95 برابر با 82.45٪ و در سال 94 برابر با 79.5٪ بوده و در 93 برابر با 78٪ بوده است)	کاهش زمان اجرای پروژه‌ها (متوسط رضایت کارفرمایان از زمان اجرای پروژه‌ها در سال 96 برابر با 82.8٪ بوده است)	واحد پروژه	1 سال	1. کاهش زمان های خرید 2. کاهش زمان های طراحی	نمودار مقایسه ای میزان تأخیرات پروژه‌ها
		بازگتری در کیفیت خدمات پس از فروش (متوسط رضایت کارفرمایان از کیفیت خدمات پس از فروش پروژه‌های در سال 96 برابر با 78.9٪ بوده است)	واحد پروژه	1 سال	1. استفاده از نفرت آموزش دیده برای خدمات پس از فروش 2. پاسخگویی سریع تر به درخواست مشتریان	نمودار رضایت مشتریان
4	تثبیت و افزایش رضایتمندی مشتریان در زمان تست و تحویل بالاتر از 85٪ (این مقدار در سال 96 برابر با 86.9٪ و در سال 95 برابر با 85.6٪ و در سال 94 برابر با 81٪ بوده است)	لرزم افزایش کیفیت عملکرد خدمات و سرویس های جانبی به مشتریان مانند وضعیت پذیرایی و غذا (متوسط رضایت اندازه گیری شده از کارفرمایان در نیمه دوم سال 96 برابر با 68.6٪ بوده است)	مدیریت کارخانه مدیریت منابع انسانی	1 سال	1. تامین منابع مالی جهت استفاده از رستوران هایی با کیفیت بالاتر غذا 2. ایجاد فرم های نظرسنجی از مشتریان برای سفارش نوع غذا	نمودار رضایت مشتریان در تست و تحویل
		لرزم افزایش رضایت مشتریان از صحت عملکرد مکانیکی قطعات تابلوها (متوسط رضایت اندازه گیری شده از کارفرمایان در نیمه دوم سال 96 برابر با 79٪ بوده است)	واحد کنترل کیفیت واحد تولید	1 سال	1. انجام کنترل مناسب در تأسیس قطعات و نصب آنها 2. آموزش نفرت تولید جهت افزایش توجه و دقت در مونتاژ قطعات	نمودار رضایت مشتریان در تست و تحویل
		اعمال دقت در تهیه نقشه ها و مدارک نهایی توسط کنترل کیفیت و واحد مهندسی، مقدار متوسط رضایت مندی کارفرمایان در نیمه دوم سال 96 برابر با 74.3٪ بوده است)	واحد کنترل کیفیت واحد مهندسی	1 سال	1. تعلیق تابلوهای ساخته شده با مدارک و کاهش تغییرات با آموزش بخش طراحی 2. آموزش بخش کنترل کیفیت در جهت توجه و کنترل تابلو با مدارک ازبیت	نمودار رضایت مشتریان در تست و تحویل

شکل ۲. اهداف کیفی شرکت ایران تابلو

شرکت ایران تابلو مطابق جدول شماره (۲) موارد پایش و اندازه گیری خود را تعریف و تعیین نموده است:

جدول ۲. موارد پایش و اندازه گیری شرکت ایران تابلو

چه چیزی	روش	زمان انجام پایش و اندازه گیری	زمان تحلیل و ارزیابی
عملکرد فرآیندها	روش های آماری	مطابق شناسنامه فرایندها	مطابق پیوست شماره ۳
عملکرد مالی	روش های آماری	سالیانه	سالیانه / جلسه مجمع
عملکرد کلی سیستم	روش های آماری	شش ماهه	شش ماهه
عملکرد کیفی	روش های آماری	ماهانه	ماهانه
رضایت مشتری	نظرسنجی / آمار	شش ماه یکبار	سالیانه / جلسه بازنگری

	اهداف کیفی سال 1397 Quality Objectives
---	---

ردیف	هدف	کارهای لازم جهت دستیابی به هدف	مسئول اجرا	مدت زمان رسیدن به هدف	منابع مورد نیاز	روش ارزشیابی
5	کاهش نسبت میزان ضایعات ورفهای فلزی به وزن ورق های فلزی مصرف شده کمتر از 19٪	کنترل های دقیقتر در مراحل تهیه و تکمیل نقشه های مربوط به پروژه ها و کاهش دوباره کارها	واحد مهندسی	1 سال	آموزش نظرات مهندسی	متحنی مقادیر دوباره کاری های تولید متحنی مقدار ضایعات تولید
		تفکیک ضایعات تولید پروژه ها از ضایعات متفرقه	واحد تولید / فلزکاری	1 سال	پیشبینی فضای مناسب مجزا برای ضایعات متفرقه	متحنی مقدار ضایعات تولید
		کاهش ضایعات در فرایندهای تولید با مدیریت مناسب در ابزار چینی های دستگاه های پانچ و ...	واحد تولید / فلزکاری	1 سال	آموزش نظرات مکاتیکال	متحنی مقدار ضایعات تولید
6	کاهش زمان تامین اقلام پروژه ها به نسبت بازه زمانی برنامه ریزی شده در قرارداد کمتر از 110٪ زمان برنامه ریزی شده	تسریع در سفارش گذاری اقلام توسط واحد بازرگانی	واحد بازرگانی	6 ماه	منابع مالی	نمودار سفارش تا خرید
		انجام کنترل مناسب بر روند تهیه سفارش ، تأیید پیش فاکتور ، تأمین منابع مالی و حمل	واحد بازرگانی ، پروژه مهندسی	6 ماه	آموزش نظرات	نمودار سفارش تا خرید
7	افزایش مجموع نفر روز آموزش دیده جهت بروز رسانی دانش فنی و بهبود کیفیت تولید در شرکت ایران تابلو بالاتر از 150 نفر روز (در سال 96 مجموعاً 125 نفر روز ، در سال 95 مجموعاً 320 نفر روز و در سال 94 مجموعاً 50 نفر روز و در سال 93 مجموعاً 72 نفر روز بوده است)	ارتباط با شرکت های تأمین کننده جهت معرفی محصولات جدید و بروز	واحد بازرگانی / تدارکات	1 سال	برنامه ریزی زمانی و هدایتی	نمودار فرایند آموزش
		برگزاری دوره های داخلی جهت بالا بردن و یکسان سازی دانش فنی نظرات	مدیر کارخانه	1 سال	آموزش نظرات	نمودار فرایند آموزش

شکل ۳. اهداف کیفی شرکت ایران تابلو

جدول شماره ۱ روش ها و معیارهای ارزیابی فرآیندها و تجزیه تحلیل داده ها را نشان می دهد.

جدول ۱. روش ها و معیارهای ارزیابی فرآیندها و تجزیه تحلیل داده ها

	کد فرایند	نام فرایند	نام واحد	معیارهای ارزیابی	بازه زمانی	حد پذیرش سال ۹۷	مبدا اطلاعات	مقصد گزارش
۱	PQ01	آموزش	منابع انسانی	میزان اثربخشی آموزش	شش ماهه	بالاتر از ۶۰٪	واحدها	مدیریت ارشد
۲				نمودار مقایسه ای نفر روز آموزش دیده	سالیانه	بالاتر از ۱۵۰ نفر روز	واحدها	مدیریت ارشد
۳				ارزیابی دوره های آموزشی	سه ماهه	بالاتر از ۶۰٪	واحدها	مدیریت ارشد
۴	QA	تضمین کیفیت	سیستم ها و روشها	نمودار مقایسه ای تعداد عدم انطباق ها	سالیانه	کمتر از ۵ مورد	نظر سنجی از مشتری	مدیریت ارشد
۵				نمودار مقایسه ای رضایت مشتریان بعد از تحویل	شش ماهه	بالاتر از ۸۳٪	نظر سنجی از مشتری	مدیریت ارشد
۶				نمودار مقایسه ای	شش ماهه	بالاتر از ۸۵٪	نظر سنجی از	مدیریت

	کد فرایند	نام فرایند	نام واحد	معیارهای ارزیابی	بازه زمانی	حد پذیرش سال ۹۷	مبداء اطلاعات	مقصد گزارش
				رضایت مشتریان در تست و تحویل	ماهه		مشتری	ارشد
۷	PJ01	مدیریت پروژه	پروژه	روند پیشرفت پروژه ها	ماهانه	مطابق با برنامه	برنامه ریزی و کنترل	مدیریت ارشد
۸				نمودار مقایسه ای میزان تاخیرات پروژه و علت تاخیر	شش ماهه	کمتر از ۸٪ ایران تابلو	برنامه ریزی و کنترل	مدیریت ارشد
۹				رضایتمندی از عملکرد برون سپاری	شش ماهه	بالاتر از ۶۵٪	برنامه ریزی و کنترل	مدیریت ارشد
۱۰	PP02	نگهداری و تعمیرات (PM)	نگهداری و تعمیرات	رضایتمندی از PM عملکرد	شش ماهه	بالاتر از ۶۵٪	واحدها	مدیریت ارشد
۱۱	PT01	طراحی و تصدیق مهندسی	طراحی و تصدیق مهندسی	درصد تغییرات طراحی در پروژه ها که منشاء داخلی داشته باشند	شش ماهه	کمتر از ۶۰٪	مهندسی	مدیریت ارشد
۱۲				PT01	نمودار ارزیابی عملکرد گروههای طراحی،مهندسی	شش ماهه		بالاتر از ۶۵٪
۱۳	PS01	برآورد فروش	فروش	تعداد استعلام ها و قراردادهای	شش ماهه	نسبت استعلام به قرارداد بالاتر از ۱۵٪	فروش	مدیریت ارشد
۱۴	PP01	تولید	تولید	میزان ضایعات	شش ماهه	نسبت ضایعات ورق فلزی با محصول خروجی کمتر از ۳۰٪	برنامه ریزی	مدیریت ارشد
۱۵				نفر ساعت دوباره کاری ها	شش ماهه	نسبت نفر ساعت دوباره کاری به کل کمتر از ۵٪	برنامه ریزی	مدیریت ارشد
۱۶				نمودار مقایسه ای نفر ساعت مربوط به تولید	شش ماهه	مطابق با تعداد نفرات تولید	برنامه ریزی	مدیریت ارشد
				به روز بودن تجهیزات و ماشین الات	۱ ساله	درصد ماشین الات با سن کمتر از ۱۰ سال ، بالاتر از ۴۰٪	تولید	مدیریت ارشد

کد فرایند	نام فرایند	نام واحد	معیارهای ارزیابی	بازه زمانی	حد پذیرش سال ۹۷	مبداء اطلاعات	مقصد گزارش
۱۷	خرید	تدارکات داخلی / بازرگانی	مقایسه رشد تامین کنندگان	شش ماهه	بالاتر از ۵۰٪	تدارکات	مدیریت ارشد
۱۸			مدت زمان سفارش تا خرید	شش ماهه	کمتر از ۱۱۰ روز	تدارکات	مدیریت ارشد
۱۹	کالبراس یون	کنترل کیفیت	درصد انجام کالبراسیون مطابق برنامه	سالانه	بالاتر از ۹۰٪	کنترل کیفیت	مدیریت ارشد
۲۰	تست و بازرسی	کنترل کیفیت	متوسط خطای تست و بازرسی در تحویل تابلو	شش ماهه	کمتر از ۲ عدد در هر ردیف پروژه	کنترل کیفیت	مدیریت ارشد
۲۱	انبارش	انبار / کاردکس	مدت زمان بررسی تا اعلام موجودی انبار	شش ماهه	کمتر از ۱,۵ روز	کاردکس	مدیریت ارشد
۲۲	مدیریت منابع	منابع انسانی	نرخ خروج نیروی کار، نرخ جذب نیروی انسانی،	سالانه	نرخ خروج کمتر از ۵٪	منابع انسانی	مدیریت ارشد
۲۳			تعداد سوانح	سالانه	کمتر از ۲ مورد		
۲۴	مدیریت مالی	مالی	نسبت جاری - آبی	نه ماهه	بالاتر از ۱	مالی	مدیریت ارشد
			بازده سرمایه	سالانه	بالاتر از ۱۰٪		
۲۵	مدیریت سازمان	مدیریت	پایش، اندازه گیری و تجزیه تحلیل داده ها	شش ماهه	-	کلیه فرایندها	مدیریت ارشد
۲۶			رضایتمندی ذینفعان	سالانه	عدم شکایت	سهامداران - قانون	مدیریت ارشد
۲۷			افزایش تنوع محصولات تولیدی	سال	بالاتر از ۲ مورد	کلی	مدیریت ارشد
۲۸			ماتریس ارزیابی موفقیت و اقدام استراتژیک	سالانه	منطقه تهاجمی	عوامل داخلی و خارجی SWOT	مدیریت ارشد

۵- بحث و نتیجه گیری

شاخص‌های کلیدی عملکرد، افراد-فرآیندها و محصول را قادر می‌سازد که در شرایط محیطی رشد و پیشرفت نمایند. رشد افراد شامل: مهارت‌های جدید، ارتباطات بهتر، ناسازگاری‌های کمتر، راندمان بالاتر و فرآیندها شامل: بهبود مداوم وضعیت، محاسبه اثر تغییر فرآیندها روی افراد و محصول شامل: تحویل سریع‌تر و بهتر- قیمت رقابتی و با ارزش‌های بیشتر بوده و قابلیت حضور در بازار را برای شرکت‌ها و کارخانجات سازنده محصول بهبود می‌بخشد. شاخص‌های کلیدی عملکرد و سنجش آنها در نگهداشت و در ایجاد رویکرد یکپارچه مدیریت تغییر برای رشد سازمان‌ها و شرکت‌ها به کار گرفته می‌شود و همچنین روشی برای کسب و کار را نشان می‌دهند. بدون KPI، برای رهبران شرکت دشوار خواهد بود که آنرا به شیوه‌ای معنی‌دار ارزیابی نمایند و سپس تغییرات عملیاتی را برای حل مشکلات عملکرد انجام دهند. از سازمان یافته‌ترین ابزارهای مدیریت عملکرد، سیستم شاخص‌های کلیدی عملکرد است. شاخص‌های کلیدی عملکرد به عنوان اصلی‌ترین مؤلفه در سنجش عملکرد سازمان مطرح هستند. شاخص یا شاخص‌های کلیدی عملکرد در محیط کسب و کار عمدتاً اطلاعات کمی هستند که ساختارها و فرآیندهای یک

شرکت را نشان می‌دهند. با توجه به یافته‌های پژوهش مشخص شد شاخص‌های کلیدی عملکرد، مقادیر قابل اندازه‌گیری هستند که میزان پیشرفت در انجام فعالیت‌های تاثیرگذار در موفقیت شرکت ایران تابلو را نمایش می‌دهند.

منابع

۱. پارمنتز، دیوید (۱۳۹۱) شاخصهای کلیدی عملکرد، (ترجمه فرنوش باقری و مصطفی دزفولی). تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۱۰).
۲. خلیل آذر، سعید، و شامیزنجانی، مهدی (۱۳۹۴). شناسایی و تعیین وزن شاخصهای کلیدی عملکرد مدیریت دانش ۲/۰ در سازمانها. پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، دوره ۳۱، شماره ۲، ۳۴۹-۳۷۵.
۳. رحمانی، حامد، و اسدالهی، امید، و فتحی، کیومرث (۱۳۹۲) بررسی میزان تاثیر شاخص های کلیدی عملکرد بر انتقال تکنولوژی در صنایع مبدل های حرارتی و برودتی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۲، ۴۹-۳۷.
۴. سیف الدین اصل، امیر علی، و ثقفی، فاطمه، و ذوالفقار زاده، محمد مهدی، و حمیدی، مهدی (۱۳۹۴). مقایسه عملکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران با شاخصهای کلیدی معرف توسعه پژوهش با استفاده از تکنیک دلفی فازی. فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره دوم، شماره ۴، ۵۱-۷۴.
۵. محب، محمد جواد، و فردوسی، مسعود، و حقیقت، مریم، و رجاییان، فرزانه (۱۳۹۴). اولویت بندی شاخص های کلیدی عملکرد منابع انسانی با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند متغیره در بیمارستان های منتخب دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت بهداشت و درمان، ۶ (۱)، ۵۰-۴.
۶. ملک اخلاق، اسماعیل، و پور عیسی، آرمان، و نبی زاده، سید علی (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد نیروی فروش بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد با رویکرد تحلیل پوششی داده ها. مدیریت توسعه و تحول، ۳۴، ۲۶-۲۵.
7. Badawy, M., Abd El-Aziz, A. A., Idress, A., Hefny, H., Hossam, H. (2019). A survey on exploring key performance indicators. Future Computing and Informatics Journal, 47-52.
8. Dragomir, C. (2019). Key Performance Indicators (KPI) FOR Evaluating Economic Efficiency Of Gender Policies in Shipping Companies With Mixed Crews. Annals of Constanta Maritime University, 27(223).
9. Ferreira, S., Silva, F. J. G., Casais, R. B., Pereira, M. T., Ferreira, L. P. (2019). KPI development and obsolescence management in industrial maintenance. Procedia Manufacturing, 38, 1427-1435. Siedler, C., Langlotz, P., Aurich, J. C. (2020). Modeling and assessing the effects of digital technologies on KPIs in manufacturing systems. Procedia CIRP, 93, 682-687.