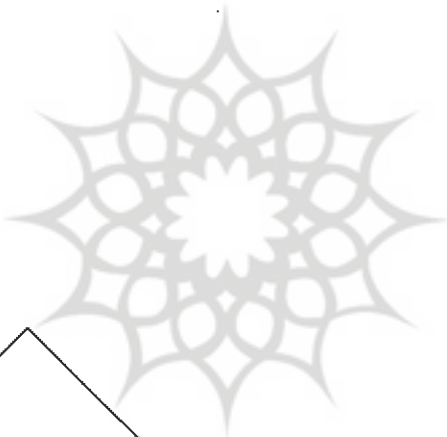


# چک‌لیست مدیریت



فهرست مدیریت، راهنمایی جامع از پاسخ‌های کاربردی به چالش‌های روزمره کسب و کار است. هر فهرست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. فهرست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد-یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های مدیریتی اروپا- است و هدف از آن، پاسخ دادن به پرسش‌هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه فهرست‌ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می‌گیرند. هر فهرست شامل مجموعه‌ای از اندیشمندان باید‌ها و نبایدها، امتیازها و عیب‌هایی است که محرک اصلی این نوشته‌ها بوده‌اند.

# برنامه ای برای معیار سنجی



گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com

## تعریف

معیارسنجی یک فرآیند مستمر و نظام مند برای شناسایی، درک و استفاده از روشهای برجسته برای کمک به یک شرکت جهت افزایش عملکرد و دستیابی و حفظ مزیت رقابتی است.

## مزایا

معیارسنجی:

- به ایجاد یا توسعه اهداف عملکرد کمک می کند؛
- بر تغییر و تحول تمرکز کرده و آن را گسترش می دهد؛
- با نشان دادن آنچه امکان پذیر است، در کارکنان ایجاد انگیزه می نماید؛
- در مشکلات رقابتی مانند یک سیستم هشدار سریع عمل می کند.

## مشکلات

ممکن است معیارسنجی به دلایل مختلفی با شکست روبرو شود از جمله عدم تعهد، عدم تمرکز یا عدم وجود منابع. البته مشکلات مهمی در قبال معیارسنجی وجود ندارد.

## چک لیست عملی

۱. تحقیق و مطالعه خود را برنامه ریزی کنید.

عوامل مهم عملکرد را که به رشد شرکت شما کمک می کند مشخص سازید؛ از میان این عوامل، حوزه های گسترده تری را برای معیارسنجی انتخاب نمایید. بر فعالیتهایی تمرکز کنید که دارای اهمیتی واقعی برای شرکت شما هستند و از فعالیتهایی که نامتعارف هستند یا سنجش آنها بسیار ساده است، خود داری کنید.

چندین فرآیند مرتبط را برای معیارسنجی انتخاب کنید. در این مرحله بیش از حد بلندپرواز نباشید به ویژه اگر این نخستین پروژه معیارسنجی است که در شرکت خود انجام می دهید. وقتی فرآیندهایی را برای معیارسنجی انتخاب می کنید، عوامل مهم موفقیت را به خاطر داشته باشید: معیارسنجی باید تحت حمایت مدیریت ارشد انجام شود، با استراتژی شرکت تلفیق شده باشد و مبتنی بر درک جامع فرآیندهای شما باشد.

موضوعات حقوقی و اخلاقی را در قبال معیارسنجی رقابت در نظر بگیرید. محرمانه ماندن اطلاعات، موضوعی بسیار مهم برای شرکا و دیگر گروههای شرکت کننده در فرآیند معیارسنجی است.

۲. کارکنان خود را مشخص نمایید.

یک تیم معیارسنجی و یک رهبر را برای این تیم مشخص کنید. بخش اعظم کار معیارسنجی در تیمها انجام می شود تا بتوان از مزایای مهارتها و اطلاعات گوناگونی که آنها در اختیار دارند،

بهره برد. همچنین می توانید یک گروه کاری، یک تیم چند منظوره یا یک تیم عملیاتی تشکیل دهید. میانگین اعضای هر تیم شش نفر است. اگر چه بخش اعظم کار معیارسنجی در تیم انجام خواهد شد اما مفید است که به دنبال مشارکت تمامی کارکنان باشید زیرا معیارسنجی می تواند شکاف هایی را در عملکرد مشخص سازد که ممکن است در هر جای سازمان نیازمند تغییر و تحول آنها باشید. دخالت مالکان اصلی این فرآیند، تضمین می نماید که آنها نیز بخشی از فرآیند ارزشیابی باشند و بتوانند به عاملان ایجاد تغییر و تحول تبدیل شوند.

۳. فرآیندهایی را که باید مورد معیارسنجی قرار بگیرند ارزیابی نمایید.

فرآیندهایی را که باید معیارسنجی شوند مستند نمایید تا به درکی جامع از تمامی فعالیتها دست یابید. استفاده از نمودارهای ساده می تواند برای تعیین درون دادهها و برون دادههای این فرآیند مفید باشند. هر تعداد از عناصر را که لازم باشد باید مورد معیارسنجی قرار داد اما برای تیم معیارسنجی مهم است که مشخص سازد کدام عناصر شاخصهای واقعی عملکرد هستند.

عوامل مهم عملکرد را که به رشد شرکت شما کمک می کند مشخص سازید؛ از میان این عوامل، حوزه های گسترده تری را برای معیارسنجی انتخاب نمایید. بر فعالیتهایی تمرکز کنید که دارای اهمیتی واقعی برای شرکت شما هستند و از فعالیتهایی که نامتعارف هستند یا سنجش آنها بسیار ساده است، خود داری کنید.

۴. گردآوری اطلاعات را برنامه ریزی نمایید.

برای مقایسه سازمانها یا بخشهای یک سازمان، به وجود اطلاعات و دادهها نیاز است. می توان این اطلاعات را از آمارها، نسبت ها، مطالعات موردی یا تفسیرهای موجود به دست آورد. فرآیند گردآوری اطلاعات به عنوان کلید موفقیت پروژه های معیارسنجی، باید به دقت برنامه ریزی شود. فقط اطلاعات لازم برای تصمیم گیری را گردآوری نمایید: جمع آوری اطلاعات بیش از حد، می تواند به اندازه گردآوری اطلاعات غلط، بد باشد.

۵. شرکای معیارسنجی را مشخص نمایید.

منابع داخلی (واحدها، بخشها یا شرکتهای مختلف موجود در یک سازمان) و منابع بیرونی (رقبا، صنایع مشابه یا بهترین عاملان جهانی) را در نظر بگیرید. منابعی که می توانند به شما در تعیین شرکایان کمک کنند عبارتند از مجلات بازرگانی و

صنعتی، گزارشهای مربوط به تحقیقات بازار، مطالعات دولتی، شبکه‌های سازمانی و تورهای تحقیقاتی.

انعقاد قرارداد با یک شرکت متخصص در زمینه معیارسنجی را نیز مد نظر قرار دهید.

بر مشارکت شرکا تاکید نمایید. سازمانها در صورتی تمایل به مشارکت در فرآیند معیارسنجی خواهند داشت که بدانند از این کار منتفع می‌شوند. بنابراین، معیارسنجی باید یک فرآیند دو طرفه باشد. داده‌ها و یافته‌ها را با رعایت اصل محرمانه بودن، مبادله کنید.

۶. روند مقایسه‌ها و گردآوری اطلاعات را برنامه ریزی نمایید.

- موضوعات "ساده" و "دشوار" را که باید سنجیده شوند مشخص کنید. موضوعات دشوار عبارتند از نسبت‌ها، زمان و هزینه‌ها. موضوعات ساده عبارتند از سبک مدیریت، ارتباطات یا تمرکز مشتریان.

- یک طرح اقدام آماده کنید. مشخصات کنید که چه کسی از کجا و در چه زمانی اقدام به گردآوری اطلاعات خواهد کرد. تیم معیارسنجی باید اقدام به پیمایش مناسب یا مصاحبه نماید. پرسش‌نامه‌ها را می‌توان از طریق پست ارسال کرد یا آنها را از طریق تلفن یا جلسات حضوری تکمیل نمود. باید مشخص نمایید که مناسب‌ترین روش کدام است.

- اقدام به جمع‌آوری داده‌ها نمایید. زمان لازم را نیز برآورد نمایید.

۷. از تجزیه و تحلیل داده‌ها برای برنامه ریزی پیشرفت کار استفاده کنید.

ماتریسی از شاخصه‌های عملکرد را از طریق شرکای معیارسنجی خود تهیه نمایید (پایگاه داده‌ها و برنامه‌های رایانه‌ای می‌توانند به شما کمک کنند).

عملکرد فعلی خود را نسبت به داده‌های موجود ارزیابی نمایید. مشخص نمایید که آیا شرکت برخی از عناصر مهم را از دست داده، آیا توانسته همسان با دیگران به اهدافش نایل شود و یا نیازمند پیشرفت است. تیم معیارسنجی باید تلاش کند تا علل این شکستها را بیابد و به کمک کارکنان اضافی سعی در رفع آنها نماید. مفید است از مطالعات موردی در مورد بهترین روشهای موجود بهره بگیرید.

۸. دست به پیشرفت عملی بزنید. وقتی مزایایی که از طریق تغییر و تحول حاصل می‌شوند،

مشخص شدند، یافته‌های حاصل از معیارسنجی را منتشر کنید. اگر این مزایا را به اثبات برسانید، احتمال بیشتری وجود خواهد داشت که کارکنان به تغییر و تحول کمک کنند. طرحتان را در کل سازمان به اجرا درآورید و آن را به مثابه کاتالیزور و عاملی کمک‌کننده به ایجاد تغییر در سازمان بدانید. در این مرحله است که باید منابع را در اختیار داشته باشید لذا ضروری است تا از کمک و حمایت مدیریت ارشد در این پروژه بهره‌مند باشید.

۹. کارتان را مورد نظارت و ارزیابی قرار دهید.

بر موفقیت معیارسنجی در نیل به اهدافش؛ تاثیر آن بر سازمان؛ مستندات مربوط به تغییر در فرآیندها؛ ارزش تغییرات برای سازمان؛ و تمایلات یا موانع تغییر و تحول نظارت کنید. موفقیت پروژه را ارزیابی کنید. ببینید آیا تغییر ضروری است یا خیر. فرآیند بعدی معیارسنجی را انتخاب کنید. حفظ قدرت و حرکت ایجاد شده، چالش برانگیزترین مشکلات را در معیارسنجی به دنبال دارد.

برای یک برنامه معیارسنجی  
بایدها

- حمایت مدیریت ارشد را تضمین کنید.
- تضمین نمایید که معیارسنجی یک کار تیمی است.
- قبل از شروع نگرستن به دیگر سازمانها، فرآیندهای خود را به خوبی درک کنید.

نبایدها

- در شروع کار، بیش از حد بلندپرواز نباشید.
- نیاز به تمایل سازمان برای تغییر و شفاف بودن ایده‌های تازه را دست کم نگیرید.
- معیارسنجی را ابزاری برای دستیابی به سودهای کوتاه مدت تلقی نکنید.

پرسش‌ها

- آیا عملکرد سازمان شما می‌توانسته خوب باشد؟
- چگونه عملکرد خود را با عملکرد رقبای هم‌هنگ می‌سازید؟
- آیا صرفاً بر معیارهای مالی تمرکز می‌کنید یا همه فرآیندهای کلیدی را مد نظر قرار می‌دهید؟
- چگونه فرآیندهای خود را با فرآیندهای دیگر سازمانها مقایسه می‌کنید؟

"موفق‌ترین نوآوران، مقلدانی خلاق هستند یعنی افراد شماره دو."  
"هر کاری که یک انسان بزرگ انجام دهد، دیگران از آن تقلید می‌کنند. مردم به استانداردهایی که او ایجاد کرده، متوسل می‌شوند."  
پیتر دراکر  
باگاوارد کیتا