

الخطوة الثالثة: تفسير بيانات الأداء



في الخطوة التالية من عملية قياس الأداء، يجب تحليل البيانات التي جمعتها حول مقاييس أدائك وتحديد آثارها ونتائجها. إنَّ تفسير بيانات الأداء مسألة معقّدة في حد ذاتها. وفي شركات كثيرة، تقوم بهذه المهمة وحدة خاصة تضم خبراء مدرّبين على التحليل الإحصائي، وعلى تحليل الارتباطات والتراجع الإحصائي، إضافة إلى مختلف منهجيات تفسير البيانات وأدواته. لكن، وللحصول على صورة إجمالية لعملية قياس الأداء كلّها، من المفيد أن تعرف بعض الأشياء عن كيفية تقييم بيانات الأداء، وما يتعيّن النظر إليه والبحث عنه عند تفسير النتائج.

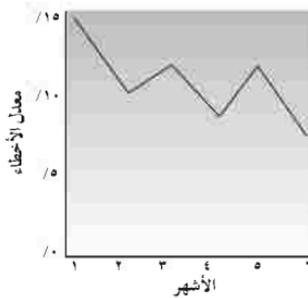
المقارنة بين الأدائين الفعلي والمستهدف

لقد قمتَ منذ بعض الوقت، بجمع البيانات حول مقاييس أداء مجموعتك. فما الذي ستفعله بهذه البيانات؟ وما معنى تلك الأرقام؟ إنَّ الخطوة الجيدة الأولى، هي أن تقارن بياناتك مع الأهداف التي وضعتها لكل مقياس. مثلاً: لنفترض أنّك وضعت هدفاً على النحو الآتي: «بلوغ معدّل أخطاء تصنيعية في المنتجات لا يتجاوز 5%»، ويفترض الوصول إلى ذلك مع نهاية الأشهر الستة القادمة. وقد قمت بتتبّع الأخطاء الفعلية خلال الأشهر الستة الماضية وسجّلت أرقام المعدّلات (انظر الشكل 2). من الواضح أن معدّل الأخطاء قد تقلّب خلال تلك الفترة المعنية، مع ميله إلى الانخفاض بشكل عام. لكن النسبة بنهاية الأشهر الستة لم تنخفض حتى نسبة 5%

التي وضعناها هدفاً لك. كيف يجب أن تكون استجابتك لذلك؟ من الممكن أن تخرج بجملة من الاستنتاجات:

الشكل رقم 2

تتبع معدلات الأخطاء الفعلية



- «لم نبلغ هدفنا! وهذا يعني أنّ علينا مراجعة جهودنا لتخفيض الأخطاء. ولعلنا في حاجة إلى مبادرة جديدة، تركّز على تحسين تدريب العاملين في الإنتاج على استخدام معدات التصنيع».
- «الميل متّجه نحو الانخفاض بشكل عام. حتى إذا لم نتمكّن من بلوغ هدفنا في نهاية الأشهر الستة، إلا أنّنا متّجهون صوب تحقيق ذلك الهدف. لننظر ما الذي سيحدث خلال الأشهر القليلة القادمة، ثم نقرّر بعدها إن كنا في حاجة إلى إعادة دراسة الجهود الرامية إلى تقليل الأخطاء».

- «كان الهدف مفرط الطموح. ليست لدينا قدرة على تقليل الأخطاء إلى هذه الدرجة التي تطلعنا إليها. لنعد النظر في الهدف لجعله أقل طموحًا، ولنقل 9% بدلاً من 5%».
 - «لعل البيانات ليست موثوقة كما ينبغي. فكيف نعرف إن كنا نستطيع الثقة بالمعدّلات التي حصلنا عليها؟»
- بالنظر إلى هذه التفسيرات المحتملة كلّها، كيف ستختار الاستجابة الأفضل لما تراه في بياناتك؟

ماذا كنت ستفعل؟

هل أصبنا الهدف عند تحديد الأهداف؟

يرأس (آلن) مجموعة تطوير المنتجات في وحدة الإلكترونيات في شركة (هينزويرث أند سميث)، وهي شركة ضخمة للمنتجات الاستهلاكية. لقد طلبت الإدارة العليا إلى قادة كل وحدة أعمال تشكيل فريق خاص مكلف بتحديد مقاييس أداء جديدة للوحدة. وقد طلب مدير (آلن) إليه أن يشارك في الفريق الخاص بوحدة الإلكترونيات. ويضم هذا الفريق أيضًا ممثلين عن وظائف أخرى ضمن الوحدة؛ كالتصنيع والعمليات، والمالية، وتقنية المعلومات. وستطلع الفرق جميعها اللجنة التوجيهية التنفيذية على ما لديها من أفكار، حيث ستقوم تلك اللجنة بجمع الأفكار معًا؛ لبناء نظام لقياس الأداء يشمل الشركة كلّها.

تركز إستراتيجية الشركة على بناء سمعة عالمية، بصفتها شركة طليعية في مجال التقنية. يجتمع عدد من أعضاء الفريق مع المديرين في الوحدة؛ للحصول على آرائهم حول دور وحدة الإلكترونيات في تنفيذ هذه الإستراتيجية. ثم يقوم الفريق بوضع عدد من الأهداف للوحدة التي تدعم هذه الإستراتيجية، بما في ذلك «زيادة نسبة الابتكارات الناجحة المقدمة» و «تطوير منتجات أكثر حداثة؛ لاستخدامها في الهاتف النقال»، و «تسريع وصول المنتجات إلى السوق». وبعد ذلك يقوم الفريق بتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل هدف، ويترجم هذه العوامل إلى مقاييس أداء. ويقوم أعضاء الفريق بإطلاع اللجنة التوجيهية على قائمة المقاييس؛ لتوافق عليها بصفتها نقطة صالحة للبدء، ثم يقوم الفريق بوضع الأهداف الخاصة بكل مقياس، ويناقش أعضاء الفريق مختلف الاحتمالات. فمثلاً: ربما يؤدي الاقتصار على وضع أهداف طموحة إلى تحفيز روح التنافس لدى الموظفين، أو قد يكون من الأكثر أهمية أن تتم المحافظة على ثقة الموظفين، من خلال وضع أهداف مرنة يمكن تخفيضها إذا تبين أنها غير قابلة للتحقيق. يعاني (ألن) والآخريين صعوبات في عملية وضع الأهداف.

ماذا كنت ستفعل؟ يقترح المرشد حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل؟».

تقرير كيفية الاستجابة

يفكر المديرون البارعون في اعتماد الأساليب الأربعة الآتية، لتقرير كيفية الاستجابة إلى بيانات الأداء:

- ابحث عن الأنماط، التي قد تساعدك على تحديد الصورة الكبيرة لتغيير الأداء مع الزمن، وذلك مثلما يظهر في البيانات التي جمعتها. وإذا كان أداؤك الفعلي يميل في الاتجاه المطلوب، فقد لا تحتاج إلى أي تدخل.
- ادرس التغيرات الكامنة في العملية التي يجري قياسها، وذلك كي تحافظ على المنظور العام. عليك ألاّ تبالغ في ردة الفعل إزاء تغييرات الأداء المقيسة الناجمة عن تقلبات طبيعية. مثلاً: يمكن أن تتغير مبيعات أنواع معينة من المنتجات حسب الفصول. وتوجد شركات تعتمد إلى تحديد «مجال التغيرات الطبيعي» لتلك المقاييس، ولا تقوم بأي شيء إلاّ إذا جاء الأداء الفعلي خارج هذا المجال تماماً.
- فكّر بما يسبب أية تغييرات في البيانات؛ إذ يمكن أن يلقي ضوءاً على القوى الكامنة خلف تلك التغيرات. اسأل نفسك عن الأحداث، أو القوى، التي يمكن أن تقف خلف التغيرات الظاهرة في بيانات الأداء التي لديك. على سبيل المثال، افترض أنك لاحظت قفزة

كبيرة في نسبة الأخطاء خلال الشهر الثالث أو الرابع، من فترة تتبع الأخطاء. عليك تقصي ما كان يحدث في أثناء ذلك؛ لأنه يمكن أن يسبب أثراً في معدّل الأخطاء. هل تم إدخال معدات إنتاج جديدة في تلك الفترة، وهل واجه العاملون في الإنتاج صعوبة في استخدام تلك المعدات؟ أو لعل ورشات التصنيع قد عيّنت الكثير من العاملين الجدد في ذلك الشهر، ولم يتمكن هؤلاء من إتقان استخدام المعدات؟ في كل حالة من هذه الحالات، يمكن أن تقرّر عدم القيام بأي شيء مهم.

- اسأل نفسك إن كانت أهدافك أو مقاييسك في حاجة إلى تغيير، والهدف من ذلك تقرير إذا كان عليك إعادة النظر من جديد في أهدافك أو في مقاييسك. فأحياناً، عندما ترى تغييراً مفاجئاً في بيانات الأداء، فذلك إشارة إلى أنّ عليك أن تعيد التفكير في الأهداف أو في المقاييس. يمكن أن تظهر هذه الإشارات، إذا قامت المؤسسة بتغيير عملية مهمّة. فمن الممكن مثلاً أن ينتج التغيير المفاجئ في معدّل الأخطاء، عن تغيير في جداول دوام الموظفين. ولعلك، عندما بدأت برنامج قياس الأداء، قد ألغيت إمكانية قيام الموظفين بتبديل نوبات عملهم، بحيث يظل وقت عمل كل موظف ثابتاً. إذ يمكن أن يكون هذا سبباً في انخفاض معدّل الأخطاء، ثم ركوده وثباته، ما يوحي بأنّه من المنطقي أن تضع أهدافاً أكثر انخفاضاً في ما يخص ذلك المقياس.

وإليك مثالاً آخر: لنفترض أنك تتبعت خلال الاثني عشر شهراً الماضية، عدد الأسابيع اللازمة لملء وظيفة شاغرة في مجموعتك، وذلك بهدف تسريع عملية التوظيف. وفي الشهر السادس، شهد عدد الأسابيع اللازم انخفاضاً حاداً، ثم ظل على الوتيرة نفسها تقريباً من الشهر السابع حتى الشهر الثاني عشر. وعندما بحثت عن السبب، اكتشفت أن قسم الموارد البشرية في شركتك قد أعاد ترتيب عملية التوظيف خلال الشهر السادس، عن طريق استخدام نموذج لعرض الوظائف، والتقدم إليها عن طريق الإنترنت، وذلك عبر نظام معلومات الموارد البشرية. لقد أدت هذه التقنية الجديدة إلى تسريع كبير في عملية التوظيف؛ حيث انضم كثير من الموظفين الجدد إلى الشركة خلال أيام وليس خلال أسابيع. إذن، صار مقياس «عدد الأسابيع» أقل أهمية من ذي قبل، وذلك على نحو مفاجئ. وإذا كنت لا تزال راغباً في تسريع عملية التوظيف، فقد يكون عليك تغيير المقياس إلى «عدد الأيام». وربما تقرّر أيضاً أن التقنية الجديدة قد ساعدت الشركة على تطوير كفاية عملية التوظيف، بحيث صرت الآن ترغب في التوجّه إلى قياس جوانب أخرى من جوانب أداء المجموعة. من الواضح أن تفسير بيانات الأداء يمكن أن يكون معقّداً، ويحمل قدرًا غير قليل من التحدي. وقد يكون في شركتك وحدة مخصّصة لتحليل مختلف بيانات الأداء. أمّا إذا لم تكن هذه الوحدة موجودة، وكنت تعاني لإعطاء معنى لمجموعة معينة من البيانات، فعليك التماس العون من مديرك، أو من خبير في شركتك، يكون متخصصاً في التحليل الإحصائي.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تذكر شكوك (آلن) وفريقه، حول معرفتهم
كيفية وضع الأهداف لمقاييس الأداء في وحدتهم؟

إليك ما يقترحه المرشد:

صحيح أنّ الأهداف الطموحة، يمكن أن تحفّز الناس على تقديم أداء استثنائي، لكن من الممكن أن تؤدي هذه الأهداف في حد ذاتها، إلى تقويض معنويات العاملين إن كانت أهدافاً غير واقعية. فمثلاً: إذا بيّنت نقاط المقارنة ضمن القطاع الاقتصادي، أنّ الزمن اللازم لتطوير المنتجات الجديدة وإطلاقها، يتراوح عادة بين (24 - 27) شهراً، يتوجب على (آلن) ألا يضع هدفاً يتمثل في إطلاق منتجات جديدة خلال 12 شهراً. وبالنظر إلى أفضل الممارسات الراهنة ضمن القطاع المعني، فمن المرجح أن ينظر العاملون إلى تخفيض زمن إطلاق المنتج الجديد بنسبة 50% بصفته هدفاً غير واقعي، وقد تؤدي أية محاولة للوصول إلى هذا الهدف إلى تحطيم المعنويات، ويمكن أن تنتهي إلى الفشل. ويجب أن يتفادى وفريقه تخفيض الأهداف، عندما يقصّر الأداء الفعلي عن الهدف المحدد؛ فمن شأن هذا النهج، أن يغفل الفكرة الكامنة خلف قياس الأداء من أساسها. توجد أوقات يتضح فيها أنّ الهدف مفرط الطموح وغير واقعي، بحيث يكون تخفيضه واجباً، لكنّ الحالة العامّة هي أنّه من الأفضل أن يعتمد المرء إلى إدخال

تعديلات منطقية، على العمليات والأنظمة وغير ذلك من أنشطة المجموعة؛ كي يصل بالأداء الفعلي إلى المستويات المرغوبة. على فريق (آلن) أن يضع مجالاً من الأهداف؛ لأنّ هذا يساعد على تحفيز الموظفين من خلال جعلهم يرون المكاسب التي يتعيّن عليهم تحقيقها بهدف تحقيق تقدّم كبير في الأداء. ويمثّل الهدف «المتوسّط» (منتصف المجال)، ضمن مجال ثلاثي النقاط للأهداف، أداءً يقلّ بعض الشيء عمّا تستطيع المجموعة تحقيقه، إذا واصلت السير وفق الميول التي بيّنها سجل الفترة الماضية. ويكون هذا قابلاً للتحقيق إذا عمل الفريق معاً، وأسهموا بأفكار جديدة، حول كيفية إنجاز ذلك الهدف المتوسّط. يضاف إلى الهدف المتوسّط هدفان آخران: توقّع الحد الأدنى من التحسّن مقارنة مع المستويات الحالية، والهدف «المتقدّم» الطموح الذي يقع فوق ما يمكن أن يبدو قابلاً للتحقيق الآن. وتمثّل الأهداف المتقدمة إذا تحقّقت، تطوّرًا دراماتيكيًا في الأداء سواء في أعين العملاء، أم في أعين مالكي الأسهم في الشركة.
