

قصة مورا



من خلال قياس أداء مجموعتك، ستتمكن من إدارة ذلك الأداء على نحو أكثر فاعلية في نهاية المطاف. وبكلمات أخرى، فإنّ إبتعادك عن روتين العمل اليومي، والتفكير بعناية في كيفية قيام مجموعتك بما تقوم به، يسمح لك بتقرير مدى كفاية عمل هذه المجموعة. وعند ذلك تصبح قادرًا على معالجة القصور والمشكلات، سواء أكانت نابعة من أداء موظفيك المباشرين، أم من أسلوبك في الإدارة، أم من أي مصدر آخر.

تأمل القصة الآتية عن (مورا) التي ترأس مجموعة بيع كبيرة. لقد تمكّنت عبر عملية تقييم أداء مجموعتها، من الخروج بعدد من الاكتشافات المهمة، التي ساعدتها على إدارة المجموعة على نحو أكثر فاعلية.

تحديد الأهداف وعوامل النجاح صالحرجة والقياسات

جرت في الآونة الأخيرة ترقية (مورا) لتصبح مديرة لمجموعة بيع كبيرة. لا تستخدم شركتها نظامًا رسميًا لقياس الأداء، وهذا ما جعلها تعمل مع مديرها على تحديد أهداف لمجموعتها. وبما أنّ الشركة وضعت إستراتيجية تقضي بتعزيز ربحيتها، وزيادة حصتها في السوق، فقد وقع اختيار (مورا) ومديرها على عدد من الأهداف، كان منها: زيادة رضا العملاء، وتطوير معنويات كادر المبيعات، وزيادة إيرادات المبيعات. وذلك ممّا يدعم تلك الأهداف. حدّدت أيضًا عددًا من عوامل النجاح الحرجة لكل هدف من أهداف مجموعتها. على سبيل المثال، تضمّنت عوامل

النجاح الحرجة الخاصة بزيادة رضا العملاء «تقليل معدّل تبدّل العاملين في المبيعات»، و«تحسين استجابة العاملين في المبيعات»، و«تقليل أخطاء معالجة الطلبيّات». إنّ تقليل معدّل تبدّل موظفي المبيعات، واحد من عوامل النجاح الحرجة بالنسبة إلى كثير من أهدافها، وقد أوضحت الأمر لمديرها على النحو الآتي:

- إذا ازداد معدّل تبدّل موظفي المبيعات، ينزعج العملاء لأنّ الموظف الذي اعتادوا التعامل معه لم يعد موجودًا. وقد يذهب العملاء المنزعجون إلى شركات أخرى.
- لتبدّل موظفي المبيعات تأثير سيء في المعنويات، بالنسبة إلى موظفي المبيعات الباقين في الشركة. وإذا ترك المزيد من موظفي المبيعات الشركة، فقد يتساءل الموظفون الباقون عن أسباب رحيل زملائهم، وقد يقرّرون ترك الشركة أيضًا، ما يزيد الأمر سوءًا.
- يؤدّي تبدّل الموظفين إلى زيادة أعباء الموظفين الباقين، وذلك لأنّ تعيين موظفين جدد يحتاج إلى الوقت، وعندما يرحل الموظفون القدامى تحت أعباء عمل كبيرة، فقد يجدون صعوبة أكبر في إبرام الصفقات ما يقلل إيرادات الشركة.

بعد قيامها بتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل هدف من أهدافها، عمدت إلى ترجمة تلك العوامل إلى مقاييس. على سبيل المثال، كان المقياس الخاص بمعدّل تبدّل الموظفين «النسبة المئوية للتبدّل السنوي في موظفي المبيعات». وكان من بين المقاييس الأخرى: «الإيرادات المحقّقة لكل موظف

مبيعات»، و «عدد أخطاء معالجة الطلبيات»، و «ولاء العملاء»، و «عدد المكالمات اللازمة؛ للتوصل إلى حد شكوى العميل أو إلى الإجابة عن أسئلته».

جمع بيانات الأداء

قامت (مورا) بعد ذلك بوضع أهداف لكل مقياس من المقاييس التي حدّتها. وقد فكّرت طويلاً مع مديرها في كل هدف من هذه الأهداف. فمثلاً: تعرف أنّها لا تستطيع التخلّص من تبديل الموظفين تخلصاً تاماً. لكنّها تريد جعل هذا التبديل ضمن أقل الحدود الممكنة. لقد أجرت مقارنات مع معدّلات تبديل العاملين في الشركات المماثلة، إضافة إلى المجموعات الأخرى ذات الصلة بالعملاء ضمن شركتها. وبعد مراجعة تلك المعلومات، قرّرت أنّ الهدف المتمثّل في الوصول إلى معدّل تبديل للعاملين بنسبة 5% سنوياً هدف منطقي، وأنّه سيساعدها على تحقيق بقية أهدافها. وقد استخدمت عملية مماثلة لوضع الأهداف الخاصة ببقية المقاييس.

بدأت بعد ذلك بجمع بيانات الأداء الخاصة بالمقاييس التي حدّتها جميعها، ثم قارنت بين البيانات والأهداف. على سبيل المثال، بدأت بتتبّع عدد مندوبي المبيعات الذين يتركون الشركة كل شهر، وحساب ما يمثّله هذا الرقم بالنسبة إلى المعدّل السنوي الذي تقرّر أن يكون ضمن حدود 5%. قدّرت أنّ نسبة التبديل الشهرية المقررة تساوي $0.4\% (0.4\% \times 12)$ شهراً (= 5% سنوياً).

وخلال جمع بيانات الأداء ومراجعتها، اكتشفت وجود تطوّرات مقلقة. وعلى نحو خاص، وجدت أنّ المعدّل تبدّل الموظفين في مجموعتها يميل إلى الازدياد، فخلال الأشهر الستة التي انقضت على بدء قياس الأداء، ازدادت معدّلات تبدّل الموظفين زيادة بطيئة من (0.4% - 0.5%). وازداد هذا المعدّل في الشهر الحالي ليصل إلى 0.7%، علمًا بأنّ الشهر لن ينتهي إلّا بعد أسبوعين من الآن. فضلًا عن ذلك، فقد بدأت زيادة هذا المعدّل تسبّب ضررًا واضحًا في ما يخص الإيرادات ورضا العملاء، كما خشيت تمامًا. لقد تبين أنّ الأداء الفعلي في ما يخص المقاييس التي وضعتها، متأخر كثيرًا عن الأهداف التي حدّدتها. تعرف (مورا) أنّ عليها إجراء دراسة للمشكلة، ومعالجة أسباب هذا القصور في الأداء.

تفسير بيانات الأداء

بدأت (مورا) عملية تفسير بيانات الأداء؛ كي تقرّر ما الذي تقوله هذه البيانات حقًا، وكيف يمكن أن يحدث التدخّل لتصحيح الوضع. على سبيل المثال، قامت بالخطوات الآتية لدراسة زيادة معدّلات تبدّل الموظفين:

- بحثت عن الميل العام. مثلاً: سألت نفسها إن كانت مغادرة الموظفين تعكس نمطًا أو توجّهًا محدّدًا، كأن يشهد المعدّل زيادة حادّة بعد توزيع العلاوات الربعية.
- نظرت في معلومات الفترات الماضية: سألت قسم الموارد البشرية عن معدّلات تبدّل الموظفين في مجموعتها، خلال السنوات الماضية قبل مجيئها.

• وضعت عددًا من الفرضيات حول الأسباب الكامنة وراء هروب الموظفين. مثلاً: هل توجّه أكثر الموظفين الذين تركوا الشركة إلى العمل لدى شركة منافسة؟ هل قام كثير منهم بتغيير مهنته؟ هل عبّروا عن عدم رضاهم إزاء بعض الأمور في الشركة، أو عن عدم رضاهم بالعمل تحت قيادتها؟ هل أعلنت الشركة عن خطط تتعلّق بالاندماج مع شركة أخرى، أو عن خطط استحواذ؟ وهل لديها خطط لإلغاء أحد خطوط المنتجات؛ ما يعني الاستغناء عن بعض موظفي المبيعات؟

• قارنت معدّلات تبدّل الموظفين في مجموعتها مع المجموعات الأخرى. مثلاً: هل تواجه المجموعات الأخرى ذات الصلة بالعملاء، معدّلات تبدّل موظفين تشبه ما تواجهه مجموعتها؟ وماذا عن الحالة العامّة لهذه المعدّلات ضمن القطاع كله؟

اكتشافات مهمّة

تمكّنت (مورا) عبر هذه العملية، من الخروج بعدد من الاكتشافات. لقد وجدت أنّ مجموعتها تعاني معدّلات تبدّل موظفين، أكثر ممّا لدى مجموعات الشركة الأخرى التي تتعامل مع العملاء. وتبيّن لها أيضاً أنّ تبدّل الموظفين قد شهد زيادة ثابتة منذ توليها قيادة هذه المجموعة. وكان من المزعج أيضاً أنّ تكتشف أنّ الموظفين كانوا يركّزون في المقابلات التي تجريها الشركة معهم عند ترك العمل على «عدم تواجدها».

كانت هذه الاكتشافات مؤلمة، لكنّها سمحت لها بتصميم حلول حول مشكلة تبدّل الموظفين وتنفيذها. على سبيل المثال، بدأت تكثّر من عقد الاجتماعات مع موظفي المبيعات؛ كي تتعرّف إلى هموم عملهم بشكل أفضل. وأقامت عشاء عمل لعدد من نظرائها من المديرين، وسألتهم عن كيفية قيامهم بضبط معدّلات تبدّل الموظفين في مجموعاتهم. لقد تبنت عدداً من اقتراحاتهم. وكان من بينها زيادة سرعة الاستجابة للاتصالات الهاتفية والرسائل الإلكترونية الآتية من موظفي المبيعات، الذين يحتاجون إلى مساعدة لحل بعض المشكلات، أو الذين يودّون البحث عن أفكار لخدمة عملائهم بشكل أفضل.

لقد أثمرت جهودها؛ توقّف ازدياد معدّل تبدّل الموظفين في مجموعتها خلال الشهرين اللذين أعقبا ذلك، ثم بدأ ذلك المعدّل في التراجع خلال ربع السنة الآتي. بدأت معدّلات رضا العملاء تتحسن أيضاً، وازدادت إيرادات البيع في المجموعة.

لقد اكتشفت عبر تقييم أداء مجموعتها، كيف تدير الأداء إدارة أفضل. ونتيجة ذلك، بدأت بتحقيق قيمة أكبر لشركتها وعملائها، وهي بذلك تساعد الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.