




ارتقای جایگاه بین‌المللی ایران با مدیریت عملکرد کامل

آرین قلی‌پور  ID

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

مقدمه

بیش از یک قرن است که جهان بر این محور چرخیده است و می‌چرخد که عملکرد، مبنای موفقیت کشورها، سازمان‌ها و افراد است. در طول تاریخ، همواره عملکرد برای ذی‌نفعان مهم بوده و بقا و ممانت حکومت‌ها و سازمان‌ها را رقم زده است. گورستان سازمان‌ها پُر از آن‌هایی است که به شکاف عملکردی بی‌اعتنا بوده‌اند. تردیدی نیست که عملکرد ملی در گرو عملکرد سازمان‌های بزرگ است و عملکرد سازمان‌ها در گرو عملکرد افراد است. سال ۲۰۲۴ در غرب، در حالی شروع شد که نتایج خارق‌العاده‌ای در برخی شرکت‌ها رقم خورد که مسلماً در آینده جهان تأثیرگذار خواهد بود. شرکت‌های جوان در کنار شرکت‌های بالغ‌تر قرار گرفتند و برخی مواقع از منظر عملکرد مالی جلوتر زدند. اگر نگاهی به جدول ۱ بیندازیم، می‌توانیم جایگاه عملکردی در جهان را بهتر و واقعی‌تر درک کنیم.

جدول ۱. عملکرد مالی شرکت‌های بزرگ در سال ۲۰۲۴ به ترتیب ارزش بازار

ردیف	نام شرکت	سال تأسیس	ارزش بازار	درآمد سالانه	سود ناخالص سالانه
۱	مایکروسافت	۱۹۷۵	۳۰۰۹	۲۳۷	۱۶۵
۲	اپل	۱۹۷۶	۲۹۵۰	۳۸۲	۱۷۴
۳	انویدا	۱۹۹۳	۲۷۰۰	۸۰	۶۰
۴	آلفابت (گوگل)	۱۹۹۸-۲۰۱۵	۲۱۵۰	۳۱۸	۱۸۲
۵	آرامکو	۱۹۳۳	۱۸۷۰	۴۸۹	۳۱۴
۶	آمازون	۱۹۹۴	۱۸۴۰	۵۹۱	۲۸۱
۷	متا	۲۰۰۴	۱۱۸۰	۱۴۳	۱۱۶
۸	برکشایر	۱۸۳۹	۹۰۲	۳۶۹	۷۴
۹	تی اس ام تایوان	۱۹۸۷	۷۸۳	۷۱	۳۷
۱۰	الی لی لی	۱۸۷۶	۷۸۰	۳۶	۲۹
۱۱	برودکام	۱۹۶۱-۲۰۱۶	۶۱۶	۳۹	۲۴
۱۲	نووو نوردیسک	۱۹۵۸	۵۹۹	۳۳	۲۸
۱۳	جی پی مورگان	۱۷۹۹-۲۰۰۰	۵۸۲	۱۶۲	۵۰
۱۴	تسلا	۲۰۰۳	۵۶۸	۹۵	۱۷
۱۵	ویزا	۱۹۵۸	۵۴۵	۳۴	۲۶
۱۶	والمارت	۱۹۶۲	۵۳۰	۶۵۷	۱۶۱
۱۷	اکسان موبیل	۱۸۸۲-۱۹۹۹	۵۲۶	۳۳۲	۷۹
۱۸	گروه یونایتدهلس	۱۹۷۷	۴۵۶	۳۷۹	۱۶۸
۱۹	تسننت	۱۹۹۸	۴۳۴	۸۶	۴۲
۲۰	مسترکارد	۱۹۶۶	۴۱۶	۲۶	۲۵

همان گونه که ملاحظه می‌شود، ارزش بازار شرکت‌های بزرگی چون شل، جنرال الکتریک، کاترپیلار، اوراکل، سامسونگ، بانک آمریکا، کوکاکولا، شورون، تویوتا، بانک چین، پیسی، مک دونالد، والت دیسنی، فایزر، جانسون و جانسون، زیمنس، ای تی اند تی، اینتل، جنرال موتورز، بویینگ و دل، پایین‌تر از این شرکت‌هاست.

از منظر نظریه‌های نهادگرایی سازمانی و اکولوژی جمعیت سازمان‌ها، سازمان‌های بزرگ در ساخت جامعه دخالت دارند و در برخی کشورها، فقط چند شرکت بزرگ موجب توسعه ملی شده‌اند. روند هم‌تکاملی بین شرکت‌های بزرگ و جوامع توسعه‌یافته در جهان مدرن کاملاً مشهود و قابل مطالعه است. وقتی به فهرست ۲۰ شرکت بزرگ جهان می‌نگریم، ارزش بازار آن‌ها ناشی از سابقه بالا یا دارایی‌های زیاد آن‌ها نیست، بلکه ناشی از عملکرد آن‌ها است. حال این سؤال مطرح است که چگونه در سازمان‌های بزرگ، عملکرد سازمانی را افزایش دهیم؟ چگونه عملکرد واحدها را به‌صورت عینی طراحی و اجرا کنیم که به عملکرد سازمانی منجر شود.

مدل چهاروجهی مدیریت عملکرد کامل

توجه به مدل چهار وجهی عملکرد^۱، در موضوع مدیریت عملکرد کامل بسیار مهم است. همه کارکنان سازمان با یک وجه از عملکرد مواجه نیستند. مدیران تصور می‌کنند اهداف عملکردی در مرحله برونی‌سازی^۲ با مکانیزم‌های عینی‌سازی^۳ عملکرد، با همان مختصات در مرحله درونی‌سازی^۴ به کارکنان منتقل می‌شود؛ در حالی که در عمل، بین اینها شکاف زیادی وجود دارد. چهار وجه عملکرد آرمانی^۵، عملکرد برنامه‌ریزی شده^۶، عملکرد تحقق‌یافته^۷ و عملکرد ادراک شده^۸، در واقعیت‌های سازمانی پدیدار است که در شکل ۱ نشان داده شده است.

عملکرد ادراک شده	عملکرد تحقق یافته	عملکرد برنامه‌ریزی شده و هدفگذاری شده	انتظارات عملکردی آرمانی
PP	RP	PP	IP

شکل ۱. مدل چهار وجهی مدیریت عملکرد کامل

عملکرد آرمانی: عملکرد آرمانی، عملکردی است که در عالی‌ترین و مطلوب‌ترین سطح تعریف می‌شود. این عملکرد فراتر از انتظارات قابل تحقق است. عملکرد آرمانی، آن چیزی است که ذی‌نفعان (درونی یا بیرونی) آرزو یا انتظار تحقق آن را دارند تا منافع آن‌ها بیشتر شود یا اهداف عالی و آرمانی آن‌ها تحقق یابد.

عملکرد برنامه‌ریزی شده (هدف): عملکردی برنامه‌ریزی شده، آن چیزی است که به‌عنوان هدف، طراحی یا تعیین شده است و لازم است اجرایی شود.

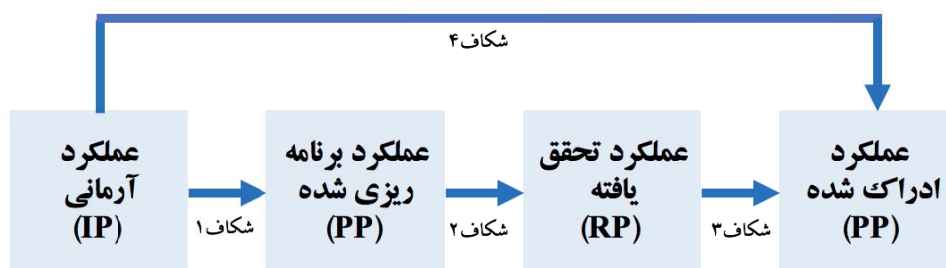
عملکرد تحقق یافته (واقعی): عملکرد تحقق یافته، عملکردی است که ایجاد یا اجرا شده یا به عبارتی، عملکرد عملیاتی شده است. این عملکرد، واقعی و عینی شده است.

1. IPRR Model
2. Externalization
3. Objectivation
4. Internalization
5. Ideal Performance
6. Planned performance
7. Realized Performance
8. Perceived Performance

عملکرد ادراک شده: عملکرد درک شده، آن عملکردی است که توسط سایرین (همچون ذی‌نفعان داخلی و خارجی) مشاهده شده و مورد قضاوت و تفسیر قرار گرفته است. در واقع این نوع عملکرد، ارزیابی ذهنی از انواع عملکرد است.

شکاف‌های عملکردی

در حوزه عملکرد با چهار نوع شکاف عملکردی مواجهیم که هر کدام اثرهای منفی در ذهن ذی‌نفعان دارد. این چهار شکاف در شکل ۲ نشان داده شده است. هر چقدر این شکاف‌ها کمتر باشد، موفقیت سازمان‌ها با جامعه بیشتر است.



شکل ۲. شکاف‌های عملکردی

شکاف نوع اول: این شکاف بین عملکرد آرمانی بیان شده و عملکرد برنامه‌ریزی شده است. به دلیل محدودیت‌های منابع انسانی، مالی، اطلاعاتی و فیزیکی، امکان برنامه‌ریزی برای نیل به عملکرد آرمانی در اینجا و اکنون هر سازمانی فراهم نیست.

شکاف نوع دوم: شکاف دوم بین عملکرد برنامه‌ریزی شده و عملکرد تحقق یافته است.

شکاف نوع سوم: این نوع از شکاف بین عملکرد تحقق یافته و عملکرد ادراک شده توسط ذی‌نفعان درونی و بیرونی است.

شکاف نوع چهارم: مهم‌ترین و بیشترین شکاف در سازمان‌ها، شکاف بین عملکرد آرمانی بیان شده توسط رهبران سازمانی با عملکرد ادراک شده توسط پیروان است.

در سازمان‌های ایرانی شکاف عملکرد محور است. شکاف بین عملکرد آرمانی و عملکرد برنامه‌ریزی شده کم است؛ ولی شکاف زیادی بین عملکرد تحقق یافته و عملکرد برنامه‌ریزی شده و آرمانی وجود دارد. علاوه بر این، بین عملکرد ادراک شده با عملکرد آرمانی و عملکرد برنامه‌ریزی شده، شکاف بسیار زیادی وجود دارد. در شرکت‌های جدول ۱، این شکاف‌ها کمتر است و عملکرد واقعی و ادراک شده، به عملکرد آرمانی و برنامه‌ریزی شده نزدیک‌تر است. هنر مدیریت نزدیک کردن عملکرد ادراک شده به عملکرد آرمانی است. مسلماً هر چهار نوع شکاف عملکردی، منشأ انسانی دارند و روش کاهش آن‌ها نیز باید با این فرض طراحی و اجرا شود. هرچند راندمان تجهیزات و ماشین‌آلات و نرم‌افزارها و تکنولوژی‌ها در عملکرد بسیار مهم است؛ ولی در نهایت عملکرد سطح واحدی و سازمانی برای مزیت رقابتی نیز به نبوغ انسانی بستگی دارد.

لازم به ذکر است که مدل چهار وجهی عملکرد و شکاف‌های عملکردی، در سه سطح عملکرد فردی، واحدی (تیمی) و سازمان قابل استفاده بوده و مطرح است. به عبارتی، برای عملکرد فرد، واحد و سازمان، می‌توان چهار وجه عملکردی (آرمانی، برنامه‌ریزی شده، تحقق یافته و ادراک شده) و چهار شکاف عملکردی را در نظر گرفت. با توجه به این موضوع، انتظار می‌رود تکنیک شمع، به استقرار مدیریت عملکرد کامل در سازمان‌ها کمک کند و به کاهش یا حذف چهار شکاف عملکردی و هم‌راستا شدن چهار وجه عملکرد منجر شود. در ادامه تکنیک شمع در مدیریت عملکرد کامل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در بحث کاهش شکاف، ثبات بسیار مهم است. فرض مسلم و بدیهی است که ثبات، موجب عملکرد می‌شود. یکی از پدیده‌هایی که پس از کرونا مخصوصاً در شرکت‌های فناوری و تلکام در جهان تشدید شده است، شغلگردی^۱ است. در سال ۲۰۲۴، در حدود ۲۲ درصد کارکنان در کمتر از ۱ سال شرکت را ترک و به شرکت دیگری رفته‌اند. در برخی از فرهنگ‌ها و بین نسل جدید، شغلگردها^۲ جابه‌جایی خودشان از جایی به جای دیگر را معمولاً با افتخار اعلام می‌کنند؛ ولی تردیدی نیست که برای سازمان‌ها اثرات مخرب عملکردی دارند. هرچند ممکن است شغلگردها در بلندمدت قربانی این نوع رابطهٔ استخدامی باشند، ولی معمولاً شغلگردها عملکرد خوبی ندارند و عمر موفقیت آن‌ها در شرکت کوتاه است. شغلگردی و عوض کردن مستمر شغل از سازمانی به سازمانی دیگر، فرصت ارائه نتایج عملکردی را نمی‌دهد. شغلگردها معمولاً در کمتر از ۱ سال به سازمان دیگری می‌روند و نقش آن‌ها در عملکرد مشخص نمی‌شود. در برخی مواقع، خود سازمان‌ها موجب شغلگردی می‌شوند که منظور ما در این نوشته نیست. برای مثال، بانک‌ها برای پیشگیری از بده‌بستان رئیس شعبه در بازه‌های چندساله، به اجبار شعبهٔ آن‌ها را عوض می‌کنند که البته فرض غلطی در مورد سلامت انسان‌هاست؛ چرا که عوض کردن شعبه موجب سلامت نمی‌شود. این نوع تغییر اجباری شعبه به‌عنوان محیط کار، شغلگردی محسوب نمی‌شود؛ چون شغلگرد به‌صورت داوطلبانه از شرکتی به شرکت دیگر می‌رود. ممکن است سازمان‌ها به‌خاطر کاهش هزینهٔ جذب، آموزش و توسعه، درصد جذب شغلگردها برآیند؛ ولی شغلگردها عملکرد عمیق و مؤثری ندارند و در نهایت، این پدیدهٔ ناشایست که با عباراتی مانند «شکار استعدادها» از آن یاد می‌شود، نتایج خوبی را در پی ندارد. برخی مواقع شکاف‌های عملکردی به‌خاطر شغلگردی مدیران است که سال‌های زیادی را در سازمان نمی‌مانند و افق کوتاه‌مدتی دارند.

یک شغلگرد حداکثر ۲ سال در سازمان می‌ماند و در سال دوم، به فکر رفتن است؛ از این رو عملکرد برنامه‌ریزی شدهٔ ذهنی وی برای سازمان، مشکلات عملکردی بلندمدت در پی دارد. چهار مشوق اصلی شغلگردها پول بیشتر، عنوان شغلی بالاتر، تجربهٔ محیط کاری جدید و فرصت‌های رشد بیشتر می‌باشد. شغلگردها کار خود را با انرژی شروع می‌کنند؛ ولی پس از چند ماه، به‌خاطر فکر به سازمان دیگر، خروج روان‌شناختی رخ می‌دهد و عملکرد رو به افول می‌گذارد. پس از چند ماه تمرکز آن‌ها به نداشته‌های سازمان بیشتر از داشته‌ها می‌شود و این مدل ذهنی، اثر پیگمالیون ایجاد می‌کند و شرکت نیز به‌صورت ضمنی از رفتن شغلگرد استقبال می‌کند.

تکنیک شمع در استقرار مدیریت عملکرد سطح ۱

یک تکنیک بسیار مهم برای کاهش شکاف‌های عملکردی، استفاده از تکنیک شمع (اسمارت ارو^۳) می‌باشد. در این تکنیک شاخص‌های مهم عملکردی به‌صورت مشخص (S^۴)، قابل اندازه‌گیری (M^۵)، قابل تحقق (A^۶) و با دلیل روشن (R^۷) در بازه زمانی تعیین شده (T^۸) تعریف می‌شود. در حقیقت، در ابتدا تعیین می‌شود که چه چیزی باید محقق شود؛ یعنی باید تعریف دقیق و روشنی از هدف، به‌گونه‌ای که ابهام و تفسیری درباره آن وجود نداشته باشد، ارائه شود و بعد نحوهٔ اندازه‌گیری آن هدف مشخص روشن شود. اگر هدف خوب تعریف شود، ولی ندانیم که چگونه آن را باید اندازه بگیریم، این شمع مناسبی نمی‌تواند باشد. وقتی هدف به‌صورت روشن تعریف شد و روش و نحوهٔ اندازه‌گیری آن هم مشخص شد، باید اطمینان حاصل شود که این هدف قابل تحقق است. در صورتی که هدف خوب تعریف شود؛

1. Job Hopping
2. Job hoppers
3. SMART ARROW
4. S= Specific - What?
5. M= Measurable - How Much/Many? قابل اندازه‌گیری
6. A= Attainable, Achievable - How? قابل تحقق
7. R= Related, Relevant - Why? مرتبط
8. T= Time-bound, Timely - When? دارای مهلت زمانی

ولی قابل تحقق نباشد، طبق تئوری انتظار، اصلاً انگیزاننده نیست و به تلاش منجر نمی‌شود. همچنین، باید اهمیت هدف و ضرورت یا چرایی آن روشن شود تا فرد / تیم مطمئن شود که هدف، هدف مرتبیطی است و موجب موفقیت تیم / سازمان می‌شود. زمانی که افراد چرایی یک چیز را درک کردند، با چگونگی آن راحت‌تر کنار می‌آیند. در نهایت باید بازه زمانی که هدف باید محقق شود، شفاف شود؛ چرا که اگر هدف در خارج از بازه زمانی محقق شود، چه بسا فایده‌ای نداشته و فرصت‌ها از دست برود.

هر شمع‌ی باید هدف و آستانه فراتر از انتظار^۱ را معین کرده و همچنین، هدف آستانه مورد انتظار^۲ را روشن سازد. این دو حالت برای سازمان‌ها مطلوب است؛ ولی در عمل، همه شمع‌ها به این سطح از اهداف نمی‌رسند و برخی مواقع، آستانه قابل قبول^۳ و حتی به‌ندرت آستانه غیر قابل قبول^۴ هم به وقوع می‌پیوندد. این تکنیک به سازمان‌ها در شمع‌های سازمانی (سطح ۱ عملکردی) و شمع‌های واحدی و تیمی (سطح ۲ عملکردی) بسیار کمک می‌کند. برای شکل‌دهی رفتار کارکنان وزن^۵ این شمع‌ها هم باید روشن شود تا اولویت‌های کاری کارکنان را جهت دهد.

جدول ۲. شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) سازمانی مبتنی بر تأثیر^۶ برای مدیریت عملکرد کامل در مدل ۳۴۰۰۰

ردیف	Org KPIs	S	M	A	R	T	A	R	R	O	W
	شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) سازمانی	What	How Much/Many	How	Why	When	بیش از انتظار	مورد انتظار (هدف-سبزی)	قابل قبول - زرد	غیر قابل قبول - قرمز	وزن به درصد
۱	افزایش حاشیه سود خالص ^۱ ۳ درصدی در سال	افزایش سود از طریق بهبود کارایی عملیاتی	نسبت حاشیه سود جاری منهای حاشیه سود دوره قبل به حاشیه سود دوره قبل	بهینه‌سازی تخصیص منابع و ترکیب تولید سبک محصولات	تأثیر سودآوری در بقا و رشد شرکت	۱۲ ماه	بالاتر از ۴ درصد	۳ تا ۴ درصد	۲/۵ تا ۳ درصد	کمتر از ۲/۵ درصد	۳۰
۲	افزایش ۷ درصدی حجم فروش تا پایان فصل	افزایش درصد حجم فروش از طریق ایجاد کمپین بازاریابی جدید با هدف جذب مشتریان بالقوه	نسبت فروش جاری منهای فروش دوره قبل به فروش دوره قبل	ایجاد کمپین بازاریابی جدید، تخصیص بودجه برای کمپین بازاریابی و پیگیری مستمر نتایج	تأثیر افزایش حجم فروش در رشد و سودآوری شرکت	۳ ماه	بالاتر از ۸ درصد	۷ تا ۸ درصد	۶ تا ۷ درصد	کمتر از ۶ درصد	۱۰
۳	افزایش میانگین امتیاز نگرش‌های کارکنان در مورد رضایت شغلی و بازده متغیر هیوسته ۶۵ درصد	افزایش میانگین نگرش‌های کارکنان در مورد رضایت شغلی و بازده متغیر هیوسته	میانگین امتیاز کارکنان در نظرسنجی سالانه مدل ۳۴۰۰۰	فراهم نمودن فرصت توسعه حرفه‌ای و برنامه‌های رفاهی و تجربه کارکنان	تأثیر نگرش بر روحیه و بهره‌وری کارکنان	۱۲ ماه	بالاتر از ۷۰ درصد	۶۵ تا ۷۰ درصد	۵۵ تا ۶۵ درصد	کمتر از ۵۵ درصد	۱۰
۴	افزایش ۵ درصدی سهم بازار در سال با توجه به سبد محصولات جدید	افزایش سهم بازار از طریق راه‌اندازی تحقیقات بازار جهت شناسایی بازارهای بالقوه و ترکیب جمعیتی جدید	نسبت سهم بازار دوره جاری منهای سهم بازار دوره قبل به سهم بازار دوره قبل	تخصیص منابع جهت تحقیقات بازار و بازاریابی	تأثیر افزایش سهم بازار در رشد کسب و کار و تنوع بخشیدن به ترکیب مشتریان	۱۲ ماه	بالاتر از ۵ درصد	۵ تا ۵ درصد	۴ تا ۵ درصد	کمتر از ۴ درصد	۱۵
۵	کاهش نرخ برگشت محصول به زیر ۳ درصد در سال	کاهش نرخ برگشت محصول از طریق ارتقای استانداردهای کیفیت محصول برای نیل به نرخ میمویی کمتر	نسبت محصولات معیوب به کل محصولات	بهینه‌سازی تولید و اقدامات کنترل کیفیت دقیق	کاهش نرخ برگشت محصول به‌منظور کاهش هزینه‌های شرکت	۱۲ ماه	کمتر از ۲ درصد	۲ تا ۳ درصد	۳ تا ۴ درصد	بالاتر از ۴ درصد	۱۰
۶	افزایش ۱۰ درصدی میزان تولید در طی سال	افزایش تولیدات در ۲ محصول بر تقاضا و سوساز	تولیدات سال تقسیم بر تولیدات سال قبل ضربدر ۱۰۰	تولیدات سال تقسیم بر اقدامات	اثر افزایش تولید بر درآمد شرکت	۱۲ ماه	بالاتر از ۱۱ درصد	۱۱ تا ۱۱ درصد	۹ تا ۱۰ درصد	کمتر از ۹ درصد	۱۵
۷	کاهش زمان ورود محصول جدید به بازار به حداکثر ۹۰ روز پس از شناسایی نیاز	ورود محصول جدید بر اساس تحقیقات بازاریابی به بازار	سه ماه یا ۹۰ روز برای لانچ محصول	راه طراحی محصول، ام‌ا، ارائه اولین MVP و ماه آخر بهبود محصول با توجه به بازخور و ارائه محصول نهایی	کاهش زمان ورود محصول جدید به بازار به‌منظور به دست گرفتن بازار محصول در صنعت	۳ ماه	کمتر از ۹۰ روز	۹۰ روز	۹۰ تا ۱۲۰ روز	بالاتر از ۱۲۰ روز	۱۰
جمع وزن شمع‌ها											۱۰۰

1. Ambitious - هدف و آستانه فراتر از انتظار
2. Radiant - هدف و آستانه مورد انتظار
3. Reasonable - آستانه قابل قبول
4. Ordinary - آستانه غیر قابل قبول
5. Weight - وزن شمع
6. Impact

تکنیک شمع در استقرار مدیریت عملکرد سطح ۲

بر اساس درخواست خوانندگان شماره زمستان ۱۴۰۲ که در آن شماره، شمع برای یک واحد سازمانی ارائه شده بود، مثال‌هایی برای واحدهای دیگر تقاضا شده است. در اینجا تلاش می‌شود چندین واحد به این روش ارائه شود. ضمن آنکه ارتقای روش شمع واحد منابع انسانی که در شماره پیشین ارائه شد، در اینجا بهبود یافته است. در این نوشته، شمع چند واحد سازمانی تقدیم علاقه‌مندان در حوزه عمل می‌شود. یکی از شمع‌های مهم و پُر کاربرد برای همه سازمان‌ها، شمع‌های واحد مدیریت منابع انسانی است.

جدول ۳. شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحد منابع انسانی مبتنی بر پیامد^۱ بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

ردیف	Unit KPIs	S	M	A	R	T	A	R	R	O	W
	شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحدی	What	How Much/Many	How	Why	When	بیش از انتظار	مورد انتظار (هدف) - سبز	قابل قبول - زرد	غیر قابل قبول - قرمز	وزن به درصد
۱	افزایش میانگین امتیاز نگرش‌های کارکنان به ۶۵ درصد	نگرش‌های کارکنان در مورد رضایت شغلی و ۱۱ متغیر هم‌پسته	میانگین امتیاز کارکنان در نظرسنجی سالانه مدل ۳۴۰۰۰	فرصت توسعه حرفه‌های و برنامه‌های رفاهی و تجربه کارکنان	تأثیر بهبود نگرش‌ها بر روحیه و بهره‌وری کارکنان	۱۲ ماه	بالاتر از ۷۰ درصد	۶۵ تا ۷۰ درصد	۵۵ تا ۶۵ درصد	کمتر از ۵ درصد	۲۰
							۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۲	کاهش ۱۰ درصدی نرخ ترک خدمت کارکنان نسبت به سال قبل در سال جاری	ترک خدمت داوطلبانه همه کارکنان	تعداد کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند تقسیم بر کل کارکنان	استقرار ارتقای اقتصادی و مشوق‌های بلندمدت	تأثیر ترک خدمت بر برند کارفرمایی و هزینه‌های منابع انسانی	۱۲ ماه	کمتر از ۵ درصد	۱۰ تا ۱۵ درصد	۱۰ تا ۱۵ درصد	بالاتر از ۱۵ درصد	۲۰
							۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۳	افزایش امتیاز عملکرد کارکنان جدیدالورود به بالای میانگین امتیازات شرکت در ۳ ماهه اول با کاهش زمان تکمیل متصدی به حداکثر ۳۰ روز کاری	امتیاز ارزیابی عملکرد سه ماهه با شمع فردی	سنجش امتیاز رقتاری، شایستگی و نتیجه‌ای از ۱۵۰ امتیاز	استقرار ثبت وقایع حساس و هدایت و مربیگری برای این کارکنان	افزایش امتیاز عملکرد به‌منظور کاهش هزینه‌های استخدام و افزایش بهره‌وری	۳ ماه	چارک بالا و پایین‌تر از ۲۰ روز	بالای میانگین و ۳۰ تا ۳۰ روز	۵۵ درصد	بیش از ۵۵ درصد از میانگین و بیش از ۲۰ روز	۱۰
							۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۴	کلاس‌های آموزشی بر تعداد کارکنان با هزینه آموزش کارکنان ۴۰ ساعت سرانه	ساعت آموزش داده شده به کارکنان با هزینه شرکت در سال	ساعات کلاس‌های آموزشی برگزار شده تقسیم بر تعداد کارکنان	کلاس‌های آموزشی، آنلاین، یادگست و خودخوان	اثر آموزش بر توسعه مستمر دانش، مهارت و توانایی	۱۲ ماه	بالاتر از ۵۰ ساعت	۴۰ تا ۵۰ ساعت	۴۰-۳۲ ساعت	کمتر از ۳۲ ساعت	۱۵
							۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۵	جانشین‌پروری و تصدی بیش از ۵۰ درصد پُست‌های مدیریتی از طریق ارتقا از داخل و استقرار ارتقای افقی حداقل ۲۰ درصد کارکنان در سال	انتصاب در گریدهای ۱۹ تا ۲۵ و ارتقای یک گریه شخصی در مسیرهای حرفه‌ای ۱ تا ۵	تعداد افراد گریه شغلی و شخصی گرفته بر کل کارکنان	ارتقای عمودی از داخل و استقرار ارتقای افقی و اعطای گریه شخصی	اثر ارتقای عمودی و افقی بر انگیزه و ماندگاری کارکنان با عملکرد بالا	۱۲ ماه	بالاتر از ۶۰ درصد	۵۰ تا ۶۰ درصد	۴۰ تا ۵۰ درصد	کمتر از ۴۰ درصد پُست‌ها و زیر ۱۵ درصد کارکنان	۱۰
							۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۶	کسب حداقل ۱۰۰۰۰ امتیاز از ۱۴ فرایند مدیریت منابع انسانی	فرایندهای چهارده گانه منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰	امتیاز کسب شده تقسیم بر ۲۰۰۰۰	تمامی یا واحدها به‌منظور انجام نقش‌های منابع انسانی توسط همه مدیران	تأثیر بلوغ فرایندها بر نگرش‌ها و نتایج و نتیجه‌های منابع انسانی	۱۲ ماه	بالاتر از ۱۴۰۰۰	۱۰۰۰۰ تا ۱۴۰۰۰	۷۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰	کمتر از ۷۰۰۰	۱۵
							۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۷	افزایش بهره‌وری کارکنان و نیل به میانگین امتیازات عملکرد کارکنان واحدها به حداقل از ۷۰ درصد	ارزیابی فصلی عملکرد کارکنان از منظر رقتاری، شایستگی و نتیجه‌ای	میانگین امتیاز کسب شده در فصل	ارائه پاداش فصلی مبتنی بر عملکرد و معرفی کارمند نمونه فصل	اثر عملکرد کارکنان بر عملکرد مالی شرکت و رضایت مشتری	۳ ماه	بالاتر از ۸۰ درصد	۷۰ تا ۸۰ درصد	۵۰ تا ۷۰ درصد	کمتر از ۵۰ درصد	۱۰
							۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
جمع وزن شمع‌ها											۱۰۰

یکی از مشکلات سازمان‌ها در مدیریت عملکرد کامل، این است که تصور می‌شود برای واحدهایی همچون تحقیق و توسعه، طراحی و تحقیقات بازار، نمی‌توان شمع ارائه کرد و این موضوع قابل سنجش نبوده و ممکن است خلاقیت را تحت‌الشعاع قرار دهد.

جدول ۴. شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحد تحقیق و توسعه مبتنی بر پیامد بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

ردیف	Unit KPIs	S	M	A	R	T	A	R	R	O	W
	شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحدی	What	How Much/Many	How	Why	When	بیش از انتظار	مورد انتظار (هدف-سبز)	قابل قبول - زرد	غیر قابل قبول - قرمز	وزن به درصد
۱	ثابت ۳ اختراع در سال جاری	اختراعات در حوزه فعالیت‌ها یا محصولات شرکت	تعداد اختراع ثبت شده در سازمان ثبت	انجام یازدهم از شرکت‌های خارجی و ارائه آموزش‌های بروز	اثر اختراع بر توسعه سید محصول	۱۲ ماه	۴ اختراع	۳ اختراع	۲ اختراع	۱ اختراع	۲۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۲	توسعه ۳ محصول جدید در سال جاری و فروش ۱۰ درصدی	محصولات جدید یا مکمل در حوزه کسب‌وکار	نسبت فروش محصول جدید سال نسبت به کل محصولات	انجام تحقیقات بازار و مهندسی فروش	تنوع بخشی به فروش با معرفی محصول جدید به منظور افزایش سود شرکت	۱۲ ماه	۴ محصول	۳ محصول	۲ محصول	۱ محصول	۲۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۳	افزایش فروش محصولات تجاری‌سازی شده در ۳ سال اخیر به ۱۰ درصد کل فروش	مبلغ فروش ناخالص فصل از ناحیه محصولات جدید	نسبت فروش محصول جدید ۳ سال نسبت به کل محصولات	پاداش دو برابری برای فروش محصولات جدید	افزایش فروش محصولات تجاری‌سازی به منظور پاسخ به نیازهای جدید مشتریان	۳ ماه	بالاتر از ۱۵ درصد	۱۰ تا ۱۵ درصد	۵ تا ۱۰ درصد	کمتر از ۵ درصد	۲۰
							۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۴	همکاری در توسعه ۳ محصول جدید با نهادهای بیرونی در سال جاری	همکاری با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان در ساخت محصول	تعداد محصول معرفی شده	ایجاد انجمن مشترک با دانشگاه‌ها و شرکت‌های دانش بنیان	برندسازی دانش بنیان از شرکت در جامعه	۱۲ ماه	۴ محصول	۳ محصول	۲ محصول	۱ محصول	۱۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۵	کاهش زمان ارسال به بازار (TTM) محصولات جدید حداکثر ۳ ماه پس از شناسایی نیاز	رعایت زمان‌بندی وارد شدن محصول به بازار	محاسبه تعداد روزهای توسعه محصول پس از تصویب در هیئت‌مدیره	تحلیل به موقع داده‌های CRM	پاسخ سریع نیازهای نوظهور مشتریان	۳ ماه	کمتر از ۶۰ روز	۶۰ تا ۹۰ روز	۹۰ تا ۱۲۰ روز	بالاتر از ۱۲۰ روز	۱۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۶	افزایش ۱۰ درصدی نرخ موفقیت (Success Rate) تحقیق و توسعه در سال جاری	نیل به نتیجه پروژه‌های تعریف شده تحقیق و توسعه	میزان محصولات موفق به کل محصولات تحقیق شده	تشکیل جلسات درس آموخته از پروژه‌های موفق و شکست خورده	کاهش نرخ شکست و افزایش خودباوری تیم	۶ ماه	بالاتر از ۲۰ درصد	۱۰ تا ۲۰ درصد	۵ تا ۱۰ درصد	کمتر از ۵ درصد	۱۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۷	افزایش کیفیت محصولات موجود با کاهش ۲۰ درصدی عیوب محصول	رفع عیوب گزارش شده پرتکرار از سوی مشتریان	نسبت عیوب رفع شده محصول به کل عیوب محصول	تحلیل ماهانه مشکلات گزارش شده و پیاده‌سازی راه‌کارها	کیفیت محصولات و رضایت و وفاداری مشتری	۳ ماه	بیش از ۳۰ درصد	۱۰ تا ۳۰ درصد	۱۰ تا ۲۰ درصد	زیر ۱۰ درصد	۱۰
							۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
جمع وزن شمع‌ها											۱۰۰

واحد کنترل کیفیت نیز ممکن است به‌خاطر کیفی بودن برخی جوانب آن، قابل اندازه‌گیری تلقی نشود؛ ولی قطعاً می‌توان متناسب با شرایط سازمان، شمع‌های مؤثری را تعریف کرد.

جدول ۵. شمع واحد کنترل کیفیت و آزمایشگاه مبتنی بر پیامد بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

ردیف	Unit KPIs	S	M	A	R	T	A	R	R	O	W
	شاخص‌های مهم عملکردها (شمع) واحدی	What	How Much/Many	How	Why	When	بیش از انتظار	مورد انتظار (هدف) - سبز	قابل قبول - زرد	غیر قابل قبول - قرمز	وزن به درصد
۱	کاهش تعداد عیوب شناسایی نشده در محصولات فروخته شده به کمتر از ۲ درصد	کاهش تعداد عیوب شناسایی شده توسط مشتری نشده که در فرایند کنترل کیفیت شناسایی نشده	نسبت عیوب شناسایی نشده به کل عیوب	بهبودسازی دفعات کنترل و بازرسی کیفیت و آموزش بازرسان	کاهش عیوب برای افزایش رضایت مشتری	۳ ماه	صفر	صفر تا ۲	۲ تا ۵ درصد	بالاتر از ۵ درصد	۲۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۲	افزایش دقت بازرسی و کنترل محصولات نهایی به بالاتر از ۹۹/۶	شناسایی محصولات نهایی نامنطبق توسط بازرسان برای کاهش شکایات	نسبت محصولات شناسایی شده به کل محصولات نهایی	بهبودسازی دفعات بازرسی و تعداد نفرات بازرسی و آموزش بازرسان	افزایش کیفیت محصولات برای رضایت مشتریان	۳ ماه	۱۰۰ درصد	۶/۹۹ تا ۱۰۰ درصد	۹۹ تا ۹۹/۹۹ درصد	کمتر از ۹۹ درصد	۲۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۳	افزایش دقت بازرسی و کنترل محصولات خریداری شده بالاتر از ۵/۹۹	شناسایی کالای نامنطبق خریداری توسط بازرسان برای کاهش آمار ضایعات	نسبت تعداد اقلام ضایعات شناسایی شده خریدی به کل اقلام ورودی	بهبودسازی دفعات بازرسی و تعداد نفرات بازرسی و آموزش بازرسان	افزایش دقت بازرسی و کنترل به منظور افزایش کیفیت تولید	۳ ماه	۱۰۰ درصد	۹۹/۵ تا ۱۰۰ درصد	۹۹ تا ۹۹/۵ درصد	کمتر از ۹۹ درصد	۲۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۴	کاهش زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌ها به کمتر از ۲۴ ساعت	نسبت زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌ها	نسبت تعداد روز پاسخ‌گویی واقعی به تعداد روز پیش‌بینی شده	انجام آزمون‌ها مطابق دستورالعمل‌ها در زمان مقرر	جلوگیری از تأخیر و مدیریت زمان	روز	در لحظه	کمتر از ۲۴ ساعت	۲۴ تا ۴۸ ساعت	بالاتر از ۲ روز	۱۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۵	افزایش دسترسی به تجهیزات اندازه‌گیری به بالاتر از ۹۵ درصد	افزایش نسبت در دسترس بودن تجهیزات اندازه‌گیری	نسبت تجهیزات تعمیر شده به تجهیزات ارجاعی	صدور به موقع درخواست‌ها و تحویل ابزارها در اسرع وقت به واحد نت	افزایش تطابق محصول با استاندارد برای کیفیت	۳ ماه	بالاتر از ۹۵ درصد	۹۰ تا ۹۵ درصد	۹۰ تا ۹۰ درصد	کمتر از ۸۰ درصد	۱۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۶	بهبودسازی زمان کالیبراسیون تجهیزات به ۴ ساعت	متوسط اختلاف زمان واقعی کالیبراسیون و زمان برنامه‌ریزی شده	میانگین تفاوت زمانی بین برنامه‌ریزی و تکمیل	توزیع مناسب ابزارها برای کالیبراسیون در طول سال	اندازه‌گیری دقیق در ارزیابی کیفیت	۶ ماه	کمتر از ۳ ساعت	۳ تا ۴ ساعت	۴ تا ۵ ساعت	بالاتر از ۵ ساعت	۱۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
۷	کاهش هزینه عملیاتی آزمایشگاه به ۲ درصد	کاهش هزینه‌های مصرفی آزمایشگاه به حفظ کارکرد آزمایشگاه در سطح مطلوب	نسبت هزینه‌های مصرفی آزمایشگاه به هزینه‌های مصرفی میانگین آزمایشگاه	کاهش ضایعات و دقت در انجام آزمایش‌ها	افزایش حاشیه سود کارخانه	۳ ماه	کمتر از یک درصد	۱ تا ۲ درصد	۲ تا ۳ درصد	بالاتر از ۳ درصد	۱۰
							۱۲۰ درصد	۱۰۰ درصد	۷۵ درصد	صفر	
جمع وزن شمع‌ها											۱۰۰

یکی از متداول‌ترین واحدها که طراحی شمع در آن بسیار کاربرد دارد، واحد تولید و عملیات است. در اکثر سازمان‌ها شمع‌های واحد عملیات در شمع‌های سطح هم نمایان می‌شود و برای سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است.

جدول ۶. شمع واحد تولید مبتنی بر پیامد بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

ردیف	Unit KPIs	S	M	A	R	T	A	R	R	O	W
	شاخص‌های مهم عملکرد(شمع) واحدی	What	How Much/Many	How	Why	When	بیش از انتظار	مورد انتظار (هدف) - سبز	قابل قبول - زرد	غیر قابل قبول - قرمز	وزن به درصد
۱	کاهش انحراف نفر ساعت در تولید و واقعی تولید به استاندارد و واقعی تولید به کمتر از ۳ درصد	استفاده بهینه از ظرفیت‌ها در تولید و افزایش بازدهی تولید با کاهش نفر ساعت مصرفی	تفاضل نفر ساعت واقعی ثبت شده و نفر ساعت استاندارد تقسیم بر نفر ساعت استاندارد	پهچود فعالیت‌های تولیدی، افزایش راندمان تولید، استفاده حداکثری از تمام توان تولیدی	افزایش کمیت و کیفیت تولید	۱۲ ماه	کمتر از ۲ درصد	۲ تا ۳ درصد	۳ تا ۴ درصد	یالاتر از ۴ درصد	۲۰
							۱۲ تا ۲۰ درصد	۱۰ تا ۱۰ درصد	۷ تا ۷ درصد	صفر	
۲	افزایش تولید به هنگام به بالاتر از ۹۵ درصد	تولید و تحویل به‌موقع محصولات به انبار محصول مطابق برنامه تولیدی	درصد نسبت ردیف‌های تحقق یافته به کل سفارش تولید	بررسی کسری‌ها و روش‌های تولیدی و موانع موجود در تولید محصول نهایی و برطرف‌سازی آن‌ها	تحقق افزایش رضایت مشتری	۱۲ ماه	۱۰۰	بالاتر از ۹۵	۹۳ تا ۹۵ درصد	کمتر از ۹۳ درصد	۲۰
							۱۲ تا ۲۰ درصد	۱۰ تا ۱۰ درصد	۷ تا ۷ درصد	صفر	
۳	افزایش توان عملیات دستگاه‌ها و تجهیزات به بالاتر از ۲ درصد	افزایش میزان تولیدات هر یک از دستگاه‌ها و تجهیزات	نسبت میزان تولیدات دستگاه‌ها و تجهیزات در هر فصل به میزان تولیدات قبلی آن دستگاه‌ها و تجهیزات	آموزش و افزایش مهارت کارکنان، تعمیر و نگهداری به‌موقع تجهیزات	افزایش حجم تولیدات شرکت	۳ ماه	بالاتر از ۳ درصد	۲ تا ۳ درصد	۱ تا ۲ درصد	کمتر از ۱ درصد	۲۰
							۱۲ تا ۲۰ درصد	۱۰ تا ۱۰ درصد	۷ تا ۷ درصد	صفر	
۴	کاهش ضایعات تولید به کمتر از ۲ درصد	کاهش نسبت محصولات تولیدی از زده خارج و غیرقابل استفاده به میزان کل تولید	درصد نسبت میزان کل ضایعات به میزان کل تولید	بهره‌گیری از مواد و تجهیزات نوین در تولید و نرم‌افزارهای طراحی و شبیه‌سازی و سنسورها و دستگاه‌های متصل به فرایند برای بهبود فرایندها	کاهش هزینه‌های تولیدی و دستیابی به سطوح کمی و کیفی مطلوب در تولیدات	۱۲ ماه	کمتر از ۱ درصد	۱ تا ۲ درصد	۲ تا ۳ درصد	یالاتر از ۳ درصد	۱۰
							۱۲ تا ۲۰ درصد	۱۰ تا ۱۰ درصد	۷ تا ۷ درصد	صفر	
۵	کاهش بهای تمام شده هر واحد محصول (CPU) به کمتر از ۰/۵ درصد	کاهش بهای تمام شده ضمن حفظ کیفیت استاندارد	نسبت هزینه مواد مستقیم+ هزینه نیروی کار مستقیم+ هزینه عمومی تولید به کل واحدهای تولید شده	کاهش هزینه مواد مستقیم، کاهش هزینه عمومی تولید، افزایش بهره‌وری و کارایی در تولید، کاهش ضایعات	کاهش بهای تمام شده ضمن حفظ کیفیت به منظور افزایش حاشیه سود	۳ ماه	کمتر از ۰/۲ درصد	۰/۲ تا ۰/۵ درصد	۰/۵ تا ۱ درصد	بالاتر از ۱ درصد	۱۰
							۱۲ تا ۲۰ درصد	۱۰ تا ۱۰ درصد	۷ تا ۷ درصد	صفر	
۶	افزایش شاخص عملکرد اولیه (FTY) به بالاتر از ۹۵ درصد در سال	اندازه‌گیری کارایی و کیفیت تولید	نسبت مجموع اقلام تولید شده اقلام معیوب به اقلام تولید شده	کاهش اقلام معیوب، نظارت مستمر بر تولیدات	افزایش کارایی و کیفیت	۱۲ ماه	۱۰۰ درصد	۹۵ تا ۱۰۰ درصد	۹۰ تا ۹۵ درصد	کمتر از ۹۰ درصد	۱۰
							۱۲ تا ۲۰ درصد	۱۰ تا ۱۰ درصد	۷ تا ۷ درصد	صفر	
۷	کاهش زمان توقف تولید به کمتر از ۱۰ درصد	کاهش زمان توقف و خاموشی فرایند تولید و انجام تولید مطابق برنامه‌ریزی تولید	نسبت جمع زمان‌های توقف تولید به زمان تولید برنامه‌ریزی شده	پیگیری انجام چک یا تعمیر به‌موقع دستگاه‌های تولید، ایجاد و استفاده استراتژی‌های پشتیبان‌گیری و بازیابی تولید	کاهش زمان توقف تولید به‌منظور تحقق برنامه‌های تولید	۳ ماه	صفر	کمتر از ۱۰ درصد	۱۰ تا ۱۲ درصد	یالاتر از ۱۲ درصد	۱۰
							۱۲ تا ۲۰ درصد	۱۰ تا ۱۰ درصد	۷ تا ۷ درصد	صفر	
جمع وزن شمع‌ها											۱۰۰

واحد بازاریابی و فروش در اکثر شرکت‌ها وجود دارد و سنجش مستمر آن بسیار مهم است. شمع‌های این واحد بسته به ماهیت محصولات شرکت متفاوت است.

جدول ۷. شمع واحد بازاریابی و فروش مبتنی بر پیامد بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

ردیف	Unit KPIs شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحدی	S	M	A	R	T	A	R	R	O	W
		What	How Much/Many	How	Why	When	نیش از انتظار	مورد انتظار (هدف) - سبز	قابل قبول - زرد	غیر قابل قبول - قرمز	وزن به درصد
۱	افزایش ارزش میانگین قیمت محصول فروش رفته به بیش از ۶۵ درصد	افزایش میانگین قیمت هر محصول فروش رفته	نسبت مجموع ارزش محصولات فروش رفته به مجموع تعداد محصول	افزایش تدریجی قیمت محصول. افزایش تمرکز بر افزایش فروش محصول	قیمت محصول فروش رفته به‌منظور ارتقای سودآوری شرکت	۳ ماه	بالاتر از ۷۰ درصد	۶۵ تا ۷۰ درصد	۶۰ تا ۶۵ درصد	کمتر از ۶۰ درصد	۲۰
۲	کاهش نرخ مشتریان از دست رفته به کمتر از ۵ درصد	کاهش تعداد مشتریانی که استفاده از محصولات را متوقف کرده‌اند	نسبت تعداد مشتریان از دست رفته به کل تعداد مشتریان در یک بازه زمانی مشخص	شناسایی و اصلاح نقاط ضعف در فرایند توزیع و فروش از طریق مانیتورینگ مداوم، ارتقای کیفیت محصول و خدمات مشتریان	کاهش مشتریان از دست رفته به‌منظور افزایش فروش و سودآوری شرکت	۱۲ ماه	کمتر از ۴ درصد	۵ تا ۴ درصد	۶ درصد	بالاتر از ۶ درصد	۲۰
۳	افزایش نرخ حفظ مشتریان به بالاتر از ۹۲ درصد	تلاش در راستای حفظ مشتریان فعلی شرکت	نسبت مشتریان فعلی در آخر دوره منهای مشتریان جدید به تعداد مشتریان در ابتدای دوره	تعین، تعریف و افزایش خدمات ویژه به مشتریان فعلی، شناسایی و رفع مشکلات و نیازهای مشتریان فعلی	افزایش حفظ مشتریان در راستای ارتقای رضایت مشتریان و افزایش سود	۳ ماه	بالاتر از ۹۵ درصد	۹۲ تا ۹۵ درصد	۹۰ تا ۹۲ درصد	کمتر از ۹۰ درصد	۲۰
۴	افزایش قراردادهای فروش بسته شده به بالاتر از ۲۰ درصد	افزایش تعداد قراردادهای بسته شده در فرصت‌های فروش	نسبت قراردادهای بسته شده به تعداد فرصت‌های فروش	افزایش جلسات فروش با مشتریان بالقوه، افزایش آموزش مهارت مذاکره و مجاب‌کنندگی نمایندگان فروش شرکت	افزایش قراردادهای فروش بسته شده به‌منظور افزایش فروش و سود شرکت	۱۲ ماه	بالاتر از ۲۵ درصد	۲۰ تا ۲۵ درصد	۱۰ تا ۲۰ درصد	کمتر از ۱۰ درصد	۱۰
۵	افزایش فروش به بالاتر از ۷ درصد	افزایش فروش نسبت به سال گذشته با حذف اثر تورم (افزایش قیمت‌ها)	نسبت فروش دوره جاری منهای فروش سال گذشته به فروش سال گذشته	از طریق پیگیری منظم فرصت‌های فروش، یافتن و ارزیابی فرصت‌های فروش جدید	افزایش فروش واقعی با حذف اثر تورم به‌منظور افزایش رشد درآمد و توسعه شرکت	۱۲ ماه	بالاتر از ۸ درصد	۷ تا ۸ درصد	۷ تا ۷ درصد	کمتر از ۷ درصد	۱۰
۶	افزایش تحویل به‌موقع کالا به سفارش‌ها مشتریان به بالاتر از ۹۷ درصد	اطمینان از اینکه تمامی سفارش‌ها در زمان مقرر تحویل مشتریان می‌گردد	نسبت تعداد ارسال به‌موقع کالا به کل تعداد ارسال کالاها	ثبت و پیگیری به‌موقع سفارش‌ها و پیسود عملکرد، برنامه‌ریزی تولید و دریافت بازخور از مشتریان	تحویل به‌موقع محصول به‌منظور افزایش رضایت مشتریان	۳ ماه	۱۰۰ درصد	۹۷ تا ۹۹ درصد	۹۳ تا ۹۷ درصد	کمتر از ۹۳ درصد	۱۰
۷	کاهش کالای برگشتی به فروش به کمتر از ۳ درصد	به حداقل رساندن تعداد کالاهای مرجوعی	نسبت تعداد کل برگشت داده شده به کل فروش رفته	کنترل فرایند اخذ سفارش، ثبت دقیق و به‌موقع سفارش، شناسایی و حل مشکلات سفارش و ارسال به‌موقع سفارش	افزایش کیفیت خدمات به مشتری و افزایش فروش	۳ ماه	کمتر از ۴ درصد	۳ تا ۴ درصد	۵ درصد	بالاتر از ۵ درصد	۱۰
جمع وزن شمع‌ها											۱۰۰

نتیجه‌گیری

عملکرد تحقق یافته راز بقای سازمان‌ها و عملکرد ادراک شده عامل اصلی رضایت ذی‌نفعان درونی و بیرونی است. با توجه به این مهم، برای سازمان‌های ایرانی ضروری است که شکاف بین (۱) عملکرد آرمانی (و مورد انتظار ذی‌نفعان درونی و بیرونی) و عملکرد برنامه‌ریزی شده، (۲) عملکرد برنامه‌ریزی شده و تحقق یافته، (۳) عملکرد تحقق یافته و ادراک شده و (۴) عملکرد آرمانی و ادراک شده را کاهش دهند. استفاده از تکنیک شمع در مدیریت عملکرد کامل، به کاهش یا حذف این شکاف‌ها کمک خواهد کرد و در نتیجه باعث می‌شود که سازمان‌های ایرانی در عرصه داخلی و بین‌المللی موفق عمل نمایند. امید است که نمونه شمع‌های معرفی شده در سه سطح عملکرد، به سازمان‌های ایرانی در راستای عملکرد موفق داخلی و بین‌المللی کمک نماید.

تحقیقات تجربی در زمینه مدیریت عملکرد کامل و شمع‌های سازمانی و واحدی مورد استقبال این مجله علمی در شماره‌های آتی

می‌باشد.

استناد: قلی‌پور، آراین (۱۴۰۳). سخن سردبیر: ارتقای جایگاه بین‌المللی ایران با مدیریت عملکرد کامل. مدیریت دولتی، ۱۶(۱)، ۱-۱۰.

