



پیشگفتار:

انسانهایی که در زندگی به دنبال پیشرفت در ابعاد مادی و معنوی خود هستند نیز همواره در پی آنند تا رفتارهای فعلی خود را با رفتارهای مطلوبشان بسنجند و برای جبران کاستی‌ها تا رسیدن به رفتار مطلوب تلاش کنند. این خصلت در خصوص افرادی که در زندگی برای خود آرمان و هدفی روشن طراحی کرده‌اند از آن جهت متفاوت است که آنها منتظر دریافت بازخورد از محیط پیرامون خود و دیگران نمی‌شوند بلکه همواره تلاش می‌کنند تا بازخورد رفتارهای خود را از دیگران به صورت مستقیم و غیر مستقیم دریافت کنند.

سازمانها نیز به مثابه یک سیستم اجتماعی و شامل مجموعه‌ای از انسانها از این قاعده مستثنی نیستند. سازمانهای متعالی هنگام طرح ریزی، نقطه عزیمت خود را در قالب چشم انداز و اهداف سالانه مشخص می‌کنند و راههای رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را در قالب راهبردها تعیین می‌نمایند و در بازه های زمانی مشخص نتایج حاصل از پیاده سازی راهبردها را اندازه گیری می‌کنند. آنها نتایج حاصل از اندازه گیری را با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه کرده و ماحصل این مقایسه را به کارکنان و واحدهای سازمانی خود بازخورد می‌دهند تا در صورت لزوم فرصتهای بهبود را شناسایی و اقدامات اصلاحی را طراحی و به کارگیرند. گاه حتی نتایج حاصل از این بازخوردها ممکن است تغییر در راهبردها و اهداف را موجب شود.

امروزه حتی سازمان‌هایی که چندان به بلوغ سازمانی نرسیده‌اند و فاقد چشم انداز مشخص و اسناد راهبردی هستند نیز تمایل دارند تا میزان دست یابی خود را به اهداف شفاهی کوتاه مدت بسنجند و ماحصل آن را در قالب بازخورد به بدنه سازمان ارائه دهند زیرا آنچه را نتوان اندازه گیری کرد نمی‌توان مدیریت کرد. زیرا مشخص نیست بهبودی انجام شده است یا خیر (نیلی و آدامز^۱: ۲۰۰۲).

ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها و پیامدهای سازمان عناصری هستند که مدیریت صحیح آنها منجر به مدیریت عملکرد سازمانی در راه نیل به اهداف می‌گردد. چنانچه سازمانی سودای موفقیت را در سر دارد می‌بایست این عناصر را مدیریت کند. هر چند تاریخچه مباحث مدیریت و مدیریت عملکرد، در گذشته نشانگر تمرکز مدیران و طراحان سیستمها روی یکی از این عناصر بوده است، ولی نتایج تحقیقات حاضر بیانگر آن است که روی تک تک عناصر مذکور باید تمرکز نمود. در نتیجه هنگامی که سخن از مدیریت عملکرد به میان می‌آید باید تمام عواملی را که به نوعی در عملکرد تاثیر گذار هستند مدیریت نمود.

از زمان مطرح شدن اصول کیفیت، مباحث مدیریت کیفیت جامع^۲، کارایی^۳، اثر بخشی^۴ و بهره وری^۵، مدلها و ابزارهای گوناگونی برای سنجش، مشاهده، ارزیابی و مدیریت عملکرد معرفی و پیشنهاد شده اند که هیچ یک به تنهایی الگوی کاملی نبوده و نسخه‌ای از پیش تعیین شده برای سازمانها نمی‌باشند؛ لیکن هر سازمان به فراخور فرهنگ و شرایط خود باید اصول و مفاهیم برخی از آنها و یا ترکیبی از آنها را به کار گیرد.

در این کتاب در صدد آن هستیم تا با تشریح روشها و الزامات نظامهای مدیریت و اندازه گیری عملکرد سازمانها را در دست یابی به اهدافشان یاری نماییم.

1) Neely&Adams
2) TQM

3) efficiency
4) effectiveness

5) Productivity

فصل اول

بیان کلیات و مفاهیم پایه

مقدمه

برداشتهای مختلف از یک هستی یا حقیقت در سازمان ممکن است موجب اختلال در تصمیم گیری و به هدر دادن منابع سازمانی شود. هنگامیکه مدیران ارشد و طراحان سیستم و حتی کارکنان عملیاتی در یک سازمان بر روی برخی مفاهیم اتفاق نظر نداشته باشند و برداشتهای مختلفی از یک هستی داشته باشند، هم افزایشی میان فعالیتهای آنها کم شده و موجب هدر رفتن منبع کمیابی چون زمان می گردد.

بنابراین برای دست یابی به یک ادبیات مشترک در این کتاب و در حیطه فعالیت سازمان سعی خواهیم کرد که تعریف واحدی از مفاهیم بنیادین مرتبط با موضوع کتاب را ارائه دهیم.

عملکرد سازمانی

یکی از اهداف مدیریت این است که جریان مستمری از ارزش را در سازمان ایجاد کند، بنابراین برای اینکه مدیران بتوانند عملکرد را پیش بینی نمایند ارائه یک تعریف برای عملکرد مهم است.^۱ (نیلی ۲۰۰۷) در این بخش سعی داریم به یک تعریف جامع از عملکرد دست پیدا کنیم تا خوانندگان با سطوح دانش متفاوت و جایگاه سازمانی مختلف برداشت یکسانی از آن داشته باشند. فرهنگ انگلیسی آکسفورد عملکرد را به عنوان "تحقق، اجرا، انجام، و اتمام هر کار معین یا پذیرفته شده" و فرهنگ فارسی معین عملکرد را به عنوان "کارکرد و نتیجه کار" تعریف می کند.

هم چنین دیکشنری کسب و کار^۲ در سایت خود عملکرد را انجام کارهای معین بر اساس استانداردهای از پیش تعیین شده تعریف می کند.

آرمسترانگ^۳ بیان می کند که عملکرد را هم باید به عنوان نتایج و هم فرایندهایی که آن نتایج را پدید می آورند توجه کرد. نیلی (۲۰۰۷) عملکرد را به عنوان انجام اقدامات امروز برای تولید پیامدهای قابل اندازه گیری با ارزش در فردا تعریف می کند. وی به نقل از لباس و ایساک^۴ یک مدل علی و منطقی را تحت عنوان درخت عملکرد برای تشریح اجزای عملکرد بیان می کند که از سه قسمت عمده تشکیل شده است:

- پیامدها (اغلب در حد خروجی ها و نتایج تقلیل یافته است)

- فرایندها

- و ریشه ها

تشکیل شده است. در این مدل نشان داده شده است که چگونه فرایندها نتایج، خروجی ها و پیامدهای سازمانی را پدید می آورند. خروجی ها، همان میوه های درخت می باشد. ویژگیهای محصولات عواملی هستند که برای مشتریان ارزش خلق می کنند که شامل چهار دسته مرسوم می باشند: قیمت، در دسترس بودن، ارائه خدمت و کیفیت. البته آنها شامل بخشهای دیگری همچون شرایط کاری، نو آوری و انعطاف پذیری نیز می شوند. این ویژگیها مبنای رضایت مشتریان هستند به علاوه اینکه از اصول رضایت ذینفعان می باشند. ویژگیهای مذکور نتایج فرایندهای کسب و کار هستند که تنه درخت عملکرد را شامل می شود. هزینه ها صرفاً سایه فرایندها و ویژگیهای محصولات خلق شده هستند. هزینه ها مهم هستند اما در تولید نتایج دومین متغیر مهم تلقی می گردند.

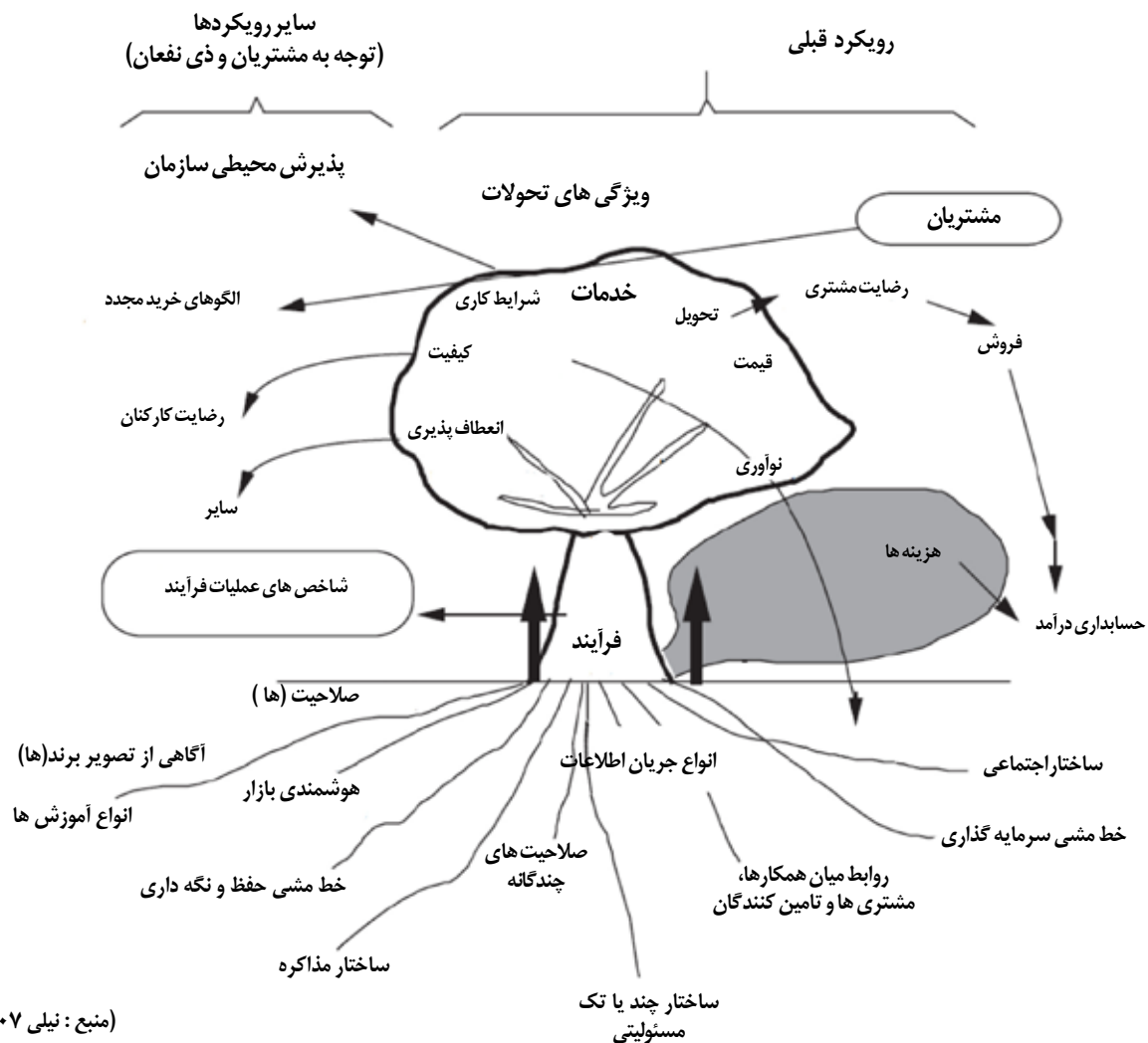
بر اساس این مدل کیفیت فرایندها به عناصری که در خاک از آنها تغذیه می کنند بستگی دارد. این عناصر شامل مواردی مانند شایستگیهای سازمانی، اعتبار برند سازمان، سیاستهای نگهداری، ساختار مذاکرات موجود، مشارکت با مشتریان و تامین کنندگان و ساختار مسئولیتهای سازمانی هستند.

1) Neely

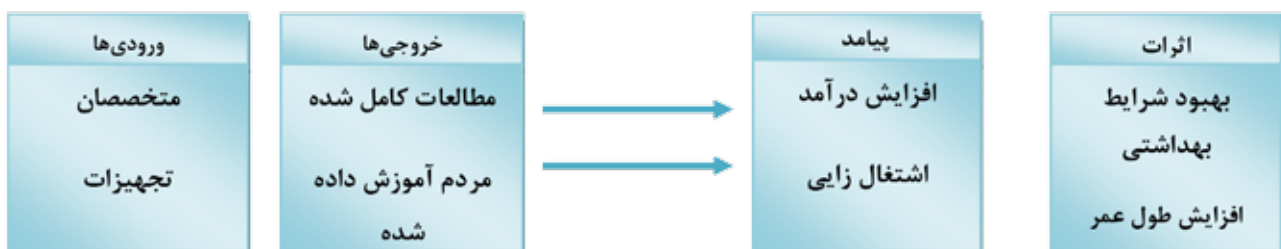
2) Business Dictionary

3) Armstrong

4) Lebas & Esuke



دفتر برنامه ریزی سازمان ملل متحد اشاره می کند زنجیره نتایج این سازمان متشکل از ورودیها خروجی ها پیامدها و تاثیرات است . همچنین اشاره میکند که در گذشته توجه این دفتر معطوف به بررسی و ارزیابی خروجی ها بوده ولی در حال حاضر بر روی پیامدها تمرکز کرده است .



در نتیجه می توان عملکرد را به این صورت تعریف کرد که: عملکرد سازمانی مجموعه ای است شامل نتایج سازمان و فرایندهایی که آنها را پدید می آورند ، در این تعریف نتایج سازمان شامل خروجیها، پیامدها و تاثیرات می باشند.

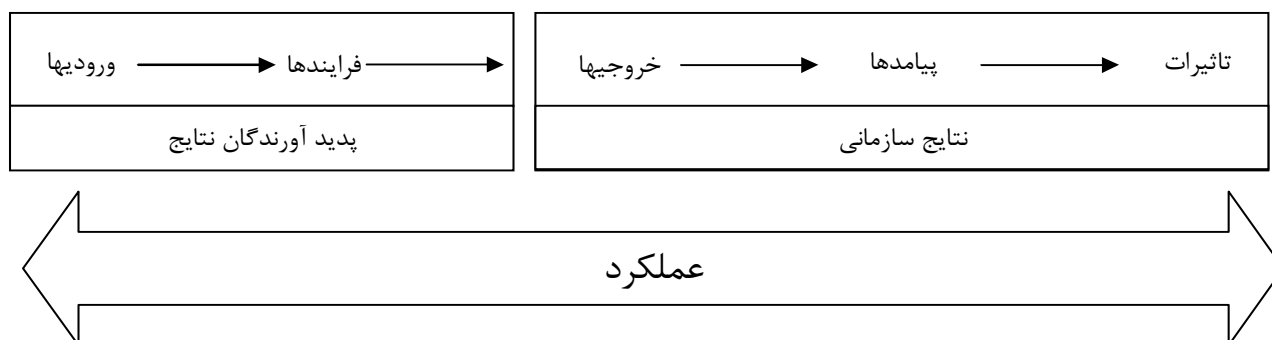
بنابراین می توان عملکرد را مجموعه ای از فرایندها، خروجیها، و پیامدها و تاثیرات^۱ در نظر گرفت. بدیهی است چنانچه مایل باشیم میزان موفقیت یک سازمان یعنی عملکرد آن را اندازه گیری کنیم باید تمامی عناصر فوق را مد نظر داشته باشیم. بر اساس این تعریف ورودیها جز عملکرد یک سازمان محسوب نمی شوند اما قطعا در سایر عناصر عملکرد تاثیر گذار هستند. ارزیابی

1) Process
2) Output

3) Outcome
4) Impacts

عملکرد یک سازمان را باید نسبت به ورودیهای دریافتی مد نظر قرار داد. و یا فرایندهایی را کنترل کرد که ورودیهای مناسب را برای سازمان جذب می کنند.

همچنین ممکن است برای یک سازمان تاثیرات اهمیت چندانی نداشته باشد و سایر عناصر مهم باشند، در نتیجه هر سازمانی باید مقصود از عملکرد خود را بیان کند و اشاره کند کدام یک از عناصر عملکرد اهمیت بیشتری دارد. زیرا هر سازمان نیاز دارد تعاریف منحصر به فردی را از مفاهیم برای کاربرد در شرایط و موقعیتهای متناسب خویش ارائه کند. (نیلی، ۲۰۰۷)



اما وزن کدامیک بیشتر است نتایج یا فرایندها؟ این موضوع بسته به نوع سیاست سازمانها، نگرش افراد و فرهنگ یک جامعه متفاوت است. اگرچه واژه عملکرد در ذهن بیشتر تداعی کننده نتایج است اما توجه صرف به نتایج و غفلت از بررسی فرایندها موجب خواهد شد تا ارزیابی عملکرد بیشتر معطوف به گذشته باشد و نه آینده

در کشور ما زمانی را به خاطر داریم که فدراسیون فوتبال ایران از سوی کنفدراسون آسیا به عنوان بهترین فدراسیون شناخته شد در حالیکه تیمهای ملی در در رده های مختلف نتایج قابل قبولی کسب نکرده بودند. از این رو رسانه ها و اهالی ورزش نحوه ارزیابی فدراسیونها را زیر سوال برده و در برنامه های تلویزیونی از انتخاب فدراسیون ایران به عنوان بهترین فدراسیون به عنوان یکی از عجایب سال نام می بردند. این وجود رییس فدراسیون فوتبال اعتقاد داشت فدراسیون در مسیر صحیحی حرکت می کند و این انتخاب کاملاً صحیح و به جا بوده است.

در واقع رییس فدراسیون معتقد بود فرایندهایی که در داخل سازمان طراحی و اجرا شده است صحیح بوده و علت انتخاب فدراسیون همین امر بوده است در حالیکه رسانه ها و مردم از فدراسیون کسب نتایج قابل قبول را انتظار داشتند. و نه کیفیت فرایندها را. در مجموع این گونه می توان تصور نمود که در کشور ما نتایج به مراتب اهمیت بیشتری از فرایندها و ورودیهای سازمان دارند تعریف فرهنگ معین از عملکرد نیز این موضوع را تاحدی تایید می کند. در یک تحقیق میدانی که در طراحی مدل تعالی مدیران از ۵۰۰ نفر از مدیران میانی و ارشد سازمانها پرسش شده است، مدیران حدود ۵۰ درصد از نمره عملکرد را به نتایج داده اند و ۲۹ درصد به فرایندها و ۲۱ درصد به ورودیها رای داده اند.

شاید بتوان میان عملکرد و فرمول کار در فیزیک یک تناظر ایجاد کرد. بر اساس فرمول یاد شده میزان کار انجام شده برابر است با مقدار نیروی وارد شده به یک جسم ضربدر جابجایی، بنابراین اگر نیروی زیادی به جسم وارد شود و در عین حال جسم حرکت نکرده باشد عملاً کاری انجام نشده است. این موضوع شبیه آن است که یک سازمان تلاش زیادی جهت اصلاح و بهبود فرایندهای خود انجام داده باشد اما خروجی مشخصی را در ازای آن بهبودها تولید نکرده باشد پس ممکن است بگوییم که عملکرد (کار) این سازمان خیلی ضعیف بوده چون جابه جایی (خروجی) حاصل نشده است.

۱-۳ اندازه گیری عملکرد

هری هتری^۱ با قیاس فعالیت های ورزشی با عملکرد سازمان اشاره می کند "تا زمانی که شما امتیازها را پنهان کرده اید، تشخیص اینکه در مسابقه شکست خورده اید یا پیروز شده اید دشوار است". امروزه اهمیت اندازه گیری عملکرد بر کسی پوشیده نیست. در واقع فلسفه اصلی اندازه گیری عملکرد آگاهی از سطح عملکردی است که سازمان در آن قرار دارد. مطمئناً تا زمانی که وضعیت موجود را ندانیم نمیتوانیم آنرا بهبود دهیم. در یک مسابقه فوتبال برای اینکه به پیروزی برسیم ابتدا باید ببینیم چند گل خورده ایم

1) Harry Hatry

و چند گل زده ایم. اندازه گیری عملکرد در واقع همان مشخص کردن امتیازهایی است که سازمان در عرصه کسب و کار خود به دست آورده است. اندازه گیری عملکرد مشخص می کند در چه جاهایی کارها به خوبی پیش می رود تا بر اساس آن بتوان مبنای موفقیت را فراهم کرد و روشن می کند در چه جاهایی کارها به خوبی پیش نمی رود تا بتوان اقدامات اصلاحی را در آن موارد به کار گرفت. (آرمسترانگ ۲۰۰۹)

برای اینکه بتوانیم امتیازهای کسب شده توسط سازمان را محاسبه و نمایش دهیم نیاز داریم ابتدا به بررسی اهداف و مقاصد سازمان بپردازیم و پس از میزان دست یابی به اهداف و اولویتها را مشخص کنیم در عین حال نیز باید بررسی کنیم از چه طریقی به این اهداف دست پیدا کرده ایم. آیا در این راه منابع زیادی را به هدر داده ایم؟ آیا از رویه های مناسب و بدیعی استفاده کرده ایم. از دو بخش فوق می توانیم تحت عنوان مفاهیم کارایی و اثر بخشی یاد کنیم. به اعتقاد ایکاف^۱ (۱۳۸۶) عملکرد هر سازمان از همین دو بعد تشکیل شده است کارایی همه کارهایی که انجام می دهد (کارها را درست انجام دادن) و اثر بخشی آنچه که انجام می دهد (کارهای درست انجام دادن، ارزشها). بنیادین باید برای مشخص کردن امتیازهای سازمان یا همان مشخص کردن سطح عملکرد فعلی باید این دو بعد را مورد سنجش قرار دهیم. برای سنجش این ابعاد نیاز به معیارهایی داریم که مشخص کننده اولویتهای سازمان است از این معیارهای تحت عنوان شاخص های عملکرد سازمان یاد می شود. این شاخص ها یا به صورت کمی هستند و یا کیفی هستند که باید در نهایت برای نمایش تحت عنوان یک امتیاز به عدد تبدیل شده و کمی شوند. پس می توان عنوان داشت: اندازه گیری عملکرد فرایند کمی سازی کارایی و اثربخشی است (تنجن^۲، ۲۰۰۴) که به تعریف، مشاهده و بکارگیری شاخص های عملکرد سازمان در یک قاعده منظم می پردازد. (پویستر^۳، ۲۰۰۳)

چرا اندازه گیری عملکرد؟

سازمان به همان اندازه به یک سیستم اندازه گیری عملکرد احتیاج دارد که شما برای مرتب کردن وضع ظاهری خود به یک آینه احتیاج دارید. یک سیستم اندازه گیری عملکرد همانند یک آینه وضعیت فعلی سازمان را به ذینفعان آن نشان می دهد تا آنها با استفاده از آن اوضاع سازمان را سروسامان دهند.

برنارد مار^۴ (۲۰۰۸) اشاره می کند که علی رغم تمام دلایل ذکر شده برای نیاز به اندازه گیری عملکرد، در مجموع سه دلیل عمده را می توان برای نیاز به اندازه گیری عملکرد می توان ذکر کرد:

۱. کنترل رفتار

یکی از اهداف اصلی اندازه گیری عملکرد ایجاد شاخصهایی است جهت کنترل رفتار افراد و فعالیتها. در واقع اندازه گیری عملکرد به شناسایی اختلاف عملکرد واقعی افراد و فعالیتها با عملکرد مورد انتظار (هدف) می پردازد و سعی میکند تا این فاصله را به حداقل ممکن رسانده و حذف نماید. در واقع اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد با متصل شدن با نظام پاداش می کوشد سازمان را در دست یابی به اهداف از پیش تعیین شده اش یاری کند.

۲. گزارش دهی خارجی

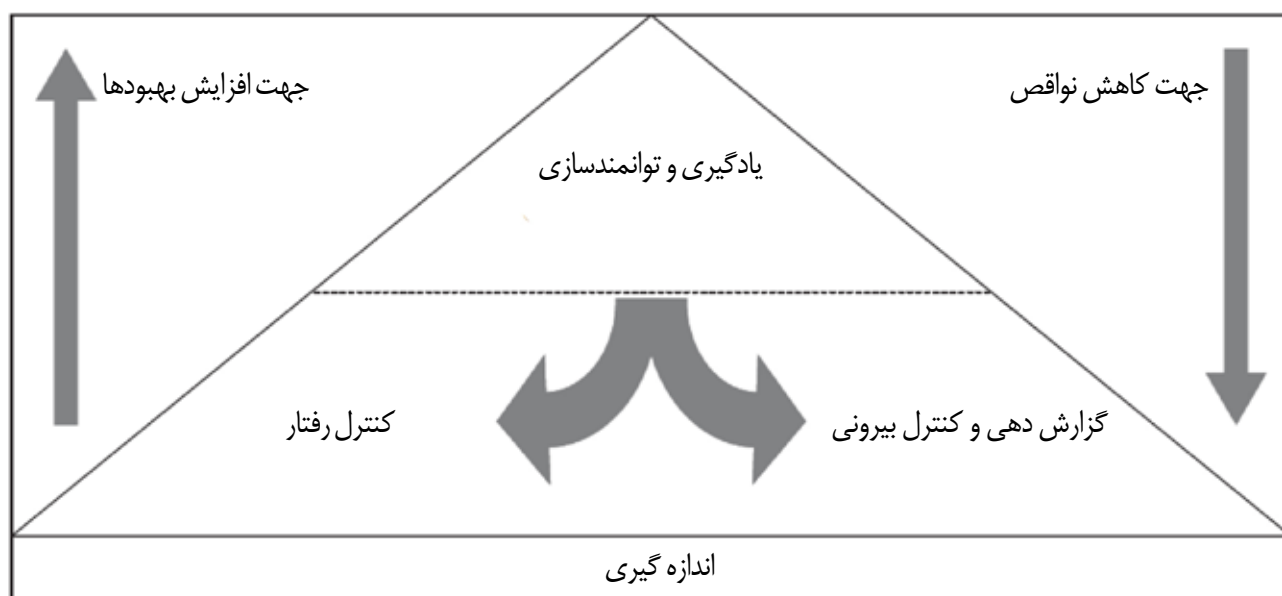
یکی از کاربردهای اندازه گیری عملکرد تولید اطلاعات مورد نیاز ذینفعان خارجی سازمان است. اندازه گیری عملکرد باید با شناخت نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی شاخصهایی را طراحی کند تا در قالب گزارش های منظم نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی را برآورده نماید. این گزارش ها می توانند در قالب گزارشهای سالیانه مالی گزارش و حسابداری، گزارشهای تاثیرات محیطی و یا هر نوع گزارش سفارشی مورد نیاز ذینفعان تهیه شود.

۳. یادگیری و توانمند سازی

اندازه گیری عملکرد با طراحی و ایجاد شاخص های عملکرد موجب می شود تا کارکنان به اطلاعاتی دسترسی پیدا کنند که آنها را تحلیل نتایج و وضعیت سازمان توانمند نمود و موجوبات یادگیری آنان را فراهم می آورند. در واقع شاخص های اندازه گیری عملکرد کارکنان را به اطلاعاتی مجهز می کند تا توانایی تصمیم سازی در خصوص موضوعات راهبردی سازمان کسب نموده و بهبود و یادگیری مستمر را در سازمان فراهم آورند. رابطه بین این سه دلیل در شکل صفحه بعد نشان داده شده است.

1)Ackoff
2)Tangen

3)Poister
4)Bernard Marr



پس آنچه در اندازه گیری عملکرد اهمیت دارد بیان مفاهیم کارایی و اثر بخشی به صورت کمی و در قالب اعداد است. از نظر تنجین سیستم اندازه گیری عملکرد مجموعه‌ای از معیارها است که برای ارزیابی عملکرد به کار می‌رود. پویستر (۲۰۰۳) نیز اشاره می‌کند یک سیستم اندازه گیری عملکرد برای پشتیبانی از سایر کارکردهای مدیریت زیر به کار می‌رود:

- نظارت و گزارش دهی
- برنامه ریزی راهبردی
- بودجه ریزی و مدیریت مالی
- مدیریت برنامه ها
- ارزشیابی برنامه ها
- بهبود کیفیت و بهبود فرایند
- مدیریت قراردادهای
- ارتباط با جامعه و مردم (جهت ارائه گزارش و معرفی دستاورد های سازمان)

سیستم اندازه گیری عملکرد

اندازه گیری عملکرد مفهومی است که تمام سازمانها جهت اطلاع از میزان موفقیت خود به آن نیاز دارند و یک سیستم اندازه گیری عملکرد (PMS) سیستمی است شامل مجموعه ای از معیارهاست که برای کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیتها، مورد استفاده قرار می گیرند. معیارهایی که برای کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیتها به کار می رود همان شاخص ها یا سنجه های عملکرد هستند (تنجین ۲۰۰۴). قطعاً از ویژگیهای یک سیستم تعامل مشخص میان اجزای آن است، در نتیجه صرف طراحی و جمع آوری مجموعه ای از شاخص ها منجر به ایجاد یک سیستم اثربخش نخواهد شد.

سیستم اندازه گیری عملکرد به عنوان یک سیستم شامل عناصری است که در تعامل با یکدیگر به سر می برند:

۱. ابعاد عملکرد: این بخش ابعاد اصلی و مهم یک سیستم اندازه گیری عملکرد را نمایان می کند. در واقع در این بخش مشخص می شود که چه چیزی باید اندازه گیری شود. برای مشخص کردن ابعاد اصلی عملکرد باید در پی یافتن یک چارچوب اندازه گیری عملکرد باشیم که در فصلهای بعد به طور خاص مورد بررسی قرار می گیرند.

۲. شاخص های اندازه گیری عملکرد: شاخص ها همان طور که اشاره شد معیارهایی هستند که برای کمی کردن کارایی و اثر بخشی مورد استفاده قرار می گیرند. این شاخص ها بر اساس ابعاد عملکرد سازمان و چارچوبهای اندازه گیری عملکرد

به کار گرفته خواهند شد.

۳. ساختار سیستم: ساختار سیستم اندازه گیری عملکرد در واقع نمایان گر دامنه این سیستم است. اینکه سیستم اندازه گیری عملکرد در سطح واحدها، برنامه ها، افراد و در نهایت کل سازمان چگونه به کار گرفته میشود و شاخص ها عملکرد در این ساختار چگونه به یکدیگر متصل می باشند.

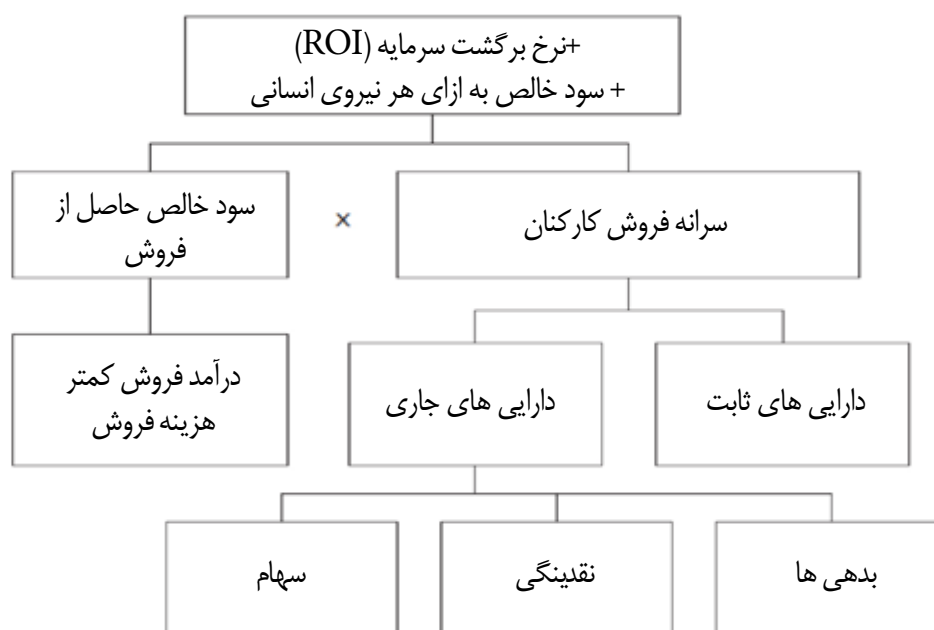
۴. فرایند اندازه گیری عملکرد: اینکه اطلاعات برای شاخص های اندازه گیری عملکرد در چه دوره های زمانی جمع آوری می شود؟ چگونه نتایج حاصل از نظام اندازه گیری عملکرد به سایر نظام های سازمان متصل می شود؟ شیوه و زمان ارائه گزارشهای به چه صورت می باشد؟ از جمله مواردی است که باید در این حوزه مشخص گردد.

چارچوبهای اندازه گیری عملکرد

در برخی منابع اولین نشانه های اندازه گیری عملکرد را مربوط استفاده از دانش حسابداری به عنوان یک روش ارزیابی عملکرد در دست نوشته های راهبان ونیزی دانسته اند که موفق شدند یک سیستم حسابداری را در قرن سیزدهم ابداع نمایند. (نیلی، ۲۰۰۷) سنجش عملکرد به صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی، از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط ((رابرت اون)) در اسکاتلند و در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید بطوریکه کالاهای تولید شده با استفاده از چوبهایی در رنگهای مختلف درجه بندی شدند که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت محصول و یا ستاده سازمان بوده است. در عصر حاضر، ارزیابی عملکرد در مقایسه با گذشته تکامل یافته و همگام با سیر توسعه اندیشه های مدیریت، ماهیت و کارکردهای آن توسعه زیادی یافته است. سنجش عملکرد به معنای امروزی آن و به شکلی که اکنون وجود دارد، در دهه ۱۹۰۰ میلادی ایجاد شد. سازمان ها می پنداشتند که برای درک موفقیت و روند رشد خود نیاز به جمع آوری و جمع بندی اطلاعات موجود دارند. از طرفی هم بیشتر اطلاعات در این دوره، اطلاعات مالی و حسابداری بودند و شرکت ها از مفاهیمی مانند سود و گردش سرمایه، برای ارزیابی سازمان هایشان استفاده می کردند.

در سال ۱۹۵۱ شرکت جنرال الکتریک^۱ یک سیستم اندازه گیری پروژه را راه اندازی کرد که قصد داشت معیارهایی را توسعه دهد که قادر باشند در یک مبنای غیر متمرکز به کاربرده شوند. (نیلی به نقل از مایر و گوپتا، ۱۹۹۴) شایع است که این پروژه تا دوازده سال بعد از راه اندازی مورد استفاده قرار گرفته است.

اولین چارچوب که جهت اندازه گیری عملکرد مورد استفاده قرار گرفت هرم نسبت های مالی^۲ بود که توسط شرکت دوپوند مورد استفاده قرار گرفت. این چارچوب طیف گسترده ای از نسبت های مالی را به بازگشت سرمایه متصل می ساخت.



1) General Electric

2) pyramid of financial ratios

این چارچوب دارای یک ساختار سلسله مراتبی واضح و آشکار است که شاخص‌هایی از سطوح مختلف را به هم پیوند داده است. یکی از نقاط قوت این چارچوب این است که مدیریت سازمان جهت کشف دلایل ایجاد عملکرد فعلی می‌تواند شاخص‌های مطرح در لایه‌های توصیف شده آنها را دنبال نموده تا به سر منشا اصلی برسد.

این رویکردها که تنها معیارهای مالی را مد نظر قرار می‌داد تا سال ۱۹۸۰ میلادی ادامه داشت. در این سال انقلابی در سنجش عملکرد رخ داد و تغییرات زیادی در آن به وجود آمد که باعث تغییر در بازارهای جهانی، شکوفایی و تکامل در حوزه سنجش عملکرد طی سال‌های گذشته بوده است.

یک چارچوب اندازه‌گیری عملکرد در پی آن است تا ابعاد اصلی عملکرد سازمان را مشخص کند. و به این سؤال مهم پاسخ دهد که چه چیزی باید اندازه‌گیری شود. چارچوبهای مفهومی زیادی برای اندازه‌گیری عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است که برخی از آنها مختص اندازه‌گیری عملکرد طراحی و پیشنهاد شده و برخی نیز که با اهداف دیگری طراحی شده‌اند در این حوزه مورد استفاده قرار گرفته است.

هرچند در برخی منابع از این چارچوبها تحت عنوان سیستمهای اندازه‌گیری عملکرد یاد شده است اما برخی از آنها تمام عناصر لازم را برای ایجاد یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد به تعبیری که گفته شد، بیان نمی‌کنند. چنانچه سیستم اندازه‌گیری عملکرد را با تعریف نه چندان دقیق مجموعه‌ای از شاخص‌ها که برای کمی کردن کارایی و اثر بخشی به کار می‌روند بپذیریم می‌توان از برخی از این چارچوبها تحت عنوان سیستم یاد کرد. دسته‌بندی‌های متفاوتی در خصوص این چارچوبها ارائه شده اما "مار و شای‌ما"^۱ چارچوبهای گوناگون سنجش عملکرد را در سه حوزه گوناگون دسته‌بندی کرده‌اند:

۱. رویکردهای سنجش عملکرد مانند: هزینه یابی بر مبنای فعالیت، ارزش سهامداران
۲. چارچوبهای سنجش عملکرد به طور برجسته مانند: کارت امتیازی متوازن کاپلان و نوترن
۳. چارچوبهای خود ارزیابی عملکرد مانند: مدل‌های تعالی کسب و کار

رویکردهای سنجش عملکرد

در این نوع ارزیابی‌ها، سیستم وجود ندارد و ارزیابی سازمان تنها به رویکردهای مالی معطوف می‌شوند مانند: ارزش افزوده سهامداران و یا کسب سود مالی بیشتر در کوتاه مدت.

چارچوبهای سنجش عملکرد

هر یک از این چارچوبها، چیدمان خاصی را پیشنهاد می‌کنند که سنجشهای عملکردی سازمان باید مطابق آن ساختار یابند. در تعدادی از این مدل‌ها، فرایندهایی نیز به منظور تبیین نحوه طراحی سنجشها و استقرار سیستم سنجش عملکرد دیده شده است. تعدادی از این چارچوبها، صراحتاً معیارهایی را بر شمرده‌اند که باید در چنین سیستم‌هایی لحاظ گردند. چارچوبهای دیگر تاکید دارند که هر سازمان باید یک سیستم سنجش عملکرد منحصر به فرد داشته باشد و پیشنهادهایی را به مجریان در جهت متوجه ساختن آنها به حوزه‌های خاصی می‌دهد که طراحی سنجشها باید در آن حوزه‌ها صورت پذیرد. (تنجن - ۲۰۰۴) به طور مشخص از کارت امتیازی متوازن می‌توان در این چارچوبها یاد کرد.

چارچوبهای خود ارزیابی

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تامین اهداف سازمانی خود، نیاز به مدلی دارد که بر اساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد. در سال‌های گذشته تلاش‌های زیادی صورت گرفته است تا استاندارد یا چارچوبی یافت شود تا سازمان‌ها بتوانند با استفاده از آن خود را ارزیابی نمایند. به عبارت دیگر تجزیه و تحلیل شکاف^۲ انجام دهند. برای بسیاری از سازمان‌ها توانایی قضاوت در مورد پیشرفت با توجه به مجموعه‌ای از معیارهای قابل قبول، ارزشمند و آگاهی بخش است (اوکلند^۳: ۲۰۰۱).

خودارزیابی و به عبارت دیگر مدل‌های تعالی سازمان یک بررسی نظامند، جامع و منظم در رابطه با فعالیت‌ها و نتایج حاصل از آنها می‌باشد. مدل‌های تعالی به سازمان امکان می‌دهد به طور دقیق نقاط قوت و نواحی نیازمند به بهبود را مشخص نماید و

1) Marr & Shamai

2) Gap Analysis

3) Okland

اقدامات اصلاحی مورد نیاز را برنامه‌ریزی کند و سازمان را در مسیر دست‌یابی به اهداف راهبردی و تعالی سازمان قرار دهد (رازانی: ۱۳۸۱).

مدیریت عملکرد^۱

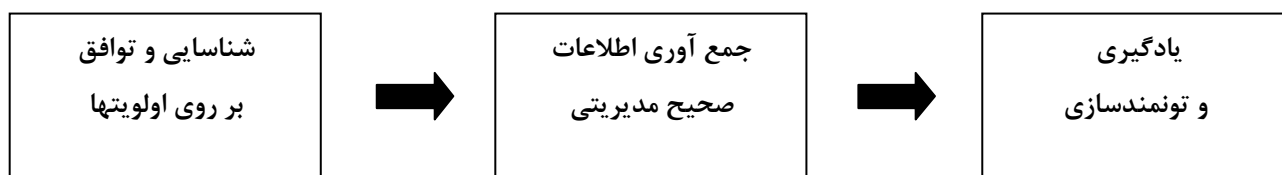
اغلب این مطلب را شنیده‌اید که چیزی را که نتوان اندازه‌گیری کرد نمی‌توان مدیریت کرد. این جمله خود گویای این است که اندازه‌گیری عملکرد مقدمه و بخشی از فرایند کلان‌تری به نام مدیریت عملکرد است، و همان‌طور که پویستر اشاره کرد اندازه‌گیری عملکرد پشتیبانی‌کننده مدیریت عملکرد است.

در یک مسابقه ورزشی صرف محاسبه تعداد امتیازات کسب شده کمکی جهت بهبود عملکرد یک تیم نخواهد بود. بلکه باید پس از مشاهده و محاسبه امتیازها به بررسی نقاط ضعف و قوت تیم پرداخت، و راههایی را جستجو و طراحی کرد تا ضمن برطرف نمودن نقاط ضعف حداکثر بهره‌برداری را از نقاط قوت به عمل آورد. همچنین لازمه این امر مهارت در پیاده‌سازی طرح‌ها و راه‌حل‌های بهبود است.

در یک سازمان اندازه‌گیری عملکرد صرف، تنها شما را از جایی که ایستاده‌اید مطلع می‌کند اما مسیر مشخصی جهت دست‌یابی به موفقیت را روشن نمی‌سازد. مدیریت عملکرد فرایند استفاده از اطلاعات اندازه‌گیری عملکرد است به‌منظور ایجاد اثر مثبت در سیستم‌ها، فرایندها و فرهنگ سازمان. این کار از طریق تعیین اهداف عملکردی، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و تخصیص منابع مناسب، آگاه کردن مدیران برای تصحیح برنامه‌ها، جهت‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های کاری به‌منظور دستیابی به اهداف، و به اشتراک گذاشتن نتایج عملکردی به‌منظور ادامه راه دستیابی به هدف انجام می‌پذیرد.

به تشبیه برنارد مار مدیریت عملکرد همانند سفر با یک قایق است. شما سفر را تنها در صورتی آغاز خواهید کرد که مقصد سفر مشخص باشد و در واقع تمام افراد حاضر در قایق دارای یک مقصد بوده و یا برداشتهای مختلفی از مقصد نداشته باشند. در ضمن برای رسیدن به مقصد به یک نقشه مشخص و دقیق احتیاج دارید (برنامه‌ریزی و راهبرد) پس از آنکه بندرگاه را ترک کردید مدام باید به بررسی این موضوع بپردازید که آیا به لحاظ مکانی و زمانی طبق نقشه حرکت کرده‌اید (اندازه‌گیری عملکرد) چنانچه مطابق نقشه حرکت کرده‌اید باید به مسیر خود ادامه دهید و در غیر این صورت شیوه و نحوه حرکت خود را اصلاح کنید (طراحی اقدامات بهبود) و آنها را به کارگیرید. این اعمال آنقدر تکرار می‌شود تا به مقصد برسید. او سه مرحله اصلی زیر را برای مدیریت عملکرد سازمانی پیشنهاد می‌دهد:

ابتدا شما نیاز دارید تا موضوعات و اولویتهایی که برای سازمانتان مهم است مشخص کرده و روی آنها توافق کنید. سپس باید به جمع‌آوری اطلاعات بپردازید تا مشخص کنید آیا مطابق برنامه جهت دست‌یابی به اولویتهای حرکت می‌کنید یا خیر و در انتها نیاز دارید تا از اطلاعات جمع‌آوری شده به یک بینش خاص دست پیدا کنید تا موجبات بهبود عملکرد را فراهم کنید. که این بهبود از طریق یادگیری و تونمندسازی رخ خواهد داد.



گام ۱ - شناسایی و توافق بر روی اولویتهای:

در این گام باید پیامدهای حاصل از اقدامات سازمان و خروجی‌هایی که آنها را پدید خواهند آورد مشخص شده و از طریق ترسیم نقشه‌های استراتژی راه دست‌یابی به آنها نیز تدقیق گردد. همچنین در این گام باید روشن گردد که توانمندسازها و منابعی که سازمان از آنها استفاده می‌کند چه خواهد بود و ذینفعان سازمان چه انتظاری از سازمان دارند و معیارهای اصلی آنها برای ارزیابی سازمان چیست. به‌طور مشخص این مرحله شامل گام‌های زیر است:

- مشخص کردن اهداف مقاصد و ارزشهای سازمان
- بیان پیامدها، خروجیها و ارزشهای پیشنهادی
- شناسایی ورودیها، شایستگیها و منابع سازمان

- طراحی راهبردها و ترسیم نقشه های استراتژیک
- همسو کردن سازمان با راهبردها

گام ۲- جمع آوری اطلاعات صحیح مدیریتی:

در این بخش باید با استفاده از متدولوژیها و چارچوبهای اندازه گیری عملکرد به طراحی شاخصهای ارزیابی عملکرد پرداخت و باید به این سوال پاسخ دهیم که چه چیزی و چگونه باید اندازه گیری شود. در واقع باید به وسیله شاخص های ارزیابی عملکرد به جمع آوری اطلاعاتی پرداخت تا مشخص شود که نسبت به اولویتها و اهداف چقدر انحراف داریم. به طور مشخص این مرحله به موارد زیر اشاره دارد:

- ایجاد پرسشهای کلیدی عملکرد
- طراحی شاخص های عملکرد
- اندازه گیری عملکرد

گام ۳- یادگیری و توانمند سازی:

در این گام باید با برگزاری جلسات بهبود عملکرد از طریق تحلیل نتایج اندازه گیری عملکرد به طرح ریزی اقدامات بهبود پرداخت. این گام دو دستاورد مهم را به همراه خواهد داشت اول طراحی و توسعه طرح های بهبود و دوم یادگیری و توانمندسازی کارکنان از طریق بررسی و تفسیر نتایج حاصل از اندازه گیری عملکرد، که دومین دستاورد مهم تر است. گامهای زیر برای دست یابی به دست آورد فوق لازم است:

- ترویج و گسترش یک فرهنگ مبتنی بر عملکرد
- تجهیز مدیریت عملکرد به دستورالعملهای نرم افزاری
- یادگیری از طریق اقدامات انجام شده در حوزه مدیریت عملکرد

در مجموع می توان عنوان داشت که مدیریت عملکرد مجموعه اقداماتی است که یک سازمان جهت مدیریت تک تک عناصر عملکرد باید انجام دهد تا به موفقیت و اهدافی که برای خود ترسیم نموده است دست یابد. این اقدامات نه به صورت پراکنده و مجزا از هم بلکه به صورت منسجم و در قالب یکی از سیستم های سازمان طراحی و پیاده سازی خواهد شد. بدیهی است با مبنا قرار دادن یک نگاه کل نگر باید ارتباط این سیستم را با سایر سیستمهای سازمان در هنگام طراحی و پیاده سازی مد نظر قرار داد.

