

ارزیابی عملکرد سازمان

Organizational Performance Assessment

مقدمه

امروزه در سراسر جهان با تغییرات سریع فناوری، ارزیابی های کوتاه مدت اهمیت یافته و شاخص های غیر مالی، پایه و اساس ارزیابی عملکرد سازمانی شده اند. بسیاری از انتقادات وارد بر سیستم های سنتی سنجش عملکرد، ناشی از ناکامی آنها به خاطر تمرکز بر شاخص های مالی می باشد. سازمان های پیشتاز و متعالی در جستجوی راه های ورود به مباحثی چون مدیریت کیفیت، توجه به مشتری و تحقیق و توسعه و نوآوری در ارزیابی منظم عملکردشان می باشند.

تعریف

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش عملکرد واقعی، مقایسه آن با اهداف و استانداردهای از پیش تعیین شده (که می تواند کمی باشد) و شناسایی انحراف از اهداف عملکردی. با مروری بر ادبیات موضوع می توان اهداف عملکردی را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

- ۱- **اهداف راهبردی:** که شامل مدیریت راهبردی و تجدید نظر در راهبردهاست.
- ۲- **اهداف ارتباطی:** که بررسی وضع موجود، نشان دادن مسیر آینده، ارایه بازخورد و الگوبرداری از سامانه های دیگر را دربر می گیرد.
- ۳- **اهداف انگیزشی:** که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.

خلاصه تفاوت های معیارهای نوین و سنتی ارزیابی عملکرد

معیارهای سنتی ارزیابی عملکرد	معیارهای نوین ارزیابی عملکرد
بر سیستم حسابداری سنتی مبتنی است.	مبتنی بر استراتژی سازمان است.
عمدتاً مالی است.	عمدتاً غیر مالی است.
به مدیران میانی و عالی توجه می شود.	به همه کارکنان توجه می شود.
ضعیف و ناقص (هفتگی و ماهانه) پیچیده، متضاد و گمراه کننده است.	جزیی (برحسب ساعت یا روزانه)، ساده، دقیق و آسان است.
منجر به ناخوشنودی کارکنان می شود.	منجر به رضایت کارکنان می شود.
سطح عملیاتی سازمان کانون توجه نیست.	اغلب در سطح عملیاتی به کار برده می شود.
چهارچوب ثابت دارد.	چهارچوب ثابت ندارد. (بستگی به نیازها دارد)
در شرایط و موقعیت ها تفاوتی نمی کند.	متناسب با موقعیت و شرایط تغییر می کند.
در طول زمان تغییر نمی کند.	در طول زمان برحسب نیاز تغییر می یابد.
هدف اصلی نظارت بر عملکرد است.	هدف اصلی، بهبود عملکرد است.
برای مدیریت تولید بهنگام، مدیریت کیفیت جامع و نظایر این کاربرد ندارد.	در همه موارد عملی و قابل کاربرد است.
در دستیابی به بهبود مستمر کمک نمی کند.	در دستیابی به بهبود مستمر کمک می کند.

صرفاً با وضع اهدافی روشن و صریح می توان عملکرد سازمان را ارزیابی کرد.

وقتی یک سیستم خوب کار نکند سازمان صدمات جبران ناپذیری را باید تحمل کند.

- متفاوتند. به بیان دیگر یک شاخص برای تمامی واحدها و یا سازمان ها مناسب نیست.
- ۴- این موضوع درباره شاخص ها حایز اهمیت است که با تغییر محیط، شاخص ها نیز تغییر می یابند.
- ۵- شاخص های عملکرد باید برای استفاده، آسان و ساده باشند.
- ۶- شاخص های عملکرد باید باز خورد سریعی را ارایه دهند.
- ۷- شاخص های عملکرد باید به گونه ای طراحی شوند که موجب بهبود مستمر گردند و تنها به نظارت و کنترل ساده بسنده نشود.

ویژگی های اختصاصی شاخص های ارزیابی عملکرد

- یک شاخص ارزیابی عملکرد لازم است از شش ویژگی زیر که به اختصار (SMART&D) نامیده می شود برخوردار باشد.
- ۱- Specific (S): مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی جامع و مانع، شفاف و ساده و روشن و رسا باشد به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.
- ۲- Measurable (M): قابل اندازه گیری باشد. سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. قابلیت تعریف عملکرد کیفی در قالب متغیرهای کمی را نیز داشته باشد. به عبارتی ساده تر قابل تبدیل به واحد سنجش از جمله متر یا پول باشد.
- ۳- Achievable (A): قابل دستیابی باشد.
- ۴- Realistic (R): واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها، ماموریت ها، خط مشی، راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.
- ۵- Time frame (T): چهار چوب و محدوده زمانی و دوره ارزیابی معین داشته باشد.
- ۶- Database (D): بانک اطلاعاتی، یعنی داده ها و اطلاعات لازم مربوط به شاخص وجود داشته باشد.



اگر چه نسبت به زمان ارایه این مدل، تغییرات بسیاری در صنعت رخ داده است اما همچنان این هفت شاخص از اهمیت بالایی در عملکرد سازمان برخوردارند. با وجود این، مدل فوق دارای محدودیت های اساسی نیز هست. به عنوان مثال در آن به «انعطاف پذیری» که یکی از ضروریات بازارهای دهه اخیر است توجهی نمی شود. از محدودیت دیگر مدل، بی توجهی به مشتریان سازمان است.

۲- مدل ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)

«کیگان» در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد. (شکل زیر) نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های داخلی و خارجی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد. اما این مدل به خوبی و به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی دهد.

مالی

* وضعیت هزینه های رقابتی
* هزینه های مربوط به R&D

غیر مالی

* تعداد تکرار خرید
* تعداد شکایت های مشتریان
* میزان سهم بازار

بازاریابی

* هزینه طراحی
* هزینه مواد
* هزینه تولید

* سیکل زمانی طراحی
* درصد تحویل های به موقع
* تعداد محصولات جدید

تولید



ویژگی های عمومی شاخص های ارزیابی عملکرد

- ۱- شاخص ها باید به طور مستقیم به استراتژی سازمان مربوط شوند.
- ۲- شاخص های عملکرد غیر مالی نیز باید مورد توجه قرار گرفته و انتخاب شوند.
- ۳- باید به این نکته توجه کرد که شاخص های عملکرد در موقعیت های مختلف

شخص دورانیش از تجربه هایش درس می گیرد، شخص خردمند از تجربیات دیگران.

ارزیابی عملکرد سازمان یک مؤلفه حیاتی برای موفقیت آن است.

مراحل اجرا

ارزیابی عملکرد دارای پنج مرحله زیر است:

- ۱- ارایه فرم ارزیابی
- ۲- تعریف معیارهای عملکرد
- ۳- تنظیم خطوط راهنما برای بازخورد
- ۴- ایجاد رویه های انضباطی
- ۵- تنظیم یک برنامه ارزیابی

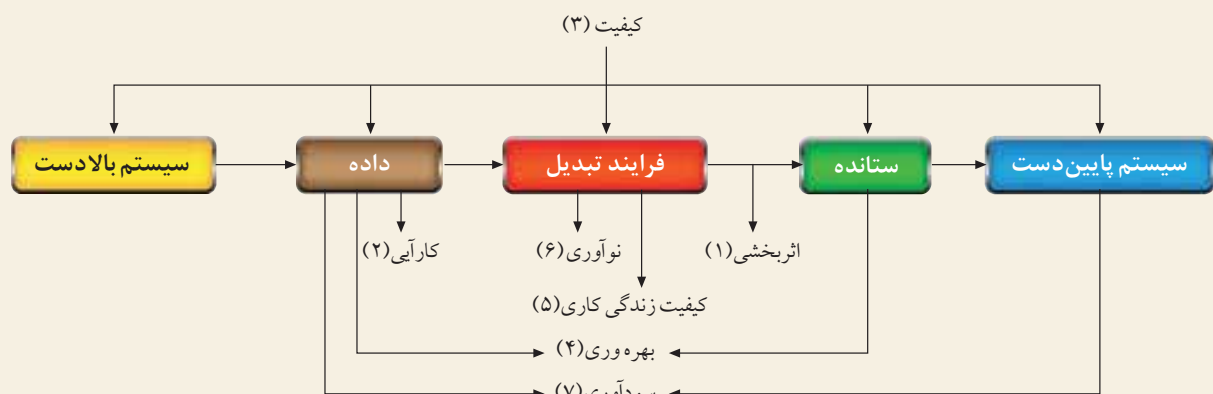
مدل های نوین

نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند. بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمان های مختلف ایجاد گردید که به عنوان نمونه به دو مدل اشاره می شود:

۱- مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)

در این مدل، عملکرد یک سازمان ناشی از روابط پیچیده بین هفت شاخص به شرح زیر است:

- ۱-۱. اثربخشی که عبارت است از «انجام کارهای درست، در زمان مناسب و با کیفیت مناسب». در عمل، اثربخشی با نسبت خروجی های واقعی به خروجی های مورد انتظار معرفی می شود.
 - ۲-۱. کارایی که معنای ساده آن «انجام درست کارها» است و با نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی تعریف می شود.
 - ۳-۱. کیفیت که مفهومی گسترده دارد و برای ملموس تر کردن مفهوم کیفیت آن را از جنبه های مختلف بررسی و اندازه گیری می کنند.
 - ۴-۱. بهره وری که با تعریف سنتی، نسبت خروجی به ورودی معرفی شده است.
 - ۵-۱. کیفیت زندگی کاری که بهبود آن کمک زیادی به عملکرد سازمان می کند.
 - ۶-۱. نوآوری که یکی از اجزای کلیدی برای بهبود عملکرد است.
 - ۷-۱. سودآوری که هدف نهایی هر سازمانی است.
- شکل زیر رابطه این هفت شاخص را نشان می دهد.



اگر ندانید به کجای روید هیچ برنامه ای با برنامه دیگر فرق نمی کند.

اگر بخواهید باز خورد و نقد فراوانی از عملکرد ما به دستمان برسد، باید بدانید چه اموری ارزش دریافت باز خورد را دارند و چه اموری ندارند.

نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه، تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۲۰ - e-mail: bahrevari@um.ac.ir

برخی شاخص های عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این نظام ها احساس می شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که نظام ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است.

۲- متوازن باشد: این موضوع که نظام ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود، بسیار حیاتی است. یک نظام ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخص های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخص های مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی به نتایج کوتاه و بلندمدت، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...) جنبه های مختلف (نظیر مشتریان، ذی نفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) توجه داشته باشد.

۳- مانع از بهینه سازی بخشی در سازمان شود: از آنجا که شاخص های عملکرد بر رفتار کارکنان اثر گذار است، مجموعه ای نامناسب از شاخص ها می تواند به رفتار غیر متوازن کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر، کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواست های مدیران باشد و بهبود عملکرد واحد آنها به دیگر قسمت ها و یا حتی عملکرد کلی سازمان آسیب برساند. یک نظام ارزیابی عملکرد باید از بهینه سازی های غیر جامع جلوگیری کند.

۴- تعداد شاخص های عملکرد آن محدود باشد: برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخص های عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخص ها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده ای نمی شود هدر دادن زمان و سرمایه است. بنابراین، ضروری است که تنها داده هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست، گردآوری شوند. همچنین افزایش تعداد شاخص های عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می دهد که این امر موجب می شود امکان اولویت بندی شاخص ها وجود نداشته باشد.

۵- دسترسی به آن آسان باشد: هدف یک نظام ارزیابی عملکرد، دادن اطلاعات مهم، در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این نظام ها آن است که باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات آنها به راحتی بهبود یافته، در دسترس استفاده کنندگان قرار گیرد و برای آنها قابل فهم باشد.

۶- شامل شاخص های عملکرد جامع باشد: یک شاخص عملکرد باید هدفی مشخص داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخصی تعریف شود. همچنین چهارچوب زمانی نیل به آن غایت مشخص شود.



نتیجه گیری

با توجه به مدل ها و چهارچوب ها و طبق نظر اکثر صاحب نظران در زمینه ارزیابی عملکرد، می توان ویژگی های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح زیر خلاصه کرد:

۱- از اهداف راهبردی پشتیبانی کند: نظام های ارزیابی عملکرد باید از اهداف راهبردی نشأت گرفته باشند در غیر این صورت این نظام ممکن است فعالیت هایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف راهبردی بگذارد. به علاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، راهبردها تغییر یابند

منابع: ۱- 2003 www.aafp.org

- ۲- معرفی مدیریت عملکرد فراگیر و نقش فناوری اطلاعات، علی صفاییان، مجله صنعت خودرو، شماره ۲، ۱۳۸۶
- ۳- مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، تورج کریمی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۱، مرداد ماه ۱۳۸۵
- ۴- شاخص های عملکرد مدیران، هما غفوریان، مجله تدبیر، شماره ۱۳۳، خرداد ماه ۱۳۸۲
- ۵- ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، غفور رحیمی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۳، مهرماه ۱۳۸۵

تدوین: معاونت طرح و برنامه دانشگاه فردوسی مشهد
با همکاری: سید محمد جعفر جعفریان - احمد رجبی - فاطمه علی پور توفانی
ویراستار ادبی: جعفر چهار محالی

