

ارزیابی عملکرد

مدرس: صادقی

تعاریف

اندازه گیری بر اعداد تمرکز دارد و تصویر ذهنی و دقیقی از واقعیت در اختیار قرار می دهد. اندازه گیری عملکرد، سنجش دوره ای میزان پیشرفت اهداف کوتاه مدت و بلندمدت و گزارش دهی به مدیران است.

Thakkar, et.al

ارزیابی عملکرد، جمع آوری نظام یافته اطلاعات است که مقایسه موقعیت فعلی را با اهداف، امکان پذیر می سازد. ارزیابی عملکرد لزوماً عددی نیست بلکه می تواند بصورت توضیح، نشانه و یا رنگ باشد.

Marr

تعاریف

از دیدگاه نیلی و همکاران، اندازه گیری عملکرد بعنوان فرآیند کمی سازی فعالیتها تعریف می شود. در این تعریف اصطلاح اندازه گیری با کمی سازی و اصطلاح عملکرد با فعالیت متناظر است. از نظر ایشان عملکرد باید به عنوان اثربخشی و کارایی یک فعالیت تعریف شود.

برداشت از تمام تعاریف اندازه گیری عملکرد:

بکار گیری مجموعه ای چندبعدی از شاخص های عملکرد.

منظور از شاخص های چندبعدی این است که شاخصهای مالی و غیرمالی و نیز شاخصهای گذشته نگر و آینده نگر و همچنین شاخصهای درونی و بیرونی را شامل می شود.

تعاریف

نکات:

- اندازه گیری عملکرد نمی تواند در یک محیط ایزوله انجام شود. اندازه گیری عملکرد تنها در برابر یک چارچوب مرجع که اثربخشی و کارایی فعالیت در برابر آن قضاوت می شود معنا دارد. شاخصهای عملکرد باید منتج از راهبردهای سازمان باشد.
- اندازه گیری عملکرد بر محیطی که سازمان در آن فعالیت می کند تاثیر می گذارد. شروع به اندازه گیری، تصمیم به اندازه گیری چه چیزی، چگونگی اندازه گیری و چگونگی تعیین اهداف اقداماتی هستند که افراد و گروه ها را در یک سازمان تحت تاثیر قرار می دهد. می توان گفت اندازه گیری عملکرد بخشی از سیستم کنترل و برنامه ریزی مدیریت سازمان است.

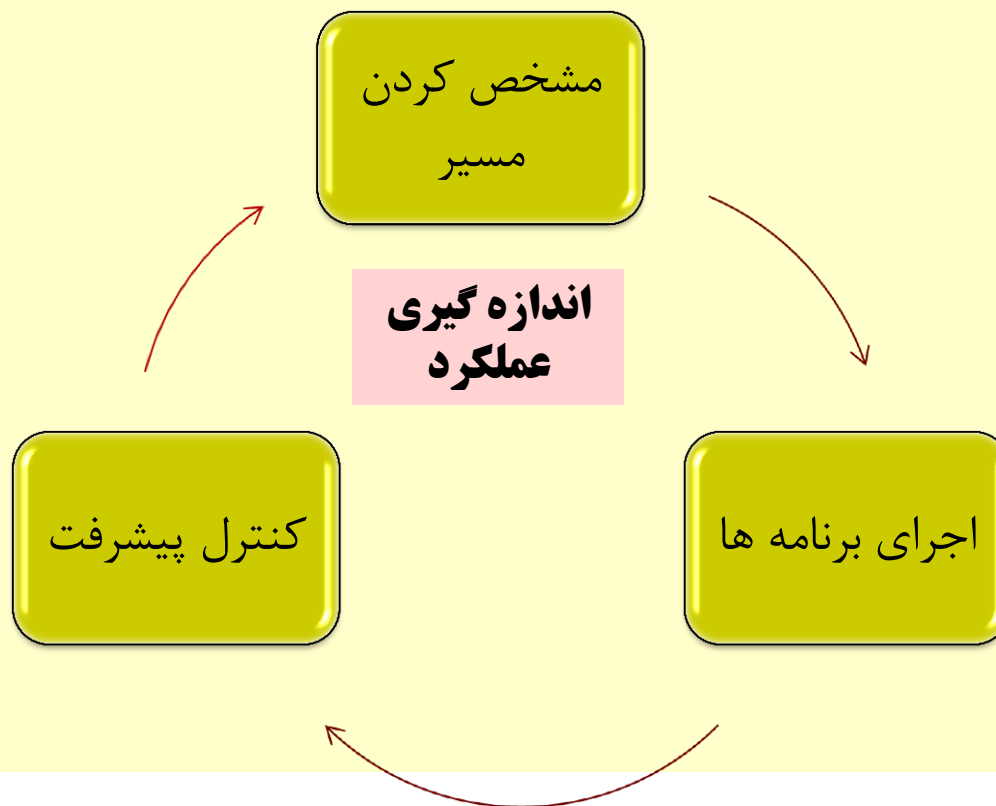
اهداف اندازه گیری عملکرد

پیتر دراگر:

چیزی که قابل اندازه گیری نیست قابل مدیریت نیست.

سایر اهداف اندازه گیری عملکرد

۱- همراستا سازی راهبردها و فعالیتها



رابطه اندازه گیری عملکرد و راهبردها (وسنیسکی، شفقی)

سایر اهداف اندازه گیری عملکرد

۲- کنترل عملیات

۳- مدیریت و تعامل با ذینفعان

۴- کیفیت

۵- ایجاد انگیزه و اعطای پاداش با کارکنان

۶- مسئولیت پذیری

ضرورت استفاده از نظام های ارزیابی عملکرد

- اگر نتوانید عملکرد را اندازه بگیرید، نمی توانید آن را درک کنید.
- اگر نتوانید آنرا درک کنید، نمی توانید آن را کنترل کنید.
- اگر نتوانید آنرا کنترل کنید، نمی توانید آن را بهبود دهید.
- اگر افراد بدانند شما تصمیم دارید آنرا اندازه گیری کنید آن کار را حتما انجام خواهند داد.
- اگر نتایج را اندازه نگیرید، نمی توانید موفقیت و شکست را تمیز دهید.

ضرورت استفاده از نظام های ارزیابی عملکرد

- اگر نتوانید موفقیت را تشخیص دهید، نمی توانید به آن پاداش دهید.
- اگر نتوانید موفقیت ها (یا شکست ها) را تشخیص دهید، نمی توانید آن را حفظ کنید.
- اگر نتوانید موفقیت و شکست را تمیز دهید، نمی توانید از آنها درس بگیرید.
- اگر نتوانید از گذشته درس بگیرید، اشتباهات گذشته را در آینده نیز تکرار خواهید کرد.

نتایج حاصل از اجرای نظام ارزیابی عملکرد

- ۱- تصمیم گیری جهت تخصیص منابع
- ۲- ارزیابی مدیریت و کارکنان
- ۳- مشخص نمودن شکاف های موجود بین اهداف و عملکرد
- ۴- انجام مهندسی مجدد
- ۵- بهبود فرآیندها

سیر تکاملی ارزیابی عملکرد

۱۹۲۵-۱۸۵۰: توسعه حسابداری هزینه و مدیریت

۱۹۹۲-۱۹۸۰: توسعه چارچوب های اندازه گیری عملکرد چندبعدی

۲۰۰۰-۱۹۹۲: توسعه نقشه استراتژی، مدل های کسب و کار و دیاگرام های علت و معلولی

معلولی

سیر تکاملی ارزیابی عملکرد

بنابراین با تعیین محدودیتهای معیارهای عملکرد مالی و در نتیجه روند تکاملی نظام های ارزیابی عملکرد، سازمانها به سمت استفاده از معیارهای غیرمالی نظیر:

- توانایی جذب افراد با استعداد

- کیفیت ارائه خدمات به مشتری

- جوایز کیفیتی

- میزان شکایت کارکنان

- کیفیت استراتژی

- نوآوری

- سهم بازار

روی آوردند.

سیر تکاملی ارزیابی عملکرد



نتیجه

- طی سالهای ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۰ حدود ۵۰ درصد از شرکتها، سیستم ارزیابی عملکرد خود را تغییر دادند.
- حدود ۷۰ درصد از سرمایه گذاران حداقل ۳۰ درصد از تصمیمات خود را با توجه به معیارهای غیر مالی اتخاذ نمودند.

محدودیت‌های ارزیابی عملکرد

- مشکلات مربوط به ارزیابان: آگاهی و دانش، عدم ارتکاب خطا
- فقدان وجود نظام ارتباطات و بازخورد: عدم اطلاع ارزیابی شونده از نقاط قوت و ضعف خود
- مشکلات مربوط به پیامدهای ارزیابی
- فزونی هزینه نسبت به منافع
- کمبود اطلاعات

موانع پیاده سازی سیستم های اندازه گیری عملکرد

نتایج بررسی سیستم های اندازه گیری عملکرد در سازمانهای مختلف در انگلستان

(وسنیسکی، شفتی ۲۰۰۱)

- کمبود حمایت مدیریت سطح بالا

- کمبود درک/جدیت

- فرهنگ نامناسب سازمانی

- انتخاب شاخص های نامناسب

- عدم وجود تفکر راهبردی

- احساس ترس کارکنان

- بروکراسی اداری

موانع پیاده سازی سیستم های اندازه گیری عملکرد

از دیدگاه کاپلان و نورتون ۱۹۹۲

- چشم انداز و اهداف قابل پیروی نیستند.
- عدم اجماع تیم مدیریت ارشد در چگونگی دستیابی به چشم انداز.
- پیوندی بین راهبرد و اهداف واحد سازمانی، تیم و افراد ایجاد نشده است.
- هنگامی که تیم ها و یا واحدهای سازمانی به تعقیب معیارهای عملکرد سنتی خود می پردازند.
- پیوندی بین راهبرد و تخصیص منابع وجود ندارد.
- هنگامی که فرآیند برنامه ریزی راهبردی و بودجه ریزی از هم جدا هستند.
- بازخورد فنی است نه راهبردی.
- هنگامی که بازخورد تنها بر نتایج کوتاه مدت (نظیر شاخص های مالی) متمرکز است.

مقاومت در برابر استقرار سیستم اندازه گیری عملکرد

علت: کمبود درک و وجود ترس و نگرانی از عواقب آن

غلبه بر
مشکل از
طریق

- وجود ساختار اندازه گیری از بالا به پایین
- وجود ساختار بازنگری نظام مند
- وجود فرآیند برنامه ریزی و بودجه ریزی یکپارچه

مدلهای ارزیابی عملکرد

دسته بندی مدل های ارزیابی عملکرد

تقسیم بندی کلی مدل های ارزیابی عملکرد:

الف: مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

ب: مدل های خودارزیابی (مدل های تعالی یا جوایز کیفیتی)

مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

مدل سینک و تاتل

Sink and Tuttle Model (1989)

دارای ۷ معیار زیر است:

- اثربخشی
- کارایی
- کیفیت
- بهره وری
- کیفیت محیط کاری
- نوآوری
- سوددهی

مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

ماتریس اندازه گیری عملکرد

Performance Measurement Matrix (1989)

توسط کیگان و دیگران ارائه و چهار دسته مختلف از عملکرد کسب و کار:

- مالی
- غیرمالی
- درونی
- بیرونی

در آن در نظر گرفته شده است.

مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

مدل نتایج و دلایل

Results and Determinants Model (1996)

توسط مون و فیتزجرالد بر مبنای مفهوم علیت مطرح شد و نشان می دهد که نتایج بدست آمده تابعی از عملکرد گذشته کسب و کار هستند.

عنصر	بعد	نوع معیار
نتایج	معیارهای رقابت پذیری	جایگاه و سهم بازار، رشد فروش، معیارهای مربوط به مشتریان
	معیارهای مالی	سوددهی، نقدینگی، ساختار سرمایه، نسبت های بازار
دلایل	کیفیت خدمت	قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تواضع، صلاحیت، زیباشناسی، دسترس پذیری، تمیزی، امنیت، راحتی، دوستانه بودن، ارتباط و تعامل
	انعطاف پذیری	حجم، سرعت، مشخصات
	بکارگیری منابع	بهره‌وری، کارایی
	نوآوری	عملکرد فرایند نوآوری، عملکرد نوآوری های منفرد

مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

مدل منشور عملکرد

Performance Prism Model (2002)

نیلی و دیگران بر این عقیده اند که اولین چیزی که باید مورد توجه قرار گیرد خواسته ها و نیازهای ذینفعان است و سپس راهبردها می توانند شکل بگیرند:

سوالات مطرح برای سازمان:

ذینفعان ما کیستند و چه چیزی را نیاز دارند؟

ما از ذینفعان چه می خواهیم؟

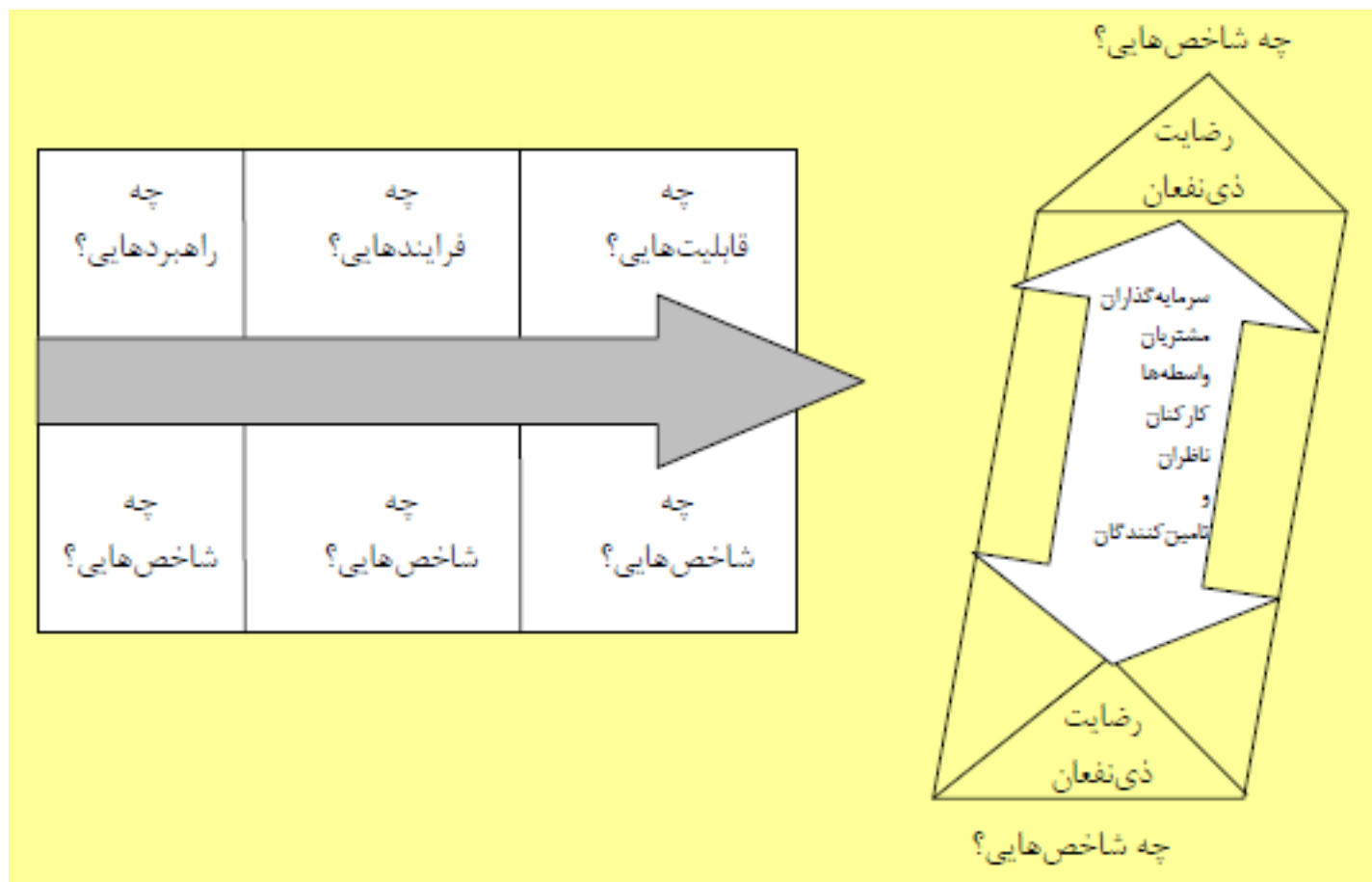
چه راهبرد هایی را باید اجرا کنیم تا این نیازها را پاسخگو باشیم؟

چه فرایندهایی را باید در اختیار داشته باشیم تا ما را قادر به اجرای راهبردمان کند؟

چه قابلیت هایی (از نظر افراد، فعالیتها، تکنولوژی ها و زیرساخت) را باید فراهم بینیم تا بتوانیم

فرایندهایمان را اثربخش تر و کارآمدتر انجام دهیم؟

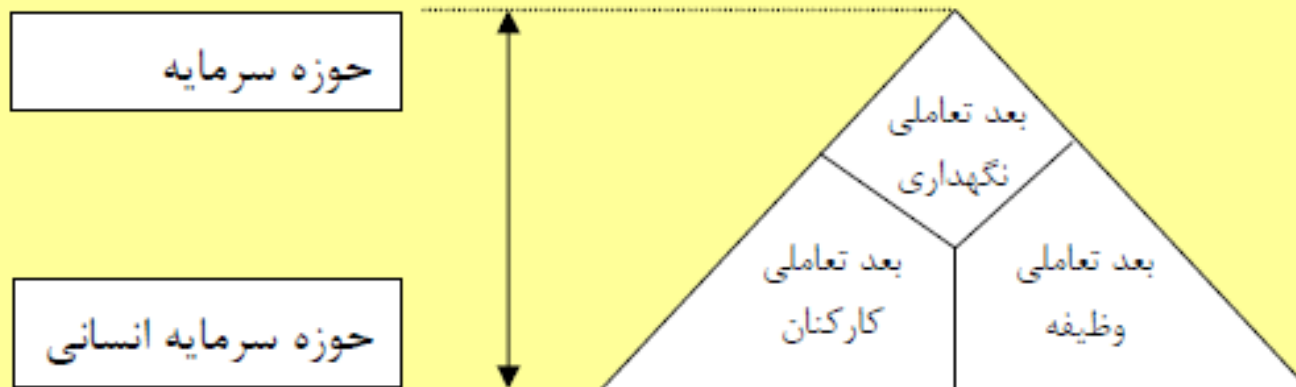
مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد - مدل منشور عملکرد



مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

مدل مثلث خدمات

مدل مثلث خدمات در سال ۱۹۸۸ توسط فارمر برای کمک به درک ارتباط پیچیده بین ابعاد سازمانهای خدماتی توسعه یافته است. مدل مثلث خدمات یک سازمان خدماتی را دارای سه بعد در نظر می گیرد:



مدل های طراحی سیستم اندازه گیری عملکرد

و سایر مدلها:

هرم عملکرد SMART

Strategic Measurement & Reporting Technique (SMART) Performance Pyramid (1991)

Three Dimensional Model (1996)

مدل سه بعدی عملکرد

The Balanced Scorecard (1992)

کارت امتیازی متوازن

.....