

مدیریت عملکرد سازمان

سعید شهباز مرادی (Ph.D)



آمار و حقایق در مورد وضعیت سیستم اندازه گیری عملکرد
در سازمانهای ایرانی

ردیف	وضعیت	درصد
۱	شرکتهای فاقد سیستم اندازه گیری عملکرد	۸۰
۲	شرکتهایی که هیچگونه آموزشی در مورد اندازه گیری عملکرد نداشته اند	۶۰
۳	شرکتهایی که برای اجرای اندازه گیری عملکرد فاقد برنامه کلان هستند	۹۰
۴	فقدان اهداف و مقاصد روشن برای شاخص های عملکردی	۹۰
۵	فقدان اهداف تعریف شده برای شاخص های عملکردی از بالا به پائین	۹۰
۶	تعریف اهداف برای شاخص های عملکرد از پائین به بالا	۸۰
۷	مرتبط نبودن سیستم اندازه گیری عملکرد با سایر سیستم های جاری در سازمان	۸۵

۳
۷۰

عملکرد

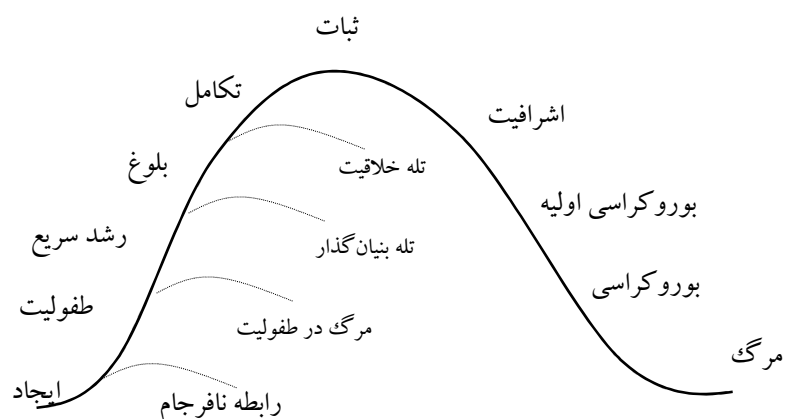
- تلفیقی است از فرایند و نتایج مربوط به فعالیتهایی که بر اساس ماموریت مشخصی صورت می گیرد.

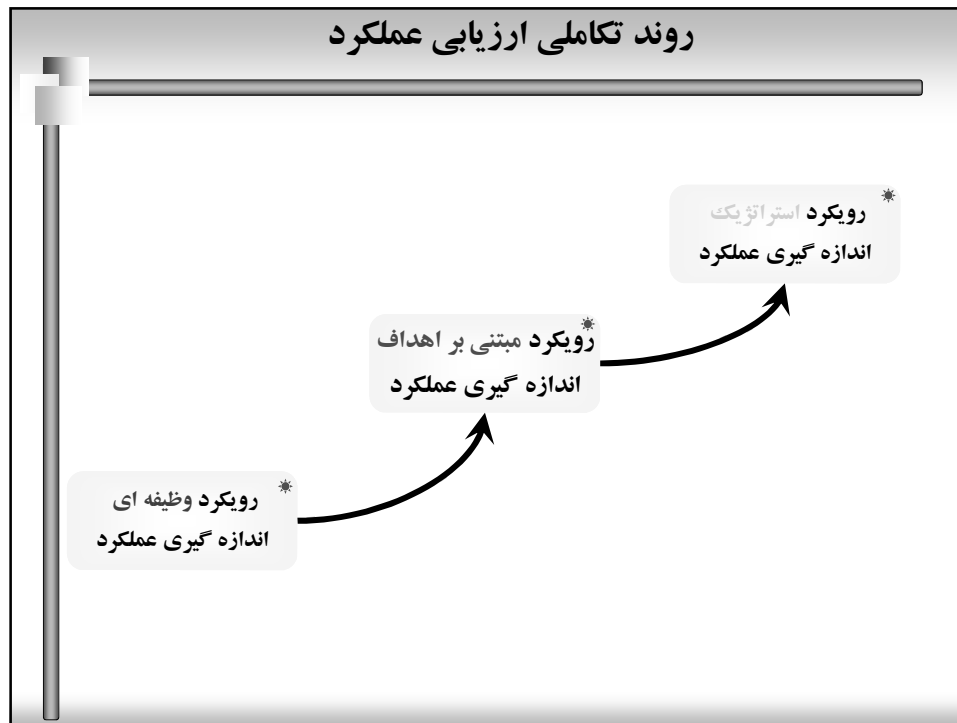
مفهوم ارزیابی عملکرد



- مجموعه‌ای از اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد در فاصله زمان معینی است و به تمامی عوامل مرتبط با کارکرد می‌پردازد.
- مقایسه‌ای است بین آنچه که وجود دارد و آنچه که مطلوب است.
- تعیین ارزش چیزی برای منظور معین و بر اساس معیارهایی مشخص است.
- سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخصهای کمی و کیفی به‌طور دقیق است.
- ارزیابی عملکرد افراد عبارت از سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتار مورد انتظار است.
- فرضیه بنیادی ارزیابی، تمایز و تفاوت افراد و توانایی آنها و قابلیت تغییر این تواناییها و در نتیجه تفاوت کارایی بر مبنای عملکرد آنهاست.

دوره عمر سازمان



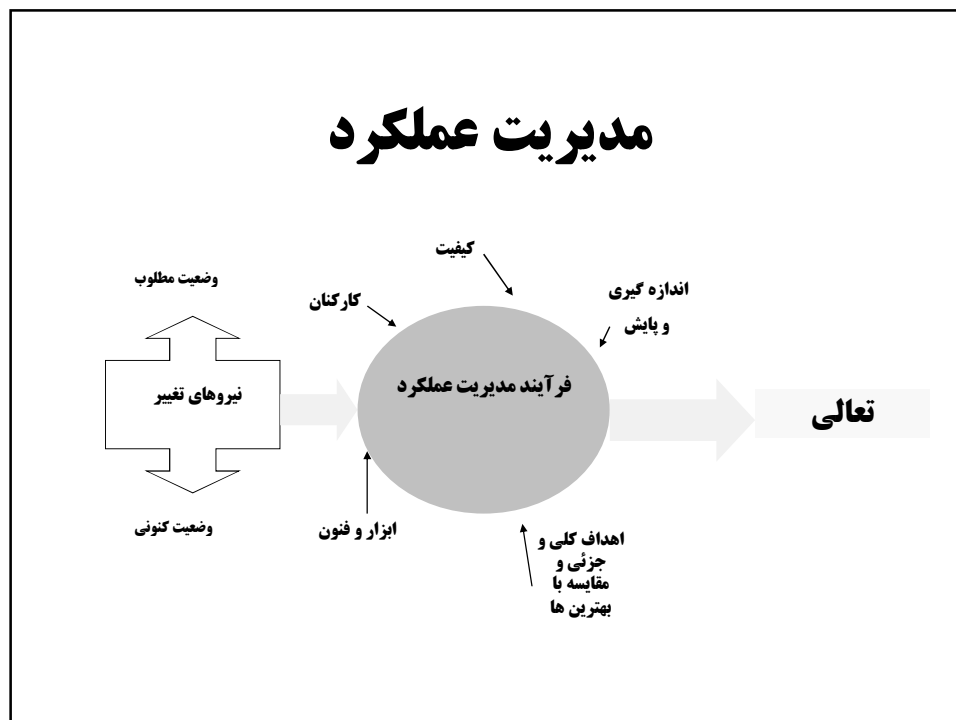


مدیریت عملکرد

- ❖ فرایندی است مبتنی بر مجموعه‌ای از فعالیتها، به‌نحوی که بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در راستای بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی را تضمین می‌کند.
- ❖ تلفیقی از فلسفه، رویکرد و نظام مدیریتی و اجرایی است که تمامی فعالیتهای سازمان را در بر می‌گیرد و از آنها برای دستیابی به اهداف نهایی سود می‌برد.
- ❖ نظام مدیریت عملکرد با تاکید بر اثربخشی و کارایی فعالیتها به دستیابی سازمان به تعالی و سرآمدی در عرصه رقابتی کمک می‌کند.

نظام مدیریت عملکرد
به‌دنبال ایجاد شرایطی
برای کسب اطمینان از
دستیابی سازمان به
سرآمدی است.





تعاریف

عملکرد: نتایج بدست آمده از صرف منابع
اندازه‌گیری: فرآیند کمی کردن
اندازه‌گیری عملکرد: مراحل کمی کردن نتایج حاصله در قالبی مشخص و در محدوده زمانی معین و مقایسه آن با منابع صرف شده
شاخص اندازه‌گیری عملکرد: تغییر نسبی یک رقم در فاصله زمانی دو تاریخ یا در نقاط مختلف
مدل / سیستم اندازه‌گیری عملکرد: استفاده از مجموعه‌ای از شاخص‌های متوالی و متعامل جهت ارزیابی کمی نتایج حاصله از طریق مقایسه
واحد اندازه‌گیری عملکرد: منظور حوزه تا گستره‌ای است که بوسیله پروژه اندازه‌گیری عملکرد برای آن اجرا می‌شود.
مدیریت عملکرد: پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و اداره امور سوددهی، بهره‌وری، اثربخشی و کارایی سازمان تا نتایج حاصله مطلوب باشد.

تعاریف (ادامه)

کارایی (efficiency): نسبت ورودی مورد انتظار به ورودی واقعی
اثربخشی (effectiveness): نسبت خروجی واقعی به خروجی مورد انتظار
بهره‌وری (Productivity): نسبت خروجی واقعی به ورودی واقعی
سودآوری (Profitability): جمع کل درآمد منهای جمع کل هزینه

ش
۷۰

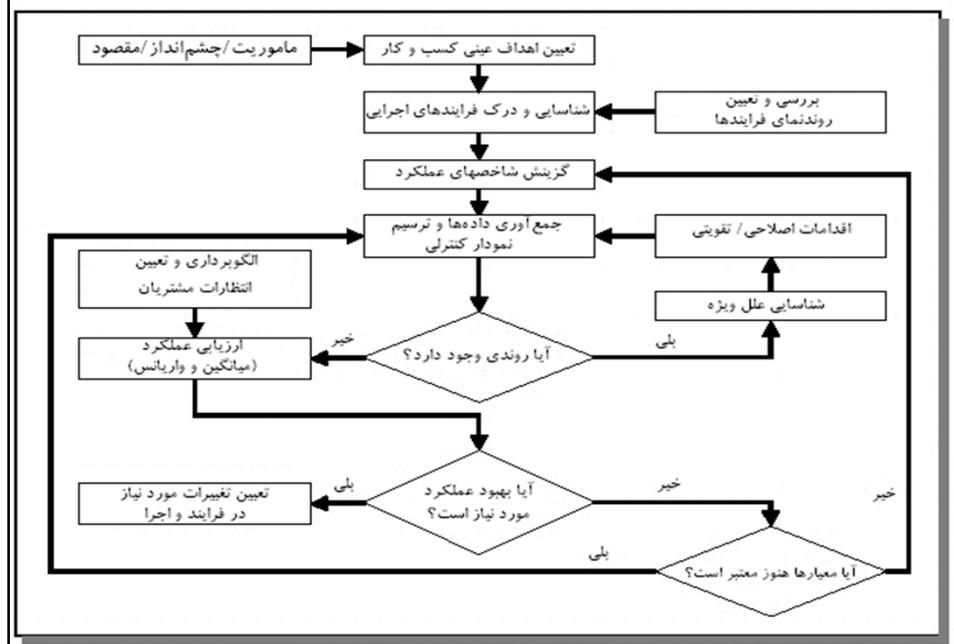
ویژگیهای نظام مدیریت عملکرد

- ❖ رویکردی کاربردی برای تحلیل سازمان و محیط آن
- ❖ تضمین انتقال راهبردهای سازمان به سطوح عملیاتی
- ❖ ایجاد شاخصهای تحلیلی و نظارتی برای بازنگری و بهبود برنامه‌ها
- ❖ ایجاد زمینه برای طراحی نظام انگیزشی
- ❖ ایجاد زمینه برای انجام الگوبرداری
- ❖ استفاده از ابزارهای اثربخش در زمینه بهبود مستمر
- ❖ کمی کردن شاخصها و معیارهای بهبود مستمر در سازمان
- ❖ کمک به تصمیم‌گیری بهنگام و مناسب در فعالیتهای کسب و کار
- ❖ همسویی راهبردها در وجوه مختلف سازمان و عدم تعارض آنها
- ❖ آگاه کردن مدیران ارشد و کلیدی در زمینه اثربخشی تصمیمات

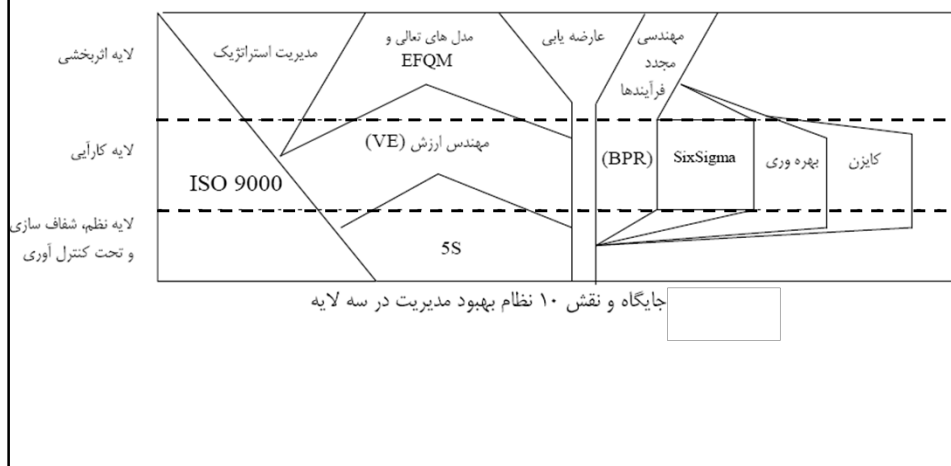
اصول مدیریت عملکرد

- ❖ درگیر کردن تمامی افراد سازمان
- ❖ برقراری تعامل و مشارکت بین مدیران و کارکنان
- ❖ مسئولیت بخشیدن به تمامی کارکنان در فرایندها
- ❖ یکپارچگی تمامی معیارها و شاخصها در سازمان

نظام جامع مدیریت عملکرد



مدلهای رایج در مدیریت عملکرد



اندازه گیری عملکرد

مراحل پیشنهادی برای اندازه گیری عملکرد

- ۱- تعیین دلایل و اهداف مورد نظر سازمان از اندازه گیری عملکرد توسط مدیریت ارشد سازمان
- ۲- تعیین واحد (unit) اندازه گیری عملکرد مثل عملکرد سازمان، فرآیندها، واحدها، بخش ها، افراد و و گستره طراحی و اجرای سیستم اندازه گیری عملکرد
- ۳- توجیه کامل اهداف و دلایل اجرای سیستم اندازه گیری عملکرد برای کارکنان
- ۴- ارایه تعریف روشن و گویا از اهداف، مأموریت ها و وظایف محوله به واحد اندازه گیری عملکرد
- ۵- تعریف و تبیین دقیق نگرش حاکم بر اندازه گیری عملکرد مثل نگرش فرآیندی و یا نگرش واحدی

اندازه‌گیری عملکرد

مراحل پیشنهادی برای اندازه‌گیری عملکرد

- ۷- توجه به ارتباطات بین شاخص‌ها و تأثیرات متقابل آنها روی یکدیگر
- ۸- شناسایی انبوه شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد بر اساس اصول توفان ذهنی برای هر یک از زمینه‌های تعریف شده اندازه‌گیری عملکرد
- ۹- تشکیل گروه یا جلسه‌ای برای غربال کردن شاخص‌ها (اعضاء این کمیته باید متشکل از افراد ذیربط و متخصص در زمینه موضوع مورد اندازه‌گیری باشند).
- ۱۰- انتخاب شاخص‌های نهائی
- ۱۱- تعیین روش‌های اندازه‌گیری عملکرد بر اساس شاخص‌های تعیین شده
- ۱۲- تعیین اوزان یا درجه اهمیت هر یک از شاخص‌ها (میزان تأثیر آنها بر عملکرد)
- ۱۳- تعیین هدف (Benchmark) برای هر یک از شاخص‌ها در دوره زمانی تعیین شده

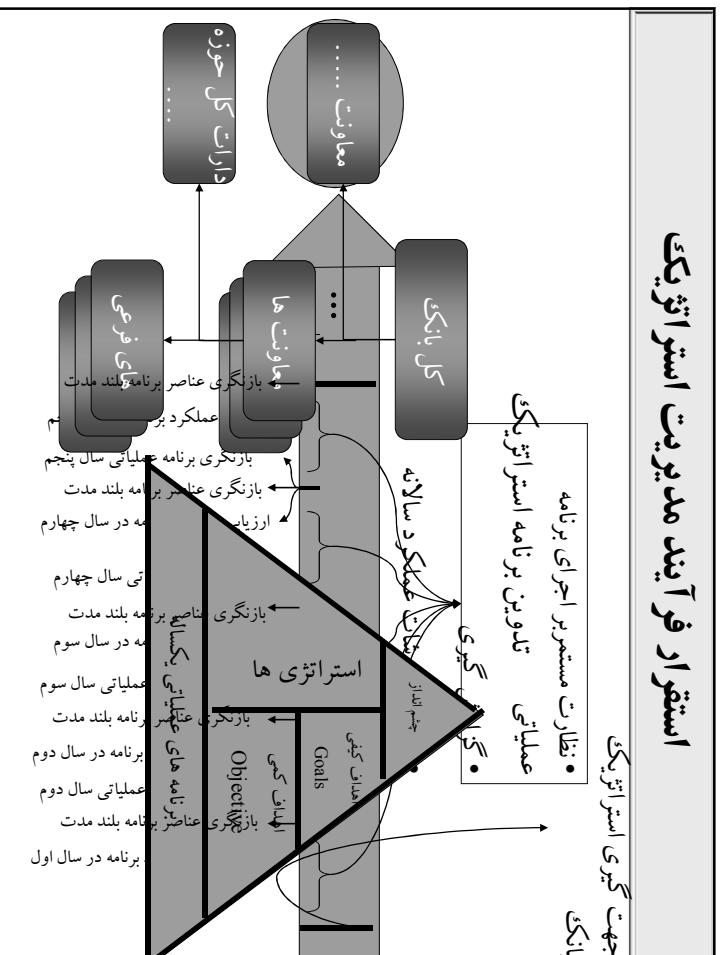
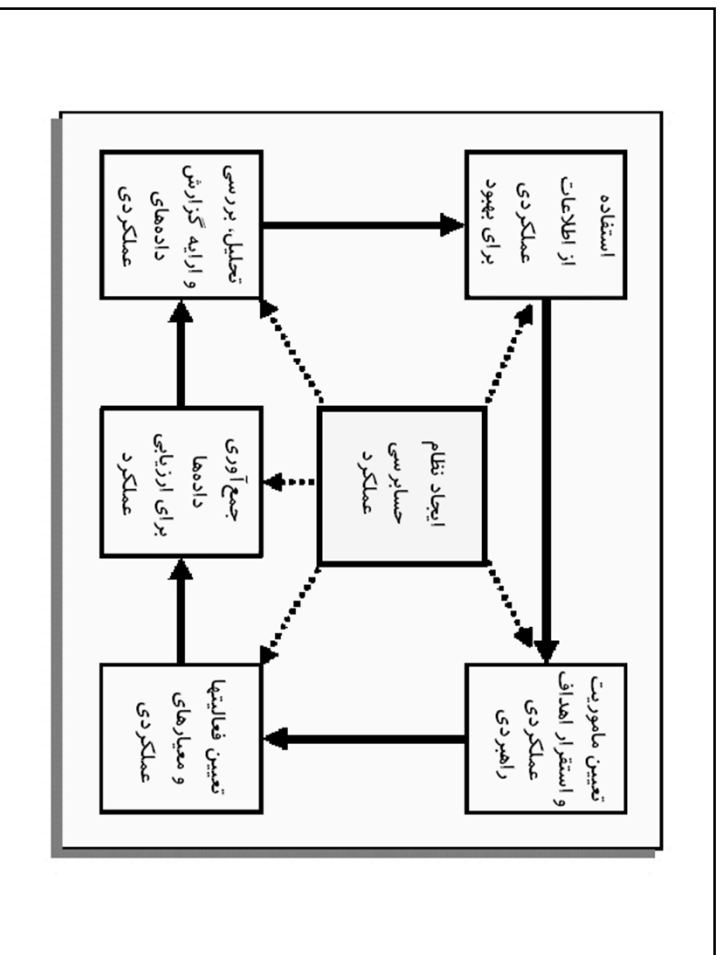
۱۰
۷۰

اندازه‌گیری عملکرد

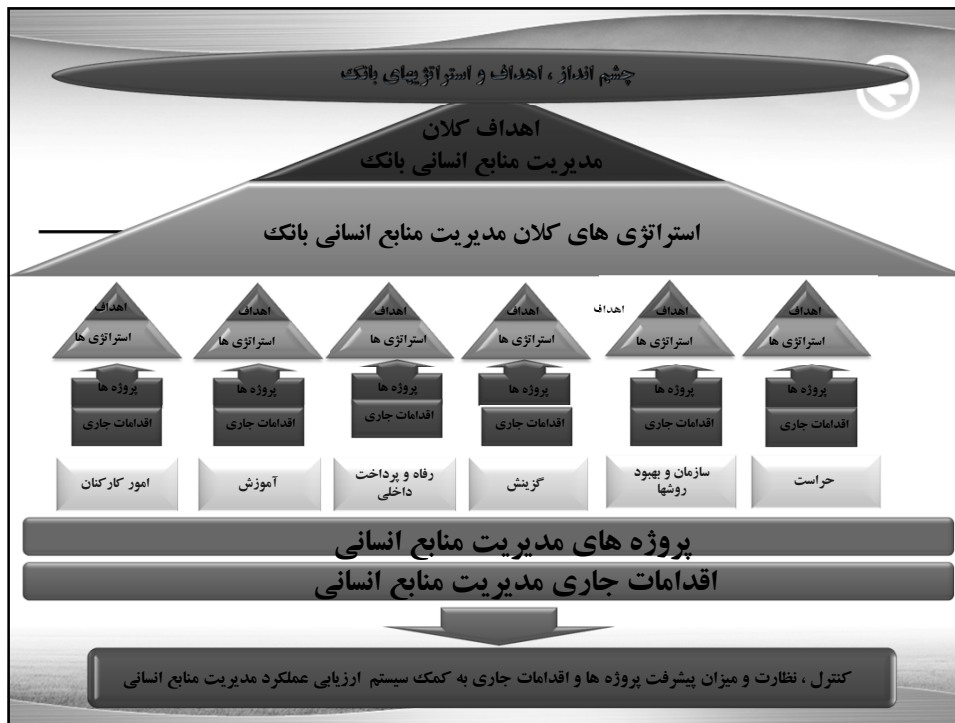
مراحل پیشنهادی برای اندازه‌گیری عملکرد

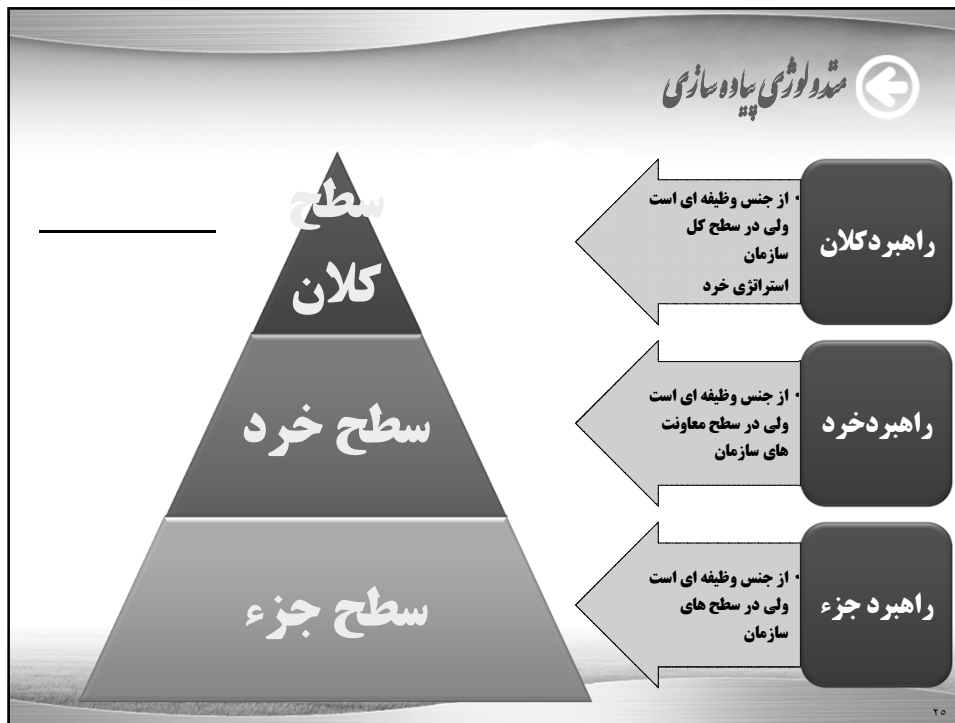
- ۱۴- فرموله کردن شاخص‌ها در قالب یک مدل و اندازه‌گیری عملکرد واحد مورد نظر بر اساس آن
- ۱۵- محاسبه نسبت عملکرد واقعی به هدف تعیین شده

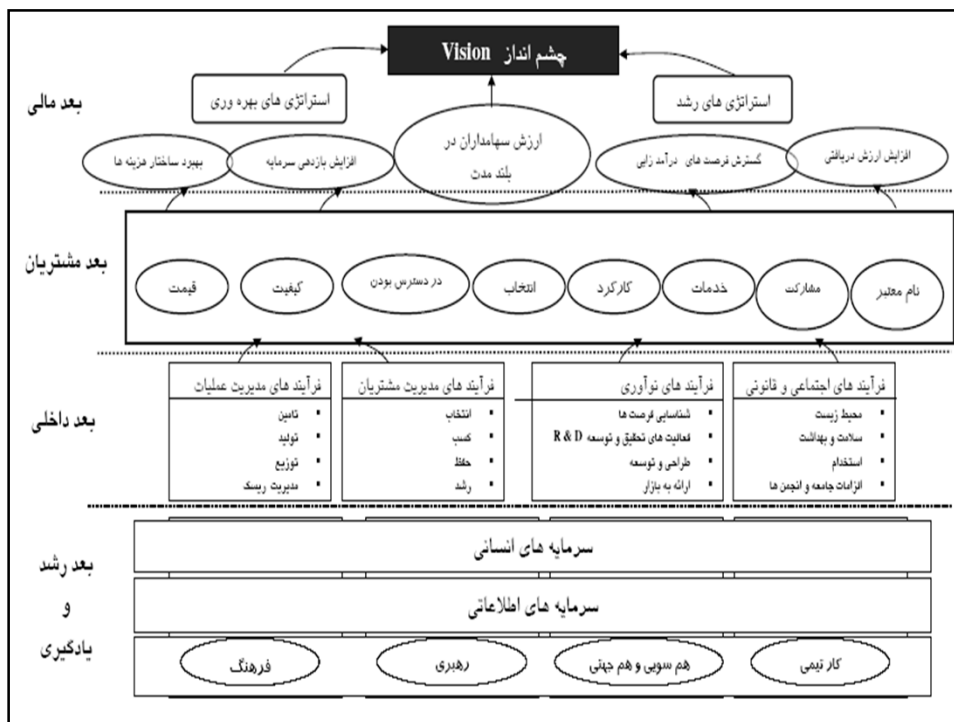
۱۱
۷۰



مدیریت عملکرد سازمان

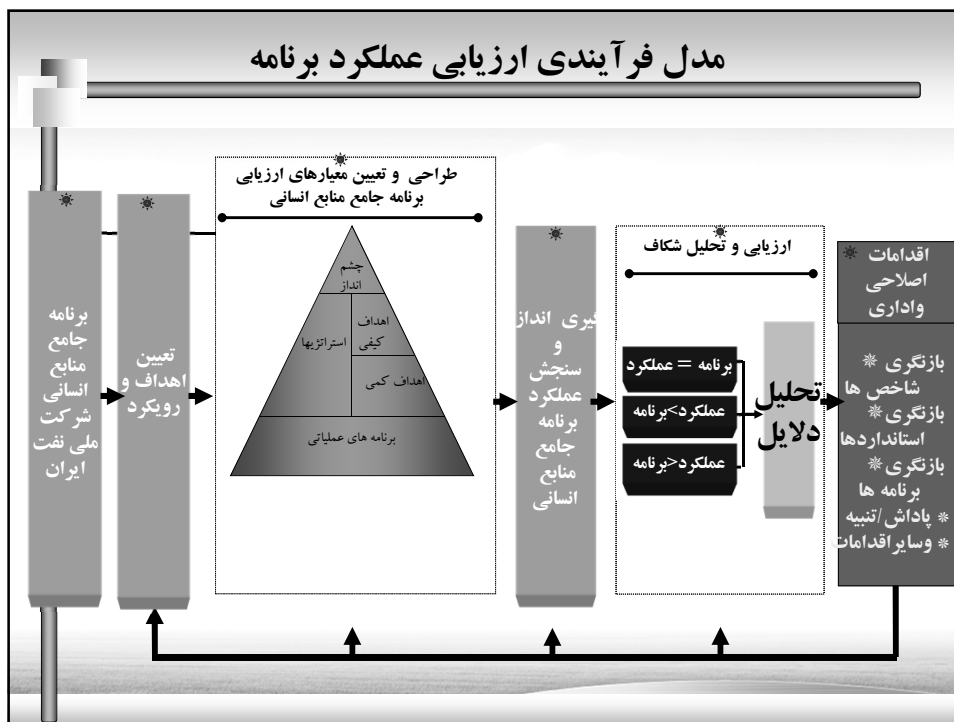
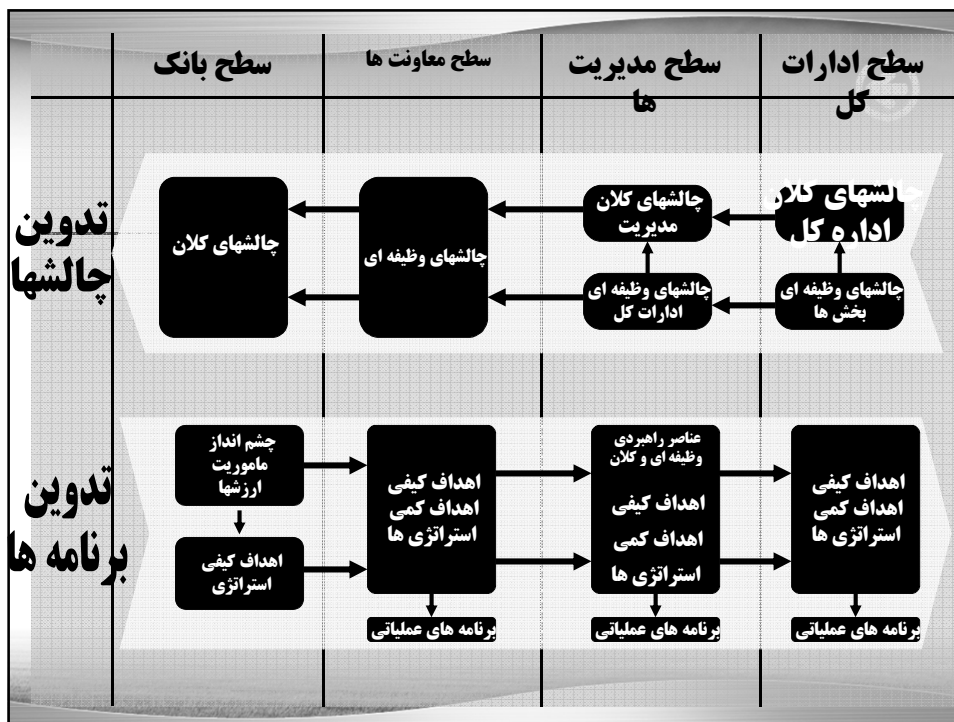


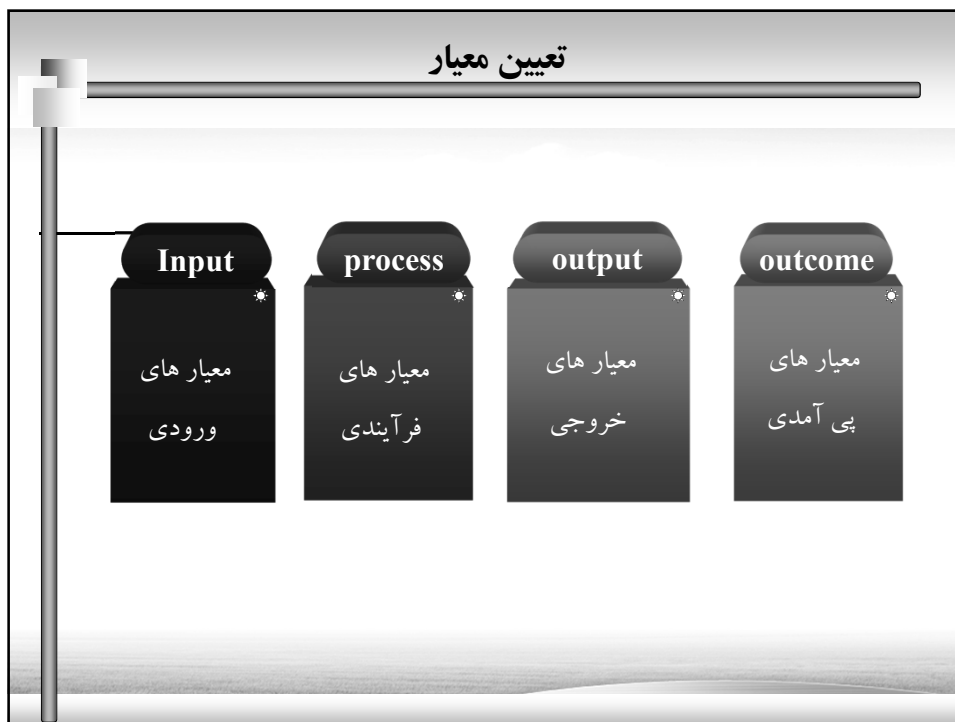
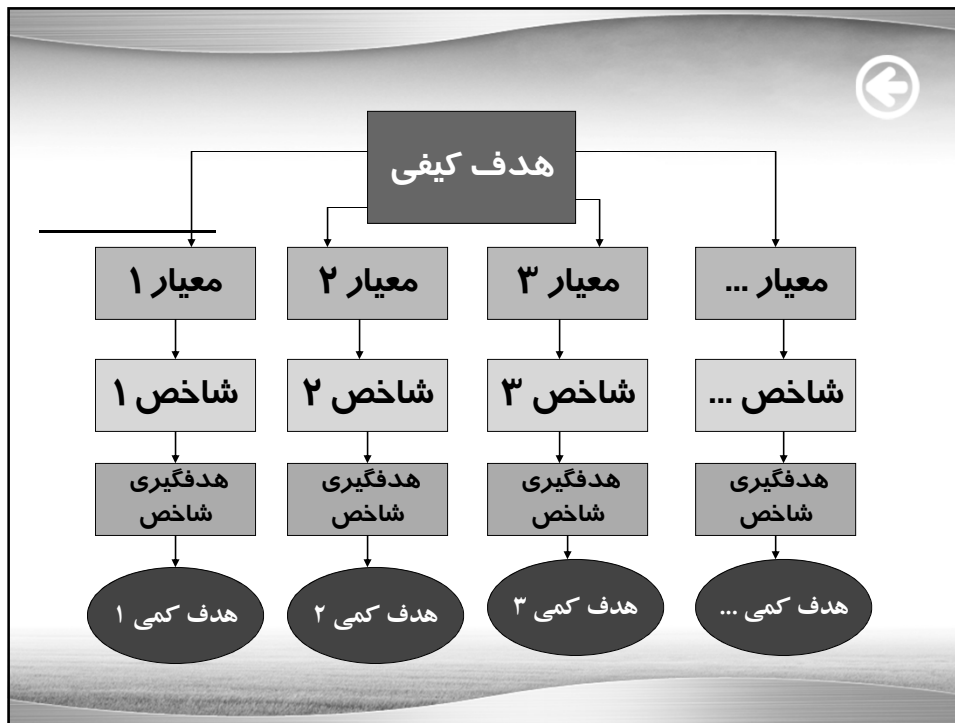


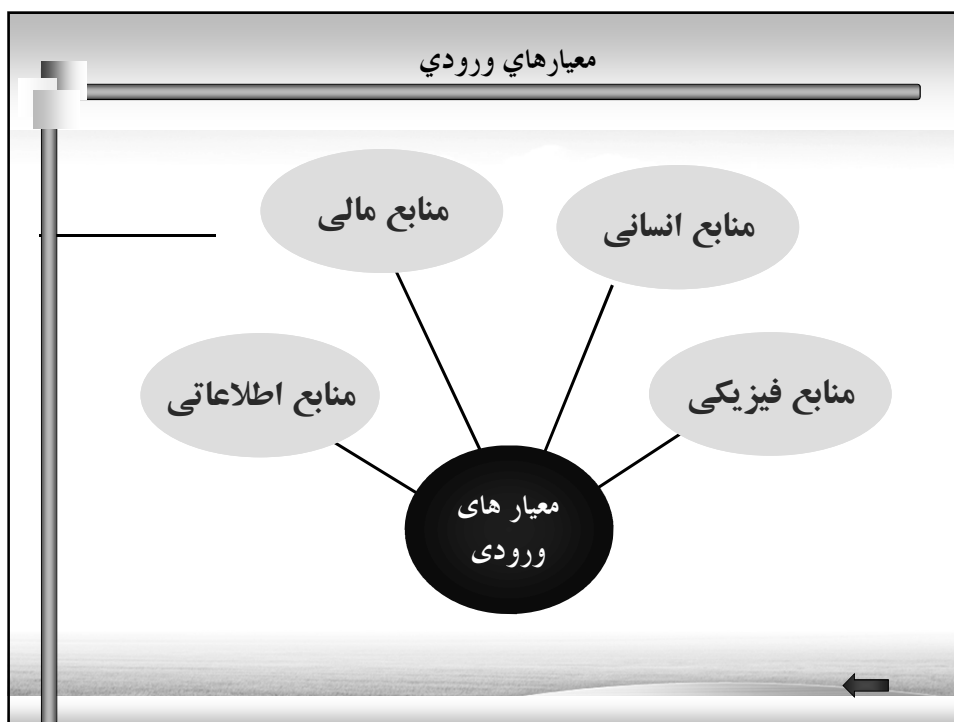
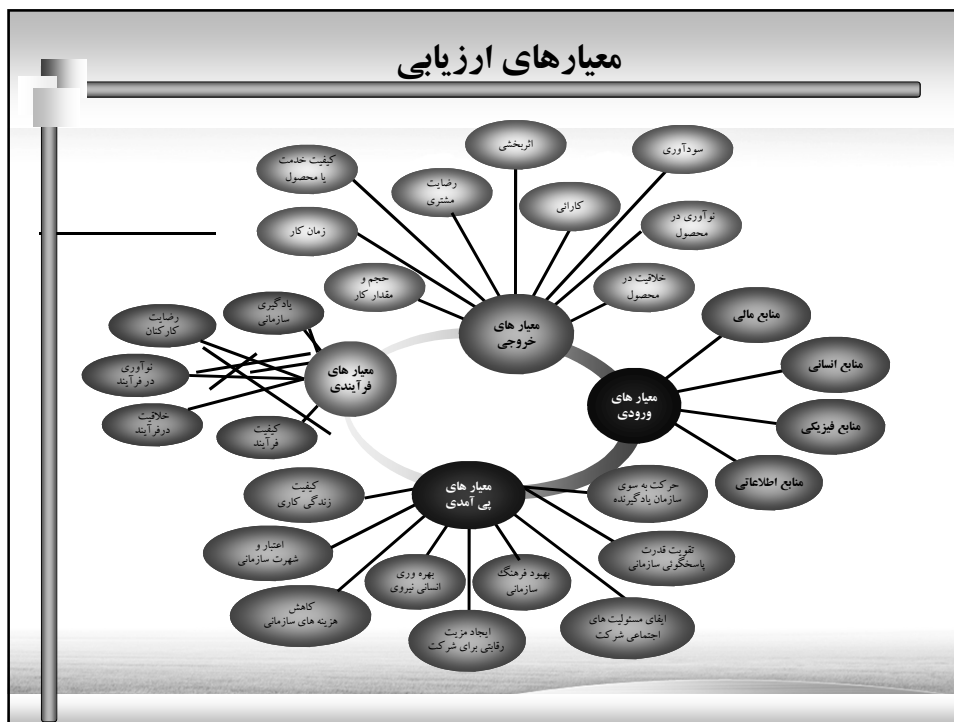


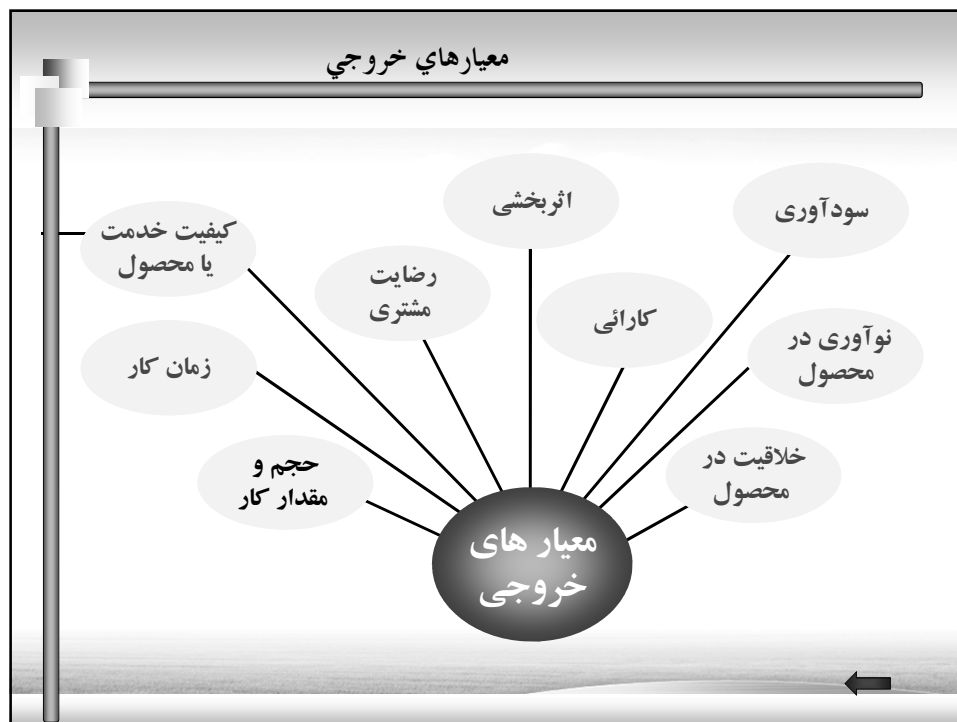
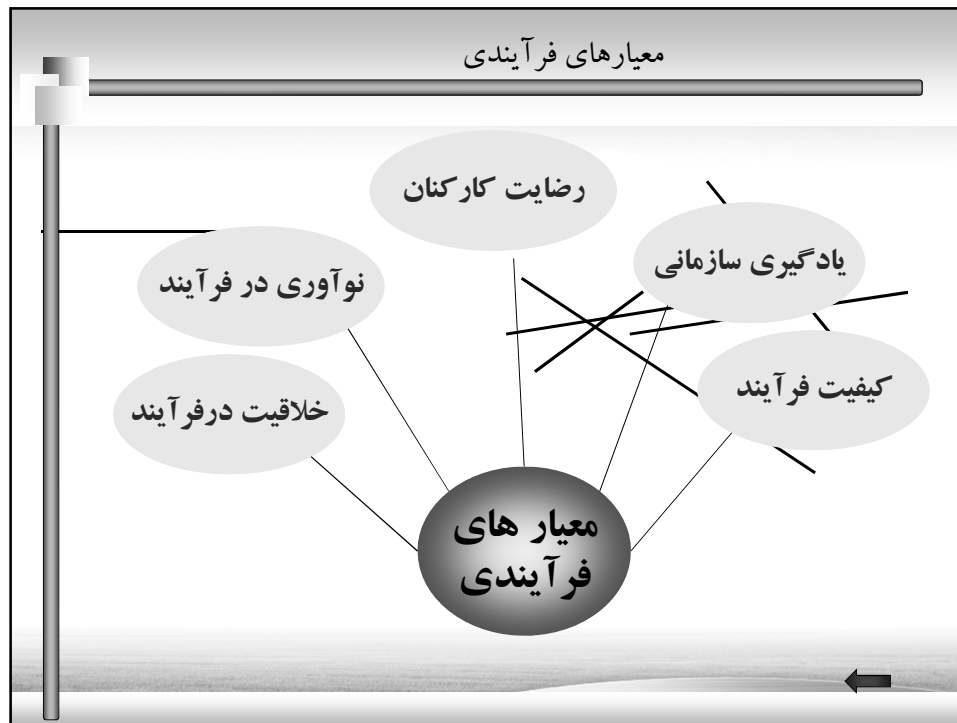
کار گروهی اول

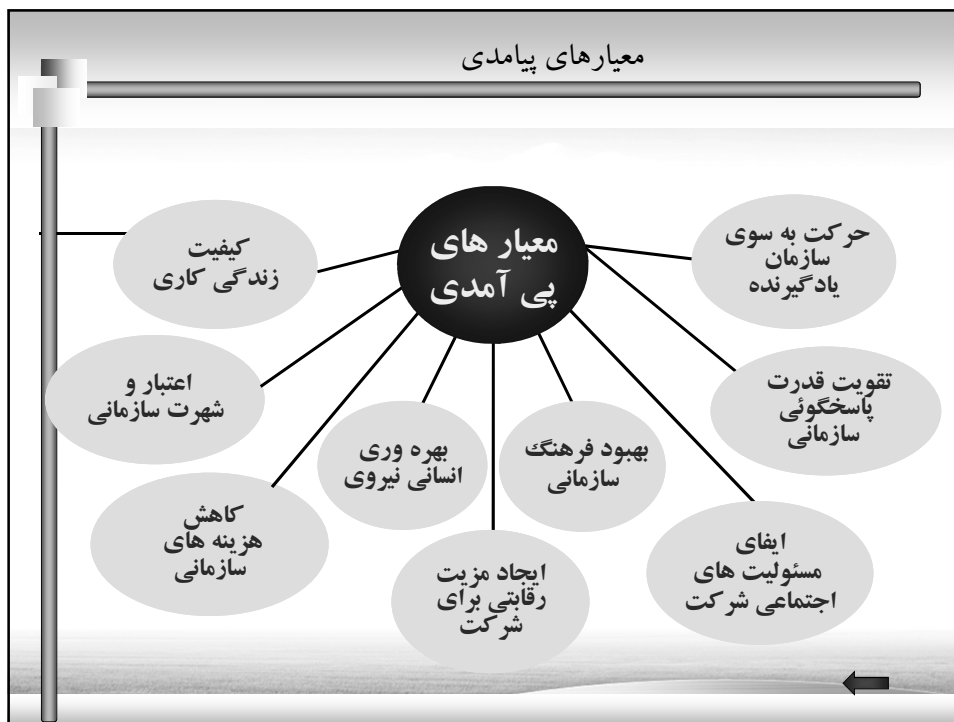
شناسایی عناصر کلان برنامه ریزی شرکت











جدول شناسایی نتایج حاصل از اجرای مدل های مدیریتی

اطلاعات	محصول	مدیریت	روشها	مواد	ماشین آلات	نیروی انسانی	سرفصل عوامل مورد بررسی
							شاخصهای اصلی
							کیفیت
							هزینه
							تحويل
							خدمت
							انعطاف پذیری

اندازه‌گیری عملکرد

شناسایی انبوه شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد

یادآوری: هدف از این بخش شناسایی انبوه شاخص‌ها و معیارهایی است که می‌توان برای اندازه‌گیری عملکرد واحد مورد نظر از آن استفاده کرد که مراحل آن عبارتند از:

- مراجعه به منابع و مراجع موجود از جمله اینترنت، کتب، مجلات، مقالات و استانداردها

- استفاده از سوابق و تجارب سایر شرکتها
- استفاده از تجارب مشاورین
- استفاده از نقطه نظرات و دیدگاه‌های کارکنان سازمان

شاخص‌های عمده و عمومی عبارتند از کیفیت، زمان، تحویل، هزینه و انعطاف‌پذیری	
انواع شاخص‌ها	
شاخص‌های عددی	شاخص‌های توصیفی

۱۲
۷۰

غربال شاخص‌ها

از آنجائیکه شاخص‌های شناسایی شده فوق با دقت مناسب انتخاب نشده‌اند، لذا غربال کردن این شاخص‌ها که باید بر اساس ملاحظات زیر صورت بگیرد ضروری است.

ملاحظات لازم برای غربال کردن	روش غربال کردن
<ul style="list-style-type: none"> • مفید بودن و مؤثر بودن شاخص‌ها • توجه به کل جوانب عملکرد • توجه به شاخص‌های متوازن و متجانس • امکان استفاده از شاخص‌ها و بهره‌مندی از آنها • توجه صرف به هدف از انجام فعالیتها و مبنا قرار دادن آن در غربال کردن شاخص‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> • استفاده از نظرات کارشناسان و خبرگان از طریق انجام آزمون‌های آماری و روش‌های تصمیم‌گیری گروهی • استفاده از نگرش‌های گروهی مثل گروه اندازه‌گیری عملکرد • تأسی به نظرات گروه یا افراد خاص مثل مدیران

۱۴
۷۰

انتخاب شاخص‌های نمای

علیرغم غربال کردن شاخص‌ها، هنوز ممکن است شاخص‌هایی که برگزیده شده‌اند در مقایسه با عوامل زیر شاخص‌های مناسبی نباشند.

معیار انتخاب شاخص‌ها	شرح
معین، خاص و مشخص بودن	شاخص باید با موضوع مورد نظر کاملاً مرتبط بوده و خاص آن باشد
قابل اندازه‌گیری بودن	هر شاخص باید بر اساس روش‌های معین قابل اندازه‌گیری باشد
نتیجه‌گرا بودن	هر شاخص باید بر نتایج و پیامدهای مورد نظر از عملکرد متمرکز باشد
قابل حصول بودن در هدف‌گذاری	هدف تعیین شده برای هر شاخص باید قابل حصول باشد
واقعی بودن	هر شاخص باید بر اساس واقعیات و امکانات واحد اندازه‌گیری عملکرد تعیین شود
اندازه‌گیری در یک بازه زمانی معین	دوره اندازه‌گیری عملکرد بر اساس شاخص باید تعریف شده باشد
در اختیار بودن اطلاعات و داده‌ها	داده‌ها و اطلاعات لازم برای اندازه‌گیری عملکرد باید در اختیار باشد
جامعیت شاخص‌ها	شاخص‌ها باید ابعاد مرتبط با عملکرد را مورد سنجش قرار بدهند

۱۵
۷۰

تعیین روش‌های اندازه‌گیری شاخص‌ها

یادآوری: هر شاخص می‌بایست بر اساس یک روش معین مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار بگیرد.

روش‌های اندازه‌گیری شاخص‌ها را می‌توان به یکی از طرق زیر تعیین کرد:

- استفاده از نسبت‌ها/ کسرها/درصدها
- تعداد/ شمارش
- میانگین‌های وزنی
- میانگین‌های حسابی
- جمع کل
- زمان انجام
- فرمولهای ترکیبی مثل استفاده از پرسشنامه‌ها یا چک لیست‌ها
- هزینه
- روندها
- انواع ضرایب

۱۶
۷۰

تعیین اوزان یا درجه اهمیت شاخص‌ها

یادآوری: چون شاخص‌های تعیین شده بنا به دلایلی از اهمیت یکسان برخوردار نیستند باید آنها را وزن‌دهی یا اولویت‌بندی کرد. برخی از معیارهای این وزن‌دهی‌ها عبارتست از:

- زمان
- میزان تأثیر نهایی روی کل عملکرد
- امکان اجرا یا حصول
- تأثیر روی سایر شاخص‌ها
- عام و فراگیر بودن نسبت به سایر شاخص‌ها
- وجود نقاط ضعف یا نقاط قوت بر اساس این شاخص‌ها
- وزن‌دهی زوجی
- کمک به حل مشکلات موجود
- تأثیر مستقیم روی نتایج کلیدی کسب و کار سازمان

۱۷
۷۰

تعیین هدف/ استاندارد عملکرد برای هر یک از شاخص‌ها

یادآوری: از آنجا که هیچ چیز خوب یا بد نیست مگر در مقام مقایسه تعیین هدف یا استاندارد یا Benchmark برای ارزشیابی شاخص‌ها ضروری است. در این مورد ملاحظات عمومی زیر را باید مدنظر قرار داد.

انواع اهداف (Benchmarks)	منابع Benchmarking
<ul style="list-style-type: none"> • اهداف خالص شناسایی شده از طریق Benchmarking • تعیین دوره قبل یا مبنای عنوان هدف • تعیین متوسط دو دوره گذشته به عنوان هدف • تعیین عملکرد چند (بیش از دو) دوره به عنوان هدف 	<ul style="list-style-type: none"> • دوره مبنای • دوره قبل • متوسط دوره‌های گذشته • عملکرد رقبا • نرخ/ استاندارد ملی • نرخ بین‌المللی • نرخ منطقه‌ای • اهداف تعیین شده توسط مدیریت

۱۸
۷۰

فرموله کردن یا مدل سازی شاخص ها

هدف از فرموله کردن تبیین جایگاه هر يك از شاخص ها در مدل اندازه گیری عملکرد است.

- مدل نشان دهنده مجموعه ای از پدیده های مرتبط با موضوع اندازه گیری عملکرد است.
- يك مدل در پی درك روابط متقابل میان شاخص های شناسایی شده است.
- با استفاده از مدل محاسبه آثار تغییر يك یا چند شاخص روی شاخص های دیگر و حتی كل نتایج امکان پذیر می شود.
- با وجود يك مدل، امکان دخالت در يك یا چند شاخص فراهم می شود.
- اما، باید گفت زمانی که مدل روش عمومیت یابد، الگو محو می شود.

۱۹
۷۰

فرموله کردن یا مدل سازی شاخص ها

برخی از روش های فرموله کردن عبارتست از:

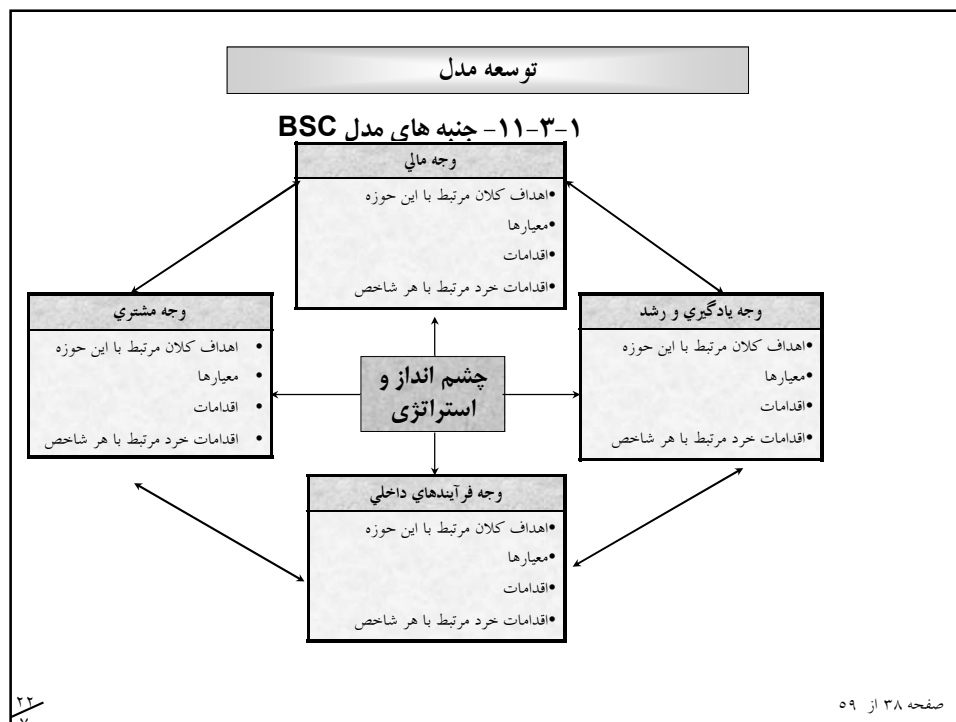
- روش کارتهای امتیازی متوازن یا BSC
- روش اندازه گیری عوامل اصلی QCDSF
- مدل مبتنی بر نگرش فرآیندی با اندازه گیری چهار شاخص کلان کارآیی، اثربخشی، بهره وری و سودآوری
- مدل کاملاً عمودی شامل اندازه گیری عملکرد فعالیت، واحد، بخش و کل سازمان
- مدل ارزش مورد نظر ذینفعان (شامل مشتری، سرمایه گذاران، فروشندگان، مدیران و کارکنان)
- مدل زنجیره ارزش با توجه به زنجیره تأمین کننده- مشتری
- سایر مدل هایی که در دو حوزه عملکرد سازمانها و عملکرد واحدها طراحی شده اند.

۲۰
۷۰

محاسبه نسبت عملکرد واقعی به هدف تعیین شده

- در این مرحله نتایج حاصله از يك شاخص بر اساس فرمول ارایه شده برای آن محاسبه می شود.
- سپس نتیجه حاصله با هدف تعیین شده مورد مقایسه قرار می گیرد که این مقایسه به سه صورت زیر نشان داده می شود.
 - افزایش
 - کاهش
 - ثبات
- وارد کردن نتایج حاصل از مقایسه عملکرد واقعی هدف بر اساس مدل طراحی شده و کسب نتیجه نهایی و تفسیر آن

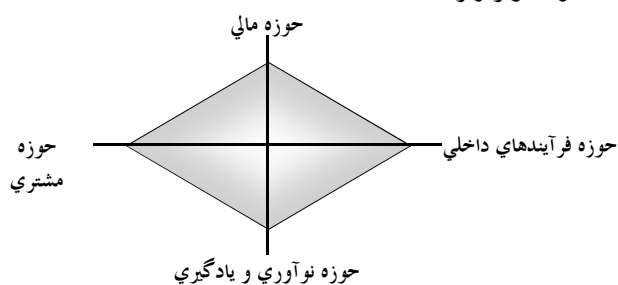
۲۱
۷۰



توسعه مدل (ادامه)

یادآوری مهم:

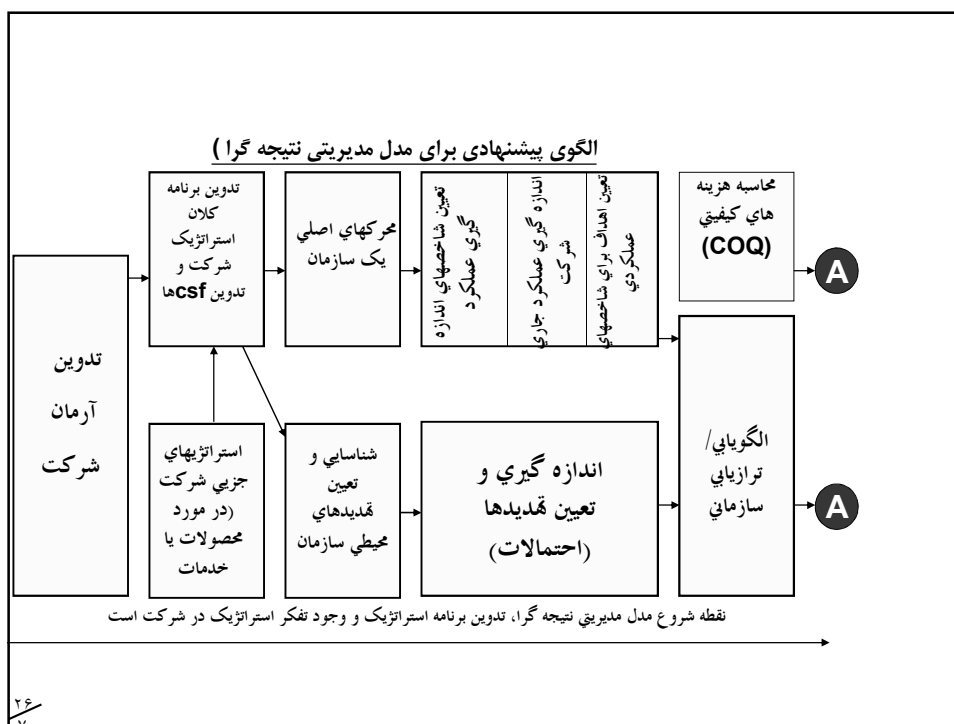
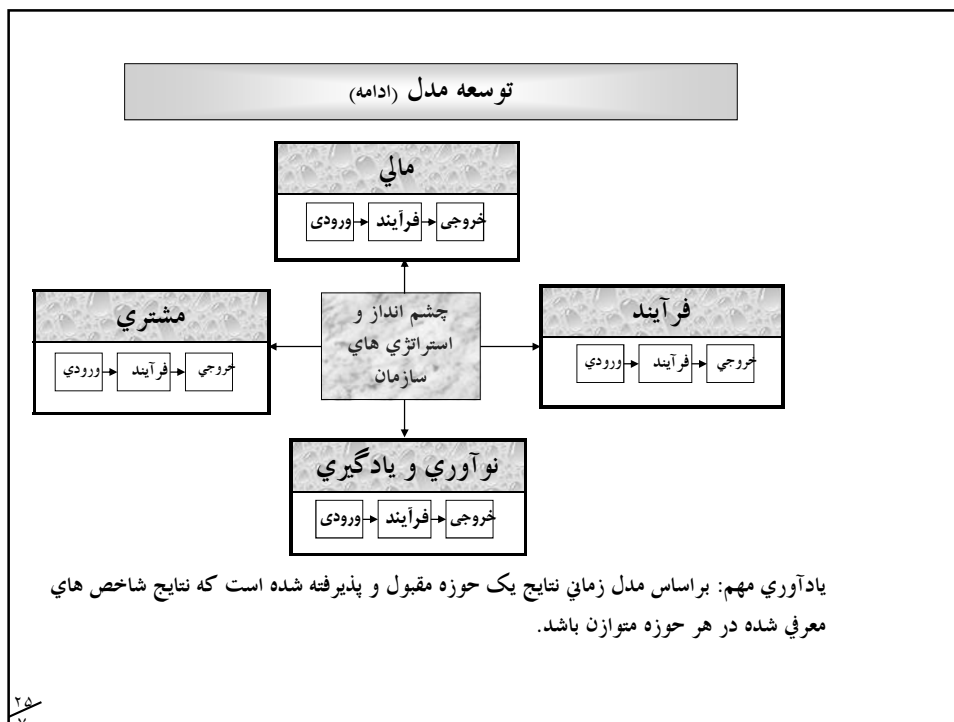
براساس مدل **BSC**، نتیجه بهینه در عملکرد هر سازمان، نتیجه ای است که متوازن باشد. و این توازن باید در چهار حوزه فوق یعنی حوزه های مالی، فرآیندهای داخلی، مشتری و نوآوری و یادگیری سنجیده شود. درست همانطور که در تصویر زیر نشان داده شده است:

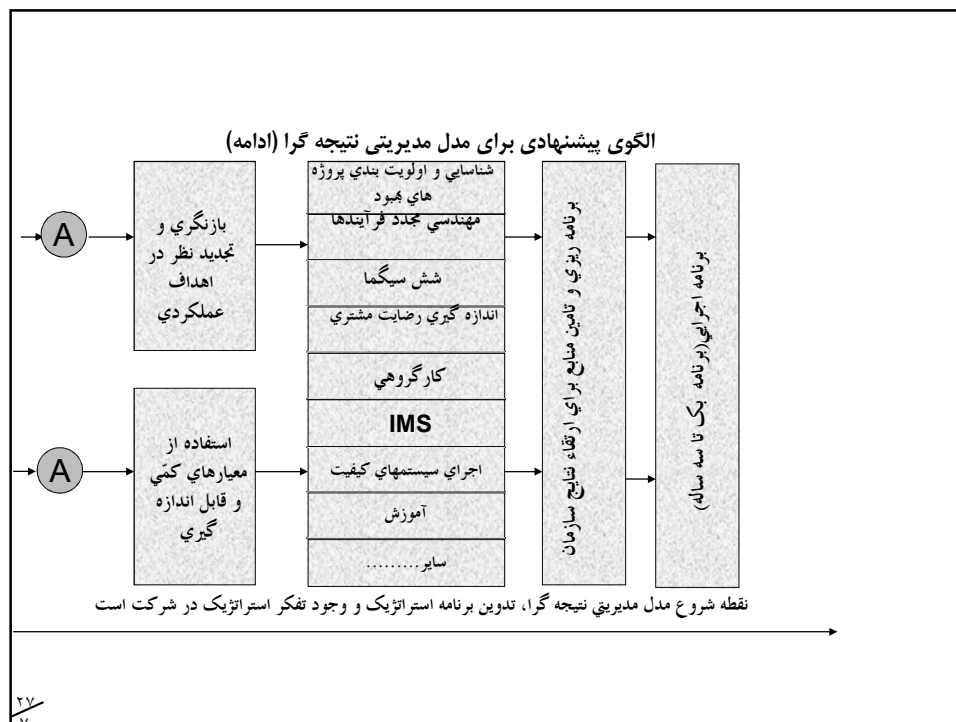


اندازه گیری عملکرد

★ چند نکته اساسی:

- ۱- آیا وجود توازن، یعنی تناظر یک به یک بین چهار حوزه مورد نظر BSC؟
- ۲- آیا می توان وجوه دیگری را به چهار وجه تعیین شده در BSC اضافه نمود؟
- ۳- چگونه براساس آرمان و استراتژی ها توازن بین وجوه BSC را برقرار سازیم؟
- ۴- آیا توازن نهایی مدنظر و مهم است یا تناظر اولیه نیز ضروری است؟





تبیین مدل

بر اساس این مدل می بایست توازن های زیر در هر یک از مراحل زیر وجود آید. در غیر اینصورت نتایج حاصله مطلوب نخواهند بود

- ۱- متوازن بودن نتایج فرآیندی هر سلول
- ۲- متوازن بودن شاخص های اصلی
- ۳- متوازن بودن عوامل مورد بررسی مرتبط با هر یک از شاخص های اصلی
- ۴- کسب امتیاز کامل در نظر گرفته شده برای هر سلول از مدل

موضوعات اساسی که باید هنگام استفاده از

مدل تبیین شوند:

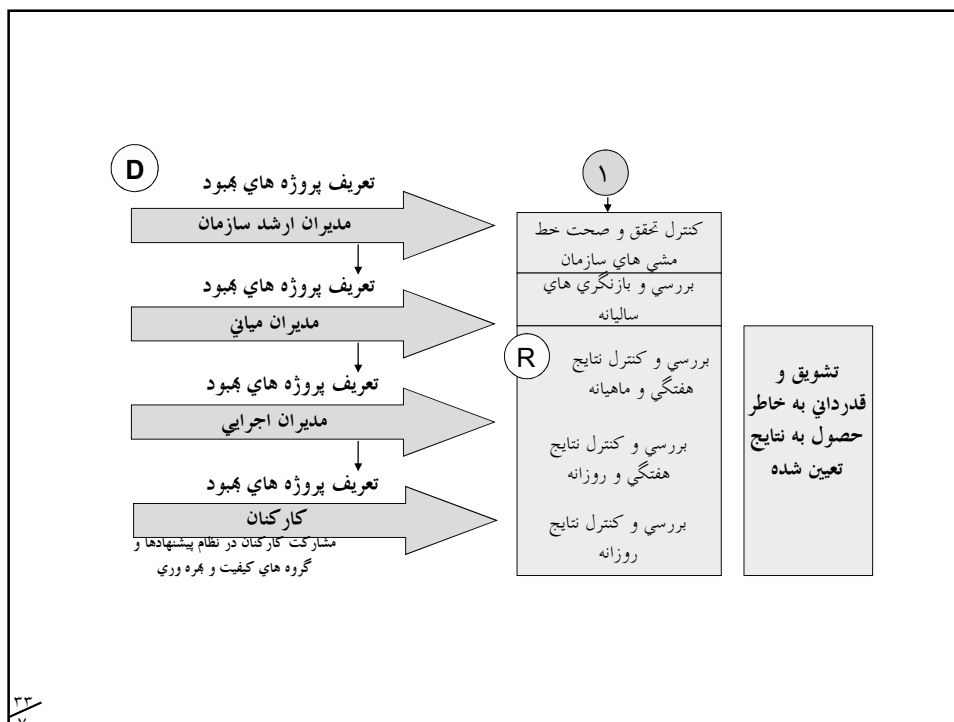
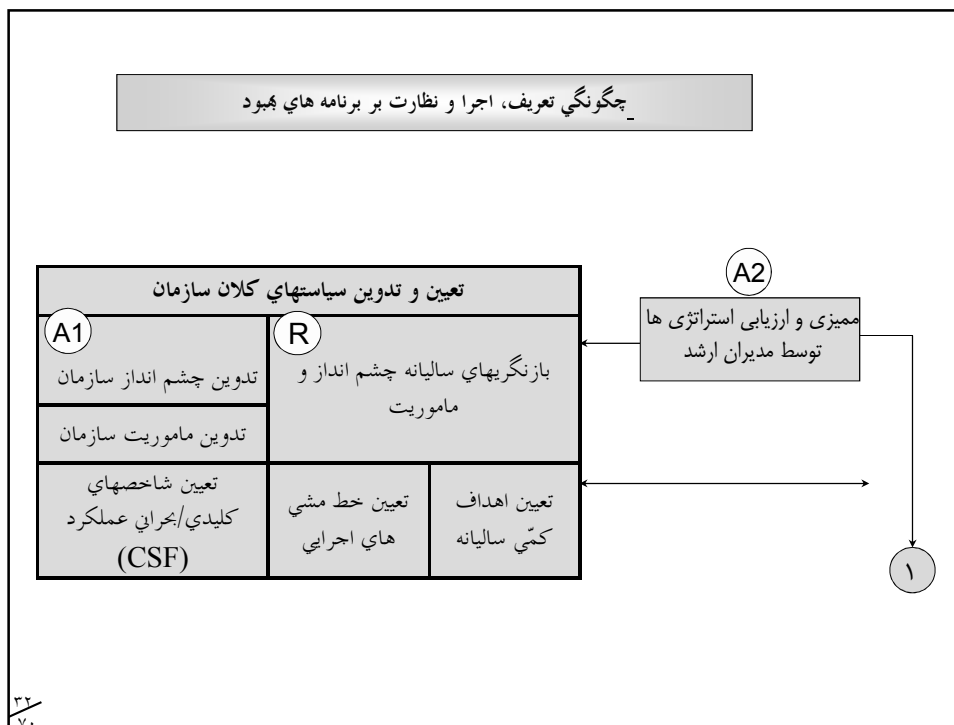
- نحوه شناسایی/اضافه کردن حوزه های جدید به به نگرش BSC
- نحوه شناسایی فرآیندهای اصلی سازمان
- نحوه شناسایی شاخصهای اندازه گیری عملکرد برای هر یک از حوزه ها
- نحوه مرتبط کردن فرآیندها و یا حوزه های BSC با شاخص های شناسایی شده
- نحوه محاسبه توازن (Balancing) برای هر حوزه و کل حوزه ها
- نحوه اعمال توازن روی هر یک از شاخص ها و اهداف مربوط به آنها

۳۰
۷۰

معیارهای تحلیل و ارزیابی براساس مدل

- نتایج دارای روند مطلوب و دلخواه باشند
- نتایج دارای توازن با سایر نتایج باشند
- نتایج در اثر نگرش های سازمانی بدست آمده باشند
- بتوان نتایج را با اهداف تعیین شده مقایسه نمود
- نتایج حاصله، با سایر نتایج سازمانی در تضاد نباشند.
- نتایج، در خدمت استراتژی ها و اهداف کلان سازمان بوده و آنها را پوشش بدهند
- نتایج در هر مرحله اولویت ها و ضرورتهای سازمان را تبیین نمایند

۳۱
۷۰



حوزه های اصلی اندازه گیری عملکرد

- ☐ حوزه عملکرد فردی
- ☐ حوزه عملکرد گروهی
- ☐ حوزه عملکرد واحدی
- ☐ حوزه عملکرد فرآیندی
- ☐ حوزه عملکرد سازمانی

۳۵
۷۰

اندازه گیری عملکرد سازمان

قبل از اندازه گیری عملکرد موارد زیر را مدنظر قرار دهید:

- خط مشی سازمان روشن و مشخص باشد
- استراتژیها و اهداف کلان سازمان تبیین شده باشند
- مأموریتهای سازمان مشخص باشد

۳۸
۷۰

نگرش های کلان در حوزه اندازه گیری عملکرد سازمان

❖ سنجش نتایج کلیدی کسب و کار سازمان (شامل شاخص های مالی و غیر مالی)

❖ سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای کارکنان

❖ سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای مشتریان

❖ سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای جامعه

❖ سنجش نتایج و دستاوردهای سازمان برای شرکاء

۳۹
۷۰

کار گروهی دوم

شاخص گذاری اهداف استراتژیک

۳۷
۷۰

مدیریت عملکرد سازمان

کد برنامه:

متن توضیح برنامه های عملیاتی ادا از کل آموزش:

تاریخ تدوین:

۱- عنوان برنامه : راه اندازی آموزشهای الکترونیک

۲- محل انجام برنامه: اداره آموزش

معاونت: برنامه ریزی

اداره: آموزشهای نوین

پیش:

۳- شرح مختصر برنامه:

هدف از اجرای این برنامه، ارتقاء سطح دانش و مهارت کارکنان در زمینه های مختلف است. این برنامه در راستای تحقق اهداف سازمان تدوین شده است.

۴- اهداف فرد برنامه:

میزان اهداف کمی به تفکیک آسان:	کدام هدف کمی؟	کدام استراتژی؟
۸۸-۹۰	کدام هدف کمی؟	۲
۸۸	هدف کمی سال ۸۷	
۸۹	میزان وضع موجود	
۹۰	میزان مورد انتظار:	
۹۰		

۵- توضیحات:

۱- تعیین اولویت تبدیل برنامه های جاری به الکترونیک

۲- ارزیابی و عقد قرارداد با موسسات تبدیل محتوا

۳- اجرای آزمایشی

۴- تعیین برنامه های الکترونیک در کنار محتوای غیر الکترونیک

۵- تعیین نظام ارزیابی در قالب نظام جامع ارزیابی آموزشی

۶- بودجه و نحوه انجام برنامه:

۱- نحوه انجام برنامه: آسان

۲- نوع بودجه: بودجه جاری

۳- میزان بودجه برنامه: ۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال

۷- امکانات و تجهیزات مورد نیاز:

۱- ایجاد زیرساختهای نرم افزاری و سخت افزاری

۲- تعیین نیروی انسانی پروژه

۳- تعیین مالی منابع پروژه

۸- نیروی انسانی مورد نیاز برنامه:

شاخص	فرمانده	معاون	معاون	معاون
۱	فرمانده	معاون	معاون	معاون

۹- زمانبندی اجرای برنامه:

مدت انجام کل طرح: ۳۶ ماه

زمان آغاز برنامه: ۸۸/۱/۱

زمان پایان برنامه: ۹۰/۱/۲۳

۱۰- نام و نام خانوادگی:

نام و نام خانوادگی: ...

۱۱- نام و نام خانوادگی:

نام و نام خانوادگی: ...

اندازه گیری عملکرد واحد سازمانی

قبل از اندازه گیری عملکرد واحدها اطمینان حاصل کنید که

حتی الامکان:

- مأموریتها و اهداف واحدها مشخص شده باشد
 - وظایف واحدها تعریف شده باشد
 - واحدهای مرتبط با واحد مورد نظر معین شده باشد
- یادآوری: واحدهایی از سازمان را که در ارتباط با یکدیگر هستند به عنوان مشتریان داخلی قلمداد کنید.

اندازه گیری عملکرد واحد سازمانی (ادامه)

نگرشهای کلان در حوزه اندازه گیری عملکرد واحدها

- سنجش کارآیی
- سنجش اثربخشی
- سنجش بهره وری
- سنجش تحویل
- سنجش انعطاف پذیری در مقابل تغییرات مثبت
- سنجش هزینه
- سنجش کیفیت کار
- سنجش کمیت کار
- سنجش رضایتمندی مشتریان داخلی از واحد

۵۶
۷۰

۶ اندازه گیری عملکرد واحد سازمانی (ادامه)

در اندازه گیری عملکرد واحدها نکات زیر را رعایت کنید:

- در مورد اندازه گیری عملکرد، دوره های آموزشی لازم را برای واحدها برگزار کنید
- اهداف اندازه گیری عملکرد واحدی را برای واحدها به صورت شفاف بیان کنید
- واحدها را تا حد امکان در تهیه شاخصهای اندازه گیری عملکرد مشارکت دهید
- نتایج حاصل از اندازه گیری عملکرد را به اطلاع واحدهای ارزیابی شده برسانید
- برای یافتن راهکارهای مناسب جهت بهبود عملکرد از واحدهای مربوطه کمک بگیرید
- از انتشار نقاط ضعف واحد در سطح سازمان خودداری کنید
- بهبودهای ایجاد شده را مورد تقدیر و تشویق قرار دهید و آنها را در سطح سازمان اعلام کنید
- پس از هر دوره اندازه گیری عملکرد، شاخصها را مورد بازبینی قرار دهید
- توجه داشته باشید که نتایج حاصل از اندازه گیری عملکرد باید متوازن باشند.

۵۷
۷۰

نقاط ضعف سازمانهای ایرانی در اندازه گیری عملکرد

۵۸
۷۰

برخی نقاط ضعف موجود در سازمانها در مورد اندازه گیری عملکرد

- الف — فقدان معیارهای متوازن و هماهنگ و سازگار با هم که خوب فرموله نشده و یا فاقد ویژگیهای مطلوب می باشند.
- ب — عدم دقت در تدوین شاخصها و در نتیجه از بین رفتن کارایی شاخصها و سیستم اندازه گیری عملکرد
- ج — فقدان هر یک از ویژگیهای زیر :
 - عدم تمایل قلی مدیران و فقدان مشارکت جدی آنها در این برنامه ها
 - وجود اختلاف بین افراد مسئول اندازه گیری عملکرد در تفسیر استراتژی های سازمان
 - عدم استفاده از روشهای مناسب و قابل قبول برای اندازه گیری عملکرد
 - عدم وجود و یا جمع آوری اطلاعات دقیق و قابل اعتماد
 - تمحیلی بودن شاخصها و روشهای اندازه گیری عملکرد

۵۹
۷۰

برخی نقاط ضعف موجود در سازمانها در مورد اندازه گیری عملکرد (ادامه)

د - وجود مغایرت بین شاخص های اصلی موفقیت سازمان و معیارهای اندازه گیری عملکرد

انتخاب شده

ه - اهمیت دادن صرف به معیارهای غیرمالی یا مالی

و - عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم اندازه گیری عملکرد

ز - تأکید بر شناسایی و اجرای شاخص های اندازه گیری عملکرد از بالا به پایین (تحمیلی)

بودن شاخص ها)

ح - شکست برخی از پروژه ها در زمان اجراء به دلایل زیر :

- روش اجرای پروژه

- نامشخص بودن اهداف تعیین شده برای پروژه

- عدم توجه به جنبه های رفتاری افراد مرتبط با این شاخص ها

- تأثیر اندک نتیجه اندازه گیری عملکرد بر روی عملکرد سازمان

ت - تأثیر اثر هاله ای بر نتایج اندازه گیری عملکرد

ی - تلاش برای کوییدن سایر همکاران و واحدها

۶۰
۷۰

اندازه گیری عملکرد فردی

ضرورت اندازه گیری عملکرد فردی

- شناسایی پتانسیلهای فردی موجود در سازمان
- ایجاد سیستم تنبیه و پاداش مناسب در سازمان
- ایجاد بینشی بر پایه شایسته سالاری در بین افراد سازمان
- افزایش میزان کنترل مدیران بر روی نیروی انسانی سازمان
- بالا بردن سطح رضایتمندی کارکنان سازمان
- مدیریت اثربخش نیروی انسانی
- بهبود عملکرد افراد

۴۲
۷۰

اندازه گیری عملکرد فردی (ادامه)

برخی ملاحظات که قبل از اندازه گیری عملکرد افراد باید به آنها

توجه داشت:

- خط مشی، استراتژیها و اهداف کلان سازمان برای کارکنان تشریح شده باشد.
- مأموریتها و اهداف هر واحد از سازمان برای پرسنل آن تشریح شده باشد.
- وظایف هر فرد مشخص و به وی ابلاغ شده باشد.

۶۳
۷۰

اندازه گیری عملکرد فردی

نگرش های کلان در حوزه اندازه گیری عملکرد فردی

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| ○ سنجش رضایت کلی از فرد | ○ سنجش کیفیت کار |
| ○ سنجش کار آیی | ○ سنجش کمیت کار |
| ○ سنجش اثربخشی | ○ سنجش هزینه |
| ○ سنجش بهره وری | ○ سنجش انگیزه و روحیه همکاری |
| ○ سنجش سبک رفتار و عمل | ○ سنجش میزان وفاداری |

۶۴
۷۰

اندازه گیری عملکرد فردی (ادامه)

برای اجرای بهتر و نتیجه گیری معقولانه تر و اثربخشی اندازه گیری فردی رعایت نکات زیر توصیه می شود.

- به دنبال یافتن نقاط قابل بهبود باشید نه یافتن مقصر
- نیازهای شغلی و توانایی های افراد را مورد بررسی قرار دهید.
- میزان فراهم آمدن شرایط بهبود عملکرد فردی توسط سازمان را بررسی کنید.
- نتایج اندازه گیری عملکرد را به افراد ارزیابی شده اعلام کنید.
- برای بهبود عملکرد افراد به کمک ایشان راهکارهای مناسب را یافته و با اعمال کنترل مناسب از اجرای صحیح آنها اطمینان حاصل کنید.
- طی دوره های متوالی حتماً شاخصهای اندازه گیری را مورد بازبینی قرار دهید.
- توجه داشته باشید که نتایج شاخصهای اندازه گیری عملکرد باید متوازن باشند.

۴۵
۷۰

بخش چهارم: کار گروهی سوم

اندازه گیری عملکرد گروه

۴۶
۷۰

بخش هشتم: جمع بندی نهایی

۶۲
۷۰

برخی از عوامل موفقیت پروژه‌های اندازه‌گیری عملکرد

الف — شناسایی کل فرآیند کنترل سازمان با این باور که اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد از خود اندازه‌گیری عملکرد مهم‌تر است.

ب — معیارهای اندازه‌گیری عملکرد باید به جای توجه به تأثیرات جزئی، تا حدود زیادی روی محرک‌های آتی عملکرد سازمان متمرکز باشند.

ج — تجزیه و تحلیل محرک‌های عملکرد و نتایج آن به قلب و هسته اصلی فرآیند اندازه‌گیری را تشکیل می‌دهد.

د — بررسی و مذاکره کافی مدیران و افراد درگیر در پروژه اندازه‌گیری عملکرد بسیار مهم است.

۶۳
۷۰

برخی از عوامل موفقیت پروژه‌های اندازه‌گیری عملکرد (ادامه)

هم — رعایت چرخه کنترل عملکرد سازمان بسیار مهم است، این چرخه عبارتست از :

- ۱- اندازه‌گیری
- ۲- تجزیه و تحلیل
- ۳- مذاکره و بررسی
- ۴- تعهد و حمایت
- ۵- اقدام
- ۶- کسب نتایج و بررسی آنها

یا رعایت چرخه

MANCAA

۶۶
۷۰

توصیه‌هایی برای اجرای هر چه بهتر سیستم اندازه‌گیری عملکرد

- پیش‌بینی یا آموزش تسهیل‌کنندگانی که بتوانند در نقش یک آموزگار یا مربی، سیستم جدید را آموزش داده و آنرا عملاً بصورت نمونه برای همکاران اجرا کنند.
- پیش‌بینی مجموعه‌ای از جوایز نقدی و غیرنقدی برای تشویق افراد، واحدها و یا فرآیندهای ساعی
- تا حد امکان مرتبط کردن سیستم طراحی شده با سایر سیستم‌های موجود از جمله سیستم‌های مالی و روشهای تشویقی و تنبیهی
- برگزاری جلسات، دوره‌ها و آموزشها و نیز خواآموزی از یکدیگر در سطح سازمان براساس تجارب حاصله از اجرای سیستم
- انجام کنترلهای موردی توسط افراد مشخص اول، دوم و سوم
- تهیه و تدوین انواع وسایل آموزشی و کمک آموزشی لازم
- تهیه، تدوین و توزیع انواع وسایل تبلیغاتی مثل پوسترها و غیره برای ترویج موضوع
- برگزاری جلسات مستمر با مدیریت ارشد برای بررسی نتیجه اجرای سیستم و اتخاذ تصمیمات لازم در این مورد

۶۵
۷۰

توصیه‌هایی برای اجرای هر چه بهتر سیستم اندازه‌گیری عملکرد (ادامه)

تدوین نهایی مستندات مورد نیاز در قالب فرم‌ها / فرمت‌های مصوب

برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی افرادی که باید سیستم جدید را اجرا نمایند.

- کسب حمایت مدیران و مجریان برای اجرای بهینه سیستم طراحی شده شامل جلب حمایت‌های فردی/گروهی و سازمانی

- اعمال روش‌های مناسب تشویقی برای واحدها یا افراد ساعی بحری سیستم طراحی شده تهیه و تعیین روش انگیزشی مناسب برای افراد، گروه‌ها و واحدهای بحری سیستم

تفویض وظایف و مسئولیت‌های اجرای سیستم و کنترل اجرای آن توسط مجریان ذیربط

- ایجاد امکان توزیع و تسهیم بحارب و دستاوردهای حاصل از اجرای سیستم

- کنترل متمرکز سیستم طراحی شده بحصوص در اوایل اجرای سیستم دسی و نظارت دقیق بر رعایت سیستم طراحی شده

- الگویابی (Benchmarking) از سایر سازمان‌ها و آشنایی با بحارب آنها در اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد

- الگویابی از آن دسته از واحدهای سازمانی که در اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد موفق بوده‌اند.

۶۶
۷۰

۸ توصیه‌هایی برای اجرای هر چه بهتر سیستم اندازه‌گیری عملکرد (ادامه)

● اصول ارایه شده در این کارفرما، زمانی مفید واقع خواهد شد که از عیب‌جویی و ایراد گرفتن به روش کار واحدها یا شخصیت افراد اکیداً اجتناب کنید. اما اگر روش متهم کردن را برگزیدید امنیت شغلی خود را نیز انتظار نداشته باشید.

● اندازه‌گیری عملکرد (کارآیی و اثربخشی)، زمانی موفق خواهد بود که از پرداختن به روش، شخصیت و عادات انسانها اجتناب کرده و فقط و فقط بر روی مسایل و موضوعات متمرکز داشته باشند و تنها در پی بهبود و اعمال تغییرات مثبت باشد نه متقابل و انتقامجویی.

۶۷
۷۰

توصیه‌هایی برای اجرای هر چه بهتر سیستم اندازه‌گیری عملکرد (ادامه)

- اندازه‌گیری عملکرد تیغ دو دمی است که اگر آنرا درست، بجای، شایسته، منطقی، مستدل و بدون پیشداوری به کار نگیرید، ممکن است به خود شما آسیب وارد نماید.
- تا از نتایج بدست آمده حاصل از اندازه‌گیری کارآیی و اثربخشی کاملاً اطمینان حاصل نکرده‌اید، آنرا مطرح نکنید. زیرا وقتی نتیجه را اعلام کردید، باید پیامدهای آنرا بعهده بگیرید.
- در اندازه‌گیری عملکرد، شاخص‌ها را کاملاً جدای از هم تلقی نکنید.

۶۸
۷۰

تأثیر اثر هاله‌ای پروژه‌های اندازه‌گیری عملکرد

- ۱- کلیشه‌ای برخورد کردن ارزیاب با موضوع ارزیابی یا (Stereo Type)
- ۲- قدرت فرافکنی ارزیابی شونده یا (Projection)
- ۳- توسل به الگوهای مبادله‌ای یا (Trading Behavior) هنگام ارزیابی، بطوریکه در این حالت طرفین در مقابل گرفتن امتیاز از یکدیگر نتیجه ارزیابی را به پیراهه می‌برند.
- ۴- توجه خاص به وقایع یا رخداد‌های اخیر مرتبط با عملکرد مورد ارزیابی (چه مثبت و چه منفی) یا (Recent Events)
- ۵- سازگاری و همسازی کامل ارزیابی شونده و ارزیاب داشتن دیدگاه‌های مثبت نسبت به یکدیگر یا (Compatibility)
- ۶- عدم شفافیت یا مبهم بودن شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد یا (Ambiguous)
- ۷- برخورداری ارزیاب و ارزیابی شونده از ارزش‌های مشترک یا (One Asset)

۷۰
۷۰



Management by Leadership 25 Lessons from Jack Welch



LEAD MORE, MANAGE LESS

1. Lead	6. Energize others
2. Manage less	7. Face reality
3. Articulate your vision	8. See change as an opportunity
4. Simplify	9. Get good ideas from everywhere
5. Get less formal	10. Follow up

BUILD A WINNING ORGANIZATION

11. Get rid of bureaucracy	16. Involve everyone
12. Eliminate boundaries	17. Make everybody a team player
13. Put values first	18. Stretch
14. Cultivate leaders	19. Instill confidence
15. Create learning culture	20. Make business fun

BUILD THE MARKET-LEADING COMPANY

21. Be number 1 or number 2	24. Live speed
22. Live quality	25. Behave like a small company
23. Constantly focus on innovation	

1000ventures.com