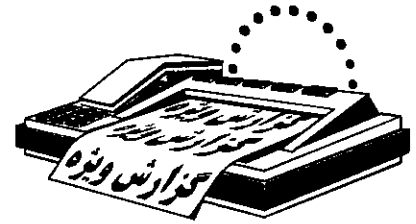


مدیریت بر مبنای عملکرد فاصله از تئوری تا اجرا



گروه گزارش: مریم خلیلی عراقی، مهرانگیز یقین لو و فرانک جواهردشتی
(بخش دوم و پایانی)

■ اشاره

در بخش نخست این گزارش ویژه با برخی محورهای مهم و مطرح در بحث مدیریت مبتنی بر عملکرد مانند اصول اولیه در اجرای مدیریت عملکرد، هدف اصلی از اجرای این رویکرد، انسجام میان مدیریت عملکرد و سنجش عملکردهای مدیریتی و نیز دلایل ناموفق بودن بسیاری از سازمانها در رشد عملکرد مدیریتی خود، آشنا شدیم.

در این بخش نیز با تئوری چند از دیگر صاحب‌نظران مسایل مدیریتی و منابع انسانی، گفت و گو کرده ایم تا عواملی که باعث توسعه عملکردهای مثبت یا منفی در مدیریت یک سازمان می شود شفاف تر شده و مشخص شود که چگونه می توان رفتارهای سازمانها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد تا شیوه های مناسب برای تغییر عملکردهای مدیریتی پیدا و اجرا شود.

قبلاً گفته شد که تاکنون برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهای ما از توفیق چندانی برخوردار نبوده است و مطرح شد مدیریت مبتنی بر عملکرد، بیانگر یک سری از اقداماتی است که در راستای اهداف سازمان در دوره های مشخص و به صورت پیوسته سازمان را از پایین ترین سطح تا بالاترین سطح به صورت یکپارچه، کارا و اثربخش به سمت اهداف سوق می دهد.

یکی از نتایج مهمی که در گفت و گو با مصاحبه شوندگان به دست آمد، توجه به مشتریان و رضایت آنها به عنوان عوامل ایجاد رضایت مالی سازمانها است. طوری که سازمانها باید سیستم های یکپارچه ای را در درون خود به کار گیرند تا خود را توانمند سازند و خدمات و محصولات با کیفیت را به مشتریان ارائه دهند برای این کار می توانند بخشهای عملیاتی که نگاه به اهداف کلی سازمان دارند را ایجاد نمایند.

دلایل هماهنگی میان سنجش عملکرد و مدیریت عملکرد در سازمانها و چگونگی استقرار یک برنامه مدیریتی مبتنی بر عملکرد از موضوعات مهمی است که در این بخش از گزارش مورد مطالعه و بحث قرار گرفته است.

کارشناسانی که با آنها در بخش دوم گزارش مصاحبه شده است و از نظریات ارزشمند ایشان بهره مند شده ایم عبارتند از:

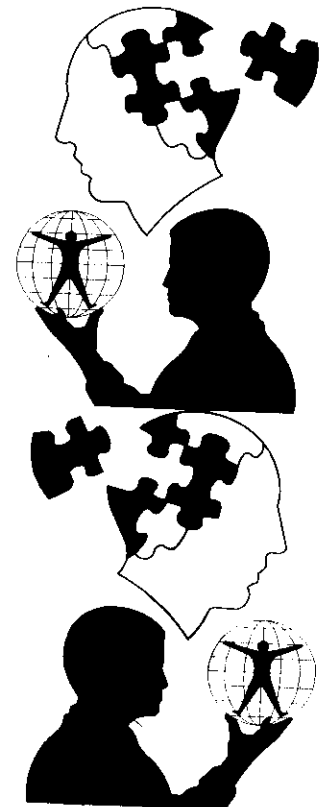
- آقای دکتر سید احمد بزاز جزایری، رئیس برنامه ریزی منابع انسانی و آموزش شرکت ملی فولاد ایران

- آقای دکتر سعید صفری، مدیر گروه مدیریت جهاد دانشگاهی و عضو هیات علمی دانشگاه شاهد

- آقای دکتر مهدی جمشیدیان، عضو هیات علمی و مدیر گروه مدیریت دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه اصفهان

- خانم دکتر پری نمازی، مدیرعامل شرکت مشاوره منابع انسانی آتیه روشن

- آقای مهندس فقیهی مدیر طرح و نظارت سازمان ملی بهره وری ایران



چرا مدیریت عملکرد

تدبیر: تمامی رویکردهای مدیریتی در اجرا اهدافی را به دنبال دارند که معمولاً اساسی ترین هدف رسیدن به نتایج دلخواه بر اساس برنامه ریزیهای قبلی برنامه ریزان در سازمان است. اجرای مدیریت عملکرد از سوی مسئولان سازمانها نیز اهدافی را دنبال می کند که افراد شرکت کننده در این گزارش ویژه نظریات خود را درباره این اهداف مطرح کردند که با هم می خوانیم:

آقای دکتر جزایری: قبل از پرداختن به این سوال اجازه بدهید ابتدا تعریفی از مدیریت عملکرد داشته باشیم. سپس اصول اولیه اجرای مدیریت عملکرد را تبیین نمایم. سازمانها برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابت امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند: اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است.

عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمانها نسبت به عملکردشان، موجب تاکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است. مدیریت عملکرد عبارت است از مجموعه به هم پیوسته ای از سیاستها و اقداماتی که روی دستیابی اهداف از طریق تمرکز روی عملکرد کارکنان تاکید دارد. به بیان بهتر مدیریت عملکرد فرایندی است مبتنی بر یک سری فعالیتها و به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در جهت اهداف راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرایند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیتهای فردی افراد را نیز در نظر دارد.

مدیریت منابع انسانی به طور سنتی نگرهان و اداره کننده مدیریت عملکرد است. امروزه مدیریت عملکرد نوعی مساله رایج سازمانها شده و کارکنان از مدیریت منابع انسانی انتظار حمایتهای فنی دارند. مدیریت عملکرد با تعریف و تفسیر هدفها، استراتژیهای سازمانی و توجه به اهداف فردی کارکنان و استانداردهای عملکرد شروع می شود.

مدیریت عملکرد، رفتار فردی و سازمانی را ارتقا می دهد و عملکرد را از سطوح پایین تا بالا بهبود می بخشد. یافته های پژوهشی نشان

می دهد که سازمانهایی که از مدیریت عملکرد برخوردارند دارای سود بیشتر، گردش مالی بهتر، بازاریابی قوی تر، بهره وری بیشتر، فروش بیشتر و عملکرد مالی بهتر و درآمد بیشتر هستند. بااین مقدمه کوتاه می توان گفت که برای اجرای موفق مدیریت عملکرد رعایت اصول اولیه زیر اهمیت دارد:

- تعریف اهداف استراتژیک بر اساس چشم انداز و ماموریت سازمان
- تعیین اهداف عملکردی (که نشأت گرفته از اهداف استراتژیک سازمان است) برای هر یک از افراد و گروهها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان

- استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروهها و افراد در تحقق اهداف
- پیوند دادن ارزشیابی عملکرد با توسعه کارکنان، پاداش دهی و ایجاد انگیزه و تقویت رفتار مطلوب.

از طریق مدیریت عملکرد می توان یک پیوند استراتژیک بین چشم انداز، ماموریت و اهداف کارکردی، گروهی و فردی در سازمان ایجاد نمود و از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد می توان به میزان همسویی کارکنان با اهداف مزبور آگاهی یافته و با استفاده از چرخه بهبود و اصلاح عملکرد نسبت به مهارتها، تواناییها، دانش و رفتار کارکنان اطلاعات کسب نمود. همچنین مدیریت سازمان از چگونگی تامین نیازهای فعلی و آتی سازمان آگاهی می یابد و نسبت به همسویی رفتار کارکنان در راستای تحقق اهداف بازخورد می گیرد.

با تمام اهمیتی که مدیریت عملکرد در سازمانهای امروزی دارد، ولی متأسفانه اکثر سازمانهای ما هیچ روش سیستماتیکی را برای ارزیابی عملکرد خود که با فرهنگ و اهداف استراتژیک سازمانی همخوانی داشته باشد، ندارند. بررسیهای علمی نشان می دهد که نیمی از سازمانهای صنعتی فاقد سیستم ارزیابی عملکرد هستند یا برای ارزشیابی عملکرد کارکنان و مدیران خود ارزشی قائل نیستند.

مدیران منابع انسانی نقش چالش برانگیز و حساسی را در طراحی و پیاده سازی سیستم های ارزیابی و ارائه آموزشهای آشنایی مدیران و کارکنان با اهمیت و کاربرد ارزیابی عملکرد در توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد و دستیابی به

اهداف استراتژی سازمان دارند. گرچه پذیرش این واقعیت برای آنان دشوار است که ارزیابی کارکنان جزو وظایف اساسی و خطیر مدیران است.

باتوجه به اینکه ارزیابی به عنوان یکی از زیرشاخه های مدیریت عملکرد است، اجازه دهید مختصری در این خصوص توضیحی بدهم. ارزیابی عملکرد یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی است و از خطرترین وظایف سازمان است. از دیدگاه سازمانی، ارزیابی عملکرد یک وظیفه ضروری و قانونی است. در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می شود که از نقاط و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوششهایش به کار برد. سازمانها نیز به شناخت کارآیی کارکنان و مدیران خود نیاز دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و به این طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیافزایند و در روند حرکتی خود تحول مثبت ایجاد کنند. در اینجا توجه تان را به توصیه های کاربردی در ارزیابی عملکرد جلب می نمایم:

- در بررسیها و ارزیابی عملکرد از هدف اصلی منحرف نشوید.
- عملکرد را ارزیابی کنید نه خصوصیات شخصیتی را.
- ارزیابی را بر تجزیه و تحلیل و کارشکافی کامل شغل بنا کنید.
- از وقایع حساس استفاده کنید نه از اعمال کم مایه و جزئی.
- روشهای مورد استفاده ارزیابی کنندگان را آموزش داده و آنها را از خطاهای ارزیابی آگاه کنید.
- ارزیابی کننده را از الزامات قانونی (دستورالعملها و آیین نامه های قانونی) آگاه کنید.
- ارزشیابی ها را مکتوب کنید و اطمینان حاصل کنید که کارکنان از نتایج ارزیابی مطلع شده اند.
- فرم ارزیابی را به رویت ارزشیابی شونده برسانید.
- ارزشیابی های گذشته را به عنوان معیاری برای ارزشیابی های فعلی به کار نبرید.
- اطمینان دهید که فرم ارزشیابی برای هر منظور

عملکرد اقتصادی آنها است به هیچ بهانه ای نمی توان از عملکرد اقتصادی این سازمانها در جامعه گذشت و ضرورتاً عملکرد اقتصادی این قبیل در اولویت قرار می گیرد و سایر سازمانهایی مانند آموزش و پرورش، بهداشت و درمان، ارتش و غیره با فعالیتهای غیراقتصادی همگی در پیشرفت و توسعه به مازاد منابع اقتصادی یعنی سود و سایر صرفه جویی ها، که تنها از عملکرد اقتصادی موفق کسب می شود وابسته اند.

چنانچه جامعه ای به هر میزان بیشتر از خدمات غیراقتصادی بخواهد و برای آنها ارزش بیشتری قائل شود، به عملکرد اقتصادی یک موسسه بازرگانی بیشتر وابسته خواهد بود.

با چنین رویکردی، مدیران بنگاههای اقتصادی همیشه باید در تصمیم گیریها عملکرد اقتصادی را مورد توجه و در اولویت قرار دهند. مدیران مشروعیت، حقانیت و اختیار خویش را تنها با نتایج اقتصادی تأیید می نمایند و مدیری با شکست مواجه می شود و جایگاه خود را از دست می دهد که در تولید نتایج اقتصادی با شکست مواجه شود. در همین راستا مدیری که نتواند کالاها و خدماتی را که مورد میل مشتری است و خواهان پرداخت قیمتی برای آن است تولید و یا ارائه نماید یک مدیر شکست خورده است. مدیری که نتواند ظرفیت ثروت تولیدی منابع کمیاب اقتصادی را که در اختیار اوست بهبود بخشد و یا حداقل از آن نگهداری کند، مدیر شکست خورده ای است و این جدای از نوع ساختار اقتصادی یا ساختار سیاسی و یا حتی جهان بینی یک جامعه است.

خانم نمازی: این رویکرد مدیریتی در سازمان، رویکردی استراتژیک است و هدفش این است که سازمان را در جهت تحقق اهداف سازمانی کمک کند. لذا نیاز است تا از سوی مدیریت حمایت شود و به عبارتی باید بسا مدیریت سازگاری داشته باشد. رویکرد مدیریت عملکرد ارزش افزوده ای به سازمان اضافه می کند و هم به مدیران و هم کارکنان، جهت تحقق اهداف سازمان کمک می کند ولی آنچه از اهمیت بسزایی برخوردار است این است که کلیه قسمتهای سازمان باید در انجام آن همکاری کنند و نه فقط یک قسمت.

مدیریت عملکرد باید هدف سازمانی داشته باشد و از مدیریت ارشد شروع و در تمام سطوح مختلف سازمان اعمال شود. به عبارتی سیستمی

هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروهها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار مهارتها و مشارکت در سازمان را به عهده می گیرند.

آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار، مهارتهای خود و مشارکت در سازمان را به عهده می گیرند.

مدیریت عملکرد تمام افراد شاغل در کسب و کار را شامل می شود. نه فقط کارکنان یا مدیران.

بر این اساس این باور فرهنگی که فقط مدیران در قبال عملکرد گروهها پاسخگو هستند وارد نموده و پاسخگویی را امری مشترک بین مدیران و اعضای گروه می داند. پس در مدیریت عملکرد مدیران و گروهها مشترکاً در قبال نتایج پاسخگو بوده و در مورد توافق در خصوص کاری که باید انجام دهند، نحوه انجام آن نظارت بر عملکرد و اقدام در این زمینه مشترکاً نقش دارند.

دکتر جمشیدیان: هر سازمانی برای مأموریت خاص و وظیفه اجتماعی ویژه ای به وجود آمده است. در بنگاههای اقتصادی این به معنای عملکرد اقتصادی است. حال باتوجه به مأموریت خاص بنگاههای اقتصادی بسین موسسات بازرگانی و غیربازرگانی تفاوت وجود دارد. اگرچه در تمام موارد دیگر می توان مشابهت های زیادی را مشاهده نمود.

تنها در موسسه های بازرگانی است که عملکرد اقتصادی را به عنوان ویژگی مأموریت آن نام می برند. در صورتی که در سایر موسسات مانند بیمارستانها، دانشگاهها و ارتش عملکرد اقتصادی یک محدودیت تلقی می شود. از آنجا که تأکید این بحث بر بنگاههای اقتصادی و

که استفاده شده است، معتبر است.

● به طور ادواری روشهای ارزیابی را ممیزی کنید و در صورت لزوم تعدیل هایی را انجام دهید.

● عملکرد مدیران و کارکنان را در فواصل زمانی معینی (روزانه، هفتگی یا ماهانه) و به طور مستمر ارزیابی کنید و زمینه های بهبود را فراهم سازید.

● روی نقاط قوت بیش از ضعفها تأکید کنید.

● برای اجرای اثربخش برنامه های ارزیابی، تأیید مدیران عالی رتبه را به دست آورید.

در پاسخ به این سوال که هدف از رویکرد مدیریت عملکرد چیست باید بگویم که در وهله اول بهبود عملکرد سازمانی (ORGANIZATIONAL)، کارکردی (FUNCTIONAL)، واحد (UNIT)، فردی کارکنان (INDIVIDUAL EMPLOYEE)

است و دوم، هدفهای کلی زیر را نیز در بردارد:

● توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی.

● مشخص کردن اینکه در سازمان واحدها و افراد تا چه حد در راستای اهداف و انتظارات سازمان قرار دارند.

● به دست آوردن معیارها و مبانی اصلاح فرایندهای کاری و سازمانی در آینده سازمان.

● ایجاد انگیزه بیشتر در منابع انسانی.

● ایجاد روحیه کار گروهی.

● تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و ایجاد و اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز.

● شناخت باورها و ارزشهای ضعیف و هنجارهای ناخواسته و نیز تقویت باورها و ارزشها و هنجارهای مطلوب و تثبیت فرهنگ مناسب و موثر.

البته تحقق هر یک از هدفهای بالا، مستلزم برنامه ریزی و تدوین دستورالعملهای اجرایی است.

دکتر صفری: مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروهها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندهاست. به عبارت دیگر هدف مدیریت عملکرد ایجاد درکی مشترک است از آنچه باید حاصل شود. به نظر بسیاری از علمای مدیریت، هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروهها بر مبنای

باشد و همه از آن پیروی کنند.

تفاوت یا یکپارچگی؟

تدبیر: بسیاری معتقدند هیچ تفاوتی میان مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد وجود ندارد و در اصل سنجش عملکرد یکی از مفاهیم مدیریت عملکرد است اما برخی تفاوتی برای این دو مفهوم مدیریتی قائل شده اند. چگونگی یکپارچگی یا تفاوت میان این دو را ابتدا از آقای دکتر جزایری پرسیدیم. ایشان در پاسخ گفتند: مدیریت عملکرد با ارزیابی و سنجش عملکرد توأم است و جزئی از فرایند آن به حساب می آید. فرایند مدیریت عملکرد متشکل از مراحل زیر است:

- ۱- تعریف اهداف کارکردی براساس اهداف استراتژیک و ماموریت‌های سازمان.
 - ۲- تعریف اهداف گروهی / بخشی یا واحد خاصی از سازمان.
 - ۳- تعریف اهداف فردی نیروی انسانی (کارکنان - مدیران).
 - ۴- تعیین میزان همسویی اهداف کارکردی، گروهی و فردی با اهداف استراتژیک سازمان با استفاده از چرخه عملکرد.
- چرخه عملکرد نیز متشکل از مراحل زیر است:
- الف - بررسی فعالیت‌هایی که منجر به تحقق اهداف فردی / گروهی / کارکردی / سازمانی شده است.
- ب - سنجش و اندازه گیری عملکرد براساس شاخصهای تعیین شده.
- ج - تعیین قوتها و ضعفهای عملکردی.
- د - بهبود و اصلاح عملکرد ارزیابی شده.

ملاحظه می شود که سنجش عملکرد بخشی از فرایند مدیریت عملکرد است که از طریق آن می توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام موثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیر ضرور به دست آورد. ارزیابی و سنجش عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است.

تفاوتی که می توان بین مدیریت عملکرد (PERFORMANCE MANAGEMENT) و سنجش عملکرد (PERFORMANCE MEASUREMENT) قائل شد این است که

مدیریت عملکرد جنبه کیفی دارد در برگیرنده کل چرخه عملکرد است که هدف اصلی آن بهبود مستمر عملکرد است، در حالی که سنجش عملکرد جنبه کمی دارد و نتایج و پیامدهای ارزیابی را به مقادیر قابل محاسبه تبدیل می نماید. در مدیریت عملکرد براساس نتیجه حاصله از سنجش عملکرد، زمینه های بهبود و تقویت قوتها فراهم می شود در حالی که در سنجش عملکرد چنین امری متصور نیست.

دکتر صفری: مدیریت عملکرد فرایند استراتژیک و یکپارچه بهبود عملکرد از طریق توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی است. بدیهی است که مدیریت عملکرد به مفهوم عملکرد مرتبط بوده و اگر عملکرد تعریف نشود نمی توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود.

از واژه عملکرد تعاریف متعددی ارائه شده است اما در یک تعریف جامع می توان گفت، عملکرد هم به معنای ساختارها و هم به معنای نتایج است. رفتارها از فرد ناشی شده و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می کنند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه خود نتیجه به حساب می آیند و می توان جدای از نتایج در مورد آنها قضاوت کرد.

به این ترتیب مدیریت عملکرد فرایندی مشترک بین مدیران، افراد و گروه‌هایی است که بر آنها مدیریت می کنند و بر مبنای توافق اهداف، دانش، مهارت، نیازمندها، بهبود عملکرد و طرحهای توسعه منابع انسانی استوار است.

فرایند مدیریت عملکرد را می توان به

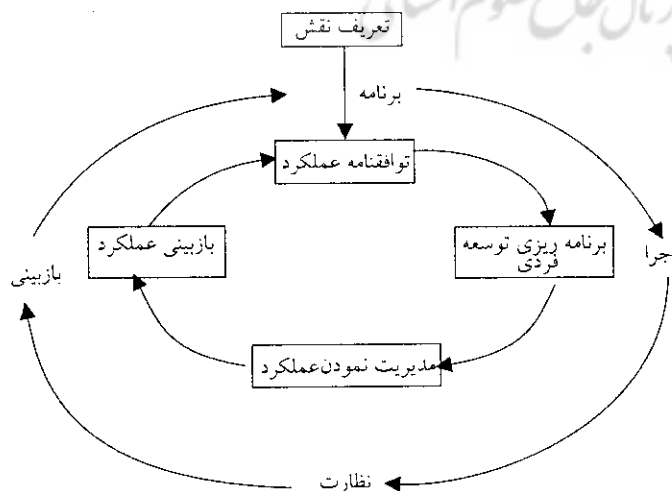
صورت یک چرخه «خودنوسازی» - SELF RENEWING مستمر توصیف نمود که فعالیت‌های اصلی آن عبارتند از:

- تعریف نقش
- توافقنامه عملکرد
- برنامه ریزی توسعه فردی
- مدیریت نمودن عملکرد در طول سال
- بازبینی عملکرد

در تعریف نقش به عنوان فعالیت مهم چرخه خودنوسازی، حوزه های نتایج کلیدی و نیازمندها مورد توافق قرار گرفته و سپس در قالب توافقنامه انتظارات تعریف می شوند. اینکه یک فرد در قالب اهداف باید به چه چیزی دست یابد یا عملکرد او چگونه اندازه گیری شود و تواناییهای مورد نیاز برای رسیدن به نتایج مورد نظر چه هستند، در برنامه ریزی توسعه فردی تعیین می شود یعنی اقداماتی که فرد برای توسعه دانش، مهارت و سطح توانایی خود باید انجام دهد تا عملکرد خود را در حوزه های خاص بهبود دهد.

در مرحله مدیریت نمودن عملکرد در طول سال به اجرای توافقنامه عملکرد و برنامه توسعه فردی در حین انجام کار و فعالیت‌های آموزشی اقدام می شود. این مرحله شامل فرایند مستمر ارائه بازخورد در مورد عملکرد، بازبینی پیشرفت و به روز کردن اهداف می باشد.

در نهایت در بازبینی عملکرد که مرحله ارزیابی رسمی است، پس از بازبینی عملکرد در یک دوره، روشن شدن موفقیتها، پیشرفتها و مشکلات، مبنایی برای بازنگری و تجدیدنظر در



چرخه مدیریت عملکرد

توافقنامه عملکرد و برنامه توسعه فردی فراهم می‌گردد.

ارزیابی و سنجش عملکرد در فرهنگ سازمانی، دارای بار معنایی منفی بوده و در دید کارکنان سازمانهای ما همان ارزیابی و رتبه بندی افراد توسط مدیران است که معمولاً در یک جلسه بررسی سالیانه صورت می‌گیرد. ارزیابی و سنجش عملکرد باید از مدیریت عملکرد تمیز داده شود زیرا مدیریت عملکرد فرایندی بسیار گسترده تر، جامع تر و طبیعی تر در مدیریت است و چنانکه گفته شد هدف آن مشخص کردن انتظارات متقابل بوده و بر نقش حمایتی مدیرانی که انتظار می‌رود به عنوان مربی و نه به عنوان قاضی عمل کنند تاکید دارد.

همچنین مدیریت عملکرد برآینده تمرکز دارد نه بر گذشته. ارزیابی و سنجش عملکرد واپس گرایانه بوده و بر اشتباهات متمرکز است و به نیازهای توسعه آتی توجهی ندارد. همچنین ارتباطی بین سنجش عملکرد و نیازهای کسب و کار وجود نداشته یا رابطه بسیار ضعیفی بین آنها وجود دارد.

دکتر جمشیدیان: مدیریت عملکرد استفاده از مفاهیم فرآیند مدیریت و نیز انواع فنون کمی و غیرکمی در جهت اعمال مدیریت صحیح برای بهره برداری از منابع محدود به نحو موثر است. در مدیریت عملکرد تلاش مدیران بر آن است تا بتوانند از مجموعه امکاناتی که در اختیار آنان قرار داده شده و بر آن کنترل دارند استفاده نمایند و نیز با استفاده از فرصتهای محیطی، کالاها یا خدماتی را در یک دوره معین باتوجه به اهداف سازمانی با برنامه ریزیهای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تولید و ارائه نمایند که با نیازهای مصرف کننده تطابق داشته باشد. در مدیریت عملکرد باید از دانش چگونه اداره کردن در تولید کالا و یا ارائه خدمات برای یک دوره معین بهره جست. در حالی که در سنجش عملکرد تنها به میزان بازده کالاها و یا ارائه خدمات در یک دوره زمانی با معیارهای مشخص محلی، منطقه ای، ملی و بین المللی، توجه می‌شود. در مدیریت عملکرد، مدیر به اهداف تولیدی، برنامه های تولید، درونداد سیستم، فرآیند ایجاد ارزش، باز داده و عوامل محیطی تاثیر گذار بر تولید کالاها و یا ارائه خدمات توجه دارد. اما سنجش عملکرد یکی از مفاهیم مدیریت عملکرد است. بدین معنا که

آنچه را که حاصل یک نظام تولیدی و یا نظام خدماتی در یک دوره معین است را مورد سنجش قرار می‌دهد.

این سنجش می‌تواند بسا میزان عملکرد نظامهای تولیدی و یا خدماتی مشابه در یک ناحیه و یک منطقه و یا یک کشور و یا در سطح بین المللی مقایسه شود و یا اینکه می‌تواند با معیارهای سنجش استاندارد سازمانهای منطقه ای و یا بین المللی مورد ارزیابی قرار گیرد. در هر حال سنجش عملکرد یکی از عوامل فرآیند مدیریت یعنی کنترل کردن است. کنترل بدین معنا که آیا آنچه را که از قبل تعیین و برنامه ریزی شده است حاصل گشته است؟ و یا اینکه آنچه در یک دوره معین کسب شده در مقیاس یا سایر سیستم های تولیدی و یا خدماتی مشابه چگونه است؟

البته پس از چنین سنجشی و تعیین موقعیتی باز، مدیریت موظف است نسبت به بهبود وضعیت موجود پردازد و عملکرد خوب را خوب تر و عالی را عالی تر... بنماید.

تدبیر: از خانم دکتر نمازی پرسیدیم عواملی را که ممکن است باعث توسعه عملکرد مثبت یا منفی در مدیریت یک سازمان شود، برشمارد. وی در پاسخ چنین گفت:

طراحی اولیه چنین سیستمی بسیار مهم است. اگر از ابتدا با دید بلندمدت طراحی شود، می‌تواند بسیار مثبت باشد و دیدگاه افراد را نسبت به مدیریت عملکرد به شیوه مثبتی شکل دهد. دیگر اینکه چنین سیستمی باید شفاف باشد و افراد در سازمان نسبت به آن احساس تعلق و مالکیت داشته باشند. می‌توان گفت، چه قبل و چه در انتهای ارزیابی نیازهای آموزشی مشخص می‌شود که باید برنامه های آموزشی برای آن طراحی شود.

در انتخاب فاکتورهایی که برای اندازه گیری شاخص انتخاب می‌شوند، باید دقت شود تا کل مراحل به تبع اشتباه در این مرحله، دچار مشکل نشود و مهم تر اینکه اجرای این برنامه باید دوطرفه باشد و بازخورها لحاظ شوند. به عبارتی یکبار از خود کارمند راجع به نحوه عملکرد خودش سوال شود و بار دیگر از مدیر او پرسند و سپس نتایج را مقایسه کنند و مطالعه شود که در چه مواردی اختلافات اساسی وجود دارد. لحاظ کردن کلیه این موارد می‌تواند بر عملکرد مثبت تاثیر بسزایی داشته باشد.

قوت و ضعف در برون دادها

تدبیر: آقای دکتر جزایری، در پاسخ به این پرسش که چرا بسیاری از سازمانهای ما پس از طی یک دوره شش ماهه یا یکساله وقتی عملکرد خود را ارزیابی می‌کنند اما هنوز از نظر برون دادها و رضایت مشتریان خود با مشکل روبه رو هستند، گفت: براساس بررسیهایی که بنده انجام داده ام بسیاری از سازمانهای ما فاقد نظام ارزیابی عملکرد به معنای واقعی هستند و عمدتاً آنچه را مورد عمل قرار داده اند ارزیابی شایستگیها، خصوصیات فردی و بعضاً رفتارهای شغلی است. گرچه غالباً متناسب با فرهنگ، ساختار سازمانی و نیازهای آنان نیست. بنده اعتقاد دارم که هر سیستم ارزیابی بایستی هدفهای کاملاً روشنی داشته باشد و دقیقاً متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن سازمان و با مشارکت مدیران و کارکنان آن، طراحی گردد. هر مدلی را که برای ارزیابی انتخاب و به کار گرفته می‌شود، بایستی آن را با... سومی کرد، از طریق آموزش آن را فرهنگ سازی و مفهوم سازی نمود و از حمایتهای مستمر مدیریت عالی سازمان برخوردار باشد. علاوه بر اینها چنانچه گرفتن بازخورد از مشتریان برای سازمان بسیار اهمیت داشته باشد (اصل مشتری گرایی حاکم است) بایستی در نظام ارزیابی خود، ارزیابی توسط مشتریان نیز دیده شود. همان طوری که قبلاً اشاره شد سازمانهای امروزی به دلیل داشتن مسئولیتهای اجتماعی بایستی نسبت به عملکرد خود پاسخگو باشند و بدین سبب از سوی جامعه که مشتریان نیز عضوی از آن می‌باشند تحت فشار هستند. از این رو آگاهی از میزان رضایت مندی مشتریان نسبت به خدمات و محصولات ارائه شده به عنوان عنصر ارزیابی ضرورت می‌یابد.

به این پرسش آقای دکتر صفری چنین پاسخ گفت:

باتوجه به توضیحات مختصری که در بالا در زمینه مدیریت عملکرد و نیز تفاوت آن با ارزیابی و سنجش عملکرد ارائه شد، طبیعی است که با اجرای نظامهای ارزیابی و سنجش، باز هم سازمانهای ما دچار مشکل باشند، چون هدف از ارزیابی و سنجش بهبود عملکرد نیست و ابزار مناسبی برای ایجاد توانایی بهبود در سازمانها فراهم نمی‌کند.

آقای دکتر جمشیدیان نیز در این باره معتقد است: امروز هنوز بسیاری از بنگاه‌های تولیدی و خدماتی کشور با تولید کالاها و ارائه خدمات نتوانسته‌اند نیازهای کامل جسمی - روحی مصرف‌کنندگان را جزو سیاست‌های اصلی و فعال خود قرار دهند. بسته بودن دربهای کشور بسه روی ورود اکثر کالاها و خدمات سایر کشورها موقعیتی انحصارگرایانه را در تولید و عرضه انواع کالاها و تولیدات داخلی فراهم ساخته است. در عین حال ناسیرانی مضاعف مصرف‌کنندگان داخلی به لحاظ رهایی از یک دوران جنگی که با محدودیت بودجه و فقدان انواع کالاها و خدمات در بازار همراه بوده شرایطی را فراهم کرده تا از یک طرف تولیدکنندگان کمتر به تولید محصولات با کیفیت برتر توجه داشته باشند و از طرف دیگر مصرف‌کنندگان از حقوق خود در چانه زنی از کیفیت چندان آگاه نباشند.

عوامل دیگری نیز در این پهنه دخیل اند آن دسته از بنگاه‌های اقتصادی که به تولید کالاها و خدمات در زمینه منطقه ای و یا بین‌المللی فعالیت دارند. به دلایل فقدان وجود تکنولوژی تولید مدرن، فقدان بسته بندی مدرن و سایر عوامل تولید و نیز عدم آگاهی به مکانیزمهای بازاریابی و تبلیغات موثر قادر به رقابت با کالاها و دیگر کشورها نیستند و در ارائه محصولات و خدمات با مشکل روبرو هستند.

و در نهایت خانم دکتر نمازی دلایل ضعف برون دادهای سازمانهای ما را چنین برشمرد: مدیریت عملکرد مراحل زیادی دارد که در تمام این مراحل حتماً باید دید استراتژیک لحاظ شود. کلیه فرآیند باید هر چند ماه مرور شود و در مواردی بازبینی انجام گیرد. این کافی نیست که مدیریت عملکرد فقط با یک فرآیند طراحی و ارزیابی شود. کلیه شاخصها به طور مستمر باید بازبینی و مطالعه شود که آیا این شاخصها موارد مورد نظر را درست اندازه گیری کرده اند یا خیر؟ اگر پاسخ منفی است بررسی شود که مشکل کجا است و نیاز آموزشی در کدام مرحله است به عبارت بهتر آموزش و بازخورد حتماً لحاظ شوند.

طراحی سیستمی که شفاف باشد و شاخصها را درست شناسایی کند بسیار مهم است پس آموزش افرادی که باید این فرآیند را به پیش ببرند ضروری است تا بتوانند بازخوردها

را به طرحهای عملی تبدیل کنند و در مرحله حرف نمانند.

زمانی که بازخوردها نادیده گرفته می شوند و نتایج شفاف نیست، کارمندان نیز از این طرح دلزده می شوند و در نهایت در راستای تحقق اهداف سازمانی حرکت نخواهند کرد.

بررسی عملکرد مدیران

تدبیر: وقتی صحبت از عملکرد در سازمان به میان می آید، همه افکار تنها متوجه عملکرد کارکنان و کارمندان می شود که چگونه توسط مدیریت یا مدیران سطوح مختلف سازمانی کنترل شوند تا عملکردی مثبت و با بهره وری مناسب داشته باشند. در اینجا این موضوع مطرح است که مدیران یا حتی مدیریت یک سازمان در کل ساختار سازمانی جزو کارکنان تلقی می شوند و عملکرد این گروه از نیروی انسانی فعال در سازمان چگونه و با کدام شیوه باید ارزیابی شود؟

آقای دکتر جزایری دیدگاه خود را در این باره چنین مطرح کرد: اصولاً هر سیستم ارزیابی عملکرد بایستی تمام منابع انسانی سازمان که مدیریت جزئی از آن است را در نظر گیرد. بنابراین نه تنها بایستی عملکرد کارکنان را بررسی نمود، بلکه عملکرد مدیران نیز توسط مقام مافوق و در شرایط ایده آل توسط کارکنان، همکاران و هم‌دیفان آنان با استفاده از روشهای مناسب مانند ارزشیابی ۳۶۰ درجه بایستی مورد ارزیابی قرار گیرند. در مدیریت مبتنی بر عملکرد قاعدتاً بایستی چنین اتفاقی بیفتد لیکن به دلیل ضعف در طراحی، پیاده سازی و استقرار نظامهای ارزیابی عملکرد، این مهم به درستی اتفاق نیفتاده است. چنانچه به مدل سرآمدی EFQM نظری بیان داریم، ملاحظه خواهیم کرد که یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی، مدیریت و رهبری است که از آن تحت عنوان توانمندسازها (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شرکاتها، منابع و فرایندها) یاد شده است. به لحاظ اهمیت و نقش مدیران در فراهم ساختن امکان توسعه و دستیابی به چشم انداز، ماموریتها، اهداف و استراتژی های سازمان جدای از کارکنان دیده شده است. به هر حال عملکرد آنان مانند بقیه کارکنان مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد.

آقای دکتر جمشیدیان نیز در پاسخ به این

پرسش اعتقاد دارد:

ممیزی مدیریت از مفاهیم نسبتاً قدیمی در مدیریت نوین علمی است، همانگونه که سالهای متمادی است، سازمانهای دولتی و غیردولتی کشور به ارزشیابی کارکنان خود در سطوح مختلف می پردازند، مدیران نیز در یک بنگاه اقتصادی و غیراقتصادی هر کدام به طور جداگانه با شاخص های مرتبط نیاز به ارزشیابی دارند. این موارد به صورت کاملاً مستقل، با شاخص های خاص و متفاوت از یکدیگر قابل ارزشیابی است. توصیه می شود که بنگاههای اقتصادی خصوصی که وابستگی بسودجه ای و تعیین ماموریت و هدف زیر نظر دولت را ندارند، براساس رویکرد مدیریت بر مبنای هدف به تولید و سپس ارزیابی عملکرد مدیران خود بپردازند.

بر اساس دیدگاه «پیترا دراکر»، هر عضوی از بنگاه اقتصادی، نقشی متفاوت در انجام امور ایفا می کند که تمامی تلاشهای نقش آفرین باید در جهت هدف سازمان مشترک باشد. خاصه اینکه وظیفه هر مدیری باید در جهت موفقیت کلیت بنگاه اقتصادی تمرکز یابد. نتایج کسب شده توسط هر مدیر بر اساس میزان موفقیتی که در موسسه حاصل شده است، اندازه گیری می شود، مدیر باید بداند و درک کند که اهداف بنگاه اقتصادی از نظر عملکرد از وی چه می خواهد و مقام ارشد وی نیز باید بداند که چه انتظار و تقاضایی از مدیر زیر دست خود دارد. آنگاه به صورت ادواری نتایج حاصل از کار مدیر، ارزشیابی و به مثابه عملکرد مدیر تلقی و موفقیت یا عدم موفقیت وی مشخص شود.

نظر خانم دکتر نمازی نیز درباره ارزیابی عملکرد مدیران چنین است:

ارزیابی عملکرد مدیران باید با رویکرد ۳۶۰ درجه باشد. در کشور ما هنوز این رویکرد جا نیافتاده است و فقط در بعضی سازمانهای خصوصی این کار انجام می شود. در سازمانهای دولتی بسترهای لازم برای ارزشیابی ۳۶۰ درجه هنوز مهیا نشده است و شاید یکی از دلایل آن عدم شفافیت باشد. به هر حال این رویکرد رویکردی بسیار موفق در جهت پیشبرد توسعه فردی است، اما نیاز به بستر سازی اساسی دارد.

تدبیر: آقای مهندس فقیهی یکی از مصاحبه شوندهگان در این گزارش ویژه، دیدگاه خود را درباره اهداف اجرای مدیریت عملکرد، دلایل

بنابراین نتایج اندازه گیری عملکرد است که نشان می دهد چه اتفاق افتاده است. چرا اتفاق افتاده است و اینکه چه باید کرد، در این حالت مدیریت تصمیم گیری و به تدوین برنامه بهبود که بر عهده مدیریت عملکرد است، خواهد پرداخت.

به طور کلی اهداف اندازه گیری عملکرد و رابطه آن با مدیریت عملکرد به شرح زیر است:

- اندازه گیری به خودی خود یک پایان نیست. بلکه ابزاری است برای مدیریت موثر. نتایج اندازه گیری عملکرد نشان می دهد که چه اتفاق افتاده است، نه اینکه چرا اتفاق روی داده و یا در خصوص آن چه باید کرد.

- به منظور استفاده موثر از نتایج ارزیابی عملکرد، سازمان باید بتواند از ارزیابی به مدیریت عملکرد انتقال یابد. همچنین باید قادر باشسد تغییرات مورد نیاز را در جهت گیری استراتژیک سازمان پیش بینی کند و نوعی روش شناسی برای تاثیر گذاشتن بر تغییرات استراتژیک داشته باشد.

تدبیر: در بسیاری موارد نتایج حاصل از ارزشیابی مدیریت عملکرد در سازمانها آن هم پس از یک دوره شش ماهه یا یکساله موفقیت آمیز نیست و شرکت یا سازمان به خاطر برون دادهای ضعیف خود نتوانسته است رضایت مشتریان و سهامداران خود را فراهم آورند، به این علت است که سازمان از ساختار مناسبی برخوردار نیست. آقای مهندس فقیهی، شاخص یا سرفصل هایی را که باعث بوجود آمدن ساختارهای مناسب سازمانی می شود برشمرد که در ادامه باهم می خوانیم:

ساختار مناسب سازمانی

- مشارکت رهبری سازمان در طراحی و استقرار سیستم های اندازه گیری و مدیریت موثر عملکرد. مشارکت شفاف، استوار و مشهود توسط مدیریت ارشد بخشی ضروری از سیستم های اندازه گیری و مدیریت موفقیت آمیز عملکرد محسوب می گردد. رهبری سطح بالای سازمان باید به طور موثر در ایجاد و استقرار سیستم های سازمانی مورد نیاز مشارکت داشته باشد. در سازمانهای پیشرو، مدیریت ارشد اغلب نه تنها شخصاً رسالت، چشم انداز و اهداف سطوح مختلف سازمان را به دقت بررسی می نماید، بلکه در انتشار انتظارات عملکرد و نتایج آن در



مدیری که نتواند ظرفیت ثروت اقتصادی را که در اختیار اوست بهبود بخشد و یا حداقل از آن نگهداری کند مدیر شکست خورده ای به حساب می آید.

پیشرفت به سوی اهداف از پیش تعیین شده را ارزیابی کند و به سازمان در شناخت نقاط قوت و ضعف کمک نماید و مدیریت عملکرد به بهبود عملکرد سازمان می پردازد. این داده ها زمینه لازم برای نشان دادن فعالیتهای پشتیبان اهداف کلان تر، را فراهم می آورد. پس استفاده از این داده ها توسط تصمیم گیران در تمام سطوح سازمان، برای بهبود محصولات و خدمات به مشتریان و ذینفعان مدیریت عملکرد می باشد. به طور کلی اندازه گیری عملکرد و مدیریت عملکرد را می توان به قرار زیر تعریف کرد:

- اندازه گیری عملکرد: فرایندی است برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل کالا و خدمات ارائه شده و میزان رضایت مشتریان، دستاوردها (نتایج یک فعالیت برنامه ریزی شده در قیاس با اهداف مترتب بر آن) و اثربخشی فعالیتها در راستای اهداف مشخص آنها می باشد.

- مدیریت عملکرد: استفاده از اطلاعات اندازه گیری عملکرد است برای ایجاد تغییر مثبت در فرهنگ سازمانی، فرآیندها و سیستم ها، با کمک به تنظیم اهداف عملکرد، اولویت بندی و تخصیص منابع، آگاه نمودن مدیران نسبت به اینکه جهت گیری برنامه ها و سیاستهای موجود را برای دستیابی به این اهداف تغییر دهند و تسهیم نتایج عملکرد متعاقب این اهداف را خواهد داشت.

برون دادهای ضعیف سازمانها و بنگاههای تولیدی در جهت رضایتمندی مشتریان و نیز ارزشیابی عملکرد مدیران سازمانها را عنوان کرد. مهندس فقیهی معتقد است سازمانهای پیشرو می کوشند تا سیستم های مدیریت مبتنی بر عملکرد خود را پیوسته در جهت کارایی و اثربخشی بیشتر سوق دهند تا بتوانند:

- چشم اندازهای خود را به دستاوردهایی قابل اندازه گیری تدوین و تعریف مشخصی از موفقیت داشته باشند و آنها را در تمام سطوح شرکت و با مشتریان و سهامداران خود تسهیم نمایند.

- ابزاری را برای ارزیابی، مدیریت و بهبود سلامت کلی و موفقیت سیستم کسب و کار فراهم آورند.

- دیدگاه ستنی ارزیابی مبتنی بر ممیزی، به دیدگاه مدرن مشارکت استراتژیک آینده نگر تبدیل شود. این تحول باید در سازمان از ادارات مرکزی تا کف کارگاه، جاری شود.

- برای فراهم آوردن یک سیستم مدیریت عملکرد، از سنججه هایی چون کیفیت، هزینه، سرعت و خدمت به مشتری، به صورتی استفاده شود که منجر به هم جهت شدن فعالیت کارکنان، انگیزش و مهارتها شود.

- و بالاخره مدلهای موجود ارزیابی با رویکردی مناسب در راستای استقرار مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار گیرد.

مانند همه سیستم های موجود، سیستم مدیریت عملکرد نیز دارای زیر سیستم هایی است و اندازه گیری عملکرد یک زیرسیستم مدیریت عملکرد است. اندازه گیری به خودی خود دارای بازدهی نیست بلکه ابزاری است برای داشتن نوعی مدیریت مبتنی بر عملکرد که به طور موثر عمل می کند.

درباره تفاوت یا یکپارچگی میان ارزشیابی عملکرد مدیریت و مدیریت عملکرد، می توانم بگویم اندازه گیری عملکرد فرآیندی است که میزان پیشرفت در راه رسیدن به اهداف را بیان می نماید. حال آنکه مدیریت عملکرد از داده های اندازه گیری استفاده کرده و روشهای بهبود عملکرد را ارایه خواهد نمود. در واقع اندازه گیری عملکرد یکی از ابزارهای مهم مدیریت عملکرد است.

از طرفی اندازه گیری عملکرد می تواند شالوده ای را برای یک سازمان فراهم آورد که،

پرسش که چگونه می توان عملکرد مدیران را جدای بررسی کارکنان، ارزشیابی کرد، چنین گفت:

بسیار مدیریت عملکرد یک تفکر سیستماتیک است و تمام اجزا باید در آن مورد بررسی قرار گیرد. چرا که در یک تفکر سیستمی نمی توان فقط یک جزء از یک مجموعه را بررسی کرد. در این شرایط ما نمی توانیم در مورد یک بخش مثل گروه کارکنان یا گروه مدیران به طور مستقل عمل نماییم زیرا احتمال دارد، هیچ سودی را به بار نیاورد. در صورت استقرار مدیریت عملکرد جامع در سازمانها می توان برخی از راههایی که سازمانهای پیشرو اعم از عمومی و خصوصی، بسرای استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود عملکرد، و پشتیبانی از تصمیم گیران، به کار برده اند اشاره شود که به قرار زیر است:

مدیریت شکاف: نتایج عملکرد می تواند برای تعیین شکاف میان اهداف استراتژیک مشخص یا اهداف سالیانه و دستاوردهای واقعی استفاده شود.

خود-عارضه یابی: در هر فعالیت یا فرآیندی می توان از اطلاعات برای خود-عارضه یابی استفاده نمود.

تقویت بازخورد استراتژیک و یادگیری: مدیران علاوه بر ریشه یابی پیشرفتهای مربوط به نتایج گذشته، می توانند از نتایج مدیریت عملکرد برای یادگیری در مورد آینده نیز استفاده کنند.

محک زنی: یک سازمان می تواند از نتایج ارزیابی عملکرد برای محک زنی عملکرد خود با سایر سازمانها استفاده کند.

مدیریت ریسک: مدیریت ریسک می تواند به عنوان زیربنایی تعریف گردد، که طی آن تصمیم گیران واحدهای اجرایی را در قبال نتایج قابل حسابرسی نگر می دارند.

حل کردن مسئله به صورت بین وظیفه ای: مدیریت عملکرد با روشن ساختن ارتباط میان استراتژی ها، سنجه ها و دستاوردهای مورد انتظار در سطوح مختلف سازمان بخشهای مختلف عملیاتی را در حل مسایل به صورت بین وظیفه ای تشویق می کند.

بهبودهای سازمانی: تعیین ساختارها و رویه های بهبود سازمانی، به آنها در اجرای بهبودهای عملکرد و توافق واقعی با مدیریت عملکرد کمک خواهد کرد. □

بیش از آنها گردند، قـدردانی کنند. همچنین توصیه می شود برای تشویق به پیشرفت از هرگونه بهبود عملکردی در سازمان قدردانی گردد.

● اهداف مرتبط با ارزیابی ها، مرتبط کردن اهداف و ارزیابی مدیران، گروهها و کارکنان تمام سطوح را (در خصوص نقش آنها در دستیابی به استراتژی کلی سازمان) قابل حسابرسی می کند. این موجب می گردد تا آنها بر فعالیتهایی که بیشترین تاثیر مستقیم را بر روی اهداف و سنجه های استراتژیک دارند، متمرکز شوند.

● سیستم اندازه گیری عملکرد مثبت، نه تنبیهی. موفق ترین سیستم های اندازه گیری عملکرد، سیستم هایی یادگیرنده هستند که به سازمان کمک می کنند تا تشخیص دهد چه چیز کار می کند و چه چیز کار نمی کند و سازمان با آنچه کار می کند ادامه داده آن را بهبود بخشد و آنچه را که کار نمی کند اصلاح یا تعویض نماید. اندازه گیری عملکرد باید ابزاری باشد که به سازمان اجازه دهد تا پیشرفت و جهت گیری به سوی اهداف استراتژیک و اهداف بلندمدت را پیگیری کند، نه اینکه به ابزاری برای تشخیص عملکردهای ضعیف و تیره کردن محدود شود.

● برخورد باز در نشان دادن نتایج و پیشرفت به سوی توافق با کارکنان، مشتریان و ذینفعان. در عین حالی که اطلاعات حساس باید محفوظ بمانند، اطلاعات سیستم اندازه گیری عملکرد باید به طور باز و گسترده بین کارکنان، مشتریان، ذینفعان، توزیع کنندگان و تامین کنندگان منتشر گردد، تا حوزه عمل نیز گسترده شود. اطلاعات مربوط به اهداف عملکرد و پیشرفت مشخص به سوی این اهداف می تواند بر روی پایگاههای اطلاعات شرکت در شبکه های داخلی و بین المللی، به طور بهنگام و با قابلیت دسترسی توسط کلیه سطوح مدیریت، تیمها و افراد، عرضه گردد. همچنین سازمانها می توانند به طور ادواری گزارشات، نشریات، تبلیغات یا دیگر رسانه ها را در خصوص تنظیم اهداف و دستیابی به آنها منتشر نمایند. نتیجه اینکه سازمانهایی که در این راه قدم گذاشته و متأسفانه نتوانسته اند به موفقیت دست یابند در موارد فوق باید بازنگری را داشته باشند.

ارزشیابی عملکرد مدیران

تدبیر: آقای مهندس فقیهی در پاسخ به این

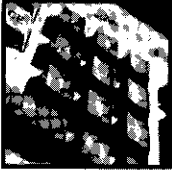
تمام سازمان مشارکت می کند.

● ارتباطات باز و موثر با کارکنان، ذینفعان / سهامداران و مشتریان به منظور تسهیم نتایج ارزیابی و ابتکارات جدیدی در بهبود. از میان تمام مفاهیم مورد نیاز برای مدیریت موثر عملکرد، شاید ارتباطات موثر مهمترین باشد، بدون ارتباطات مناسب داخلی و خارجی سازمان اندازه گیری عملکرد، تحلیل نتایج و به کارگیری نتایج در ابتکارات جدید مدیریت ممکن نخواهد بود. ارتباطات درونی به اطمینان یافتن از متحقق شدن اهداف سازمان کمک می کند و اگر نتایج رضایت بخش باشد باعث اعتماد در اذهان کارکنان خواهد شد. ارتباطات بیرونی در تقویت مشارکت با مشتریان و در جلب پشتیبانی ذینفعان مهم است. البته لازم به تذکر است که این ارتباطات به معنای فاش نمودن اسرار سازمانی نمی باشد و بدیهی است هر سازمانی حق دارد اطلاعات سری خود را نگهداری نماید.

● حسابرسی نتایج که به طور شفاف تعیین و به خوبی فهمیده شده است. سازمانهایی که از عملکرد بالایی برخوردار هستند، به طور شفاف مشخص می کنند که برای تعیین موفقیت چه باید کرد، نسبت به اینکه تمام مدیران و کارکنان وظایف خود را در ارتباط با دستیابی به اهداف سازمانی فهمیده اند اطمینان حاصل می کنند و قابلیت حسابرسی را یک عامل کلیدی موفقیت می دانند.

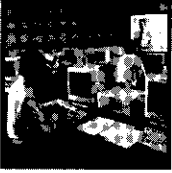
● دستمزد، پاداش و قدرانی مرتبط با اندازه گیری عملکرد. فراهم آوردن ارتباطی شفاف میان دستیابی به یک هدف مشخص عملکرد و دستمزد، پاداش و قدردانی، انگیزه ای موثر برای عملکرد خواهد بود.

این نوع از ارتباطات بسیار واضح و مستقیم است. هنگامی که سنجه های عملکرد به طور مستقیم با پاداش مالی یا دیگر پاداشها و قدردانی های معنی دار گره خورده باشد، کارکنان به طور شهودی اهمیت آنها را درک می کنند. پاداشها و قدردانی ها انگیزه ای مثبت، برای تمام مدیران و کارکنان سازمان جهت هم راستا شدن تلاشها با استراتژی کلی سازمان است. پاداش و قدردانی ها ممکن است شامل پاداشهای مالی یا تقدیر غیر مالی (لوح، گواهی نامه، تقدیرنامه ...) باشد. مدیران حتماً باید از عملکرد بالایی که موجب رسیدن به اهداف و یا دستیابی به سطحی



مشخصات نرم افزار:

طراحی شده در محیط ویندوز ، قابل اجرا در شبکه ، انعطاف فوق العاده
امکانات حرفه ای وسیع ، ارتباط با سایر سیستم ها



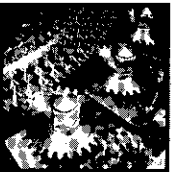
مزایای سیستم :

آموزش و نصب رایگان ، گارانتی یکساله ، پشتیبانی قوی
اجرا شده بطور وسیع در صنایع مختلف ، ارائه خدمات مشاوره ای
جهت پیاده سازی بهینه



مشخصات فنی :

مدیریت اطلاعات فنی ، مدیریت قطعات و مواد ، مدیریت نیروی انسانی
برنامه ریزی فعالیت‌های پیشگیرانه
کنترل فعالیت‌های اضطراری اصلاحی (PM, EM, CM,)



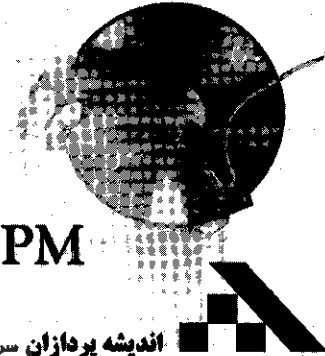
سایر فعالیتها :

طراحی و مکانیزاسیون سیستم های برنامه ریزی تولید و مواد (MRPI, MRPII)
طراحی و مکانیزاسیون سیستم های انبارداری جامع
طراحی و مکانیزاسیون سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS)
نرم افزار کنترل مستندات و مدارک جهت استانداردهای ISO

Timar

تیمار

نرم افزار مدیریت نگهداری و تعمیرات



اندیشه پردازان سرآمد

مشاور تخصصی سیستم های مهندسی صنایع
Andisheh Pardazan

۰۹۱۱۲۵۵۲۹۵ - ۰۲۳ - ۸۸۵۰۳۳ - ۷۸۲۵۹۸

اولین لابراتوار آموزشی سیستم های اتوماسیون صنعتی SIEMENS در ایران

مرکز آموزش شرکت مهندسی برق و الکترونیک قشم ولتاژ برگزار کننده دوره های آموزش
تخصصی اتوماسیون صنعتی با استفاده از یکپوشه های آموزشی استاندارد SIEMENS

ردیف	کد دوره	نام دوره	طول دوره
۱	T.L 01	MINI P.L.C LOGO	۵ ساعت
۲	T.P 01	P.L.C S7 200	۶ ساعت
۳	T.P 02	P.L.C S7 300(I)	۲۴ ساعت
۴	T.P 03	P.L.C S7 300,400(II)	۲۴ ساعت
۵	T.M 03	مونیتورینگ با PROTOOL	۲۴ ساعت
۶	T.M 01	مونیتورینگ با WINCC(I)	۱۶ ساعت
۷	T.M 02	مونیتورینگ با WINCC(II)	۱۶ ساعت
۸	TN 01	شبکه های صنعتی (AS-I, PROFIBUS, MODBUS, INDUSTRIAL ETHERNET)	۲۴ ساعت
۹	T.D 01	کنترل دور موتور با MICRO MASTER	۸ ساعت

ارائه جزوات آموزشی فارسی و انگلیسی P.L.C (S7 200, S7 300, S7 400, S5) _ LOGO_ WINCC _ (S5) _ CNC -DRIVE - نرم افزار های اصلی SIEMENS

فروهاشمند است جهت کسب اطلاعات بیشتر با شماره ۰۲۳۱۱۰۷۷۰۱ وامد آموزش تماس حاصل فرمایید

ثبت نام اینترنتی ONLINE از طریق وب سایتهای شرکت قشم ولتاژ و نیز پست الکترونیک Tr_qv@Qeshmvoltage.com مقدور می باشد

Training office tel (+9821) 6721101-6760558-6727931-6715743

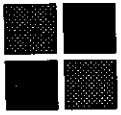
Fax: (+9821) 6730144 - 6760281

آدرس پست الکترونیک مخصوص پاسخگویی سریع به سئوالات فنی شما : Info@Qeshmvoltage.com

www.qeshmvoltage.com

www.plc.qv.com

اولین نشریه تخصصی الکترونیک www.icfarsi.net



کلان سیستم

مشاوران نرم افزار و تکنولوژی اطلاعات IT
(عضو شورای عالی انفورماتیک)

WTO در راه است و رقابت عرصه جهانی پیدا کرده است!!
آیا بدون داشتن قیمت تمام شده محصولات، خدمات و اطلاعات مدیریت به صورتی سیستماتیک، میتوان سهمی در بازار رقابتی داشت؟!

بانگرش ERP (Enterprise Resource Planning) و بهره گیری از متدولوژی علمی 5M Objects میتوان به سیستمهای اطلاعاتی مدیریت (MIS) بصورت Integrated در یک نظام Total Systems دست یافت
5M Objects Model

1 - Money Object:

حسابداری، خزانه (دریافت و پرداخت)، نسبتهای مالی، بودجه، اموال، بازاریابی و فروش (داخلی، صادرات)

2 - Material Object:

انبار، تدارکات (داخلی، قراردادی، خارجی)، قراردادهای کنترل موجودی و حمل

3 - Manpower Object:

پرسنلی، اوقات کارکرد، حقوق و دستمزد، پاداش افزایش بهره وری، برنامه ریزی آموزشی، ... و دبیرخانه

4 - Machinery Object:

نگهداری و تعمیرات PM و خدمات پس از فروش CRM

5 - Management Object:

برنامه ریزی و کنترل تولید، مواد و کنترل کیفیت

قیمت تمام شده، سیستم اطلاعاتی مدیریت
کارخانه وستادی و شاخصهای کلیدی موفقیت CSF

با بهره گیری از Net Framework، و بکارگیری به روزترین متدولوژی شناخت، طراحی و برنامه نویسی، مجموعه فوق بصورت Web_Based ارائه میگردد.

شرکت کلان سیستم با متجاوز از ۲۵ سال تجربه در IT و مشاوره مدیریت، آماده همکاری برای تحقق اهداف مدیریت است.

تلفن: ۸۷۳۲۶۸۵ و ۸۷۳۲۶۸۵ فکس: ۸۷۵۱۸۲۰

www.calansystem.com

نشانی: تهران، خیابان احمد قصیر (بخارست)، کوچه ششم، ساختمان دی، پلاک ۱۷/۱

ایریسا

(شرکت بین المللی مهندسی سیستم ها و اتوماسیون)

تنها شرکت ایرانی دارای گواهینامه ISO9001

در زمینه های طراحی و ایجاد

سیستم های یکپارچه اطلاعات مدیریت
(MIS)

و سیستم های اتوماسیون صنعتی

(PLC , DCS , IPC , SCADA)

9

بزرگترین شرکت غیر دولتی

در طبقه بندی شورای عالی انفورماتیک کشور

در زمینه های طراحی و پیاده سازی

سیستم های اطلاعات مدیریت و اتوماسیون

با بکارگیری پیشرفته ترین فن آوری و متدولوژی های

مهندسی نرم افزار



اصفهان: چهارباغ بالا، کوچه شهید هدایتی، شماره ۵

تلفن های: ۶۶۱۱۶۲۰ (۰۳۱۱) و ۸۷۳۴۳۹۶ (۰۲۱)

دورنگار: ۰۳۱۱)۶۶۲۴۰۴۱

www.irisa-ir.com

e-mail: irisa@irisamail.com