

نقش ترازسنجی در ارزیابی عملکرد

شایسته مهدی

* این مقاله در همایش حسابداری مدیریت که در ۲۳ و ۲۴ مهرماه ۱۳۸۷ برگزار شده ارائه گردید.

مقدمه

نتایج ارزیابی عملکرد امری است که مورد توجه همه سیستم‌هاست: از ادیان و مذاهب گرفته تا سیستم‌های سیاسی، ورزشی، آموزشی و بنگاه‌های اقتصادی و کسب و کارهای مختلف. مومنین بر این باورند که در روز حساب نتایج ارزیابی عملکرد، برخی را به طبقات مختلف دوزخ و بقیه را با درجات عالی به بهشت خواهد فرستاد. در سیستم‌های سیاسی نیز ارزیابی عملکرد می‌تواند به جابجایی قدرت در گروه‌های سیاسی منجر شود و یا در ادارات ممکن است مدیران را ابقا و یا آنان را برکنار نماید. ارزیابی عملکرد همچنین می‌تواند دانش‌آموزان را در خانه و مدرسه و ورزشکاران و مربیان را در جامعه و صحنه‌های بین‌المللی با گرفتاری یا با افتخار روبرو کند. از همین روست که سیستم‌های ارزیابی عملکرد در همه عرصه‌های کار و زندگی از اهمیت زیادی برخوردارند.

سیستم‌های ارزیابی عملکرد در زمینه‌ی کسب و کار در طول تاریخ و بسته به درجه رشد یافتگی اقتصاد و نیز ساختار سهامداران و ذی‌نفعان در موسسات و شرکت‌ها، شکل‌های مختلفی به خود گرفته‌اند. حسابداران همواره، یکی از افراد موثر در ایجاد این سیستم‌ها و تحلیل نتایج آن بوده‌اند.

مشخصات کلی و لازم سیستم‌های ارزیابی عملکرد معیارهای مشخص: در یک سیستم ارزیابی عملکرد معیارهای موفقیت مشخصاً تعریف می‌شوند. به عنوان نمونه میتوان به مثال‌های زیر اشاره کرد: در امتحانات مدارس نمره، در شرکت‌های خصوصی سود، در مسابقات المپیک رتبه، در بهداشت بیمارستان تعداد نمونه‌های عفونت بیمارستانی، در جنگ نقاط استراتژیک فتح شده و در انتخابات سیاسی تعداد آرا.

تعیین حد نصاب‌ها: برای هر یک از معیارها حد نصابی مشخص می‌شود. در تعیین حد نصاب‌ها دو روش کلی وجود دارد: حد نصاب ثابت مانند: نمره ۱۲ به عنوان حداقل نمره قبولی، پیروزی در مسابقه‌ی فوتبال با اختلاف ۳ گل، بازده سرمایه ۲۰٪.

حد نصاب پویا یا رقابتی مانند روشی که در لیگ‌های مسابقات ورزشی یا در آزمون ورودی دانشگاه‌ها استفاده می‌شود. در این روش حد نصاب ثابتی وجود ندارد و موفقیت هر فرد یا هر تیم به عملکرد سایرین بستگی دارد.

تعیین روش اندازه‌گیری: در یک سیستم ارزیابی عملکرد باید روش اندازه‌گیری معیارها مشخص باشد مانند بارم‌بندی سئوال‌ات، تعریف سود، ارزش مدال‌های طلا، نقره و برنز در تعیین رتبه.

● توافق در مورد معیارها، حد نصاب‌ها و روش اندازه‌گیری: هر یک از این موارد باید از قبل با کسانی که عملکردشان مورد ارزیابی واقع می‌شود، مطرح و توافق شود.

ذینفعان خود که ممکن است عموم جامعه یا گروه‌های سیاسی رقیب و یا سهامداران کوچک باشند پاسخگو باشند. امروز بهبود مستمر هم در کارایی و هم در اثربخشی تکلیف همه مدیران است.

ترازسنجی تعریف

تراز سنجی فرایندی است که طی آن با تعریف اهداف و شاخص‌های مقایسه‌ای و از طریق جمع‌آوری اطلاعات، سطوح عملکرد نسبی (و به خصوص نقاط ضعف سازمان‌ها) شناسایی می‌شوند. با به کارگیری بهترین روش‌های انجام کار که به این طریق شناسایی می‌شوند، می‌توان امیدوار بود که عملکرد سازمان بهبود یابد. تعریف جامع فوق را می‌توان به صورت ساده‌تر زیر بیان نمود:

- ترازسنجی فرایند شناسایی و انتقال "بهترین روش‌های انجام کار" به داخل سازمان است.
- ترازسنجی فرایند اندازه‌گیری عملکرد سازمان و مقایسه آن با عملکرد سایر سازمان‌ها در هر جای دنیا است.
- ترازسنجی فرایند بدست آوردن اطلاعات در باره‌ی فلسفه، عملیات و معیارهای سنجشی است که به سازمان در بهبود عملکرد کمک می‌کند.
- ترازسنجی یعنی داشتن تواضع کافی برای اینکه بپذیریم مواردی هست که دیگران در آن‌ها بهتر از ما هستند.
- تراز سنجی یعنی داشتن درایت کافی برای یادگیری از دیگران و حتی بهتر شدن از آنان.

انواع ترازسنجی

- ترازسنجی در دو دسته کلی زیر طبقه‌بندی می‌گردد:
- موضوع ترازسنجی:
 - استراتژیک
 - وظیفه‌ای
 - عملیاتی
- اعضای گروه ترازسنجی:
 - رقبا
 - واحدهای داخلی
 - کسب و کارهای متفاوت

سیستم‌های ارزیابی عملکرد در کسب و کار موسسات تولیدی خصوصی پس از انقلاب صنعتی و با ظهور تیلوریسم، سیستم ارزیابی عملکرد خاصی را به خصوص با هدف بالا بردن کارایی مورد استفاده قرار دادند. این سیستم که نام بودجه بر خود گرفت، اهداف موسسه برای دوره‌ی ارزیابی بعدی را در سرفصل‌ها و با سطوح تفصیل مختلف جمع‌آوری و نگهداری می‌نمود. در پایان دوره ارزیابی، نتایج با اهداف مقایسه می‌شد و عملکرد در هر سرفصل ارزیابی و نتایج مشخص می‌گردید. با توجه به نتایج بدست آمده، گروهی در موسسه پاداش می‌گرفتند و گروهی دیگر با کاهش منابع در اختیار برای دوره بعد مواجه می‌گردیدند. سیستم "بودجه" که با تفاوت‌هایی در سایر موسسات غیر خصوصی و غیرتولیدی نیز مورد استفاده قرار گرفت در فضایی ایجاد شد که در آن شرایط زیر حاکم بود:

- عرضه کمتر از تقاضا بود.
- شدت رقابت و تعداد رقبا از امروز کمتر بود.
- چرخه عمر محصولات و خدمات طولانی‌تر از امروز بود.
- مشتریان وفادارتر از امروز بودند.
- وابستگی تأمین‌کنندگان به موسسه بیشتر از امروز بود.
- و خلاصه تعیین اهدافی ثابت برای موسسه و برای یک دوره طولانی میسر بود. اهدافی که می‌توانستند به عنوان معیار ارزیابی به کار روند.

تغییر شرایط در قرن بیست و یکم

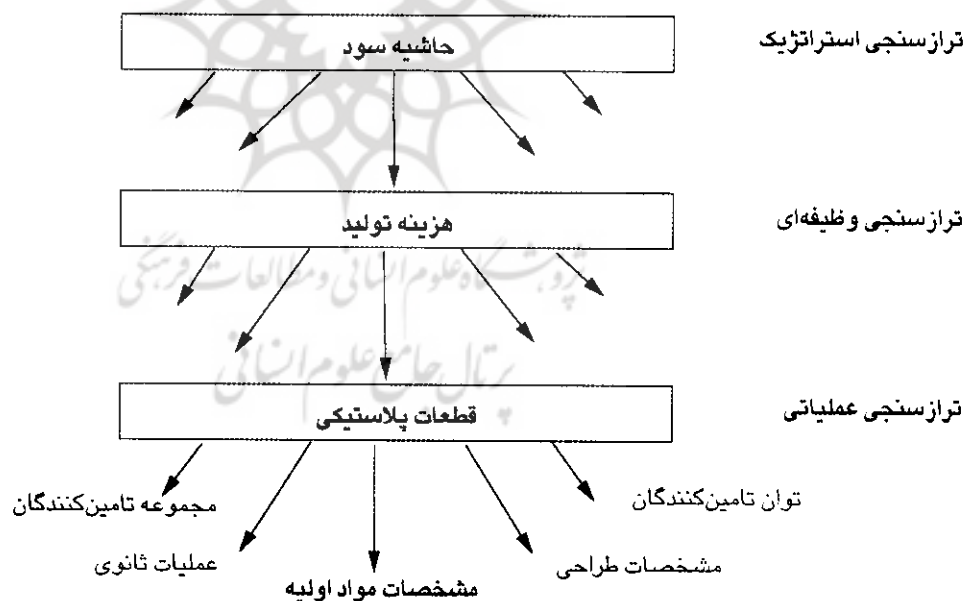
اوضاع در قرن بیست و یکم به گونه‌ای دیگر است. هدفگذاری ثابت یا تعیین حد نصاب‌های ثابت دیگر ممکن نیست. به بیان دیگر از پیش نمی‌توان دانست که آیا ۲۰ درصد بازده سرمایه، بازده مناسبی است یا نه؟ باید دید رقبا به چه نتایجی دست یافته‌اند. باید دید که رقبا چه درصدی از فروش را صرف بهبود و توسعه می‌کنند. باید دید که بازده دارایی‌ها در موسسات رقیب چه میزانی است. و علاوه بر همه این‌ها دیگر تنها معیارهای مالی و کمی معیارهای کافی برای سنجش عملکرد نمی‌باشند.

تغییرات فوق فقط به موسسات خصوصی و تولیدی محدود نمی‌گردد. سازمان‌های دولتی، تعاونی و یا "خصولتی" هم در معرض سنجش عملکرد بوده و باید به

نمونه شاخص‌های انواع ترازسنجی بر حسب موضوع

موضوع	نمونه شاخص
ترازسنجی استراتژیک	● سهم بازار
	● بازده دارایی‌ها
	● نرخ بدهی به حقوق صاحبان سهام
	● حاشیه سود
	● زمان لازم برای ورود به بازار (از طراحی تا فروش)
ترازسنجی وظیفه‌ای	● هزینه خدمات پس از فروش به فروش
	● تحویل به موقع
	● هزینه هر سفارش

مثالی از شاخص‌های ترازسنجی در سطح عملیاتی



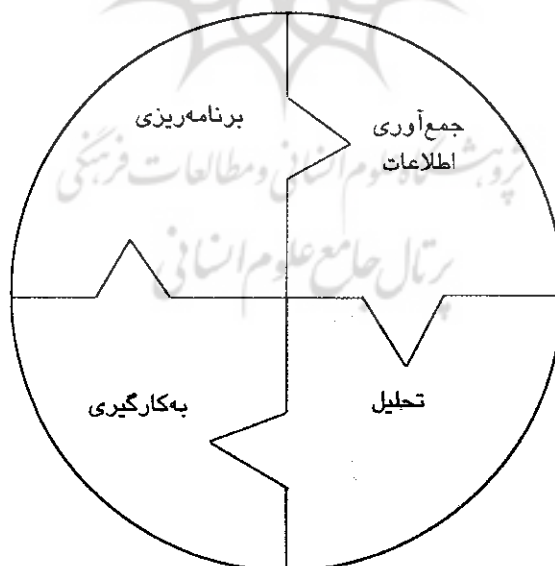
- در ترازسنجی عواملی که باعث میشوند فرایندها به نحوی کار کنند که عنوان بهترین روش را به خود اختصاص دهند شناسایی می‌شوند.
- ترازسنجی با نشان دادن نمونه‌های موفق عملی، موانع تغییر را کاهش می‌دهد.
- ترازسنجی ابزاری است برای سازمان‌های پذیرای تغییر.

- مشخصات فرایند ترازسنجی
- ترازسنجی یک فرایند مستمر است. زیرا محیط بیرونی سازمان در تغییر همیشگی است.
- اندازه‌گیری تنها به تحلیل اختلافات مقداری محدود نمی‌شود. اندازه‌گیری شامل اختلافات بین فرایندها نیز می‌شود.

انواع ترازسنجی بر حسب اعضای گروه ترازسنجی

اعضای گروه ترازسنجی	ملاحظات
رقبا	<ul style="list-style-type: none"> ● شناسایی خدمات، محصولات و فرایندهای قوی‌ترین رقبا ● تعیین موقعیت سازمان در مقایسه با بهترین در صنعت ● رقبا اطلاعات خود را در اختیار نمی‌گذارند! ● به همین دلیل تعداد اعضای این گروه‌ها اندک است. ● در این‌گونه موارد نقش سازمان‌های "قراتر" فعال می‌شود.
واحدهای داخلی	<ul style="list-style-type: none"> ● مقایسه فرایندها، خدمات و محصولات داخل سازمان ● ساده‌تر از همه! ● لازم است ابتدا یک معیار مقایسه در سازمان تعیین شود. ● از این طریق تنها بهترین روش سازمان تعیین می‌شود.
ترازسنجی بین کسب و کارهای متفاوت	<ul style="list-style-type: none"> ● در این نوع ترازسنجی مقایسه بین بهترین سازمان‌های دنیا صنایع متفاوت ولی برای وظایف متفاوت انجام می‌شود. ● از همه دشوارتر است.

مراحل ترازسنجی



چنانکه تصویر فوق نشان می‌دهد تراز سنجی چرخه‌ای است که در هر مرحله از اقدامات اصلی زیر تشکیل می‌شود:

مدیریت پروژه ترازسنجی پشتیبان اصلی این پروژه مدیریت ارشد است. اما ضروری است که حسابداران مدیریت نیز اطلاعات و مهارت‌های لازم برای مشارکت در این پروژه را کسب نمایند. ترازسنجی یک پروژه تیمی است.

- برنامه‌ریزی
- جمع‌آوری اطلاعات
- تحلیل
- به‌کارگیری نتایج و آموخته‌ها

اشکالات ترازسنجی

- مدیران با انبوه اطلاعاتی مواجه می‌شوند که باید مدیریت شوند.
- ممکن است اعتماد به نفس در سازمان کاهش یابد.
- ممکن است اطلاعات محرمانه در معرض خطر افشا قرار گیرند.
- ممکن است توجه سازمان به جای ورود به عرصه‌های جدید فقط به بالا بردن کارایی در عملیات جاری معطوف شود.
- سازمان‌های موفق با موجی از درخواست‌های مشارکت در ترازسنجی از سوی سازمان‌های عقب مانده مواجه می‌شوند. این مشارکت برای سازمان‌های موفق سودمند نیست. با تمام اینها ترازسنجی ضروری است زیرا:
- طراحی فرایندهای جدید با استفاده از تجربیات و ایده‌های موفق دیگران ارزاتر و سریع‌تر است.
- ترازسنجی امکان ارزیابی نسبی عملکرد را فراهم می‌آورد.

برای بهره‌برداری از ترازسنجی در ایران چه باید کرد؟

کسب و کارهای ایرانی نیز چنانکه تجربه نشان داده است (در ادامه نمونه‌هایی را بر خواهیم شمرد) می‌تواند و باید گروه‌های ترازسنجی را تشکیل دهند و بهترین روش‌ها (الگو) را در زمینه‌های مختلف مربوط به خود بیابند. این امر از طریق ایجاد یک نظام ترازسنجی و اقدام عملی در مورد

مراحل پیش‌گفته ممکن می‌گردد.

نمونه‌هایی از تلاش‌های برخی از سازمان‌ها و نهادهای ایرانی در این زمینه:

- تلاش‌های بورس اوراق بهادار
- تلاش‌های شرکت‌های هلدینگ
- تلاش‌های مجامع حرفه‌ای
- تلاش‌های سندیکاها و اتحادیه‌های صنوف
- تلاش‌های انفرادی مانند:

■ مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ج تشکیل مرکز بهینه‌کاوی

■ شرکت‌های برق منطقه‌ای توسط دفتر نظارت و ارزیابی وزارت نیرو

■ آستان قدس رضوی

الزام: آیین رفتار حرفه‌ای در ترازسنجی

پیچیدگی امر ترازسنجی نهادهای بین‌المللی مرتبط را بر آن داشته است که به تدوین آیین رفتاری زیر برای شرکت‌کنندگان در ترازسنجی اقدام نمایند. این آیین توسط نهادهای زیر در سال ۱۹۹۲ تهیه شده است:

- American Productivity and Quality Center's International Benchmarking Clearinghouse
- The Strategic Planning Institute's Council on Benchmarking

آیین رفتار حرفه‌ای در ترازسنجی

افراد شرکت‌کننده در ترازسنجی، از طرف خود و سازمان‌هایشان موافقت می‌کنند که به منظور مشارکت کارا، اثربخش و اخلاقی در ترازسنجی از اصول زیر در ترازسنجی سازمان خود با سازمان‌های دیگر تبعیت نمایند:

اصل قانونی بودن: از مباحثات و رفتارهایی که صریحاً یا ضمناً ممکن است نشان‌دهنده علاقمندی به ایجاد توافقات مخفیانه تجاری مانند برنامه‌های تخصیص بازار یا مشتری، تعیین قیمت، سیاست‌های مبادلاتی، زدوبند، تعیین قیمت در مناقصه‌ها و رشوه‌دادن باشد، پرهیز نمایند.

اصل مبادله: آمادگی ارائه همان سطحی از اطلاعات که انتظار داریم در یک مبادله اطلاعاتی در ترازسنجی به ما داده شود.

اصل محرمانه نگهداشتن اطلاعات: اطلاعات مبادله‌شده در ترازسنجی به‌عنوان اموری محرمانه بین افراد و سازمان‌های مشارکت‌کننده باقی می‌ماند. اطلاعات به‌دست آمده نباید بدون موافقت قبلی شرکای ترازسنجی به بیرون از سازمان‌های آنها داده شود. مشارکت یک سازمان در مطالعه ترازسنجی، نباید بدون اجازه آن سازمان به بیرون اطلاع داده شود.

آیین رفتار حرفه‌ای در ترازسنجی

اصل استفاده: اطلاعات به دست آمده از طریق مشارکت در ترازسنجی باید فقط برای بهبود عملیات درون مشارکت استفاده شود. افشای نام هر یک از شرکای ترازسنجی یا اطلاعات آنها، یا نتایج بازدید از نحوه عملیات آنها نیازمند اجازه آن سازمان است. نباید در مقام مشاور، یا عضو مشارکت ترازسنجی، اطلاعات و نتایج مطالعات ترازسنجی را بدون اجازه هریک از سازمان‌های عضو به بیرون انتقال داد.

اصل تماس با رابطین معرفی شده: تماس‌ها را از طریق افرادی که توسط شریک ترازسنجی معرفی شده‌اند، دنبال کنید. ضروری است برای برقراری ارتباط یا سپردن مسئولیت به افراد دیگر، قبلاً با رابط اولیه توافق شود.

اصل ارتباط با اشخاص ثالث: قبل از دادن نام اشخاص ثالث به رابطین ترازسنجی، ابتدا باید از آنها کسب اجازه شود. اصل تهیه: با تهیه مناسب و به میزان کافی اطلاعات در ابتدای هر مرحله، به خصوص در ابتدای توافق مشارکت ترازسنجی، تعهد خود را نسبت به کارایی و اثربخشی فرایند ترازسنجی نشان دهید.

اخلاق و نزاکت

در عمل، تاکید موجود بین شرکای ترازسنجی بر صراحت و اعتماد است. قواعد زیر به هر دو شریک ترازسنجی مربوط می‌شود:

۱- در ترازسنجی با رقبای، از ابتدا قواعد شخصی را تعیین کنید، مانند "ما نمی‌خواهیم وارد زمینه‌هایی شویم که برای هر کدام از ما مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، بلکه می‌خواهیم بدانیم در چه زمینه‌هایی می‌توانیم به طور دو جانبه از این مشارکت منتفع شویم."

۲- از رقبا اطلاعات حساس را تقاضا نکنید و یا طوری رفتار نکنید که رقیب احساس کند برای اینکه فرایند ترازسنجی پیش برود، لازم است اطلاعات حساسی را فراهم نماید.

۳- از یک شخص ثالث که موضوعات قانونی را در کار رعایت می‌کند، برای کنار هم گذاشتن و مکتوم نگه داشتن اطلاعات رقابتی در مقایسه بین رقبای مستقیم، استفاده کنید.

۴- قبل از انجام هرگونه جمع‌آوری اطلاعات که در مورد قانونی بودن آن مطمئن نیستید، با مشاور حقوقی مشورت کنید؛ برای مثال، قبل از تماس با یک رقیب مستقیم.

۵- هر اطلاع به دست آمده از یک شریک ترازسنجی باید به عنوان اطلاع داخلی و ممتاز محسوب شود.

۶- کارهایی که نباید انجام داد:

- فعالیت‌ها یا کسب‌وکار یک رقیب را نزد اشخاص ثالث کم‌ارزش جلوه ندهید.
- سعی نکنید با استفاده از ارتباطات ترازسنجی، رقابت را محدود کنید یا کسب‌وکار خود را گسترش دهید.
- خود را به عنوان کسی که برای کارفرمای دیگری کار می‌کند، معرفی نکنید.

پروتکل مبادله ترازسنجی

با توجه به اینکه فرایند ترازسنجی با مبادله اطلاعات انجام می‌شود، از شما به عنوان عضوی از گروه ترازسنجی انتظار می‌رود موارد زیر را رعایت کنید:

- قوانین رفتاری ترازسنجی را بشناسید و آن را رعایت کنید.
- اطلاعات پایه‌ای در مورد ترازسنجی داشته باشید و از فرایند روشنی برای این کار پیروی کنید.

آیین رفتار حرفه‌ای در ترازسنجی

- از قبل مشخص کرده باشید که چه چیزی قرار است ترازسنجی شود، متغیری‌های کلیدی عملکرد را شناسایی کرده باشید، شرکت‌های با عملکرد عالی را شناسایی کرده باشید و ارزیابی سختگیرانه‌ای در مورد سازمان خود انجام داده باشید.
- پرسشنامه و راهنمای مصاحبه‌ای از قبل تهیه کرده باشید و در صورت نیاز، آنها را از قبل در اختیار بگذارید.
- اختیار به اشتراک گذاشتن اطلاعات را داشته باشید.
- از طریق یک میزبان معین شده عمل کنید و در مورد برنامه‌ریزی‌ها و تدارکات به صورت دوجانبه توافق کنید.
- این قواعد را در بازدیدهای رو در رو نیز رعایت کنید.
- برای جلسات، از قبل دستور جلسه تعیین کنید.
- پاسخ‌های شما در جلسات یا بازدیدها باید تخصصی، صادقانه، مودبانه و سریع باشد.
- همه حضار را معرفی و دلایل حضورشان را تشریح کنید.
- دستور جلسه را دنبال کنید و بر موضوعات ترازسنجی تمرکز کنید.
- در صحبت‌ها از ادبیات عمومی استفاده کنید. اصطلاحات تخصصی یکی از افراد نباید به ادبیات جلسات تبدیل شود.
- اطلاعات اختصاصی را بدون مجوز از مسئولین مربوطه از هر دو سو در اختیار قرار ندهید.
- اگر در مورد فرآیندهای شما سؤال شد، پاسخ دهید و نتایج مطالعات را حتماً در اختیار بگذارید.
- برای بازدید مشابهی از سازمان خودتان، از سازمان میزبان دعوت کنید.
- جلسات و بازدیدها را طبق برنامه خاتمه دهید.
- از شریک ترازسنجی برای وقتی که اختصاص داده و اطلاعاتی که در اختیار گذشته تشکر کنید.

نتیجه‌گیری

- به آیین رفتار حرفه‌ای در این زمینه پایبند باشند.
- اعضای انجمن حسابداران خبره ایران می‌توانند از ظرفیت‌های این انجمن برای تشکیل گروه‌های ترازسنجی استفاده کنند.
- منابع:
۱. انتشارات انجمن حسابداران خبره انگلستان و ولز، ۲۰۰۳.
 ۲. انتشارات انجمن حسابداران خبره مدیریت انگلستان، ۲۰۰۷.
 ۳. پایگاه اطلاعاتی آفتاب
 ۴. سایت رشته مدیریت دانشگاه پیام نور لامرد
 ۵. سایت شرکت برق منطقه‌ای زنجان
 ۶. سایت موسسه مطالعات راهبردی پارس، آقای فراهانی
- ترازسنجی کاری ظریف، زمانبر و گاهی دشوار است.
 - ترازسنجی نیازمند پشتیبانی مدیریت ارشد، نظم و جلب همکاری افراد مختلف در سطح سازمان است.
 - ترازسنجی نیازمند مسوولیت‌سپاری در سازمان است.
 - از میان بردن فاصله سازمان با بهترین روش‌های شناسایی شده نیازمند سرمایه‌گذاری و پذیرش تغییرات دشوار عملیاتی و سازمانی است.
 - گرچه برخی از پروژه‌هایی که در این مسیر تعریف می‌شوند، به سرعت پاسخ می‌دهند، یک پروژه ترازسنجی دو تا چهارسال به طول می‌انجامد.
 - با تمام اینها ترازسنجی برای تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده، بهبود مستمر و ارزیابی عملکرد ضروری است.
 - افرادی که در فرایند ترازسنجی مشارکت می‌نمایند باید