

معیارهای سنجش موفقیت یک سازمان

محمد حسین لطفاله همدانی
hamadani51@yahoo.com

چکیده

یکی از اصلی‌ترین و مهمترین وظایف مدیران، تصمیم‌گیری است. آنها باید برای برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجراء تصمیم‌گیری کنند. این تصمیم‌گیریها باید براساس نتایج ارزیابیهای انجام شده (با معیارها و شاخصهای عملکرد) متناسب با فرایندهای کاری سازمان باشد. ارزیابی عملکرد مستمر، موجب پیدایش اطلاعات مستند، بهنگام و با ارزش برای تصمیم‌گیری مدیران خواهد شد که با هدف ارتقاء سازمان و بهبود فعالیتهای کاری آن در زمینه‌های گوناگون اتخاذ می‌شوند. در این مقاله به اختصار با مدیریت و ارزیابی عملکرد، معیارها و روابط بین آنها و شاخصهای سنجش عملکرد آشنا خواهیم شد.

مقدمه

در محیطهای کاملاً رقابتی، ضروری است تا مدیران با استفاده از فرایند مدیریت عملکرد به هدایت صحیح امور در مسیر پیشرفت کار و درجهت اهداف و استراتژیهای موردنظر سازمان به شیوهای آگاهانه بپردازند. موفقیت در اجرای این فرایند، به سنجش و ارزیابیهای پیوسته و بهبود مداوم عملکرد سازمانی و اجراء کاری آن بستگی دارد. با توجه به تغییر و تحولات سریع و افزایش توان و قابلیتهای رقابتی شرکتها و سازمانها درجهان امروز، میزان مطلوبیت عملکرد تک‌تک اجزاء کاری سازمان و مجموع آن می‌تواند به‌عنوان معیار سنجش موفقیت یک

سازمان برای مدیران بسیار حائز اهمیت باشد. مدیریت عملکرد دارای جایگاه عالی در ساختار سازمانی است و بایستی تحت نظارت عالی‌ترین مقام سازمان باشد. نظر به اینکه یکی از محورهای عمده مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است بنابراین آشنایی با معیارهای مهم ارزیابی عملکرد و شاخصهای آن برای مدیران، مدیران، کارشناسان سازمانها و صنایع و دانش‌پژوهان مفید بوده و با استفاده از آنها می‌توانند به سنجش و ارزیابی وضعیت موجود طرحهای استراتژیکی سازمان و بررسی عملکرد اجزاء کاری آن پرداخته و برای ارتقاء و بهبود اثربخشی و کارایی آنها اقدام کنند.

سنجش عملکرد فرایندهای کاری

به موازات گسترش رقابت‌های داخلی و خارجی سازمانها، مدیران برای تحقق اهداف سازمانی، علاوه بر اطلاع از وضعیت شاخصهای عملکردی سازمان در انجام طرحها و پروژههای کاری، باید مقایسه‌ای بین عملکرد کاری سازمان خود و دیگر سازمانهای موفق هم‌گروه، از جهات مختلف داشته باشند تا بتوانند به‌عنوان یک مزیت رقابتی علاوه بر داشتن سهم بازار و حفظ آن، رهبری آن را نیز برعهده گیرند.

آنچه که در فرایند مدیریت عملکرد مهم است ارزیابی عملکرد اجزاء و پروژههای کاری سازمان است. ارزیابی عملکرد یکی از موثرترین ابزار شناخت قابلیتها و کنترل فرایندکاری درجهت نیل به اهداف سازمان و حفظ بقا و پویایی آن است. ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم اجزاء کار در رابطه با نحوه انجام هر وظیفه و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای بهسازی با توجه به استانداردهای خاص هر جزء کار. باید توجه داشت که در فرایند ارزیابی عملکرد، حد موردانتظار یا استاندارد از پیش به‌نحوی مشخص و یا برقرار شده باشد. زیرا در اثر اجرای ناقص فرایند ارزیابی عملکرد در مواردی مشاهده می‌شود که بین سهامداران و مدیران سازمان و یا مدیران با کساکتکنان تضاد و برخورد ایجاد می‌شود زیرا که گروهها به‌دنبال شناخت ضعف خود و دیگران در فرایند کاری می‌باشند بدون اینکه از قبیل انتظارات خود را مشخص و اعلام نموده و یا استانداردهای مطلوب برای هر جزء کار را برقرار نموده باشند. ارزیابی عملکرد سازمانها و شرکتها با توجه به اهداف مختلف سازمانی، تنوع زمینه‌های فعالیتی و ماهیتهای متفاوت و غیرهمگن آنها، دارای

پسیدگیهای خاصی است. این ارزیابی در مقوله‌های مالی، عملیاتی، فعالیتهای اقتصادی یک سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار بوده و جامعیت این کار باید به گونه‌ای باشد که بتواند به انتظارات متولیان و مسئولان سازمان، گروههای ذینفع و سهامداران آن، طراحان و تدوین‌کنندگان فرایندهای کاری و حتی نهادهای قانونگذار با توجه به اصول و معیارهای متفاوت، از لحاظ وضعیت عملکرد سازمانی و مقایسه‌ای به نوعی پاسخگو باشد. بنابراین، توافق بر معیارها و شاخصهای عملکردی یک سازمان از جهات مختلف دارای اهمیت است.

برای ارزیابی عملکرد، سازمانها باید اهدافشان را برحسب موضوع فعالیتها، مشخص و طبقه‌بندی کنند و استانداردهای مطلوب در عملکرد را برقرار نموده و برنامه‌های کاری را براساس اهداف مدیریتی طراحی و اجراء کرده و با جمع‌آوری اطلاعات مستند از نحوه انجام فرایندهای کاری، به سنجش و ارزیابی از طریق بررسی اثربخشی فعالیتهای انجام یافته نسبت به اهداف تعیین شده و حدود انطباق و کارایی آن فعالیتها با برنامه‌های پیش‌بینی و طراحی شده، اقدام کنند سپس نتایج را برای بهینه‌سازی و ارتقاء عملکردی به افراد و واحدهای سازمانی انتقال داده و برنامه‌ریزی جهت اقدامات اصلاحی بنمایند. درحال حاضر ارزیابی عملکرد بسیاری از شرکتها و سازمانها براساس شاخصهای مالی است. اما مدیران و متولیان آنها باید به این امر توجه داشته باشند که ممکن است یک شرکت به دلیل وجود شرایط انحصاری یا ارتباطات استثنایی و غیررسمی یا میزان منابع و اعتبارات، سودآور باشد اما از لحاظ سطوح مختلف بهره‌وری وضعیت مناسبی نداشته باشد لذا ضروری است که در کنار شاخصهای مالی، شاخصهایی را مدنظر قرار دهند که از طریق آن امکان بررسی و نتیجه‌گیری از روش و کارایی تولید کالا و خدمات از نقطه‌نظر بهره‌وری عوامل تولید، کیفیت، ارزش افزوده (برای تعیین وضعیت شرکت در بازاری که فعالیت می‌کند)، زمان حاصل کار و وجود داشته باشد.

در جریان ارزیابی، شناخت و مقایسه شاخصهای عملکردی فعالیتهای مرتبط با طرحها و پروژههای سازمان بسیار مهم است، به عبارت دیگر برای شناخت وضعیت موجود می‌بایستی معیارها و شاخصهای مناسب برای اندازه‌گیری در هر زمینه کاری و در سطوح مختلف سازمانی

شماره ۱ : شاخصهای عملکرد

معیار	شاخصها
کیفیت Quality	<p>۱۰۰٪ × (کمیت تولید / (تعداد ناقص - کمیت تولید)) = درجه کیفیت</p> <p>۱۰۰٪ × (تعداد کل محصولات آزمایش شده / تعداد خرابیها) = نرخ خرابی (از کار افتادگی)</p> <p>۱۰۰٪ × (زمان عملیات / تعداد خرابیها) = نرخ خرابی (از کار افتادگی)</p> <p>درصد محصولات برگشتی</p> <p>درصد اسقاط</p> <p>درصد خرابیهای تبادلی (کالا)</p> <p>درصد فرایندهای یا بازخورد کیفیتی بهنگام</p> <p>اطلاعات راهبردی یا ضروری قابل استفاده به عنوان درصدی از اطلاعات موجود یا قابل دسترس</p> <p>قابلیت اطمینان یا اعتبار ارقام قابل تحویل (درصد کامل بودن، به موقع و مطابق با مشخصات بودن ارقام قابل تحویل)</p> <p>هزینه های کیفی شامل:</p>
	<p>۱ - هزینه های نقص داخلی: هزینه های مربوط به تصحیح اشتباهات قبل از تحویل کالا مانند اسقاط، برگشت ها، اصلاحات، زمان توقف دستگاه ها، بیکار ماندن کارگران و منتظر تعمیرات شدن و تخفیف فروش برای کالاهای نامرغوب.</p> <p>۲ - هزینه های نقص خارجی: هزینه های مرتبط با اصلاح کارکردهای غلط (اصلاح خرابی) پس از تحویل کالا مانند هزینه های تعمیر، مخارج سفر و اقامت، هزینه های تعویض قطعات پدکی، از بین رفتن حسن نیت مشتری، هزینه های نهد و ضمانت و هزینه های ارسال.</p> <p>۳ - هزینه های پیشگیری: هزینه هایی که مربوط به وقوع هزینه های پیش گفته هستند مانند طراحی محصول و فرایندهای مرتبط با کیفیت برنامه ریزی هزینه های کنترل کیفیت فرایند، هزینه های نگهداری پیشگیرانه، هزینه های سرمایه، هزینه های آموزش کیفیت و روشهای استاندارد کاری.</p> <p>۴ - هزینه های تفتوت: هزینه های مرتبط با سنجش و ارزیابی محصولات و فرایندها، برای تضمین این که آنها استانداردهای خاصی را رعایت می کنند از قبیل کنترل ورودی، تست های آزمایشگاهی، یافتن تجهیزات آزمایش های خاص، بازرسی دریافت محصول، گزارش دهی کیفیت و ممیزیهای ایزو.</p>
زمان حاصل کار Throughput time	<p>زمان انتظار + زمان حرکت یا جابجایی + زمان بازرسی یا کنترل کار + زمان پردازش (انجام کار) = زمان حاصل کار</p> <p>زمان پردازش / زمان حاصل کار = اثربخشی چرخه تولید</p> <p>۱۰۰٪ × (زمان تولید / (زمان توقف - زمان تولید)) = قابلیت استفاده از ماشین (دسترسی به ماشین)</p> <p>زمان توجه - زمان ارسال پیام = زمان حاصل کار از کار افتادگی ها</p> <p>میانگین زمانی بین خرابیها: MTBF</p> <p>میانگین زمان تعمیر: MTTR</p> <p>زمان از کار افتادگی (توقف)</p> <p>زمان لازم برای ارائه پیشنهاد</p> <p>درصد سفارشات به تاخیر افتاده</p> <p>سرعت در پرداخت صورت حساب</p> <p>زمان بازگشت به تقاضای خدمت</p> <p>زمان پردازش (انجام کار) واقعی در مقایسه با مدت زمان انتظار</p> <p>پیش زمان (زمان فراوری) برای توسعه تولید (زمان فراوری) زمان تصمیم گیری به تولید کالای خصوصی و آغاز تولید آن</p>
ارزش افزوده Added value	<p>مواد خام، کالاها و خدمات استفاده شده لازم برای تولید محصولات - میزان فروش - ارزش افزوده ناخالص</p> <p>استهلاک (مصرف کالاهای سرمایه ای با دوام) - ارزش افزوده ناخالص = ارزش افزوده خالص</p> <p>ارزش افزوده بر فروش سالیانه</p> <p>ارزش افزوده بر هزینه های نیروی کار</p> <p>سهم خرید بعنوان درصدی از فروش</p> <p>سهم درآمد بر (تعداد) کارمندان</p> <p>ارزش افزوده بر تعداد کارمندان</p> <p>سرعت گردش سهام</p> <p>ارزش افزوده بر زمان کار</p>
بهره وری Productivity	<p>هزینه های واقعی / بازده واقعی = بهره وری واقعی</p> <p>هزینه ها / نتیجه یا دستاورد = (بازده / بازده) = بهره وری</p> <p>هزینه های مورد انتظار / بازده مورد انتظار = بهره وری مورد انتظار</p> <p>(سهام و غیره) سودها + (قیمت فروش) تمام واحدهای تولید شده = بازده = نتیجه</p> <p>دستمزد هر ساعت / ساعات کل نیروی انسانی = هزینه های نیروی کار</p> <p>بهره های دریافتی + (هزینه ها / فروش) = قابلیت سود دهی</p> <p>ارزش سالیانه پرداختها (مبلغ سالیانه) کالاهای سرمایه ای مورد استفاده = هزینه های سرمایه ای</p> <p>هزینه های مواد / بازده = بهره وری مواد</p> <p>هزینه های متفرقه / بازده = بهره وری متفرقه</p> <p>هزینه های متفرقه + هزینه های مواد = هزینه های سرمایه ای + هزینه های نیروی کار (بازده) = بهره وری کلی</p> <p>نتیجه مورد انتظار (پیش بینی شده) / بازده واقعی = اثربخشی</p> <p>هزینه های آموزشی به عنوان درصدی از فروش</p> <p>هزینه های عملیاتی بعنوان درصدی از فروش</p> <p>درصد غیبت کارکنان به خاطر بیماری</p> <p>درصد پرسنلی که دارای رسالت یا آرمان شخصی در رابطه با رسالت یا آرمان سازمانی هستند</p> <p>درصد پرسنلی که دریافته اند که تحت مدیریت خوبی کار می کنند</p>

تعریف و مشخص شده و مورد توافق مدیران ارشد سازمان قرار گیرند. شایسته است که مدیران سازمانها و شرکتهای از معیارها و شاخصهایی استفاده کنند که با تعاریف بین المللی سازگار بوده و به عنوان شاخصهای مورد قبول در سطح سازمانها و شرکتهای بین المللی پذیرفته شده باشند. به جهت بالابردن اعتبار نتایج به دست آمده از شاخصها، در محاسبه آنها باید با تنظیم نظامهای مناسب و برنامه های منطقی به تهیه آمار و اطلاعات صحیح، به روز و دقیق اقدام کرد. در ادامه این مقاله به چهار معیار و تعدادی از شاخصهای سنجش آنها اشاره می شود که برای ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف فرایندهای کاری یک سازمان می تواند مورد استفاده قرار گیرد:

فرایندهای کاری غالباً براساس معیارهای بهره وری، ارزش افزوده، کیفیت و زمان حاصل کار (زمان فرایند و عملیات تولید یک کالا یا زمان انجام یک خدمت)، اندازه گیری می شوند. برای شناخت بهتر و درک اهمیت هر یک از معیارهای فوق به اختصار تعریفی ارائه می گردد.

بهره وری یکی از مهمترین معیارهای سنجش عملکرد است. امروزه بسیاری از سازمانها، رشد و توسعه روزافزون خود را مرهون توجه به این معیار می دانند. بهره وری به طور ساده نسبت بازده به داده در یک فرایند، یا نسبت بین نتیجه و هزینه هاست. اثربخشی و کارایی نیز از معیارهای لاینفک بهره وری هستند. شاخص اثربخشی بیانگر میزان تحقق اهداف بوده و به میزان زیادی با کیفیت نیز در ارتباط است. محور اساسی در اثربخشی، نتایج یا بازده کار است به تعبیر دیگر، اثربخشی انجام کارهای صحیح است. کارایی ارتباط نزدیکی با کنترل فرایند و کاربرد منابع طی اجرا فرایند دارد. در اینجا تاکید بر درونداد سیستم است. به عبارت دیگر، کارایی درباره انجام صحیح کارها است. نمودار مفهومی ارائه شده در تصویر ۱، رابطه بین شاخصهای

عملکرد را نشان می دهد. در این نمودار بین بهره وری واقعی، بهره وری مورد انتظار و عملکرد نیز تمایز برقرار شده است.

از معیار ارزش افزوده برای قضاوت در مورد عملکرد فرایندهای کاری سازمان، شامل طرحها و پروژه های تولیدی، خدماتی، عمرانی و بویژه در مطالعات اقتصادی و در سطوح مختلف سازمانی، منطقه ای، ملی و بین المللی استفاده می شود. این شاخص که به بهره وری نیز مربوط می شود، شامل تفاوت بین قیمت فروش محصول، خدمات و هزینه های مواد خام، کالاها و کلیه ملزومات تولید محصول و خدمات است. به عبارت دیگر، ارزش افزوده آن میزان ارزشی است که از تفاوت بازده یا نتایج با دروندادهای لازم حاصل می شود.

یکی دیگر از معیارهای مهم برای تامین مستمر انتظاراتی توافق شده مشتریان و همه افراد ذینفع در یک سازمان و در فرایندهای کاری مرتبط با آن به ترتیبی که برای تمام طرفها، موجود ارزش باشد، کیفیت است. کیفیت همان چیزی است که مشتری می گوید، نیاز دارد و مجموعه خصوصیتی است که نیازهای مشتریان یک سازمان را در مدت عمر محصول یا خدمات تامین می کند. مدیران و مجریان باید به این امر توجه داشته باشند که کلیه طرحها و پروژه های کاری یک سازمان به نوعی برای مشتریان بیرونی و درونی سازمان انجام می شود.

زمان حاصل کار نیز به عنوان یک معیار مهم شناخته شده، بیانگر مجموع زمان عملیات مربوط به تولید یک کالا یا انجام خدمات از آغاز تا انتها است که به بازده می انجامد. به طور عمومی، هرچه مدت زمان عملیات و فرایندکاری پروژه های تولیدی و خدماتی (زمان حاصل کار) کمتر باشد، سازماندهی کارآمدتر است. در جدول شماره یک شاخصهای عملکرد که شامل معیارها و تعدادی از شاخصهای مهم برای سنجش فرایندهای کاری است، ارائه شده

است.

نتیجه گیری

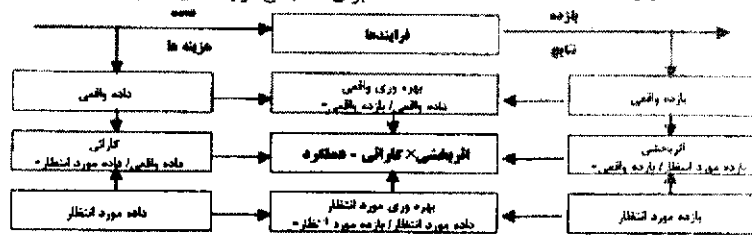
در بازارهای رقابتی جهان امروز، مدیریت و ارزیابی عملکرد فرایندهای کاری سازمانها و موسسات بسیار حائز اهمیت است. با استفاده از این شیوه عوامل موفقیت سازمان شناخته شده و تصمیم گیری هدفمند و اعمال استراتژی های کسب و کار تسهیل می شود و سازمانها و موسسات می توانند در آینده وضعیت خود را با سازمانهای مشابه در سطح ملی و بین المللی به درستی و با دقت مقایسه کرده و به طور مستمر آن را بهبود بخشند. زیرا در مدیریت عملکرد یکپارچگی و اثربخشی کل سیستم مدنظر قرار می گیرد. اجرای این نظامها اعتبار زیادی به فعالیتهای کاری سازمانها می دهد به گونه ای که توانمندیها و قابلیت های کاری آنها را ارتقا داده و به همراه خود فرهنگ سازمانی مطلوبی را فراهم می آورد.

منابع و مأخذ:

- ۱ - دکتر خدایار ابیلی، «مدیریت عملکرد دانشگران»، ترجمه: حسن موفقی، فصلنامه مدیریت، سال چهارم، پانز ۱۳۸۰، شماره ۱ و ۲، پیاپی ۸
- ۲ - «ارتقاء بهره وری نیازمند عزم ملی»، سخنرانی در سمینار ملی بهره وری، مهندس اسحاق جهانگیری (وزیر صنایع و معادن)، نشریه صنعت خودرو، سال چهارم، مردادماه ۱۳۸۰، شماره ۲۴
- ۳ - بهنام محمدت خالصی، «کیفیت مشتری»، نشریه استاندارد، سال یازدهم، بهمن ۱۳۷۹، شماره ۱۱۳
- ۴ - حسن خوشپور، «ارزیابی شرکتهای دولتی»، نشریه تدبیر، سال ششم، دی ۱۳۷۴، شماره ۵۹
- ۵ - دکتر ایرج سلطانی، «مدیریت عملکرد»، نشریه تدبیر، سال دهم، خرداد ۱۳۷۸، شماره ۹۲
- ۶ - امین فخرآرا، «نگرش جدید در مدیریت منابع انسانی»، نشریه استاندارد، سال دهم، آذرماه ۱۳۷۸، شماره ۹۹

7 - RAMPERSAD, HUBERT K. "TOTAL QUALITY MANAGEMENT: AN EXECUTIVE GUIDE TO CONTINUOUS IMPROVEMENT", NEWYORK, SPRINGER - VERLAY BERLIN, 2001, 118-121.

نمودار جدول از این منبع اقتباس شده است) ● محمدحسین لطفاله حسمدانسی: فوق لیسانس مدیریت صنعتی گرایش تولید، مهندس صنایع گرایش برنامه ریزی و تحلیل سیستم ها



تصویر ۱: نمودار مفهومی رابطه بین شاخصهای عملکردی