

مدیریت بر مبنای عملکرد فاصله از تئوری تا اجرا



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

اشاره

اگرچه فرهنگهای موجود در جوامع گوناگون با هم تفاوت دارند، اما عبارات یا ضرب المثل هایی در میان آنها موجود است که معنای مشابهی برای آنها دارد. یکی از این ضرب المثلها این است: «دیر بجنبی، از قافله عقب می مانی». که این برای دنیای امروز مصداق کامل دارد. زیرا باتوجه به تراکم بازار برای آرایه خدمات یا محدود بودن منابع و افزایش رقابت در جهت ارائه محصولات متنوع، سازمانها را بر آن داشته است که مسیرها و شیوه هایی را انتخاب نمایند تا ضمن مقرون به صرفه بودن، قادر باشند بهترین خدمات یا محصول را به مشتریان یا بازارهای مورد نظر خود ارائه دهند. این سازمانها برای رسیدن به چنین هدفی، باید ابتدا شیوه ها، عملکرد و سیاستهای اجرایی در درون و برون سازمانهای خود را مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار دهند، سپس برای بهبود مستمر عملکرد سازمانی، به تراز یابی، مهندسی مجدد و ایجاد تغییر در فرایندهای مدیریت از طریق بهبود فرایندهای سازمان بپردازند.

امروز ایجاد تغییر در رفتارهای سازمانی از مهارتهای اساسی مدیران به حساب می آید. از جمله فعالیتهایی که در این جهت بسیار کارساز است. داشتن تخصص و کارایی بالا در هدایت و رهبری و بکارگیری شیوه های توسعه سازمانی و مدیریت می باشد. در این رابطه می توان به برخی از روشهای تغییر و تحول در الگوهای نظریات سازمانی برای رشد رویکردهای رفتاری و علمی مرتبط با رفتار مدیریت سازمانها، به عنوان روشهای تحلیل عملکرد مدیریت و سازمانهای آنها اشاره کرد.

گفتنی است که در مباحث رویکردهای جدید روانشناختی سازمانی، بررسی وضعیت نیروی کار، مطالعه دقیق سازمان، چگونگی بکارگیری اصول ایجاد تغییر در رفتار سازمانها باتوجه به شیوه های اجرایی مدیریت سازمان و بررسی راههای رشد و تغییر سازمانی مورد توجه جدی قرار گرفته است. این اصول و بکارگیری نظریه های تحلیل رفتاری در سازمانها اصطلاحاً تحت عنوان «مدیریت مبتنی بر عملکرد» (PERFORMANCE - BASED MANAGEMENT) شناخته شده است.

به طور کل می توان گفت مدیریت عملکرد، مدیریت تحقق است. چرا که پیوسته و حداقل طی دو دهه اخیر بسیاری از سازمانها، خود را چه از درون و چه از نظر ارتباطشان با بیرون در سه سطح، سازمان، بخشهای مختلف کارشناسی و کارکنان مورد بررسی و ارزیابی قرار داده اند اما پس از گذشت دوره های شش ماهه یا یکساله، اهدافشان محقق نشده است علت این عدم توفیق چیست و چرا سازمانها در OUT PUT یا برون داده های خود در ارتباط با رضایتمندی مشتریان و طرفهای قرارداد خود به موفقیتهای چشمگیر دست نمی یابند. این گزارش به کندوکاو دلایل عدم توفیق سازمانها در این باره می پردازد.

بررسی مفاهیم مدیریت مبتنی بر عملکرد، مطالعه اجزاء و ویژگیهای این رویکرد، مروری بر عواملی که باعث توسعه عملکردهای مثبت مدیریت در سازمانها می شود و نیز بررسی تفاوتها میان مدیریت عملکرد با سنجش عملکرد، از محورهای مهم مورد بحث در این گزارش می باشد.

چگونگی نقش مدیران سازمانها در دستیابی به اهداف اجرایی مدیریت مبتنی بر عملکرد، شیوه های درست استفاده از اطلاعات عملکرد در سازمانها و اینکه اساساً هدف اصلی در اجرای این رویکرد مدیریتی (مدیریت عملکرد) چیست، از پرسشهای بااهمیتی است که تدبیر با افراد شرکت کننده در گزارش ویژه این شماره در میان گذاشته است. در ادامه نظریات آنها را با هم می خوانیم.

صاحب نظرانی که حاضر شدند در بخش نخست این گزارش به پرسشهای ما پاسخ کارشناسانه دهند عبارتند

از:

- آقای مهندس حسین ساسانی، مدیر طرحهای استراتژیک شرکت صنعتی بوتان
- آقای محمدحسن علی پور، کارشناس مشاوره مدیریت در حوزه منابع انسانی و استراتژی سازمان مدیریت

صنعتی

- آقای مهندس رحیم احسانی، مدیر برنامه ریزی و سیستمهای پژوهشکده جهاد کشاورزی.

کلیات مدیریت مبتنی بر عملکرد

طرح کلیاتی درباره مفاهیم مدیریت مبتنی بر عملکرد سرآغاز این گزارش می باشد که آقای مهندس ساسانی در ابتدای مصاحبه خود مطرح کردند. ایشان در طول مصاحبه با نگاهی سیستمی به پرسشهای ما پاسخ گفتند که با هم می خوانیم.

یکی از شیوه های غلط که متأسفانه به صورت رسم نیز درآمده است بکارگیری فرایندهای مدیریتی به صورت جداگانه و دست و پاشکسته می باشد. اما در بحث بکارگیری، ارزشیابی و اندازه گیری فرایندی چون فرایند مدیریت عملکرد، نمی توان این شیوه غلط را اجرا کرد. زیرا این رویکرد مجموعه ای بسیار ارزشمند است و نشان دهنده این واقعیت است که سازمان ما به کدام سمت و با چه سرعتی در حرکت است و آیا به سمت اهداف از پیش تعیین شده می رود یا نه. می دانیم که معمولاً سازمانها از یک نقطه به سمت نقطه مطلوب خود در حرکت هستند حال برخی به نقطه ای رسیده آل خود می رسند و برخی این توفیق را نمی یابند. چرا چنین است؟ شاید چنین سازمانهایی تمام تجهیزات یا واحدهای خود را در کنار هم و به صورت همسو بکار نگرفته اند و به عبارتی به صورت سیستمی حرکت نکرده اند. درست مانند یک اتومبیل که تمام اجزا آن سیستمی با هم کار می کند.

در بحث مدیریت عملکرد نیز چنین است یعنی در این رویکرد مدیریتی همه چیز همسو و در یک جهت در حرکت است. این همسویی به سمت هدف و شرایط ایده آلی که از قبل دیده شده است می رود چنین تفکری در کشور ما و میان سازمانها خیلی کم رنگ است. بنابراین می توان گفت مدیریت عملکرد یک رویکرد سیستمی است که در قالب خود باید تعریف شود نمی توان گفت که تعاریف مدیریت عملکرد چنین است اما طور دیگری به کار گرفته شود بویژه اینکه ارزیابی عملکرد در سطوح سازمانی، دیارتمانها و کارکنان اجرا می شود و این بسیار اهمیت دارد که بدانید برنامه ای منسجم و یکپارچه ای را تدوین کرده اید یا خیر و آیا این برنامه ریزی چقدر

در روشهای مدرن ابزارهایی وجود دارد که در جهان پیشرفته امروز در زمینه بررسی عملکرد مدیرینها مورد استفاده قرار می گیرد. یکی از این ابزارها معیارهای عملکرد برای سرآمدی سازمان است.

با برنامه ریزی استراتژیک همسو می باشد. پیش از ارائه تعریفی کلی از مدیریت عملکرد باید پرسید که آیا برای سازمان خود اهدافی استراتژیک و شاخصهای اندازه گیری را تعریف و تدوین کرده اید؟ در این حالت است که می توانید عملکرد سازمانی خود را ارزشیابی کنید بنابراین می توان نتیجه گیری کرد که مدیریت عملکرد با مفاهیم برنامه ریزی و سازماندهی ارتباطی تنگاتنگ دارد.

از آنجا که موضوع تدوین و اجرای مدیریت مبتنی بر عملکرد از موضوعات مهم و سرنوشت ساز برای سازمانها می باشد پس توصیه می شود سازمانها وضعیت موجود خود را به خوبی و با دقت ارزیابی و مطالعه کنند که برای دستیابی به اهداف و نقطه ایده آل خود چه استراتژی و چشم اندازی را تدوین کرده اند. توصیه می شود پیوسته مأموریت خود را موردبازنگری جدی قرار دهند و همواره از خود پرسند آیا برای دستیابی به اهداف

مدیریت عملکرد در حاشیه

تا دوپست سال پیش معیار توسعه و سرعت خاک و مقدار زمینی بود که در حیطه فرمانروایی کشورها قرار داشت در نتیجه رهبران، کشورگشایی را هدف و جنگ و خونریزی را مهمترین ابزار خود می دانستند. در قرن هجدهم با وقوع انقلاب صنعتی در جهان، تکنولوژی و ماشین آلات به تدریج جای زمین را گرفت چرا که ابزارهای پیشرفته با افزایش توان محصولات کشاورزی قادر بودند که حتی قابلیتهای زمین را نیز چندین برابر کنند. بعد از پایان جنگ دوم جهانی و در دوره بازسازی کشورها، نقش نیروی انسانی ماهر و کارآزموده به عنوان مهمترین و تعیین کننده ترین عامل توسعه کشورها مطرح شد. از اینرو بسیاری از کشورهای توسعه یافته با ایجاد زمینه های مساعد تلاش برای جذب سرمایه های انسانی دیگر کشورها، بخصوص کشورهای باصطلاح جهان سوم، را آغاز کردند این تلاشها که هم اکنون نیز همچنان در جریان است به طور چشمگیری موفقیت آمیز بوده است! شاید نقطه اوج اهمیت منابع انسانی با اقدامات دمینگ در ژاپن همراه باشد. او یک دانشمند آمریکایی بود که نظریه های مدیریت وی در کشور خود باقبال چندانی مواجه نشد اما پس از طرح این نظریات در ژاپن، کشوری که تشنه کشف بهترین راهکارها برای ساماندهی به اوضاع خراب خود بعد از صدمات جنگ بود، به شدت مورد استقبال قرار گرفت. اجرای ایده های دمینگ در ژاپن که در آن زمان نیروی انسانی آماده کار مهمترین سرمایه آن کشور محسوب می شد، نشان داد که با مدیریت صحیح منابع (که در راس آنها منابع انسانی قرار دارند) در زمانی کمتر از سی سال می توان شاهد یکی از عالیترین اشکال توسعه بود.

مدیریت عملکرد چیست؟

مدیریت مبتنی بر عملکرد روشی است که اگرچه ظهور آن پدیده تازه ای نیست (در برخی نوشته ها قدمت آن را به حدود صدسال پیش نسبت می دهند)، ولی در دو دهه اخیر به طور جدی و با یک نگاه کاملاً نو مورد توجه قرار گرفته است. احتمالاً دلایل

شدن نتایج ارزیابی آسانتر محقق شود. اولین ابزار «کارت امتیازی متوازن (BSC) است. به کمک این ابزار، سازمانها برای رسیدن به اهداف خود چهار وجه را در نظر می گیرند: وجه اول، وجه یا پرسپکتیو مالی است. در این وجه انتظارات سهامداران و نیازهای آنها مطالعه و بررسی می شود. و اینکه برای رسیدن به نیازها و انتظارات سهامداران چه اهدافی یا چه استراتژیهایی را باید مدنظر قرار داد و در نهایت اینکه شاخصهای اندازه گیری عملکرد سازمان ما چگونه باید باشد.

دومین وجه، وجه مشتری و بازار است. در این وجه باید مشتریان و بازارهای شما به خوبی مشخص شوند که نیازهای آنان چیست و چه اهدافی را می توان برای رفع نیازهای مشتریان تدوین کرد. در این وجه اساساً شاخصهای اندازه گیری بازار شفاف می شود.

وجه سوم، فرایندهای داخلی کسب و کار است. (BUSINESS INTERNAL PROCESS) پرسش مطرح در این وجه این است که با شناسایی نیازهای سهامداران و مشتریان و بازارهای خود آیا با کدام فعالیت و سیستم قصد دارید تا خواست مشتریان و سهامداران خود را برآورده سازید؟

چهارمین وجه وجه نوآوری و یادگیری است و باید به این پرسش پاسخ داده شود که برای انجام فرایندها و فعالیتهای چه نیروی انسانی با چه قابلیت و چه ویژگیهایی باشد تا آن فرایندها به درستی به کار گرفته شود. این وجه، درباره ویژگی هایی است که به شما کمک می کند تا وجه سوم را به خوبی انجام دهید. در کل بایست گفت، هدف گذاری روی جذب نیروهای انسانی است و اینکه افراد استخدام شده شما چقدر توان لازم را برای خدمت در فرایندهای سازمانی دارند تا شما را به هدفتان نزدیکتر کنند. پس از هدف گذاری به کمک این چهار وجه، باید بررسی شود اگر نیروی انسانی جذب شده نیاز به آموزش دارند این مهم را انجام دهید زیرا افراد بایست با فرایندهای شما آشنایی کامل یابند. چرا که آنها می بایست بخش اعظم فرایند مدیریت عملکرد را پوشش بدهند. آنها در فرایند تلاش خواهند کرد تا برون دادهای بسیار خوبی چه

**تدوین و اجرای
استراتژیها
نمی تواند به صورت
مقطعی باشد
که در یک مقطع
افراد گردهم بیایند
و استراتژی تدوین نمایند
اما یک باره
آن را رها
کنند.**

موردنظر، نیروی انسانی با قابلیت های مناسب و توانایی لازم استخدام کرده اید؟ فراموش نکنیم که چگونگی جذب، نگهداری و ارتقای نیروی انسانی برای سازمانها بسیار بااهمیت است زیرا داشتن افراد توانا با قابلیت های ارزشمند همواره سازمانها را در دستیابی به اهدافشان یاری کرده است.

مفاهیمی از مدیریت عملکرد

می توان گفت مدیریت عملکرد در تعریف، استفاده از یک سری ابزارها و رویکردهایی است که سازمان را در رسیدن به هدفهای خود یاری می کند. این رویکرد سازمان را مرحله به مرحله موردارزیابی جدی قرار می دهد تا بررسی کند سازمان تا چه اندازه به اثربخشی و کارایی موردنظر رسیده است. برای داشتن رویکردی علمی در مدیریت عملکرد از ابزارهای مختلفی استفاده می شود. این ابزارها کمک می کنند تا هدف گذاری مناسب انجام شود و ارزیابی سازمانی و روشن

این رویکرد دوباره، برخی خصوصیات منحصر به فرد این روش است که آنرا از دیگر روشها متمایز می کند. مدیریت مبتنی بر عملکرد را می توان در یک محیط با حداقل پیش زمینه های لازم به اجرا درآورد در نتیجه در بیشتر سازمانها قابل پیاده شدن است. این روش مدیریت منابع انسانی نظام مند بوده و در صورت طراحی مناسب، نتایجی را در حداقل زمان ممکن ارائه می دهد. علاوه بر این مدیریت مبتنی بر عملکرد بر پاسخگویی برای تک تک اجزاء و فرایندها تاکید دارد که این شکل پیشرفته از پاسخگویی و گزارش دهی را در کمتر روش مدیریتی دیگری می توان مشاهده کرد. از سایر نکات قابل توجه در مدیریت مبتنی بر عملکرد می توان به لحاظ کردن نظر مشتریان و پاسخ خواهان در برنامه ها و اهداف سازمان اشاره کرد که درگیر کردن همه این افراد را در بهبود کیفیت سازمان به دنبال خواهد داشت. رسیدگی بهتر به نتایج برنامه ها و نقش آنها در حصول به اهداف سازمان، القای روح شایسته سالاری در کل تشکیلات و بسیاری ویژگیهای دیگر، این روش نوین مدیریتی را از دیگر روشهای مرسوم متمایز کرده است.

در سال ۱۹۹۳ دولت وقت امریکا طرحی را به تصویب کنگره رساند که در طی آن تمام سازمانها و ارگانهای وابسته به دولت ملزم می شدند که برای برنامه های خود: ۱ - اهداف کلی و اهداف کوتاه مدت تعیین کنند. ۲ - راه رسیدن به این اهداف را مشخص کنند. ۳ - برای ارزیابی و اندازه گیری عملکردهای انجام شده راه و روش تعیین کنند. در قسمتی از این طرح که به قانون عملکرد و نتایج دولتی معروف است آمده است:

«برای هر فعالیتی که بودجه مردمی (بیست المال) را صرف خود می کند خط سیر تعیین کنید و ببینید که این فعالیتهای چطور پیشرفت می کند. به مردم بگویید که چکار می کنید. کارهایی را که نتیجه ای به دنبال ندارند را متوقف کنید و تمام کارهایی را که فکر می کنید ارزش سرمایه گذاری دارند، بهبود بخشید.»

نتیجه این سیاستگزارها این بود که بسیاری از سازمانهای آن کشور به سمت

تعیین طرحهای استراتژیک تشکیلات خود حرکت کرده و به شیوه های مدیریتی روی آوردند که به جای تاکید برنوع و زمان تخصیص یافته برای انجام کارها، بر نتیجه و محصول عملکرد سازمان تمرکز می یابند؛ و مدیریت مبتنی بر عملکرد را به عنوان راهی که می تواند این منظورها را برآورده کند، انتخاب کردند.

عوامل موثر بر عملکرد نیروی انسانی

قبل از هر چیز لازم است که به عواملی که بیشترین تاثیر را بر عملکرد کارکنان (مدیران، کارمندان) اعمال می کند اشاره شود. عقیده کلی بر این است که عملکرد کارکنان حاصل تعامل سه جزء بسیار مهم است که تنها یکی از این سه جزء، خواست و «انگیزش» آنان برای انجام وظایف محوله است. دو جزء دیگری که عملکرد آنها را تحت تاثیر قرار می دهد. «توانایی های مهارتی و فکری افراد» و نیز «منابع در دسترس» است. سازمان در ایجاد (یا از بین بردن) انگیزه کاری نیروی انسانی خود نقش بسیار تعیین کننده را بازی می کند. همین طور در مورد توانایی های کارکنان می توان گفت که این سازمان است که با برنامه ریزی و سرمایه گذاری روی توسعه و آموزش مدیران و کارکنان خود بر توانایی آنان می افزاید. منابع در دسترس نیز شاخصی از کفایت و توان بالقوه سازمان است. هدف از این مطالب این است که بر این واقعیت تاکید شود که «عملکرد کارکنان بیش از اینکه به خود آنها مربوط شود به سازمان آنها وابسته است» و (به جز موارد معدود) چنانچه در بخشش یا در تمام یک تشکیلات علائم رکود فعالیت مشاهده شود علت آن را باید در مدیریت سازمانی جستجو کرد نه در افراد.

فرایند مدیریت عملکرد

به طور کل به نظر می رسد که روی اجزاء و فرایندهای دقیق مدیریت مبتنی بر عملکرد اتفاق نظر چندانی وجود نداشته باشد. بیشتر سازمانها با توجه به خصوصیات و ویژگیهای خود نگاه خاص خود را به این مقوله داشته اند و در نتیجه هر یک برای بخشی از آن اهمیت و تاکید بیشتری قائل شده اند؛ اما به طور کل چیزی که در اکثر این

از نظر محصولات و چه از نظر ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان داشته باشند تا رضایت آنها حاصل و در نتیجه سود مورد نظر نصیب سهامداران شود که این همان رضایت مالی سازمان است. مطالعات نشان داده است برای دستیابی به چنین رضایت مالی، سازمانها باید سیستمهای یکپارچه ای را در درون خود به کار گیرند تا سازمان خود را توانمند سازند. برای این کار باید استراتژی کلی خود را بنویسند و بخشهای عملیاتی که نگاه به اهداف کلی سازمانی دارند ایجاد نمایند. این اهداف باید اهدافی دپارتمانی و با هم هماهنگ باشند.

کنترل لحظه به لحظه عملکرد سازمان یکی از اهداف مهم مدیران است. آنها مانند خلبانان وضعیت سازمان خود را از نظر فرایند اجرایی عملکرد هر زمان بررسی و کنترل می نمایند.

مفاهیم مدیریت عملکرد

اولین و یکی از مهمترین مفاهیم در این رویکرد، نتیجه گرا بودن است (RESULT ORIENTED) به این معنا که قبل از هر چیز نتیجه دلخواه خود را به دست آورید. مانند نتایجی چون رسیدن به خواست و انتظارات مشتریان، فراموش نکنید که نقطه آغاز برای هر نوع سنجش عملکرد، توجه به نتایج و انتظارات است.

دومین مفهوم، ارائه محصولی با ارزش افزوده بالا به مشتریان است. مشتریان به سختی می توانند درک کنند که شما از چه تکنولوژی ها یا ابزارهای پیچیده ای در ساخت محصولات خود استفاده کرده اید اما به راحتی به دنبال رسیدن به ارزش افزوده در محصولات شما هستند. بنابراین توجه به این خواست مشتریان یعنی ایجاد ارزش افزوده در کالاها یا خدمات برای مشتریان در مدیریت عملکرد بسیار ضروری است.

سوم، در مدیریت عملکرد باید سعی کرد به جای توجه به فعالیتها به محصول نهایی توجه شود. یعنی بهبود فعالیتها بدون توجه به نتایج، امکان ندارد. بنابراین، به جای تمرکز بر فعالیتها بهتر است تمرکز بر روی محصول نهایی باشد.

**باید
روشی خلق کرد
تا استراتژی
تدوین شده در سازمان
شغل هر روز هر فرد
در سازمان شود
تا نیروی انسانی شاغل
در سازمان
پی برد
غیر از پرداختن به
استراتژی سازمانی
کار دیگری ندارد.**

مدیریت عملکرد، سنجش عملکرد و تفاوتها

سیستم ارزیابی عملکرد که خود بخش یا یکی از اجزای مهم مدیریت عملکرد می باشد، به عنوان فاز آخر در مدیریت عملکرد مطرح است. چرا که همانطور که گفته شد در این فرایند ابتدا برنامه ریزی انجام می شود، بعد پیاده سازی یا اجرا شده و سپس مورد ارزیابی قرار می گیرد و در نهایت برای رسیدن به بهبود کامل، نتایج ارزیابی می گردد. مثلاً در اندازه گیری عملکرد کارکنان می توان پرسید آیا آنها توانسته اند به اهدافی که برایشان تدوین شده است دست یابند؟ که این براساس شاخصهای اندازه گیری فعالیتهای آنها اندازه گیری می شود. پس می توان گفت که مدیریت بر مبنای عملکرد در اصل سازمان را به سمت اهداف سوق می دهد و مانند خط کشی است که کمیت، کیفیت، هزینه و زمان را آنگونه اندازه می گیرد تا روشن شود آیا دستیابی به اهداف سازمانی عملی شده است یا خیر و

ما، نتایج ارزیابی عملکردها ضعیف و اندک است.

در روشهای مدرن، ابزارهایی وجود دارد که در جهان پیشرفته امروز در زمینه بررسی عملکرد مدیرتها مورد استفاده قرار می گیرد. یکی از این ابزارها، «معیارهای عملکرد برای سرآمدی سازمان» است که همان (EFQM) می باشد. خوشبختانه این ابزار در ایران در بحث جایزه ملی بهره وری مورد استفاده قرار گرفته شده است. در کشور ایالات متحده آمریکا از معیارهای عملکردی «مالکوم بالدريج»، استفاده می شود در این معیار هفت گروه نهفته است که اگر آنها به خوبی برنامه ریزی و اجرا شود و نیز شاخصهای اندازه گیری آن کارا باشد، نتایج حاصل از پیاده سازی بسیار مثبت خواهد بود. بنابراین می توان گفت در این وضعیت سازمان خود را به خوبی مورد ارزیابی عملکرد قرار داده ایم.

این هفت گروه عبارتند از: راهبری (LEADERSHIP)، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت بازار و مشتری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرایندها، سیستمها و روشها و هفتمین گروه، بررسی نتایج حاصل از فعالیت شش گروه قبلی.



روشن می سازد که حرکت به سمت اهداف در حد انتظارات سازمان بوده است یا نه و یا آیا فراتر بوده است یا کمتر؟

ویژگیها و فوائد

اگر بپرسیم مدیریت مبتنی بر عملکرد دارای چه ویژگیها یا فوایدی است سوالی بی معنا پرسیده ایم. زیرا وقتی سازمانی ایجاد می شود، این سازمان برای رسیدن به خواسته های خود باید کارایی لازم و عملکرد مناسب و معقول را داشته باشد. بنابراین اینکه فوائد این رویکرد مدیریتی یعنی رویکرد عملکرد مدیریت چه می تواند باشد به نظر من اساس درستی ندارد زیرا با این پرسش در اصل کل سازمان ایجاد شده را نفی کرده ایم. بهتر است شیوه عملکردی خود را برای دستیابی به اهدافتان تدوین کنید و چنانچه این شیوه براساس اصول مدرن مدیریتی باشد خیلی بهتر از شیوه های سنتی است. متأسفانه شیوه های مدیریت عملکرد در کشور ما سنتی است و به این خاطر است که در کشورهایی مانند کشور

رویکردها یکسان می نماید این است که سازمانها معتقدند مدیریت عملکرد فرایندی است که به واسطه آن می توان در مورد «آنچه که سازمان باید به آن دست یابد» و «چگونگی رسیدن به آن» یک درک واحد و زبان مشترک را ایجاد نمود. در نتیجه با استفاده از این رویکرد می توان تا حد زیادی از دستیابی به بهترین نتایج ممکن اطمینان حاصل کرد.

صاحب نظران علوم مدیریتی بر این عقیده اند رویکردی که در آن سعی می شود مدیریت مبتنی بر عملکرد را پیاده کند جامعترین و کارآمدترین این روشها است. اما خالی از فایده نیست که به یک دیدگاه دیگر نیز اشاره شود و آن برای فرایندهای درگیر در مدیریت عملکرد سه مرحله طرح ریزی، مربیگری و بازنگری کار را قائل شده است در اینجا به مراحل که در این دیدگاه، تبیین شده است، اشاره مختصری می شود.

● **طرح ریزی.** اولین مرحله از فرایند مدیریت مبتنی بر عملکرد مربوط به طرح ریزی برنامه می باشد. طرح ریزی جوهره مدیریت را تشکیل می دهد و بدون آن هرگونه اقدامی محکوم به شکست است. برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در نظر گرفتن یک استراتژی صحیح برای سازمان و طراحی، مناسب ترین برنامه، اولین و زیربنایی ترین قدم را تشکیل می دهد. به عبارت دیگر چنانچه برنامه ریزی اولیه به خوبی به انجام رسیده باشد باعث می شود که مابقی مراحل فرایند مدیریت مبتنی بر عملکرد به شکل روانتر و مطلوبتری هدایت شود.

● **مربیگری.** به اقداماتی که در طی آن ناظرین و افراد با مهارت بیشتر، کارکنان را در جهت ارتقای کارکرد خود یاری می کنند مربیگری گفته می شود. این مرحله ممکن است به کوتاهی چند دقیقه باشد و یا اینکه یک دوره چندماهه باشد که سازمان برای آموزش کارکنان خود ترتیب می دهد. چنانچه مربیگری برپایه نظم و برنامه ریزی صحیح باشد می توان تا حدود زیادی اطمینان حاصل کرد که تشکیلات به سمت اهداف خود در حرکت است.

● **بازنگری و ارزشیابی.** آخرین مرحله در فرایند مدیریت مبتنی بر عملکرد زمانی است

استقرار سیستم مدیریت مبتنی بر عملکرد

برای استقرار برنامه اصلی مدیریت عملکرد، سازمانها باید توان انجام مراحل خاص را داشته باشند که این در تئوری آسان اما در اجرا یا عمل بسیار سخت است. این مراحل عبارتند از:

۱- تبدیل استراتژی ها به برنامه های عملیاتی (تمام حرفهایی که در مرحله برنامه ریزی بر آنها تاکید می شود مستند شود تا قابل تبدیل شدن به برنامه های عملیاتی باشند). اجرای این مرحله در کشور ما بسیار مشکل است. زیرا ما در بکارگیری مباحث آکادمیک تا حدی عاجز مانده ایم. نمی توان استراتژیها و اهداف را بسا زیستارترین کلمات تدوین کرد ولی در عمل به فعالیتهای عملیاتی تبدیل نشوند و قابل پیاده شدن نیز نباشند.

۲- باید نوعی همسویی سازمانی برای خلق هم افزایی یا (SYNERGY) ایجاد کنیم. به عبارتی در سازمان خود باید توانمندی لازم را برای

که کارکنان و مدیران به آنچه که انجام داده اند نگاه کرده و در مورد نحوه پاسخگویی، رفتار سازمانی، کیفیت کار مدیران و کارکنان و بسیاری از جنبه های دیگر تاثیرگذار بر برنامه به قضاوت می پردازند. در این مرحله با بازنگری در کم و کیف تلاشها، کارنامه سازمان و یا برنامه موردنظر صادر خواهد شد.

در تعریف مدیریت مبتنی بر عملکرد می توان گفت، این مدیریت رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرایندهای تعیین استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های عملکرد، بازنگری گزارش داده های عملکرد و بکارگیری این داده ها به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.

اساس مدیریت مبتنی بر عملکرد

اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می کند. PDCA یک تفکر سیستماتیک است که حدود ۷۰ سال پیش (دهه ۱۹۳۰) توسط والتر شوارتز مطرح شد. این روش برای دستیابی به مقبولترین نتایج توصیه می کند که ابتدا باید طرح (P=PLAN) مشخصی از اهداف موردنظر را ترسیم کرد. سپس طرح مربوطه را به اجرا گذاشته (D=DO) و بعد از ارزیابی کار (C=CHECK)، نتایج را در تصمیم گیری های آتی (A=ACT) لحاظ کرد. در مقایسه این گامها با آنچه که در چرخه مدیریت مبتنی بر عملکرد مطرح شده است می توان گفت که اولین قدم تعریف مأموریت سازمان و اهداف عملکرد استراتژیک می باشد (این مرحله به نام فاز برنامه ریزی استراتژیک نیز نامیده شده است). مرحله و گام بعدی استقرار شاخصهای عملکرد خواهد بود. (شاخصهایی که در ارتباط نزدیک با اهداف استراتژیک سازمان تعریف شده اند) قدم بعدی، انجام کار و سپس جمع آوری داده های عملکرد و تحلیل و بازنگری و گزارش دهی آنها می باشد. آخرین قدم در استقرار مدیریت مبتنی بر عملکرد با گام چهارم PDCA منطبق بوده و شامل بکارگیری گزارشهای حاصله در ارتقای سیستم و بهبود عملکرد می شود. در این مرحله با استفاده از

**شاید بتوان گفت
که یکی از
معضلات اصلی
سازمانهای ما
در سطوح مدیران
میانی و عملیاتی
مدیریت عملکرد است.
امروز
با یک عارضه شایع
در سازمانهای ایرانی
روبرو هستیم.**

حیات او را تضمین می کند.

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است یکپارچه که به کمک مدیریت عملکرد، کل سازمان را می نگرد و در همه حال آن را مدنظر دارد. این توجه و دقت از برنامه ریزی آغاز و تا اجرا پیش می رود. نمی توان و نباید برنامه ریزی های استراتژیک را از مدیریت عملکرد جدا ساخت و اساساً برای رشد و بقای سازمانی نمی شود این دو از یکدیگر جدا باشند چرا که این دو، اجزای یک سیستم و در یک کلام هر دو یک مقوله هستند.

تنگناهای مدیریت عملکرد در اجرا

تدبیر: شاید شنیدن یا طرح موضوع مدیریت عملکرد آن طور که باید مانند بسیاری از رویکردهای مدیریتی چندان جذاب یا دلچسب نباشد اما این به هیچ وجه دال بر بی اهمیت یا کم اهمیت بودن چنین شیوه مهم مدیریتی نیست. اهمیت این موضوع تا آنجاست که کوتاهی در اجرای آن در سازمانها یا بی توجهی

اجرای مناسب مدیریت عملکرد ایجاد نمایم مثلاً بررسی و تحقیق شود که چگونه می توان از توان تک تک افراد سازمان استفاده کنیم تا به نوعی هم افزایی دست یابیم یا به عبارتی در سازمان نوعی توان جمعی به وجود آوریم. مثلاً می دانید که ملکولهای درونی یک قطعه آهن به صورت همسو و مرتب کنار یکدیگر چیده نشده اند اما می توان به کمک یک مدار الکتریکی یا یک آهنربا، آنها را در یک جهت و یا همسو ساخت و قطعه آهن را به آهنربایی جدید با اثربخشی بهتر تبدیل کرد. افراد سازمان نیز چنین هستند می توان با ایجاد توان جمعی در آنها، نوعی هم افزایی در آنها به وجود آورد و باعث اثربخشی بهتر سازمانی شد.

۳- باید روشی خلق کرد تا استراتژی تدوین شده در سازمان، شغل هر روز هر فرد در سازمان شود تا نیروی انسانی شاغل در سازمان بی ببرد غیر از پرداختن به استراتژی سازمانی، کار دیگری ندارد، در این حالت تمام رضایت آنها باید در راستای استراتژی سازمان باشد.

۴- در قالب مدیریت عملکرد باید بدانیم که ایجاد یا خلق یک استراتژی باید فرایندی مستمر باشد. به عبارتی تدوین و اجرای استراتژی ها نمی تواند به صورت مقطعی باشد که در یک مقطع افراد گرد هم بیایند و استراتژی تدوین نمایند اما یکباره آن را رها کنند!

نقش برنامه ریزی استراتژیک

درباره نقش برنامه های استراتژیک در اجرای فرایند مدیریت مبتنی بر عملکرد می توان گفت که خود، جزئی مهم از مدیریت عملکرد است. بنابراین نقش مهمی از نظر اجرا در این رویکرد دارد. بویژه که مدیریت عملکرد رویکردی یکپارچه است و مراحل مختلفی چون برنامه ریزی، پیاده سازی، ارزیابی و در آخر بهبود سازمانی دارد، در این فرایند استراتژیها و مدیریت استراتژیک بسیار نقش آفرین است. زیرا چارچوب برنامه ریزی های شما در این بخش شکل می گیرد و راه را برای رسیدن به اهداف آسان می سازد. از طرفی نتایج حاصل از اجرا را به خوبی مورد ارزیابی قرار می دهد. پس به طور کل باید گفت که برنامه ریزی استراتژیک در دل مدیریت عملکرد قرار دارد که شاید

بتوان با اطمینان زیادی عامل اصلی به وجود آمدن این عارضه را در عدم توجه کافی و وافی به مدیریت عملکرد در بنگاهها و سازمانهای کشور دانست. نطفه طرحها و ایده های زیادی در سازمانهای ما بسته می شود ولی متأسفانه این ایده ها، طرحها، سیاستها، استراتژیها و چشم اندازها یا در مرحله جنینی از بین می روند و یا به علت زایمان زودرس ناقص به دنیا می آیند و به فاصله کوتاهی پس از تولد نابود می شوند. از این جهت به نظر می رسد این اقدام از سوی ماهنامه تدبیر برخاسته از یک احساس نیاز هوشمندانه و صحیح باشد.

مدیریت عملکرد در یک تعریف ساده عبارت از تمامی اقدامات عملی در حوزه سازمان برای هدایت مجموعه در جهت تحقق یک هدف (GOAL) سازمانی است. اصول اولیه حاکم بر مدیریت عملکرد را می توان به ترتیب زیر برشمرد:

- تعریف اهداف سازمانی به نتایج مشخص (RESULTS) برای سازمان، بخشها، گروهها و کارکنان
- تدوین برنامه های عملیاتی، فرایندهای تحقق، چک لیست فعالیتها برای عمل
- تدوین معیارها، شاخصه ها و استانداردهای عملکرد برای کنترل
- تعیین نقاط پیگیری توسط مدیر عملیات
- تجهیز و سازماندهی تیم (های) عملیاتی براساس برنامه و فرایند
- پیگیری برای تحقق توسط مدیران عملیاتی و سرپرستان
- کنترل فرایندها و نتایج (سنجش عملکرد در سطوح مختلف و تعیین مغایرتها)
- اصلاح مغایرتها و تدوین مجدد نتایج مشخص عملیاتی

مدیریت عملکرد، سنجش عملکرد و ارتباط میان این دو

دراکثر موارد از مدیریت عملکرد و سنجش عملکردهای سازمانی برداشتی اشتباه می شود و این دو یکسان تلقی می شود اما آقای علی پور به ارتباط میان این دو روش اشاره کرد و گفت: همانطور که قبلاً اشاره شد، سنجش عملکرد سازمان بخشی از فرایند مدیریت عملکرد

برنامه ریزی استراتژیک در کشور تاکنون در سازمانهای ایرانی از توفیق چندانی برخوردار نبوده است شاید بتوان یکی از عوامل اصلی این عدم توفیق را در نبود مدیریت عملکرد در برنامه های استراتژیک و برای تحقق آنها دانست.

به آن می تواند سازمانها را از اهداف موردنظرشان دور سازد و درنهایت آنها را به افول یا شکست کشاند بی دلیل نیست که برخی سازمانها اگرچه معروف و پرآوازه، یکباره از صحنه مدیریت ناپدید و در واقعیت عملکرد ضعیفشان به راحتی حل می شوند. این گزارش در ادامه، نظریات یکی دیگر از کارشناسان حوزه مدیریت را درباره علل وجود معضلات عملکردی در برخی سازمانها جویا شد.

آقای علی پور، تنگناهای مدیریت های مبتنی بر عملکرد را از زاویه استراتژی موردبررسی قرار داد و اصول اولیه این رویکرد را برشمرد. وی گفت: شاید بتوان گفت که یکی از معضلات اصلی سازمانهای ما درسطوح مدیران میانی و عملیاتی، مدیریت عملکرد است. امروزه با یک عارضه شایع در سازمانهای ایرانی روبرو هستیم که بنده مایلیم از آن به عنوان «سندرم عدم تحقق» (LACK OF DEPLOYMENT SYNDROM) یاد کنم. شاید

ارزیابی های انجام شده باید تصمیم گرفت که چه قسمتهایی نیاز به تغییرات و اصلاحات اساسی دارد و در سایر بخشها چنانچه لازم باشد برخی تعدیل های ظریف را می توان اعمال کرد.

تفاوت بین مدیریت مبتنی بر عملکرد و سنجش عملکرد

برخی به اشتباه مدیریت عملکرد را با سنجش و ارزیابی عملکرد یکسان دانسته اند. برخی دیگر هم تفاوتها و تشابهات این دو مقوله را گیج کننده می دانند. سنجش عملکرد مقایسه سطوح واقعی عملکرد با سطوح قبل از استقرار اصلاحاتی است که با هدفی خاص تبیین شده اند. برای کسب بهترین نتایج از برنامه سنجش عملکرد لازم است که با برنامه ریزی استراتژیک سازمان همسو و مرتبط شود. به طور کل یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد از معیارهای سنجش عملکرد استفاده می کند تا نشان دهد که تاکنون چه اقداماتی (در جهت اهداف استراتژیک سازمان) به انجام رسیده است. به عبارت دیگر سنجش عملکرد را می توان یکی از اجزاء اساسی و ضروری نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد دانست.

فوائد مدیریت مبتنی بر عملکرد

برخی از فوائد و ویژگیهایی که این راهکار می تواند دربرداشته باشد به قرار زیر است:

۱- مدیریت مبتنی بر عملکرد، با استفاده از یک رویکرد سازمان یافته، همه اجزاء تشکیلات را بر اهداف عملکرد سازمان متمرکز می کند به عبارت دیگر چیزی که در اینجا اهمیت دارد میزان حصول به نتایج هستند، نه حجم فعالیتهای انجام شده (چقدر به هدف رسیده ایم نه چقدر کار انجام داده ایم).

۲- این روش مکانیسمی را فراهم می کند که بتوان به بهترین شکل به پاسخ خواهان و مدیریت سطوح بالاتر گزارش داد. مدیریت مبتنی بر عملکرد به همه نشان می دهد که «ما چه کاری انجام می دهیم» و از آنجایی که تمام اقدامات براساس طرح ریزی و منطبق با اهداف انجام می شود، نتیجه نهایی یک تصویر واضح از عملکرد افراد، برنامه ها و سازمان را در اختیار خواهد گذاشت.

۳- مدیریت مبتنی بر عملکرد این امکان را فراهم می کند که کلیه طرفین (مشتریان، کارکنان، پاسخ خواهان و مدیران) علاقه مند بتوانند در برنامه ریزی های سازمان ایفای نقش کرده و نتایج آن را ارزیابی کنند. این روش با سیاست حاکم بر مدیریت سنتی که معتقد به حرکت یک سویه (از بالا به پایین) نظرات و سلیقه ها می باشد، مغایرت دارد. مدیریت سنتی به یک شعار معتقد است و آن این است «دستور بده و نظارت کن»؛ اما شعار مدیریت مبتنی بر عملکرد این است «همه در تصمیم گیری ها سهیم هستیم و در مقابل، همه ما پاسخ گوئیم».

۴- این رویکرد قادر است مکانیسمی برای ارتباط عملکرد و بودجه مصرفی ایجاد کند. در شروع چرخه مشخص می شود که با توجه به اهداف سازمان چه کارهایی باید انجام پذیرد و برای انجام آنها به چه مقدار بودجه نیاز است. درانتهای چرخه تعیین خواهد شد که چه مقدار از کار وعده داده شده و با چه هزینه ای انجام گرفته است. پس مدیریت مبتنی بر عملکرد می تواند تا حد زیادی از نقاط ابهامی که ممکن است در رابطه با تخصیص منابع به وجود آید بکاهد و در نتیجه حسابرسی پولهای خرج شده را تسهیل می کند.

۵- روح عدالت و شایسته سالاری را در سازمان می دمد. در اینجا تصمیم گیری در مورد توزیع بودجه و سایر منابع، ارتقای کارکنان، آرایش کاری نیروها و پاداشها براساس برنامه و یا دیگر نتایج عینی عملکرد خواهد بود نه ظاهر و شخصیت کارکنان و مدیران و یا سایر جنبه های ذهنی و سلیقه ای.

۶- همانطور که قبلاً نیز اشاره شد مدیریت مبتنی بر عملکرد بر پاسخگویی تاکید داشته و برای آن بهترین چارچوب را فراهم می کند. استقرار این روش متضمن پاسخگویی برای نتایج بوده و در سایه آن تمام فعالیتها، تصمیمات، مخارج و نتایج به راحتی قابل توضیح، تعدیل و گزارش دهی هستند.

۷- مسئولیت بهبود کیفیت بین همه مدیران و گروهها تقسیم می شود. در نظام مدیریتی مبتنی بر عملکرد نقطه عطف بین سازمان، مشتریان، کارکنان و مدیران را ارتقای کیفیت تشکیل می دهد. این موضوع باعث

است. در سنجش عملکرد استانداردها و شاخصه های عملکرد مورد ارزیابی قرار گرفته و میزان مغایرت وضع موجود با وضع مطلوب شاخصه های عملکردی مشخص می شوند. این سنجش در سطوح مختلف و پیرامون موضوعات مختلف می تواند صورت گیرد.

سطوح سنجش عبارتند از:

• در سطح سازمان

• در سطح بخش و یا گروه

• در سطح فرد

موضوعات مورد ارزیابی عبارتند از:

• سنجش شاخصه های عملکرد سازمانی همچون توسعه سهم بازار، سود، رضایت مشتری، رضایت کارکنان، افزایش بهای سهام شرکت، توفیق در وصول به اهداف اجتماعی ...

• سنجش شاخصه های عملکرد بخشها و یا دپارتمانهای سازمانی، در این بخش می بایست برای هر بخش بازار و یا مشتری داخلی تعریف شود و متناسب با نتایج مورد انتظار مشتریان (داخلی و خارجی) برای هر بخش، درجه رضایت مشتریان از آن بخش اندازه گیری شوند.

• سنجش عملکرد فرایندها: فرایند بودجه ریزی، توسعه محصول، مدیریت سرمایه، مدیریت مالی ...

• سنجش عملکرد پروژه های احتمالی

• سنجش عملکرد کارکنان براساس موضوعاتی همچون نتایج عملکرد، رفتار کاری، تعهد و تعلق، روحیه کارگرومی و ...

تدبیر: به نظر شما عواملی که می تواند موجب توسعه عملکرد مثبت یا ایجاد عملکردهای منفی در یک سازمان شود، کدامند؟

آقای علی پور: به نظر من عواملی که می تواند موجب توسعه عملکرد مثبت و یا ایجاد عملکرد منفی در یک سازمان باشند عبارتند از:

• تعریف دقیق و یا نادقیق اهداف سازمانی به نتایج مشخص برای همه سطوح سازمانی

• داشتن و یا دار نبودن برنامه عملیاتی، فرایند تحقق، چک لیست روشن و واضح فعالیتها برای عمل

• در دسترس بودن و یا نبودن استانداردها، معیارها و شاخصه های عملکرد در سطوح مختلف

مدیریت 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.

• مشخص بودن و یا نبودن نقاط پیگیری توسط مدیر عملیات

• وجود و یا عدم انگیزه و اهرم سازمانی برای پیگیری تحقق توسط مدیر عملیاتی

• وجود و یا عدم انگیزه و اهرم سازمانی برای کنترل فرایندها و نتایج

• وجود و یا عدم انگیزه اهرم سازمانی برای پیگیری برای اصلاح مغایرتها

• ناامیدی از بهبود و وجود فرهنگ روزمرگی در مجموعه سازمان و مدیران.

نقش برنامه ریزی استراتژیک

شاید بتوان ادعا کرد، آنجا که برنامه ریزی استراتژیک تمام می شود، مدیریت عملکرد شروع می شود. این بخشی از پاسخ آقای

علی پور به پرسش تدبیر درباره اثر یا نقش برنامه ریزی استراتژیک در اجرای فرایند

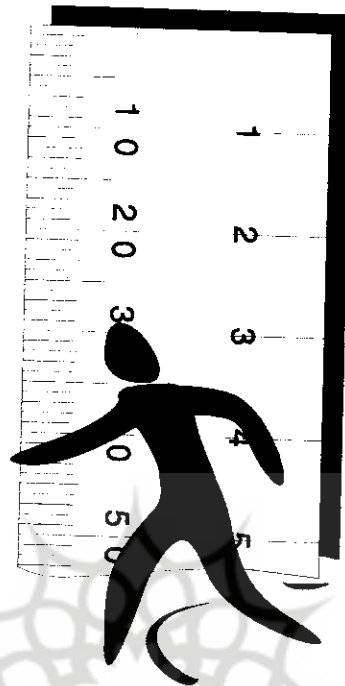
مدیریت عملکرد بود. وی در ادامه چنین افزود:

البته تحقق خود «فرایند بسرنامه ریزی استراتژیک» نیز به واسطه مدیریت عملکرد

است که در راستای اهداف سازمان در دوره های مشخص و به صورت پیوسته صورت می گیرد تا بتواند لایه های مختلف سازمان از پایین ترین سطح (افراد یا کارکنان) تا بالاترین سطح (مجموعه سازمان) را به صورت یکپارچه، کارا و اثربخش به سمت اهداف آن سوق دهد. بنابراین می توان گفت، اصول اولیه اجرای مدیریت عملکرد، مشخص بودن اهداف سازمان، برنامه کوتاه مدت و بلندمدت آن، سیاستها و استراتژی های سازمان می باشد. همچنین می توان با توجه به وظایف مدیریت به سایر اصول مانند، مشخص بودن سازمان، برنامه و سیاستهای مدیریت عملکرد اشاره نمود. همانطور که اشاره شد هدف اصلی از اجرای این رویکرد افزایش اثربخشی و کارایی سازمان و بهبود نحوه انجام فعالیتهای آن و در نتیجه تهیه داده ها و اطلاعات مورد نیاز برای مدیران سازمان جهت تصمیم گیری می باشد. تدبیر: آیا تفاوتی میان مدیریت عملکرد و سنجش عملکرد وجود دارد؟

مهندس احسانی: همانطور که قبلاً اشاره شد مدیریت عملکرد در تعیین اهداف عملکردی که در راستای اهداف استراتژیک سازمان می باشد، نقش داشته و سعی می نماید با ایجاد یک سیستم مناسب برای آن ضمن تعیین اثربخشی و کارایی سازمان، نقاط ضعف آن را مشخص و در نهایت عملکرد مربوطه را بهبود دهد. همچنین تدابیری برای ضمانت اجرایی آن می اندیشد. در صورتی که سنجش عملکرد فعالیتی است که در سازمان مدیریت عملکرد برای ارزیابی عملکرد سازمان در یک دوره مشخص براساس یک مدل و فرایند مشخص و شاخصهای مناسب با اهداف و سیاستهای تعیین شده در برنامه ریزی استراتژیک سازمان در زمینه های اثربخشی، کارایی، کیفیت، ... انجام می شود.

تدبیر: لطفاً بفرمائید چگونه است که بسیاری سازمانها پس از طی یک دوره شش ماهه یا یکساله وقتی عملکرد خود را مورد بررسی یا ارزشیابی قرار می دهند اما هنوز از نظر برون دادها یا (OUTPUT) خود در جهت رضایت مشتریان خود از نظر ارائه محصولات با کیفیت یا خدمات مناسب با مشکل روبرو



محقق می شود. امروزه نظرات گوناگونی پیرامون برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک مطرح است. گروهی با شور و حرارت زیاد از برنامه ریزی استراتژیک دفاع می کنند و گروهی نیز اعتقاد دارند که «تفکر استراتژیک» در یک بنگاه می تواند حاصل یک میثاق نانوشته اما پویا و کارآمد باشد. تا جایی که اینجانب اطلاع دارم برنامه ریزی استراتژیک در کشور تاکنون در سازمانهای ایرانی از توفیق چندانی برخوردار نبوده است. شاید بتوان یکی از عوامل اصلی این عدم توفیق را در نبود «مدیریت عملکرد» در ادامه برنامه های استراتژیک و برای تحقق آنها دانست.

اصول اولیه در اجرای مدیریت عملکرد

تدبیر: از آقای مهندس احسانی هدف اصلی از اجرای مدیریت مبتنی بر عملکرد از سوی سازمانها را پرسیدیم. وی ضمن برشمردن اصول اولیه اجرای این رویکرد چنین پاسخ داد: مدیریت عملکرد بیانگر یکسری از اقداماتی

می شود که همگی افراد در ارائه درون دادهای سیستم سهیم بوده و در مقابل فرایندها و نتایج آنها احساس مالکیت کنند و بنابراین هر چه بیشتر پاسخگو باشند.

تئوری تقویت عملکرد

پایه و اساس بحث تئوری تقویت عملکرد بر این فرض استوار است که رفتار انسان تابعی از نتایج احتمالی است. این دیدگاه با اتکا بر مباحثه ها و مناظره های انجام شده در طول ۳۰ سال گذشته دوام و قوام یافته است. سازمانهای امروزی ممکن است دارای راهبردها، شبکه ها، طرحهای گروهی و حتی تکنولوژیهای اطلاعاتی پیشرفته ذهنی باشند اما جزاینکه کارکنان سازمان به واسطه رفتارهای همسو با عملکردشان تقویت شوند، این راهبردها، طرحها و تکنولوژیها شاید کمترین اثری نداشته باشند در واقع تئوری تقویت در پی آن است تا با اتکا بر اسناد و مدارک تجربی اثبات کند که برای هدایت رفتار کارکنان اگر نتایج احتمالی تقویت، قریب الوقوع باشد می توان به توانایی و قابلیت معیارهایی چون راهبردها، طرحها، تکنولوژی ها و حتی سبکهای رهبری اعتماد کرد. از نظر تئوری تقویت عملکرد، رفتارهایی دوام می یابند که از جانب شما تقویت شوند و یا این عبارت که مدیران باید تقویت کنند و نه اینکه پاداش دهند یا بر مبنای عملکرد پرداخت کنند. ما نسبت به دو قضیه عمده در تئوری تقویت شناخت حاصل می کنیم. نخست اینکه یک تقویت کننده به مثابه یک پاداش نیست پاداش به چیزی اطلاق می شود که برای دریافت کننده آن ارزشمند باشد. در حالی که یک تقویت کننده همواره دوام و دفعات انجام رفتارهای مطلوب مرتبط با عملکرد و در عین حال تخصصی را افزایش می دهد لذا هر پاداشی یک تقویت کننده به حساب نمی آید اما هر تقویت کننده ای حکم یک پاداش را دارد. دوم، به کمک برنامه های تقویت این گونه برداشت می کنیم که نحوه اجرای منظم تئوری تقویت به کمک دستورالعمل های رویکرد تغییر رفتار سازمانی در مدیریت رفتاری امکان پذیر است.

رویکرد تغییر رفتار سازمانی

از الگوی تغییر رفتار سازمانی است.

پس از تجزیه و تحلیل تخصصی به منظور افزایش دفعات تکرار رفتارهای توأم با حسن عملکرد یا کاهش رفتارهای توأم با سوء عملکرد، از استراتژی مداخله استفاده می شود. استراتژی مداخله شامل تقویت کننده های مثبت و احتمالاً هدایت شده به منظور افزایش دفعات انجام رفتارهای مطلوب و خاموش سازی، یا به عنوان آخرین راه کار تنبیه به منظور کاهش دفعات تکرار رفتارهای نامطلوب است. مداخله های خاموش سازی همواره تحت حمایت تقویت کننده های مثبت رفتارهایی قرار دارند که در جهت بهبود عملکرد گام برمی دارند.

مرحله نهایی در الگوی تغییر رفتار سازمانی آزمون میزان اثربخشی این روش رفتاری برای بهبود عملکرد است. در واقع با ارزیابی عملی نتایج حاصل از عملکرد برآورد می شود که آیا استراتژی مداخله انتخاب و به کار گرفته شده منجر به تغییر رفتار بهبود عملکرد، یادگیری پایدار و عکس العمل موثر و مثبت به بخشی از کارکنان سازمان شده است. با اینکه برآورد میزان تغییر پدیدآمده در رفتار، یادگیری و عکس العمل برای ارزیابی کلی رویکرد تغییر رفتار سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است، اما آیا استراتژی مداخله به کار گرفته شده واقعاً منجر به بهبود عملکرد که قابل مشاهده یا اندازه گیری باشد، شده است؟

در الگوی تغییر رفتاری، برای ارزیابی تفاوت میان نقطه شروع وقایع رفتاری و شرایط رفتار از نمودارهای وقایع رفتاری به طور متناوب استفاده می شود. برای سنجش کمیت اثربخشی کاربرد رویکرد تغییر رفتار سازمانی می بایست از تحلیل کمی به کار گرفته شده در آزمونهای معتبر آماری نیز استفاده شود.

ملاک اثربخشی تغییر رفتار سازمانی

پایه و اساس بحث تغییر رفتار سازمانی که سالهاست در بسیاری از سازمانهای تولیدی، خدماتی و حتی فرهنگهای مختلف به کار گرفته می شود، استفاده از تقویت بر مبنای عملکرد است. با تحلیلی جامع از یافته های عملی حاصل از تحقیقات انجام

طرح ریزی یکی از گام های اساسی در مدیریت عملکرد است و در اصل جوهره مدیریت را تشکیل می دهد و بدون آن هر گونه اقدامی محکوم به شکست است.

هستند؟

مهندس احسانی: رضایت مشتریان یکی از اهداف سازمانها است در صورتی که آنها اهداف دیگری را نیز دنبال می کنند. بنابراین ممکن است در سیستم ارزیابی عملکرد شاخصهای مناسب برای سنجش عملکرد از جنبه رضایت مشتری تعریف نشده باشد یا در صورت تعریف اهمیت آن نسبت به دیگر شاخصها کم باشد. در نتیجه در فرایند ارزیابی این جنبه عملکرد سازمان به خوبی خود را نشان نمی دهد. بنابراین شاید بتوان دلایل آن را به طور خلاصه در موارد زیر مطرح نمود:

- عدم تعریف شاخص و معیار مناسب برای ارزیابی
- کار نبودن مدل ارزیابی
- کمبود داده در مورد رضایت مشتری و عدم وجود بازخورد (FEED BACK) مناسب در این زمینه
- ضعف مدیریت عملکرد
- عدم وجود پشتیبانی لازم از مدیریت عملکرد

امروز الگوهای تغییر رفتار سازمانی به منظور شناسایی و مدیریت رفتارهای نامطلوب مرتبط با عملکرد کارکنان و مدیران در همه انواع سازمانها، روشی کاربردی، تحلیلی و توأم با قابلیت حل مساله ارائه می کند. این الگوها در راستای بهبود عملکرد کارکنان و مدیران، سازمانها را به یک چارچوب مدیریت رفتاری منظم و قابل اجرا به منظور تشخیص، تحلیل و تغییر رفتار، نیروی انسانی، مجهز می کند. پس الگوی تغییر رفتار سازمانی را می توان به پنج مرحله شامل تشخیص، اندازه گیری، تحلیل، مداخله و ارزیابی خلاصه کرد. نخستین مرحله از این الگو، تشخیص رفتارهای نامطلوب، قابل مشاهده مرتبط با عملکرد است بدین ترتیب رفتارهای نامطلوب باید قابل مشاهده و مرتبط با عملکرد باشد.

دومین مرحله از الگوی تغییر رفتار سازمانی اندازه گیری تعداد دفعات وقوع رفتارهای نامطلوبی است که در مرحله اول شناسایی شده اند. مرحله بعدی در الگوی تغییر رفتار سازمانی، تجزیه و تحلیل پیامدهای رفتاری و پیامدهای احتمالی عملکرد است. این مرحله از الگوی تغییر رفتار سازمانی سعی دارد تا به دو سوال پاسخ دهد اول اینکه پیامدهای رفتار نامطلوب مرتبط با عملکرد که در مرحله نخست شناسایی و اندازه گیری شدند، کدامند، دوم، پیامدهای احتمالی عکس العمل های رفتاری مطلوب چیست؟ تشخیص پیامدهای رفتار نامطلوب مرتبط با عملکرد از طریق تجزیه و تحلیل تخصصی و به منظور تعیین عوامل محرک رفتار یا وقایع رفتاری موجود صورت می گیرد. متغیرهای محیطی مانند تجهیزات فرایندهای تکنولوژیک، طراحی سفارشی و یا آموزش نحوه انجام کار همگی نمونه هایی از پیامدها هستند. چنانچه پیامدها ارائه نشوند کارکنان نمی توانند رفتاری را از خود به نمایش بگذارند. با اینکه نکته اصلی در همه روشها پیامدهای احتمالی است با وجود این صرفاً در صورت وجود پیامدهای احتمالی تقویت عملکرد، پیامدها به عنوان ابزارهایی به منظور کنترل محرکها در نظر گرفته می شوند. لذا شناخت پیامدهای احتمالی تقویت رفتارهای نامطلوب مرتبط با عملکرد، مهمترین فرایند در سومین مرحله

شده بر روی الگوی تغییر رفتار سازمانی طی بیست سال گذشته مشاهده می شود که در این مدت دو موضوع اساسی پیوسته بررسی شده است اول اینکه بررسی میانگین تاثیر رفتار بر عملکرد و شغل در طول مطالعات چه بوده است و دوم، آیا هر تغییری به طور سیستماتیک ارتباط بین تقویت وقایع احتمالی و عملکرد را تعدیل می کند؟ مطالعات، به طور متوسط هفده درصد بهبود موثر در عملکرد را نشان می دهد. این افزایش بیانگر روند رویه رشد بهبود عملکرد نسبت به نتایج حاصل از تحلیل جامع رویکردهایی چون هدفگذاری است. این تحقیقات نشان می دهد که دو متغیر نوع سازمان و نوع مداخله تقویت، ارتباط بین کاربرد الگوی تغییر رفتار سازمانی و عملکرد شغلی را تعدیل می کنند. یافته های حاصل از مطالعات فراتحلیلی نشان می دهد که اهمیت ارتباط میان کاربرد تغییر رفتار سازمانی و عملکرد را می توان به عنوان اولین وجه تمایز مبتنی بر نوع سازمان در نظر گرفت میانگین افزایش عملکرد به میزان ۳۳ درصد در سازمانهای تولیدی و ۱۳ درصد در سازمانهای خدماتی برای مدیران فعال و با تخصص، از اهمیت بالایی برخوردار است.

نتایج حاصل از تحقیقات نشان می دهد که مداخله های تقویت تغییر رفتار سازمانی شامل مداخله های پولی و غیر پولی مانند بازخورد عملکرد و توجه و شناخت اجتماعی چه در سازمانهای خدماتی و چه در سازمانهای تولیدی به دنبال حصول نتایج عملکرد متفاوتی هستند. مداخله بازخورد عملکرد در الگوی تغییر رفتار سازمانی عمدتاً شامل اهداف از پیش تعیین شده و نمایش هندسی اطلاعات مربوط به رفتارهای مرتبط با عملکرد کارکنان است.

مثالهای زیادی در خصوص انجام اقدامات پیشگیرانه یا بازدارنده وجود دارد. اما اکثر اطلاعات مربوط به بهره وری و کیفیت از اسناد و مدارک موجود در بایگانی سازمانهای تولیدی به دست آمده است. این بازخورد احتمالاً هدایت شده، به عنوان یک مداخله تقویت تغییر رفتار سازمانی برای رفتارهای مرتبط با عملکرد کارکنان از دستورالعمل هایی تبعیت می کند که مثبت،

**امروز الگوهای
تغییر رفتار سازمانی
به منظور شناسایی
و مدیریت رفتارهای نامطلوب
مرتبط با عملکرد
کارکنان و مدیران است و
در همه انواع سازمان ها
روشی کاربردی
تحلیلی
توانم با قابلیت
حل مساله را
ارائه می کند.**

- عدم وجود ارتباط بین سیستم عملکرد و سایر سیستمها مانند تشویق، پاداش، ارتقا و...

تدبیر: مدیریت سازمانها، چگونه می توانند عملکرد مدیران خود را جدای بررسی کارکنان، مورد ارزشیابی قرار دهند و آیا اساساً در بحث مدیریت مبتنی بر عملکرد چنین اتفاقی می افتد؟

مهندس احسانی: در سیستم اندازه گیری عملکرد می توان لایه های مختلف سازمان را مورد ارزیابی قرار داد. بنابراین می توان برای ارزیابی عملکرد مدیران یک سازمان شاخصها و معیارها مناسب تعریف کرد ولی عملکرد کارکنان زیر دست یک مدیر بر عملکرد او تاثیر دارد و این نکته را باید مدنظر داشت. □

منبع: میرزا صادقی - علیرضا، وطن خواه - سودابه و فاطمی - رزیتا، رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی، چگونگی استقرار مدیریت مبتنی بر عملکرد - وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی - معاونت توسعه مدیریت - تهران - ۱۳۸۱

ضروری، شفاف و معین باشند.

اکثر مداخله تقویت تغییر رفتار سازمانی نتایج قابل توجهی را ارائه می کنند. برخی نتایج از نظر آماری بسا یکدیگر تفاوت دارند مثلاً در سازمانهای تولیدی با وجودی که کاربرد همزمان تقویت کننده های پولی (پاداش مادی) و بازخورد عملکرد، بیشترین تاثیر را بر عملکرد دارد، اما تاثیر آن از نظر آماری، با اثر کاربرد تقویت کننده بازخورد عملکرد بسه تنهایی چندان تفاوتی ندارد. از سوی دیگر اثر تقویت کننده پولی از نظر آماری با اثر تقویت کننده بازخورد عملکرد نیز تفاوت زیادی را نشان نمی دهد.

باتوجه به مطالعات و بررسی های انجام شده برای مدیران منابع انسانی مقرون به صرفه نیست تا زمان و منابع مالی بیشتری را صرف به کارگیری همزمان تقویت کننده های پولی و بازخورد عملکرد کنند. درحالی که تقویت کننده های غیرمالی، همان نتایج را به تنهایی ارائه می کنند.

مطالعات انجام شده نشان می دهد که در رویکرد تغییر رفتار سازمانی، دستمزد نه تنها می تواند به عنوان یک پاداش بلکه به عنوان یک تقویت کننده نیز مطرح شود اما تقویت کننده های دیگر مانند بازخورد عملکرد و شناخت و توجه اجتماعی موثرتر باشند.

از زمانی که تقویت کننده های اجتماعی، شناخت و توجه در ترکیب با بازخورد عملکرد مورد توجه قرار گرفته است و تقویت کننده های پولی و بازخورد عملکرد نیز با هم استفاده شدند، کاربرد ترکیبی و همزمان این دو بیشترین اثر را بر عملکرد شغلی در سازمانهای خدماتی داشته است. ظاهراً در سازمانهای خدماتی نیز مانند سازمانهای تولیدی، کاربرد تقویت کننده های اجتماعی همان اثراتی را بر عملکرد دارد که تقویت کننده های مالی پرهزینه دارند. زمانی که کاربرد همزمان تقویت کننده های پولی، با تقویت کننده های غیرمالی، مورد مقایسه قرار گیرند مشاهده می شود که تاثیرشان بر عملکرد چندین برابر بیشتر است. این مساله بیانگر آن است که وقتی تقویت کننده های پولی در ترکیب با تقویت کننده های بازخورد عملکرد به کار برده می شوند، ممکن است اثر تقویت کننده های مالی پرهزینه بر عملکرد شغلی به یکباره کاهش یابد. □