

بررسی پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد مربوط به مدیریت و رهبری

ابعاد مدیریت و کارمندان

مهدی یوسفی نژاد عطاری^۱ انسیه نیشابوری جامی^۲

چکیده

در این مقاله سعی شده است با تمرکز روی پیچیدگی عملکرد مربوط به مدیریت و رهبری، ابعاد مدیریت و کارکنان مورد توجه قرار گیرد. مطالعه روی هشت سازمان که کارت امتیازی متوازن^۲ را برای اجرای استراتژی خود انتخاب کرده‌اند، نشان می‌دهد اندازه‌گیری عملکرد^۴ نمی‌تواند منجر به رهبری افراد شود بلکه می‌تواند مدیران را در تصمیم‌گیری پشتیبانی نماید. همچنین بررسی‌های انجام شده حاکی از این مطلب است که پیاده‌سازی سیستم اندازه‌گیری عملکرد^۵ باعث افزایش عملکرد متقابل بین مدیریت و کارکنان شده و در نتیجه کارایی سیستم را ارتقا می‌دهد.



واژگان کلیدی

اندازه‌گیری عملکرد، ابعاد مدیریت و کارمندان، پیچیدگی

۳۵

مقدمه

کارمندان باید مشخص و واضح و ضوابط مهم دیگری برای رهبری و مدیریت وجود داشته باشد. از این رو، می‌توان یک رابطه واضح بین اندازه‌گیری عملکرد و رهبری یافت. هدف این مقاله مشارکت در تحقیقات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد از طریق گزارش مطالعات مربوط به هشت سازمان، در رابطه با پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت و رهبری است. مطالعه‌ای که در این بخش آمده یک مورد کیفی و تحقیقی درباره هشت شرکت فنلاندی است که به روش کارت امتیازدهی متوازن عمل می‌کنند. اطلاعات تجربی از طریق مصاحبه با مدیریت و کارمندان هر سازمان یا شرکت بدست آمده است. هدف این مطالعه پاسخ به پرسش‌های زیر است:

- اندازه‌گیری عملکرد چه پیچیدگی و فشردگی در رهبری و مدیریت دارد؟
- آگاهی و درک مدیریت و کارکنان با هم چه تفاوت‌هایی دارد؟

یکی از اهداف اصلی اندازه‌گیری عملکرد، دستیابی به اطلاعات منطقی برای پشتیبانی تصمیم‌گیری است. در رابطه با اندازه‌گیری عملکرد، اساساً اهداف استراتژیک مدنظر است. معمولاً مفهوم اندازه‌گیری عملکرد در سطح استراتژیک به نظارت بر طرح‌ها و موفقیت شرکت‌ها بر می‌گردد. شرکت‌ها اغلب اندازه‌گیری عملکرد را یا در سطوحی از جمله بخش‌ها، واحدها، سیستم‌ها اعمال می‌کنند و یا در بخش‌های منحصر به فرد و انفرادی. این اندازه‌ها و مقیاس‌ها اغلب مربوط به کارمندان هستند.

سیستمی که رفتار افراد را می‌سنجد در نهایت این رفتار را به‌طور مثبت تغییر خواهد داد. انتخاب موارد اندازه‌گیری برای کارکنان بسیار مهم است. از طرفی کارمندان باید بدانند چگونه اهداف فردی و تیمی به اهداف کل سازمان گره می‌خورد. به همین دلیل علاوه بر ابعاد استراتژیک، اندازه‌گیری عملکرد از جنبه‌های مختلف رهبری بسیار مهم است.

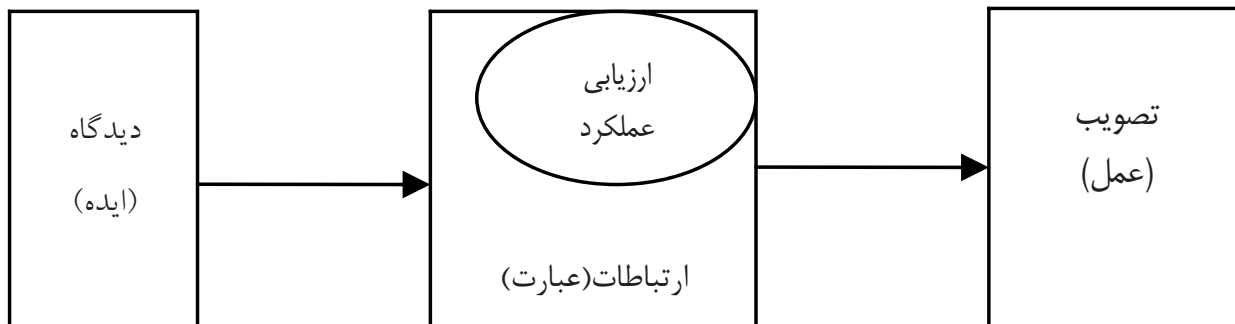
مارتینز پیشنهاد می‌کند سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، روی توجه کارمندان بر موضوعاتی تمرکز دارد که برای سازمان و شرکت مهم است و اهداف کلیدی سازمان را به کار کارمندان و نظارت‌های مداوم مربوط می‌سازد. در این رابطه، انگیزه و تعهد افراد همانند روابط بین مدیریت و

۱- مرور ادبیات

۱-۲- رهبری و مدیریت

استاد جیل در سال ۱۹۵۰، رهبری را روند یا عملی معرفی می‌کند که روی عملکردهای یک گروه سازماندهی شده که برای رسیدن به اهدافش تلاش می‌کند، تاثیرگذار

شکل (۱): رهبری نظری به‌عنوان یک فرایند، برگرفته از نظر وستلی و مینتزبرگ



همچنین تبدیل اطلاعات بدست آمده از سیستم اندازه‌گیری عملکرد به اطلاعات قابل فهم آماری و قابل استفاده بسیار مهم و ضروری است. بنابراین می‌توان ادعا کرد اطلاعات دقیق، فعل و انفعالات و ارتباطات، علاوه بر مدل مدیریت مشاوره‌ای هم در جلسات رسمی و هم در فرصت‌ها به‌عنوان موضوعات کلیدی برای عملکرد بهتر هستند. در این مطالعه، آزمایش می‌کنیم که آیا ارتباطات بین مدیریت و کارمندان با اطلاعات مفید بهتر شده، آیا اندازه‌گیری عملکرد باعث ایجاد روش‌های جدید رهبری به‌منظور تحلیل نتایج اندازه‌گیری شده و آیا اندازه‌گیری عملکرد روش‌های تبادل اطلاعات را در سطوح مختلف سازمان ارتقا داده است؟

سیستم کارت امتیازی متوازن به‌طور کلی برای حمایت از مدیران در مدیریت اصول حسابداری، تصمیم‌گیری و مدیریت معرفی و باعث محدودیت استفاده از اندازه‌های حسابداری سنتی می‌شود. نظریه اساسی در این سیستم تغییر استراتژی به اندازه‌ها و اقدامات است. سیستم کارت امتیازی متوازن به‌طور کلی شامل چهار بُعد می‌شود: ابعاد مالی، مشتری، داخلی و رشد و یادگیری.

بعد مالی نتایج نهایی تجاری را می‌سنجد و شامل شاخص‌هایی از قبیل رشد سود، سودآوری، نرخ بازگشت سرمایه و ارزش‌افزوده اقتصادی است.

بعد مشتری بر نیازهای مشتری تمرکز دارد و اندازه‌ها و مقیاس‌های این بعد، رضایت مشتری، بقای سازمان و افزایش سهام بازار است. در واقع اهداف مالی و مشتری مشخص‌کننده خروجی‌های سیستم هستند، اما این ابعاد نحوه رسیدن به این خروجی‌ها را مشخص نمی‌کند.

بعد فرایند داخلی، فعالیت‌هایی را تعریف می‌کند که نهایتاً باعث رضایت مشتری و ایجاد خروجی‌های مالی می‌شود. هدف این بعد برای مثال، ایجاد محصولی با کیفیت بالا، زمان پاسخگویی کوتاه، هزینه‌های کم و معرفی محصولات جدید است.

چهارمین بعد، رشد و یادگیری است که موضوع آن چگونگی اجرای مداوم روندهای کلیدی داخلی است. بعد رشد و یادگیری روی افراد و شالوده شرکت تمرکز دارد. مقیاس‌ها و اندازه‌های کلی در این بعد شامل رضایت مشتری، سیستم اطلاعاتی قابل دسترس و توسعه مهارت‌ها می‌شود.

ایتنر در سال ۲۰۰۳ در مطالعات خود روابط بین عملکرد مالی سازمان و تکنیک‌های تنظیم ارزیابی را شرح داد. در

است. طبق نظر راث، مهم‌ترین فاکتورهای رهبری توانایی طرح ایده‌های استراتژیک بلندمدت، مهارت‌های ارتباطی، درستی، کمال و بلند همتی آن است. به زبان عموم مردم، رهبری معمولاً به تحریک و مشارکت مردم اطلاق می‌شود. همانطور که در شکل شماره یک آمده است، وستلی و مینتزبرگ مورد فرضی رهبری را در مقالات خود شرح داده و آن را به‌عنوان یک روند تعریف می‌کنند.

همانطور که در شکل یک نشان داده شده است اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند به‌عنوان راهی برای گسترش دیدگاه شرکت در تمام سازمان تعریف شود. از این لحاظ سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد به هدایت روندهای ارائه شده توسط وستلی و مینتزبرگ مربوط می‌شود، به‌خصوص زمانی که ما یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد استراتژیک معرفی می‌کنیم، یکی از اهداف اندازه‌گیری مشخص کردن دیدگاه شرکت و مفهوم آن در تمام شرکت است و سیستم اندازه‌گیری و نتایج آن برای تمام کارکنان در دسترس می‌باشد.

۲-۲- پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت رهبری

زمانی که سیستم اندازه‌گیری عملکرد در سطوح اجرایی بکار گرفته می‌شود، می‌توان ادعا کرد سیستم جدید روی رهبری تاثیر دارد. شرکت‌ها به فرهنگ سازمانی‌ای نیاز دارند که بر توسعه مداوم اندازه‌گیری استراتژیک عملکرد متمرکز باشد.

طبق مطالعات برونه فاز اجرایی فرهنگ سازمان دارای پیچیدگی در اندازه‌گیری عملکرد است. وی ادعا می‌کند یک روش مرسوم (فرهنگ) مردسالارانه (وابسته به دولت) که برای خطاها سرزنش نداشته و پیش‌برنده مذاکرات و تحلیل‌ها باشد، می‌تواند به اجرا و نتایج موفق سیستم اندازه‌گیری عملکرد دست یابد.

داموند بیان می‌کند سیستم اندازه‌گیری عملکرد مهم‌ترین عامل در هدایت یک عملکرد انفرادی است و زمانی که بهترین فعل و انفعالات و اطلاعات برای پشتیبانی سیستم اندازه‌گیری عملکرد فراهم می‌شود، می‌تواند بیشترین تاثیر و کارایی را داشته باشد.

مطالعات اوانز نشان می‌دهد تکمیل سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد باعث تجزیه و تحلیل بهتر عملکرد نتایج و تکنیک‌های آماری وابسته به سطوح بالاتر عملکرد می‌شود.

به‌طور جامع‌تری توجه کنند.

لانوکیست در سال ۲۰۰۲ ارزیابی عملکرد را از دیدگاه کارمندان و با بکارگیری منطق مسئول امور مالی (مشاور مالی و پیشکار سازمان) بررسی کرده است. اختلاف مهم و اصلی بین مدیریت و مسئول امور مالی این است که آیا مدیریت باید ارزیابی عملکرد را برای کنترل کارکنان بکار گیرد یا نه؟ نظر مدیریت این است که کنترل، موضوع مهم ارزیابی عملکرد نیست. از طرفی، مسئول امور مالی معتقد است کنترل کارکنان مهمترین هدف در ارزیابی عملکرد است، اما هر دو بخش معتقدند که ارزیابی غیرمالی اهمیت بیشتری در ارزیابی‌ها دارد و کارکنان نقش بیشتری را نسبت به گذشته در ارزیابی عملکرد ایفا می‌کنند.

۲- روش‌شناسی تحقیق

مارتینز در سال ۲۰۰۴، چند محدودیت را برای مطالعات مربوط به سیستم‌های ارزیابی عملکرد ارائه نمود؛ برای مثال:

- بیشتر مطالعات از بررسی‌هایی نشأت می‌گیرد که شامل متغیرهای مهم نیست، از جمله این متغیرها اینکه آیا شرکت‌ها واقعا دارای سیستم ارزیابی عملکرد هستند یا نه؟
- مطالعات ممیزی درک عمیقی از پیچیدگی سیستم اندازه‌گیری عملکرد ایجاد نمی‌کند. بعضی از این مطالعات بیان می‌کند که استفاده از سیستم اندازه‌گیری عملکرد باعث افزایش عملکرد تجاری می‌شود، اما به ندرت توضیح می‌دهد که چگونه و چرا این افزایش رخ می‌دهد.
- یافته‌های کمی درباره پیچیدگی سیستم اندازه‌گیری عملکرد وجود دارد.
- تحقیقات کمی از موارد مورد مطالعه گزارش شده است.

در محیطی که توسط ماتینز توضیح داده شده، مکانی برای انجام تحقیق مربوط به پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در عملکردهای اجرایی وجود داشته است. برای توانایی در هدایت و ادامه تحقیق باید به سازمان‌هایی که سیستم کارت امتیازی متوازن را در سطوح اجرایی خود بکار گرفته‌اند، دسترسی داشت.

این روزها در اکثر شرکت‌های صاحب تکنولوژی، هیچ کارمند یقه آبی قدیمی وجود ندارد، بلکه کارمندان اکثرا متخصصان تحصیل کرده هستند. در سازمان‌هایی که قرار است در مصاحبه شرکت کنند همیشه در مورد ضوابط حاکم بر انتخاب نمایندگان این سازمان‌ها نگرانی‌هایی وجود دارد. با این حال دو نماینده انتخاب شده از یک شرکت اجازه مقایسه بین خود را می‌دهند و باعث بهبود منطقی تحلیل‌ها و نتایج می‌شوند. از آنجا که از هر شرکت فقط یک نماینده از بخش مدیریت انتخاب شده بود، ما نظر مدیر هر شرکت را درباره کل بخش مدیریت سازمان پرسیدیم.

در مطالعه ما، نمایندگان مدیریت بالاترین مقام در سازمان خود بودند تا حدی که می‌توان وانمود کرد آنان دیدگاه کلی و مدیرانه روی فعالیت‌های سیستم اندازه‌گیری عملکرد سازمان خود داشتند. علاوه بر این، تمام نمایندگان مدیریت، عضو گروه سازمان بودند. در مصاحبه‌های انجام شده بعد از آنکه دیدگاه کلی شرح داده شد، به طور مجزا توسط دو محقق مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت. این مصاحبه‌ها نیمه‌ساختاری بودند و در آنها از فاکتورها و مطالب ارائه شده در

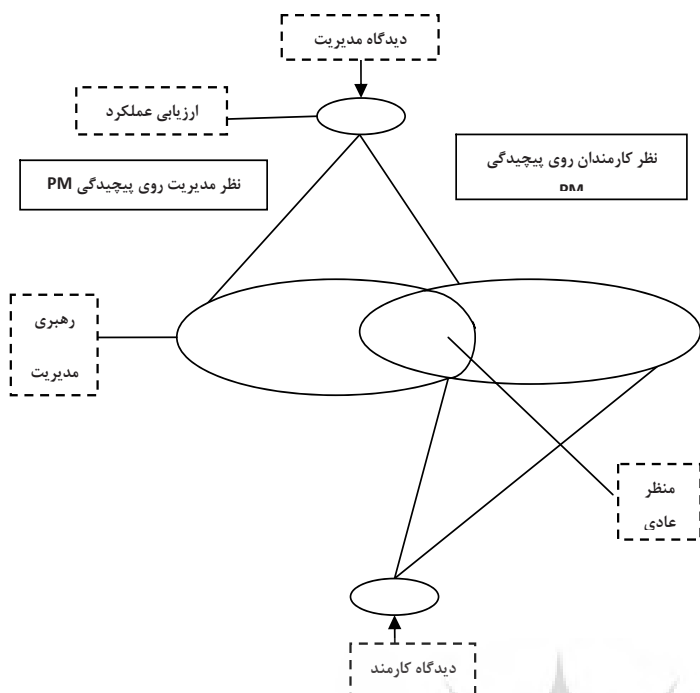


این مطالعات بیان شده که روندهای کارت امتیازی متوازن به مناسب بودن سیستم اندازه‌گیری دقیق وابسته است، اما بیان معمول این روندها هیچ وابستگی به عملکرد اقتصادی سازمان ندارد.

دیویس و آلبرایت در سال ۲۰۰۴ در این رابطه تحقیق کرده‌اند که آیا قسمت‌های مجری سیستم کارت امتیازی متوازن در یک بانک نسبت به قسمت‌های دیگر همان بانک، افزایش چشمگیری در اندازه‌های کلیدی مالی دارد. آنان در تحقیقات خود دریافتند که در بخش‌های مجری کارت امتیازی در عملکرد مالی تناقض‌هایی وجود دارد.

۲-۳- مدیریت، کارکنان و ارزیابی عملکرد

مدل‌های اجرایی و توسعه‌ای بسیاری در رابطه با ارزیابی عملکرد در مطبوعات تاکنون ارائه شده است. سیستم ارزیابی معمولا در سطح بخش‌ها و سطوح تیمی استفاده می‌شود. در این رابطه می‌توانیم در زمینه ارزیابی عملکرد در سطوح اجرایی صحبت کنیم. مهمترین اختلاف در اکثر مدل‌های ارائه شده این است که این مدل‌ها پتانسیل کارمندان را در فاز توسعه بکار نمی‌گیرد و به‌طور عمیق و کامل نمی‌تواند چگونگی بکارگیری و مشارکت کارمندان در این سیستم‌ها و مدل‌ها را شرح دهد. این دو مسئله زمانی که شرکت‌ها به دنبال بیشترین تاثیر مثبت سیستم‌های ارزیابی عملکرد هستند، به‌عنوان مهمترین و ضروری‌ترین مسائل مطرح می‌شود. برای دستیابی به سطوح اجرایی اندازه‌گیری عملکرد، شرکت‌ها باید به بعد کارمندان



شکل (۲): ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارمند و مدیریت

کشف این موضوع است که مدیریت و کارمندان در چه نظراتی با هم اختلاف دارند. برای موفقیت در ارزیابی و نهایتاً دستیابی به یک ضربه مثبت، واضح است که مدیریت و کارمندان باید دیدگاه کلی درباره اندازه‌گیری عملکرد داشته باشند.

۳- نتایج

۳-۱- روند اجرایی

برنامه‌ریزی و اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد نقش قابل توجهی در کارایی آن دارد. در شرکت‌های موردنظر،

زیر به‌عنوان اساس جمع‌آوری داده استفاده شده بود، پیچیدگی ارزیابی عملکرد در مدیریت و رهبری به‌صورت غیررسمی در مصاحبه‌ها توضیح داده شده بود. برای طرح‌ریزی موضوعات مربوطه، از مطبوعات استفاده شد و برای مصاحبه‌های این تحقیق، فشردگی سیستم اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت از طریق فاکتورهای زیر سنجیده شده است:

- تصمیم‌گیری
- کیفیت محصولات و فعالیت‌ها
- نیازها و رضایت مشتری
- بهبود کارایی و تولید
- اهداف اجرایی و استراتژیکی منطقی
- مدیریت پیشگیرانه
- یافتن نیازهای توسعه و بهبود

با دیدگاه مورد نظر، آگاهی و درک مدیریت و کارمندان، هر دو مشخص شد. دیدگاه کیفی این تحقیق زمانی مناسب است که تحقیق روی آگاهی و تجربه افراد متمرکز می‌شود. از این گذشته این تحقیق بر پایه علم تفسیر بنا شده بود تا بتواند به درک عمیق‌تری در باره موضوعات مورد بحث دست پیدا کند. دیدگاه هستی‌شناسی و معرفت‌شناختی تحقیق فوق به‌صورت ذهنی است که با بکارگیری مصاحبه‌های نیمه‌ساختاری متعدد بسیار طبیعی می‌نماید. یافتن اندازه‌های معتبر عینی و کیفی برای مطالعه بسیار مشکل است که می‌توان به چگونگی تغییر شیوه رهبری در شرکت بعد از اعمال سیستم اندازه‌گیری عملکرد اشاره نمود.

در عمل، تحقیق درباره مفاهیم انتزاعی، به‌خصوص در زمینه تجارت به درک ذهنی افراد وابسته است. از این گذشته، با یک رویکرد عینی و کیفی نمی‌توان به اطلاعات عمیقی از موضوع تحقیق رسید.

مهمترین قصد اساسی این تحقیق در شکل ۲ ارائه شده است. در این شکل مدیریت کارکنان ارزیابی عملکرد را از دیدگاه خود می‌سنجد. مطالعات لانکویست در سال ۲۰۰۲ بیان می‌کند که مدیریت و کارمندان، ارزیابی عملکرد و اهداف آن را در دیدگاه‌های متفاوت بررسی می‌کنند. یکی از اهداف این تحقیق

جدول (۱): اطلاعات مربوط به سازمان های مورد آزمایش و مصاحبه ها

G	F	E	D	C	B	A	
سازمان:							
خرده‌فروشی	مخابرات	تولیدکننده ورق‌های فلزی	تولیدکننده دارو	فعالیت‌ها و مشاوره‌های مهندسی	تولیدکننده محصولات غذایی	تولید برق	صنعت
۶۵	۴۵۰	۶۷۰	۸۰	۴۹۰	۵۰	۱۴۰	تعداد کارکنان
۹ میلیون €	۶۵ میلیون €	۱۲۰ میلیون €	۷ میلیون €	۳۴ میلیون €	۴ میلیون €	۱۴ میلیون €	گردش سرمایه
نماینده:							
رئیس بخش	مدیر توسعه	رئیس توسعه	مدیر ارشد	رئیس توسعه	رئیس مالی	مدیر ارشد	مدیریت
منشی اطلاعات مسئول فروش	گروه سرکارگران مکانیک	مهندس توسعه کارگر کوره	مدیر سیستم اطلاعات تکنسین توسعه و تحقیقات	هماهنگ‌کننده صلاحیت مدیر مرکز تخصص	مدیرخرید فروشنده	سرکارگر تولید سرکارگر انبار	کارمند
سیستم ارزیابی عملکرد:							
BSC	BSC	BSC	BSC	BSC	BSC	BSC	سیستم
۴	۲	۵	۳	۶	۱	۴	میزان سال استفاده شده



۳-۲- پیچیدگی در مدیریت

اطلاعات بدست آمده از سیستم ارزیابی عملکرد و نیز تحلیل این اطلاعات در روند تصمیم‌گیری شرکت‌های فوق بکار گرفته شده‌اند. با بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد، شرکت‌ها قادر بودند منابع موجود مانند منابع مالی و نیروی کاری را به محل درست خود اختصاص دهند. برای مثال، قبل از اتمام روند تولید محصولات کارهای زیادی در شرکت انجام می‌دهیم. اگر تشخیص داده شود مرحله به خصوصی از روند تولید محصول زمان زیادی نیاز دارد، ساده‌تر خواهد بود که به این بخش نیروی کاری اضافه کنیم. در نتیجه می‌توان گفت ارزیابی به تخصیص منابع کمک خواهد کرد.

این موارد ممکن است بسیار اتفاق بیفتند، زیرا شرکت‌ها اهداف درستی برای بهبود و توسعه در نظر می‌گیرند؛ برای مثال بهبود در محصول و مهارت‌های کارمندان و قابلیت‌های آنان. بنابراین کیفیت فعالیت‌ها و روندها در خود سازمان توسعه می‌یابد. می‌توان گفت با جمع‌آوری اطلاعات مناسب درباره اهداف، تصمیم‌گیری سریع‌تر و مناسب‌تر خواهد شد و این نشان می‌دهد شرکت‌ها اساساً در روند تعریف شده سیستم اندازه‌گیری عملکرد، بسیار محتاط و متمرکز هستند.

بیشتر شرکت‌ها اطلاعات مورد نیاز خود را بر اساس نظم و قاعده از نیازها و رضایت مشتریان خود جمع‌آوری می‌کردند. نظر مدیریت و کارکنان این بود که بدون تحلیل اطلاعات مشتریان، موفقیت در افزایش رقابت در بازار بسیار مشکل خواهد بود. جمع‌آوری اطلاعات درباره محصولات و اصلاح آنها نیز مهم و ضروری به نظر می‌رسد، زیرا محصولات با رضایت و نیازهای مشتری یک رابطه مستقیم دارد. بنابراین در شرکت‌های فوق از دیدگاه کارکنان و مدیریت، اندازه‌گیری عملکرد یک پیچیدگی واضح در رضایت مشتری و کیفیت محصولات وجود دارد. شرکت‌های فوق اطلاعات ارزیابی بدست آمده از

برنامه‌ریزی اصولاً توسط مدیریت انجام شده بود و معمولاً با ارزیابی استراتژیک سازمان شروع می‌شود. بعد از تعریف و مشخص کردن اندازه‌ها در سطوح مشخص تیمی، نقش کارمندان شروع می‌شود. این روند تقریباً یک روند نرمال و قابل درک برای شروع برنامه‌ریزی است. نظر مدیران همانند نظر کارمندان این بود که کارمندان به‌نوعی باید با برنامه‌ریزی استراتژیک کار کنند.

یکی از مهمترین مراحل در روند اجرایی، آگاهی دادن به تمام کارکنان درباره سیستم ارزیابی جدید بود. کارکنان شرکت‌های فوق درباره مدیریت اطلاعات سیستم ارزیابی راضی نبودند.

در مورد شرکت‌های فوق، سیستم تبادل اطلاعات ضعیف و به تاخیر افتاده مالی و نیز کمبود آموزش‌های ارزیابی باعث شده تا برای تعهد و مشارکت کارکنان شرکت مشکلاتی بوجود آید. در رابطه با ترس از ایجاد سیستم جدید در شرکت و نیز کمبود آگاهی درباره سیستم ارزیابی، قبل از اینکه ارزیابی بخشی از کارهای روزمره سازمان شود، اطلاع‌رسانی و آگاهی دادن در زمینه آموزش‌های ارزیابی سیستم باید خیلی زود شروع می‌شد. کارمندان شرکت‌های فوق احساس می‌کردند آموزش‌هایی که باعث ایجاد ارتباط بین کارمند و اهداف شرکت می‌شود، بسیار ضعیف است. آگاهی درباره سیستم کامل ارزیابی باعث افزایش انگیزه و تعهد کارمندان می‌شود. به نظر می‌رسید مدیران این شرکت‌ها دید مثبتی در باره قابلیت‌های کارکنان خود در زمینه قبول و فهم سیستم جدید مدیریت دارند. زمانی که سطح آموزش و آگاهی کارکنان شرکت بسیار پایین باشد، آنگاه نقش آموزش در شرکت بسیار پررنگ‌تر خواهد بود. نمایندگان کارکنان و مدیریت شرکت‌های فوق نظر یکسانی در این رابطه داشتند که کارکنان باید نقش بیشتری در زمینه اندازه‌گیری عملکرد، حداقل آنهایی که مربوط به اهداف شخصی کارکنان می‌شود، داشته باشند.

جدول (۲): پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت و رهبری: جدول توزیع

نماینده کارگر			نماینده مدیریت			
بسیار پیچیده	کمی پیچیده	بدون پیچیدگی	بسیار پیچیده	کمی پیچیده	بدون پیچیدگی	
۰۱	۳	۳	۵	۳	۰	مدیریت
			۷	۱	۰	تصمیم‌گیری
۰۱	۳	۳	۶	۲	۰	عملکرد مالی
۹	۵	۲	۶	۱	۱	کیفیت (محصولات و عملکردها)
۱۱	۳	۲	۵	۲	۱	نیازها و رضایت مشتری
۳۱	۳	۰	۸	۰	۰	بهره‌وری و بهبود کارایی
۵	۵	۶	۶	۰	۲	درک اهداف استراتژیک و موثر
۰۱	۳	۳	۸	۰	۰	مدیریت پیشگیرانه
						یافتن نیازهای توسعه
						رهبریت
۳	۹	۹	۵	۲	۱	روش رهبریت
۰۱	۲	۴	۸	۰	۰	ارائه موارد پیمانکارانه
۵	۵	۳	۷	۰	۱	رهبری کار روزانه
۸	۳	۸	۷	۱	۰	اطلاعرسانی

ضروری نمی‌بینند و شاید دلیل آن در ذات و اصل کار نهفته باشد. مدیریت به‌طور کلی با موضوعات استراتژیکی سرو کار دارد، در حالیکه کارکنان وظایف روزانه خود را با اهداف کوتاه‌مدت انجام می‌دهند.

با توجه به تأییدی که ارزیابی عملکرد در مدیریت ایجاد می‌کند می‌توان گفت تعهد کل سازمان باید در سطح بالایی باشد و مهمترین دلیل آن هم می‌تواند سیستم پرداخت اضافی باشد که به ارزیابی هم مربوط می‌شود و این موضوع برای تمام شرکت‌ها صادق بود، به‌غیر از یک مورد از شرکت‌ها که در این شرکت تأثیر ارزیابی عملکرد در مدیریت نسبت به شرکت‌های دیگر جزئی بود.

۳-۳- پیچیدگی در رهبری

طبق نظرات کارمندان محتوای مذاکرات تغییر کرده بود. در حالی که معتقد بودند راه ارائه موضوعات مختلف کاری بیشتر به فرهنگ سازمانی و شخصیت‌های فردی مدیریت بستگی دارد تا به سیستم ارزیابی عملکرد. مدیریت کارکنان در این زمینه با هم اتفاق نظر داشتند که اطلاعات ارزیابی چارچوب مطمئنی برای محتوای بحث پیشرفت کارکنان است. برای بعضی از مدیران، کار با این نوع سیستم‌ها راحت‌تر است و برای بعضی از مدیران نه. بعضی از آنان ذاتاً استعداد مدیریت و رهبری را دارند. در هر حال بهتر است زمینه‌ای از بحث را داشته باشند برای مثال کارکنان غیررسمی بهتر است فکر کنند برای اشتباهاتشان بازخواست و سرزنش می‌شوند.

مطالعات نشان می‌دهد ارزیابی عملکرد روندها و قوانین جدیدی را به شرکت‌های گفته شده در قسمت‌های اول آورده است. جلسات بسیاری در سطوح مختلف سازمانی شرکت‌ها برگزار می‌شود که شرکت‌کنندگان، اطلاعات ارزیابی و اندازه‌گیری را تحلیل کرده و ارائه می‌دهند و سعی می‌کنند مشکلات بوجود آمده را حل کنند. همچنین این شرکت‌ها دارای ساختارهای توسعه‌یافته مربوط به وضعیت و شرایطی هستند که استانداردها ایجاد می‌کنند. این شرکت‌ها گروه‌هایی مانند گروه‌های تحلیل، توسعه و بهبود را در

معیارهای سودمندی و کارایی تولید و دیگر فعالیت‌ها را به‌خوبی بکار گرفتند. مشکلات تولید و مهارت‌های نیروی استخدام شده، همانند الویت‌بندی فعالیت‌های مختلف مثال‌هایی است که شرکت‌ها در ارزیابی اطلاعات آنها را بر طرف می‌کنند. برای مثال، بعد از شناسایی و اندازه‌گیری نقص‌های محصول، سریعاً آنها را بر طرف می‌کردیم. تنها موضوعی که باعث شد ما ضوابط و مقیاس‌ها را قبول کنیم اطمینان از اتمام کار بود. بنابراین صدور صورتحساب بسیار سریع‌تر می‌شد و این روی عملکرد مالی سازمان تأثیر می‌گذاشت (مدیر توسعه، نماینده مدیریت)

نظر مدیریت این بود که پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در عملکرد مالی، اساساً از طریق افزایش سودمندی و کارایی شناخته می‌شود. و این بهبود اساساً از طریق سازماندهی منابع و استفاده از راهکارهای جدید انجام می‌پذیرد که نقش ارزیابی اطلاعات در روند بهبود مهم و چشمگیر است. در بیشتر شرکت‌های فوق، مدیریت و کارکنان دریافته‌اند که اندازه‌گیری عملکرد بیشتر از گذشته، شرکت را برای حرکت در مسیر استراتژی و دستیابی به اهداف استراتژیک خود یاری می‌کند.

در این دهه از نظر مالی نتایج خوبی برای شرکت بدست آمد و به نظر می‌رسد سیستم ارزیابی در این زمینه تأثیر واقعی دارد. شرایط، بسیار به اهداف اجرایی نزدیک بود و نشان می‌داد اهداف اجرایی در راستای اهداف استراتژی بودند. این بدین معناست که شرکت‌های مطالعه شده فوق با بکارگیری سیستم ارزیابی بسیار موفق بودند. زیرا هدف و موضوع اندازه‌گیری عملکرد این است که اهداف اجرایی و عملی باید اهداف استراتژیک را پوشش دهد. طبق نظر مدیریت شرکت‌ها، ارزیابی باعث یافتن دیدگاه‌های شرکت شده بود. البته منظور، اطلاعات عددی تاریخی (مانند گردش‌های مالی) نیست. این زمانی حاصل می‌شود که برای مثال برنامه‌ریزی آموزش کارکنان در رابطه با مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها باشد. مدیریت سعی می‌کند بفهمد کارکنان نه تنها امروز بلکه در آینده چه مهارت‌هایی نیاز دارند. کارکنان این معیارهای پیشگیرانه را در ارزیابی عملکرد

به‌عنوان خلاصه‌ای از پیچیدگی ارزیابی عملکرد در رهبری، باید گفت این پیچیدگی از دیدگاه مدیران بسیار قوی‌تر و بیشتر از دیدگاه کارمندان است. کارمندان معتقدند تغییرات در رهبری اصولاً از فرهنگ سازمانی و شخصیت‌های فردی مدیران ناشی می‌شود. درک و آگاهی کارکنان مدیران نسبت به پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در مدیریت و رهبری در جدول ۲ آورده شده است.

۴- بحث و نتایج

مطالعه و تحقیق فوق چندین شاخص درباره پیچیدگی‌های مثبت ارزیابی عملکرد در رهبری را مشخص می‌کند. مقادیر زیادی از اطلاعات مخصوص و قابل انتشار باعث ایجاد پایگاه‌های قوی برای ارتباطات مدیریت کارکنان می‌شود. در حالی که مدیریت و کارمندان نظرات یکسانی در رابطه با موفقیت اطلاع‌رسانی اندازه‌گیری عملکرد ندارند، آنان در این رابطه نظر موافقی دارند که زمانی اندازه‌گیری عملکرد در سطح اجرایی سازمانی بکار گرفته شود، برای عملکرد بیشتر بحث و گفتگو، توزیع اطلاعات و تعامل بین مدیریت و کارکنان باید روی فرصت‌ها تاکید داشته باشد. در مقابل، درک و آگاهی کارمندان و مدیریت از پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد و روش رهبری تفاوت‌های قابل بیانی با هم دارد. کارمندان معتقد نیستند که اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند مقیاس‌های جدیدی در روش رهبری ایجاد کند. همان‌گونه که به نظر می‌رسد بسیار به فرهنگ سازمانی و شخصیت‌های فردی مدیران وابسته است. بنابراین، اندازه‌گیری عملکرد تنها می‌تواند نقش حمایت‌کننده (و نه جایگزین‌کننده مدیران) در هدایت و رهبری افراد داشته باشد و به‌عنوان یک محدودیت برای استفاده از ارزیابی عملکرد به‌حساب آید.

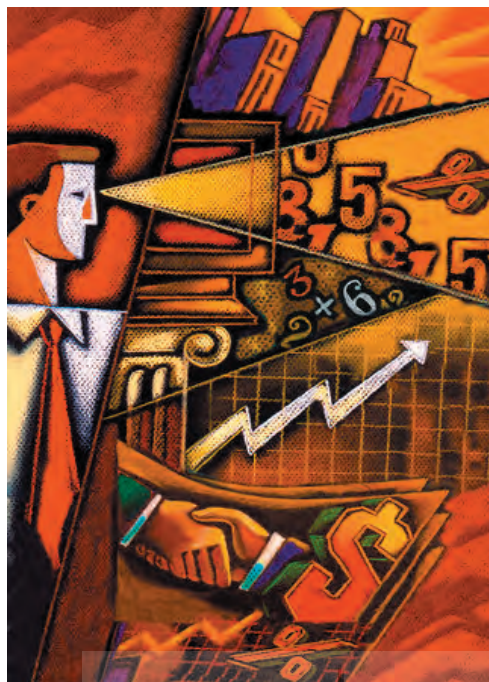
مطالعه ما بیان می‌کند اندازه‌گیری عملکرد، درجه پیچیدگی متفاوتی در زمینه‌های مختلف مدیریت دارد. به زبان مناسب‌تر می‌توان گفت این پیچیدگی‌ها مثبت است. می‌توان گفت تکامل و اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد، ارتباط ارزیابی شده بین سیستم پاداش و سطح سواد و آموزش کارکنان فاکتورهای کلیدی این پیچیدگی مثبت است. یافته‌ها نشان می‌دهد اجرای سیستم اندازه‌گیری عملکرد زمینه تبدیل داده‌های اندازه‌گیری عملکرد را به اطلاعات قابل استفاده و قابل استخراج فراهم می‌کند. استفاده از این اطلاعات، تخصیص منابع به فعالیت‌های مناسب را که باعث عملکرد مالی بهتر و ایجاد سود می‌شود، ممکن می‌سازد. در بین شرکت‌های مورد مطالعه، شرکت B به مدت یکسال از سیستم کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کرد، اما هنوز تصویر مشخصی از محدوده اندازه‌ها یا تحلیل نتایج ندارد. این شرکت همچنین، تنها موردی بود که سیستم پاداش و سیستم ارزیابی آن با همدیگر رابطه نداشت. در نتیجه این موارد می‌تواند توضیح دهد چرا در شرکت B نسبت به شرکت‌های دیگر، هم مدیریت و هم کارکنان در مدیریت و رهبری به پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد می‌رسند. در شرکت H نیز کارت امتیازی متوازن را برای یکسال بکار گرفته بودند که پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در آن نسبت به شرکت B بسیار بیشتر بوده است. یافته‌های ما اهمیت روش رهبری و فرهنگ سازمانی را

سازمان خود ایجاد می‌کنند، اما کارکنان مانند مدیریت با قوانین جدید روبه‌رو نمی‌شوند. دلیل آن ممکن است این باشد که قبل از گسترش و بسط مستقیم ارزیابی در سطوح تیمی و واحدی، قوانین و دستورالعمل‌های جدید به کلیه گروه‌های کارمندان معرفی نشده‌اند.

نظر مدیریت و کارکنان در رابطه با گسترش سیستم ارزیابی عملکرد کاملاً متفاوت بود. مدیریت معتقد است اطلاعات در کانال‌های مختلف سازمان مانند بخش‌ها، جلسات تیمی و کارکنان، خبرنامه‌ها، تابلو اعلانات و اینترنت تقسیم می‌شود. نظر کلی مدیریت این بود که انتشار اطلاعات در سرتاسر سازمان نسبتاً موفقیت‌آمیز بوده است. از نظر کارمندان هم اطلاعات همیشه قابل فهم نیستند و به سیستم‌های مختلفی تقسیم و از هم جدا می‌شوند و به‌ندرت به جلسات ارزیابی مربوط هستند. آنان همچنین معتقدند مسئولیت بدست آوردن اطلاعات بیشتر وابسته به فعالیت‌ها و جنبش‌های خود کارمندان است.

افرادی که درک پایینی از اندازه‌گیری عملکرد دارند، اغلب مهارت‌های کامپیوتری‌شان ضعیف است و برای استفاده از اینترنت مشکل دارند. در بعضی از شرکت‌ها کارمندان از استانداردها و اهداف واحدهای دیگر اطلاعاتی ندارند و در نتیجه زمانی که ارزیابی‌ها، مربوط به سیستم حقوق و پاداش هستند در شرایط سازمان آشفته‌گی احساس می‌شود. کارمندان معتقدند اطلاعات باید بسیار قابل فهم باشد، استفاده از سیستم اطلاع‌رسانی باید آسان باشد و نهایتاً بحث‌ها و تبادل نظرها بین کارکنان و مدیران نیز باید بیشتر شود.





در اجرای روند سیستم اندازه‌گیری عملکرد نشان نمی‌دهد. در عوض، بیان می‌کند سیستم اندازه‌گیری عملکرد دارای اطلاعات زود هنگام و بازاریابی قوی در سیستم جدید است. علاوه بر این، مهم است که مدیران هدف و چرایی استفاده از سیستم جدید را برای تمامی کارکنان مشخص کرده و توضیح دهد.

با توجه به محدودیت مطالعه، می‌توان گفت شاخص اصلی بر پایه ۲۴ مصاحبه در ۸ شرکت بدست آمده است. تعمیم یافته‌های ما در این تحقیق برای تمام سازمان‌هایی که سیستم اندازه‌گیری عملکرد را به کار گرفته‌اند، باید با دقت بیشتری انجام شود. این یافته‌ها باید تقویت و تایید شود، به خصوص زمانی که با استفاده از اجرا و استفاده از سیستم اندازه‌گیری عملکرد ارتباط با رهبری را حفظ می‌کند و یافته‌های تحقیق نسبت به تحقیقات قبلی تا حدودی پراکنده‌اند. در رابطه با محدودیت‌ها، اعتقاد ما بر این است که این تحقیق و نتایج آن به دانشگاهیان و محققان رشته اندازه‌گیری عملکرد مربوط می‌شود، زیرا پیچیدگی اندازه‌گیری عملکرد در رهبری از دیدگاه مدیریت و کارکنان یک موضوع جدید و ابتکاری است و هنوز در مورد آن تحقیقات گسترده‌ای انجام نشده است. برای تحقیقات بیشتر، ارتباط رهبری به سطوح اجرایی و موثر ارزیابی عملکرد، یک موضوع مهم است و به آزمایش دقیق و گسترده از دیدگاه‌های مختلف نیاز دارد. از این گذشته، گسترش این تحقیق برای مقایسه بین شاخه‌های مختلف و نیز سازمان‌های خصوصی و دولتی بسیار جالب خواهد بود.

of Manufacturing Technology Management 16, 373-395.

6. Dumond, E.J., 1994. Making best use of performance measures and information. International Journal of Operations & Production Management 14 (9), 16-31.

8. Ittner, C.D., Larcker, D.F., Randall, T., 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organizations and Society 28, 715-741.

9. Davis, S., Albright, T., 2004. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. Management Accounting Research 15, 135-153.

10. Lonnqvist, A., 2002. The use of performance measurement in Finnish companies. Licentiate Thesis, Tampere university of Technology, Tampere (in Finnish).

11. Martinez, V., Kennerley, M., Neely, A., 2004. Impact of performance measurement and management systems: A methodological approach. In: Proceedings of British Academy of Management Conference. 30 August-1 September 2004, St. Andrews, UK (CD-ROM).

12. Lonnqvist, A., 2002. The use of performance measurement in Finnish companies. Licentiate Thesis, Tampere University of Technology, Tampere (in Finnish).

پانوشت:

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع-دانشگاه صنعتی امیرکبیر. Email: Mahdi108108@yahoo.com

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع-دانشگاه صنعتی امیرکبیر

3. BSC: Balanced Scorecard

4. PM: Performance Measure

5. PMS: Performance Measure System

منابع:

1. Martinez, V., 2005. What is the value of using PMS? Perspectives on Performance 4 (2), 16-18.

2. Stodgill, R.S., 1950. Leadership, membership, and organization. Psychological Bulletin 47, 1-14.

3. Ruth, T., 1996. The attributes of leadership. Leadership & Organization Development Journal 17 (1), 27-31.

4. Westley, F., Mintzberg, H., 1989. Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal 10, 17-32 (Special Issue: Strategic Leaders and Leadership).

5. Bourne, M., Kennerley, M., Franco-Santos, M., 2005. Managing trough measures: A study of