



## تعریف

سیستم سنجش عملکرد، ابزاری مدون را برای تعریف، گردآوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و اتخاذ تصمیمات لازم درباره تمامی معیارهای عملکرد در یک فرآیند یا یک فعالیت، آرایه می‌کند.

یکی از شاخص‌های عملکرد، سطحی است که بتوان بر اساس آن مدیریت هر فعالیتی را سنجید. چنین شاخصی مدیران را قادر می‌سازد تا میزان کارایی، اثربخشی و مقرون به صرفه بودن فعالیتهای انجام شده را بسنجند.

معیارهای عملکرد دربرگیرنده محکی کمی در قبال تحقق شاخص‌ها هستند. آنها نیازمند گردآوری داده‌های خام و تبدیل آنها به فرمولهای ریاضی می‌باشند.

مثلاً ممکن است هدف تعیین شده، کاهش تعداد شکایات مشتریان از ۱۰ درصد کل فروش به ۵ درصد (شاخص) باشد. برای محاسبه درصد شکایات، باید کل شکایات را بر کل میزان فروش تقسیم و عدد حاصل شده را در ۱۰۰ ضرب کرد.

## مزایا

سنجش عملکرد یک سازمان را قادر می‌سازد تا:

• جایگاه فعلی خود را درک کند؛

• ببیند واقعاً چه دستاوردهایی حاصل شده‌اند؛

• مشخص نماید چه پیشرفتهایی باید رخ دهد؛

• از فرآیندهایش مطلع شود؛

• تضمین نماید که تصمیماتش بر اساس واقعیات اتخاذ شده‌اند؛

• بدانند آیا اهدافش محقق شده‌اند یا خیر.

## مشکلات

ممکن است تنها مشکل سنجش عملکرد، منابع (زمان و نیرو) مورد نیاز این فرآیند باشد. اگر قصد استفاده از سیستم سنجش عملکرد را دارید، نباید هزینه آن را دست کم بگیرید.

## چک لیست عملی

۱. یک کمیته سیستم سنجش عملکرد تعیین کنید

این کمیته مسئول طراحی، اجرا و ارزیابی معیارهای سیستم سنجش عملکرد خواهد بود. اعضای این کمیته باید از تمامی سطوح سازمان انتخاب شوند تا بتوان یک فرآیند کامل را از ابتدا تا انتها برنامه ریزی نمود. برای نظارت بر سیستم، یک هماهنگ کننده را انتخاب نمایید.

۲. فرآیندی را که باید سنجیده شود مشخص نمایید

نمونه‌هایی از فرآیندها همچون خرید مواد خام، تولید محصول نهایی آماده تحویل، صدور صورت حساب و بررسی شکایات

را مد نظر قرار دهید. معمولاً هر فرآیندی نیازمند شاخصه‌ها و معیارهای عملکرد خاص خویش است. پرسش‌هایی که کمیته باید برای شناسایی و سنجش فرآیندها در نظر بگیرد، عبارتند از:

• به چه خدمات یا محصولاتی را تولید می‌نماییم؟

• مشتریان (داخلی و خارجی) ما چه کسانی هستند؟

• به فرآیندهای ما دقیقاً چه هستند؟

• به چه کاری انجام می‌دهیم؟

• به چگونه کارمان را انجام می‌دهیم؟

• به آغاز و پایان فرآیند ما چیست؟

۳. فعالیتهایی را که باید سنجیده شوند مشخص نمایید

با بررسی نمودار گردش کار، کمیته می‌تواند فعالیتهایی را مشخص کند که طبق معیارهای زیر برای کل فرآیند کار اهمیت دارند:

• به کارایی و مقرون به صرفه بودن

• به اثربخشی و اقتصادی بودن

• به کیفیت، حداقل معایب یا رضایت مشتری

• به زمان بندی

• به بهره‌وری

• به ایمنی

فعالیتهای مهم و کلیدی، فعالیتهایی هستند که:

• به اگر ویژگی‌های تعیین شده را محقق نمی‌سازند، باید به دقت

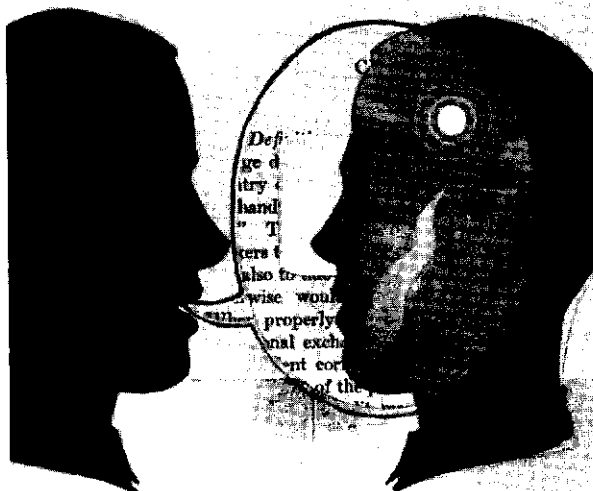
تحت نظارت قرار بگیرند؛

• به باید به طور مستمر توسعه یابند؛

• به مزایایشان فراتر از هزینه‌های سنجش آنها است.

۴. شاخصهای عملکرد را تدوین نمایید

برای هر یک از فعالیتهای مهمی که جهت سنجش و ارزیابی انتخاب شده‌اند، یک شاخص عملکرد تدوین نمایید. به خاطر داشته باشید که در برخی موارد، باید استانداردها و معیارهای حقوقی را رعایت کرد مانند اتساع گازهای آلاینده.



شاخصهای عملکرد خوب عبارتند از:

- به واقع بینی - تحقق این شاخص ها نیازمند تلاشی غیرواقعی نیست؛
- به قابلیت درک - باید بتوان آنها را در موقعیتهایی ساده و روشن تشریح کرد؛
- به قابلیت سازگاری - اگر اوضاع تغییر کند، آنها نیز تغییر می کنند؛
- به اقتصادی بودن - هزینه تدوین و اجرای آنها باید بر اساس فعالیت انجام شده، پایین باشد؛
- به قانونی بودن - آنها باید حداقل نیازها و شرایط قانونی را رعایت کنند؛
- به قابلیت سنجش - باید بتوان آنها را با دقت سنجید.

۵. اطلاعات را گردآوری کنید

- برای تعیین اینکه چگونه باید اطلاعات را گردآوری کرد، این پرسش ها را از خودتان پرسید:
- به قصد دارم چه چیزی را بسنجم؟
- به آیا می توانم این سنجش را انجام دهم؟
- به سنجش من تا چه حد دقیق و جامع است؟
- به چند وقت یکبار باید دست به سنجش بزنم؟
- برای فعالیتهایی که در عرض یک ساعت، چندین مرتبه انجام می شوند، باید هر شب دست به سنجش زد.
- در بسیاری موارد، اطلاعات مورد نیاز برای سنجش عملکرد از قبل وجود دارند مانند اطلاعات موجود در بانکهای اطلاعاتی، پایگاه داده ها و برنامه های رایانه ای. اگر به اطلاعات بیشتری نیاز باشد، فرد مسئول آن فعالیت خاص، معمولاً مسئول گردآوری آن اطلاعات است.

- در برخی موارد، مناسب است تا یک سیستم خودکار گردآوری اطلاعات ایجاد شود تا بتوان بدون دخالت انسان، به اطلاعات مورد نیاز دست یافت.
- به افراد مسئول اطلاع دهید که چه زمانی باید اقدام به گردآوری اطلاعات نمایند و برای ارایه اطلاعات گردآوری شده باید از چه شیوه هایی استفاده کنند. تمامی اطلاعات جمع آوری شده باید در کمیته مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرند.

۶. عملکرد واقعی را تجزیه و تحلیل و گزارش نمایید

- قبل از دستیابی به هر نتیجه ای، تأیید کنید که:
- به اطلاعات بتوانند به سؤالاتی که از ابتدا مطرح شده اند، پاسخ دهند؛
- به هیچ نوع مدرکی در قبال وجود تعصب در فرآیند گردآوری اطلاعات وجود نداشته باشد؛
- به اطلاعات کافی برای دستیابی به نتایجی معنادار وجود داشته باشد؛
- وقتی اطلاعات تأیید شدند، میتوان سنجش عملکرد را در

قالب یک فرمول درآورد. اطلاعات را خلاصه کرده و یک گزارش تهیه نمایید. تضمین نمایید که:

- به اطلاعات طبقه بندی شده و از نمودارها و گرافها برای نشان دادن روندهای به کار گرفته شده استفاده شده باشد؛
- به گزارش منطبق با اهداف و استانداردها باشد؛
- به در آغاز و پایان هر ماه یا هر سال، تمامی معیارهای سنجش عملکرد به دقت بررسی شوند؛
- به با استفاده از نمودارها و برنامه های رایانه ای مناسب، چارچوبی استاندارد تدوین شده باشد؛
- به نتایج اصلی در گزارش درج شده باشد.

۷. عملکرد واقعی را با شاخصها مقایسه کنید

- نتایج معیارهای عملکرد را با شاخص های تدوین شده برای هر فعالیت مقایسه کنید. باید گزارش خود را در اختیار مدیریت ارشد قرار دهید تا درباره اقدام مناسب تصمیم گیری شود.

۷. در فعالیتهای تغییر و تحول ایجاد کنید

تجزیه و تحلیل مشخص خواهد کرد که:

- برای هر یک از فعالیتهای مهمی که جهت سنجش و ارزیابی انتخاب شده اند، یک شاخص عملکرد تدوین نمایید. به خاطر داشته باشید که در برخی موارد، باید استانداردها و معیارهای حقوقی را رعایت کرد مانند اتساع گازهای آلاینده.

- به روند اجرای کدام فعالیت ضعیف است - به شاخص آن توجه کنید اما دلایل شکست را مشخص کنید و اقدامی اصلاحی را انجام دهید؛

- به تفاوتها مهم نیست - با هدف پیشرفت مستمر، شاخص مهم تری را در نظر بگیرید؛
- به چه شاخصی به راحتی قابل حصول است - این شاخص را ارزیابی کنید. اگر شاخص ها چالش برانگیز نباشند، رشدی مستمر رخ نخواهد داد.

۸. به سنجش عملکرد و ارزیابی معیارهای عملکرد ادامه دهید

- به فرآیند جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل عملکرد ادامه دهید. اهداف و استانداردهای خود را توسعه دهید زیرا عملکرد افزایش می یابد. با تغییر فعالیتهای آنها را نیز تغییر دهید. مثلاً ممکن است یک کارخانه جدید بتواند کاری کند که محصولانش، سریع تر و کارآمدتر ساخته شوند.

## برای ایجاد سیستم سنجش عملکرد

بایدها

به تنها آنچه را مهم است، بسنجید.

به بر این نکته تاکید کنید که در حال سنجش فرآیندها و فعالیتها هستید نه افراد.

به افرادی را که بخشی از یک فعالیت هستند در فرآیند سنجش دخالت دهید.

به بر اساس نتایج سیستم سنجش عملکرد عمل کنید.

به شاخص ها را به طور منظم ارزیابی کنید تا به پیشرفت مستمر کمک کنید.

نبایدها

به معیارهای عملکرد را بر اساس مبنایی ثابت تدوین نکنید. آنها را همراه با تغییرات فرآیندها و فعالیتها اصلاح کنید. به اگر شاخصی به سرعت برآورده نمی شود تعجب نکنید. باید از سنجش عملکرد برای پیشرفتی مستمر استفاده کرد.

## پرسشها

به آیا شرکتهایی که برایشان کار کرده اید، اقدام به سنجش عملکرد خود کرده اند؟ چگونه؟

به فعالیتهای کلیدی واحد سازمانی شما چیست؟

به آنچه را قابل سنجش نیست چگونه ارزیابی می کنید؟

### برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

"مبانی سنجش عملکرد"، جری هاربور، ۱۹۹۷

"سنجش عملکرد: افزایش بهره وری"، دیبلو. جی.

کایدوس، ۱۹۹۸، ۲

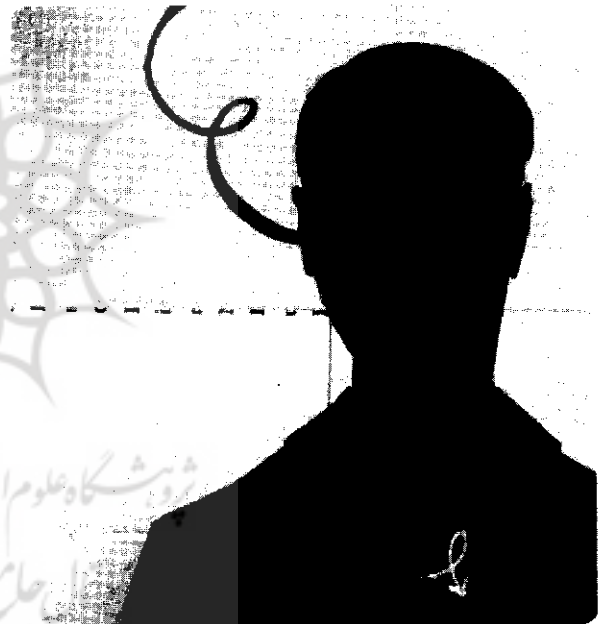
مقالات نشریات:

"سنجش موفقیت در محیطی متغیر"، مارگارتا بارکان،

مجله استراتژی و رهبری، مه/ژوئن ۱۹۹۹

وب سایت:

www.fpm.com: بنیاد سنجش عملکرد



میثاق مدیران سرمایه گذاری مطمئن شما در توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوارست در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین ۸۸۷۸۷۵۶۴

1. Jerry Harbour
2. W. J. Kaydos
3. Margareta Barchan
4. Stephen King
5. Laozi

"استعداد از نمک طعام هم ارزان تر است. آنچه که افراد مستعد را از افراد موفق جدا می کند،

سختکوشی است."

"وقتی رهبری لایق کارش را به پایان می رساند، دیگران می گویند که همه چیز به طور طبیعی اتفاق

افتاده است."

لائوزی<sup>۵</sup>