

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با رویکرد سیستمی - فرآیندی

علی باباپور آتشگاه

دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیر کبیر

دکتر محمد حسین سلیمی

دانشیار مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیر کبیر

۱- مقدمه

اگر فعالیتی قابل اندازه گیری نباشد قابل کنترل نخواهد و اگر قابل کنترل نباشد قابل مدیریت نخواهد بود. ارزیابی عملکرد پایه و اساس تمامی برنامه های مدیریت کیفیت جامع شناخته شده است. تشخیص و اعمال تغییر در هر مؤسسه از مهمترین وظایف مدیریت بشمار می آید. این گونه تغییرات بدون داشتن بینش و آگاهی کافی از علت آن مؤثر نمی افتد. بعلاوه در خیلی از سازمان ها رویکرد استاندارد برای طراحی و پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد وجود ندارد. در نتیجه، خیلی از برنامه های مدیریت کیفیت از شاخص های ارزیابی عملکرد برای اندازه گیری موفقیت برنامه ها بطور کامل بهره نمی برد.

از آنجائیکه برخی از عبارات بکار رفته در این مقاله ممکن است در متون مختلف معانی متفاوتی داشته باشند لذا به نظر ضروری می رسد قبل از پرداختن به جزئیات متدولوژی ها، به عبارات و معانی مورد نظر آنها بطور مختصر اشاره شود.

سیستم : به مجموعه ای از فرآیندهای مرتبط به هم اطلاق می شود.

فرآیند: مجموعه ای از فعالیت های ارزش افزای مرتبط به هم که ورودی را به خروجی تبدیل می کند.

محصول یا خدمت : به خروجی فرآیند و سیستم اطلاق می شود.

ارزیابی عملکرد : ارزیابی کمی محصولات یا خدمات فرآیند و سیستم می باشد.

متریکها : اندازه گیرهای استاندارد مانند طول، سطح، فرکانس، جرم و ... می باشد.

در این مقاله رویکرد طراحی سیستم ارزیابی عملکرد فرآیندی و رویکرد نظام یافته بررسی شده و با استفاده از دیدگاه سیستمی و بررسی نقاط ضعف دو رویکرد قبلی، متدولوژی ترکیبی برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد ارائه شده است. در بخش دوم مقاله رویکرد نظام یافته برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد مرور شده و در بخش سوم، رویکرد فرآیندی برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد ارائه و همچنین در بخش چهارم، رویکرد ترکیبی پیشنهادی توضیح داده شده است و در بخش پنجم جمع بندی و نتیجه گیری ارائه شده است.

۲ - طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با رویکرد نظام یافته

استفاده از روش نظام یافته برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و برای اصلاح فرآیندها ضروری است. برآورده شدن اهداف هر سیستم وابسته به عملکرد فرآیندها و فعالیت های متشکله آن می باشد. در صورتیکه شاخص های ارزیابی عملکرد درست انتخاب شوند اصلاح آنها نشان دهنده اصلاح خروجی های سیستم و فرآیندهای مربوطه آن می باشد.

۱-۲- چارچوب رویکرد نظام یافته

اساس رویکرد نظام یافته در شکل (۱) ارائه شده است. در ادامه شش قدم فوق الذکر شرح داده شده اند.

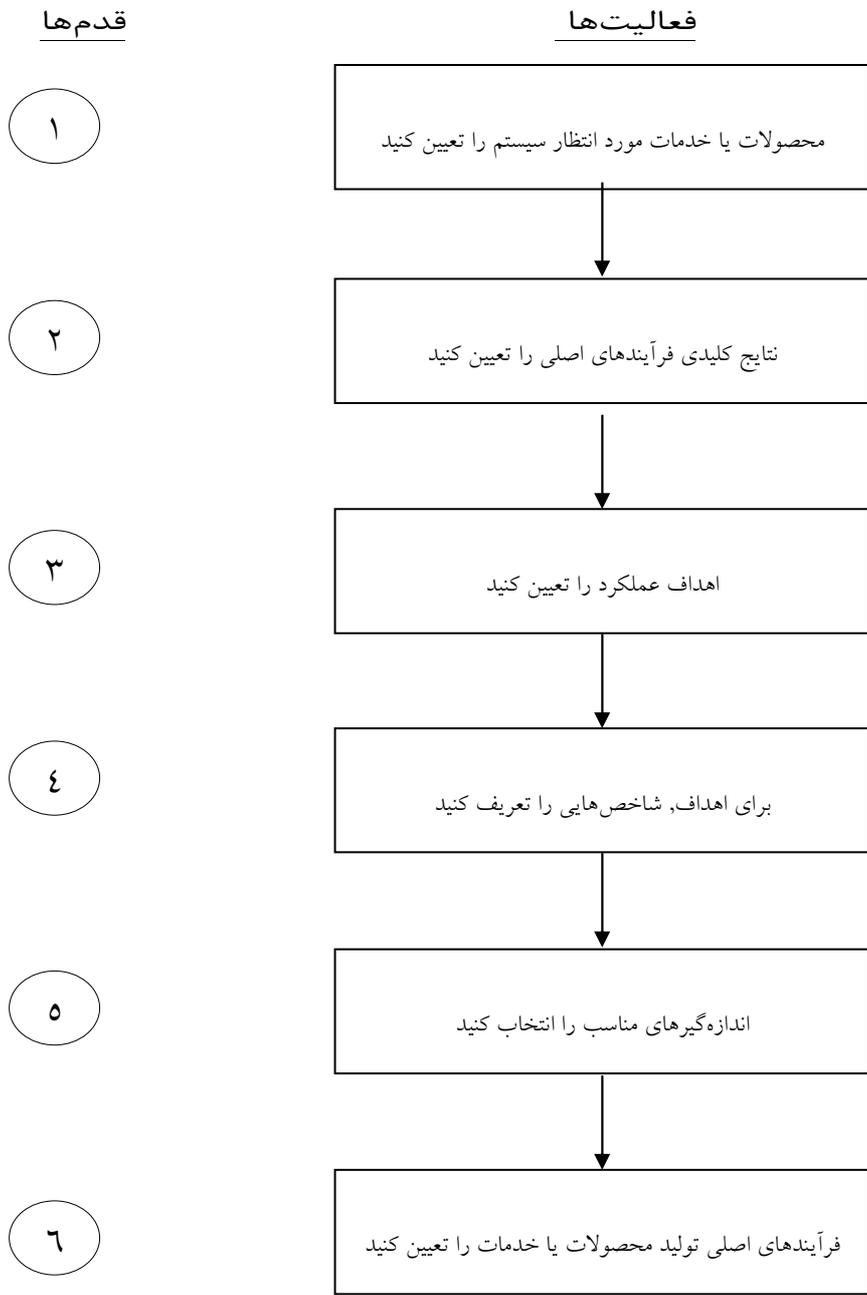
قدم اول : محصولات مورد انتظار را تعیین کنید.

قانون اول عملکرد : اگر تلاش کنید که در همه زمینه ها بهترین باشید در هیچ زمینه بهترین نخواهید شد.



در قدم اول تمرکز رویکرد بر شرکت بعنوان سیستمی یکپارچه است که ورودی های را از محیط گرفته و با استفاده از فرآیندهای داخلی خود تبدیل به خروجی مورد انتظار می نماید. سعی کنید با بررسی محصولات و خدمات شرکت و با استفاده از تحلیل عوامل مهم موفقیت، زمینه هایی را که در آنها می توانید بهترین باشید را شناسایی کنید. در این قدم اغلب با پرسیدن سؤالاتی از قبیل "چرا ما این کار را انجام می دهیم؟" و با مرور فلسفه وجودی شرکت حوزه هایی که می توان در آنها با توجه به منابع بالقوه و بالفعل شرکت موفق شد را شناسایی نمود. در نظر داشته باشید که در این قدم با انتخاب محصولات و خدمات استراتژی شرکت را رقم می زنید.

انتخاب محصولات و خدمات شرکت از مهمترین تصمیمات استراتژیک شرکت می باشد و در سطح هیئت مدیره این قبیل تصمیمات گرفته می شود. از آنجائیکه فرآیندهای سیستم جهت خود را با اهداف سیستم تنظیم می کنند تعریف اهداف خیلی مهم می باشد. اهداف، پیشران انتخاب شاخص های عملکرد می باشد و در نهایت آنچه که انجام و اندازه گیری می شود باید در رابطه با نتیجه مورد انتظار باشد. اهداف با دقت و بصورت محدود باید انتخاب شوند. مهمترین ملاحظه تمرکز بر "اجتناب از بهترین شدن در همه چیز" می باشد. بعنوان اولین هدف چیزی را انتخاب کنید که احتمال موفقیتان در آن بر اساس توانمندی هایتان بیشتر است.



شکل (۱) نمودار جریان رویکرد نظام یافته



قدم دوم : فرآیندهای اصلی تولید محصولات یا خدمات را تعیین کنید .

قانون دوم عملکرد : پرسنل از فرآیند خیلی مهمتر هستند اما فرآیند خوب برای پرسنل نیز مهم است. در قدم دوم با مطالعه مستندات سیستم بدنال پاسخ‌گویی به سؤالاتی از قبیل چه کاری و چگونه انجام شود؟ هستیم . هر سیستمی با مشتریان شروع و به مشتریان ختم می‌شود. در بین این دو سر فرآیندهایی که مواد اولیه را به محصول تبدیل می‌کنند قرار دارند برخی از محصولات بینابین نیز توانمند سازها هستند از قبیل مجوزها و دستورالعمل‌ها.

بعد از مستندسازی فرآیندهای سیستم با استفاده از معیارهایی از قبیل تأثیر فرآیندها بر رضایت مشتریان، بهره‌وری، اثربخشی و کارایی و استراتژی انتخاب شده در قدم اول فرآیندها را به دو قسمت اصلی و فرعی تقسیم‌بندی کنید.

قدم سوم : نتایج کلیدی فرآیندهای اصلی را تعیین کنید.

قانون سوم عملکرد : اگر قادر به شرح چیزی نباشید نمی‌توانید آن را بهبود دهید.

در شروع این بخش اشاره شد که سیستم مجموعه‌ای از فرآیندهای مرتبط به هم می‌باشد و هر فرآیند در ارتباط با فرآیندهای قبل و بعد از خود تشکیل زنجیره تأمین کننده - تولید کننده مشتری را می‌دهد. به این معنی که هر فرآیند ورودی خود را از تأمین کننده دریافت کرده و خود به منزله تولید کننده محصول یا خدمت مورد انتظار را تولید و به فرآیند بعدی خود که مشتری محسوب می‌شود تحویل می‌دهد.

در این قدم باید نتایج ، محصولات هر فرآیند را تعیین کرده و برای هر فرآیند فلسفه وجودی آن را معین کنید. در هر سیستمی برای برخورداری از کارایی و اثربخشی لازم است فرآیند ارزیابی و اصلاح وجود داشته باشد. این فرآیند داده‌های سایر فرآیندها را جمع‌آوری و ارزیابی کرده تا راه‌های رسیدن به اهداف را شناسایی و اقدامات لازم را برای رسیدن به اهداف شرکت تعیین نماید. از آنجائیکه این فرآیند با هزینه‌ها و رضایت مشتری سروکار دارد از اهمیت زیادی برخوردار است و نقش آن کنترل کل سیستم می‌باشد.

از مطالب این قدم چنین استنباط می‌شود که موفقیت سیستم ارزیابی منوط به استفاده از تمامی پرسنل بوده و همچنین رسیدن به اهداف شرکت مستلزم تلاش همه پرسنل می‌باشد.

قدم چهارم : اهداف عملکردی را تعیین کنید.

قانون چهارم عملکرد : اگر هدف نداشته باشید، نمی‌توانید رسیدن یا نرسیدن به آن را ارزیابی کنید.

در این قدم برای فرآیندهای اصلی تعیین شده اقدام به هدف‌گذاری می‌شود. که بتوان با استفاده از آنها بعنوان خطوط راهنما برای بهبود مستمر شرکت استفاده کرد. روش‌های متعددی برای هدف‌گذاری وجود دارد یکی از بهترین آنها اخذ نیازمندی‌های مشتریان فرآیند می‌باشد. با مطالعه رضایت مشتریان سیستم می‌توان عوامل مهم موفقیت را شناسایی و با استفاده از این عوامل اقدام به هدف‌گذاری فرآیندها کرد.

قدم پنجم : شاخص‌های اندازه‌گیری اهداف را تعیین کنید.

قانون پنجم عملکرد : اندازه‌گیری فعالیت معمولاً فعالیت را بهبود می‌دهد البته لزوماً نتیجه فعالیت را بهبود نمی‌دهد.

شاخص‌ها ابزارهای اندازه‌گیری پیشرفت می‌باشند. شاخص‌ها را طوری تعیین کنید که بتوانی با استفاده از آنها امکان ارزیابی پیشرفت و امکان تغییر فرآیندها را برای بهبود فراهم کنید. در انتخاب شاخص‌ها از خطوط راهنمای زیر می‌توان استفاده کرد :

- به جای فعالیت‌ها نتایج را اندازه‌گیری کنید.

- مستقیماً به یکی از اهداف عملکردی مربوط شود.

- براساس داده قابل اندازه‌گیری پایه‌گذاری شود.

- شامل اندازه‌گیری‌های بدون واحد برای امکان مقایسه باشد.

- برای همگان خود ارزیابی مستمر را فراهم کند.

- منابع حاصله از هزینه‌های صرف شده بیشتر باشد.

- قابل پذیرش بوده و صاحب داشته باشد.

قدم ششم : اندازه‌گیرهای مناسب را انتخاب کنید.

قانون ششم عملکرد : اگر مکانیزم ارزیابی را بدانید می‌توانید نتیجه را پیش‌بینی کنید.

از بررسی شاخص‌های بدست آمده در قدم پنجم داده‌های موردنیاز جهت انجام محاسبات مشخص می‌شوند و همچنین با بررسی شاخص‌ها و اهداف تعیین شده اندازه‌گیرهای مناسب را می‌توان تعیین کرد. برای مثال برای

ارزیابی هدف « کسب ۲۵ درصدی بازار محل طی سال آینده » $\text{نسب} = \frac{\text{درآمد}}{\text{کل درآمد بازار محلی}}$ باید اندازه‌گیری شود. همانطوریکه ملاحظه می‌شود این نسبت بدون واحد می‌باشد و بصورت درصد بیان می‌شود از این شاخص بدون واحد می‌توان برای مقایسه استفاده کرد.

۳- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد بارویکرد فرآیندی

در این بخش سعی شده این متدولوژی بطور خلاصه مرور شده و نکات مهم آن ارائه شود.

شکل (۲) بلوک دیاگرام فرآیند ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد. همانطوریکه در شکل ملاحظه می‌شود فرآیند ارزیابی عملکرد به یازده قدم تفکیک شده و شکل (۲) کل فرآیند را بصورت شفاف به نمایش گذاشته است. البته ممکن است هر سازمان با ملاحظات خاص خود و با استفاده از فرآیند ارائه شده در شکل (۲) اقدام به طراحی بلوک دیاگرام ارزیابی منحصر به فرد خود بنماید. عناصر فرعی هر گام می‌تواند براساس نیازهای متفاوت تغییر یافته یا براساس اطلاعاتی که در گام‌های بعدی بدست می‌آیند مجدداً مورد استفاده قرار گیرند. حال قدم‌های فرآیند به طور خلاصه تشریح می‌شوند :

۱- فرآیند مورد ارزیابی را تعیین کنید. تعیین فرآیند مهمترین گام فرآیند ارزیابی عملکرد می‌باشد. اگر پرسنل روی نحوه اجرای فرآیندهای خودشان اتفاق نظر نداشته و به توافق نرسیده باشند چگونه می‌توانند آنها را بطور مؤثر اندازه‌گیری کرده و از نتایج اندازه‌گیری استفاده نمایند.

۲- فعالیت‌های مهم فرآیند مورد ارزیابی را تعیین کنید. فعالیت مهم فعالیتی است که نیاز به گذاشتن سنسور برای اندازه‌گیری عملکرد در آن خیلی زیاد می‌باشد و برای اندازه‌گیری عملکرد آن باید شاخص تعریف شود.

۳- استاندارد یا هدف عملکردی را تعیین کنید. همه شاخص‌های اندازه‌گیری باید نسبت به اهداف یا استاندارد از پیش تعیین شده‌ای تنظیم شوند حتی اگر در ابتدا اهداف تا حدی ذهنی باشند. داشتن استاندارد و هدف تنها راه اندازه‌گیری میزان موفقیت مدیریت می‌باشد.

۴- شاخص‌های ارزیابی را تعیین کنید.

۵- مسئول انجام هر گام فرآیند را مشخص کنید.

۶- داده‌ها را جمع‌آوری کنید. به روشی مناسب داده‌ها را برای تحلیل و یافتن روندهای آنها گردآوری کنید.

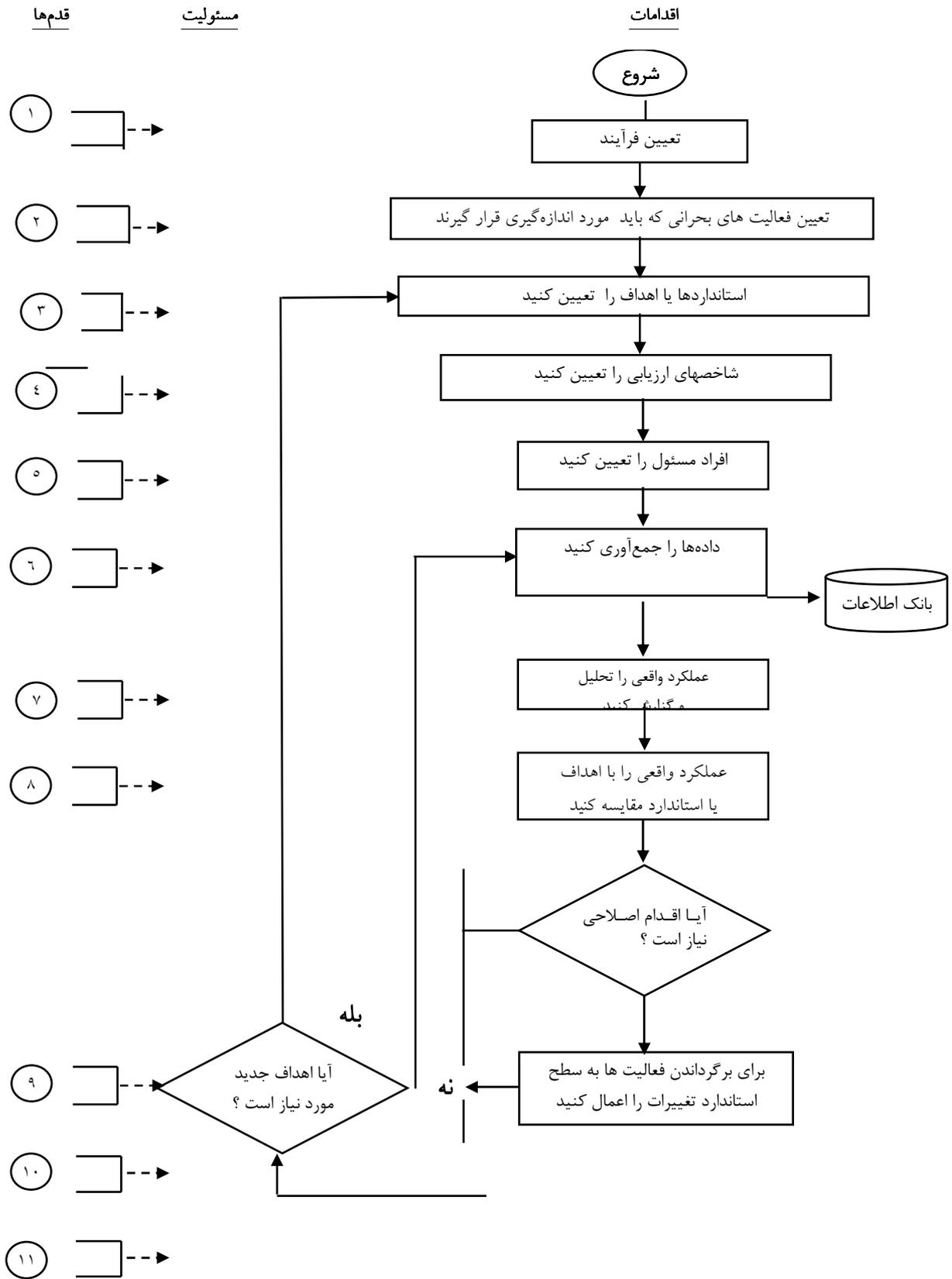
۷- عملکرد واقعی را تحلیل و گزارش کنید. داده‌های اولیه را به شاخص‌های ارزیابی تبدیل کرده و به شکل مناسب آنها تنظیم و گزارش کنید.

۸- عملکرد واقعی را با اهداف مقایسه کنید. عملکرد واقعی گزارش شده را با اهداف از قبل تعیین شده مقایسه کرده و انحراف آن را مشخص کنید.

۹- نیاز به اقدام اصلاحی را تعیین نمایید. با توجه به اندازه انحراف اقدام اصلاحی لازم را تعیین کنید.

۱۰- برای برگرداندن عملکرد به سطح استاندارد تعیین شده، تغییرات لازم را اعمال کنید. در صورت نیاز به اقدام اصلاحی به این قدم مراجعه کنید. تعیین نوع اقدام اصلاحی جزء فرآیند ارزیابی عملکرد نبوده، بلکه جزء فرآیند بهبود کیفیت می‌باشد.

۱۱- نیاز به هدف گذاری جدید را تعیین نمایید. حتی در سیستم‌های موفق نیز ممکن است اهداف برای استفاده بهتر از منابع سازمان نیاز به تغییر داشته باشند. از آنجائیکه فرآیندها در طول زمان دستخوش تغییر و تحول می‌شوند لذا لازم است اهداف نیز متناسب با تغییر و تحول فرآیندها، تغییر یابند.



شکل ۲- بلوک دیاگرام فرآیند ارزیابی عملکرد

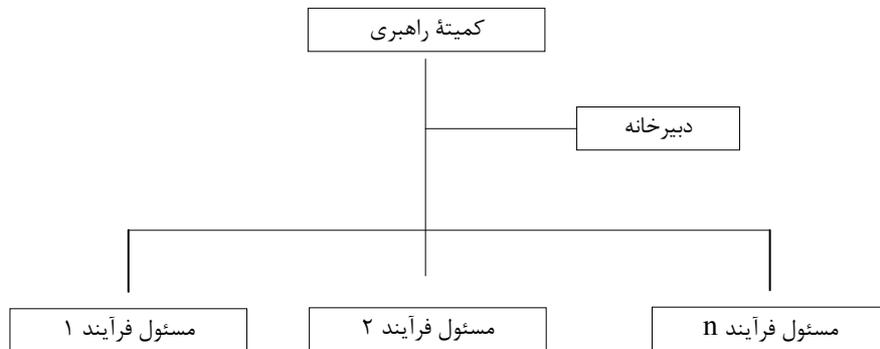
۴- طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با رویکرد ترکیبی

ارزیابی عملکرد پایه و اساس پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت جامع و بهبود مستمر در هر شرکتی است و ارزیابی عملکرد یکی از فاکتورهای اساسی موفقیت مدیریت می‌باشد. رویکرد ترکیبی با در نظر گرفتن ملاحظات مهم مدیریت کیفیت جامع و نقاط ضعف رویکرد ارائه شده قبلی پیشنهاد شده است یکی از ملاحظات اساسی مدیریت کیفیت جامع مشارکت پرسنل در امر بهبود می‌باشد که سعی شده است در این قدم فرآیند ارائه شده با تشکیل کمیته راهبری و همچنین با تعیین صاحبان فرآیند به این مهم توجه شود همچنین رویکرد فرآیندی ارائه شده با اقدامات خود را بجای اینکه از سیستم و محصولات یا خدمات آن شروع کند از فرآیند شروع می‌کند که در رویکرد پیشنهادی این نقطه ضعف رفع شده است و همچنین در رویکرد نظام یافته نیز برای تمامی فرآیندهای سیستم بایستی رویکرد مجدداً تکرار گردد که این امر مسلماً زمان‌بر بوده و همچنین اشاره‌ای به مشارکت پرسنل و مسئولیت قدمها نیز در آن نشده است که در رویکرد و پیشنهادی سعی شده است این ضعف رفع شود در شکل ۴ نمودار جریان رویکرد پیشنهادی ارائه شده است. در ادامه به اختصار گامهای رویکرد توضیح داده شده است.

قدم اول : تشکیل کمیته راهبری

همانطوریکه می‌دانیم برای ایجاد هر تغییر نیاز به ایجاد ساختار مناسب آن داریم. در صورتیکه درگیر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع هستید و برای آن کمیته راهبری تشکیل داده‌اید می‌توانید برای ارزیابی عملکرد از آن استفاده کنید در غیر اینصورت با مطالعه و بررسی پرسنل شرکت، کمیته‌ای متشکل از ۵ تا ۷ نفر از پرسنل مؤثر شرکت را تشکیل دهید پرواضح است که اغلب اعضاء کمیته باید از مدیران استراتژیک که فرآیندهای شرکت توسط آنها مدیریت می‌شود باشند.

ساختار پیشنهادی برای کمیته راهبری عبارتند از :



شکل ۳- ساختار سازمانی نمونه

فرهنگ سازی و آموزش از فعالیتهای مهمی است که نقش بسزایی در موفقیت سیستم ارزیابی عملکرد دارد. لذا بعد از تشکیل کمیته راهبری باید به اعضاء کمیته آموزش اصول ارزیابی عملکرد و کار تیمی داده شود.

قدمها

اقدامات

۱

۲

۳

۴

۵

۶

۷

۸

۹

۱۰

۱۱

۱۲

۱۳

شروع

تشکیل کمیته راهبری

تعیین محصولات یا خدمات و اهداف عملکردی سیستم

تعیین فرآیندهای سیستم

تعیین فرآیندهای اصلی

تعیین صاحبان فرآیندهای اصلی

تعیین اهداف عملکردی فرآیندها

تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد

جمع‌آوری داده‌های موردنیاز و محاسبه عملکرد واقعی

مقایسه عملکرد واقعی با اهداف پیش‌بینی شده

آیا اقدام اصلاحی
نیاز است؟

نه

بله

اعمال تغییرات برای تحت کنترل بودن فرآیند

تغییر اهداف
عملکردی فرآیند؟

نه

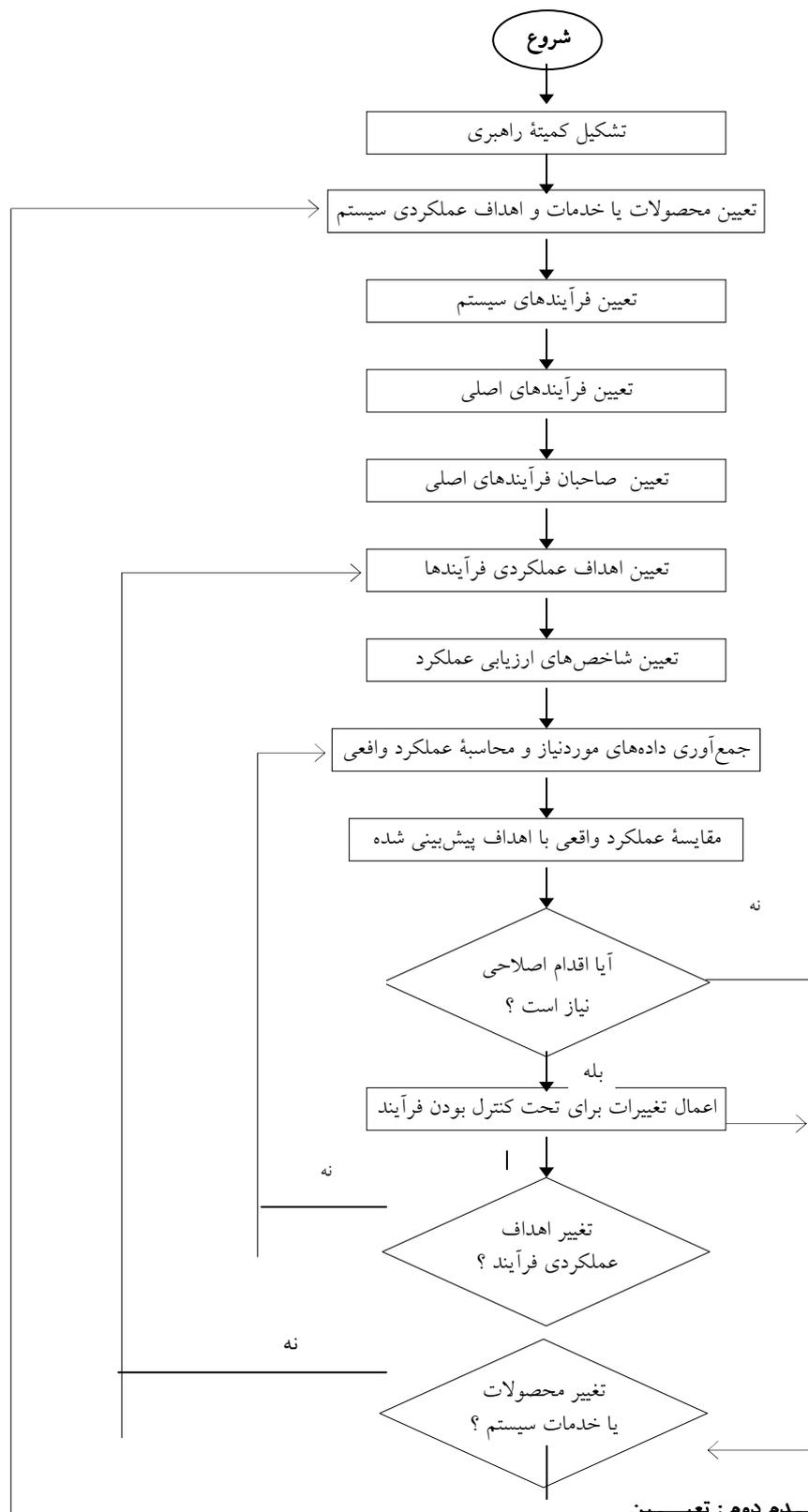
تغییر محصولات
یا خدمات سیستم؟

نه

محصولات یا خدمات و
سیستم

شکل ۴ - نمودار جریان رویکرد ترکیبی پیشنهادی

قدم دوم : تعیین
اهداف عملکردی





با تشکیل کمیته راهبری و آموزش اعضاء کمیته آمادگی لازم برای شروع فرآیندهای کاری خود را پیدا می‌کند. کمیته با بررسی وضعیت موجود سیستم و بررسی محصولات آن و انجام تحلیل‌های لازم، محصولات و خدمات، که فلسفه وجودی شرکت هستند را تعیین می‌کند و همچنین اهداف عملکردی و استراتژی شرکت را نیز رقم می‌زند.

قدم سوم : تعیین فرآیندهای سیستم

کمیته با بررسی محصولات تعیین شده در قدم دوم فرآیندهای که برای رسیدن به آنها باید انجام شود را تعیین می‌نماید.

قدم چهارم : تعیین فرآیندهای اصلی

کمیته بعد از شناسایی کلیه فرآیندها در قدم سوم، فرآیندها را با استفاده از میزان تأثیر آنها بر رضایت مشتری و بهره‌وری و کارایی و اهداف عملکردی سیستم به دو دسته اصلی و فرعی (پشتیبانی) تقسیم می‌کند.

قدم پنجم : تعیین صاحبان فرآیندهای اصلی

می‌دانیم که فرآیند بدون متولی مشخص نمی‌تواند موفق عمل کند لذا کمیته راهبری برای تمامی فرآیندهای اصلی مسئول مشخصی را تعیین می‌نماید. همچنین مسئول فرآیند نیز در اولین فرصت باید تیم کاری خود را تشکیل دهد. همانطوریکه مشهود است تمامی توجه این رویکرد بر مشارکت پرسنل در فرآیند می‌باشد چرا که بهترین پیشنهادات بهبود توسط افراد درگیر فرآیند قابل ارائه است و همچنین بدون حمایت افراد درگیر پرسنل موفقیت سیستم چشمگیر نخواهد بود. از آنجائیکه مسئولین فرآیندهای اصلی عضو کمیته راهبری هستند می‌توانند سیاستهای کاری را بصورت مستقیم درک و آنها را به پرسنل منتقل نمایند و ارتباط نزدیکتری را بین رأس شرکت و کف آن برقرار کنند.

قدم ششم : تعیین اهداف عملکردی فرآیند

یکی از فعالیت مهمی که در این گام بایستی صورت گیرد شناخت وضعیت موجود فرآیند و ترسیم نمودار جریان آن می‌باشد. با مطالعه وضعیت موجود نقاط قوت و ضعف فرآیند شناسایی می‌شود و با استفاده از اهداف و سیاستهای کل سیستم و نقاط قوت و ضعف فرآیند و با مشارکت پرسنل اهداف عملکردی فرآیند تعیین می‌گردد. در تعیین اهداف باید دقت شود که اهداف فرآیند در مغایرت با سیاستها و اهداف کل سیستم نباشد. اهداف باید شفاف و قابل اندازه‌گیری بوده و با تلاش قابل قبولی قابل دسترس باشند.

قدم هفتم : تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد

شاخص‌های ارزیابی، ابزارهای اندازه‌گیری می‌باشند که با استفاده از آنها می‌توان داده‌های فرآیند را با اهداف مقایسه کرد. برای ایجاد شاخص اقدامات زیر را انجام دهید :

- نیاز اطلاعاتی را تبدیل به شاخص اندازه‌گیری کنید.
- داده اولیه‌ای که شاخص براساس آن تولید می‌شود را تعیین کنید.
- محل استخراج داده‌ها را تعیین کنید.
- ابزارها و سنسورهای مورد نیاز برای اندازه‌گیری شاخص را تعیین کنید.
- زمانهای اندازه‌گیری را تعیین کنید.

قدم هشتم : جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز و محاسبه عملکرد واقعی

در این قدم روی داده‌های مورد نیاز و محل نگهداری داده و ابزارهای اندازه‌گیری و ثبت داده و تبدیل داده‌ها به شاخص ارزیابی و محاسبه عملکرد واقعی تصمیم‌گیری می‌شود. با جمع‌آوری داده‌ها و پردازش و تلخیص آنها و تبدیل داده‌ها به شاخص‌های ارزیابی امکان مقایسه عملکرد فرآیند با اهداف پیش‌بینی شده فراهم می‌شود. در این قدم تیم داده‌های مورد نیاز تعیین کرده و ابزارهای اندازه‌گیری و ثبت و پیروی اندازه‌گیری آن را مشخص و روی نحوه نگهداری و بازیابی آن تصمیم‌گیری می‌کند.

قدم نهم : مقایسه عملکرد واقعی با اهداف پیش‌بینی شده

در قدم نهم عملکرد واقعی توسط صاحبان فرآیند با اهداف پیش‌بینی شده مقایسه شده و روی ضرورت اقدامات اصلاحی تصمیم‌گیری می‌شود. با مقایسه عملکرد واقعی سه حالت امکان دارد رخ دهد.

- ۱- عملکرد واقعی برابر اهداف تعیین شده باشد.
- ۲- عملکرد واقعی بیشتر از اهداف تعیین شده باشد.



۳- عملکرد واقعی کوچکتر از اهداف تعیین شده باشد. در حالت دوم و سوم نیاز به اقدام اصلاحی است.

قدم دهم : تعیین اقدام اصلاحی

در این قدم صاحبان فرآیند با بررسی عملکرد واقعی و اهداف برای تحت کنترل نگهداشتن فرآیند روی اقدام اصلاحی تصمیم‌گیری می‌کنند البته تعیین نوع اقدام اصلاحی جزء فرآیند ارزیابی عملکرد نیست و از فعالیتهای فرآیند بهبود عملکرد می‌باشد. در صورتیکه اقدام اصلاحی مورد نیاز باشد با مراجعه به قدم یازدهم فرآیند ادامه می‌یابد.

قدم یازدهم : اعمال تغییرات برای تحت کنترل بودن فرآیند

صاحبان فرآیند با اعمال تغییرات سعی می‌کنند که فرآیند را تحت کنترل نگاه داشته و تغییرات آن را از بین ببرند. در صورتیکه اعمال تغییر روی سایر فرآیندهای سیستم تأثیر بامعنی بگذارد بایستی قبل از اعمال تغییر از طریق کمیته راهبری هماهنگی لازم صورت گیرد. در غیراینصورت ممکن است با اصلاح یک فرآیند سایر فرآیندها از کنترل خارج شده و در نهایت خروجی سیستم نسبت به اهداف تعیین شده بدتر شود.

قدم دوازدهم : تغییر اهداف عملکردی فرآیند ؟

ممکن است در اثر پدیده یادگیری یا در اثر هدف‌گذاری نامناسب نیاز باشد که اهداف بهبود یابند در این قدم روی تغییر اهداف تصمیم‌گیری می‌شود. اگر صاحبان فرآیند به این نتیجه برسند که اهداف نیاز به تغییر ندارند با مراجعه به قدم هشتم فرآیند جریان پیدا می‌کند. ولی اگر با بررسی‌های لازم، صاحبان فرآیند به این نتیجه برسند که اهداف باید تغییر کنند. لازم است پیشنهاد تغییر اهداف را به کمیته راهبری ارجاع دهند در این صورت فرآیند از قدم سیزدهم جریان می‌یابد.

قدم سیزدهم : تغییر محصولات یا خدمات سیستم ؟

کمیته راهبری حداقل سالی یکبار باید روی محصولات و خدمات سیستم بازنگری کرده و نیاز به تغییر در استراتژی سیستم را بررسی نماید. اغلب تغییر اهداف فرآیند باعث برهم زدن تعادل سیستم می‌شود لذا تغییر اهداف فرآیند باید در کمیته راهبری طرح شده با بررسی اثرات آن روی عملکرد سیستم و عملکرد سایر فرآیندهای سیستم تغییر اهداف فرآیند مورد تصویب قرار گیرد. در صورتیکه کمیته راهبری با بررسی‌های انجام شده دریابد که تغییر در محصولات یا خدمات سیستم مورد نیاز نیست و تغییر اهداف عملکرد فرآیند نیز روی سایر فرآیندها تأثیر نداشته و فقط یک تغییر داخل فرآیندی می‌باشد لذا تغییر اهداف را تصویب کرده به صاحبان فرآیند مجوز اعمال تغییر را می‌دهد. که در اینصورت فرآیند ارزیابی عملکرد از قدم ششم مجدداً به جریان می‌افتد. اما اگر کمیته راهبری با انجام بررسی و کار کارشناسی به این نتیجه برسد که محصولات یا خدمات و استراتژی سیستم باید تغییر داده شود در این صورت فرآیند ارزیابی عملکرد از قدم دوم ادامه پیدا می‌کند همچنین اگر کمیته راهبری با بررسی پیشنهاد ارائه شده از طرف صاحبان فرآیند برای تغییر اهداف به این نتیجه برسد که تغییر در اهداف یک فرآیند خاص، تأثیر روی سایر فرآیندها نیز خواهد گذاشت کمیته راهبری لازم است با هماهنگ کردن صاحبان کلیه فرآیند اقدام به صدور مجوز تغییر کرده و سایر صاحبان فرآیند را نیز ملزم به انجام تغییرات برنامه‌ریزی شده نماید در این صورت فرآیند از قدم ششم به جریان می‌افتد. همانطوریکه در شکل (۴) ملاحظه می‌شود رویکرد ترکیبی پیشنهادی هم سیستم و فرآیندهای آن را در بر می‌گیرد و هم رویکردی دینامیک و پویا است.

۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

اگر فعالیتی قابل اندازه‌گیری نباشد قابل کنترل نخواهد بود و اگر قابل کنترل نباشد قابل مدیریت نخواهد بود. ارزیابی عملکرد از فعالیتهای مهم و اساسی پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع می‌باشد. در این مقاله با مرور رویکرد طراحی سیستم فرآیندی و رویکرد نظام یافته و نقد و بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، و با استفاده از رویکرد سیستمی متدولوژی ترکیبی برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد پیشنهاد گردید. توجه به مشارکت پرسنل، کل‌نگری، دینامیک و پویا بودن متدولوژی از ویژگی‌های بارز آن می‌باشد.

۶- مراجع

1-Broadbent, Mick, Measuring Business Performance, Published by The chartered Institute of Management Accountants, 1999.

2.Globerson, shlomo, Performan ce Criteria and Incentive Systems, Elsevier Science Publishing Company Inc.,1985



3. Neely, A., Bourne, M., Kennerley, M., Performance measurement system design : developing and testing a Process-based approach, International Journal of Operations & Production Management, vol.20No .10,2000, PP.1119-1145
4. Bond, T .C., The role of performance measurement in continuous improvement, International Journal of Operations & Production Management, vol.19No .12,1999 , PP.1318 - 1334
5. Neely, A ., The performance measurement revolution : Why now and What next ?, International Journal of Operations & Production Management, vol.19No .2,1999 , PP.205 - 228
6. Bititci, U .S., Turner, T., Dynamics of performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, vol.20No .6,2000, PP.692 704
7. Bourne, M ., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K., Designing, implementing and updating performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, vol. 20No .7,2000, PP.754 771
8. Lebas, M .J., Performance measurement and performance management, International Journal of Production Economics, 4,1995, PP .23 – 35.
9. Nilsson, F ., Olve, N., Control systems in multibusiness companies : from performance management to strategic management, European Management Journal, vol.19No .4,2001, PP . 344 – 358