

ترازایی (Benchmarking) و مدیریت عملکرد

پیمان پرویز راد
گروه کارشناسان ایران

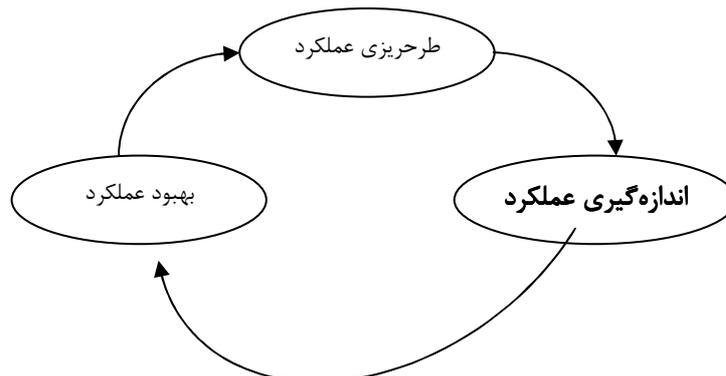
مقدمه

نقش سازمان در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنچنان برجسته است که سازمانهای هر جامعه را گردونه‌های تحقق اهداف آن می‌دانند. واقعیت آن است که سازمان‌ها به چند دلیل از ارکان ضروری زندگی انسان‌ها محسوب می‌شوند، آنها به جامعه خدمت می‌کنند، ما را قادر می‌سازند تا کارهایی را انجام دهیم که بدون وجود آنها از عهده آنها بر نمی‌آید، جریانی از دانش و آگاهی ارائه می‌کنند که می‌تواند زمینه ساز توسعه فردی و رشد و سعادت بشر گردد.

با در نظر گرفتن این اهمیت و نقش و تاثیرهای گوناگونی که سازمان‌ها دارند، امروزه توجه فزاینده‌ای به ابعاد مختلف آنها از جمله فرآیندها، سیستم‌ها و به ویژه آنچه که سازمان بدان دست می‌یابد - عملکرد - می‌شود. از طرف دیگر، هیچ سازمانی نمی‌تواند چندان اثر بخش باشد مگر اینکه برای آنچه که می‌خواهد انجام دهد برنامه‌ای داشته باشد. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج عالی نیز بدون داشتن برنامه‌ای که در قالب یک نظام منسجم و یکپارچه تدوین شده و به اجرا در بیاید، بسیار دشوار خواهد بود. این نظام تحت عنوان نظام مدیریت عملکرد شناخته می‌شود.

اجزاء اصلی و مراحل اجرای مدیریت عملکرد

- الگوی مدیریت عملکرد که در شکل (۱) نشان داده شده است، شامل سه جزء اصلی می‌باشد:
- طرح‌ریزی عملکرد: شامل تعیین اهداف عملکردی در سطوح مختلف سازمانی، شناسایی فعالیت‌های لازم در راستای دستیابی به نتایج مورد انتظار، و انجام سازماندهی مناسب
 - اندازه‌گیری عملکرد: فرآیندی که میزان پیشرفت را در جهت کسب اهداف تعیین شده ارزیابی می‌کند و شامل اطلاعات مربوط به کارایی منابع تبدیل شده به خروجی‌ها (کالا و خدمت)، کیفیت این بروندها، و نتایج می‌باشد.
 - بهبود عملکرد: مجموعه‌ای از یک یا چند فعالیت یا پروژه هماهنگ که جنبه اصلاحی و یا پیشگیرانه دارد.



شکل (۱): اجزاء اصلی مدیریت عملکرد

- در این راستا برای اجرا مدیریت عملکرد در یک سازمان نمونه معمولاً مراحل زیر انجام می‌شود:
- مرحله (۱): تعیین رسالت سازمان و اهداف عملکردی استراتژیک
 - مرحله (۲): ایجاد مسئولیت پذیری در برابر عملکرد
 - مرحله (۳): برقراری نظام یکپارچه اندازه‌گیری عملکرد
 - مرحله (۴): ایجاد فرآیند یا نظامی برای گردآوری داده‌ها به منظور ارزیابی عملکرد
 - مرحله (۵): فراهم آوردن فرآیند یا نظامی برای تحلیل، بازنگری، و گزارش کردن داده‌های مربوط به عملکرد



مرحله (۶) : تدارک دیدن نظام یا فرآیندی جهت استفاده از اطلاعات مربوط به عملکرد البته لازم به یادآوری است که مرحله سوم ، ایجاد مسئولیت پذیری نسبت به عملکرد ، فرآیندی است که در همه مراحل دیگر نیز وجود دارد و در واقع شرط اساسی برای کارایی و اثربخشی برنامه مدیریت عملکرد محسوب می شود .

جایگاه ترازبایی در مدیریت عملکرد

ترازبایی که از آن به عنوان روشی نظام مند برای شناسایی ، اندازه گیری و مقایسه فرآیندها و فعالیت های یک سازمان با سازمان (های) دیگر به منظور ایجاد بهبود یاد می شود ، جایگاه ویژه ای در نظام مدیریت عملکرد دارد . جایگاه عام ترازبایی در نظام فوق این است که خود برنامه مدیریت عملکرد سازمان و هر یک از اجزاء یا فعالیت های آن به منظور یادگیری و ایجاد بهبود در آن با سازمان های دیگر مورد مقایسه قرار گیرد . این امر می تواند در بسیاری از شرکت های ایرانی که چه بسا برای اولین بار سعی در استقرار نظام مدیریت عملکرد دارند و یا در اجرای آن با مشکلاتی روبرو هستند مورد توجه قرار گیرد . جایگاه خاص ترازبایی نیز مربوط به جزء سوم الگوی مدیریت عملکرد یعنی بهبود عملکرد سازمان می باشد . در این راستا بسیاری از صاحب نظران بر این باورند که ترازبایی می تواند از دوباره کاری های فراوانی جلوگیری نماید و به قول معروف از اختراع مجدد چرخ اجتناب گردد . مهمترین و باارزش ترین مزیت ترازبایی آن است که سازمان را فراتر از مفاهیم ذهنی (Paradigms) موجود خود می برد و امکان توجه به بسیاری از راه حل های دیگر را فراهم می آورد . در واقع مهمترین دلایلی را که موجب می شود سازمان ها به ترازبایی روی آورند عبارتند از :

- ♦ نیاز به تغییر در سازمان و پاسخگویی مناسب به آن
- ♦ ارتقاء و بهسازی عملکرد
- ♦ صرفه جویی در زمان برای انجام تغییر
- ♦ کمک به تعیین اهداف اثر بخش و اندازه گیری بهره وری
- ♦ تشویق به یادگیری ، تفکر خلاق ، و نوآوری
- ♦ درک بهتر رقبا و بویایی صنعت
- ♦ حصول اطمینان از در نظر گرفتن بهترین ها در فعالیت ها فرآیندها
- ♦ تاکید بر توجه به نیازهای متغیر مشتریان

مزایای ترازبایی

علاوه بر موارد فوق مهمترین مزایای مورد انتظار از ترازبایی را می توان به شرح زیر دانست :

- ♦ بهبود فرآیندهای حیاتی (از جمله رضایت مشتری ، کاهش هزینه ، و ...)
- ♦ تعیین اهداف مبتنی بر بازار
- ♦ دستیابی به توسعه شغلی و اشتیاق فردی از طریق توجه به بهترین ها
- ♦ شناسایی فرصت های بهبود
- ♦ افزایش رقابت پذیری
- ♦ به چالش کشاندن روش انجام فعالیت ها
- ♦ برقراری تماس ها و ارتباطات کاری
- ♦ کاهش زمان بهبود (فرآیند) و تقویت یادگیری

نحوه انجام ترازبایی

سازمان ها اغلب فرآیند ترازبایی خاص خود را طراحی و اجرا می کنند تا به بهترین وجه با نیازها و وضعیت موجود خویش انطباق و هماهنگی داشته باشند . این کار از یک فرآیند چهار مرحله ای (شرکت IBM) ، تا یک فرآیند ده مرحله ای (شرکت زیراکس) ، و یا حتی بیشتر می تواند متفاوت باشد . علی رغم تفاوت در مراحل باید دانست که تمامی آنها دارای عناصر و عوامل مشترک هستند . آنچه که در این مقاله می آید الگویی ساده و موفق است که از طرف مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا (APQC) توصیه شده و شامل چهار فاز می باشد :

- طرح ریزی: تهیه طرح مطالعه ترازبایی ، انتخاب تیم ، انتخاب همکاران ، و تحلیل فرآیند
- گردآوری داده ها : تهیه و بکارگیری ابزار گردآوری ، کسب نتایج ، و پیگیری
- تحلیل : تحلیل فواصل عملکرد و شناسایی بهترین اقدام ها ، روش ها ، و توانمند سازها



اتخاذ و بهبود : انتشار یافته‌ها ، تهیه طرح بهبود ، و اجرای طرح
هریک از مراحل فوق دربرگیرنده عناصر و فعالیت‌های گوناگونی می‌شود که در زیر به هر یک از آنها به طور مختصر پرداخته می‌شود .

مرحله طرح ریزی

تشکیل تیم ترازیبی و ارائه آموزش‌های لازم
تحلیل و مستند سازی فرآیندها / فعالیت‌های موجود مرتبط
شناسایی دامنه و حدود مطالعه برای تیم
شناسایی مشتریان اصلی
شناسایی فرآیندهای فرعی ، به ویژه موارد دچار مشکل
شناسایی عوامل حیاتی موفقیت برای هر یک از زمینه‌ها و تهیه معیارهای لازم
تعیین دامنه مطالعه ترازیبی
تهیه بیانیه ای که بیانگر هدف و منظور اصلی از انجام این کار باشد
تدوین معیارهای لازم برای تعیین و ارزیابی همکاران ترازیبی
شناسایی همکاران ترازیبی مورد نظر
تعریف طرح گردآوری داده‌ها و تعیین نحوه استفاده ، اداره و توزیع داده‌ها
شناسایی نحوه اجرای بهبود

مرحله گردآوری

مرحله گردآوری داده‌ها در ترازیبی خود شامل دو جزء اصلی می‌باشد : گردآوری داده‌های ثانویه (اینترنت ، کتابخانه ، سازمان‌های تخصصی) ، و گردآوری داده‌های اولیه (گردآوری داده‌ها از همکار ترازیبی) .

♦ گردآوری داده‌های ثانویه :

انجام پژوهش ثانویه با استفاده از منابعی نظیر کتابخانه‌ها ، مجلات و متخصصان
ارزیابی نتایج گردآوری داده‌ها و شناسایی همکاران بالقوه ترازیبی
تهیه ابزار گردآوری داده‌ها نظیر فرم‌ها ، پرسشنامه‌ها ، یا جداول ماتریسی
آزمون مقدماتی ابزار به منظور حصول اطمینان از قابلیت کاربرد آن
بازنگری اطلاعات ثانویه از نظر قابلیت استفاده و کاربرد
شناسایی و تماس با همکاران و تهیه فهرست شرکت کنندگان
گردآوری داده‌های اولیه :
تهیه پرسشنامه تفضیلی گردآوری داده‌ها بر پایه نتایج حاصل از مرحله قبل
انجام بررسی ترازیبی با استفاده از پرسشنامه ، مصاحبه تلفنی یا بازدید میدانی بر حسب مورد

مرحله تحلیل

مرحله تحلیل در پروژه ترازیبی می‌تواند کسل کننده ترین و در عین حال با ارزش ترین مرحله فرآیند باشد . موارد زیر در این مرحله باید مد نظر قرار گیرد :

مقایسه داده‌های مربوط به عملکرد فعلی با داده‌های همکار
تنظیم و تلفیق داده‌ها
مقایسه پذیر کردن داده‌ها
شناسایی موارد در نقص داده‌ها و انجام اقدام لازم در این خصوص
شناسایی اقدامات برتر
فعالیت‌هایی که همکاران انجام می‌دهند و شما نمی‌کنید
شناسایی نحوه انجام این فعالیت‌ها
تشخیص عواملی که موجب تسهیل در عملکرد برتر می‌شود (فراهم سازها)
تدوین استراتژی لازم برای پر کردن شکاف‌های شناسایی شده
ارزیابی قابلیت سازگاری فرآیندها با فعالیت‌های تازه



شناسایی فرصت‌های بهبود

تهیه طرح اجرا

مرحله اجرای بهبود

شاید بتوان گفت که به اجرا درآوردن بهبودهای شناسایی شده در مرحله تحلیل، دشوارترین مرحله‌ای است که می‌تواند در صورت عدم اجرای موثر، موجب شکست نهایی پروژه ترازایی شود و موجب اتلاف هزینه‌ها و زمان‌های تخصیص یافته گردد.

چهار عاملی که در این مرحله مورد توجه قرار گیرند، عبارتند از:

۱- اجرای طرح

تعیین اهداف واقعی برای بهبود

کسب پشتیبانی از تغییر توسط مدیریت و کارکنان

انجام هماهنگی‌های لازم

۲- پایش و گزارش پیشرفت

شناسایی موفقیت‌ها و ضعف‌ها

تقدیر از تلاش‌ها

۳- مستند سازی مطالعه

انتشار نتایج در داخل و خارج از سازمان

کمک به ارتباطات داخلی و انتقال اقدام‌های برتر

۴- طرح ریزی بهبود مستمر

شناسایی فرصت‌های جدید برای ترازایی

تعیین اهداف جدید

نتیجه‌گیری

ترازایی و مدیریت عملکرد ارتباط پیوسته و نزدیکی با هم دارند. مهمترین کاربرد ترازایی در مدیریت عملکرد در مرحله‌ای است که از اطلاعات ناشی از اندازه‌گیری عملکرد برای شناسایی و انجام اقدام‌های بهسازی استفاده می‌شود. با این حال باید توجه داشت که ترازایی نیز مانند هر ابزار دیگر مدیریتی، درمان هر دردی در سازمان‌ها نبوده و همواره در کنار سایر فرآیندها و سیستم‌ها نقش موثر خود را ایفا می‌کند. عامل کلیدی موفقیت در ترازایی علاوه بر تعهد مدیریت، اجرای فعالیت‌های بهبودی است که ضروری تشخیص داده می‌شوند که این امر نیز بدون مشارکت کارکنان مرتبط امکان پذیر نمی‌باشد.

فهرست منابع

Bacal, Robert. Performance Management, Mc Grow- Hill, 1999

PBM SIG. The Performance-Based Management Handbook, Oak Ridge Institute for Science and Education, 2001

PEA. Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology.

DOE. Guidelines for Performance Management, Office of Human Resources and Administration.