



## مدیریت عملکرد و تعمیر هواپیمای در حال پرواز

جواد کامیابی  
وزارت نفت

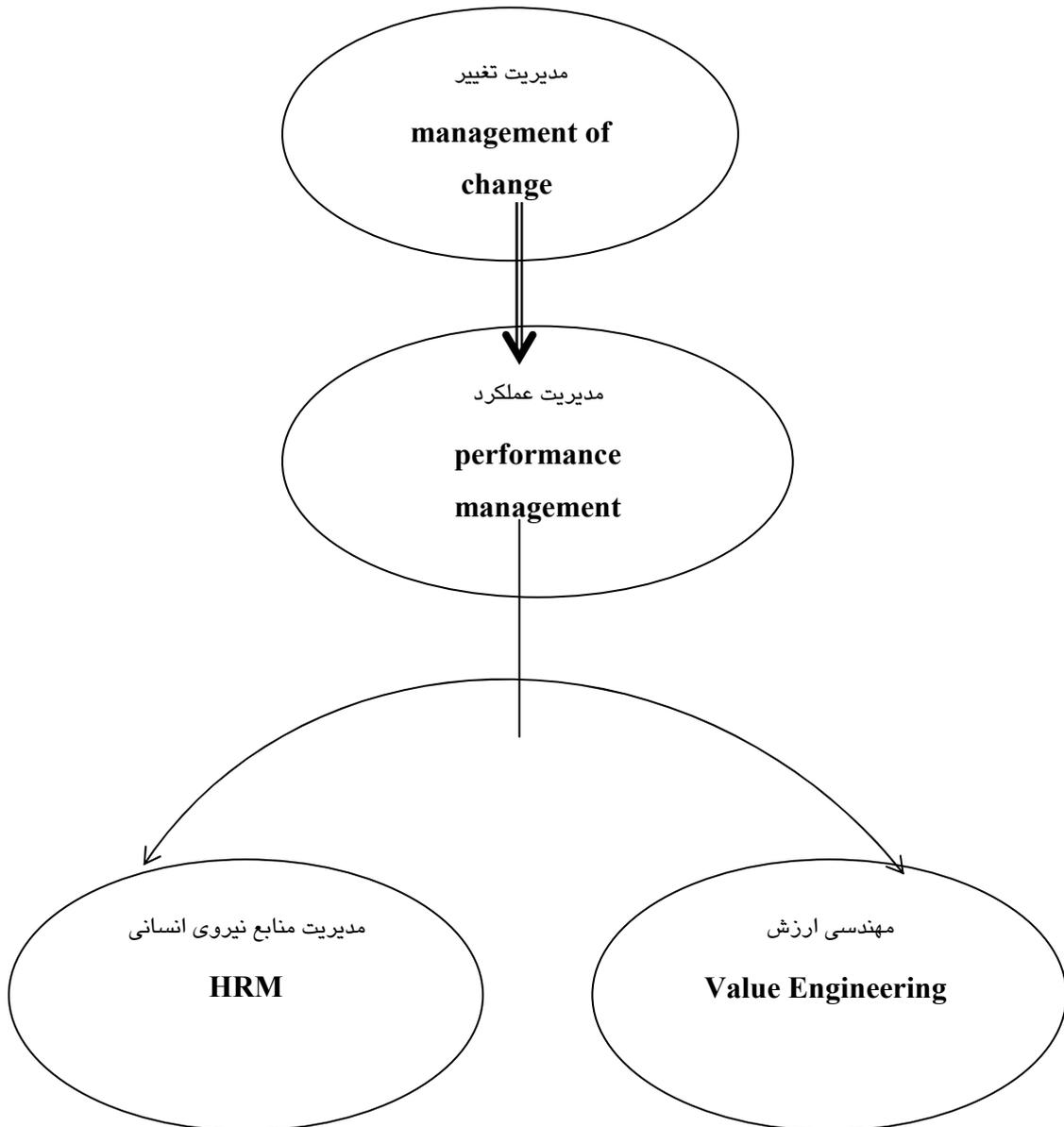
فرآیند مدیریت عملکرد در شرایط کنونی جامعه ما شباهت زیادی به تعمیر هواپیمای در حال پرواز دارد زیرا در عصری قرار گرفته ایم که رقابت ها شدید و بی رحمانه است و زمان در دست بسیار تنگ و زودگذر است. در شرایط موج و سرعت متغیر کنونی جهان هر تصمیمی که گرفته میشود ارزش اجرایی آن برای همان روز و شاید همان ساعت و اگر اغراق نباشد در غالب اوقات برای همان لحظه می تواند مفید باشد. (رجوع شود به نمودار شماره ۱۲). به بیان دیگر شرایط به گونه ایست که در مورد هواپیمای در حال پرواز صادق است یعنی خلبان و مهندس پرواز باید شایسته ترین باشند تا بتوانند هواپیمای در حال پرواز را با سرعت تعمیر نموده و سلامت در مقصد فرود آورند. امروزه روند تحولات بگونه ایست که ثنوری های سنتی مدیریت دیگر پاسخگوی مسائل و مشکلات روبرو نخواهد بود. یکی از کاملترین تعریف های مدیریت که توسط استاد دانشگاه هاروارد آقای Harold Koontz بیان شده اینست:

«مدیریت هنر انجام کارها بوسیله دیگران و مردمی است که بطور رسمی در گروه ها سازماندهی شده اند- هنر آفرینش فضایی است که مردم بعنوان فرد و در همکاری با دیگران در جهت دستیابی به اهداف گروهی حرکت کنند- هنر برداشتن موانع از سر راه چنین عملکردی است.»

مسائل مهمی که در این تعریف گنجانده نشده نقش عامل زمان، نحوه انجام کارها و هنر پیش بینی و پیشگیری از بروز موانع می باشد. چنانچه افراد، گروه ها و سازمانها در جهت اهداف از پیش تعیین شده حرکت کنند ولی روند پیشرفت کارها سرعت لازم را نداشته و یا در موقع تعیین شده به اهداف نایل نشویم تدابیر مدیریت در هم ریخته و نتیجه ای حاصل نمی گردد. و باز چنانچه نحوه انجام کارها به بهترین وجه ممکن نباشد بروز زیان و ایجاد ضایعات دور از انتظار خواهد بود و سوم اینکه بجای برداشتن موانع سر راه مدیریت عملکرد باید به هنر پیش بینی و پیشگیری از بروز موانع نیز مجهز باشد. طرح های ناتمام و نیمه کاره رها شده از جمله مواردی است که اغلب عنوان میشود بعلت نبود یا کمبود اعتبار ناتمام مانده در حالیکه با یک نگاه کارشناسانه می توان گفت که ضعف مدیریت در عملکرد عامل غالب ناتمام ماندن طرح هاست. مدیریت عملکرد تاثیرگذار یعنی برداشتن مانع پیش رو و یافتن بموقع منابع لازم و بیابان بردن بموقع طرح تحت مدیریت خود است. زمانی صاحب نظران مدیریت عملکرد تاکید داشتند که کارایی در مدیریت شرط اصلی است اما امروزه کارآئی و اثربخشی به تنهایی کارساز نیست بلکه خلاقیت و نوآوری در کارها و طرح ها می تواند کارساز باشد و باز گروهی از کارشناسان خلاقیت و نوآوری را یک مقوله میدانند در حالیکه خلاقیت (Creativity) بمعنی اختراع و بوجود آوردن اثری جدید بوده و نوآوری (INNOVATION) بمعنی ایجاد تغییرات و بهبود روشها است. و این موضوع به دنبال خود اصطلاح مدیریت تغییر (Management of change) بوجود آورده است. که در دل این اصطلاح مدیریت عملکرد و در متن مدیریت عملکرد منابع نیروی انسانی و برخورد استراتژیک با این مقوله است. بنابراین جدیدترین تحولات مدیریت عملکرد باید در برگیرنده و ترکیبی از عناصر کارآئی، خلاقیت، نوآوری و تغییرات در جهت بهبود روشها با شرکت فعال منابع نیروی انسانی یک سازمان یا یک واحد اقتصادی بوده و ارتقای پیوسته کیفیت کالا و خدمات تولیدی نیز مد نظر باشد.

از حدود نیم قرن پیش در صنایع پیشرو جهان بویژه در آمریکا برای بررسی عملکردهای صنعتی و طرح ها شیوه ای متداول شده بنام مهندسی ارزش (Value Engineering) که به تجزیه و تحلیل فنی عملکردها می پردازد و بر مبنای آن گروه های کارشناسی تشکیل شده و به نقد و بررسی و بهبود فنی مراحل تولید، ساخت و یا انجام کارها اقدام می کند در حقیقت بیشتر ارتقای کارهای ویژه (Functions) در مراحل اجرای طرح های مهندسی مورد توجه این نظام فنی می باشد. با وجودیکه مدیریت عملکرد در یک دهه اخیر معمول گشته و نظام مهندسی ارزش مقدم بر آن بوده و حدود نیم قرن پیش معمول گشته در شرایط حاضر می تواند زیرمجموعه مدیریت عملکرد قرار بگیرد به نحویکه در نمودار شماره ۱ مشخص گردیده است:

نمودار شماره ۱- مدیریت عملکرد بعد از ایجاد تغییر، کوتاه کردن مراحل کار و بهبود عملکرد نیروی انسانی



## ۱- مهندسی ارزش و تحلیل عملکردها

برپایه مهندس ارزش یا نظام فنی تجزیه و تحلیل عملکردها رابطه و معادله زیر بدست می آید:

حاصل عملکرد و عرضه آن

$$\text{ارزش} = \frac{\text{هزینه پیش بینی یا انجام شده}}{\text{Performance \& Delivery}} \times \text{cost}$$

(Value= )

هرچند مهندسی ارزش در کوتاه کردن مراحل ساخت یا تولید و طرح های صنعتی اعمال می شود با وجود بر این در سایر طرح ها نیز می تواند کاربرد داشته باشد. بر طبق چنین نظام فنی تجزیه و تحلیل عملکرد بعنوان نمونه در مورد تبدیل یک استان کشور به چند استان باید مزایای عملکردها را پس از تقسیم استان پیش بینی نموده و به واحد پولی تبدیل نمائیم و در صورت کسر قرار دهیم. عبارت دیگر تمرکززدایی و سهولت تصمیم گیری و اجرای طرح ها و عدم نیاز به رفت و آمد به یک مرکز و کم شدن بوروکراسی و تفویض اختیارات اجرایی به مقامات محلی بعد از تقسیم و صرفه جویی احتمالی در وقت و ایاب و ذهاب ها جملگی تبدیل به مزایای عملکرد شده و در صورت کسر قرار می گیرد. از سوی دیگر کلیه هزینه های پیش بینی شده برای اجرای چنین طرحی از جمله هزینه های تأمین ساختمانها و فضاهای جدید اداری و حقوق مسئولان و استانداران جدید و ایجاد اختلافات احتمالی و تنش های جدید ناشی از اجرای طرح تقسیم نیز محاسبه شده و در مخرج کسر قرار می گیرد. هر قدر حاصل تقسیم صورت بر مخرج از عدد ۱ بیشتر باشد ارزش اجرای طرح بالاتر است و چنانچه حاصل تقسیم زیر عدد ۱ باشد اجرای طرح توجیه اقتصادی نخواهد داشت.

اما آنچه بیش و پیش از هر اقدامی در زمینه تجدیدنظر در تقسیمات کشوری مهم بنظر می رسد در طول و عرض جغرافیایی استانها و ایالات نیست در قومیت ها هم نیست بلکه جامعه ما از تمرکز شدید نظام مدیریتی رنج می برد که از زمان حاکمیت استبداد فتودالی به ارث رسیده. در یک نظام پارلمانتاریزم نظام مدیریت عملکردها نیز باید بر پایه فدرالیزم استوار باشد بدین معنی که کلیه امور اعم از مسائل اداری و عمرانی استانها یا ایالات و یا واحدهای جغرافیایی دیگری که پیش بینی می گردد در همان محل حل و فصل گردد و تصمیم گیری توسط مقامات محلی برگزیده مردم بومی (نه منصوب از مرکز) انجام گرفته و به اجرا گذارده شود. بر اساس چنین نظام مدیریتی عملکردها بودجه کل کشور پس از تخصیص اعتبارات طرح های ملی نامتام به نسبت مساحت جغرافیایی و جمعیت هر استان سرشکن شده و در اختیار مقامات محلی هر استان قرار می گیرد تا اینکه بتدریج در تأمین منابع و مصرف به خودکفائی کامل رسیده و وابستگی به مرکز نداشته باشند و در داخل هر استان هم بهمین ترتیب به نسبت وسعت و جمعیت شهرها، بخشها و روستاها بودجه استانی تخصیص داده می شود. ضمن اینکه تمرکز سیاست خارجی و نیروی انتظامی و ارتش فدرال کماکان در مرکز بوده و همینطور پارلمان کشوری. نمونه موفق نظام های پارلمانتاریزم همراه با فدرالیزم کشورهای اروپائی از جمله آلمان و سوئیس می باشد. نظام ایالتی امریکا هم می تواند مورد مطالعه قرار گیرد. تجربه ناکام اتحاد جماهیر شوروی هم که به علت تمرکزگرایی شدید و مدیریت متمرکز حاکم منجر به فروپاشی شد نیز برای مطالعه پیش رو داریم.

بهر صورت چنانچه تصمیم به تبدیل استان خراسان به چند استان جدی است راه حل مسئله این است که ابتدا از دورترین شهر به مشهد برای اولین مرکز استان جدید مثلاً بیرجند در نظر گرفته و بطور آزمایشی اجرا گردد و با تخصیص اعتبار کافی بر حسب وسعت و جمعیت آن منطقه اقدام نمود و تلاش عمومی برای عمران و آبادی استان جدید التاسیس انجام گردد و در سالهای بعد باز هم بهمین ترتیب دورترین شهر دیگر نسبت به مشهد برای تبدیل به استان در نظر گرفته و اجرا گردد. توجیه چنین رویکردی برای مردم و نمایندگانشان مشکل نخواهد بود چون این تصمیم و اقدام بسیار ضابطه مند خواهد بود.

## ۲- مدیریت منابع نیروی انسانی و تأکید بر بهبود عملکرد

در بررسیهای انجام شده چنین بنظر می رسد که یک مدل پذیرفته شده جهانی مدیریت عملکرد وجود ندارد. این واژه از آمریکا طی دهه گذشته سرچشمه گرفته و ناظر بر مجموعه ای از فنون و شیوه هائی می باشد که به ارزیابی مستمر و بهبود عملکردها می پردازد. بگونه ایکه میزان پرداخت به هر یک از کارکنان رابطه مستقیمی با نتایج حاصله از عملکرد او دارد. بر طبق تعابیر جامعه شناسان صنعتی اگر راست است که مردم بزرگترین سرمایه ما هستند باید با مردم همان رفتاری بکنیم که با سایر سرمایه های ارزشمند خود می کنیم بدین ترتیب که اولاً انتظار عملکردی که برای آن سرمایه داریم بیان کنیم و ثانیاً پیشرفت حاصله در برابر انتظاری که میرفته نشان بدهیم و برای بهبود عملکرد در جائیکه انتظار بوده



اقدام کنیم. در واقع بجای پرداخت به خود نظام و ساختار سازمانی باید بدانیم چه اتفاقی در نظام و ساختار اداری بوقوع می پیوندد. برای چنین منظوری باید مقدم بر هر کاری ارزشهای چهارگانه گشاده روئی، درستکاری، اعتماد و احترام را در میان کارکنان و مدیران حاکم کنیم و بدنبال آن اهداف و برنامه های عملکرد گروهی و انفرادی را بطور ادواری برای مثال سه ماهه، شش ماهه، نه ماهه، یکساله و بیشتر را تدوین کنیم و نتایج عملکرد گروهی و انفرادی را با گفتگوی بین گروهی بررسی کنیم و چنانچه اعضای گروه به آموزش حرفه ای برای رسیدن به اهداف و برنامه های تعیین شده نیاز داشتند در تأمین آن نیز اقدام کنیم و متعاقب آن به بررسی نتایج حاصله از عملکردهای انفرادی و گروهی می پردازیم.

نحوه عملی چنین تدابیری بترتیب زیر خواهد بود:

۲-۱- تعیین اهداف روشن برای هر یک از کارکنان بر مبنای راهبرد سازمانی و راهبرد قسمتی که در تجزیه و تحلیل وظایف هر فرد در هر

قسمت مشخص می گردد.

۲-۲- بررسی و نشان دادن میزان پیشرفتی که در جهت اهداف تعیین شده حاصل گشته.

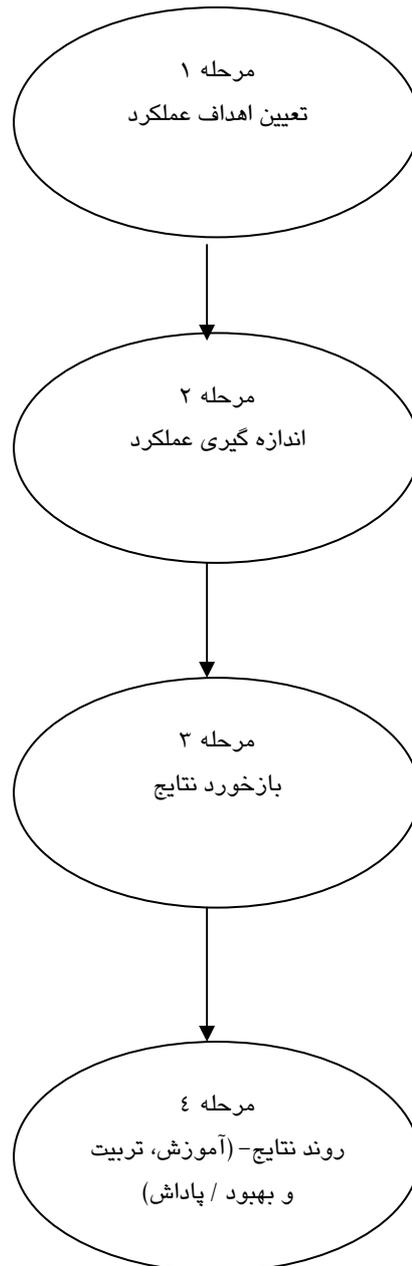
۲-۳- کاربرد نتایج حاصله از بررسی انجام شده برای تحکیم رفتار فردی کارکنان از طریق

۲-۴- برقراری نظام پاداش در برابر عملکرد و تشخیص نیاز آموزش و فراگیری حرفه ای آنها .

نمودار شماره ۲ چرخه مدیریت عملکرد مراحل بالا را بخوبی نشان می دهد:

نمودار شماره ۲

### چرخه مدیریت عملکرد



### ۳- تجارب جهانی و علل گرایش سازمانها و بنگاههای اقتصادی به مدیریت عملکرد

از جمله مزایایی که برای اعمال مدیریت عملکرد پیش بینی و حاصل شده موارد زیر می باشد:

۳-۱ کارکنان بیشتری توانسته اند به رقابت در بازار پرداخته و موفق شوند.

۳-۲ فرصتهای بیشتری در اختیار کارکنان قرار داده شده که در چشم انداز مدیریتی سازمان سهیم شده و با اهداف سازمان آشنائی بیشتری

پیدا کنند.

۳-۳ انتقال تصمیمات کلیدی به ساختار پایینی سازمان و مدیران صف و سرپرستان

۳-۴ پذیرش بیشتر مسئولیت و حساب پس دادن مدیران صف و ضرورت تصمیم گیری آنها

۳-۵ و در انتها ایجاد ساختار پاداش دهی با ارتباط روشن بین کارکنان و یا گروه کارکنان با عملکرد آنها

بدین ترتیب مدیریت عملکرد با ایجاد شوق و ذوق در مدیران و کارکنان چنین می نماید که آنها همگی در بوجود آوردن تغییرات سازمانی

نقش مهمی ایفا می کنند.

اینک به بررسی راه هائیکه ممکن است مدیریت عملکرد موجبات تغییر در سازمان را بوجود آورد می پردازیم:

در وحله اول اعلام ماموریت سازمان می باشد دوم با ایجاد ارتباط بین اهداف عملکرد کارکنان و اهداف سازمان کارائی آنان را افزایش می دهیم

سوم کارکنان را در تصمیم گیری مشارکت می دهیم چهارم از طریق گسترش تصمیم گیری در میان کارکنان به تجدید ساختار سازمان کمک می

کنیم پنجم مدیران را وادار به اداره امور می کنیم ششم ایجاد ارتباط بین پاداش و عملکرد انفرادی کارکنان می نمایم هفتم از نفوذ اتحادیه های

کارگری در امور می کاهیم و هشتم کارکنان را در جهت اهداف سازمانی تربیت می کنیم.

مدیریت عملکرد شاخص بیشترین تاثیرگذاری در تعیین اهداف استراتژیک سازمان و تعریف اهداف عملکرد واحد، قسمت، گروه و فرد می باشد.

چالش مدیران بالای سازمان در ایجاد تعهد میان کارکنان نسبت به ماموریت سازمان چیزی است که در سالهای گذشته اندیشه مدیریت بر مردم را

بوجود آورده است بگونه ایکه تعهد یکی از اهداف چهارگانه مدیریت منابع نیروی انسانی همراه با ارتقای سطح جامعیت استراتژیک، نرمش پذیری و

کیفیت می باشد. تعهد زمانی عملی خواهد شد که سه عامل وجود داشته باشد یک تمایل قوی در ادامه عضویت در سازمان دوم عقیده قوی و سوم

پذیرفتن ارزشها و اهداف سازمان و آمادگی بکارگیری تلاش زیاد به نیابت از سازمان.

عقیده کارشناسان بر این است که تعهد سازمانی در انتها به رضایت خاطر کارکنان و عملکرد بهتر و آمادگی آنان برای پذیرفتن تغییر منجر می

شود. مدیریت عملکرد فرصتی است عالی برای معرفی ماموریت و تحکیم استمرار بررسی منظم عملکرد فردی.

اثربخشی کارکنان با ایجاد ارتباط بین اهداف عملکردشان با اهداف سازمان بالا می رود. نمودار شماره ۳ ارزیابی اثربخشی منابع نیروی انسانی

را نشان می دهد.





نوشته های زیادی طی سالهای اخیر در مورد فعالیت منابع نیروی انسانی و نقش آنها در اجرای اهداف استراتژیک سازمان ها منتشر شده که ماحصل آن سه اصل پذیرفته شده زیر می باشد:

الف- هدف گذاری روشن و عالی موجب عملکرد بالاتر از اهداف سهل الوصول می شود. اهدافی که افراد را به تلاش بیشتر وامیدارد باعث پیشرفت می گردد نه اهداف جزئی و پیش پا افتاده.

### management change: AHUMANE Resource strategy Approach

تبدیل نماید

ج- تعیین اهداف زمانی به بهبود عملکرد کارکنان منتهی می شود که اولاً اهداف روشن و عالی باشند. ثانیاً کارکنان دارای توانایی کافی برای انجام آن داشته باشند و ثالثاً مدیران از این امر پشتیبانی نموده و گزارش منظم بازخورد سطح پیشرفت حاصل شده را بدهند. که بدنبال آن پاداش ملموس و شایسته مادی برای نیل به اهداف و انجام کار پرداخت خواهد شد.

بر اساس چنین فلسفه ای فقط کارکنانی شایسته دریافت پاداش می باشند که بهبود عملکرد داشته باشند چنانچه عملکرد آنها در سطح سال پیش از آن باشد هرچند هم خوب بوده کافی نخواهد بود. و مشکل مدیریت عملکرد دقیقاً در همین جا است که مدیران اطمینان بدهند فرصت دریافت پاداش فقط در اختیار کسانی است که بتوانند بهبود عملکرد داشته باشند.

نمودار شماره ۴- تابلو نشانه های پرداخت بر مبنای عملکرد...

نمودار شماره ۴

#### تابلو نشانه های پرداخت بر مبنای عملکرد، برقراری ارزشهای جدید و تصوراتی که باید منسوخ گردد.

نشانه های عملکرد	برقراری ارزشهای جدید	تصورات ضد عملکرد
تغیر شرایط پرداخت از نرخ کار یا طول خدمت به عملکرد انفرادی	نیاز به عملکردی کارکنان احساس عدالت با پرداخت مزد بیشتر به افراد با عملکرد بیشتر و مزد کمتر برای عملکرد کمتر	سازمان وفاداری و صداقت را ارج می نهد تجربه و سابقه شایسته حقوق بالاتری است زیرا باعث عملکرد بهتری می شود. سازمان صرفنظر از عملکرد به همه کارکنان حقوق برابر می دهد.
اهداف عملکرد در جهت اهداف سازمان بروشنی تعیین می گردد.	کارکنان بعنوان بخش کلیدی سازمان در جهت اهداف راهبری و هدایت می شوند.	کارکنان درون سازمان در انزوا قرار می گیرند و تنها مدیران با اهداف سازمان سر و کار دارند
مدیران هستند که عملکرد کارکنان را مشخص کرده و نشان می دهند.	مدیران باید مدیریت کنند. مدیران و همکاران زیر نظرشان باید نسبت به عملکردها حساس باشند.	مدیران در بادی امر کارشناسان فنی هستند و در مرحله بعدی مدیران اداره امور افراد می باشند.
پرداخت بعنوان پایه ای از ارتباط استخدامی است.	اتکاء به نفس در کارکنان مهم است نه اینکه همه کارکنان یکسان هستند.	مجموعه افراد مسئولیت تعیین میزان حقوق را دارند: مسئولیت بعهده دیگران است.
میزان اضافه حقوق باید با عملکرد فردی و سازمانی قابل توجیه باشد.	آگاهی بیشتر از هزینه کارگری در کارکنان و مدیران	سازمان همیشه توان پرداخت اضافه حقوق را دارد.

مسئله مهمی که در تعیین اهداف اجرایی برای کارکنان وجود دارد پذیرفتن اهداف برای اجرا توسط کارکنان می باشد. این در حالی است که مدیران در شرایط موجود تمایل دارند که اهداف تعیین شده را به کارکنان تحمیل کنند. البته ۲ دلیل وجود دارد که مدیران سعی دارند بجای مذاکره و توجیه اهداف به تحمیل اهداف بپردازند. اول اینکه مدیر کلیه اطلاعات مربوط به مدیریت عملکرد را در حیطه اختیارات خود می داند. او اهداف را تعیین می کند، اقدامات اجرایی را تعریف می کند، ارزیابی را هدایت می کند و میزان پاداش هم خود تعیین می کند. چنین مدیری بزعم خود قدرتی را که در مقامش وجود دارد برای خود نگهمیدارد و بدینوسیله کمتر مسئول اقدامات خود می باشد در حالیکه نظام مدیریت عملکرد با ایجاد تغییر در ساختار سازمانی مدیران را در برابر کارکنان نیز مسئول می سازد. شرکتهای موفق توانسته اند ارزشهای شفاف بودن و درستی را بوجود آورده و برقرار نمایند.



بررسی بازخورد و پیشرفت عملکرد نیز از اهمیت بالایی برخوردار است که در جلسات گروهی کارکنان بطور هفتگی، ماهیانه یا سه ماهه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

نوع جدید مدیریت در این است که مدیر پشتیبان و رهبر گروه، مربی و کارگشا باشد چنانچه کلیه شرایط پرداخت در برابر عملکرد رعایت گردد افزون بر سود مالی موجب ارضای خاطر و اعتماد بنفس بیشتر کارکنان می‌گردد که این خود نیز پاداش دیگری است.

#### ۴- وادار نمودن کارکنان به تصمیم‌گیری

یکی از راههای مهمی که مدیریت عملکرد موجبات تغییر سازمانی را فراهم می‌کند درگیر نمودن کارکنان در نظام تصمیم‌گیری است. همانطور که در بند ۳ تأکید شد ایجاد تعهد در کارکنان یکی از اهداف مدیریت منابع نیروی انسانی است. وادار نمودن کارکنان به تصمیم‌گیری در امور نیز مهمترین مرحله رسیدن به این هدف می‌باشد. تجربه نشان داده است که چنانچه فرصت قبول مسئولیت و تصمیم‌گیری در اختیار کارکنان گذارده شود برخورد آنها در طراحی کارها و تأمین رضایت اداری مثبت بوده و نتایج درخشانی را بوجود آورده است. با وجودیکه اجرای این امر توسط بعضی از کارشناسان سؤال برانگیز بوده معذالک از نظر مدیریت عملکرد درگیر نمودن کارکنان در روند تصمیم‌گیری موجب تشویق آنها برای ایجاد خلاقیت و تولید بیشتر و بهتر می‌گردد. دادن فرصت تصمیم‌گیری به کارکنان حتی پیش از آغاز نظام مدیریت عملکرد توصیه شده است بدین ترتیب که برای ارزیابی پرداخت به نسبت عملکرد و طراحی برنامه آن دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری تأکید شده است همچنین مسایلی از قبیل نحوه اجرای طرح، چگونگی اعمال آن و منابع لازم و آموزشی که باید تأمین گردد همگی نیاز به مشارکت کارکنان دارد. فرض مسلم بر این است که مشروعیت چنین طرح و برنامه‌ای از سوی کارکنان پذیرفته شده بگونه‌ایکه احساس نمی‌کند که این امر به آنها تحمیل شده. شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری از سوی دیگر برسمیت شناختن این فرضیه است که فقط مدیران نیستند که اندیشه و راه حل‌های خوب را در اختیار دارند. و باز این موضوع به کارکنان نشان می‌دهد که مدیران در اعمال نظام مدیریت عملکرد شفاف و صادق می‌باشند. راه دیگری که می‌توان افراد را در مراحل مدیریت عملکرد مشغول نمود مسئله خود ارزیابی است که از طریق آن کارکنان رأساً به ارزیابی عملکرد خود در برابر اهداف تعیین شده و برنامه‌هایی که به بهبود منتهی می‌گردد می‌پردازند و از این راه اغلب تجدیدنظر در تعیین اهداف عملکرد که در چرخه مدیریت عملکرد در نمودار شماره ۲ نشان داده شده را امکان‌پذیر می‌سازد.

بنابراین تجربه کارکنان بیش از مدیران به نقد و بررسی عملکرد خود می‌پردازند و مدیران هم بازخورد مثبت و اعتماد بیشتری به کارکنان پیدا می‌کنند.

#### ۵- مدیران صف و عملکرد آنها

مدیران صفی (مدیرانی که مستقیماً با تولید و ساخت و عملیات سروکار دارند مدیران صفی و مدیرانی که در مراکز اداری به خدمات پشتیبانی مشغولند مدیران ستادی نامیده می‌شوند) که غالباً آنها مهندسی و افراد فنی می‌باشند چندان علاقمند نیستند که به ارزیابی تکنسین‌ها و کارکنان زیر نظر خود بپردازند. در حالیکه نقش آنها در پیاده کردن مراحل نظام مدیریت عملکرد از اهمیت کلیدی برخوردار است. این مدیران با اظهار اینکه محدودیت بودجه دست ما را بسته، یا اینکه امور پرسنلی و تعیین میزان حقوق آنها در حیطه کاری ما نمی‌باشد و کار ما محدود به اجرای فن‌های فن‌های ام‌... می‌باشد خود را درگیر مدیریت به شیوه شناخته شده مدیریت منابع نیروی انسانی که دربرگیرنده مدیریت عملکرد می‌باشد نمی‌کنند. شاید چنین برخوردی از آنجایی می‌شود که باید برای اقدامات خود حساب پس بدهند. و تصور می‌کنند که برای ارزیابی عملکرد رو در روی کارکنان قرار می‌گیرند. بهمین علت ایجاد تغییر در ساختار سازمانی برای رفع این نقیصه و شرکت فعال مدیران صف در مراحل مختلف مدیریت عملکرد اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر تهیه و تدوین دستورالعمل‌های مناسب و مکتوب نمودن شرح وظایف مدیران صف در برخورد با امور کارکنان اجرای نظام مدیریت عملکرد را آسان می‌نماید.

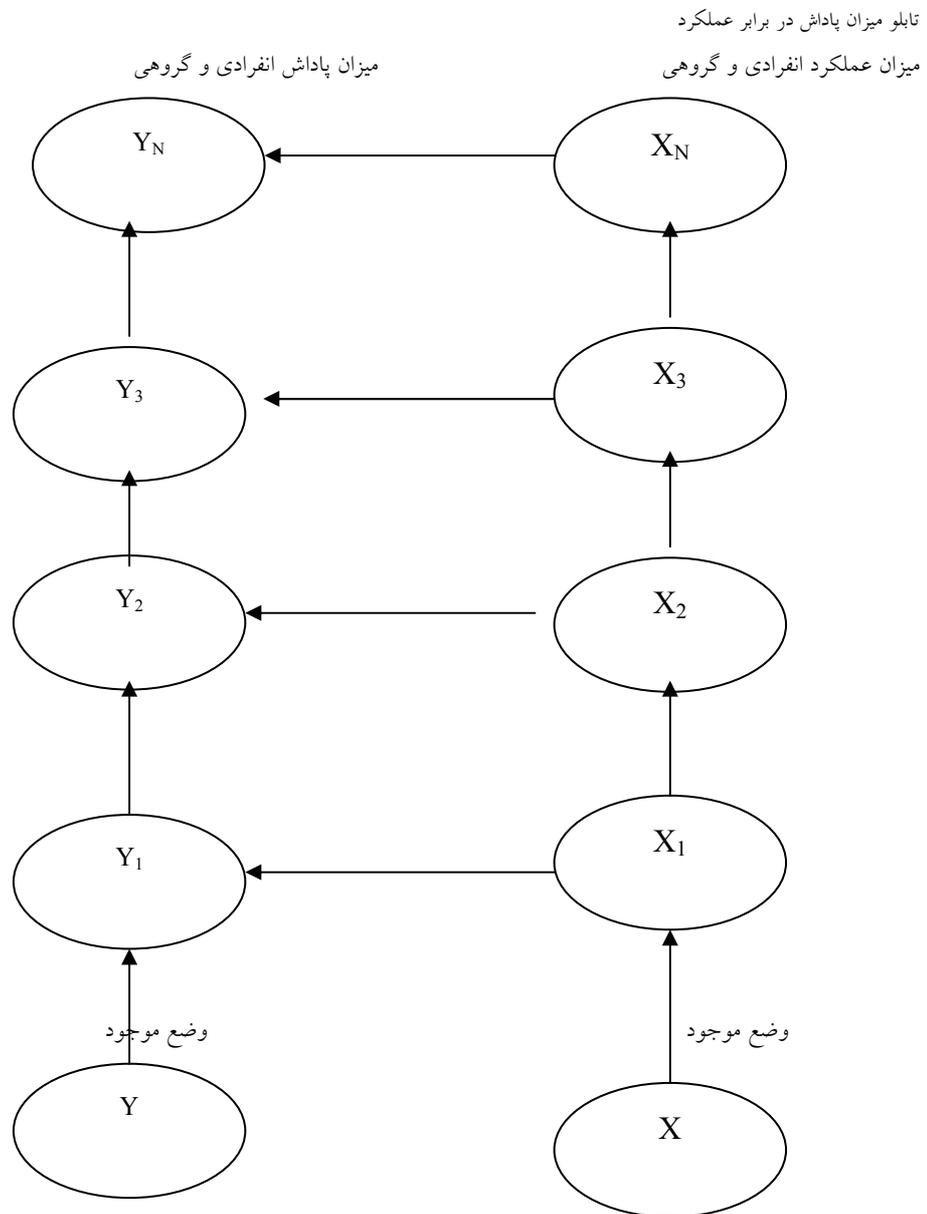
#### ۶- ایجاد ارتباط بین میزان پاداشها و عملکرد افراد

پرداخت به میزان عملکرد منظور غائی مدیریت عملکرد می‌باشد که در سالهای اخیر مورد توجه کارشناسان قرار گرفته. هرچند گروهی عقیده بر این دارند که انگیزه کاری کارکنان ممکن است کاهش یابد علی‌رغم کمبودهایی که در این نظام ممکن است وجود داشته باشد تغییراتی در سازمان بوجود می‌آورد که دارای پیامی است برای کارکنان مبنی بر اینکه فرهنگ اداری سازمان در حال تغییر است و اصطلاح کار به شیوه معمول تبدیل به انجام کار در سطح بهتر و بالاتر می‌شود. و به عبارت دیگر مفهوم پیام این است که سازمان "سختگیر" شده. فرهنگی که کارکنان حقوق و

مزایای خود را به هر ترتیب که کار کنند در پایان ماه دریافت می کنند از نظر مدیریت عملکرد منسوخ می گردد همانطور که در نمودار شماره ۴ “ تابلو نشانه های پرداخت بر مبنای عملکرد...” نشان داده شده، شیوه جدیدی از پرداخت به کارکنان معرفی می گردد. پرداخت جدید برای برقراری مدیریت پاداشها مفید بوده و استراتژی جدید سازمانی را بوجود می آورد. نمودار شماره ۵ تابلو میزان پاداش در برابر عملکرد را نشان می دهد. در سازمان هائیکه به عرضه خدمات اشتغال دارند مدیریت عملکرد به آسانی قابل اجرا نمی باشد با وجود بر این نمونه موفق وجود دارد که در راه آهن انگلیس اجرا شده و بسیار نتیجه بخش بوده است.

۱-۶- مطالعه موردی واگذاری عملیات راه آهن انگلستان به بخش خصوصی می تواند برای برنامه ریزان کشور ما مفید واقع گردد. چند سال پیش عملیات اداره امور راه آهن دولتی انگلیس به ۲۵ شرکت خصوصی واگذار شد. یکی از این شرکتها (Midland Main Line) خط میدلند می باشد.

### نمودار شماره ۵





پس از اجرای طرح مدیریت عملکرد افراد و گروه ها از وضع موجود به یکی از مکانهای بالا انتقال می یابند.

کارکنانیکه بععلی قادر نباشند حتی با دریافت آموزشهای لازم خود را به مکانهای بالاتر برسانند خودبخود از صحنه رقابت کنار رفته و به قسمت یا سازمان دیگری منتقل می شوند.

در سال ۱۹۹۳ قانونی در انگلستان به تصویب رسید که مقرر می داشت اداره عملیات راه آهن دولتی انگلیس به بخش خصوصی واگذار شود. بطوریکه اشاره شد یکی از شرکتهای طرف قرارداد دولت شرکت میدلند برای مسیر لندن، داربی، ناتینگهام و شفیلد و بالعکس بود. شرکت متعهد شده بود کیفیت ارائه خدمات به مسافران را بهتر بکند بطوریکه تاخیر در حرکت و رسیدن قطارها مانند گذشته بروز نکند، قیمت بلیط اضافه نکند مگر به نرخ تورم سالیانه منهای یک درصد. مبنای حقوق کارکنان بسیار پایین ولی اضافه کاری که در اثر تاخیر قطارها بوجود می آمد و بیش از ۳۰۰ جور مزایا که طی یک قرن عملیات دولتی به مناسبت های مختلف برقرار شده بود کمبود حقوق پایه را تا حدی جبران می کرد با این همه انگیزه برای سرعت عمل در کار و بهبود کیفیت خدمات وجود نداشت تا اینکه نمایندگان شرکت میدلند و نمایندگان اتحادیه کارگری مربوطه به دور یک میز نشستند و به توافق رسیدند که بجای ۱/۵ بار رفت و برگشت از مبدأ به مقصد ۲ بار در روز رفت و برگشت انجام گیرد از تاخیرها جلوگیری شده. ایمنی را بالا برده کیفیت خدمات را بالا ببرند در عوض سطح حقوق و مزایا را بطور مقطوع بشرح نمودار شماره ۶ (قرارداد ۷ ساله میدلند و تغییرات اداره عملیات) بالا ببرند و در سود سالیانه نیز بنحوی سهمیم شده و امکان خرید سهام شرکت هم برای کارکنان فراهم شد. ترتیبی داده شد که بطور سه ماهه از مسافران (هر بار ۱۰۰۰ نفر) نظرخواهی شده و بهبود امور و میزان رضایت آنها را جویا شده و در ماه های بعد کاستی های احتمالی را رفع کنند.

نمودار شماره ۶

### قرارداد ۷ ساله میلاند و تغییرات اداره عملیات

ردیف	شرح وضعیت	نظام عملکرد راه آهن دولتی	نظام عملکرد شرکت خصوصی میلاند
۱	تعداد کارکنان - رانندگان، تعمیرات، ایستگاه اداری	۹۰۰ نفر	۹۰۰ نفر
۲	رشد سالیانه درآمد	۳ درصد حداکثر	۶۷ درصد در ۷ سال هدف
۳	صرفه جوئی در هزینه طی ۷ سال	--	۳۳ درصد هدف
۴	سوبسید	بطور مستمر میداده	قطع سوبسید از سال ۲۰۰۰
۵	اجازه افزایش نرخ بلیط	بمیزان تورم سالیانه منهای ۱ درصد	بمیزان تورم سالیانه منهای ۱ درصد
۶	ارائه خدمات	نامطلوب	با کیفیت بهتر
۷	تعداد رتبه و گروه کارکنان	بیش از ۱۰۰ رتبه در ۶ گروه	به کمتر از نصف تقلیل داده شد
۸	تعداد رتبه کارکنان روی قطار	۸	۳
۹	آموزش	--	به دو سوم کارکنان آموزش داده نتیجه تغییر فرهنگ دولتی
۱۰	حقوق و مزایای سالیانه		
	راننده ۱۱۰۰۰ پوند		۲۰۰۰۰ پوند در سال
	رئیس قطار ۱۱۰۰۰		۱۸۵۰۰ پوند در سال
	مهماندار ارشد		۱۵۰۰۰ پوند در سال
	مهماندار		۱۱۵۰۰ پوند در سال
۱۱	رفت و برگشت قطار ۱/۵ دور		۲ دور
۱۲	ساعات کار در هفته ۳۷/۵ ساعت با پرداخت اضافه کاری		۳۵ تا ۳۷ ساعت بدون پرداخت اضافه کاری

از عملکرد راه آهن دولتی انگلیس چنین استنباط می شود که شدت تمرکزگرائی و نظام قدیمی اداره عملیات بگونه ای بود که منافع کارکنان در تاخیر قطارها و دریافت اضافه کاری تأمین می شد در حالیکه با تغییر فرهنگ سازمانی این شیوه معکوس شد یعنی منافع کارکنان در سرعت عمل و بهبود کیفیت خدمات تأمین می شد.

#### خلاصه مطالب در اجرای نظام مدیریت عملکرد

- ۱- مدیریت عملکرد ممکن است بصورت چرخه ای از فعالیت ها در چهار مرحله بروز کند: تعیین اهداف، ارزیابی عملکرد، بازخورد نتایج عملکرد و تصمیم گیری درباره دستاوردهای آن
- ۲- مدیریت عملکرد می تواند از طریق ابلاغ ماموریت سازمان به تغییر سازمانی کمک کند.
- ۳- ایجاد ارتباط بین اهداف سازمان و اهداف عملکرد فردی می تواند در ایجاد تغییر سازمانی نیز تاثیرگذار باشد.
- ۴- درگیر نمودن کارکنان در مدیریت عملکرد ابزاری است قدرتمند برای تغییر سازمانها بویژه از طریق ایجاد شیوه خودارزیابی.
- ۵- در ساختارهای سازمانی غیرمتمرکز مدیریت عملکرد می تواند به تغییر سازمانی کمک کند. از طریق اعمال بیشتر مسئولیت واحدها برای عملکردشان.

۶- مدیریت عملکرد مدیران را بیشتر مسئول اقداماتشان می کند.

۷- مدیریت عملکرد دارای ظرفیت مهمی برای تغییر فرهنگ سازمانی می باشد.

۸- از تأثیرگذاری اتحادیه های کارگری بوسیله مدیریت عملکرد کاسته می شود.

#### ۷- نقش اندیشه واندیشمندان در تدوین و اجرای مدیریت عملکرد

در بند ۲ این مقاله به تقدم ارزشهای چهارگانه گشاده روئی، درستکاری، اعتماد و احترام در میان کارکنان و در بند ۳ به ایجاد تعهد در کارکنان و در بند ۴ وادار نمودن کارکنان به تصمیم گیری اشاره و مورد بحث قرار گرفت. اینک وظیفه مهم دیگری برای تسهیل در پیاده کردن نظام مدیریت عملکرد واجب بنظر می رسد و آن وادار کردن و عادت دادن کارکنان به اندیشیدن است. بقرار اطلاع دولت مالزی در سال جاری دو میلیارد دلار بودجه برای وادار نمودن مردم آن کشور به تفکر و اندیشیدن تخصیص داده است. در سراسر فرهنگ باستانی و عرفان گذشته ما در باب ارزش و اهمیت اندیشه و اندیشمند بسیار سخن رفته از اهمیت خردورزی و دانش و دانائی نظم و نثر فراوان سروده شده اما به نظر می رسد که امروزه در جامعه ما کمتر کسی زحمت اندیشیدن و فکر کردن را بخود می دهد. تکیه کلام فکرش نکن در جامعه بسیار شنیده می شود در حالیکه ما در تمام زمینه ها از جمله تدوین و اجرای مدیریت عملکرد به اندیشیدن و اندیشمندان نیازمندیم. یکی از شرکتهای بزرگ رایانه ای دنیا سالهاست شعار خود را « THINK » اندیشیدن قرار داده. بزرگترین، موفق ترین و ثروتمندترین صاحب شرکت نرم افزار سازی جهان تولیدات خود را با پردازش اندیشه های بزرگ و سازنده شروع نموده و ادامه می دهد. کلیه پیشرفتهای شگرف علمی و فنی جهان امروز در ابتدا تنها یک اندیشه بوده. اشتباه بزرگی که اینک در جامعه ما رسوخ پیدا کرده این است که بعضی ها اطلاعات را همان اندیشه می پندارند البته ما در دنیائی زندگی می کنیم که اطلاعات بسیار است اما اندیشه کارساز بسیار کم است. بدون اندیشه کارساز شما نمی توانید افراد را به انجام کاری وادار نمائید زمانیکه به دیگران می گفتید چکار کنند و انتظار انجامش را داشتید مدتها است سپری شده اکنون شما باید بتوانید اندیشه و محصول فکری خود را بعنوان مدیر عملکرد به دیگران بفروشید. باید بتوانید دیگران را ترغیب به انجام کار بکنید و کلید ترغیب موثر داشتن اندیشه های قدرتمند و انتقال آنها است. داشتن اطلاعات به تنهایی کسی را ترغیب به انجام کار نمی کند و خلاصه اینکه اندیشه و اندیشمندان است که سلسله جنیان حوادث و رویدادهای بی پایان جهانی امروز می باشد اگر اندیشیدن رواج پیدا کند اندیشه های سازنده و خلاق نیز فراوانی یافت می شود. در کشور ما گنجهای نامشکوف فراوانند اما گنجهای نهفته اندیشه فراوان ترند. باید گنجهای اندیشه را کشف کنیم به آنها بها بدهیم آنها را خریدار باشیم اینک اندیشه های شگرف ایرانی سبب رونق بازار در علم و صنعت و اقتصاد کشورهای اروپائی و امریکائی شده است. تشخیص دولتمردان مالزی درست بوده ۲ میلیارد دلار از بودجه برای رواج اندیشه و کشف اندیشمندان شاید زیاد هم نبوده.

در دهه ۱۹۶۰ گروهی از بازنشستگان صنایع آمریکا به تشکیل مؤسسات مشاوره مدیریت پرداختند که کار آنها اندیشه سازی و تربیت کارشناسان مدیریت برای فعال نمودن صناعی که در اثر سوء مدیریت در حال ورشکستگی بودند شد. زمانی نگذشت که دولتمردان آمریکائی نیز مشتریان چنین مؤسساتی شدند بطوریکه پس از مدت کوتاهی بعضی از مدیران این مؤسسات مشاوران عالی دولتهای امریکا شدند و بعضی از آنها نیز به وزارت گمارده شدند که دارای نفوذ فراوانی در تصمیم گیری بودند. این مؤسسات بعداً به غولهای جهانی تبدیل شدند و فعالیت خود را به سایر کشورها از جمله کشورهای جهان سوم نیز توسعه دادند.

اینک جامعه ما نیاز شدیدی به اندیشه سازی دارد. باید دانش آموختگان را در مؤسسات مشاوران مدیریت سازماندهی کنیم آنها را آموزش داده ودر خدمت برقراری نظم نوین اداره امور صنایع و سازمانها بکنیم. مدیران اجرایی کنونی ما هر چند استعداد و توانائی داشته باشند فرصت بررسی و تجدیدنظر در ساختار سازمانی و بهبود عملکردها ندارند مطالعه و تدوین راه کارهای این امور کار تیم های کارشناسی وابسته به مشاوران مدیریت است که طی قراردادهای کوتاه مدت به کمک بنگاه های اقتصادی و سازمانهای اداری بپردازند. از تجربیات بازنشستگان در تاسیس موسسات مشاوره باید به نحو احسن استفاده نمود.

همانطور که در آمریکا نمودند و نتیجه گرفتند باید بخاطر داشته باشیم که ترکیبی از تدبیر پیران و نیروی جوان می تواند اهرم حرکت کشورها بسوی پیشرفت باشد. تدبیر پیران بدون نیروی جوان از قوه به فعل در نمی آید و نیروی جوان بدون تدبیر پیران به نیروی مخربی تبدیل می شود. شاید نمونه های این وضعیت طی دو دهه گذشته در جامعه ما قابل درک و رویت بوده باشد. دولت می تواند در تاسیس و راه اندازی و آموزش مؤسسات مشاوره مدیریت سرمایه گذاری کند و از این راه به ایجاد اشتغال برای فارغ التحصیلان کمک نماید. تخصیص یک بودجه ۲ میلیارد دلاری اندیشه سازی (نمونه مالزی) برای این امر زیاد نخواهد بود که تربیت انسانها بویژه جوانان بمنظور فعال نمودن چرخهای اقتصادی کشور از وظایف اولیه حکومت است و آغازی است برای توزیع عادلانه ثروت. پرداخت وام های ۳ میلیون تومانی اشتغال یک راه حل موقت و یک مسکن ضعیفی است که بیماری را از بین نمی برد. اما ارزش افزوده ای که در اثر ارتقای دانش مدیریتی جامعه با تاسیس مؤسسات مشاوره مدیریت در سالهای آتی نصیب کشور می گردد غیرقابل تصور است.

بهر صورت در ادامه این مقاله نمودارهایی ترسیم شده که نقش اندیشه سازی و زیان عدم کاربرد اندیشه در تدوین برنامه ها و عملکردها بخوبی مجسم می کند:

نمودار شماره ۷ اندیشه خلاق و مراحل نظاممند تجزیه و تحلیل مدیریت استراتژیک

نمودار شماره ۸ اندیشه خلاق در برنامه ریزی و عملکرد



نمودار شماره ۹ اندیشه خلاق در کنترل عملکرد

نمودار شماره ۱۰ اندیشه خلاق و مراحل پژوهش برای حل مسائل

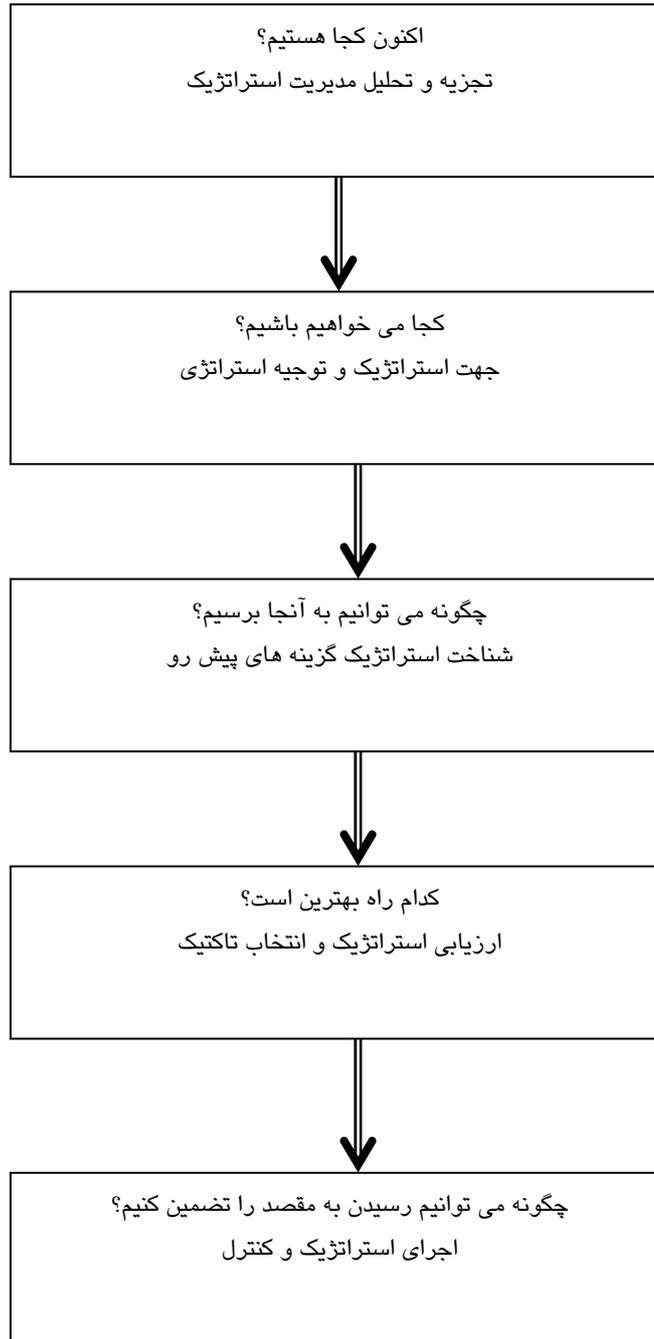
نمودار شماره ۱۱ نبود اندیشه خلاق در برنامه ریزی و پرسشهای اساسی

نمودار شماره ۱۲ اثر تاخیر در تصمیم گیری و اجرا در نبود اندیشه خلاق

نمودار شماره ۱۳ عملکرد یک سازمان خوب در امور بازرگانی و صنعت

نمودار شماره ۷

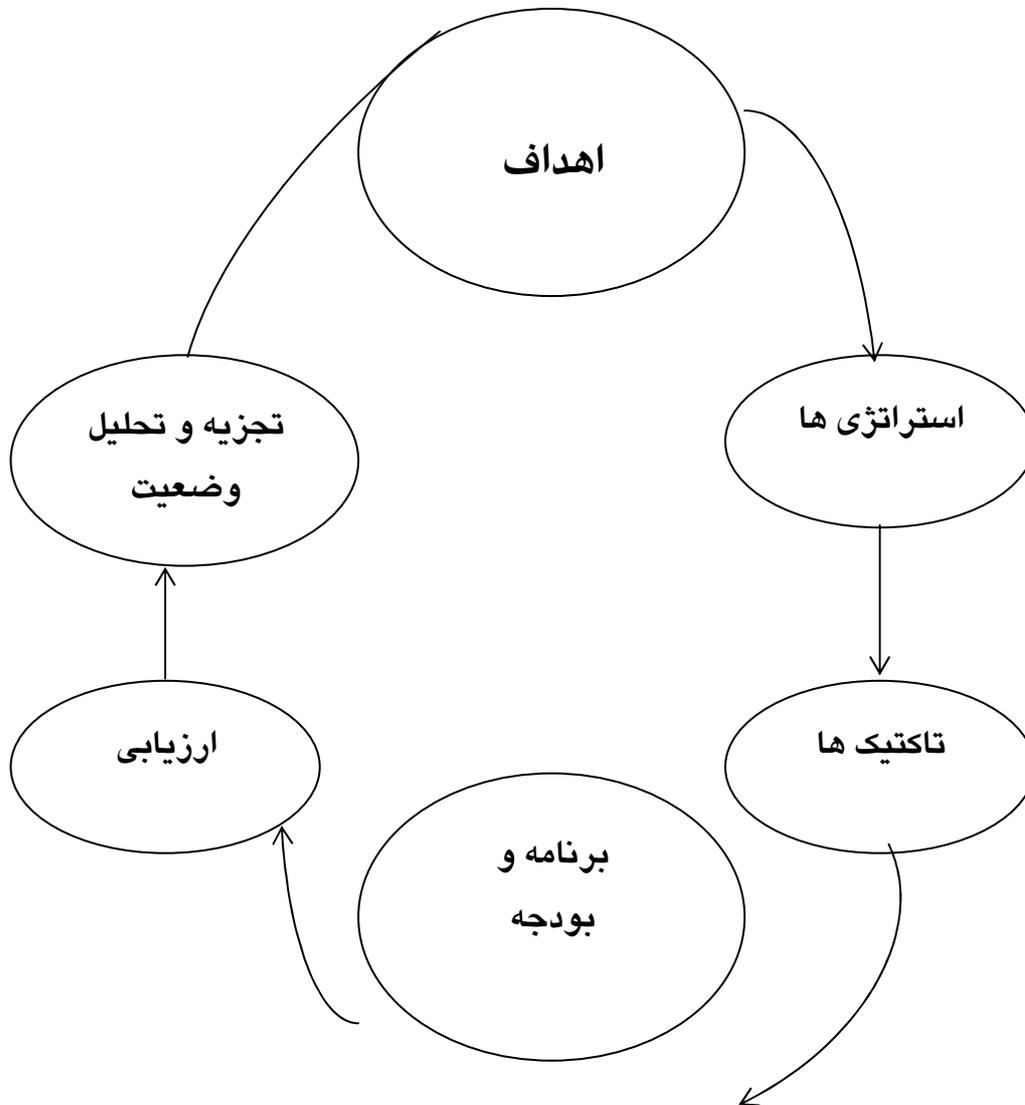
اندیشه خلاق و مراحل نظاممند تجزیه و تحلیل مدیریت استراتژیک



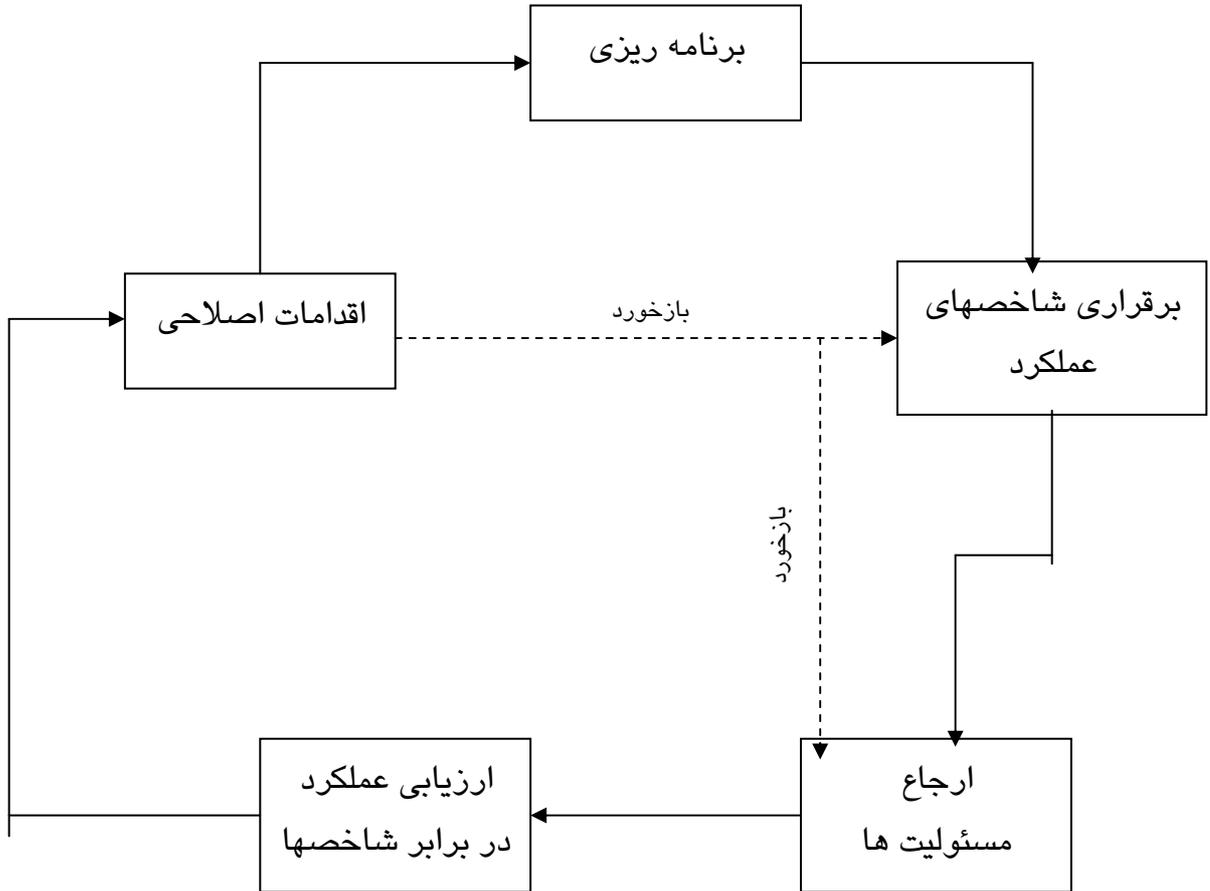
نمودار شماره ۸

اندیشه خلاق در برنامه ریزی و عملکرد

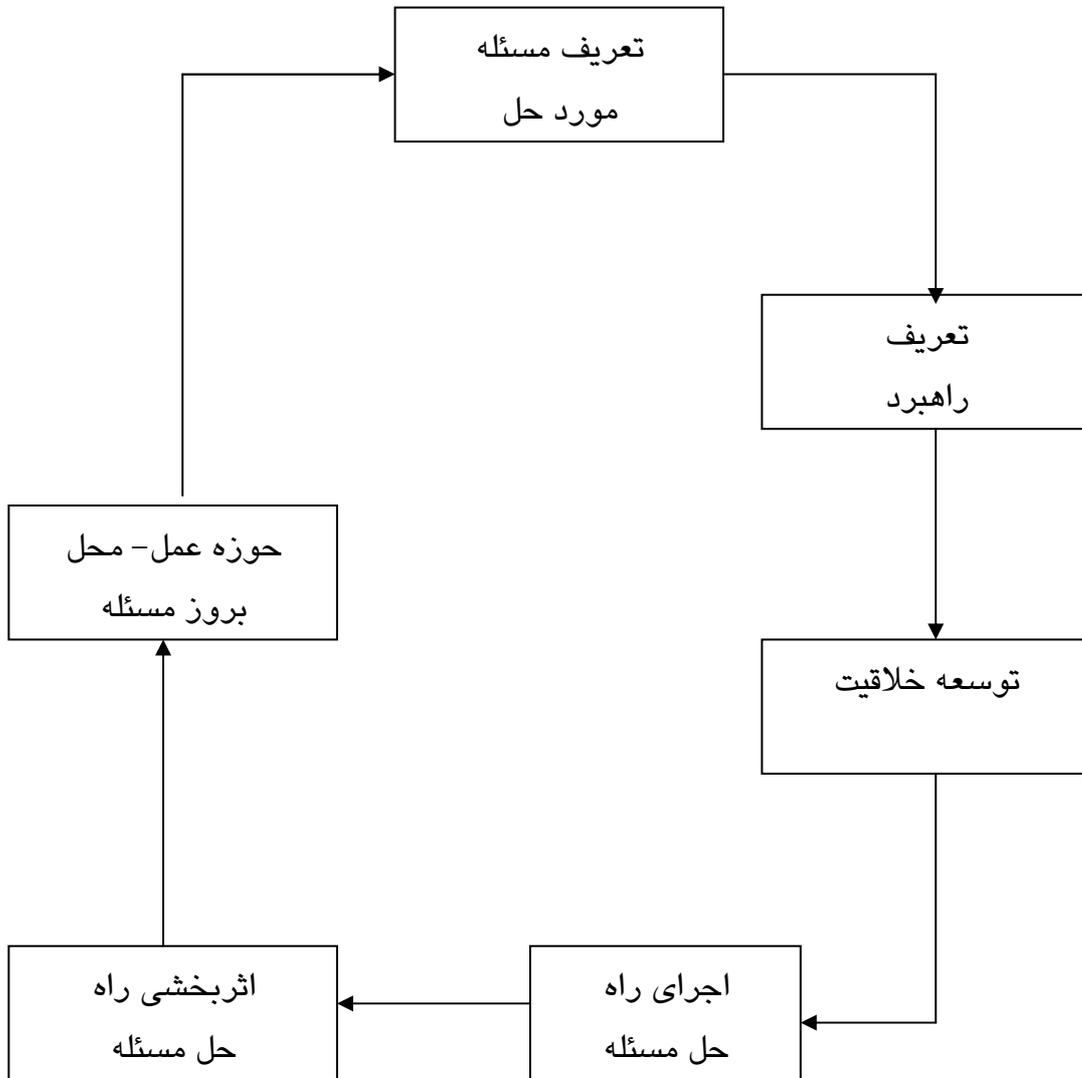
برنامه ریزی و مراحل اجرایی و ارتباطات درون سازمانی



اندیشه خلاق در کنترل عملکرد



اندیشه خلاق و مراحل پژوهش برای حل مسائل



نمودار شماره ۱۱

نبود اندیشه خلاق در برنامه ریزی و پرسشهای اساسی

دلایل اجرای ضعیف یا دیر هنگام برنامه ها

<div style="text-align: right; margin-bottom: 5px;">۲</div> <p>اگر چنین میشد! توجیه اشتباهات</p>	<div style="text-align: left; margin-bottom: 5px;">۱</div> <p>عدم استفاده از فکر و کمال دقت</p>
<p>برنامه ریزی مبتنی بر تجربه، دانش و اطلاعات</p> <div style="text-align: left; margin-top: 5px;">۴</div>	<p>ضعف عملکرد آزمون و خطا</p> <div style="text-align: right; margin-top: 5px;">۳</div>

سه پرسش اساسی برنامه ریزی:

۱- برنامه تا چه حد عملی است؟ ۲- برنامه تا چه حد قابل پذیرش است؟

۳- برنامه تا چه حد قابل اجراست؟

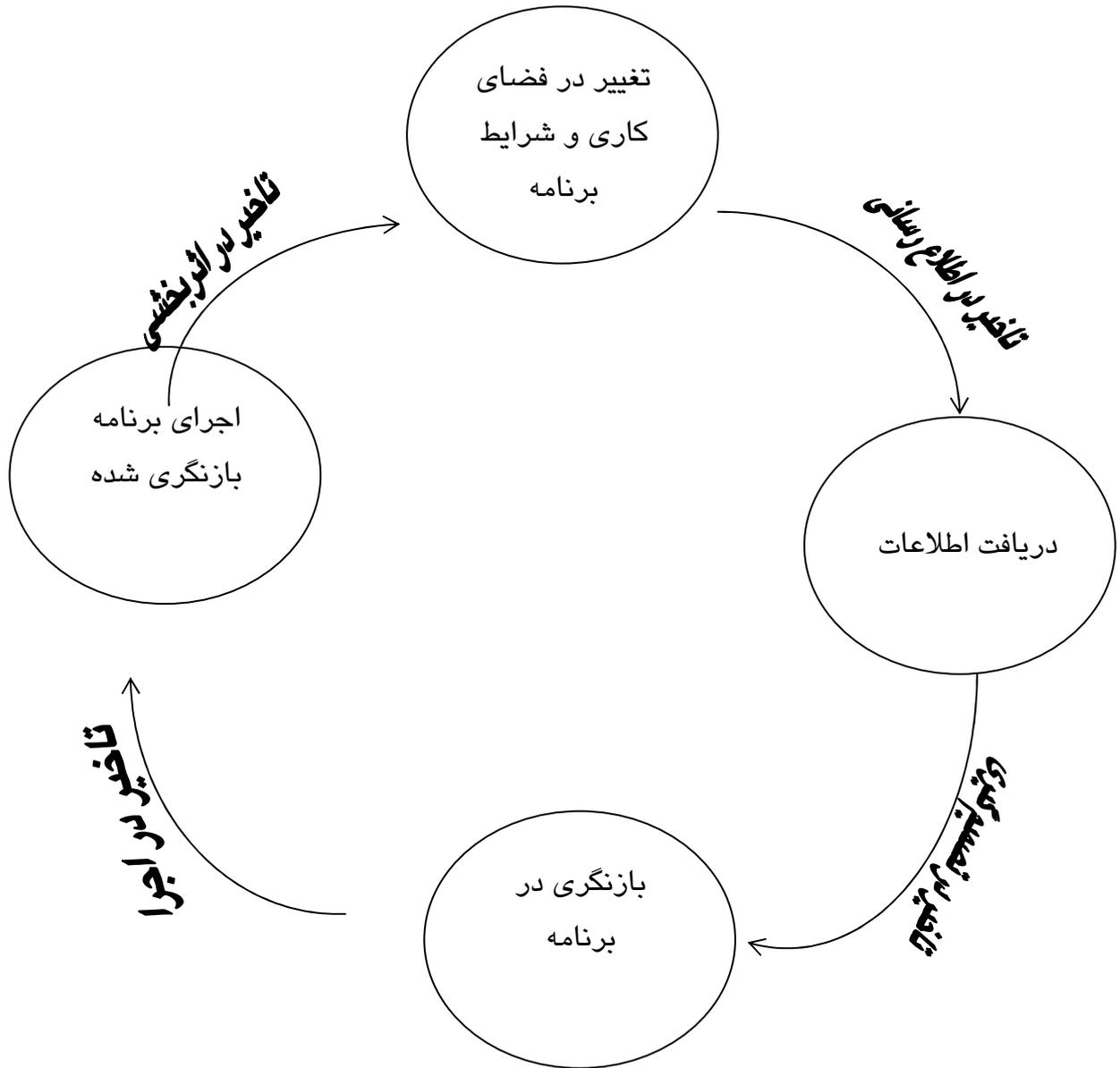
#### هفت دلیل اجرای ضعیف یا دیر هنگام برنامه ها

- پراکندگی در برنامه ریزی در اثر عدم وجود برنامه ریزان کلیدی و مجریان توانمند و یا عدم قضاوت صحیح
- برنامه ریزی درازمدت و کوتاه مدت در تعارض با یکدیگرند.
- مقاومت در برابر تغییرات میان برنامه ریزان کلیدی
- تخصیص منابع ناکافی
- توانایی سازمانی در نظر گرفته نشده و عوامل اجرایی پیش بینی نشده
- تغییرات بوقوع پیوسته در فضای بازرگانی و شرایط جدید بموقع بررسی و لحاظ نشده
- عدم تعهد (ایجاد تعهد برای پرداخت هزینه های برنامه ریزی شده)

نمودار شماره ۱۲

اثر تأخیر در تصمیم‌گیری و اجرا در نبوداندیشه خلاق  
هنگام بروز تغییرات در فضای کاری و شرایط برنامه

عدم توجه به بازخوردها

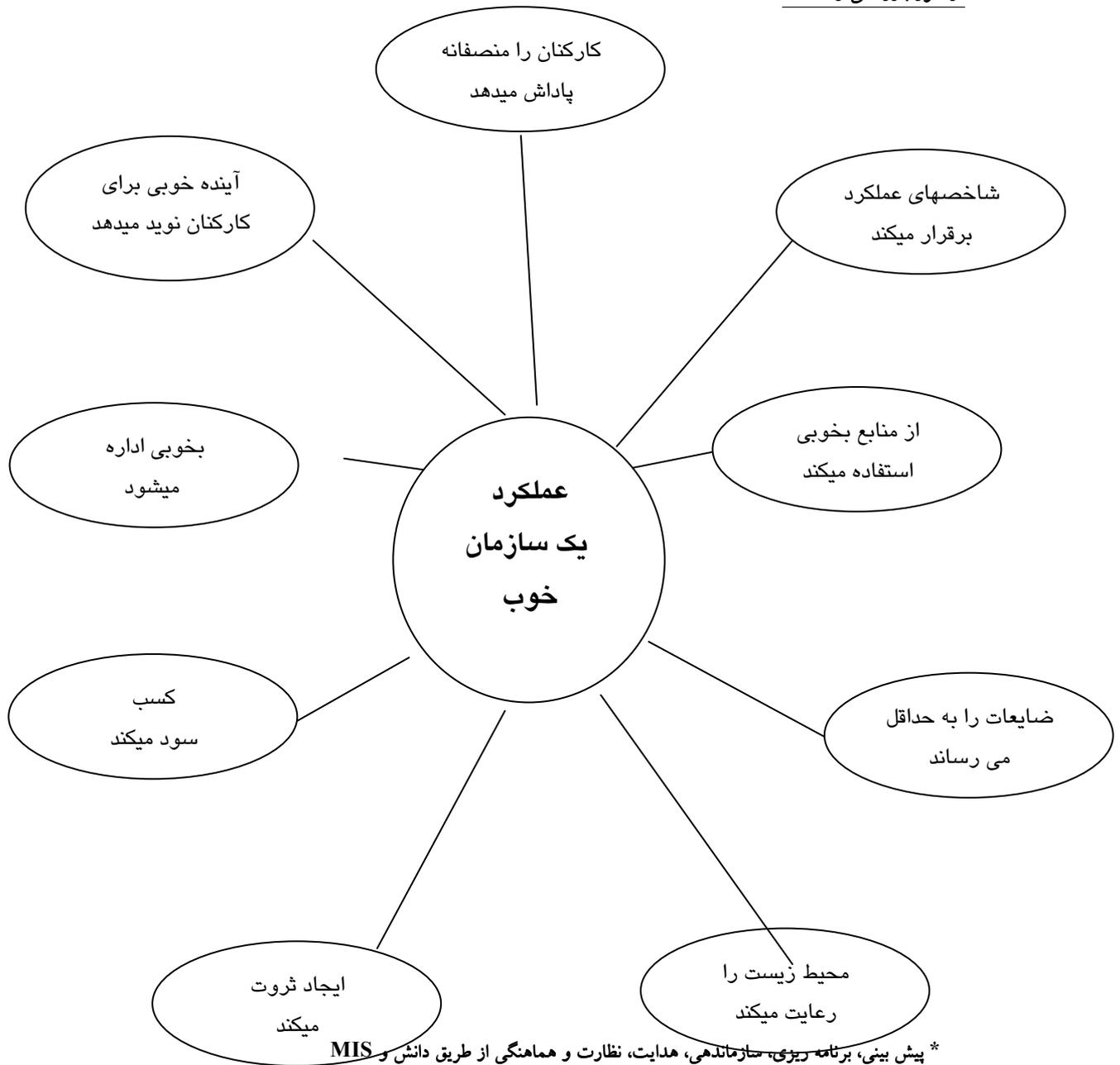


چون در شرایط موج و سرعت متغیر کنونی ارزش اجرایی هر تصمیمی برای همان روز است در نتیجه تأخیرها راه حل نوشدارو پس از مرگ

سهراب خواهد بود.

نمودار شماره ۱۳

عملکرد یک سازمان خوب



#### ۷- ایجاد تحول زیر عنوان ها و با شعارهای گوناگون

بطوریکه در بند ۲ این مقاله آمده است یک مدل یکنواخت پذیرفته شده جهانی مدیریت عملکرد وجود ندارد که بتوان در هر کشور و هر سازمان و هر صنعتی بطور یکنواخت از آن مدل پیروی و استفاده نمود. در بررسی و مطالعه موردی و تحقیقات میدانی که در کشورهایی چون ژاپن، انگلیس، آلمان و امریکا بعمل آمده در هر صنعت و در هر کشور تأکید بر رفع نقیصه هائی که بیشتر مشهود بوده و ایجاد روند بهبود مستمر و رقابت آمیز در عملیات سازمان و موسسه مربوط بوده، در کشور ژاپن این تحول زیر عنوان (کایزن) بمعنی بهبود مستمر انجام شده و در بعضی از کشورهای آسیائی نیز بعنوان ارتقای بهره وری پذیرفته شده در یک شرکت ساختمانی انگلیسی بنام Nationwide زیر عنوان تغییر ساختاری تحول ایجاد شده که دارائی شرکت ۴۷ میلیارد پوند و در سال ۱۹۹۸ دارای ۱۲ هزار پرسنل بوده.



در شرکتی به نام Dupont Nylon با ۱/۱۰۰ نفر پرسنل زیر عنوان تغییر فرهنگ تحول ایجاد شده و تلاش نمود پاسخ چهار پرسش را بیابد.

۱- چکار می کنیم؟ ۲- رقبای ما چکار می کنند؟ ۳- وضعیت رقابت در ۵ سال بعد چگونه است؟ ۴- ما باید در عرض ۵ سال چگونه عمل کنیم؟ و ضمن بهبود وضعیت کاری کارکنان آنها بفهمند که در شرکت و خارج از آن چه می گذرد؟

هوایمائی بریتانیا نیز شعار خود را تغییر فرهنگ قرار داد و با اقدامات لازم در آموزش کارکنان، حذف پرواز در مسیره‌های بی فایده و فروش دارائی‌های اضافی و ارتقای کیفیت خدمات به مسافران و کاستن از نیروی کار اضافی در سال ۱۹۸۳ توانست از زیان دهی به سوددهی برسد. یک شرکت غول الکترونیکی اعمال نظام مدیریت عملکرد را برگزید. شرکت دیگری که در کار ماشین‌های اداری فعال است با شعار آموزش نیروی انسانی و ایجاد (SMWG) گروه‌های کاری خود مدیریتی به ایجاد تحول دست زد.

از این نمونه‌ها و خصوصی سازی عملیات راه آهن دولتی انگلستان چنین بنظر می رسد.

که همه آنها به تعمیر هوایمائی در حال پرواز موفق شده اند و چه بسا براند شرکتهای سازمانهایی که در این کار موفق نشده اند و سقوط کرده اند که در فلسفه راز بقا هم به زنده ماندن شایسته‌ها اشاره می شود.

جامعه ما نیز باید به کمک تدبیر پیران و نیروی جوان خود شایستگی خود را در اداره امور نشان داده و در بکارگیری امکانات خود از جمله ذخیره ارز برای سازماندهی نظام مدیریت عملکرد دریغ نکرده و تعلل نوزد که فردا خیلی دیر است.

#### منابع:

علاوه بر تحقیقات میدانی انجام شده در کشورهای آمریکا، انگلیس، آلمان، ایتالیا، ژاپن و سایر کشورهای آسیائی و شرکت در بیش از ۵۰ کنفرانس و نمایشگاه برای تنظیم مطالب از منابع زیر استفاده شده:

- 1- Encyclopedia of Business And Finance. Macmillan Reference U.S.A 2001
- 2- A Human Resource Strategy Approach Managing Change Pearson Education 2000
- 3- Business studies David Needham and Robert Dramsfield 2001
- 4- Essentials of Human Memory University of Bristol, U.K. 1999
- 5- Marketing Communication, Richard J.Varey Routledge 2002.