

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان مقاله:

بررسی و تبیین ماهیت مدیریت عملکرد با توجه به الگوی BSC

نویسندگان:

علی حاجی‌کتابی - کارشناس ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری -
عضو هیأت علمی جهاد دانشگاهی
بتول کیائی - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - عضو هیأت
علمی جهاد دانشگاهی
نسترن نصیری - کارشناس ارشد مدیریت شهری

چکیده

با توجه به نقش سازمان در تحقق اهداف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و تأثیر آن در تحقق اهداف جامعه لازم است که به ابعاد گوناگون سازمان، فرآیندها و سیستمهای موجود در آن توجه خاصی مبذول داشت. عملکرد (Performance) نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیمات و اقدامهای سازمانی است که نشان دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب شده می‌باشد. بدون داشتن برنامه خاص دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج کارا و اثربخش در قالب یک سیستم یکپارچه و مدون امکان‌پذیر نخواهد بود. مگر آنکه آن نظام قادر باشد پس از طرح‌ریزی عملکرد و تدوین برنامه‌ها، آنها را از طریق نظامهای اجرایی به اجرا در آورده و آنگاه با انجام ارزیابی (با کمک نظامهای ارزیابی)، در نهایت منجر به بهسازی عملکرد (Performance Improvement) گردد. این نظام تحت عنوان نظام مدیریت عملکرد PMC شناخته می‌شود.

با توجه به اهمیت نظامهای ارزیابی عملکرد، نظامهای جدیدی ایجاد شده و توسط سازمانها بکار گرفته شده‌اند. کارت امتیازی متوازن (BSC) یکی از مدلهایی است که پس از معرفی آن توسط دیوید نورتن و پروفیسور کاپلان، ظرف مدت چند سال بسرعت بعنوان یکی از ابزارهای پرطرفدار مدیریت در سازمانهای آمریکایی، اروپایی و آسیایی بکار گرفته شده و جنبه‌های مشهود و نامشهود سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. BSC سازمان را از چهار جنبه مالی، فرایندهای سازمانی، مشتریان یادگیری و نوآوری مورد بررسی قرار می‌دهد که در مقاله حاضر ضمن بررسی ماهیت مدیریت عملکرد به معرفی این نظام و ارائه یک مثال کاربردی از آن خواهیم پرداخت.

مقدمه:

یکی از ویژگی‌های بارز سازمان‌های پیشرو اعم از دولتی یا خصوصی، کاربرد موفقیت‌آمیز اندازه‌گیری عملکرد، به منظور شناخت صحیح نسبت کارایی و اثر بخشی برنامه‌ها، فرآیندها و افراد است.

با این وجود سازمان‌های متعالی در گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به عملکرد، بصورت انفعالی عمل نکرده بلکه از آن برای اداره سازمان استفاده می‌کنند. این کار مستلزم آن است که شاخصهایی جهت اندازه‌گیری وجوه مختلف سازمان وجود داشته باشد. این شاخصها مربوط به مشتریان (رضایتمندی، کیفیت کالا، خدمات و ...)، فرآیندها (کارایی، توانمندی، انطباق فرآیند، محصولات و ...)، کارکنان، (رضایتمندی، استعداد، خلاقیت، نوآوری و ...) و موارد مربوط به فرآیند و تکنولوژی است.

از طرف دیگر مدیران سازمان‌ها می‌توانند از این شاخصها جهت بررسی تحقق اهداف سازمانی، اطمینان از کارا بودن فرآیندهای جاری در سازمان و یا در تصمیمات مربوط به تخصیص منابع و یا تقسیم درآمدها اطلاعات کافی را بدست آورد.

پس از مشخص شدن شاخصهای موجود، عملکرد سیستم پیاده‌سازی شده و بازده فعالیت مدیران در قالب سیستم مدیریت عملکرد PMS (Performance Measurement System) قابل اندازه‌گیری است. سیستم PMS به مانند مانیتوری جهت سنجش عملکرد سازمان و مدیران استفاده می‌شود و در صورتی که مقادیر شاخصها بیانگر انحراف سازمان و تجاوز از حدود در نظر گرفته شده باشد می‌توان با اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه موقعیت را تعیین و مشخص نمود. بدون شك این شاخصها می‌توانند بعنوان ابزاری جهت بررسی در چرخه PDCA مورد استفاده قرار گیرند^۱.

با توجه به مدل‌های مختلف ارزیابی و مدیریت عملکرد در مقاله حاضر ضمن پرداختن به ماهیت مدیریت عملکرد به بررسی یکی از مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد (بصورت کاربردی) می‌پردازیم.

مفهوم نظام مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد دارای تعاریف متعددی است که هر یک از آنها در جای خود قابل بحث و بررسی می‌باشند، لیکن در اینجا به یکی از تعاریف‌های موجود که نسبتاً جامع به نظر می‌رسد و ابعاد مختلف نظام را در بر می‌گیرد، اشاره می‌شود:

«مدیریت عبارت است از ایجاد نظامی برای بکارگیری اطلاعات مربوط به اندازه‌گیری عملکرد به منظور اثرگذاری بر تحول مثبت در فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها، از طریق کمک در تعیین اهداف عملکردی مورد توافق، تخصیص و اولویت‌بندی منابع، آگاهی دادن به مدیران برای حفظ یا تغییر خط مشی فعلی یا مسیر برنامه به منظور دستیابی به آن اهداف و تسهیم و در میان‌گذاری نتایج عملکرد در ترغیب آن اهداف»

همانطور که در تعریف نیز آمده است، هدف نهایی نظام مدیریت عملکرد، نفوذ و تأثیرگذاری بر تحول مثبت در سازمان است. به نظر کارشناسان منظور از تحول مثبت همان بهبود یا هرگونه تغییری است خواه در کوتاه مدت و آینده نزدیک، خواه در بلند مدت نتیجه مثبت و مطلوبی را به همراه داشته باشد.

نکته دیگر، ابعاد و زمینه‌هایی است که تغییر سازنده در آنها می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد و اثر پروانه‌ای خود را نشان دهد. تعریف مذکور این ابعاد را به سه دسته کلی فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و فرآیندها تقسیم کرده است که در واقع سه جنبه مهم را در هر سازمانی تشکیل می‌دهند.^۲

حیطه مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد موضوعی فراتر از استفاده از ابزارهای مدیریتی یا آماری صرف به منظور کنترل و بهبود در چند زمینه خاص است. با بکارگیری دیدگاه و رویکرد فراگیر و جامع می‌توان گفت که مدیریت عملکرد مقوله درباره اداره کردن سازمان است. پذیرش این نگرش، توجه به اصول و مفاهیم زیر را پیرامون مدیریت عملکرد ضروری می‌سازد که در جدول ذیل آمده است.

جدول (۱) : حیطة مدیریت عملکرد

- ۱- همه افراد سازمان را درگیر می‌کند.
- ۲- بین مدیران و کارکنان تسهیم شده و مشترک است.
- ۳- مدیران و تیم‌ها به‌طور مشترک مسئول نتایج هستند.
- ۴- همه معیارهای رسمی و غیررسمی مورد استفاده سازمان را به منظور افزایش اثربخشی یکپارچه می‌سازد.

اهداف نظام مدیریت عملکرد

سازمان‌های پیشرو به منظور دستیابی به اهداف زیر به دنبال ایجاد و استقرار یک نظام کارا و اثر بخش برای مدیریت عملکرد هستند:

- ۱- ترجمه چشم انداز (Vision) مؤسسه به نتایج روشن و قابل اندازه‌گیری که تعیین کننده موفقیت می‌باشند، و در سراسر سازمان و در میان مشتریان و ذینفعان (Stakeholders) انتشار و اشاعه یابند.
- ۲- تدارک ابزاری برای ارزیابی، مدیریت، و بهسازی سلامت و موفقیت کلی سیستم‌های کسب و کار
- ۳- ادامه حرکت از بینش مبتنی بر تجویز، ممیزی و تطابق به طرف مشارکت و همکاری استراتژیک مستمر و آینده‌نگر با درگیر کردن سطوح عالی و عملیاتی
- ۴- در نظر گرفتن شاخصهای مربوط به کیفیت، هزینه، سرعت، خدمات مشتری، و همسویی (Alignment) کارکنان، انگیزش و مهارتها به منظور ایجاد یک نظام مدیریت عملکرد آینده‌نگر و ریشه‌دار (عمیق)
- ۵- جایگزینی و بکارگیری رویکرد پیوسته و یکپارچه مدیریت عملکرد بجای مدل‌های موجود ارزیابی^۳

الگوی مدیریت عملکرد

الگوهای مختلفی برای اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد ارائه شده است که در برگزیده اجزاء و عناصر گوناگون می‌شود. در این میان دو نوع الگو را به شرح زیر می‌توان تشخیص داد:

الف) الگوی اصلی

این الگو همانطور که در شکل (۱) نشان داده شده است، شامل سه جزء اصلی می‌باشد:

- طرح‌ریزی عملکرد
- اندازه‌گیری عملکرد
- بهبود عملکرد

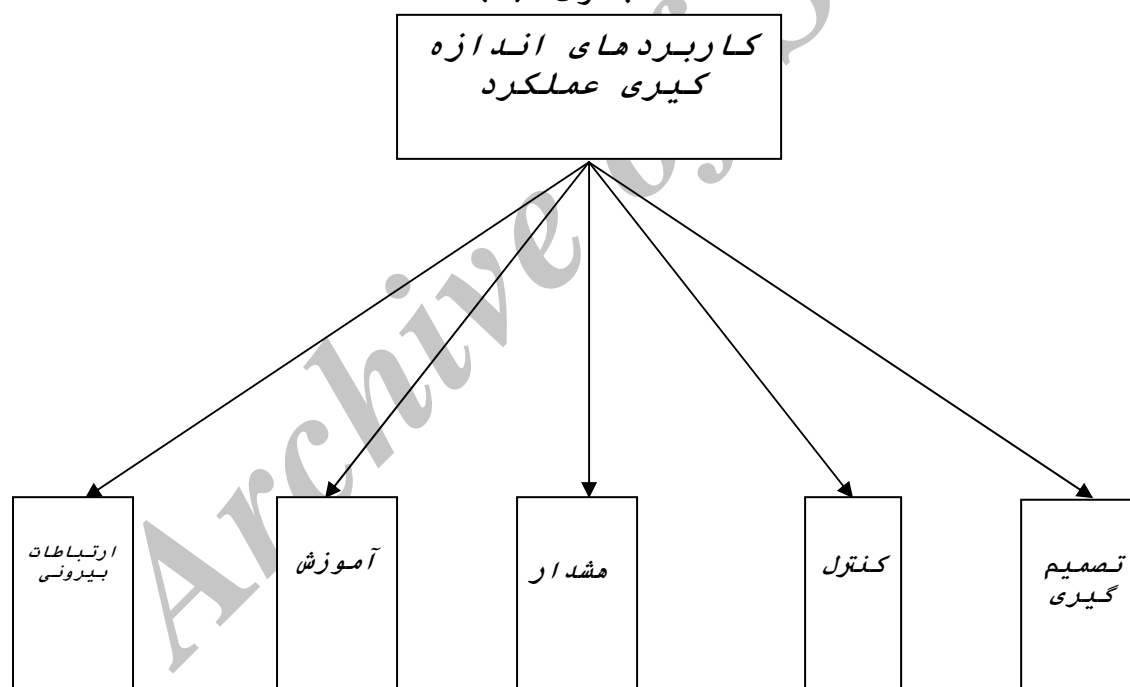
طرح‌ریزی عملکرد نقطه آغازین برای مدیریت عملکرد است که در سایه آن مدیر و کارکنان برای دستیابی به تفاهم مشترک کار می‌کنند تا مشخص نمایند که کار را چگونه، چه وقت و چرا باید بهتر انجام دهند. بنابراین در این مرحله ضمن تعیین اهداف عملکردی در سطوح مختلف سازمانی (سازمان، بخش، تیم، فرد)، فعالیت‌های لازم در جهت رسیدن به نتایج مورد انتظار مشخص شده و سازماندهی مناسب انجام می‌گیرد. مرحله بعد، اندازه‌گیری عملکرد است، فرآیندی که میزان حرکت و پیشرفت را در جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده ارزیابی می‌کند و شامل اطلاعات مربوط به کارایی منابع تبدیل شده به کالاها و خدمات (برونداها)، کیفیت این بروندادها (نحوه ارائه به مشتریان و میزان رضایت آنها)، و نتایج (فعالیت برنامه در مقایسه با هدف مورد نظر)، و اثر بخشی عملیات از نظر کم‌های خاص آنها به اهداف برنامه می‌گردد. اصولاً باید دانست که امروزه سازمان‌های موفق براساس واقعیت مدیریت می‌کنند. آنها هیچگاه برای تصمیم‌گیری به شایعات، مفروضات ذهنی یا حدس و گمان اتکا نمی‌کنند. اندازه‌گیری عملکرد ابزار لازم برای تصمیم‌گیری و تخصیص منابع براساس واقعیات را فراهم می‌آورد.

از طرف دیگر، اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد، کاربردهای متنوعی دارند که از ابعاد گوناگونی قابل بحث و بررسی است

کهدر جدول شماره (۲) آمده است . از جمله مهمترین این کاربردها را می‌توان به شرح زیر دانست:

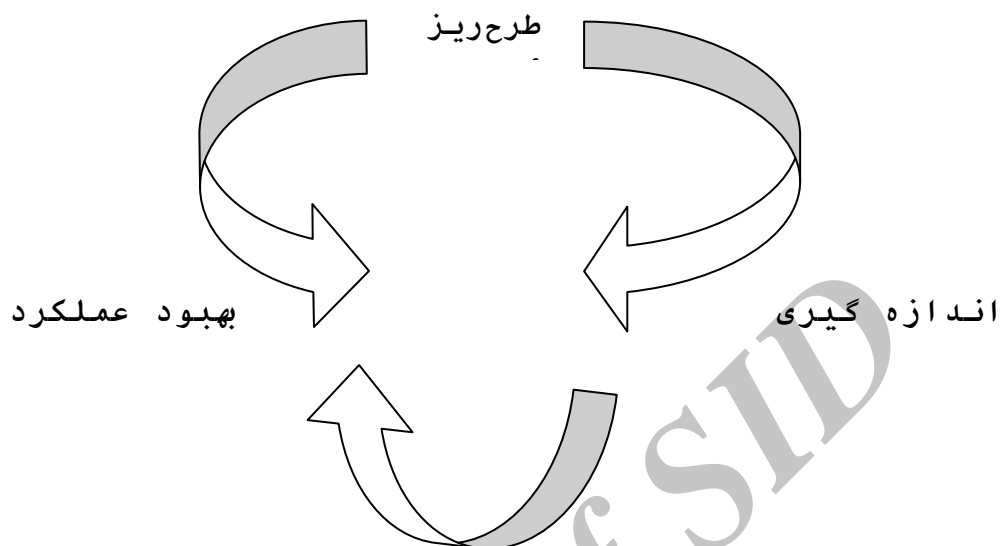
- ۱- تصمیم‌گیری : برنامه‌ریزی، هماهنگی
- ۲- کنترل: استفاده از بازخور برای حصول اطمینان از همسویی ورودی‌ها، خروجی‌ها و فرآیندها در جهت کسب اهداف سازمانی
- ۳- هشدار: آگاهی بخشی در زمینه ترجیح‌ها، ارزش‌ها و نوع فرصت‌های مورد انتظار مدیران
- ۴- آموزش و یادگیری: آموزش مدیران و کارکنان و توانمندسازی مجموعه سازمان به منظور درک تحولات محیط بیرونی و درونی
- ۵- ارتباطات بیرونی: اطلاع رسانی و گزارش‌دهی به کسانی که در مسیر و موفقیت سازمان دارای منافع هستند (ذینفعان بیرونی)

جدول (۲)



پس از اندازه‌گیری عملکرد و تحلیل اطلاعات ناشی از آن، موضوع بهسازی عملکرد از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. در این مرحله با استفاده از نتایج مرحله قبل، فعالیت‌ها و پروژه‌های بهبود برای افزایش قابلیت‌های سازمانی مشخص می‌شوند. فعالیت‌ها شامل انجام اقدام یا مجموعه‌ای از اقدام‌های هماهنگ است که جنبه اصلاحی (Corrective) و یا پیشگیرانه (Preventive) دارد. پروژه‌های بهبود

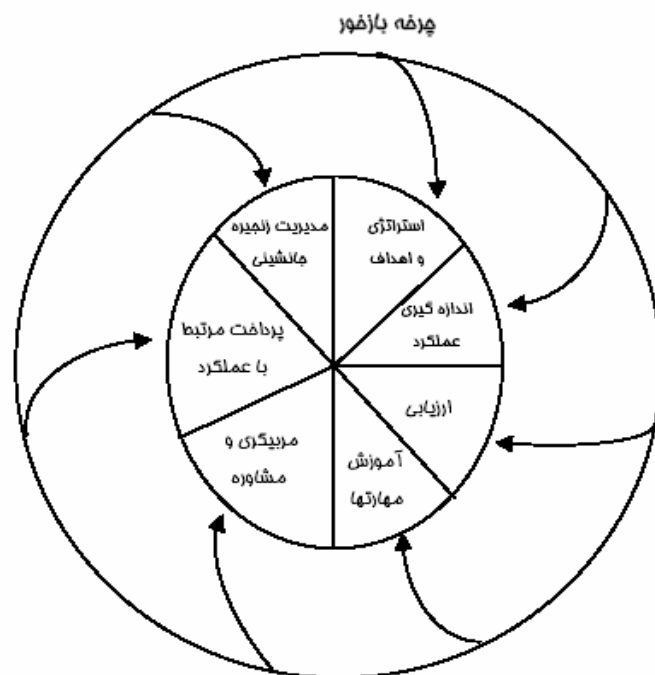
معمولاً جنبه گسترده‌تری در سطح واحد دارند و بدین لحاظ برای اجرا به صورت پروژه باید اجرا شوند، مثلاً یک نظام جدید تولید و یا نظام کیفیت در شرکت از این نوع است.



شکل (۱): الگوی اصلی مدیریت عملکرد

ب) الگوی فراگیر

الگوی فراگیر مدیریت عملکرد که در شکل (۲) نشان داده شده است، علاوه بر داشتن اجزاء اصلی، شامل عناصر مرتبط دیگر با سایر سیستم‌ها و عوامل سازمانی نیز می‌باشد. از جمله مقوله برنامه‌ریزی به‌طور عام و برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور خاص و همچنین، نظام مدیریت منابع انسانی سازمانی با این توجه که نیروی انسانی مهمترین عامل در ایجاد و دستیابی به عملکرد سازمانی تلقی می‌شود.



شکل (۲): الگوی فراگیر مدیریت عملکرد

از طرف دیگر باید خاطر نشان کرد که اگر سازمانی بخواهد به مقوله مدیریت عملکرد توجه کند، در این صورت باید عملکرد، یکی از ارزشهای آن باشد و مدیران باید این ارزش را در زندگی روزمره خود زنده نگه دارند و این امر در فرهنگ سازمانی انعکاس یابد.

شرایط اجرای برنامه مدیریت عملکرد

به منظور اجرای برنامه مدیریت عملکرد لازم است وضعیت سازمان، محیط درونی و بیرونی، اهداف کلان سازمان و استراتژیهای اصلی در سطوح مختلف شرکت، بخشی و وظیفه‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این اهداف خاص و قابل اندازه‌گیری به صورت برنامه عملکرد، همکاری مشترک بین مدیران و واحدهای اجرایی است تا این طرح به نتایج مطلوب دست یابد. ضمناً هدف و نحوه اجرای طرح برای همگان واضح و روشن باشد و تصمیمات نهایی با نظر مشورتی مدیران اتخاذ شود. همچنین لازم است در تعیین اهداف عملکردی و نتایج مورد انتظار، علاوه بر توجه به کارکنان، به عوامل حیاتی موفقیت سازمان، محورها و معیارهای عملکردهای کلیدی و مهم توجه خاصی نمود. به

این ترتیب مشخص می‌شود که برنامه در چه زمینه نیازمندی‌هایی عملکرد مدیریت را مورد بهسازی قرار می‌دهد. بعد از تهیه برنامه عملکرد نوبت به استقرار و تدوین برنامه‌ای جهت اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد می‌رسد. این برنامه ممکن است به غیر از تعیین شاخص و استانداردهای عملکرد و روشهای اندازه‌گیری و گزارشگری‌های لازم، طرح بصورت منظم و در فواصل معین و پیش‌بینی شده توسط سیستمهای اندازه‌گیری مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرد.

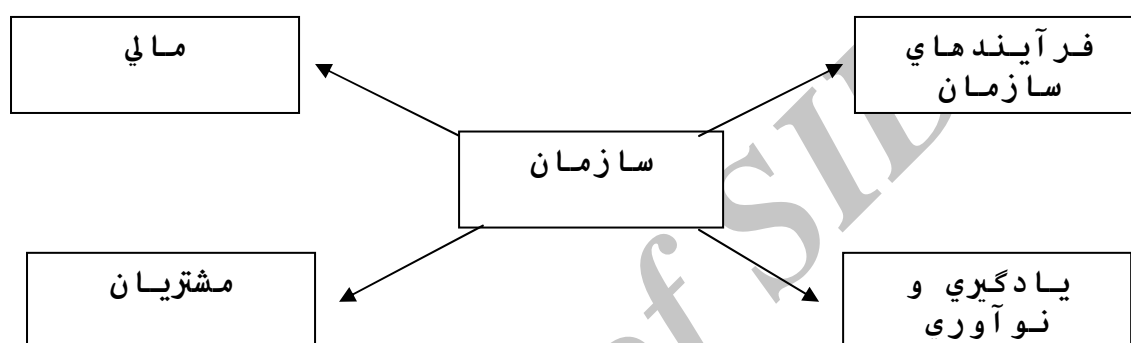
معرفی نظام ارزیابی عملکرد BSC

یکی از نظامهای نوین مدیریت ارزیابی عملکرد BSC است. شاید بتوان گفت که مدل BSC (Ballanced Scorecard) یا کارت اعتباری متوازن یکی از بهترین روشهای ارزیابی عملکرد است که تاکنون شناخته شده است.

بیش از یک دهه قبل رابرت کاپلان و دیوید نورتون با معرفی BSC انقلابی را در سیستم ارزیابی عملکرد بوجود آوردند که به سازمانها اجازه می‌دهد تا دارایی‌های نامشهود از قبیل کارکنان، اطلاعات و مشتریان را بصورت کمی درآوردند که تا قبل از معرفی این روش امکان‌پذیر نبود. BSC ابزاری است که با طراحی آن می‌توان استراتژی سازمان را پیاده نمود و با تبدیل استراتژی‌ها به اصطلاحات عینی و عملی آنها را مورد ارزیابی قرار داد. کارت اعتباری متوازن در یک سازمان با شناسایی معیارهای مالی و غیرمالی عملکرد سازمان را مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد و با بهره‌گیری از سنجش‌هایی که هم روی توانمندی‌ها و هم نتایج بدست آمده انجام می‌دهد، بیانیه مأموریت و استراتژی کلی سازمان را به اهداف عملیاتی، کمی، خاص و کوتاه مدت تبدیل نماید.

BSC یک مفهوم جدید در مدیریت است که به مدیران در تمام سطوح کمک می‌کند تا نتایج حوزه‌های اصلی را بررسی نمایند. در این روش به سازمان به عنوان یک منشور چهار وجهی نگاه می‌شود که این وجوه عبارتند از: وجوه مالی، عملیات یا فرآیندهای داخلی

سازمان، مشتریان، یادگیری و نوآوری. این مدل امکان دستیابی به اطلاعات در چهار حوزه فوق را برای سازمان بوجود می‌آورد تا سازمان بتواند درخصوص نگاه مشتریان و یا میزان رضایت آنان، زمینه‌های رقابت، تغییرات جدید در فرآیندها و ساختار تحقیقات و توسعه، رضایت سهامداران و مالکیت‌های نامشهود اطلاعات کافی را کسب نماید. منشور چهار وجهی BSC در شکل (۳) قابل ملاحظه می‌باشد.



شکل (۳): منشور چهار وجهی BSC

با تعیین شاخص‌های متعدد در ۴ حوزه مورد بررسی BSC می‌توان توانایی سازمان در تحقق اهداف مورد نظر را تعیین نمود. اما برای این منظور لازم است بدانیم که اهداف سازمان از طریق چه فرآیندهایی تحقق یافته و در هر فرآیند فاکتورهای حساس موفقیت (Critical success factor) یا CSFها کدامند. به عبارت دیگر با تعیین مسیر بحرانی هر فرآیند می‌توان شاخص‌هایی را برای کنترل CSFها و در نهایت کنترل فرآیندها در نظر گرفت. با ذکر یک مثال عینی به تشریح موارد فوق می‌پردازیم:

در یک دانشگاه که به امر آموزش دانشجویان می‌پردازد فرآیندهای مرتبط که باعث تحقق هدف اصلی که آموزش است می‌تواند فرآیندهای جذب دانشجوی، ثبت نام و تدریس باشد بنابراین عوامل مهم و حساس موفقیت یا CSFها می‌تواند استفاده از اساتید مجرب، بکارگیری تجهیزات و امکانات و آموزش و یادگیری اثربخش باشد اما برای اینکه عوامل حساس موفقیت استمرار داشته باشند لازم است، شاخص‌هایی جهت

کنترل این عوامل حساس بکار گرفته شود. این شاخصها می‌تواند میزان رضایت دانشجویان، کیفیت یکنواخت تدریس، مهارت پرسنل، و ... باشد که در جدول شماره (۳) قابل مشاهده می‌باشد.

فرآیندها	عوامل مهم و حساس موفقیت		
	اساتید مجرب	تجهیزات و امکانات	یادگیری اثربخش
جذب دانشجو	B	B	A
ثبات نام	B	A	B
تدریس	A	B	A

توجه: A جهت تأثیر زیاد و B جهت تأثیر متوسط
جدول (۳): عوامل مهم و حساس موفقیت

مثال

اما اجازه دهید بمنظور روشن‌تر شدن هر چه بیشتر مفهوم مدیریت عملکرد مثالی را در خصوص یک سازمان شناخته شده بررسی نمایم. برای مثال یک سازمان خدماتی مانند آب و فاضلاب، برق منطقه‌ای، مخابرات و یا گاز رسانی را در نظر بگیرید. تمامی این سازمانها دارای واحدهای بهره‌برداري، پشتیبانی و یا فنی و مهندسی می‌باشند. اگر بخواهیم مثالی را از شاخصهای کاربردی در هر روز بیان نمائیم بطور خلاصه می‌تواند بصورت زیر باشد:

۱- وجه مالی: شاخصهای موارد استفاده در این قسمت می‌تواند قیمت تمام شده (آب، برق، گاز و تلفن)، نسبت هزینه‌های سربار به کل هزینه‌ها، بهره‌وری پیمانکاران، سهم فروش، میزان سودآوری، بهره‌برداري از داراییهای ثابت، مدت چرخه دریافت، نرخ بازگشت سرمایه و ... باشد.

۲- وجه مشتریان: رشد اشتراك پذیری، تأخیر در تحویل، رضایت مشتری، تعداد حوادث، تعداد مشتریان جدید و ... می‌تواند شاخصهای مورد بررسی در این زمینه باشد.

۳- **وجه فرآیند:** زمان انتقال میزان تأخیر در انجام پروژه، انحراف بین برنامه و اجرا، عدم انطباق‌های سیستمی و فرآیندی، نسبت هزینه‌های تعمیرات به کل هزینه‌ها، متوسط تعمیرات اساسی و ...

۴- **وجوه مربوط به پرسنل:** هم‌جهتی ارزشها و باورهای کارکنان، رضایت کارکنان، درصد انطباق پاداش با عملکرد، تعداد نفر ساعت آموزش، آگاهی نسبت به اهداف استراتژیک، دسترسی به شبکه اطلاع‌رسانی، متوسط وام پرداختی در سطوح، تعداد درخواستهای رسیده نشده، اثر بخشی دوره‌های آموزشی، میزان غیبت، سطح تحمیلات مدیران و ... می‌تواند از شاخصهای پیشنهادی در این خصوص باشد.

بدیهی است که هر کدام از شاخصهای فوق دارای یک شناسنامه شاخص می‌باشد که اطلاعات مورد نیاز، نحوه محاسبه شاخص و واحدهای کاربر در مورد شاخص، مستندات مورد نیاز و دوره تحلیل شاخصها در آن مشخص و شفاف گردیده است.

نتایج حاصل از BSC

سؤالی که مطرح می‌شود این است که اجرای این سیستم چه نفعی برای سازمان می‌تواند داشته باشد؟
بدیهی است پس از اجرای این سیستم سازمان می‌تواند اهداف ذیل را تحقق بخشد:

۱- وجود نظامی کاربردی جهت تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوتها و ضعفهای عملکردی

۲- تضمین انتقال استراتژی‌های سازمان به سطوح عملیاتی

۳- ایجاد شاخصهای قابل تحلیل و کنترلی برای بازنگری و اصلاح برنامه استراتژیک و عملیاتی

۴- زمینه‌سازی طراحی نظام الگو برداری داخلی میان واحدهای مختلف
(Internal Bench Marking)

۵- استفاده از یک ابزار اثربخش درخصوص بررسی سازمان مطابق چرخه PDCA

۶- کمی کردن شاخصهای بهبود مستمر در سازمان

۷- همسو کردن استراتژیها در وجوه مختلف سازمان مانند مشتریان، مالی، فرآیندها و تکنولوژی

- ۸- پرهیز از هر گونه قضاوت نادرست و تصمیم‌گیری نامناسب درخصوص فعالیتهای جاری
- ۹- آگاهی دادن به مدیران ارشد سازمان در اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی
- علاوه بر موارد فوق سیستم مدیریت عملکرد در حوزه منابع انسانی نیز می‌تواند اهداف ذیل را دنبال نماید:
- ۱- تشخیص کمبودها و برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی
 - ۲- ایجاد یک مبنای منطقی و عادلانه جهت تشخیص میزان شایستگی کارکنان
 - ۳- ایجاد معیار صحیح برای برنامه‌ریزی و جابجایی افقی و عمودی کارکنان همچنین تعیین ضوابط برکناری از خدمت
 - ۴- ایجاد یک نظام ترفیعاتی معقول و مبنی بر شایستگی و نیازهای آینده سازمان
 - ۵- ایجاد زمینه تعالی و پیشرفت کارکنان و ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی
 - ۶- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض و اعمال نظر مغرضانه
 - ۷- ایجاد نظام صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات به کارکنان
- زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش مبتنی بر عملکرد کارکنان ۷

تجربه کاربردی انجمن حمایت از کارگران یوکون از استقرار BSC

در این قسمت به بررسی یک مثال عملی از بکارگیری BSC در انجمن یوکون می‌پردازیم. این انجمن که یک انجمن کارگری در ژاپن است دو وظیفه مهم به عهده دارد.

الف) جبران خسارت ناشی از مصدومیت کارگران

ب) تضمین بهداشت و ایمنی حرفه ای محل کار.

این انجمن به علت مسایل ومشکلات پیش آمده تصمیم گرفت به منظور برای ارزیابی عملکرد خویش از مدل ارزیابی عملکرد BSC استفاده نماید چراکه این نظام برای ارزیابی

عملکرد تنها به معیارهای مالی توجه نمیکند بلکه بایک تفکر
استراتژیک بین تمام جنبه های سازمان توازن ایجاد می
نماید. به همین منظور باتوجه به منشور چهار وجهی BSC ،
شاخصهای مرتبط شناسایی ومورد بررسی قرار گرفتند که
درجدول شماره (۴) قابل مشاهده می باشد.

Archive of SID

جدول (۴) : منشور چهار وجهی BSC در انجمن یوکون

<p>Q۲ : رضایت مشتری یا ارباب رجوع</p> <ul style="list-style-type: none"> - کارگاههای ایمن - ترویج همکاری و تعهد - جبران خسارت ناشی از صدمات بطور منصفانه - ارائه خدمات کیفی 	<p>Q۱ : رضایت کارکنان</p> <ul style="list-style-type: none"> - کیفیت زندگی - سطح رضایتمندی کارکنان - سطح مهارت و دانش کارکنان
<p>Q۴ : منافع مالی</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدیریت وجوه - آگاهی عمومی و شفافیت 	<p>Q۳ : بهبود سیستم یا فرایند</p> <ul style="list-style-type: none"> - دسترسی به خدمات - انعطاف پذیری - پیشگیری

مدیران این انجمن به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک خویش با توجه به الگوی BSC سعی کردند بین عملکرد درونی و بیرونی و اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خویش توازن ایجاد نمایند. به همین منظور برای شناسایی هر کدام از شاخصهای فوق اهداف خاصی را دنبال نموده و از تمام سطوح مختلف سازمانی اطلاعات مورد نیاز را جمع آوری و طبقه بندی کردند.

ربع اول: رضایت کارکنان

با توجه به اهمیت شاخص کیفیت زندگی کاری هدف مدیران از انتخاب این شاخص، بهبود، شناسایی و تقویت کیفیت خدمات، ارتباطات، همبستگی، اعتماد، رشد و توسعه مهارتهای فردی و گروهی، کار تیمی و ایجاد تعهد در بین کارکنان می باشد. همچنین وجود پرسنل ماهر و تحصیل کرده و سنجش سطح رضایت کارکنان از شغل و محیط کاری از دیگر ابعاد مورد بررسی در این انجمن می باشد. این شاخصها منجر به شناخت بهتر مدیران از کارکنان و وضع موجود در سازمان می گردد.

ربع دوم: رضایت مشتری یا ارباب رجوع

هدف مدیران از انتخاب شاخصهای مربوط به این قسمت بررسی وضعیت ایمنی محل کارگاهها، جبران خسارت آسیب دیدگان در حین کار و بررسی میزان خسارتهای پرداخت شده به افراد می باشد چراکه در صورت عدم ایمن بودن محل کار، میزان صدمات و جراحتهای افزایش یافته و میزان رضایت اعضای انجمن کاهش می یابد بعلاوه خسارتهای بسیاری نیز به انجمن تحمیل می گردد. هدف از انتخاب شاخص ارائه خدمات کیفی بررسی درست، به موقع بودن و مناسب بودن ارائه خدمات به مشتریان و رعایت احترام، ادب و انصاف به آنان در حین ارائه خدمات می باشد. زیرا دلجویی و برخورد مناسب با حادثه دیدگان یا خانواده های آنان در افزایش میزان رضایت مشتریان تاثیر بسزایی خواهد داشت.

ربع سوم: منافع مالی

با توجه به مأموریت و هدف اصلی این انجمن که پرداخت غرامت به آسیب دیدگان در حین انجام کار می باشد، این نهاد باید با بررسی دقیق و مدیریت وجوه وضعیت مالی سازمان را سامان بخشد و سازمان را در برابر بحرانهای مالی همچنین ورشکستگی احتمالی محافظت نماید ضمن آنکه به تعهدات مالی خود عمل کرده و منافع مالی موسسان انجمن را تامین نماید. از طرف دیگر لازم است با اطلاع رسانی دقیق و آگاهی عمومی اعضای انجمن از میزان و چگونگی پرداختها آگاهی کافی داشته باشند.

ربع چهارم: بهبود سیستم یا فرایند

اهداف استراتژیستهای انجمن یوکون از تعیین شاخصهای این قسمت ارتقای سطح عملکرد درونی سازمان میباشد. بطور مثال هر چقدر سرعت دسترسی به خدمات بالاتر باشد کارایی و اثربخشی سیستم افزایش یافته در نتیجه تحقق اهداف میسر میگردد. در شاخص دوم که به انعطاف پذیری محل کار اختصاص دارد عواملی مانند انعطاف پذیری ساعات کاری، وظایف محوله، امکانات

وتجهيزات مد نظر قرار گرفته است. زیرا وجود یک سیستم منعطف در سازمان امکان پاسخگویی در برابر تغییرات احتمالی را افزایش دهد. و در نهایت با اتخاذ تدابیر لازم و راه‌های متناسب می‌توان از بسیاری از صدمات و خسارتها جلوگیری به عمل آورد.

انجمن یوکون با پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد BSC و توجه به منشور چهار وجهی این نظام توانسته است ضمن همسو کردن استراتژی‌های سازمان در وجوه مختلف و نگاه جامع و چند بعدی به عملکرد سازمان نقاط قوت و ضعف و میزان انحراف از برنامه‌ها و سیاستهای اتخاذ شده را شناسایی نموده و با انجام اصلاحات لازم (اعم از ساختاری و تشکیلاتی، مالی، نیروی انسانی و پرسنلی، اداری و...) و بازنگری برنامه‌ها، استراتژی سازمان را به سطوح مختلف عملیاتی انتقال دهد. همچنین با کمی کردن شاخصهای شناسایی شده به درصد بالایی از اهداف مورد نظر دست یابد و زمینه بهبود مستمر انجمن را فراهم نماید.

بطور مثال عدم وجود دستورالعملهای مربوط به مشتری‌مداری و یاکیفیت و کمیت خدمات ارائه شده، عدم شفافیت در پرداخت‌گرامت، عدم وجود پرسنل ماهر و... از مسایلی است که بهره‌وری و عملکرد سازمان را به میزان قابل توجهی کاهش داده بود اما انجمن یوکون بعد از استقرار این نظام توانست بر بسیاری از این مشکلات فائق آید هر چند که پیاده‌سازی موفقیت آمیز این نظام نیز به نوبه خود مشکلاتی از قبیل کمبود اطلاعات، عدم تجربه کافی جهت پیاده‌سازی و اجرا و... را برای مدیران و مجریان این نظام بوجود آورد اما همکاری و مشارکت جدی مسئولین و کارکنان منجر به تحقق موفقیت آمیز نظام ارزیابی عملکرد مزبور و ایجاد یک تجربه کاربردی مناسب برای مدیران این انجمن گردید^۸.

نتیجه‌گیری

مدیریت و ارزیابی عملکرد در افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و فرایندهای سازمانی نقش بسزایی ایفا میکند زیرا نشان‌دهنده چگونگی عملکرد سازمان و صحت و کیفیت تصمیمات اتخاذ شده از جانب مدیران می‌باشد. لذا ضروری است تا تمامی نهادها اعم از انتفاعی و غیر انتفاعی، تجاری، صنعتی، خدماتی و... خود را بطور مستمر مورد ارزیابی قرار دهند تا بتوانند در مسیر تحقق اهداف سازمانی گام بردارند. با توجه به مدل‌های متفاوت ارزیابی عملکرد، به نظر می‌رسد مدل BSC به توجه به نگاه جامع خویش به عملکرد سازمان و تبدیل استراتژی و مأموریت به اهداف عملیاتی و کوتاه مدت، یکی از اثربخش‌ترین مدل‌های ارزیابی عملکردی است که تاکنون ارائه شده و با توجه به قابلیت‌های خویش در بسیاری از سازمانها مورد استفاده قرار گرفته و دستاوردهای چشمگیری را عاید سازمانها نموده است. چراکه این مدل برای ارزیابی عملکرد تنها به معیارهای مالی بسنده نمیکند، بلکه به سایر جنبه‌های مهم سازمانی که جزو مهمترین عوامل پیش‌بینی‌کننده تغییر به‌شمار می‌روند نیز توجه می‌نماید. در این مقاله ضمن بررسی ماهیت مدیریت عملکرد و فواید آن در سازمانها به معرفی اجمالی این نظام و تجربه موفقیت آمیز انجمن یوکون از استقرار آن پرداخته شد.

- ۱- بابک گودرزی نژاد طهرانی، مقاله درباره ارزیابی عملکرد، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت .
- ۲- Procurment Executives Association . Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodolgy
- ۳- U.S.Department of Energy. Office of Policy & office of Human Resources and Administration Guidelines for performance Measurement
- ۴- SimonsRobert.Performance Measurment & control systems for Implementing strategy,printic hall, New jersey
- ۵- پیمان پرویز راد، مقاله از اندازه‌گیری عملکرد تا مدیریت عملکرد، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت .
- ۶- ناصر میرسپاسی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، ۱۳۸۱.
- ۷- WWW.EFQM.org
- ۸-Case study in Balanced Scorecard Performance Management Methodolgy in practice;Asia productivity organiwation.