

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مدیریت عملکرد

Performance Management

« جزوه آموزشی »

برگرفته از کتاب مدیریت عملکرد

اثر دکتر علیرضا شیروانی - الهام موسوی

«مدیریت عملکرد»

مقدمه

مشکل بزرگی که امروزه بسیاری از سازمان ها با آن دست به گریبان هستند عبارتی است به نام نارضایتی فراگیر. به بیان دیگر در این سازمان ها کلیه سطوح اعم از کارکنان و مدیران همگی از یکدیگر ناراضی هستند و هر یک مشکلات موجود را ناشی از سوء عملکرد گروه های دیگر می دانند. این موضوع می تواند طیف وسیعی از عواقب وحشتناک را از کاهش کیفیت زندگی کاری تا افت شدید بهره وری و کاهش شدید سرمایه را شامل شود.

اگر چه ممکن است در سبب شناسی این مشکلات، بیش از یک عامل منفرد مطرح باشد شاید بتوان اذعان نمود بیشتر این ناهنجاری ها به ابهام و عدم تفسیر صحیح از عملکرد و توقعاتی که افراد از خود و سایر اجزاء سازمان دارند برمی گردد. در صورتی که انتظارات و مسئولیت ها در یک تشکیلات به درستی شفاف سازی نشود، راه برای سوء تفاهمات و حاشیه روی های مختلف سازمانی هموار شده و هر یک از اجزاء که در شکل مناسب خود باید به یک سمت واحد در ارتقاء موفقیت و بقاء سازمان حرکت نمایند، شکل آشفته ای به خود گرفته و باعث بروز مسائلی همچون معضلات ذکر شده خواهند گردید. این همان چیزی است که باعث شده اخیراً بحث "مدیریت مبتنی بر عملکرد" مجدداً مورد توجه محافل علم مدیریت قرار گیرد. در مدیریت مبتنی بر عملکرد بخش اعظم توان مدیریت بر اداره صحیح عملکرد اجزاء سازمان متمرکز شده و سعی بر این است که به جای معیار قرارداد بسیاری از کلاس های منسوخ شده مدیریت سنتی، همچون تکیه بر ظواهر و سلیقه ها، به دستیابی تعریف واحدی از موفقیت در سازمان روی آورده و برای فعالیت هایی که جهت رسیدن به این موفقیت لازم است «شاخص» تعیین نمود تا کارایی هر یک

از عناصر در پیشبرد سازمان به این سمت مشخص گردد. چرا که در غیاب این «شاخص ها» هر کس می تواند نتیجه کار خود را توجیه نماید.

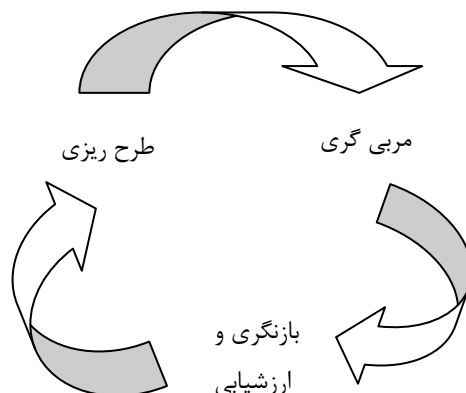
تاریخچه مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد روشی است که اگر چه ظهور آن پدیده تازه ی نیست (در برخی نوشته ها قدمت آن را به حدود ۱۰۰ سال پیش نسبت می دهند) ولی در دهه اخیر به طور جدی و با نگاه کاملاً نو مورد توجه قرار گرفته است. این اصطلاح برای اولین بار در سال ۱۹۷۶ توسط بیر و رون (Beer and Run) به کار رفت ولی تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به عنوان یک رویکرد متمایز شناخته نشد. در سال ۱۹۹۳ دولت وقت آمریکا طرحی را به تصویب کنگره رسانید که در طی آن تمام سازمان ها و ارگان های وابسته به دولت ملزم می شوند که برای برنامه های خود اهداف کلی و اهداف کوتاه مدت تعیین کنند، راه رسیدن به این اهداف را مشخص کنند و برای ارزیابی و اندازه گیری عملکرد های انجام شده راه و روش تعیین کنند. نتیجه این سیاستگزاری ها این بود که بسیاری از سازمان های آن کشور به سمت تعیین طرح های استراتژیک تشکیلات خود حرکت کرده و به شیوه های مدیریتی روی آوردند که به جای تأکید بر نوع و زمان تخصیص یافته برای کارها، بر نتیجه و محصول عملکرد سازمان تمرکز می یابد، و مدیریت عملکرد را به عنوان راهی که می تواند این منظورها را برآورده کند انتخاب کردند.

تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت مبتنی بر عملکرد رویکردی سیستماتیک است که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک عملکرد، سنجش عملکرد، جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده های عملکرد، بازنگری گزارش داده های عملکرد و بکارگیری این داده ها به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.

فرایند مدیریت عملکرد یک چرخ مستمر است با سه رکن اساسی:



- (۱) **طرح ریزی:** طرح ریزی جوهره مدیریت را تشکیل می دهد. برای استقرار نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد در نظر گرفتن یک استراتژی صحیح برای سازمان و طراحی مناسب ترین برنامه اولین و زیربناترین اقدام را تشکیل می دهد.
- (۲) **مربی گری:** مربی گری بر پایه نظم و برنامه ریزی می تواند جهت حرکت سازمان را به سمت اهداف تضمین کند. این نوع از رهبری شامل مربی گری غیررسمی و بررسی دوره ای پیشرفت در پاسخگویی شغلی و رفتارها می باشد.
- (۳) **بازنگری و ارزشیابی:** کارکنان و مدیران را در مورد آنچه انجام داده اند بازنگری و نحوه پاسخگویی و رفتارهای سازمانی را بررسی کرده، با ارائه پیشنهادات اصلاحی و توسعه برنامه های سازمان مشارکت می کنند.

مفاهیم مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد به مدیریت یک سازمان مرتبط است و فرایند طبیعی مدیریت است نه یک سیستم یا تکنیک. مدیریت عملکرد نه فقط مدیران را، بلکه تمامی افراد شاغل در کسب و کار را در بر می گیرد. بر این اساس این باور فرهنگی که فقط مدیران در قبال عملکرد گروه ها پاسخگو هستند را رد نموده و پاسخگویی را امر مشترک بین مدیران و اعضای گروه می داند. لذا مدیران و کارکنان در مورد توافق ر خصوص کاری که باید انجام دهند، نحوه انجام آن، نظارت بر عملکرد و اقدام در این زمینه مشترکاً نقش دارند.

مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می شود. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می رود. فرایندها و نظام های سودمند مدیریت عملکرد سرپرستان را در تشخیص عملکرد ضعیف و اتخاذ معیارهای صحیح آن و پاداش دادن به عملکرد مطلوب و ترغیب تکرار آن کمک می کند.

هرچند مفاهیم مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد غالباً به جای هم به کار می روند، اما مدیریت عملکرد فرایندی است که نه تنها ارزشیابی عملکرد بلکه نظام های انضباطی و خط مشی های رسیدگی به شکایات را نیز به عنوان ابزار مدیریت عملکرد در بر می گیرد. در واقع نارسایی بسیاری از نظام های ارزیابی عملکرد در کمک عینی به عملکرد و رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی احتمالاً دلیل عمده پیدایش مفهوم مدیریت عملکرد بوده است.

فرایند مدیریت عملکرد

اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می کند. PDCA یک تفکر سیستماتیک است که در دهه ۱۹۳۰ توسط والتر شوالتز مطرح شد. این روش برای دستیابی به مقبول ترین نتایج گام های زیر را توصیه می کند: اولین گام ترسیم طرح مشخصی از اهداف موردنظر می باشد (P=Plan) دومین گام اجرای طرح مربوط (D=Do)، سومین گام ارزیابی کار (C=Check)، چهارمین گام لحاظ کردن نتایج ارزیابی در تصمیم گیری های آتی (A=Act)

در مقایسه این گام ها با آنچه که در چرخه مدیریت عملکرد مطرح شد فرایند مدیریت عملکرد را به صورت زیر می توان بیان کرد:

مرحله اول : تعریف مأموریت سازمان و اهداف عملکرد استراتژیک (برنامه ریزی استراتژیک).

مرحله دوم: استقرار شاخص های عملکرد (شاخص هایی که در ارتباط نزدیک با اهداف استراتژیک تعریف شده اند).

مرحله سوم: اجرای برنامه ها و انجام کار.

مرحله چهارم: جمع آوری داده های عملکرد و تحلیل و بازنگری و گزارش دهی آن ها.

مرحله پنجم: به کارگیری گزارش های حاصله در ارتقای سیستم و بهبود عملکرد.

اصول مدیریت عملکرد

- مدیریت عملکرد به عنوان نوعی فرایند اساسی کسب و کار.
- قدرت حاصل از تبادل اطلاعات و داشتن اطلاعات مشترک.
- قایل شدن نوعی توجه فراتر از قابلیت سودآوری به ارزش ها.
- یافتن پاسخ خاص برای هر مسأله.

مزایای مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد می تواند مزیت های زیادی برای کارکنان، سرپرستان و سازمان بوجود آورد. برخی از ویژگی ها و مزایای مدیریت عملکرد به شرح ذیل می باشند:

- با استفاده از یک رویکرد سازمان یافته همه اجزاء تشکیلات بر اهداف عملکرد سازمان متمرکز می کند.
- ایجاد مکانیزمی که به بهترین شکل به پاسخ خواهان و مدیریت سطوح بالاتر گزارش داده می شود.

- امکان ایفای نقش را برای کلیه افراد درگیر از جمله مشتریان، کارکنان، پاسخ خواهان و مدیران علاقمند در برنامه ریزی سازمان و ارزیابی نتایج آن فراهم می کند.
- مکانیزمی برای ارتباط عملکرد و بودجه مصرفی ایجاد می کند.
- روح عدالت و شایسته سالاری را در سازمان می دمد.
- بر پاسخگویی تأکید داشته و برای آن بهترین چهارچوب را فراهم می کند.
- مسئولیت بهبود کیفیت بین همه افراد و گروه ها تقسیم می شود.
- ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی تکلف و دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان.
- اعتماد متقابل بین کارکنان و سرپرستان برقرار می کند.
- سرپرستان صرفاً به ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی کنند و جنبه های مثبت عملکرد آنها بیشتر مورد توجه می باشد.
- عملکرد های کارکنان به طور کامل و صورت ملموس، واضح و روشن اندازه گیری و هدایت می شوند.
- ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه ای شده و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می کند.
- به کارکنان فرصت اظهارنظر درباره مسایل، اهداف و برنامه ها و همچنین بحث و تبادل نظر درباره آنها داده می شود تا در محیطی صمیمی نظرات خود را به سرپرست منتقل نمایند.
- کارکنان بازخورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف دریافت می کنند تا از موقعیت خود در مورد انتظار آگاهی کسب نمایند.
- پرداخت های جبرانی، پاداش ها و افزایش پرداخت ها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم بر مبنای عملکرد گروهی می باشد.

استقرار مدیریت عملکرد

مدیریت مبتنی بر عملکرد در شش گام اساسی به شرح ذیل قابل پیاده سازی است:

- گام اول: تعیین مأموریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان.
- گام دوم: استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد.
- گام سوم: استقرار پاسخگویی در برابر عملکرد.
- گام چهارم: استقرار نظام جمع آوری داده های عملکرد.
- گام پنجم: برقراری نظام تحلیل، بررسی و گزارش دهی داده های عملکرد.
- گام ششم: برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان.

عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در عمل زمانی می تواند به موفقیت نایل شود که سایر عوامل متشکله سازمان به فرایند مدیریت عملکرد کمک نمایند. این عوامل را می توان به شکل زیر بیان نمود:

- ۱) همسویی و هماهنگی مدیریت ارشد سازمان در برقراری فرایند مدیریت عملکرد و حمایت همه جانبه از آن.
- ۲) آمادگی مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی در صورت لزوم.
- ۳) هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظام های سازمان.
- ۴) برقراری آموزش های لازم و مناسب جهت اجرای هرچه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان.
- ۵) دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد.
- ۶) روش های اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواست ها و نیازهای کارکنان همسو باشد.
- ۷) باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد نه عملکرد فرد یا افراد.

معایب مدیریت عملکرد

نظام های مدیریت عملکرد در صورتی که به گونه ای اثربخش اعمال شوند منبع فایده و پدید آورنده ارزش افزوده می باشند و در غیر این صورت به عنوان منبع هزینه یا سربار غیر ضروری در نظر گرفته می شوند. برخی از کاستی ها و معایب نظام مدیریت عملکرد به شرح زیر می باشند:

- ۱- سازمان ها نظام های مدیریت عملکرد را با نظام های ارزشیابی عملکرد اشتباه می گیرند و آنها را معادل هم قلمداد می کنند.
- ۲- بیشتر نظام های مدیریت عملکرد به جای جوهره و ذات دارای پیش پا افتادگی و غرض می باشند.
- ۳- بعضاً مدیریت عملکرد را به عنوان نظام نظارت تحمیلی تلقی می کنند تا اینکه آن را به عنوان یک نظام توسعه ای در نظر بگیرند.
- ۴- بسیاری از سرپرستان فاقد مهارت های لازم برای اعمال یا بهبود مدیریت عملکرد می باشند.
- ۵- در بیشتر سازمان ها واحدهای منابع انسانی تنها واحدهای مسئول طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد می باشند.

« ارزیابی عملکرد »

به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش، اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش های معین در حوزه تحت پوشش معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری و اصلاح و بهبود مستمر آن تعریف کرد.

اهداف ارزیابی عملکرد

- ۱) کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره وری.
- ۲) شناسایی نقاط ضعف وقوت ومشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیتها و اصلاح فعالیتها.
- ۳) بهبود تصمیم گیری در مورد حوزه و عمق فعالیتها، برنامه ها و اهداف آینده.
- ۴) بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه های مصوب.
- ۵) ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه ها.
- ۶) ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و بین المللی.

مزایای ارزیابی عملکرد

- ۱- درک و بازبینی میزان بهبود تأثیر محصول یا خدمات بر مشتریان یا ارباب رجوع.
- ۲- بهبود ساز و کارهای ارائه به طور کارآمد و با حداقل هزینه.
- ۳- تحقیق در مورد آنچه که واقعاً انجام می شود به جای آن چیزی که فکر می کنیم انجام می شود.
- ۴- بررسی خط مشی کلی اهداف و برنامه ها و چگونگی دستیابی به اهداف و وضعیت تحقق اهداف.
- ۵- ارائه اطلاعات به منظور اطلاع رسانی در زمینه چگونگی انجام فعالیت ها به عموم یا اعضای اتحادیه ها.
- ۶- انجام مقایسه معتبر بین برنامه ها برای تصمیم گیری در مورد اولویت های آینده.
- ۷- کسب تجربه به منظور مشخص کردن برنامه های قابل تکرار.

فرایند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد هم هر مدل و الگویی انتخاب شود پس از تدوین یا بررسی رسالت ها، مأموریت ها، اهداف کلان و استراتژی ها طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت های ذیل ضروری می باشد:

- ۱) تدوین شاخص ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آن ها.
- ۲) تعیین وزن شاخص ها به لحاظ اهمیت آن ها و سقف امتیازات مربوط.
- ۳) استاندارد گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.
- ۴) سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.

۵) بازخورد نتایج ارزیابی به کارکنان.

۶) برنامه ریزی برای آموزش و اقدام اصلاحی.

از آنجا که تعیین شاخص های مناسب دارای اهمیت خاصی در ارزیابی عملکرد است لذا در اینجا به ذکر ویژگی ها و راهنمایی هایی جهت انتخاب شاخص مناسب خواهیم پرداخت.

ویژگی های شاخص ها و معیارها

شاخص های ارزیابی عملکرد تدوین شده باید ویژگی یک سیستم SMART & D را داشته باشند:

- مخصوص، معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد به طوری که برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید. $\text{Specific} = (S)$
- قابل اندازه گیری باشد. سنجش آن ها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمی را داشته باشد. $\text{Measurable} = (M)$
- قابل دستیابی باشد. $\text{Achievable} = (A)$
- واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها و مأموریت ها و خط مشی ها و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد. $\text{Realistic} = (R)$

- شاخص چهارچوب و محدوده زمانی و دوره ارزیابی معین داشته باشد. Time frame = (T)
- بانک اطلاعاتی، یعنی داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد. Database = (D)

راهنمایی هایی جهت انتخاب شاخص ها

- شاخص های عملکرد باید از اهداف سازمان منشعب گردند.
- شاخص های عملکرد باید امکان مقایسه سازمان هایی را ایجاد کند که در یک صنعت مشابه فعالیت می کنند.
- هدف در هر یک از شاخص های عملکرد باید واضح و روشن باشد.
- گردآوری اطلاعات و روش های محاسبه هر یک از شاخص ها باید به روشنی تعریف گردد.
- شاخص های عملکرد باید تحت کنترل سازمانی مورد ارزیابی باشند.
- شاخص های عملکرد بایستی از طریق مباحثه و بررسی نظرات افراد درگیر نظیر مشتریان، کارکنان و مدیران انتخاب شوند.
- از مجموع شاخص های متوازن استفاده کنید.
- ترکیبی از معیارهای نتیجه ای و فرایند به کار ببرید.
- هزینه های ارزیابی عملکرد را در نظر داشته باشد.
- سیستم انتقال بازخورد معیارها برای اصلاح استراتژی را داشته باشید.

برخی از موانع ارزیابی عملکرد در بخش عمومی

- عدم تمایل به تغییر اهداف در سازمان های سنتی و عدم وجود جو پاسخگو در این گونه سازمان ها.
- مشکلات اجرایی در روش شفاهی و پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد، برخی سازمان ها را به ایجاد تغییرات روبنایی و واکنش سطحی نسبت به موضوع وادار می کند.
- عدم وجود رقابت در جذب بودجه دولت توسط سازمان های بخش عمومی، در شاخص های کارایی و بهره وری توجه بیش از حد به هزینه های اداری و غفلت از معیارهای برون داد و اثربخشی برنامه ها مشکل آفرین شده اند.
- عدم وجود اطلاعات شفاف در مورد پیشرفت های حاصل شده بر اثر تغییرات ناشی از اعمال ارزیابی های عملکرد.

- وجود سوء ظن نسبت به اینکه این گونه معیارها تا کنون نقش مخفی نگه داشتن عملکرد های ضعیف را عملاً عهده دار بوده و سرپوش برای بی کفایتی ها گردیده است.
- ارزیابی عملکرد سازمان و ظرفیت و توانایی انجام کار کارکنان و مدیران و شایستگی کار آنان بسیار مشکل و می توان گفت به طور کامل و مطلق انجام آن غیرممکن است.
- وجود این تفکر که شاخص های ارزیابی عملکرد تنها می توانند خوب یا بد بودن عملکرد را مشخص کنند و نمی توانند عملکرد را به دقت اندازه گیری کنند.
- وجود دیدگاه صرفاً مدیریتی و پاسخگویی و ارزیابی عملکرد به جای دیدگاه وسیع و جامع.
- وجود شاخص هایی صرفاً به منظور ارزیابی کارایی غافل از اثربخشی و صرفه اقتصادی و کیفی.
- وجود شاخص های پیچیده با محاسبات پرهزینه و زمان بر و مبهم و غیرشفاف.

نتیجه گیری

با توجه به مدل های مختلف ارزیابی عملکرد که توسط صاحب نظران ارائه شده می توان ویژگی های یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب را به شرح ذیل خلاصه نمود:

❖ **از اهداف استراتژیک پشتیبانی کند:** سیستم های ارزیابی عملکرد باید از اهداف استراتژیک نشأت گرفته باشند. در غیر این صورت این سیستم ممکن است فعالیت هایی را پشتیبانی کند که اثر معکوس بر اهداف استراتژیک بگذارد. بعلاوه باید به این نکته توجه کرد که اگر در طول زمان، استراتژی ها تغییر یابند برخی شاخص های عملکرد نیز تغییر خواهند کرد. در نتیجه نیاز به انعطاف پذیری در این سیستم ها احساس می شود تا بتوان از این طریق اطمینان حاصل نمود که سیستم ارزیابی عملکرد همیشه با اهداف سازمان سازگار است.

❖ **متوازن باشد:** این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخص های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی انواع شاخص های مختلف متوازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه مدت و بلند مدت، انواع عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و ...) جنبه های مختلف (نظیر مشتریان، ذینفعان، رقبا، نوآوری و ...) سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد.

❖ **در مقابل بهینه سازی بخشی بایستد:** از آنجا که شاخص های عملکرد بر روی رفتار کارکنان اثرگذارند، مجموعه ای نامناسب از شاخص ها می تواند به رفتار کارکردی از طرف کارکنان منجر شود. به عبارت دیگر کارکنانی که تنها در پی ارتقا و بهبود شاخص عملکرد مربوط به خود هستند، ممکن است تصمیماتی بگیرند که در تضاد با خواسته های مدیران باشد و بهبود در عملکرد واحد آن ها به آسیب دیگر قسمت ها و یا حتی عملکرد کلی سازمان منجر شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد باید از این گونه بهینه سازی ها جلوگیری کند.

❖ **تعداد شاخص های عملکردی آن محدود باشد:** برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخص های عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخص ها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آن ها استفاده ای نمی شود یک اتلاف تلقی می شود. بنابراین ضروری است که تنها داده هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند. همچنین افزایش تعداد شاخص های عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می دهد که این امر موجب می شود که امکان اولویت بندی شاخص ها وجود نداشته باشد.

❖ **دسترسی به آن آسان باشد:** هدف یک سیستم ارزیابی عملکرد دادن اطلاعات مهم در زمان مناسب و به شخص مناسب است. لذا نکته مهم درباره این سیستم ها آن است که باید به گونه ای طراحی شوند که اطلاعات آن ها به راحتی بهبود یافته و در دسترس استفاده کنندگان از آن قرار گیرد و برای آن ها قابل فهم باشد.

❖ **شامل شاخص های عملکرد جامع باشد:** یک شاخص عملکرد باید هدف مشخصی داشته باشد. به علاوه ضروری است که یک غایت مشخص نیز برای هر شاخص تعریف شود و چهارچوب زمانی مشخص شود که در قالب آن بایستی به آن غایت قائل شد.

مدل های ارزیابی عملکرد

نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد منجر به انقلابی در مدیریت عملکرد شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند، بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده از سازمان های مختلف ایجاد کردند. در جدول ذیل به برخی از پرکاربردترین مدل های ارزیابی عملکرد پرداخته شده است.

مشخصات و ویژگی های برخی از مدل های ارزیابی عملکرد

نام مدل	سال	طراح	نکات کلی	اهم ابعاد مورد توجه
سینک و تاتل	۱۹۸۹	سینک و تاتل	توجه آن بر شاخص های مالی و غیر مالی است.	اثربخشی، کارایی، کیفیت، کیفیت زندگی کاری، بهره وری، نوآوری و سودآوری.
ماتریس عملکرد	۱۹۸۹	کیگان	با توجه به مقایسه شاخص های پیش بینی شده و واقعی عملکرد را کنترل می نماید.	شاخص های این مدل شامل جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیرمالی و جنبه های داخلی و خارجی می باشد.
نتایج و تعیین کننده ها	۱۹۹۱	فیتزگارد و همکاران	در این مدل دو نوع شاخص وجود دارد. شاخص های که به نتایج مربوط می شوند و آنهایی که بر تعیین کننده های نتایج تمرکز دارند.	شاخص های نتایج مانند سودآوری و سهم بازار بوده و شاخص های تعیین کننده عبارتند از: کیفیت، قابلیت انعطاف، بکارگیری منابع و نوآوری.
هرم عملکرد	۱۹۹۱	لینچ کراس	با هدف ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان کارایی داخلی آن می باشد.	شاخص های کلیدی عملکرد که به گروه های خارج سازمان توجه دارند مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحولی به موقع، و شاخص های داخلی کسب کار مانند بهره وری، سیکل زمانی و اتلافات.
تعالی سازمانی	۱۹۹۱	بنیاد مدیریت کیفیت اروپا	این چارچوب شامل دو دسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به توانمند سازها شامل ۵ معیار و نتایج شامل ۴ معیار تقسیم می شوند.	شاخص توانمند سازها شامل رهبری، کارکنان، سیاستها و استراتژی ها، منابع و ذینفعان و فرایندها. و نتایج عبارتند از: نتایج حاصل از کارکنان، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.
کارت امتیاز دهی متوازن	۱۹۹۲	کاپلان و نورتون	به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران بتوانند نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند.	جنبه مالی، جنبه داخلی کسب و کار، جنبه مشتری و جنبه یادگیری و نوآوری.
فرآیند کسب و کار	۱۹۹۶	براون	این چارچوب سلسله مراتبی بسار مناسب و کاربردی است چراکه تفاوت بین شاخص های ورودی، فرایند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است.	شامل شاخص های ورودی مثل نیازهای مشتریان، فرایند مثل تحویل محصولات، خروجی مانند نتایج مالی و نتایج مانند جلب رضایت مشتریان است.
مدوری و استیپل	۲۰۰۰	مدوری و استیپل	با هدف تعیین چارچوب های جامع و یکپارچه برای ارتقای سیستم های ارزیابی عملکرد ارائه شد. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط است.	شامل کیفیت، هزینه، انعطاف پذیری، زمان، تحویل به موقع، و رشد.
تحلیل ذینفعان	۲۰۰۱	لی	با شناخت اهداف و استراتژی های سازمان شروع می شود و در این مدل ذینفعان به دو گروه کلیدی و غیرکلیدی دسته بندی می شوند.	شامل سودآوری، رضایت مشتری، کیفیت و تحویل به موقع
مالکوم بالدريج	۱۹۸۸	مالکوم بالدريج	برای شناسایی میزان دستیابی سازمان ها به کیفیت و عملکرد و میزان رشد آگاهی آنها نسبتبه اهمیت کیفیت و برتری عملکرد تحت یک قالب رقابتی ایجاد شده است.	رهبری ۱۲۰ امتیاز، برنامه ریزی استراتژیک ۸۵ امتیاز، تمرکز بر مشتری ۸۵ امتیاز، تحلیل داده ها ۹۰ امتیاز، تمرکز بر منابع انسانی ۸۵ امتیاز، مدیریت فرایند ۸۵ امتیاز و نتایج تجاری ۴۵۰ امتیاز.

« روش ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (رامبا) »

ساماندهی نظام اداری کشور، پاسخگویی به خواسته های مردم و گام نهادن در مسیر پیشرفت های هدفمند در عصر حاضر اجتناب ناپذیر است.

مهمترین گام در راستای افزایش کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی و برآورده نمودن خواسته های مردم ایجاد تحول در نظام اداری و بهبود مدیریت نظام اجرایی می باشد برای این منظور نقاط ضعف و قوت شناسایی و فرصت ها و تهدیدهای موجود تعیین می گردد و بر اساس اصول مدیریت استراتژیک برنامه هایی برای رفع نقاط ضعف و کاهش مشکلات موجود طراحی می گردد.

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از سال ۱۳۷۷ اقدام به بررسی همه جانبه دستگاه های اجرایی کشور نمود و ضمن شناسایی نقاط قوت و ضعف آن ها با تدوین اهدافی در طی چندین مرحله برنامه هایی را برای تحول نظام اداری تصویب و ابلاغ نمود. در این بخش فرایند تدوین برنامه های تحول اداری به طور خلاصه بیان می گردد.

فرآیند تدوین و ابلاغ برنامه های تحول اداری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از سال ۱۳۷۷ اقدام به بررسی مشکلات نظام اداری موجود در کشور نمود و پس از دو سال تحقیق و مطالعه و با در نظر گرفتن فرصت ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، مشکلات نظام اداری و ریشه های آن ها شناسایی شد.

مشکلات موجود در نظام اداری کشور در سال ۱۳۷۹:

- ۱) عدم وجود تعریف صحیح و قطعی از دولت و رشد کمی نامتناسب کارکنان دولت.
- ۲) عدم وجود تعریف دقیق و قطعی میان وظایف ملی و استانی و غیرذاتی بودن اختیارات مقامات محلی.
- ۳) توزیع نامناسب وظایف بین دستگاه های اجرایی از نظر اختلاط در سیاست گذاری، اجرا و نظارت.
- ۴) عدم وجود یا عدم استقرار مناسب نظام ارزیابی عملکرد در دستگاه های اجرایی.
- ۵) عدم وجود ضابطه مشخص جهت انتصابات و عزل ها.

- ۶) عدم وجود الگوهای مدیریتی مناسب جهت اداره بخش های مهم و وسیع کشور.
- ۷) انگیزه کم کارکنان دولت جهت ارائه مناسب خدمات و جلب رضایت مردم به دلیل مشکلات معیشتی، مقرراتی، عدم توجه به شایسته سالاری، عدم وجود نظام ارزشیابی صحیح و مانند آن.
- ۸) عدم امکان جذب و نگهداری نیروی انسانی قوی و توانمند در بخش های ستادی، تخصصی و فکری.
- ۹) فقدان برنامه جامع آموزش کارکنان دولت.
- ۱۰) وجود مشکلات اساسی در بخش تأمین اجتماعی و بازنشستگی.
- ۱۱) عدم ارتباط ارتقای شغلی کارکنان دولت با رضایت مردم و ارباب رجوع.
- ۱۲) وجود فساد اداری و زمینه های شیوع آن در کشور.
- ۱۳) استفاده از روش های سنتی و قدیمی در ارائه خدمات و عدم استفاده از فناوری اداری.
- ۱۴) وجود قوانین متعدد و ناسخ و منسوخ راجع به موارد مشخص.

ریشه های مشکلات نظام اداری

پس از شناسایی مشکلات فوق الذکر، با تجزیه و تحلیل آن ها ریشه های مشکلات شناسایی شد که مهمترین آن ها عبارتند از :

- ۱- عدم استفاده از رویکردهای علمی و تجارب حرفه ای و فناوری های نوین اداری.
- ۲- فقدان نگرش راهبردی و بلندمدت نزد مدیران و تصمیم گیرندگان.
- ۳- حاکمیت تفکر بخشی نگر بر عمل و تصمیم گیری های نظام اداری کشور.
- ۴- ضعف فرهنگ و باور نسبت به امر پاسخگویی و فقدان ساز و کارهای مؤثر جواب گیری و نظارت در نظام های مدیریتی و اداری کشور.
- ۵- فقدان نظام شایسته سالاری، شایسته گزینی، شایسته پروری و شایسته داری، بی نظمی و بی ثباتی در انتصاب و تداوم خدمت مدیران دولتی.
- ۶- فقدان رابطه منطقی میان سیاست های کلان نظام در حوزه مدیریت و اداره امور کشور با خط مشی های اجرایی و اقدامات علمی.
- ۷- غلبه سبک مدیریت فرد محور، فزون خواه، غیرمشورتی و مشارکتی بر اعمال و تصمیم های متخذه.
- ۸- عدم مبارزه جدی با فساد اداری و ناکارآمد بودن ساز و کارهای موجود برای جلوگیری از آن.
- ۹- اعمال مدیریت ناکارآمد بر منابع انسانی بخش دولتی.

۱۰- فقدان آمادگی، پذیرش و تعهد لازم نسبت به ضرورت ایجاد تحول و دگرگونی در نظام اداری کشور.

ویژگی های نظام اداری مطلوب

تحلیل مشکلات و شناسایی ریشه های آن ها به ترسیم ابعاد نظام اداری مطلوب کمک می نماید. نیازهای جامعه، مطالعه تطبیقی و مشکلات موجود منجر به تعیین ابعاد نظام اداری مطلوب و متعالی گردید. ویژگی های نظام اداری مطلوب که مبنای تدوین برنامه های تحول اداری قرار گرفته به شرح ذیل می باشد:

- ۱) نظام گرا و همه سو نگر.
- ۲) کارا، بهره ور و ارزش افزا.
- ۳) پاسخگو و شفاف.
- ۴) اثربخش، نتیجه گرا و کیفیت مدار.
- ۵) شهروند مدار، خدمت گزار و مردم سالار.
- ۶) سالم، عاری از فساد و تبعیض.
- ۷) مشارکت جو و مشارکت پذیر.
- ۸) شایسته سالار و دانش گرا.
- ۹) آینده نگر، دوربین و هدفمند.
- ۱۰) قانون مدار، ضابطه مند و اخلاق گرا.
- ۱۱) مدیر و راهبر.
- ۱۲) توسعه گرا و نواندیش.

برنامه های تحول اداری مصوب هیأت دولت

با شناسایی ابعاد و ویژگی های مذکور و به منظور تحقق نظام اداری ترسیم شده برنامه های تحول اداری در قالب هفت برنامه کلان ذیل در سال ۱۳۸۰ به تصویب هیأت وزیران رسید:

- ۱) برنامه منطقی نمودن اندازه دولت.
- ۲) برنامه اصلاح ساختارهای تشکیلاتی دولت.

- ۳) برنامه اصلاح ساختارهای نظام های مدیریتی.
- ۴) برنامه اصلاح نظام های استخدامی.
- ۵) برنامه آموزش و بهسازی نیروی انسانی و دولت.
- ۶) برنامه اصلاح فرایندها، روش های انجام کار و توسعه فناوری اداری.
- ۷) برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در نظام اداری.

موانع اجرای برنامه های تحول اداری

پیام اکثر تحولات اصلاح گر موفق و ناموفق اداری در جهان آن بوده که تحول به ندرت از طریق شانس یا تصادف حادث می شود و نیازمند مدیریت تحول است موفقیت تحول اداری در صورتی تضمین می شود که مدیریت و راهبری آن بر عهده کسانی باشد که عزمی راسخ و دیدگاهی روشن و مقبول نسبت به آینده و مسیر حرکت اصلاح و بهبود داشته باشند. شناسایی موانع تحول اداری به مدیریت آن کمک شایانی می کند که عمده ترین آن ها به شرح زیر است :

- مقاومت گروه های متأثر از تغییرات اصلاح گر، متضررین فرایند تحول و ذینفعان وضع موجود.
- سنجش هزینه و فایده سیاسی از نتایج حاصل از تحول اداری.
- اختلاف نظر در هدف ها، چشم اندازها و آینده مطلوب نظام اداری کشور.
- اختلاف نظر در خط مشی ها و راهکارهای تحول اداری.

پس از تصویب برنامه های هفت گانه، ارزیابی عملکرد در سال ۸۱ برای وزارتخانه ها و سازمان های مستقل تحت نظارت ریاست جمهوری الزامی گردید و از سال ۸۲ برای سایر دستگاه های اجرایی الزامی گردید. در سال های ۸۳ و ۸۴ نیز مورد بازنگری قرار گرفت.

ویژگی های ارزیابی عملکرد (مدل رامبا)

روش ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور با نام مدل رامبا معرفی گردید که دارای ویژگی های ذیل می باشد :

- ۱) این روش به نوعی بومی شده مدل تعالی و سرآمدی سازمان (EFQM) می باشد ولی با آن متفاوت است.
- ۲) برنامه های توسعه کشور، سند چشم انداز و مصوبات دولت را پیگیری می نماید.

- ۳) با وجود ابلاغ شاخص ها از سوی دولت، اختیارات را از دستگاه های اجرایی سلب نمی نماید.
- ۴) دستگاه های اجرایی بر اساس وسعت و توان اجرایی ارزیابی می شوند.
- ۵) تحلیل بازخورد گزارش عملکرد هر یک از دستگاه ها تدوین و به آن ها ارائه می شود.
- ۶) مشاوره و کمک در بهبود نقاط قابل بهبود مهمترین رسالت این مدل می باشد.

نتایج ارزیابی عملکرد

نتایج ارزیابی عملکرد تحت عنوان رتبه بندی دستگاه های اجرایی و به صورت برگزاری جشنواره شهید رجایی در هفته اول شهریور ماه هر سال متبلور می شود. از دیگر نتایج ارزیابی، تحلیل نقاط قوت و نواحی قابل بهبود هر یک از دستگاه های اجرایی کشور می باشد که به تفکیک محورهای شش گانه بعد عمومی و بعد اختصاصی تدوین و ارائه می گردد می باشد. با جمع بندی گزارش های تحلیلی کلیه دستگاه های اجرایی تعداد و عناوین شاخص ها مورد بازنگری و اصلاح قرار می گیرد و حتی ممکن است برخی از مصوبات قبلی حذف یا تقویت گردند.

شاخص های عمومی مدل رامبا

مدل رامبا حاوی شش محور می باشد که هر محور به چند شاخص کلی و هر شاخص کلی به چند شاخص کلیدی و هر شاخص کلیدی به چند شاخص جزئی تقسیم می گردد. در اینجا شش محور مدل رامبا جهت آشنایی به شرح زیر عنوان می گردد:

محور ۱: مدیریت راهبردی

محور ۲: مدیریت منابع انسانی

محور ۳: ساختار سازمانی

محور ۴: بهبود سیستم ها و روش ها

محور ۵: شهروند مداری

محور ۶: قانون گرایی و سلامت اداری

« مدیریت عملکرد در دستگاه قضایی »

اگر مفهوم مدیریت عملکرد را به ساده ترین شکل در نظر بگیریم متوجه می شویم که مدیریت عملکرد یک فرایند کاملاً طبیعی در اداره یک سازمان بوده و شامل تعیین اهداف، برنامه ریزی در جهت نیل به اهداف، اجرای برنامه، ارزیابی نتایج اجرا و کنترل و بازخورد نتایج در کار می باشد. تفاوت مدیریت عملکرد با مفهوم مدیریت به طور کلی در سیستمی بودن و چرخه ای بودن آن بوده و این چرخه آنقدر باید ادامه یابد تا عملکرد به نقطه بهینه خود نزدیک گردد. در ذیل به ذکر نکاتی که در موفقیت مدیریت عملکرد در دستگاه قضایی مؤثر است می پردازیم:

- باید توجه داشت که مدیریت عملکرد در هر واحد اجرایی قابل پیاده سازی است به عبارت دیگر آن را می توان در سطح یک شعبه، واحد ستادی، دادگاه بخش، دادگاه، دادسرا، دادگستری شهرستان، دادگستری کل استان و قوه قضاییه به اجرا گذاشت. مسلماً اگر برنامه ریزی از سطح قوه به پایین باشد بهتر است چرا که کلیه واحدها در راستای اهداف قوه حرکت خواهند نمود. منظور از ذکر این نکته این است که برای برنامه ریزی و اجرا نیاز نیست که منتظر ارائه برنامه از بالا به پایین باشیم بلکه مدیر هر واحد می تواند به طور مستقل نسبت به اجرای سیستم مدیریت عملکرد در واحد خود اقدام نماید. البته با وجود برنامه های بلند مدت پنج ساله قوه قضائیه امکان تنظیم برنامه ها در راستای اهداف قوه نیز امکان پذیر است.
- باید توجه داشت که جهت اجرای مدیریت عملکرد پس از تعیین اهداف و برنامه ریزی شاخص های مناسب تعریف گردد و این شاخص ها همه جانبه باشند از جمله شاخص های مربوط به پرونده ها مثل افزایش مختومه و کاهش موجودی پرونده ها، کاهش زمان رسیدگی، کاهش زمان وقت دهی، پرونده های مسن، و ... شاخص های مربوط به منابع انسانی مثل نفر ساعت آموزشهای مؤثر، شایسته گزینی و شایسته سالاری و ... شاخص های مربوط به امور مالی، فرهنگی، حفاظتی، فناوری و اطلاعات و ... و نیز شاخص های برون سازمانی از قبیل رضایت ارباب رجوع، دیدگاه جامعه نسبت به دستگاه قضایی و
- پس از تعیین شاخص های مناسب و اجرایی شدن برنامه در دوره های زمانی تعیین شده نسبت به جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها اقدام و نقاط قوت و ضعف موجود و علل افت شاخص ها تعیین و راهکارهای لازم جهت بهبود نتایج دوره بعد اتخاذ و کلیه اقدامات به کارکنان بازخورد داده شود. این دور و چرخه جمع

آوری، تجزیه و تحلیل، تشخیص مشکلات و تعیین راهکارهای جدید باید بطور مداوم انجام گردد تا به تدریج سازمان به نقطه بهینه عملکرد خود نزدیک گردد.

- نکته بسیار مهم دیگر در مدیریت عملکرد مشارکت کلیه کارکنان اعم از مدیران و سرپرستان و کارکنان در کلیه مراحل از تعیین اهداف گرفته تا اجرای برنامه ها می باشد. معمولاً برنامه های از بالا به پایین به نتیجه نمی رسد به علت اینکه هم مدیران از مشکلات اجرایی برنامه ها توسط کارکنان اطلاع کامل ندارند و هم کارکنان از اهمیت برنامه و میزان نقش خود در آن اطلاع ندارند. به همین علت اگر بهترین برنامه هم توسط مدیران ارشد تهیه گردد نمی توان انتظار داشت که به بهترین نحو هم اجرا گردد.
- نکته دیگر پاسخگو بودن کلیه مدیران و کارکنان در قبال نتایج اجرا می باشد. اگر نقش کارکنان در برنامه مشخص باشد و آنها از آن اطلاع داشته باشند باید پاسخگوی نتایج عملکرد خود نیز باشند. پاسخگو بودن را می توان به نوعی ضمانت اجرای برنامه دانست البته نه از نوع اجباری آن بلکه از نوع اختیاری زیرا وقتی کارکنان در برنامه ریزی و نتایج آن مشارکت داشته باشند به خودی خود مسئولیت پذیر شده و تلاش می کنند نقش خود را در برنامه به بهترین نحو اجرا کنند.
- باید توجه داشت که در مدیریت عملکرد، عملکرد سازمان یا واحد مدنظر است نه عملکرد کارکنان، بنابراین ابتدا باید شایسته سالاری و شایسته گزینی در سازمان انجام شود سپس اگر مشکل از طرف کارکنان باشد می توان از طریق آموزش صحیح آنان، نتیجه را در دوره بعد تغییر داد.