

ارزیابی عملکرد و مدیریت موثر سازمان

آقای مهندس امیری (کارشناس توسعه مدیریت)



بدون اندازه گیری، مدیریت امکان پذیر نیست.

همه سازمانها بر اساس یک فلسفه وجودی بوجود آمده و به سمت اهدافی در حال حرکت هستند. سازمان های متعالی هنگام برنامه ریزی، نقطه عزیمت خود را در قالب چشم انداز و اهداف سالانه مشخص می کنند و راه های رسیدن به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت را در قالب استراتژی ها تعیین می نمایند و در بازه های زمانی مشخص نتایج حاصل از پیاده سازی استراتژی ها را ارزیابی می کنند. آنها نتایج حاصل از ارزیابی را با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه کرده و ماحصل این مقایسه را به کارکنان و واحدهای سازمانی خود بازخورد می دهند تا در صورت لزوم فرصت های بهبود را شناسایی و اقدامات اصلاحی را طراحی و به کارگیرند. گاه حتی نتایج حاصل از این بازخوردها ممکن است تغییر در استراتژی ها و اهداف سازمان را موجب شود.

یک سیستم اندازه گیری عملکرد "میزان دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را از طریق اندازه گیری مجموعه ای از شاخص ها" تعیین می نماید.

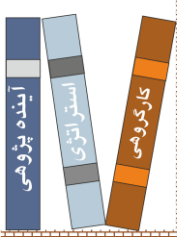
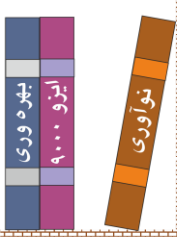
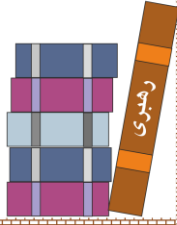
خروجی حاصل از ارزیابی عملکرد برای سه هدف عمده به کار خواهد رفت:

۱- کنترل رفتار

یکی از اهداف اصلی ارزیابی عملکرد ایجاد شاخصهایی است جهت کنترل رفتار افراد و فعالیتها. در واقع ارزیابی عملکرد به شناسایی اختلاف عملکرد واقعی افراد و فعالیت ها با عملکرد مورد انتظار (هدف) می پردازد و سعی میکند تا این فاصله را به حداقل ممکن رسانده و یا حذف نماید. چنانچه اطلاعات حاصل از ارزیابی عملکرد به نظام پاداش کارکنان متصل شود کارکنان سازمان را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده ترغیب خواهد نمود.

۲- گزارش دهی خارجی

یکی از کاربردهای ارزیابی عملکرد تولید اطلاعات مورد نیاز ذینفعان خارجی است. ارزیابی عملکرد باید با شناخت نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی شاخص هایی را طراحی کند تا در قالب گزارش های منظم، نیازهای اطلاعاتی ذینفعان خارجی را برآورده نماید. این گزارش ها می توانند در قالب گزارش های سالیانه مالی گزارش و حسابداری، گزارش های تاثیرات محیطی و یا هر نوع گزارش سفارشی مورد نیاز ذینفعان تهیه شود.



۳- یادگیری و توانمند سازی

ارزیابی عملکرد با طراحی و ایجاد شاخص های عملکرد موجب می شود تا کارکنان به اطلاعاتی دسترسی پیدا کنند که آنها را در تحلیل نتایج و وضعیت سازمان توانمند نموده و موجبات یادگیری آنان را فراهم می آورد. در واقع شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان را به اطلاعاتی مجهز می کند تا توانایی تصمیم سازی در خصوص موضوعات راهبردی سازمان را کسب نموده و بهبود یادگیری مستمر را در سازمان فراهم آورند.

برای ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد هر سازمان باید سه قدم اساسی بردارد :

۱- مشخص نمودن جهت گیری استراتژیک سازمان.

۲- شناسایی فرآیندهای سازمان در راستای جهت گیری استراتژیک.

۳- مشخص نمودن شاخص هایی برای پایش سیستم و اطمینان از حرکت در راستای جهت گیری استراتژیک.

شاخص هایی که برای پایش سیستم بکار خواهند رفت باید از ویژگی های زیر برخوردار باشند:

- بایستی از اهداف سازمان نشأت گرفته باشند.
- باید توازن میان خواسته های ذینفعان سازمان برقرار نمایند.
- بایستی منجر به حرکت رو به جلو برای سازمان گردند.
- باید شفاف و واضح باشند.
- دلیل وجودی شاخص ها کاملاً مشخص باشد.
- کلیه شاخص ها و در مجموع سیستم ارزیابی عملکرد باید به طور دوره ای بازبینی شوند.
- شاخص ها سطوح مختلفی داشته و بایستی با هم ارتباط داشته باشند.

