

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

معرفی رویکرد مدیریت استراتژیک عملکرد
و بهره‌وری در سازمان

دکتر هوشنگ نظامی‌وند چگینی

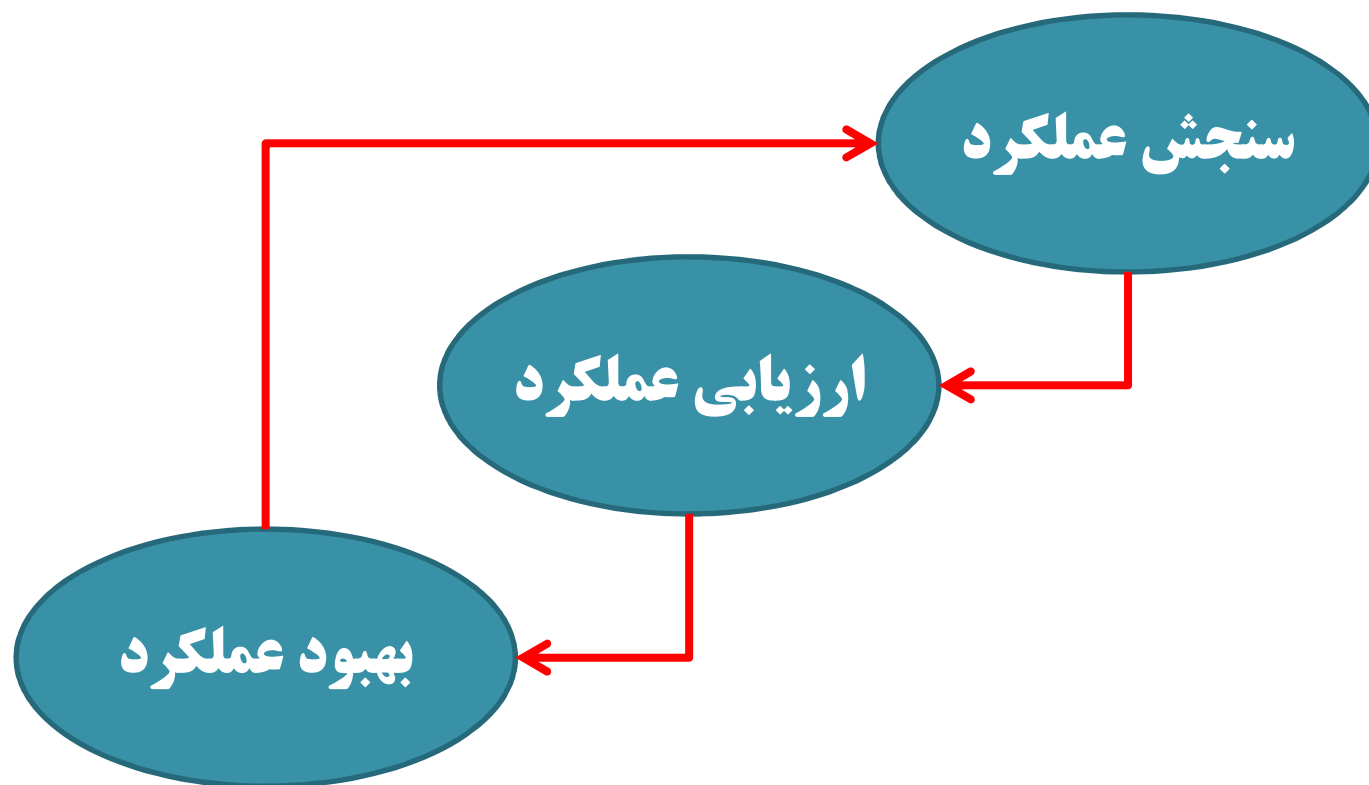
۱۳۹۴

چرا مدیریت عملکرد

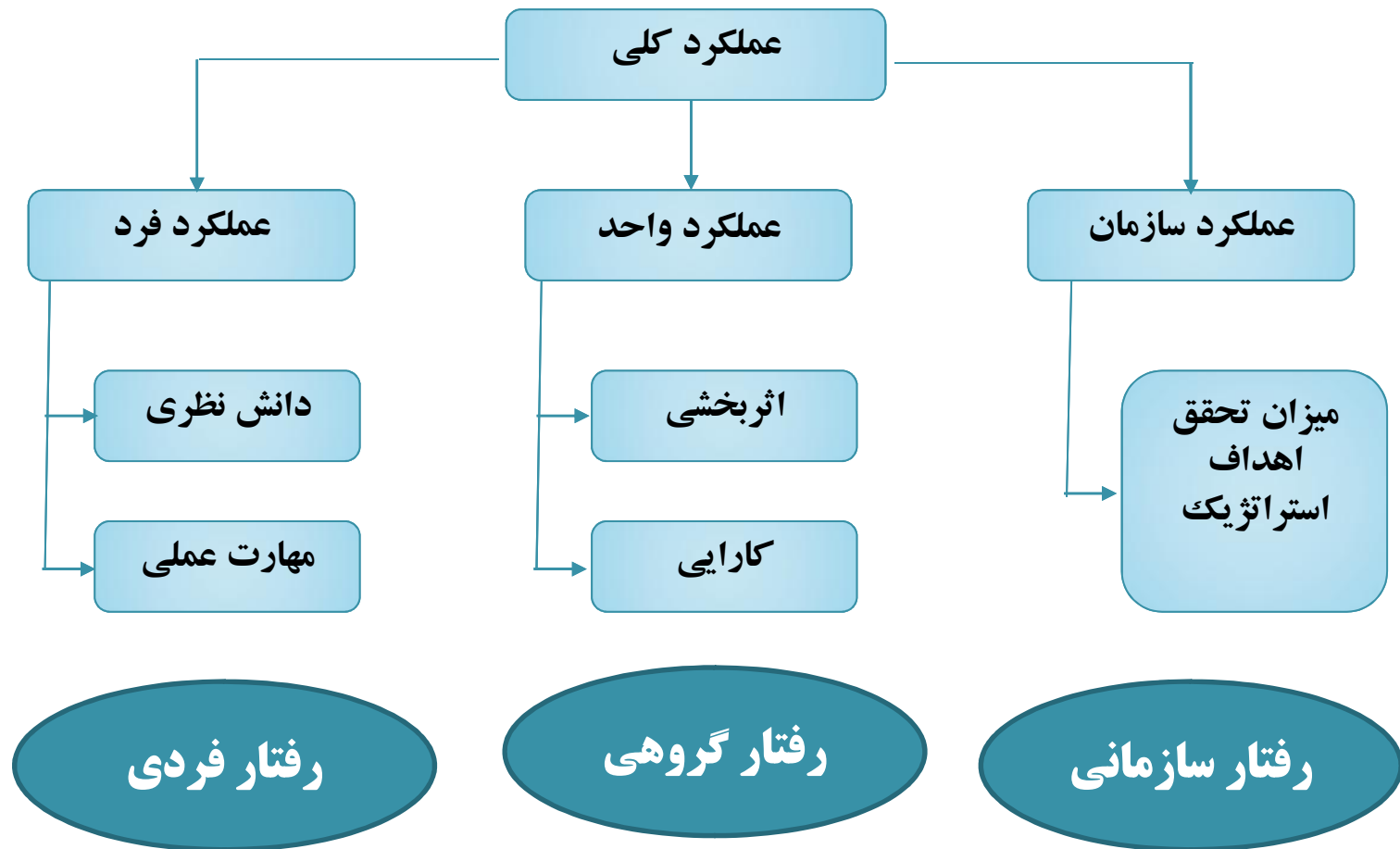
دلایل جنرال الکترونیک

- توانمندی سازمان برای جذب و حفظ نیروی متخصص
- ایجاد امکان و زمینه تقویت برای نیروهای ضعیف
- ایجاد زمینه و انگیزه خروج نیروهای ضعیف از سازمان
- توسعه مشارکت نیروهای سازمان در موفقیت سازمان

اجزای مدیریت عملکرد



سطوح ارزیابی عملکرد



پاداش حاصل از عملکرد

$$Y = f (\begin{matrix} 1 & 2 & 3 \end{matrix}) W$$

Y: میزان پاداش قابل دریافت

1: ضریب عملکرد فرد

2: ضریب عملکرد واحد

3: ضریب عملکرد سازمان

: ضریب پرداخت پاداش

W: حقوق ماهیانه

ارزیابی عملکرد فردی

1

موفقیت فردی

استراتژی های ارزیابی عملکرد فردی

سیستم شایستگی محور و استراتژی تمایز

سیستم تساوی محور و استراتژی هزینه



سیستم شایستگی محور Merit – Based System

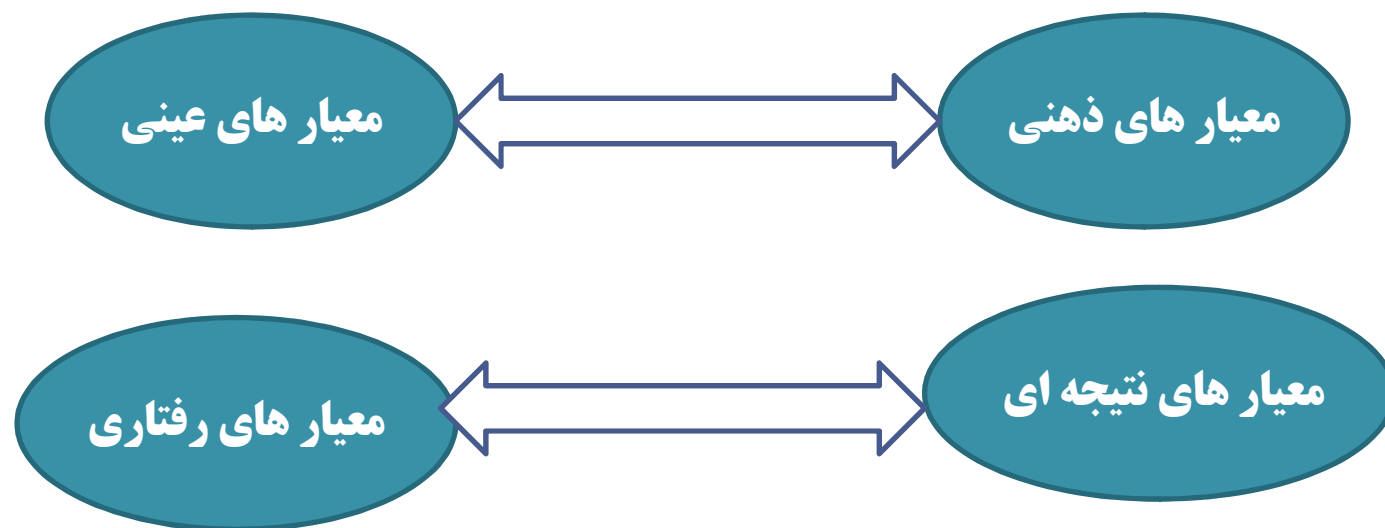
هدف : دستیابی به نتایج مطلوب
رویکرد : ارزیابی نسبی (Relative Measures)
تکنیک : توزیع اجباری (Forced Distribution)



سیستم تساوی محور Parity– Based System

هدف : توسعه مشارکت و استانداردها
رویکرد : ارزیابی مطلق (Absolute Measures)
تکنیک : توزیع آزاد (Free Distribution)

معیار های ارزیابی عملکرد کارکنان



روش های ارزیابی عملکرد

رتبه بندی تشریحی (Narrative Rating)

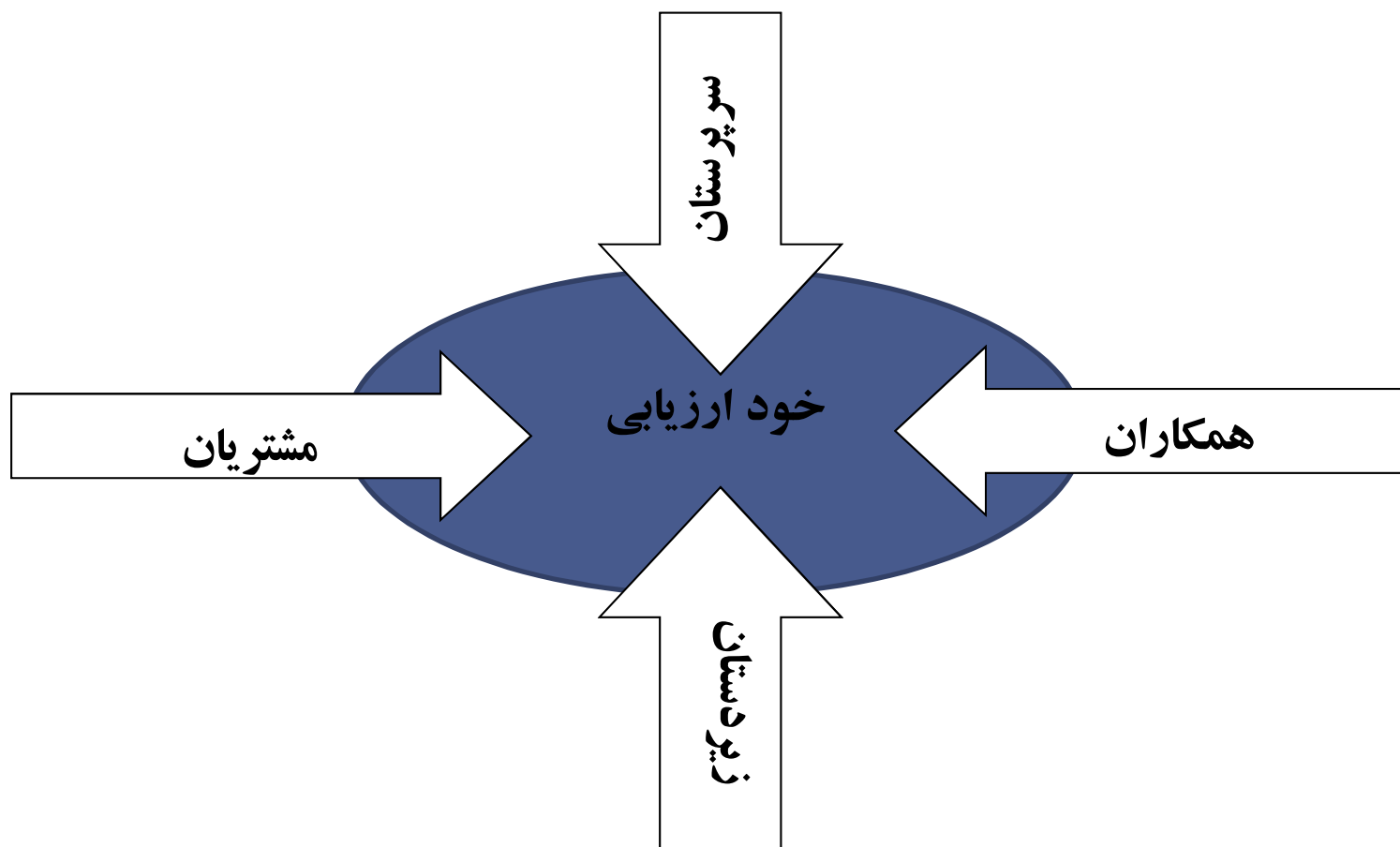
رتبه بندی ترسیمی (Graphic Rating)

رتبه بندی اجباری (Forced Rating)

خطاهای ارزیابی

- خطای ارزیاب
- خطای سوگیری
- خطای موقعیتی
- خطای تغییرات

ارزیاب ها چه کسانی هستند؟



کدام رویکرد ارزیابی؟

استراتژی کل

استراتژی منابع انسانی

استراتژی روابط کارکنان

استراتژی جبران خدمت

استراتژی ارزیابی نیرو

استراتژی توسعه نیرو

استراتژی تامین نیرو

استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

محصول	<u>متعهدانه</u>	<u>پیمانکارانه</u>
کنترل		
فرآیند	<u>پدرانه</u>	<u>ثانویه</u>
	داخلی	بازار کار خارجی

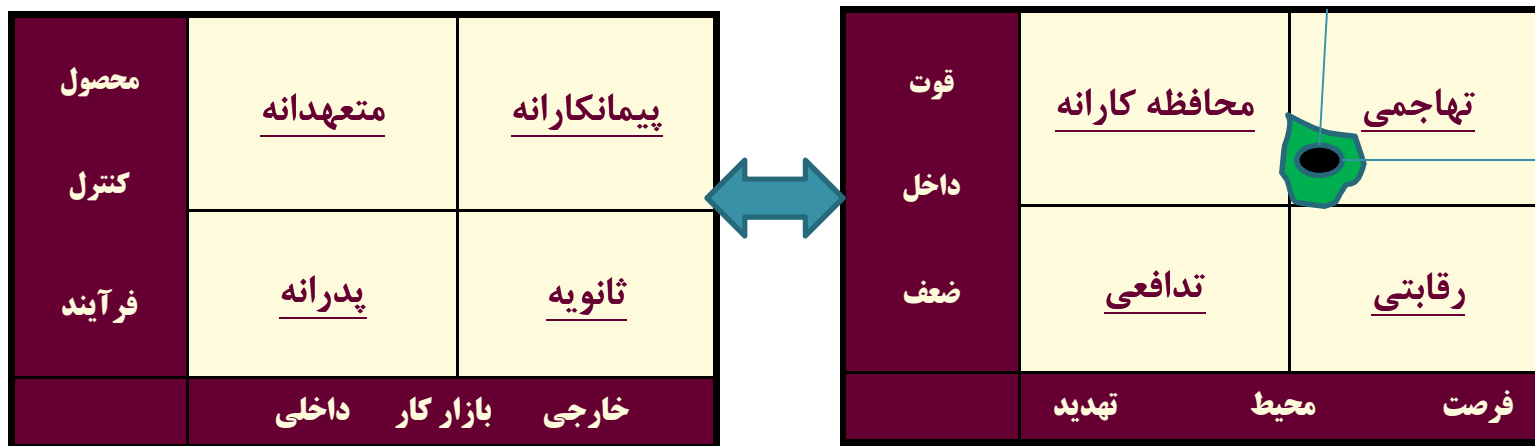
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (بامبرگر و مشولم)

محصول	<p>استراتژی متعهدانه (Commitment)</p> <p>مورد استفاده در مشاغل پیچیده و تخصصی کارشناسان فعال در این مشاغل، به‌طور دائم مورد نیاز شرکت می‌باشند. این کارشناسان، شبکه پیچیده تولید دانش خاص شرکت را شکل می‌دهند. لذا جایگزینی آنها به‌راحتی امکان‌پذیر نمی‌باشد. لزوم توسعه و آموزش کارشناسان شرکت لزوم تقویت تعهد و وفاداری آنان به سازمان</p>	<p>استراتژی پیمانکارانه (Free agent)</p> <p>مورد استفاده در مشاغل پیچیده و تخصصی استخدام دائمی و رسمی چنین کارشناسانی، هزینه بالایی را بر شرکت تحمیل می‌نماید. شرکت به این نوع از مشاغل، در مقاطعی کوتاه و به‌صورت موقت نیاز دارد. این کارشناسان، معمولاً با مبالغ هنگفتی، صرفاً برای مشاوره و یا انجام قسمتی از یک پروژه، دعوت به همکاری می‌شوند.</p>	
	کنترل	<p>استراتژی پدرانه (Parentalistic)</p> <p>مناسب برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر مدیریت شرکت، تمایل به نگهداری و ارتقاء کارکنان موجود و هماهنگ نمودن آنها با فرهنگ سازمانی شرکت دارد. در صورت وجود پست‌های خالی با ارتقاء کارکنان موجود، به پرکردن این پست‌ها اقدام می‌شود.</p>	<p>استراتژی ثانویه (Secondary)</p> <p>مناسب برای مشاغلی ساده، تکراری و استانداردپذیر نیروی کار مورد نیاز برای آنها، به میزان کافی در بازار کار بیرون از شرکت، موجود است. ضرورتی در پرورش و نگهداری این کارکنان وجود ندارد.</p>
فرآیند	داخلی	بازار کار	خارجی

استراتژی های ارزیابی عملکرد

	داخل	توجه	خارج
نتیجه	<p>استراتژی همه جانبه</p> <p>استفاده گسترده از ارزیابی ۳۶۰ درجه، سیستم شایستگی محور مقایسه با سایر افراد توزیع اجباری</p>	<p>استراتژی انگیزشی</p> <p>استفاده متوسط از ارزیابی ۳۶۰ درجه، سیستم شایستگی محور مقایسه با سایر افراد توزیع اجباری</p>	
کنترل	<p>متعهدانه</p> <p>استراتژی استاندارد سازی</p> <p>استفاده محدود از ارزیابی ۳۶۰ درجه، سیستم تساوی محور مقایسه با استاندارد توزیع آزاد</p>	<p>متعهدانه</p> <p>استراتژی رقابتی</p> <p>ارزیابی مبتنی بر نظر سرپرست، سیستم تساوی محور مقایسه با استاندارد توزیع آزاد</p>	
فرآیند	<p>پدرانه</p>	<p>ثانویه</p>	

ارزیابی عملکرد در سازمان



ارزیابی عملکرد فردی

شغل:

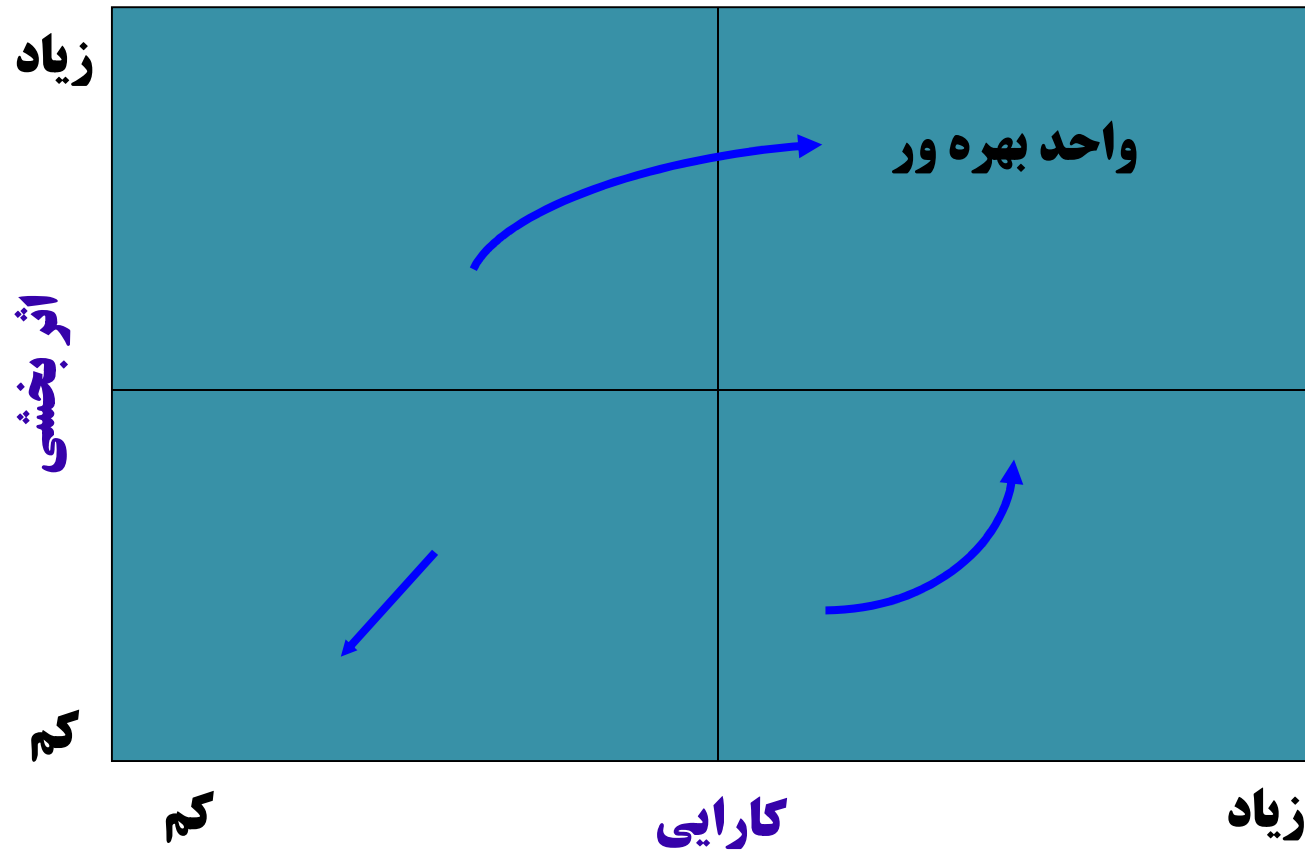
امتیاز	ارزیابی		مشخصه	شایستگی	ردیف
	خیلی بد (۰)	خیلی خوب (۱)			
					۱
					۲
					۳
					۴
					۵
1			۱	جمع	

ارزیابی عملکرد واحد

2

موفقیت گروهی

موفقیت واحد یعنی استفاده صحیح از منابع و تحقق انتظارات



اثر بخشی = کارایی = بهره‌وری

کارایی

- تعیین کننده نسبت بین ستانده ها و نهاده ها است.
- میزان بهره گیری از کل ظرفیت تولید کالا یا خدمت را نشان می دهد.
- نحوه درست انجام دادن کارها را مشخص می کند.

کارایی کل

محصول

سازمان

سایر	اطلاعات	سرمایه	کار
کارایی سایر عوامل	کارایی اطلاعات	کارایی سرمایه	کارایی نیروی کار
کارایی جزئی	کارایی جزئی	کارایی جزئی	کارایی جزئی
کارایی مؤلفه ای	کارایی مؤلفه ای	کارایی مؤلفه ای	کارایی مؤلفه ای
کارایی نهایی	کارایی نهایی	کارایی نهایی	کارایی نهایی
کارایی خاص	کارایی خاص	کارایی خاص	کارایی خاص

اثر بخشی

- درجه یا میزانی را نشان می دهد که سازمان توانسته هدف های مورد انتظار خود را محقق سازد.
- حجم کار درست صورت گرفته در سازمان را تبیین می کند.

الگوهای اندازه گیری اثر بخشی سازمان

رویکرد های سنتی

روش مبتنی بر تامین منابع

روش مبتنی بر فرایندها

روش مبتنی بر اهداف

رویکرد های نوین

روش مبتنی بر گروه های
ذینفع

روش مبتنی بر ارزش
رقابتي

ارائه یک مثال بر اساس مدل پیرس و مالی

موسسه الف پروژه ب									
ماموریت: « ساخت »									
شاخص های کارایی			بخش محصول			بخش منابع			اجزای نظام
۱۳۹۲	۱۳۹۱	شاخص های کارایی	۱۳۹۲	۱۳۹۱	تعریف محصول	۱۳۹۲	۱۳۹۱	تعریف منابع	
۱۰	۴	کارایی مورد انتظار بودجه	۱۰۰۰	۸۰۰	صورت وضعیت پیش بینی شده (میلیون ریال)	۱۰۰	۲۰۰	بودجه (میلیون ریال)	برنامه ریزی
۱۰۰	۸۰	کارایی مورد انتظار نیروی کار				۱۰	۱۰	نیروی انسانی (نفر)	
۲۵	۸	کارایی واقعی بودجه	۵۰۰	۸۰۰	میزان واقعی صورت وضعیت (میلیون ریال)	۲۰	۱۰۰	بودجه (میلیون ریال)	اجرا
۵۰	۱۶۰	کارایی واقعی نیروی کار				۱۰	۵	نیروی انسانی (نفر)	
۲.۵	۲	بهره وری بودجه	%۵۰	%۱۰۰	اثر بخشی تامین هدف	%۲۰	%۵۰	اثر بخشی تامین مالی	شاخص های اثر بخشی
۰.۵	۲	بهره وری نیروی کار				%۱۰۰	%۵۰	اثر بخشی تامین نیروی کار	

جدول محاسبه شاخص های بهره وری یکی از وظایف معاونت سلامت

آزمایشگاه ملی سلامت											
ماموریت : « تعیین نیازها و اولوینهای آزمایشگاههای مرجع »											
شاخص های کارایی			بخش محصول			بخش منابع			اجزای نظام		
۱۳۸۲	۱۳۸۱	شاخص	۱۳۸۲	۱۳۸۱	تعریف محصول	۱۳۸۲	۱۳۸۱	تعریف منابع	نظام		
/۰۰۵	/۰۰۱۳	(۵) / (۱)	۳	۱	پیش بینی تعداد گزارشهای قابل ارائه در خصوص نیازها و اولویت های آزمایشگاههای مرجع	۵	۶۰۰	۸۰۰	میزان اعتبارات مصوب (میلیون ریال)	۱	برنامه ریزی
		۶۰					۷۲	نفر / ساعت بینی شده	۲		
/۰۰۱۸	۰	(۶) / (۳)	۱	۰	تعداد گزارشهای ارائه شده در خصوص نیازها و اولویت های آزمایشگاههای مرجع	۶	۵۵۰	۲۰۰	میزان اعتبارات جذب شده (میلیون ریال)	۳	اجرا
		۴۰					۶۵	نفر / ساعت به کار گرفته شده	۴		
/۳۶۳۶	۰	بهره وری اعتبارات	۳۳۳۳ /	۰	(۶) / (۵)	۹	۱/۹۱۶۷	۱/۲۵	(۳) / (۱)	۷	شاخص های اثر بخشی
		بهره وری نیروی کار					۶۶/۰	۹۰۳/۰	(۴) / (۲)	۸	

جدول محاسبه شاخص های بهره وری یکی از وظایف معاونت آموزش

مرکز امور دانشجویی											
ماموریت : « ارزشیابی سطح علمی و اعتبار رشته های گروه علوم پزشکی مراکز علمی خارج از کشور »											
شاخص های کارایی			بخش محصول			بخش منابع			اجزای نظام		
۱۳۸۲	۱۳۸۱	شاخص	۱۳۸۲	۱۳۸۱	تعریف محصول	۱۳۸۲	۱۳۸۱	تعریف منابع	نظام		
۰/۱۰	۰/۱۵	(۵) / (۱)	۳	۱	پیش بینی تعداد مراکز علمی خارج از کشور به منظور ارزشیابی سطح علمی رشته های علوم پزشکی آنها	۵	۱۰۰	۲۰۰	میزان اعتبارات مصوب (میلیون ریال)	۱	برنامه ریزی
۰۰۰۵/۰	۰۰/۱۵	(۵) / (۲)					۲۰۰۰	۲۰۰۰	نفر / ساعت بینی شده	۲	
	۰/۱۰	(۶) / (۳)	۱	۰	تعداد مراکز علمی خارج از کشور که به منظور تعیین سطح علمی رشته های گروه پزشکی آنها مورد ارزشیابی قرار گرفته اند	۶	۰	۱۰۰	میزان اعتبارات جذب شده (میلیون ریال)	۳	اجرا
۰	۰۰۰۵/۰	(۶) / (۱)					۱۵۰	۲۰۰۰	نفر / ساعت به کار گرفته شده	۴	
	/۶۶۶۷	بهره وری اعتبارات	/۳۳۳۳	۰	(۶) / (۵)	۹	۰	۵/۰	(۳) / (۱)	۷	شاخص های اثر بخشی
۰	/۳۳۳۳	بهره وری نیروی کار					۷۵/۰	۱	(۴) / (۲)	۸	

شرکت....

ماموریت : « ساماندهی رودخانه ها »

اجزای نظام		بخش منابع			بخش محصول			شاخص های کارایی	
نظام	تعریف منابع	۱۳۹۰	۱۳۹۱	تعریف محصول	۱۳۹۰	۱۳۹۱	شاخص	۱۳۹۰	۱۳۹۱
برنامه ریزی	۱ میزان اعتبارات مصوب (میلیون ریال)	۱۰۰۰	۶۰۰	پیش بینی میزان محصول	۱۰۰۰	۱۰۰۰	(۵) / (۱)	۱	۱.۶۶۶۷
	۲ نفر / ساعت بینی شده	۱۰۰	۶۰		(۵) / (۲)	۱۰	۱۶.۶۶۷		
اجرا	۳ میزان اعتبارات جذب شده (میلیون ریال)	۵۰۰	۶۰۰	میزان محصول تولید شده	۶۰۰	۱۰۰۰	(۶) / (۳)	۱.۲	۱.۶۶۶۷
	۴ نفر / ساعت به کار گرفته شده	۱۰۰	۳۰		(۶) / (۱)	۶	۳۳.۳۳		
شاخص های اثر بخشی	۷ (۳) / (۱)	۰.۵	۱	(۶) / (۵)	۰.۶	۱	بهره وری اعتبارات	۱.۲	۱
	۸ (۴) / (۲)	۱	۰.۵		بهره وری نیروی کار	۰.۶	۲		

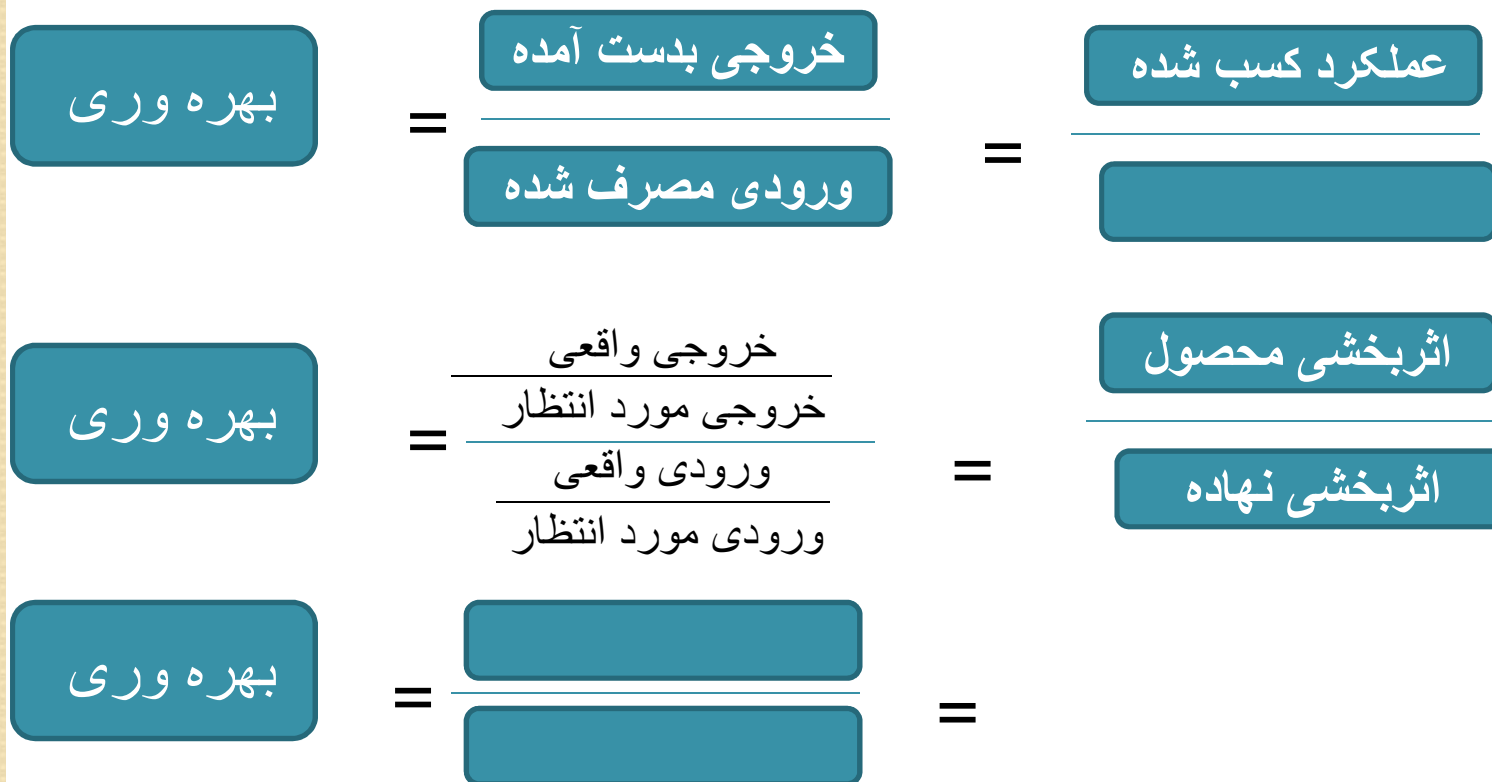
شیوه محاسبه شاخص بهره وری در مدل پیشنهادی

Pierce, 1997: میزان بهره وری در یک سازمان از تقسیم ستانده سازمان از منابع خود به بهترین عملکرد در مقطعی از زمان بدست می آید. (تحلیل پوششی داده ها، مدل‌های کمی ارزیابی عملکرد، دکتر محمد رضا مهرگان، ص ۳۷)

$$\begin{array}{l}
 \text{بهره وری} = \frac{\text{خروجی واقعی}}{\text{ورودی واقعی}} = \frac{\text{کارایی واقعی}}{\text{کارایی مورد انتظار}} \\
 \text{بهره وری} = \frac{\text{[]}}{\text{[]}} = \text{[]} \\
 \text{بهره وری} = \frac{\text{اثربخشی محصول}}{\text{اثربخشی نهاده}} = \text{[]}
 \end{array}$$

شیوه محاسبه شاخص بهره وری در مدل پیشنهادی

Mali, 1987: مفهوم کارایی معمولاً با دو واژه اثربخشی و بهره وری اشتباه می شود. اثربخشی میزان هم جهت بودن فعالیت های یک سازمان با اهداف تعیین شده برای آن و به عبارت دیگر درجه دستیابی هدف را بیان می دارد. اما بهره وری ترکیبی از اثربخشی و کارایی است. زیرا اثربخشی با عملکرد و کارایی منابع در ارتباط است. این مفاهیم در تعریف بهره وری به صورت زیر بیان می شود.



بهره وری

تعاریف:

- **دایره المعارف:** بهره وری عبارت است از نسبت تولید به آنچه که برای تولید استفاده می شود.
- **سازمان بین المللی کار (ILO):** محصولات مختلف از ادغام چهار بخش (چهار عامل اصلی) زمین، کار، سرمایه و سازماندهی ایجاد می شوند. نسبت این عوامل بر تولید برای سنجش بهره وری بکار می رود.
- **آژانس بهره وری اروپا (EPA):** بهره وری درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است.
- **سازمان ملی بهره وری ایران:** درست انجام دادن مستمر و مداوم کار درست. (اثر بخشی و کارایی توامان)

مزایای حاصل از اندازه گیری بهره وری

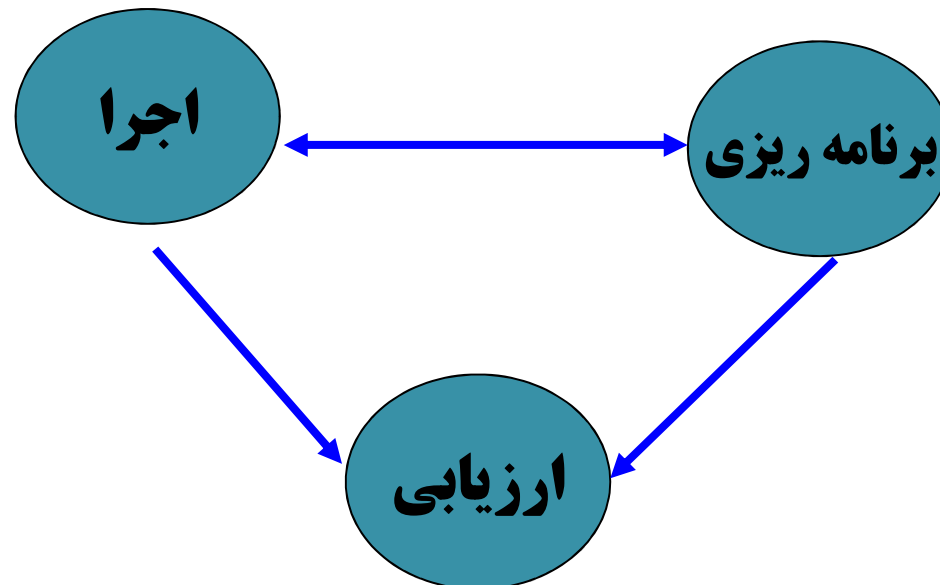
- تعیین موقعیت سازمان در مقایسه با سایرین
- برقراری ارتباط صریح بین بهره وری و اهداف استراتژیک سازمان
- مشخص کردن مشکلات موجود در سازمان و اولویت بندی آنها
- پیاده سازی نظام پاداش عملکرد
- مشهود ساختن پیشرفت ها و موقعیت ها
- کمک به واگذاری آسان و مؤثر مسئولیت ها

مدل پیشنهادی اندازه گیری
بهره وری

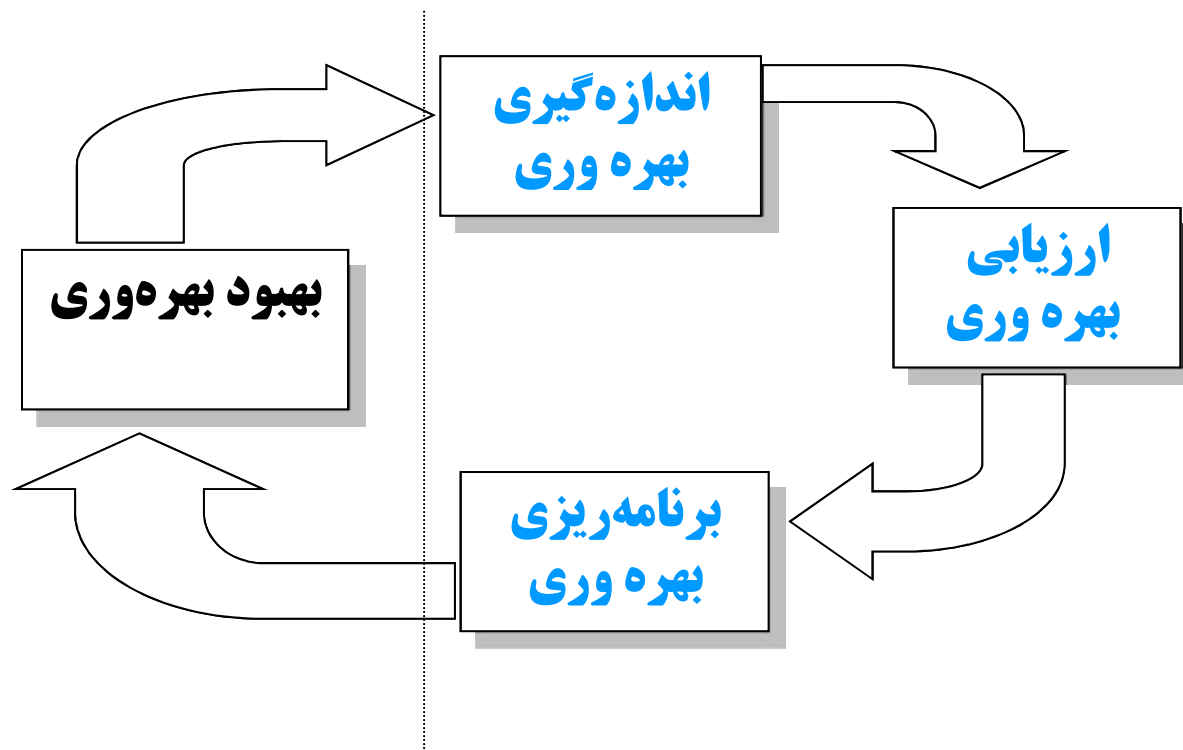
نگاه سیستمی به سازمان



نگاه فرایندی به سازمان



چرخه عملیاتی مدیریت بهره‌وری



دامنه اجرای طرح



جدول محاسبه بهره وری کل واحد آموزش

امتیاز وزنی	ضریب اهمیت	بهره وری کل	بهره وری سرمایه	بهره وری انسانی	مأموریت
					برنامه ریزی
					بدو خدمت
					حین خدمت
					اثر بخشی
بهره وری کل واحد برنامه ریزی	۱۰۰				جمع

جدول محاسبه بهره وری کل معاونت

واحد	بهره وری انسانی	بهره وری سرمایه	بهره وری کل	ضریب اهمیت	امتیاز وزنی
آموزش					
امور کارکنان					
جبران					
واحد.....					
جمع				۱۰۰	بهره وری کل معاونت

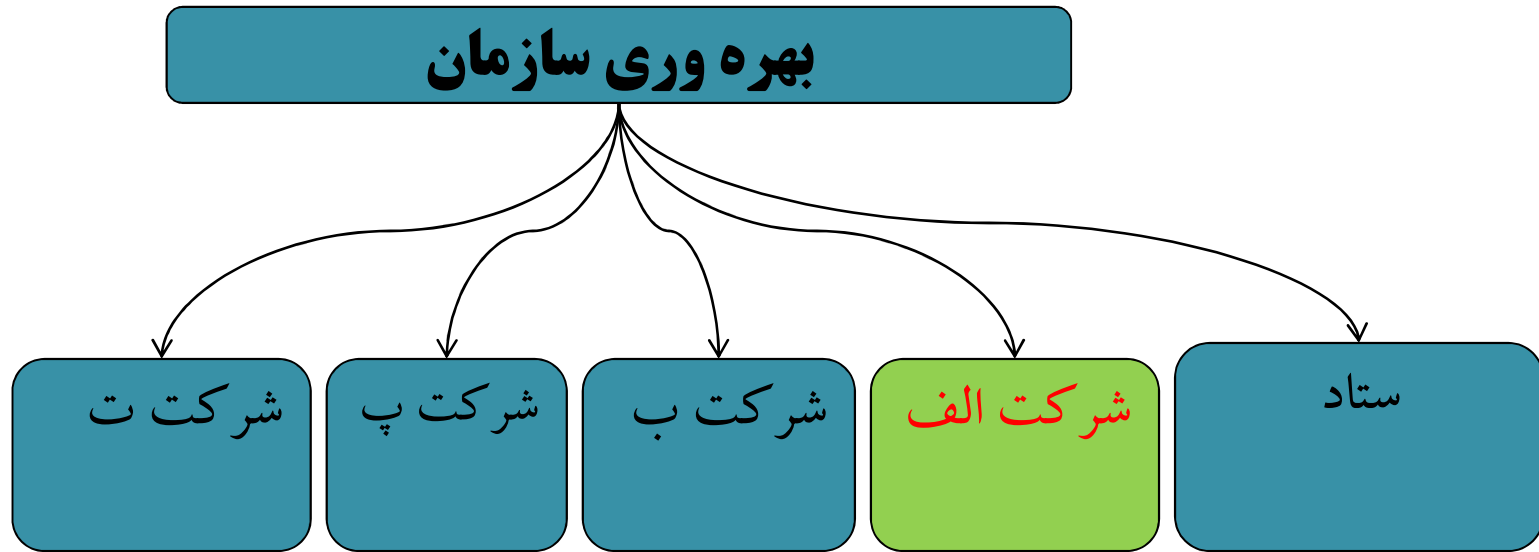
جدول محاسبه بهره وری کل ستاد

امتیاز وزنی	ضریب اهمیت	بهره وری کل	بهره وری سرمایه	بهره وری انسانی	معاونت
					برنامه ریزی
					مالی
					انسانی
					فنی
بهره وری کل ستاد	۱۰۰				جمع

جدول محاسبه بهره وری کل سازمان

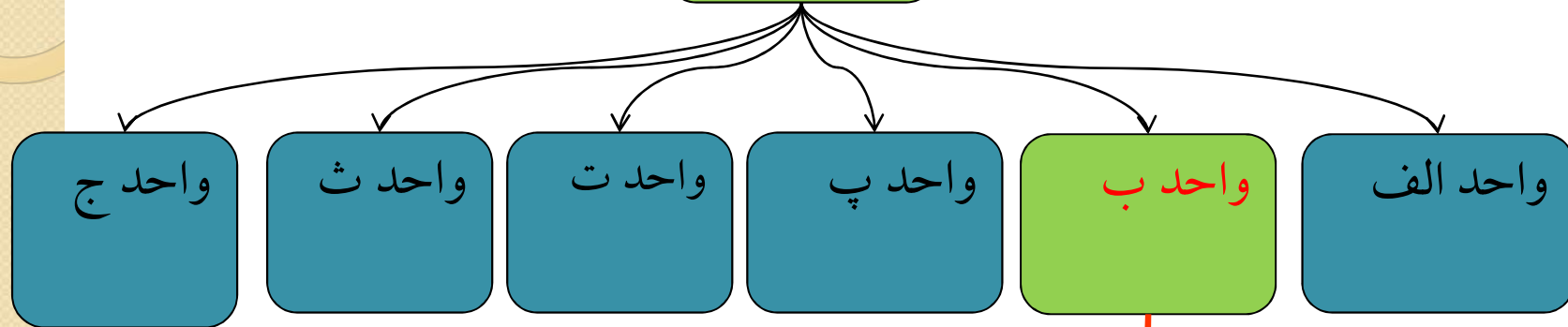
موسسه	بهره وری انسانی	بهره وری سرمایه	بهره وری کل	ضریب اهمیت	امتیاز وزنی
شرکت ۱					
شرکت ۲					
شرکت ...					
ستاد					
جمع				۱۰۰	بهره وری کل سازمان

ردیابی عملکرد



ردیابی عملکرد

شرکت الف



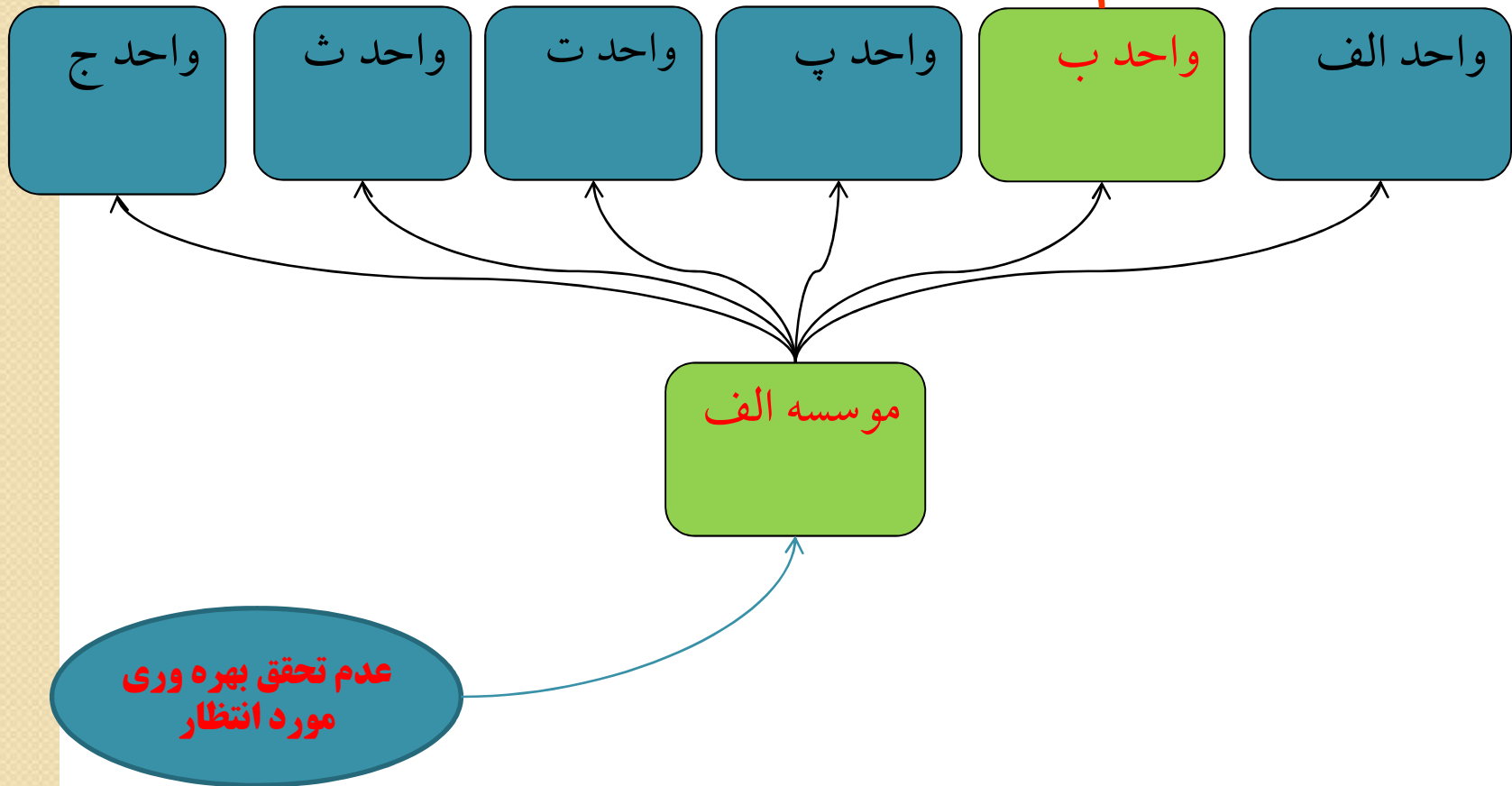
ماموریت ها

- تامین تجهیزات
- تعمیرات
- تامین قطعه
- تامین خدمات

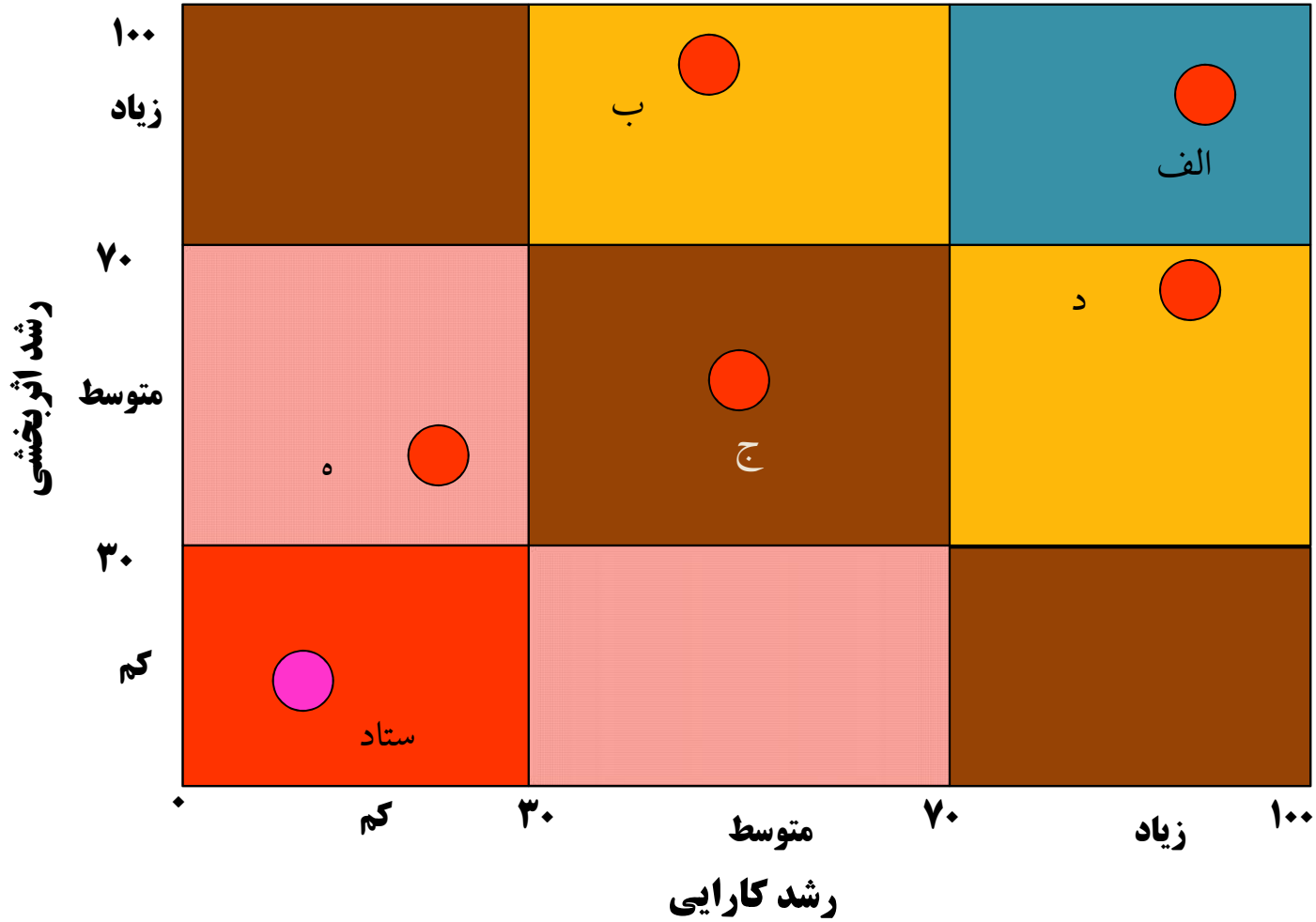
آسیب شناسی

ماموریت ها

- تامین تجهیزات
- تعمیرات
- تامین قطعه
- تامین خدمات



موقعیت یابی در ماتریس کارایی و اثربخشی



شاخصهایی که از مدل استراتژیک بهره وری قابل محاسبه است

					کارایی پیش بینی شده منابع مالی
					کارایی پیش بینی شده منابع انسانی
					کارایی واقعی منابع مالی
					کارایی واقعی منابع انسانی
					اثربخشی جذب منابع مالی
					اثربخشی جذب منابع انسانی
					اثربخشی تامین اهداف
					بهره وری منابع مالی
					بهره وری منابع انسانی
					بهره وری کل مأموریت

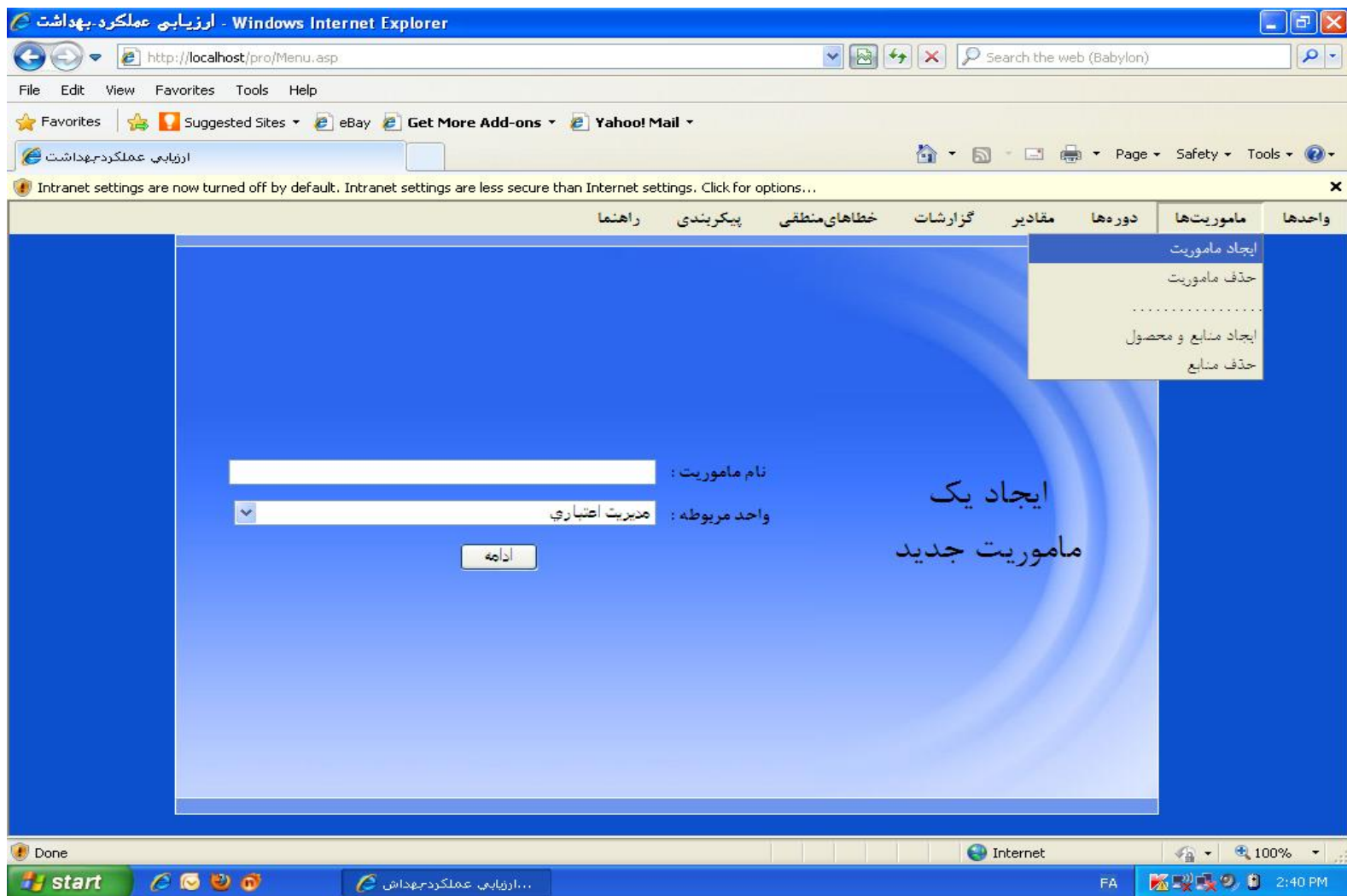
قابلیت تبدیل به نرم افزار



قابلیت تبدیل به نرم افزار



قابلیت تبدیل به نرم افزار



قابلیت تبدیل به نرم افزار



ارزیابی عملکرد سازمان

3

موفقیت سازمانی

موفقیت سازمان یعنی:

- میزان حرکت در مسیر مأموریت
- میزان تحقق چشم انداز



میزان تحقق اهداف استراتژیک

مقاصد سازمان (یک مثال)

بیانیه چشم انداز قرب قائم (۱۴۰۴)

قرارگاه سازندگی قائم به عنوان یک رهبر منطقه ای در صنعت توسعه زیرساخت ها مطرح شود.

بیانیه ماموریت قرب قائم

قرارگاه سازندگی قائم در جهت حفظ و توسعه دستاورد های انقلاب اسلامی با ایجاد فرصت برای سرمایه های انسانی متعهد و متخصص در قالب سازمانی چابک ، دانش محور و توسعه دهنده صنعت پیمانکاری ، با اکتشاف واستخراج منابع زیر زمینی و مدیریت و اجرای سازه های زیرزمینی ، حفاری های عمیق ، شبکه های ریلی پیشرفته و احداث فرودگاه نقش موثری در توسعه پایدار کشور ایفا نموده و ضمن تامین انتظارات ذینفعان ، حضوری فعال و الگوساز در داخل و سایر کشور های هدف دارد.

اهداف استراتژیک

کد	اهداف استراتژیک
SG	حفظ نیروی متخصص
SG	افزایش رضایت ذینفعان
SG	کاهش هزینه اجرای پروژه
SG	کاهش زمان اجرای پروژه
SG	افزایش سهم بازار داخلی
SG	توسعه دانش در قرب (دانش محوری)
SG	افزایش سهم بازار منطقه ای
SG	افزایش درصد برون سپاری (ساخت داخل)

سنجش موفقیت سازمان

کد	اهداف	وزن	۱۳۹۴	۱۳۹۵	درصد تحقق	امتیاز
SG	حفظ نیروی متخصص					
SG	افزایش رضایت ذینفعان					
SG	کاهش هزینه اجرای پروژه					
SG	کاهش زمان اجرای پروژه					
SG	افزایش سهم بازار داخلی					
SG	توسعه دانش در قرب (دانش محوری)					
SG	افزایش سهم بازار منطقه ای					
SG	افزایش درصد برون سپاری (ساخت داخل)					
		۱				۳

پیشنهادات

$$Y = f (1 \quad 2 \quad 3) \quad W$$

- طراحی نظام سنجش عملکرد فرد بر اساس مدل نزدیک به ۳۶۰ درجه در گام نخست و بر اساس شایستگی های شغل د برای تمامی مشاغل به صورت یک پارچه
- طراحی نظام سنجش عملکرد واحد با ایجاد شبکه منسجم از سطح شرکت تا ستاد بر اساس ماموریت های هر یک از واحدهای سازمانی یا پروژه ها
- اعمال ضریب موفقیت سازمان در پایان سال ۱۳۹۵ برای پرداخت در سال ۱۳۹۶

پایان