



مدیریت عملکرد بر مبنای کارکرد بکارگیری مهندسی ارزش در فرایند مدیریت عملکرد

عباس غفاری^۱ - سیدعلیرضا شجاعی^۲ - محمود کریمی^۳
Ghaffari@idro.org

چکیده:

مدیریت و ارزیابی عملکرد یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین وظایف یک مدیر در یک سازمان است. امروزه نقش مدیریت عملکرد در تحقق اهداف و استراتژی سازمان‌ها بسیار پررنگ و موثر است. اگر عملکرد را تلفیقی از فرایند و نتایج مربوط به فعالیت‌هایی که بر اساس مأموریت مشخصی انجام می‌پذیرد، تعریف کنیم، آنگاه لازم است در مدیریت عملکرد نه تنها به دستاوردها بلکه به روند و فرایند نیز توجه گردد. لذا موضوع کارکرد یا Function از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پس باید پیش از مدیریت و ارزیابی عملکرد، از تکنیک‌هایی استفاده نمود که بر کارکرد توجه داشته باشد.

در این مقاله سعی شده با تلفیق میان مدیریت عملکرد و مهندسی ارزش (VE) که از جمله تکنیک‌های قدرتمند در حوزه کارکرد است و بکارگیری تفکر VE در فرایند مدیریت و ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد بر مبنای کارکرد یا مدیریت عملکرد ناب دست یافت.

نتیجه مقاله آنکه با بهره گرفتن از مهندسی ارزش در سازمان، با شناسایی دقیق کارکرد هر فعالیت، اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های سازمان آسان‌تر و مدیریت عملکرد تسهیل می‌گردد و در نهایت به دلیل شفاف بودن شاخص‌ها، موجبات رضایت کارکنان، مدیران و مشتریان یا به عبارتی ذینفعان را به همراه داشته و تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌آورد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت عملکرد، ارزش، مهندسی ارزش، مواد، خلاقیت، کارکرد

^۱ - دانشجوی دکترا مدیریت / مدیر جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

^۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع مدیریت سیستم و بهره‌وری / کارشناس توسعه مدیریت سازمان گسترش

^۳ - دانش‌آموخته مهندسی صنایع / مشاور رئیس کل سازمان توسعه تجارت ایران



مقدمه:

اندیشمندان علم مدیریت، نیل به توسعه و تحقق آن را در گرو برخورداری از انسان‌های توسعه یافته و به ویژه مدیرانی شایسته و آگاه می‌دانند. این در حالی است که مباحثی نظیر توسعه منابع انسانی و مدیریت یکپارچه در برنامه‌ریزی‌های توسعه کشور، اخیراً مورد توجه قرار گرفته است.

از جمله شاخص‌های مدیریت نوین که به عنوان وظایف اصلی مدیریت نیز مطرح است، ارزیابی و کنترل می‌باشد. به عبارتی، برخی از صاحب‌نظران، مدیریت را رهبری و کنترل فعالیت‌های دسته جمعی به منظور رسیدن به هدف مطلوب با حداکثر کارایی تعریف می‌کنند. مقصود از اعمال کنترل، انجام فعالیت‌هایی است که مدیریت جهت ارزیابی عملکرد سازمان در مقایسه با برنامه‌های تدوین شده و اعمال اصلاحات در جهت بهبود عملکردها انجام می‌دهد. فرد یا گروهی که کاری را انجام می‌دهد، تنها جایی است که مسئولیت واقعی برای عملکرد می‌تواند در آن نقطه قرار گیرد. سازمان‌ها می‌توانند به وسیله مدیریت عملکرد از کارکنان، استفاده اثربخش‌تری داشته باشند. فرایند مدیریت عملکرد شامل شفاف‌سازی مسئولیت‌ها، تدوین شاخص‌های عملکرد اهداف، و آماده‌سازی طرح‌های عملیاتی است.

اگر چه شاخص‌های مالی، نشان‌دهنده عملکرد سازمان‌ها و شاخص اصلی اندازه‌گیری فعالیت‌ها در گذشته بود، لیکن امروزه دارایی‌ها و قابلیت‌های نامشهود همچون رضایت نیروی کار، رضایت مشتری، بهره‌وری، و ... در فرآیند مدیریت عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرند (بطور مثال، بهره‌وری تابعی است از ارزشیابی مستمر توانایی کارکنان). لذا در عصر جدید، شاخص‌های عملیاتی همچون زمان سیکل، نرخ بهبود و غیره، بهبود داده می‌شود. در این مقاله سعی شده با نگاه مهندسی ارزش به فعالیت‌ها، ضمن ارتقاء مدیریت عملکرد بر مبنای کارکرد، به نظام مدیریت عملکرد ناب برای یک سازمان دستیافت.

تعاریف:

عملکرد (Performance)

❖ تلفیقی است از فرایند و نتایج مربوط به فعالیت‌هایی که بر اساس ماموریت مشخصی صورت می‌گیرد.



ارزیابی عملکرد (Performance Measurement)

- ❖ مجموعه‌ای از اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد در فاصله زمان معینی است و به تمامی عوامل مرتبط با کارکرد می‌پردازد.
- ❖ مقایسه‌ای است بین آنچه که وجود دارد و آنچه که مطلوب است.
- ❖ تعیین ارزش چیزی برای منظور معین و بر اساس معیارهایی مشخص است.
- ❖ سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخص‌های کمی و کیفی به‌طور دقیق است.
- ❖ فرضیه بنیادی ارزیابی، تمایز و تفاوت افراد و توانایی آنها و قابلیت تغییر این توانایی‌ها و در نتیجه تفاوت کارایی بر مبنای عملکرد آنهاست.
- ❖ ارزیابی عملکرد افراد عبارت از سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتار مورد انتظار است.
- ❖ فرایندی است که در آن مدیران و سرپرستان رفتار کارکنان را مشاهده و بررسی می‌کنند تا بتوانند بازخوردهای لازم را درباره نقاط قوت و ضعف رفتارشان به آنها ارائه کنند.
- ❖ عبارتست از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و منظم انجام پذیرد.
- ❖ یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین درمقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها.

مدیریت عملکرد (Performance Management)

- ❖ فرایندی است مبتنی بر مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، به‌نحوی که بهبود مستمر عملکرد افراد و گروه‌ها در راستای بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی را تضمین می‌کند.



- ❖ تلفیقی از فلسفه، رویکرد و نظام مدیریتی و اجرایی است که تمامی فعالیت‌های سازمان را در بر می‌گیرد و از آنها برای دستیابی به اهداف نهایی سود می‌برد.
- ❖ فرایندی راهبردی و یکپارچه که از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه قابلیت‌های فردی و تیم‌های کاری به موفقیت سازمان کمک می‌کند.

کارکرد (function)

- ❖ کاری است که به واسطه آن وجود پروژه یا محصول معنی پیدا می‌کند. کارکرد، مقصد و هدف اصلی از انجام پروژه و تولید محصول است.

مهندسی ارزش (Value Engineering)

- ❖ رویکردی است گروهی، نظام‌مند^۴، کارکردگرا^۵ و دارای کاربرد حرفه‌ای که برای ارزیابی و بهبود ارزش یک محصول، طراحی یک وسیله، یک سیستم و یا اجرای پروژه‌های صنعتی، عمرانی و خدماتی به کار گرفته می‌شود.
- ❖ مجموعه‌ای از تکنیک‌های سیستماتیک و کاربردی برای تشخیص کارکرد یک محصول و یا یک خدمت و سپس تولید آن با کمترین هزینه است.

مودا

- ❖ مودا در زبان ژاپنی به معنای اتلاف است و به‌ویژه به هر فعالیتی اطلاق می‌شود که جاذب و مصرف‌کننده منابع و ذخایر است ولی هیچ ارزشی نمی‌آفریند.

⁴ systematic

⁵ function oriented



مروری بر مدیریت عملکرد

یکی از شیوه‌های مدیریت منابع، مدیریت عملکرد می‌باشد. این مدیریت با اتخاذ رویکردی سیستماتیک به تعیین اهداف استراتژیک، تعیین شاخص‌ها، جمع‌آوری و تحلیل گزارش‌دهی داده‌ها، بکارگیری آنها و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد. مدیریت عملکرد فرایندی است که کارکنان و مدیران را از طریق کنش متقابل هدف‌های اجرایی، معیار پاسخگویی و کردارهای تکامل‌یابنده برای بهبود مهارت‌ها و عملکرد آینده به تلاش فرا می‌خواند. امروزه مدل‌ها و ابزارهای متنوعی در مدیریت عملکرد وجود دارد. از طرفی طراحی و استقرار برنامه مدیریت عملکرد نیز مستلزم پیروی از یک طرح و الگوی عملی مشخص است.

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی و رفتاری کارکنان سر و کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب‌ترکاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به‌کار می‌رود. فرایندها و نظام‌های سودمند مدیریت عملکرد، سرپرستان را در تشخیص عملکرد ضعیف و اتخاذ معیارهای تصحیح آن و پاداش‌دادن به عملکرد مطلوب و ترغیب تکرار آن کمک می‌کند.

در سازمان‌های موفق امروز که در آنها رویکرد مطلوب مدیریت عملکرد با ماهیتی غیر تنبیهی اعمال می‌شود، اموری چون تنزل درجه و تعلیقات انضباطی بدون پرداخت منسوخ شده است و در عوض کارکنان مسئولیت شخصی رفتار و تعهد خود نسبت به عملکرد رضایت‌بخش را شرط استمرار اشتغال خود تلقی می‌کنند. از این رو مهم‌ترین مزیت این رویکرد آن است که مسئولیت عملکرد از سرپرستان به خود کارکنان انتقال داده است. لذا کارکنان در برابر این انتخاب قرار دارند که آیا با متحول ساختن خود در سازمان باقی بمانند یا آن را ترک کنند؟ در ابتدا هدف از ابداع مدیریت عملکرد این بود که کارکنان را نسبت به احراز مهارت‌های خاص و همسو ساختن عملکردشان با اهداف و دستاوردهای مهم سازمان راهنمایی و تشویق کند. هنوز هم بنابر همین است و چالش مدیریت عملکرد امروز ابداع رویکردهای موثری است که چنین نیازها و اولویت‌هایی را بر آورده کند.

در گذشته، مدیران کلاسیک، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند در حالی که امروزه جنبه راهنمایی، ارشادی و مدیریتی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از مدیریت و ارزیابی



عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره فرآیندهای سازمان و نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت فرآیندهای سازمان و عملکرد کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

در بازار رقابت جهانی امروز، به ویژه در سازمان‌های متکی بر دانش که در آنها گسترش دانش و ارتقای بهره‌وری حائز اهمیت است، مدیریت عملکرد نیز پدیده‌ای مهم تلقی می‌شود. به عبارت دیگر، این سازمان‌ها باید به محیط‌های عملکرد-محوری مبدل شوند که در آن مدیران پیوسته در جستجوی راه‌های نوآورانه به حداکثر رساندن قابلیت نیروی کار و ارتقای خلاقیت و بهره‌وری آنها تلاش می‌کنند.

این سازمان‌ها در مواجهه با پدیده مدیریت عملکرد، به نوعی تفکر نوین و به نظام‌های مدیریت عملکرد نوآورانه و رویکردها و روش‌هایی نیاز خواهند داشت که بتواند در ایجاد و اجرای روش‌های نوین و اثر بخش اداره سازمان با توجه به مسئولیت‌های شغلی و رفتارهای مورد انتظار از کارکنان کمک کند. از آنجا که نظام‌های سنتی مدیریت عملکرد به جای نوعی توجه نظام‌مند بر کارکرد مناسب‌تر، بر برتری و تفوق فرد تاکید داشته‌اند، نوعی تغییر و چرخش از نظام‌های عملکرد سیستم‌هایی ضرورت می‌یابد که بر کارکردها تاکید ورزند.

مدیران باید مدیریت عملکرد را به ابزار بازبینی‌های فرایند مدار مستمری مبدل کنند که به جای "گذشته" بر "آینده" تاکید دارد. تعهد واقعی نسبت به کارکرد به این معناست که باید در برنامه‌های مدیریت عملکرد سازمان پیشرفت کیفی مستمر در عین کاهش هزینه حاصل شود. برای تحقق این امر، مهندسی ارزش، ابزاری کارآمد و اثربخش است.

مدیریت عملکرد با نگرش جامع به عملکرد سازمان، همواره تصویر روشنی از بهره‌وری سازمان به دست می‌دهد. زمانی که بر فرآیند، کارکرد و عملکرد سازمان مدیریت شود بهره‌وری و بهینه‌سازی آن تضمین می‌گردد. نظام مدیریت عملکرد با تاکید بر اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها به دستیابی سازمان به تعالی و سرآمدی در عرصه رقابتی کمک می‌کند.



برخی کاستی‌های مدیریت عملکرد

براساس نکات مثبتی که تاکنون درباره نظام‌های مدیریت عملکرد ارائه شده است، این نظام‌ها می‌توانند اعتبار والایی را به سازمان‌ها ارزانی دارند. با این وصف، غالب این نظام‌ها این‌گونه عمل نمی‌کنند. به عبارت دیگر، این نظام‌ها اگر به‌گونه‌ای اثربخش اعمال شوند به "منبع‌فایده" یا پدید آورنده ارزش افزوده مبدل می‌شوند و در غیر این صورت، به صورت "منبع هزینه" یا سربار غیر ضرور در می‌آیند. به بیان روشن‌تر، اگر یک نظام مدیریت عملکرد، عملکرد فرد را بهبود نبخشد و به عملکرد سازمانی پیشرفته منجر نشود، به خاطر زمان و منابع مصرف شده در طراحی و اجرای آن، یک "منبع هزینه" تلقی می‌شود. نکته دیگر اینکه بعضی سازمان‌ها به این نکته آگاهی ندارند که آیا نظام مدیریت عملکرد آنها منبع هزینه است یا منبع سود، زیرا آنان ابعاد اقتصادی خود نظام را مورد سنجش قرار نمی‌دهند و این نظام به یک نظام تشریفاتی مبدل می‌شود. برخی کاستی‌های نظام‌های مدیریت عملکرد عبارت‌اند از (Egan, 1995):

- ❖ پرداختن به موارد کم اهمیت؛
- ❖ معادل گرفته شدن با ارزیابی عملکرد؛
- ❖ تلقی یک نظام نظارتی تحمیلی به جای رویکرد توسعه‌ای؛
- ❖ عدم مهارت لازم مجریان برای بهبود و مدیریت عملکرد؛
- ❖ یکنواختی در بهره‌گیری از نظام مدیریت عملکرد؛
- ❖ مسوولیت صرف واحد منابع انسانی در طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد و عدم مشارکت دیگر واحدها.

با بکارگیری مهندسی ارزش برخی از این کاستی‌ها برطرف می‌گردد.

رویکرد و روش کار مهندسی ارزش

مهندسی ارزش، متدولوژی قدرتمندی است برای حل مسایل، کاهش هزینه‌ها و به طور همزمان، بهبود عملکرد و کیفیت، که با شناسایی و ارتقای شاخص‌های ارزش و به‌کارگیری خلاقیت، رضایت مشتری را افزایش می‌دهد و به ارزش سرمایه‌گذاری می‌افزاید.



این متدولوژی در سال ۱۹۴۷ توسط لورنس دی. مایلز^۶ از کارشناسان ارشد خرید شرکت جنرال الکتریک آمریکا، ابداع شد. پس از جنگ جهانی دوم، صاحبان صنایع به دنبال مواد و روش‌های جایگزینی بودند که بتوانند بدون افت کیفیت، هزینه محصولات تولیدی خود را پایین آورند. چنین تفکری منجر به یافتن شیوه‌ها و روشی شد که متدولوژی آن با نام مهندسی ارزش معروف گشت. مهندسی ارزش به مرور زمان و به سرعت در سراسر دنیا ترویج یافته است.

رویکرد مهندسی ارزش در حل خلاق مساله، رویکردی مبتنی بر کارکرد^۷ است.

کارکردها در طول تاریخ ثابت هستند. آنچه تغییر می‌یابد، روش‌ها و شیوه‌ها و ابزار انجام آنها است که به مرور زمان و با پیشرفت دانش بشری و فناوری‌ها دست‌خوش دگرگونی و نوآوری می‌شود. مثلاً «برقراری ارتباط» یا «پخت مواد غذایی» کارکردهایی هستند که همواره در دوران مختلف با اتکا به ابزار و امکانات و شیوه‌های شناخته شده انجام شده، می‌شوند و خواهند شد. خود این کارکردها تغییری نداشته‌اند بلکه راه‌های نیل به آنها تغییر کرده است.

در مهندسی ارزش، خلاقیت را روح و تحلیل کارکرد را قلب تپنده این متدولوژی می‌دانند.

از این رو، پس از تعریف وضع موجود پروژه و مشکل آن در فاز اطلاعات^۸، در فاز دوم متدولوژی یعنی تحلیل کارکرد^۹، اجزای پروژه را به تفکیک تعریف می‌کنند و سپس کارکرد هر یک را با توجه به اصل و الزام دو کلمه‌ای بودن کارکرد (یک مصدر فعل معلوم^{۱۰} در کنار یک اسم قابل شمارش^{۱۱}) تعریف می‌کنند. پس از آن با توجه به اصلی، پشتیبان یا غیرضروری بودن آن کارکرد^{۱۲} و تعیین میزان هزینه‌ای که در پروژه برای تامین هر کارکرد صرف می‌گردد، کل پروژه در قالب نموداری موسوم به نمودار FAST^{۱۳} ترسیم می‌شود. در این فاز، گذار از اجزا و اقلام فیزیکی پروژه به کارکردهای آنها صورت می‌گیرد و از این پس دیگر تأکیدی بر اجزا نیست، چرا که وجود هر جزء

⁶ Lawrence D. Miles

⁷ function

⁸ Information Phase

⁹ Function Analysis Phase

¹⁰ Active verb

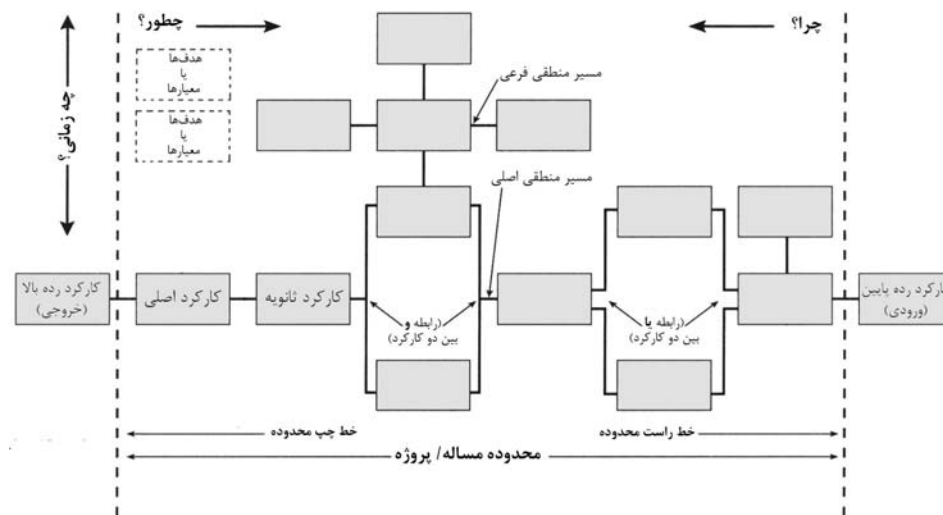
¹¹ Measurable noun

¹² Basic, secondary or unnecessary function

¹³ Function Analysis System Technique

تنها به دلیل انجام کارکردش بوده و در ادامه متدولوژی نیز هدف ما یافتن شیوه‌های دیگر انجام همان کارکرد (بدون کاهش سطح کیفیت و عملکرد آن) با به‌کارگیری خلاقیت و تکنیک‌های آن است.

نمودار FAST با سه پرسش منطقی اصلی «چرا؟»، «چگونه؟» و «چه زمانی؟» رابطه سیستمی کارکردها را در پیراسته‌ترین حالت ممکن برای اعضای تیم مهندسی ارزش بازگو می‌کند. در گام بعد، با توجه به تحلیل پارتو^{۱۴}ی هزینه‌های کارکردها، آن ۲۰٪ کارکردی که ۸۰٪ هزینه‌ها را به خود تخصیص داده‌اند شناسایی می‌شوند و به عنوان محور تمرکز و ادامه مطالعه مهندسی ارزش به فاز بعد راه می‌یابند. این تحلیل می‌تواند با توجه به شرایط مساله برای زمان کارکردها نیز انجام شود.



شکل ۱. نمونه کلی نمودار FAST تکنیکی

فاز بعدی، فاز خلاقیت^{۱۵} است. تمرکز فاز خلاقیت مهندسی ارزش، بر ایده‌پردازی و آرایه راه‌حل‌های مختلف انجام کارکردهای منتخب است. یعنی همان کارکردهای نتیجه‌گیری شده از نمودار پارتوی فاز تحلیل کارکرد. طوفان فکری^{۱۶} متداول‌ترین تکنیک مورد استفاده در این فاز است.

در ادامه متدولوژی و در فاز ارزیابی^{۱۷} این راه‌حل‌ها غربال می‌شوند. آن چه در نهایت به فاز توسعه^{۱۸} راه می‌یابد تا سناریوها را شکل دهد راه‌حلی است که مرتبط با پروژه‌اند، انجام‌پذیرند، ساده به نظر می‌آیند، هزینه کمی دارند،

¹⁴ Pareto Analysis or Pareto Chart

¹⁵ Creativity Phase

¹⁶ Brainstorming

¹⁷ Evaluation Phase



کارفرما نیز آنها را می پذیرد و خلاصه جمع ویژگی های مثبت را دارا هستند. راه حل های پرهزینه تر، دشوارتر و ... در اولویت های بعدی قرار دارند.

چنین راه حل هایی در کنار یکدیگر، یک یا چند سناریوی جدید را برای انجام پروژه با همان کارکردها، اما با روش و ابزاری جدید و هزینه کمتر و حفظ یا ارتقای کیفیت شرایط کنونی شکل می دهند. در پایان نیز با استفاده از روش های آنالیز تصمیم گیری چند معیاره، نظیر «ماتریس وزنی رتبه ای»^{۱۹} یا «ارزیابی عددی به روش مقایسه زوجی»^{۲۰}، سناریوها با توجه به معیارها و اهداف مدنظر ذی نفعان اصلی پروژه ارزیابی می شود و راه حلی کاملا عملی با مشخص بودن تمام معیارهای کمی (مالی و ...) و کیفی توسط تیم مطالعه پیشنهاد می گردد. این پیشنهاد در فاز آخر، یعنی فاز ارایه^{۲۱} به صورت حضوری - شفاهی^{۲۲} و کتبی تدوین و ارایه می شود.

بدین ترتیب هر آن چه در چارچوب پروژه می گنجد در حل مشکلات پیش روی ما با کمک VE نیز به صورت کاملا عملی مدنظر قرار دارد. از این رو راه حل های VE شدنی و اجرایی هستند.

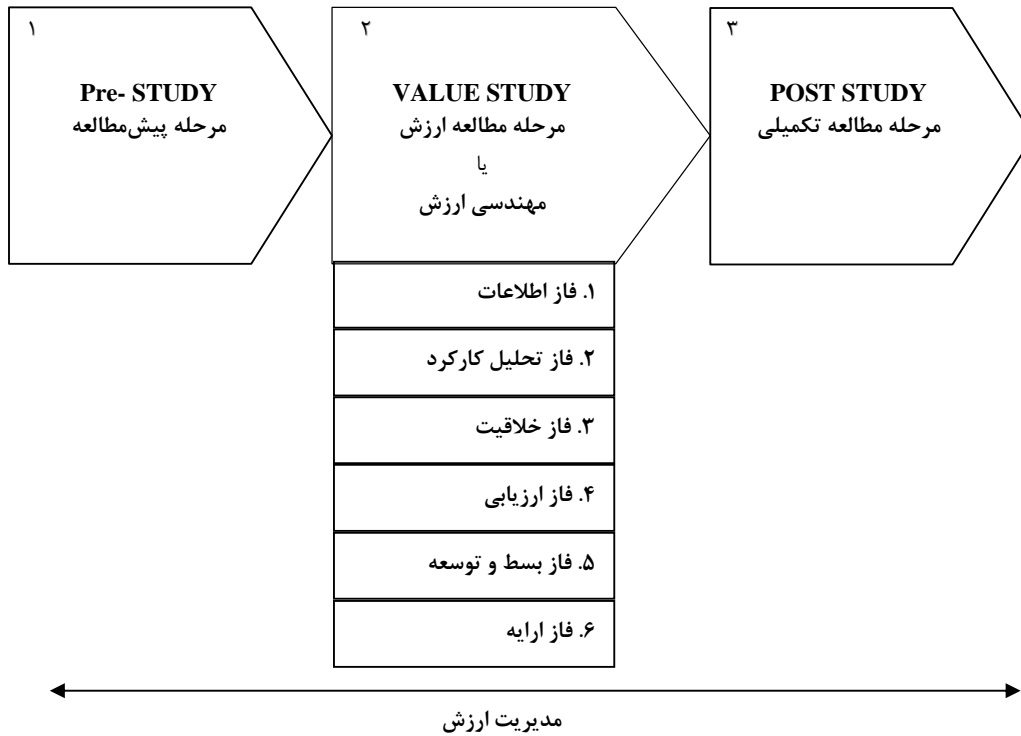
¹⁸ Development Phase

¹⁹ Weighting and Rating Decision Matrix

²⁰ Numeric Evaluation by Paired Comparison

²¹ Presentation Phase

²² Oral Presentation



شکل ۲. نگاه کلی به متدولوژی مهندسی ارزش بر اساس استاندارد SAVE Int.

دستاوردهای به کارگیری مهندسی ارزش

مهندسی ارزش یعنی ارزیابی و تجزیه و تحلیل این که:

فعالیت چیست؟ چه کارکردی دارد؟ چه اقدامی لازم است انجام شود؟ چه کارکردی باید تغییر کند؟ هزینه تغییر چه میزان است؟ این تغییر چقدر ارزش دارد؟ چه اقدام دیگری در دستیابی به کارکرد مورد نظر قابل انجام است؟ هزینه و ارزش آن چقدر است؟ پس با مهندسی ارزش می توان بر هر دو جنبه تغییرها و هزینهها مدیریت نمود. در واقع، مهندسی ارزش با ایجاد شرایطی همچون کاهش هزینهها و افزایش سود، بهبود کیفیت، افزایش سهم بازار، صرفه جویی در زمان انجام پروژهها و استفاده مؤثرتر از منابع، به سازمانها امکان رقابت را در عرصه های ملی و بین المللی می دهد. بطور مثال با به کار گیری این تکنیک، هزینه های تولید بین ۱۵ تا ۲۵ درصد کاهش می یابد.

مهندسی ارزش و مدیریت عملکرد

در اقتصاد نوین، پیروزی یک سازمان از قابلیت هایی همچون سرعت، پاسخگویی، چالاکی، ظرفیت یادگیری و

صلاحیت کارکنان سرچشمه خواهد گرفت. سازمان های موفق، سازمان هایی هستند که می توانند:



- ❖ به سرعت، استراتژی را به عمل تبدیل کنند.
- ❖ به طور موثر و هوشمندانه فرایندهای سازمان را مدیریت کنند.
- ❖ تعهد و همکاری کارکنان را به بالاترین میزان خود برسانند.
- ❖ شرایط را به منظور ایجاد تغییری یک پارچه، فراهم سازند.

در چند سال اخیر سازمانها در تلاش برای ایجاد ارزش هستند ولی در دستیابی به ارزش افزوده، با موانعی برخورد می کنند. بسیاری از مدیران امروزه به دلایل متعددی دچار روزمرگی (مودا) شده و در نتیجه، فعالیت هایی فاقد ارزش افزوده انجام می دهند که تکرار انجام آنها منجر به باورهایی غلط می شود. یکی از آنها سنجش یا ارزیابی امور کم اهمیت است. یکی از حقایق زندگی این است که در انجام هر کار، آسانترین چیزهایی که می توان سنجید یا مورد ارزشیابی قرار داد، کم اهمیت ترین آنهاست. به طور مثال، مدیران، ارایه خدمات به مشتریان را فوراً با عباراتی چون "جواب تماس های تلفن را دادن" یا مطالبی مشابه آن، وصف و تعریف می کنند. اما آنچه را که آسان نمی توان سنجید، کیفیت کلی خدماتی است که مشتریان را جذب کرده و نگاه می دارد.

مهندسی ارزش در تحقق اهداف زیر می تواند به مدیریت عملکرد کمک نماید:

- الف) مستندسازی مسئولیت های شغلی کارکنان.
- ب) کمک به فرایند تعیین و تعریف انتظارات عملکردی.
- ج) همسان سازی انتظارات فردی کارکنان با اهداف سازمانی.
- د) شناسایی دقیق کارکردها.

رویکرد مدیریت عملکرد و مهندسی ارزش در مواردی اشتراک هایی دارند. این اشتراک ها در نمودار ۱ نشان داده

شده است.

مهندسی ارزش	مدیریت عملکرد
با گردآوری اطلاعات کامل و مشخص کردن کارکردهای اصلی و مفید یک فعالیت، تسهیل گری می کند	با مشخص کردن عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد و تامین قابل اعتماد بودن پاسخگویی عملکرد، اعمال راهبرد کسب و کار را تسهیل کند
با ایجاد و خلق ایده بر پایه کارکرد، بهبود می بخشد	فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را به طور مستمر بهبود بخشد
مبتنی بر خلاقیت است و باید حتماً به صورت تیمی انجام شود. لذا فرهنگ کارگروهی و خلاقیت را فراهم می آورد	فرهنگ سازمانی مطلوبی فراهم آورد
با انتخاب ایده های برتر در فاز ارزیابی و ارائه آن در فاز ارائه به سازمان، منجر به تصمیم گیری های اثربخش می شود. راه حل آن اجرایی و ملموس و مبتنی بر واقعیت ها است.	اطلاعات و نتایجی را برای به کارگیری در سیستم های منابع انسانی و تصمیم گیری ها به دست دهد

نمودار شماره ۱. اشتراکات رویکردی مدیریت عملکرد و مهندسی ارزش

تشخیص مشکلات عملکرد

یکی از دشوارترین وظایف هر مدیر یا سرپرست، تعیین علت یک مشکل عملکردی است. از آنجا که تصمیم‌های اتخاذ شده برای رفع مشکل به تشخیص علت، بستگی دارد، ارزیابی صحیح ضرورت می‌یابد. آنچه بر عملکرد شغلی تاثیر می‌گذارد، متاثر از چند عامل است. هنگامی که عملکرد عالی است، شرایطی چند فراهم آمده که این عملکرد عالی را امکان‌پذیر سازد. بنابراین، عملکرد برجسته مستلزم آن است که تمام عوامل مربوط بر رفتار، به شکل مطلوبی انجام گرفته باشد. متأسفانه، عملکرد ضعیف می‌تواند صرفاً ناشی از یک عامل باشد که کارایی را به شدت کاهش می‌دهد. بسیار دیده شده که یک مشکل عملکردی بررسی نشده، ادامه یافته و تا جایی گسترش می‌یابد که سایر عوامل را از حالت مثبت به حالت منفی تبدیل می‌کند. مهندسی ارزش، تکنیکی است که مشکل عملکردی را تشخیص و راهکار مناسب برای آن ارائه می‌نماید. در حقیقت با بکارگیری VE، مشکلات عملکردی به حداقل می‌رسد.

استقرار نظام مدیریت عملکرد با بهره‌گیری از گام‌های مهندسی ارزش

برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها طی مراحل مختلفی نیاز است. در این قسمت، این مراحل را در گام‌ها و فرایند مهندسی ارزش تلفیق نموده‌ایم.

مدیریت عملکرد	مهندسی ارزش	
بررسی پیشنیازهای نظام مدیریت عملکرد تصمیم‌گیری در خصوص ترکیب تیم	مرحله پیش مطالعه	
گردآوری اطلاعات کامل و مشخص نمودن محدوده ارزیابی	فاز اطلاعات	مرحله مطالعه ارزش یا مهندسی ارزش
تفکیک فعالیت‌ها و تعیین کارکرد هر فعالیت و میزان ارزش آن تعیین شاخص‌ها و معیارها	فاز تحلیل کارکرد	
ایده‌پردازی و خلق راه‌حل‌های مختلف انجام کارکردهای منتخب	فاز خلاقیت	
وزن‌دهی و درجه‌بندی ایده‌ها و انتخاب ایده‌های برتر هر فعالیت و انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان	فاز ارزیابی	
مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان	فاز توسعه	
ارائه مدل نهایی مدل به همراه ساختار و فرم‌های مربوطه و کسب موافقت برای اجرا	فاز ارائه	
اجرای آزمایشی، رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی، اجرای کامل و بکارگیری نتایج	مرحله مطالعه تکمیلی	



بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد

هدف مدیریت عملکرد در یک سازمان، پویا نگهداشتن آن است، پس خود نیز بیشتر از هر چیزی نیازمند پویا ماندن است. لذا لازم است مکانیزمی طراحی شود که به صورت فرآیندی و دائمی نقاط ضعف و نارسائی‌های نظام مدیریت عملکرد را شناسایی و نسبت به رفع آنان گام بردارد. به همین دلیل پیشنهاد می‌شود هر از چندی نظام مدیریت عملکرد در فرآیند مهندسی ارزش قرار گیرد تا در فاز خلاقیت این متد، با بهره‌گیری از تکنیک‌های خلاقیت و حل مساله به نظامی پویا و اثربخش دستیافت.

نتیجه گیری

در این مقاله به تدوین نظام مدیریت عملکرد با استفاده از مهندسی ارزش پرداخته شد. در حقیقت با بهره‌گیری از مهندسی ارزش، اطلاعات جامعی درباره فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان گردآوری و تحلیل می‌شود و با حذف موداها و توجه به کارکردها، یک نظام مدیریت عملکرد ناب بر پایه کارکرد و با بهره‌مندی از خلاقیت به وجود می‌آید. مهندسی ارزش، برخی کاستی‌های نظام‌های مدیریت عملکرد را از بین می‌برد و منافع زیر را در فرآیند تدوین نظام مدیریت عملکرد برای سازمان ایجاد می‌کند:

- ❖ نظام مدیریت عملکرد بر پایه کارکردها و ارزشها همسو با اهداف سازمان بنا می‌شود.
- ❖ رویکرد مدیریت عملکرد، توسعه‌ای خواهد بود.
- ❖ عبارت کار درست را درست انجام دادن محقق می‌گردد.
- ❖ کمی کردن کارائی و اثربخشی عملیات امکان‌پذیرتر خواهد بود.
- ❖ علاوه بر شاخص مالی، به دیگر شاخص‌ها نیز توجه می‌شود.
- ❖ نظامی منطبق با شرایط و فرهنگ سازمان حاصل می‌شود.

و شفاف سازی و دستیابی به عملکرد مطلوب و واقعی؛ افزایش بهره‌وری؛ امکان بهبود مستمر شایستگی افراد و کل سیستم؛ ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی وی؛ بهره‌گیری از کار تیمی، مشارکت و خلاقیت و نوآوری؛ و در نتیجه ارتقای کیفیت زندگی کاری و نهایتاً سودآوری که هدف نهایی هر سازمان است را به همراه خواهد داشت.



منابع

۱. کتاب تعالی سازمانی فراگیر دستیابی به عملکرد کلاس جهانی / ص ۱۸۹
۲. سلطانی، ایرج / مراحل پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد / تدبیر- ۱۴۵
۳. کریمی، محمود / شجاعی، سیدعلیرضا / کاربرد VE و TRIZ در مدیریت پروژه / کنفرانس بین المللی مدیریت
۴. کریمی، تورج / مدل های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی / تدبیر- ۱۷۱
۵. سلیم پور، یعقوب / مدیریت عملکرد سازمان با رویکرد کارت امتیازی متوازن / دنیای کیفیت برتر (ش ۱-تابستان ۸۳)
۶. کارگاه آموزشی مدیریت عملکرد / کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت فراگیر و تجارت جهانی / آذر ۸۴
۷. وبلاگ راهکار مدیریت
۸. آرمسترانگ، مایکل / صفری، سعید / وهابیان، امیر / کتاب مدیریت عملکرد / جهاددانشگاهی-۱۳۸۵