



طراحی مدل سرآمدی واحدهای کاری

(مطالعه موردی: راه آهن جمهوری اسلامی ایران)

عباس سقایی^۱، مجید احمدی زمانی^۲، مصطفی ستاک^۳

^۱ دکتری مهندسی صنایع و دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات؛ a.saghaei@srbiau.ac.ir

^۲ مدیر اداره مدیریت عملکرد؛ راه آهن جمهوری اسلامی ایران؛ ahmadizamani@gmail.com

^۳ استادیار دانشکده صنایع دانشگاه صنعتی خواجه نصیرالدین طوسی؛ setak_m@rai.ir

کلمات کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدل های سرآمدی، تعالی، واحدهای کاری

۱- مقدمه

بطور کلی، نظام های ارزیابی عملکرد ابزار مورد استفاده برای نظارت و برنامه ریزی فعالیت های سازمان هستند. این سیستم ها جهت اصلاح و بروز کردن تمامی وجوه سازمان در جهت تحقق اهداف سازمان استفاده می شوند. در حوزه های ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی، چارچوب های متفاوت با رویکردها و سطوح عملکرد مورد ارزیابی متفاوتی معرفی شده اند که برخی از آنها نیز در سازمان های کشور ما نیز رایج هستند. اما گاهی اوقات مدیران در برخی از سازمان ها به دلیل ایجاد حس رقابت و همچنین سوق افراد به سمت بهبود و پیشرفت های گروهی و تیمی، تمایل به ارزیابی در اندازه واحد کاری دارند. در بررسی پژوهش ها و تحقیقات صورت گرفته، کمتر مدلی یافت شد که بتواند در درون سازمان و خارج از بعد فردی کارکنان، به ارزیابی عملکرد آنان در سطح گروه و یا واحد کاری بپردازد و ترجیحا مدل های معرفی شده به ارزیابی و مدیریت عملکرد در دو سطح فردی یا سازمانی پرداخته اند. به همین منظور در این پژوهش، برای اولین بار در ایران و جهان، مدلی جامع برای ارزیابی عملکرد واحدهای کاری با نگاه به ضروریات، محدودیت ها و ملزومات مورد نیاز یک سیستم مدیریت عملکرد، ارائه شده است.

در برخی مواقع مدیران سازمان ها تمایل به ارزیابی واحدهای کاری سازمان خود دارند. از طرفی اکثر مدل های مدیریت عملکرد مانند کارت امتیازی متوازن (BSC)^۱ عمدتا دارای رویکردی استراتژی محورند؛ این در حالی است که ممکن است بکارگیری آن ها در سازمان هایی که فاقد استراتژی بوده و یا استراتژی در آن ها به خوبی تعمیم نیافته است، قابل پیاده سازی نباشد. به همین دلیل، با توجه به کسب نظرات خبرگان و همچنین مطالعه و بررسی وسیع متون علمی و پژوهش های صورت گرفته شده در این حوزه، گزینه های مختلفی برای ارزیابی واحدهای کاری در نظر گرفته شد، که در ادامه به تشریح آنها پرداخته شده است.

یکی از روش های ارزیابی عملکرد واحدهای کاری، می تواند جمع امتیاز ارزیابی هر یک از اعضای آن واحد کاری باشد که از طریق روش های ارزشیابی عملکرد کارکنان^۲ قابل دسترسی است. قطعا این روش می تواند دارای ضعف اساسی باشد. زیرا در بسیاری از موارد کارکنان در سطح فردی به وظایف خود عمل کرده اند اما در انجام برخی از فعالیت ها یا فرآیندهایی که مستلزم انجام آن ها در مفهوم گروه و یا تیم است، ضعیف بوده و توانایی تحقق اهداف مربوطه را نداشته اند.

یکی دیگر از گزینه هایی که برای ارزیابی واحدهای کاری می توانست مورد استفاده قرار گیرد، مدل های ارزیابی عملکرد هستند. این مدل ها عمدتا، تنها به ارزیابی نتایج میپردازند. این در حالی است که در عین ارزیابی می بایست نسبت به توانمندسازی واحدها و افراد نیز توجه کافی شود. از این رو، تصمیم گرفته شد تا برای طراحی یک مدل جامع برای ارزیابی واحدهای کاری از مدل های سرآمدی استفاده شود.

از دیگر روش های ارزیابی عملکرد واحدهای کاری، استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM است. بکارگیری مستقیم این مدل نیز، کیفیت خوبی به همراه نخواهد داشت زیرا اساسا مدل سرآمدی سازمان EFQM^۳ قابل استفاده در دامنه سازمان بوده و کلیه اصول و معیارها و زیرمعیارهای موجود با نگاه به مفهوم سازمان و نه واحد سازمانی تعریف شده اند. همچنین، ممکن است فعالیت های واحدهای کاری از جنس پروژه ای باشند؛ این در حالی است که در مدل EFQM تمرکز مشخصی بر فرآیندهای پروژه ای وجود ندارد.

۲-۱- طراحی مدل پیشنهادی

توانمندی مدل EFQM در ارزیابی سازمان و همچنین نگاه همه جانبه آن به مفاهیم اصلی مدیریت کیفیت، و توجه این مدل به توانمندسازیها (و نه صرفا به نتایج ارزیابی) ما را بر آن داشت تا سعی کنیم از این مدل به عنوان یک الگو در مدل پیشنهادی استفاده کرده و با تغییر برخی از معیار های آن برای استفاده در مفهوم واحد کاری، آن را قابل استفاده نماییم.

از مدل های ارزیابی عملکرد شناخته شده دیگری که در مدل پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفت، مدل منشور عملکرد^۴ است. نگاه ویژه این مدل به موضوعاتی مانند فرآیندها و قابلیت های سازمان و تمرکز آنها بر زیر ساخت ها توانست جهت تعریف و بستر سازی قابلیت پیشرفت واحدهای کاری کمک شایانی نماید. مدل های ارزیابی عملکرد، مدل های سرآمدی و مدل های بلوغ دیگری برای طراحی مدل پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفتند که از جمله آنها می توان به مدل بلوغ قابلیت یکپارچه^۵، مدل پرسشنامه عملکرد واحد (UPQ)^۶، پرینس^۷ و غیره اشاره کرد.

¹ R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 1, no. 70, 1992.

² T. R. Hinkin and C. A. Schriesheim, "If You Don't Hear from Me You Know You Are Doing Fine' The Effects of Management Nonresponse to Employee Performance," *Cornell Hotel Restaur. Adm. Q.*, vol. 45, no. 4, pp. 362-372, 2004.

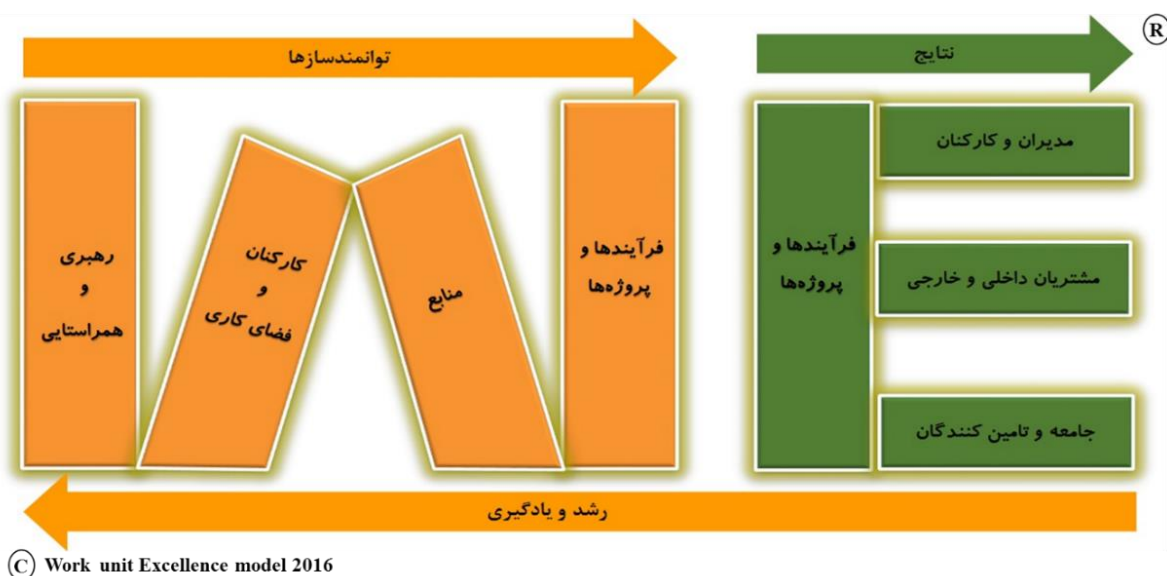
³ "EFQM." [Online]. Available: www.efqm.org.

⁴ A. Neely and C. Adams, "Perspectives on performance: the performance prism," *Handb. Perform. Meas. Gee Publ. London*, 2000.

⁵ M. Höggerl and B. Sehorz, "An introduction to CMMI and its assessment procedure," in *Seminar Paper, Department of Computer Science University of Salzburg, Februari*, 2006.

⁶ H. H. Spangenberg and C. Theron, "Development of a questionnaire for assessing work unit performance," *SA J. Ind. Psychol.*, vol. 30, no. 1, 2004.

نهایتاً مدل پیشنهادی برای سرآمدی واحدهای کاری، شامل دو بخش اصلی توانمندسازها (در حرف W) و نتایج (در حرف E) در ۸ معیار به صورتی که در شکل (۱) نمایش داده شده است، طراحی گردید. اجزای مربوط به بخش توانمندسازهای مدل سرآمدی واحدهای کاری شامل ۴ بخش بوده که عبارتند از: ۱- رهبری و همراستایی ۲- کارکنان و فضای کاری ۳- منابع ۴- فرآیندها و پروژه‌ها و اجزای مربوط به بخش نتایج نیز عبارتند از: ۱- نتایج فرآیندها و پروژه‌ها ۲- نتایج مدیران و کارکنان ۳- نتایج مشتریان (داخلی و خارجی) ۴- نتایج جامعه و تامین کنندگان. همچنین، به منظور اعتبارسنجی مدل پیشنهادی، اجزای اصلی آن به خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه ارایه گردید و پس از کسب نظرات ایشان طراحی مدل نهایی گردید.



شکل ۱. مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE)

لازم به ذکر است که برای اطمینان از اجرا و پیاده‌سازی صحیح مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE)، تیمی متشکل از صاحب‌نظران در شرکت راه‌آهن تحت عنوان «کمیته راهبری» تشکیل و درخواست‌های واحدهای متقاضی و متمایل برای شرکت در اولین ارزیابی واحدهای کاری راه آهن مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه، سه واحد بعنوان پایلوت برای ارزیابی اولیه انتخاب شدند که در نهایت، بعد از ارزیابی‌های اولیه بر اساس مدل WE و ارائه نتایج، مدل مذکور تایید و مورد قبول مسئولین و مدیران برای ارزیابی واحدهای کاری قرار گرفت.

۳- نتیجه‌گیری

با توجه به پیچیدگی، تنوع و تفاوت بین محیط‌های کسب و کار امروزی، برای ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان نمی‌توان صرفاً به شاخص‌ها و معیارهای مالی بسنده نمود. مدل‌های ارزیابی عملکرد سنتی، صرفاً با تمرکز بر ارزیابی عملکرد، نتوانستند به خوبی در ایجاد مشارکت‌های همگانی در سازمان موثر واقع گردند. از این رو، در مدل‌های جدید ارزیابی عملکرد تلاش شده تا علاوه بر در نظر گرفتن نتایج موضوعات مورد ارزیابی، به توانمندسازی افراد قبل از رسیدن به این نتایج نیز، اهمیت داده شود. این موضوع کاملاً در مدل‌های سرآمدی سازمان (از جمله مدل سرآمدی EFQM) قابل مشاهده است. با این حال، در بررسی پژوهش‌ها و تحقیقات صورت گرفته، کمتر مدلی یافت شد که بتواند در درون سازمان به ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح گروه و یا واحد کاری بپردازد. به همین دلیل در این پژوهش تلاش گردید تا با توجه به محدودیت‌ها و ضرورت‌های مورد نیاز یک سیستم مدیریت عملکرد، مدلی جامع برای ارزیابی عملکرد واحدهای کاری ارایه شود. آلترناتیوهای مختلف در قسمت متد و روش مقاله تشریح گردید و دلیل غیر قابل استفاده بودن هر یک از آنها بیان

⁷ C. Bentley, Prince2: a practical handbook. Routledge, 2010

شد. اجزای اصلی مدل پیشنهادی (تحت عنوان مدل WE) به خبرگان و صاحب نظران این حوزه پیشنهاد و در ادامه مدل پیشنهادی با الهام از مدل سرآمدی EFQM و استفاده از مدل‌های دیگری نظیر مدل منشور عملکرد، مدل بلوغ قابلیت یکپارچه و غیره طراحی گردید. در نهایت مدل WE برای جمعی از مدیران و مسئولین ذیربط در راه آهن جمهوری اسلامی ایران ارایه و بصورت پایلوت برای سه اداره کل اجرا گردید.