

پایش عملکرد: از ایده تا عمل



معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا
شهرداری تهران

www.ketab.ir

عنوان و نام پدیدآور: پایش عملکرد: از ایده تا عمل / گردآورنده معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا شهرداری تهران؛
 ویراستار تخصصی: سیدجعفر سجادیه.
 مشخصات نشر: تهران: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، مؤسسه نشر شهر، ۱۳۹۵.
 مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص.
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۹-۰۷۳-۶
 وضعیت فهرست نویسی: فیفا
 موضوع: عملکرد — ارزشیابی
 موضوع: Performance -- Evaluation
 موضوع: اندازه‌گیری
 موضوع: Performance -- Measurement
 موضوع: مدیریت
 موضوع: Performance -- Management
 موضوع: ارزیابی
 موضوع: Organizational effectiveness -- Evaluation
 شناسه افزوده: سجادی، سیدجعفر، ۱۳۶۳ - ویراستار
 شناسه افزوده: مؤسسه نشر شهر
 شناسه افزوده: شهرداری تهران، معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا
 رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۵۰۳ HF ۸۰۰۰۸
 رده بندی دیویی: ۶۵۸/۵۶۲
 شماره کتابشناسی ملی: ۵۳۷۷۹۹



پایش عملکرد: از ایده تا عمل

ویراستار تخصصی: سیدجعفر سجادیه

گروه کارشناسی تخصصی کلان شهرها و شهرهای بزرگ

معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا
 شهرداری تهران

نوبت و تاریخ چاپ: اول- ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

آماده‌سازی و چاپ: مؤسسه نشر شهر

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۹-۰۷۳-۶

توزیع رایگان

همه حقوق برای معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورا محفوظ است. ©

Printed in Iran.

۶	دیباچه
۹	پیشگفتار
۱۱	مقدمه
۱۲	گفتار نویسنده

■ فصل اول - سنجش پذیری راهبردها

۱۵	۱-۱-۱ چارچوب سنجش
۱۶	۲-۱- ترسیم نقشه سنجش
۲۷	۳-۱- ملاحظات کلی در نقشه نتایج
۳۹	

■ فصل دوم - طراحی سنجش ها، مانادار عملکرد

۴۷	۱-۲- اهمیت طراحی آگاهانه سنجش ها
۴۸	۲-۲- روشی نوین در طراحی سنجش ها
۵۶	۳-۲- گام های طراحی
۶۳	

■ فصل سوم - چگونگی تعریف سنجش های عملکرد

۷۳	۱-۳- اهمیت تعریف دقیق سنجش ها
۷۴	۲-۳- مفاهیم بنیادین در تعریف سنجش های عملکرد
۷۶	۳-۳- چارچوب تعاریف سنجش عملکرد
۷۶	۴-۳- تمهیدات تعریف سنجش ها
۸۶	۵-۳- تعریف سنجش های عملکرد
۸۷	۶-۳- گام های تعریف سنجش
۸۸	۷-۳- مروری بر تجارب و نمونه ها
۱۰۰	

■ فصل چهارم - ترسیم نمودار

۱۰۳	۱-۴- پیش درآمدی درباره نمودارهای سودمند
۱۰۴	۲-۴- پنج اصل
۱۰۵	۳-۴- از اصول تا فرایندها
۱۵۹	

۱۶۳ ■ فصل پنجم - راهنمای تدوین سنجه های عملکرد

۱۶۹ ۱-۵ گام های عملی

۲۲۸ ۲-۵ گذار به توسعه فرایند سنجش

۲۳۷ ■ فصل ششم - گزارش های عملکرد

۲۳۸ ۱-۶ مسائل اساسی

۲۴۲ ۲-۶ روش شناسی طراحی گزارش های عملکرد

۲۴۳ ۳-۶ گام های طراحی گزارش

۲۴۹ ۴-۶ مطالعه مو، ی: شرکت برق گرینز پارک

www.ketab.ir

در مطلع سخن با این حدیث از امیرمومنان حضرت امام علی (ع) آغاز می‌کنم که: هر کس به محاسبه نفس خود بپردازد، به عیب‌هایش آگاه شده و به گناهانش پی می‌برد؛ و (آنگاه) گناهان را جبران نموده و عیب‌ها را برطرف می‌کند. این کلام نغز هر چند در ظاهر جنبه‌ای دینی و فردی دارد، ولی نکته اساسی آن است که، در چشم انداز جامعه‌الگوی مراقبت و تعالی فردی و اجتماعی، گروهی و سازمانی و همچنین بخش عمومی و غیردولتی به ده و شالوده مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. در سطح اجرا نیز، این گفتار ایشان چارچوب راهنمای ارزیابی عملکرد به شمار می‌رود. در اینجا مناسب می‌دانم تاکید کنم که در عرصه‌های اجرایی، این الگو ضامن بهبود عملکرد و بالندگی سازمانی است، زیرا سنجش عملکرد به آشکارشدن نقاط ضعف و شناخت تنگناها منتهی شده و زمینه‌های خدام و تصمیم‌گیری در جهت اصلاح امور و بهبودی کارکردها را فراهم می‌کند.

در باور اینجانب، محور ارزیابی عملکرد موضوعی معطوف به صرف قضاوت عملکرد و کنترل فعالیت‌ها و عملیات گذشته نبوده و نیست؛ بلکه در متن آن، محورهایی چون تحلیل هوشمندانه اقدامات و ریشه‌یابی نارسایی‌ها، آموزش و بهسازی نیروی انسانی در جهت تقای عملکرد، رشد و توسعه ظرفیت‌های سازمانی، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهسازی بازی فعالیت‌ها و عملیات مد نظر قرار دارد. از منظر اثربخشی، و با توجه به دستاوردهای حاصل، اکنون این تلاش در مجموعه شهرداری تهران شکل گرفته که سنجش عملکرد ضمن ترسیم تصویری منطقی از سازمان به شفاف، ساختن زمینه‌های موفقیت و ناکامی می‌انجامد؛ الگوها، روندها و تغییرات سازمانی را آشکار می‌سازد؛ شما سازهای جدیدی از آینده را برملا خواهد کرد؛ و در صورتی که مورد مذاقه قرار گیرد، به هماهنگی نیروهای سازمانی در جهت تحقق اهداف راهبردی و هم‌افزایی نیروهای برون سازمانی در جهت پیشبرد اهداف مشترک سازمان منتهی خواهد شد.

با این اعتقاد و بر مبنای سیاست‌های شهرداری تهران که از نخستین روزهای استقرار در این نهاد پایه‌گذاری شد، ارزیابی عملکرد مبتنی بر تفکر راهبردی و دانایی محوری به دستور کار دائمی برنامه‌های سازمانی تبدیل گشته و علاوه بر بهسازی و توسعه ظرفیت‌های انسانی در این راستا، مباحث سنجش عملکرد با رویکردی نظام‌مند استقرار و استمرار یافته است. در این ارتباط مایلم به طراحی، پیاده‌سازی و راهبری سامانه‌های کاربردی ارزیابی عملکرد اشاره کنم که با همت مدیران و کارشناسان خدوم و متعهد نهاد شهرداری تحقق یافته و زمینه اطلاع به موقع و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه را فراهم کرده است. در عین حال، لازم است نهادینه شدن برنامه‌های نظارتی و تهیه و تدوین گزارش‌های دوره‌ای از جمله گزارش سالانه شهرداری تهران را به عنوان موفقیتی اساسی در اجرای برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد یادآور شوم. اجرای طرح‌های مطالعاتی مرتبط با گزارش دهی و مستندنگاری به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های انجام شده در چارچوب برنامه مدیریت دانش بخش دیگری از تلاش‌های شهرداری تهران در این جهت است که با اقدامات ارزشمند دیگری از جمله تدوین برنامه‌های آموزشی و تولید محتوای مورد نیاز در این زمینه همراه شده است. یادآور می‌شوم مجموع این تلاش‌ها می‌تواند زمینه‌ساز پایش میدانی و ارزیابی واقعی عدالت محور، قابل اعتماد، پیش‌برنده و پویا در قبال فعالیت‌ها و عملیات اجرایی مدیریت شهری باشد.

اکنون که با عنایت خداوند متعال و همت معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شوراهای و بر اساس تعامل و همکاری همکاران کلان‌شهرهای کشور، کتاب پایش عملکرد: از ایده تا عمل به منظومه نظام اجرایی کشور

تقدیم می‌گردد، از اهتمام همکاران در شهرداری‌های تبریز، رشت، شیراز، قم، کرج، اصفهان، مشهد، ارومیه، همدان، کرمانشاه، اهواز، زاهدان، کرمان و اراک که به تالیف و ترجمه این کتاب سودمند همت گماشته‌اند، سپاسگزاری نموده و همکاری کلیه صاحب‌نظرانی را که در جهت تقویت رویکردها و سامانه‌های خدمتگزاری به شهروندان اندیشه ورزی می‌نمایند ارج می‌نهم. در خاتمه با سپاس به درگاه خداوند منان امید دارم با تعامل موثرتر و با انتشار کتاب‌هایی از این دست، ادبیات موجود مدیریت شهری توسعه یافته و مدیریت و سنجش عملکرد در تمامی سازمان‌های میهن اسلامی بیش از پیش نهادینه گردد.

محمدباقر قالیباف
شهردار تهران



www.ketab.ir

هر چند سنجش عملکرد، پایش نظام مند فعالیت ها و ارزیابی سیستمیک نتایج در شهرداری تهران دیرینه چندانی ندارد و از اواخر سال ۱۳۸۴ نضج گرفته، نهادهای جدیدی در چارچوب برنامه ای و استقرار سامانه های مرتبط با آن از جمله کامیابی های قابل توجه نهاد شهرداری طی دهه اخیر به شمار می رود؛ موفقیتی که در راستای تقویت رویکردهای پاسخگویی و مسئولیت پذیری در قبال خدمات رسانی به شهروندان و ارتقای رضایتمندی آنان حاصل شده و نقش پیشگامانه شهرداری تهران در میان دستگاه های اجرایی و نهادهای سازمان های کشور در این زمینه را برجسته ساخته است. واقعیت آن است که رویکرد راهبردی شهرداری تهران در این ارتباط طراحی، استقرار و راه اندازی سامانه های پایش، کنترل و سنجش عملکرد در حوزه های گوناگون فعالیت و اطلاع رسانی عملکردها و دستاوردها در جهت تصمیم گیری های اساسی بوده، در حالی که ارتقای دانش و ترویج فرهنگ پایش و سنجش عملکرد در مجموعه نهاد شهرداری در تداوم رویکرد دانایی محور به گونه ای موثر دنبال شده است. به لحاظ علمی، سنجش عملکرد بخشی بنیادین از مدیریت کلان در سازمان^۱ بوده و به تازگی اثرات بررسی عملکرد مالی یا جمع آوری صرف داده ها محسوب می شود. به بیان دیگر، این فرایند را باید سامانه ای از مدیریت فراگیر قلمداد کرد که بر کشف نارسایی ها و تنگناها برای دستیابی به تضمین کیفیت مدیریت و محصول کار متمرکز می شود. در واقع، عملکردها در این تعریف برحسب نتایج و بهبودی هایی که منجر می شود که از سوی مشتریان و ذی نفعان مشاهده و لمس شده است. اصولاً سنجش عملکرد نقشی اساسی در شناسایی و ردیابی پیشرفت ها در قبال اهداف سازمانی، شناسایی فرصت های بهبود عملکرد و مقایسه عملکرد در برابر استانداردهای درون و برون سازمانی دارد؛ و این نقش و جایگاه ایجاب می کند در چارچوبی نظام مند و مبتنی بر فنون علمی انجام پذیرد.

در پاسخ به این ضرورت اساسی، شهرداری تهران در چارچوب مأموریت، «اثرگذاری کلان شهرهای کشور تهیه و تدوین متونی را مد نظر قرار داده است که به عنوان راهنما و دستورالعمل نامه های سنجش، پایش و مدیریت عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. در این راستا، اولین گام با عنوان «مدیریت عملکرد در حکومت های محلی» در زمستان ۱۳۹۴ به چاپ رسید و منتشر گشت. آزمون که در این محصول در این زمینه با عنوان «پایش عملکرد: از ایده تا عمل» تقدیم همکاران ارجمند در شهرداری ها و سراسر کشور می گردد، مناسب است به این نکته اشاره شود که کتاب حاضر ترجمه مجموعه ای از جزئیات آموزشی خانم استیسی بار (Stacey Barr) است که توسط همکاران از شهرداری های شیراز، رشت، تبریز و تهران ترجمه شده است. خانم استیسی بار متخصص شناخته شده بین المللی در حوزه سنجش عملکرد سازمانی، مبدع روش سنجش عملکرد برای شما (PuMP)^۲ و مدرس این حوزه دانشی از سال ۲۰۰۰ است. وی طی شانزده سال گذشته موسسات بسیاری را در زمینه شناسایی، انتخاب و کاربرد سنجش های عملکرد یاری نموده و در این ارتباط، مهارت و تخصص مناسبی برای کمک به تعیین اهداف سازمانی و نیز سنجش چگونگی دستیابی به اهداف کسب نموده است.

اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت شهرداری تهران

۱. PuMP نام موسسه خانم استیسی بار بوده که به اختصار بدین معناست: سنجش عملکرد (PM) را شما (U) تمرین (P) کنید.

مدیریت عملکرد بیش از آن که کاری فنی باشد، فرایندی اجتماعی است؛ زیرا، عمل تصمیم گیری های آگاهانه تنها با اتکا به داده ها، حقایق، ارقام و نمودارها رخ نمی دهد، بلکه تحول درونی ما ناشی از دریافت داده ها و از آن مهم تر اطلاعات عینی نیز هست که بر تصمیمات اثر می گذارد. همچنین لازم است به این نکته اشاره کنم که سنجش عملکرد فراتر از تنظیم ترازنامه، به کارگیری کارت امتیازی متوازن و یا بهره گیری از سامانه های رایانه ای است؛ به عبارتی کامل تر، سنجش عملکرد موضوعی در باره تحول در چگونگی برخورد با نتایج و تفسیر کامیابی یا 'کامی' در کارکردها، شیوه دریافت بازخوردها و نحوه واکنش به بازخوردها در جهت ارتقای عملکرد و تحقق 'مداف' است.

با این مقدمه کوتاه، اندگاه سیستمیک سنجش عملکرد فرایندی مشتمل بر ۷ مرحله اصلی است که روی هم رفته چرخ های 'ستمر' سنجش، پایش و بهره گیری از سنجش های عملکرد را در بر می گیرد و منشا خلق ارزش برای سازمان می ترسد. این مقدمه مرحله عبارتند از:

■ آنچه را که ارزش انداز، روی د. انتخاب و تعریف کنید؛ چیزی که برای سازمان حائز بیشترین اهمیت است.

■ داده های درست و معتبر 'جمع' وری نمایید؛ فرایند جمع آوری داده ها به لحاظ یکپارچگی و درستی داده ها بسیار مهم است و می تواند بسیار هزینه بر باشد. این رو، چنین فرایندی نیاز به توجه ویژه دارد تا داده ها مطابق با اهداف سنجش فراهم گردد.

■ داده ها را به گونه ای مدیریت کنید که سریع و آ. آن در دسترس باشد؛ چگونگی ذخیره داده ها و مکان نگهداری آن، تعیین کننده انتظاراتی چون نوع داده ها، میزان دسترسی به آن ها، زمان و سرعت دسترسی، دشواری یا سهولت دسترسی و نیز چگونگی بهره گیری از آن در زمینه های گوناگون معطوف به هدف است. داده ها را به اطلاعات تبدیل کنید؛ فرایند تبدیل داده های 'ح' به اطلاعات به نوعی مترادف با تحلیل است. بنا بر این باید مطمئن شد که با به کارگیری ساده ترین رویکرد، 'سیا' این اطلاعات مناسب ترین است؛ رویکردی که می تواند اطلاعات را به گونه ای پاسخگو به پرسش های 'سنجش' عملکرد تولید نماید.

■ اطلاعات تان را به نحو موثری اطلاع رسانی نمایید؛ در اطلاع رسانی عملکرد، شما بر پیامی که مخاطبان تان دریافت می کنند اثر می گذارید. دقت کنید که سنجش های عملکرد به شکلی ساده و قابل فهم، مرتبط، قابل اطمینان و به صورت دیداری ارائه گردد.

■ اطلاعات تان را به نتایج و برداشت وضعیت تبدیل کنید؛ تفسیر سنجش های عملکرد، به معنی ترجمه پیام اصلی با استفاده از اطلاعات عملکرد در قالب نتایج بوده و به عبارتی بیانگر رویدادهای واقعی است. بر این اساس، برای تبدیل اطلاعات به مفاهیم و مضامین اصلی، باید تشخیص دهید کدام نتایج واقعی است؟

■ برای تبدیل نتایج سنجش به اقدامات عملی تصمیم بگیرید؛ هرگاه متوجه شدید در عملکرد سازمانی شما واقعاً چه رویدادهایی در جریان است، آمادگی یافته اید تصمیم هایی در رابطه با بهبود موارد مورد نیاز، حد بهبود و روش بهبود اتخاذ کنید.

در راستای تبیین و تفصیل این روش شناسی، تلاش هایم طی بیش از یک دهه معطوف به تدوین راهنمایی بوده است که بتواند مدیران و کارشناسان در هر سطح از سازمان یا بخش را گام به گام در مسیر سنجش عملکرد و گزارش دهی هدایت نماید. بر این اساس، در کتاب حاضر ابتدا به بنیادی ترین بحث یعنی سنجش راهبردها، چگونگی تبیین اهداف و ترسیم نقشه نتایج پرداخته شده است. موضوع فصل دوم طراحی سنجش های معنادار

عملکرد با تمرکز بر مباحثی چون اهمیت طراحی سنجه ها، روش های طراحی و مراحل آن است. چگونگی تعریف سنجه های عملکرد در فصل سوم مورد بحث قرار گرفته و در آن ضمن بیان اهمیت تعاریف شفاف و دقیق، چارچوب و گام های تعریف سنجه های عملکرد ارائه شده و نمونه هایی نیز مورد اشاره قرار گرفته است.

در فصل چهارم که موضوع ترسیم نمودارها را به خود اختصاص داده، ابتدا پیش درآمدی درباره نمودارهای سودمند مطرح شده و سپس با بیان ۵ اصل، اصول ترسیم نمودار به تناسب داده ها و انتظارات همراه با نمونه های مناسب تبیین شده است. در ادامه مباحث فوق، گام های عملی تدوین سنجه های عملکرد در قالب فصل پنجم مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت، روش شناسی طراحی گزارش های عملکرد و یک نمونه گزارش راهبردی عملکرد مربوط به شرکت برق گرینز پارک در فصل ششم ارائه شده است.

بی تردید سنجش عملکرد در دنیای کسب و کار امروز و نظام های اداری موجود گزینه اجتناب ناپذیر فراروی مدیران و کارشناسان برای دستیابی به پیشرفت مستمر و تعالی سازمانی است و از این رو امید است کتاب حاضر در جهت تحقق چنین هدائی سودمند افتد.