

خلاصه ارائه درس حسابداری مدیریت با عنوان

پنج اشتباه متداول ارزیابی عملکرد

مقدمه:

یکی از فعالیت های چالش برانگیز و دشتوار موجود در عرصه مدیریت، نحوه ارزیابی عملکرد شرکت ها و سازمان ها می باشد. لذا بسیاری از مدیران ارشد، به دلیل دشواری و پیچیدگی فرآیند ارزیابی عملکرد، این فعالیت را به اشخاصی که از توان طبیعی و ذاتی جهت قضاوت در خصوص ارزیابی عملکرد برخوردار نبوده ولی از فن بیان قوی برخوردار هستند، واگذار می کنند. نتیجه طبیعی این امر، بوجود آمدن انبوهی از اعداد، ارقام و مقایسه هایی است که تصویر مبهمی از عملکرد شرکت را به نمایش گذاشته و مهمتر از آن، موجبات اخذ تصمیمات غلط مدیریتی را فراهم می آورد.

سوالی که در اینجا طرح می شود آنست که مدیران ارشد چگونه می توانند کنترل فرآیند ارزیابی عملکرد را در اختیار خود داشته باشند؟ در ادامه پنج اشتباه (دام) متداولی که در ارزیابی عملکرد شرکت ها یا ارزیابی مدیران با آن مواجه می شویم، به همراه راهکارهای پیشنهادی در این خصوص، تشریح می گردد:

اشتباه اول : اندازه گیری بر علیه خود.

بسیاری از شرکت ها، عملکرد جاری خود را با برنامه و بودجه پیش بینی شده خود مقایسه می کنند. اگر شما هم به این کار مبادرت می ورزید، خطر سقوط در اولین دام ارزیابی عملکرد، شما را تهدید می کند. اولین دام ارزیابی عملکرد، همانا نگاه به خود و انجام مقایسه صرف با خود است. چرا که همواره این احتمال وجود دارد که شرکت قادر به ارائه عملکردی بهتر باشد و به جای رقابت با رقبای خود را در اعداد و ارقام بودجه، محدود کرده باشد. ضمن آنکه این احتمال نیز وجود دارد که ارقام بودجه دستکاری شده باشند و مثلاً به گونه ای تهیه شده باشد که اهداف قابل دسترس و سهل الوصولی را ترسیم نموده باشند.

به منظور تعیین این که عملکرد شما تا چه میزان مناسب است، نیاز به وجود معیاری برای Benchmark (الگو برداری) احساس می شود. بدیهی است اطلاعات شرکتی که می خواهید به عنوان الگو استفاده کنید، در خارج از شرکت شما وجود دارد و دسترسی به آن به آسانی میسر نخواهد بود. شرکت های الگو به شما کمک خواهند کرد که اولویت های رقابتی و مبانی پاداش عملکرد مدیران خود را فراتر از عملکرد صرف خود شرکت قرار دهید. به عنوان نمونه پاداش مدیران می بایست بر این اساس تعیین شود که آنان با بهترین عملکرد موجود مقایسه شوند و نه با خودشان.

اشتباه متداول دوم : نگاه به گذشته

علاوه بر مقایسه عملکرد یک شرکت با بودجه پیش بینی شده قبلی، یکی از متداولترین روش های ارزیابی عملکرد، مقایسه عملکرد سالجاری با سال گذشته است. این امر مقدمه ای برای گرفتار شدن در اشتباه متداول دوم که همانا نگاه به گذشته است، می باشد.

شکستن رکورد ارقام سال گذشته، به تنهایی نشان دهنده موفقیت شما نیست. یک سیستم ارزیابی عملکرد کارا می بایست به شما بگوید که آیا تصمیماتی که امروز اتخاذ می کنید، به عملکرد شما در ماه های آتی کمک می کند؟ همچنین کیفیت یک تصمیم مدیریتی نیز می تواند نشانه ای از عملکرد مطلوب و یا نامطلوب یک مدیر باشد.

یافتن معیاری که مدیریت را هدایت کرده و مسیر راه را به او نشان می دهد، مهمتر از محاسبه عقب بودن وی از برنامه های شرکت و مقایسه سود کسب شده توسط او با بودجه مورد نظر است.

دام سوم: قرار دادن باورها در قالب عدد و رقم

هنگامی که شما فعالیت های خود را با رقباي خود مقایسه می کنید، به احتمال زیاد برای ارزیابی عملکرد خود از همان شاخص هایی استفاده می کنید که آنها استفاده می کنند و یا اینکه از شاخص های مرسوم و متداول ارزیابی، استفاده می نمایید. اما سوال مهم و حیاتی آن است که آیا این شاخص ها برای ارزیابی عملکرد ما مناسب هستند؟ به عبارت دیگر، بهترین شاخص ها برای ارزیابی عملکرد ما چه شاخص هایی می باشند؟

به عنوان مثال استفاده از شاخص NPS که مخفف Net Promoter Score می باشد، برای سنجش رضایت مشتریان یک شرکت تولید کننده پوشاک با یک شرکت ارائه دهنده خدمات الکترونیکی، متفاوت است. این شاخص در حقیقت به این شکل عمل می کند که تعداد مشتریانی که کالا و خدمات شما را به دیگران توصیه نموده اند را، به عنوان مبنایی مناسب جهت ارزیابی رضایت آنان مورد استفاده قرار می دهد.

دام چهارم: بازی با شاخص های عملکرد

مادامی که شرکت ها برای ارزیابی عملکرد از شاخص های کمی استفاده می نمایند، در معرض خطر دستکاری اعداد و ارقام و در نتیجه، ارزیابی نادرست از عملکرد قرار دارند. از جمله پیشنهاداتی که می تواند جهت مقابله با دستکاری شاخص های کمی ارائه نمود، تنوع بخشیدن به شاخص های کمی است.

بدون شك دستکاری و بازی با اعداد در زمانی که شرکت از مجموعه ای از شاخص ها برای ارزیابی عملکرد استفاده می نماید، به مراتب سخت تر از زمانی است که تنها از یک یا دو شاخص کمی مانند میزان فروش یا سود بهره برداری می نماید.

دام پنجم: وابستگی بیش از حد به ارقام

از گذشته ها نقل شده است که "شما هر آنچه را که می توانید ارزیابی کنید، می توانید مدیریت کنید". یعنی بدون ارزیابی، اعمال مدیریت بر هیچ چیز میسر نمی باشد.

متأسفانه سیستم های ارزیابی عملکرد به سرعتی که کسب و کارها رشد می کنند، به روز نمی شوند و شرکت های کوچک و در حال رشد، بیشتر از سایر شرکت ها از این نقیصه متضرر می شوند.

وقتي که اشتباهات و نارسايي ها نمايان مي شوند، مشخص کردن نقاط ضعف و درك تغييرات لازم در فرآيندها، کار دشواري نيست (معما چو حل گشت آسان شود). ولي چگونه مي توان معيارهاي ارزيابي را قبل از اينکه کارايي خود را در ارزيابي از دست بدهند، متحول نمود؟ پاسخ اين سوال اينست که بايد دانست که دقيقاً چه چيزي را مي خواهيم ارزيابي کنيم و آگاه باشيم که کداميك از ارقام در حال ارزيابي آن هستند. به طور مشخص نبايد بيش از حد به اعداد و ارقام وابستگي داشت و بايد تعريف مشخصي از معني و مفهوم ارقام را در اختيار داشت. به عنوان نمونه تعريف يك مشتري از معطل شدن جهت دريافت خدمات يك شرکت، مي تواند ۱۰ دقيقه باشد و براي مشتري ديگر ۲ ساعت. لذا معيار زمان به خودي خود نمي تواند نشان دهنده معطل شدن يك مشتري باشد بلکه تفسير هر مشتري از گذشت زمان اين معني را منتقل مي نمايد که محاسبه و تعيين آن کار دشواري است.

با آروزي موفقيت همه دوستان گرامي
نصراللهي - شعباني