



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

ايجاد نظام ارزيابي عملکرد کارکنان با بهره گيري از نتايج استراتژي هاي سازمان (شرکت ايران خودرو- معاونت توليد خودرو)

حميدرضا باريك بين ، عليرضا محب جليلي ، خسرو شمس اسفندآبادي ، سيد كيوان كيا ، حسين زين العابدین زاده،

کارشناس مهندسي صنايع ، کارشناس ارشد فن آوري اطلاعات ، کارشناس ارشد MBA ، کارشناس مهندسي مكانيك ، کارشناس مهندسي صنايع

تهران، كيلومتر ۱۴ جاده مخصوص كرج ، ايران خودرو ، معاونت توليد خودرو ، مديريت برنامه ريزي و كنترل توليد خودرو ، kh.shams@ikco.ir

چكیده:

امروزه نقش و تاثير فعاليتهاي هدفمند کارکنان يك سازمان در تحقق اهداف و استراتژي ها و چشم انداز سازمان بر كسي پوشيده نيست. در همين راستا معاونت توليد شرکت ايران خودرو اقدام به تعيين نقش و تاثير هر يك از بخش هاي سازمان بر اساس نقش واحد در تحقق اهداف و استراتژي هاي سازمان نموده است و در همين راستا اقدام به ارزيابي عملکرد واحد هاي مختلف سازماني بر اساس ميزان تاثير گذاري هر يك از واحد ها در موفقيت سازمان نموده است.

اين مهم از طريق تدوين و تعريف استراتژيهاي و اهداف كلان معاونت توليد خودرو و تعيين شاخص هاي كليدي سنجش عملکرد هر يك از اين اهداف و استراتژيها در سطح معاونت توليد خودرو شرکت ايران خودرو انجام شده است. در ادامه اجراي اين رويکرد سهم هر يك از واحد در تحقق اهداف ابلاغيه مشخص شده و به اين واحد ها ابلاغ شده است. شاخصهاي ابلاغ شده در بازه هاي زماني مناسب مورد پايش قرار مي گيرند.

از طرفي براي اجراي دقيق نظام ارزيابي عملکرد کارکنان نياز به شاخص هايي داريم كه شفاف بوده و بصورت دقيق و كمی قابل اندازه گيري باشند، اگر مي توانستيم با بهره گيري از شاخص هاي ابلاغيه استراتژي سازمان در سطوح مختلف ارتباطي بين سيستم ارزيابي عملکرد کارکنان و نتايج پايش شاخص هاي ابلاغيه استراتژي برقرار نماييم بخش زيادي از مسله شفاف و حل شده بود. لذا با تعيين شاخص هاي سنجش و ارزيابي عملکرد کارکنان كه بخش مهمي از آنها جزو اهداف ابلاغيه استراتژي و اهداف كلان معاونت مي باشد، يا به نحو مناسب ارتباط آنها با هم مشخص شده، اقدام به ارزيابي عملکرد واحد هاي مختلف معاونت توليد خودرو بر اساس تعيين ضرايب خاص اقدام ميگردد. از سوي ديگر در معاونت توليد خودرو سيستم ارزيابي عملکرد کارکنان به سيستم هاي جبران خدمت مانند آكورد و پاداش دهی پايان سال ارتباط داده شده است. با كنار هم قرار دادن اجزاي اين پازل مي توان ادعا نمود كه تا حدود معين و مهمي عملکرد کارکنان در واحد هاي مختلف براساس ميزان سهم ايشان در تحقق اهداف و استراتژيهاي معاونت توليد خودرو فرموله شده و از طريق اجراي يك رويکرد سيستماتيک و نظامند ، مرتبط مي گردد.

كليد واژه: استراتژی - شکست اهداف - کارت امتیازی متوازن - ارزيابي عملکرد

مقدمه:

از بدو ظهور مديريت استراتژيك در دنياي كسب و كار تا به امروز ، اين رويکرد نويد بخش دستيابي سازمانها به مزيت رقابتي پايدار و موفقيت بوده است. سابقه برنامه ريزي استراتژي (به شكل امروز آن) به دهه ۱۹۶۰ باز مي گردد. علم استراتژي توسط وزارت دفاع آمريكا پايه گذاري شد و خيلي زود در سال ۱۹۶۲ توسط آلفرد چندلر و كنت اندروز - اساتيد دانشگاه هاروارد به دنياي كسب و كار وارد شد. طی دهه ۱۹۸۰ رويکرد هاي حوزه رقابت و مزيتهاي رقابتي توسط مايكل پورتر مطرح گرديد و استراتژيهاي رهبري هزينه ، تمايز در محصول و تمرکز مفاهيم تازه اي را براي دنياي استراتژي به ارمغان آورد، اين

تهران: خيaban وليعصر (خيابان زرتشت غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۱۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com : دكاه اطلاع رسانی:



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي

چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

استراتژیها تا به امروز هم به عنوان مبنایی برای بسیاری از مطالعات و کاربردهای استراتژی مورد استفاده قرار گرفته است. الگوهای مختلفی در زمینه برنامه ریزی و مدیریت استراتژی شکل گرفته است. یکی از مهمترین این الگوها الگوی کارت امتیازی متوازن هست که توسط نورتون و کاپلان پایه گذاری شد. کارت امتیازی متوازن چارچوبی است، جامع برای یکپارچه سازی شاخص های مالی و غیر مالی که استراتژی های سازمان و اهداف استراتژیک را به مجموعه ای از معیار های مرتبط با هم در قالب چهار وجه ترجمه می کند. نورتون و کاپلان معتقد هستند سازمان برای موفقیت و رسیدن به جایگاه استراتژیک در فضای رقابتی باید از منظر مالی عملکرد مناسبی داشته باشد. وجوه کارت امتیازی متوازن به زبان ساده اینگونه تفسیر می گردد.

۱- در نظر سهامداران خود چگونه باشیم

۲- در نظر مشتریان خود چگونه باشیم

۳- در چه فرایندهای کسب و کار برتری یابیم

۴- آیا می توان در بهبود و خلق ارزش تداوم داشته باشیم.

معاونت تولید خودرو در شرکت ایران خودرو با بکارگیری رویکرد کارت امتیازی متوازن و جاری سازی آن و همچنین با اجرای رویکرد شکست اهداف ابلاغیه استراتژی این معاونت توانسته است، مکانیزمی عملی به منظور ارزیابی عملکرد رده های مختلف سازمان بر اساس میزان دستیابی به اهداف ابلاغیه استراتژی معاونت توسط حوزه مختلف کاری را منعکس نماید که در ادامه به شرح آن خواهیم پرداخت.

روش کار:

مراحل اجرای این رویکرد با تدوین استراتژیهای گروه صنعتی ایران خودرو و در ادامه آن تدوین ابلاغیه های استراتژیهای عملیاتی مانند معاونت تولید خودرو تدوین میشود. در ابلاغیه استراتژی معاونت تولید، پس از مشخص شدن استراتژیهای تکتیکال (اهداف کلان) و استراتژی های عملیاتی معاونت تولید، که در راستای استراتژی های شرکت ایران خودرو و همچنین متناسب با ماموریت این معاونت می باشد. اقدام به تعیین شاخص های کلیدی و همچنین تعریف برنامه های عملیاتی میگردد.

در این بخش مهمترین فعالیت هدف گذاری شاخص های تعیین شده میباشد که این مهم با مشارکت معاونت استراتژی شرکت که عهده دار هم راستایی اهداف و ابلاغیه های عملیاتی شرکت ایران خودرو را داراست انجام می گردد. به منظور هدف گذاری شاخصهای عملیاتی تیمی تحت عنوان متولیان شاخص ها تعامل اثر بخشی را با معاونت استراتژی شرکت ایجاد نموده اند.



تهران: خیابان ولیعصر (عج) خیابان زرشک غربی، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱
www.wcmcongress.com :دکاه اطلاع رسانی



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي چشم انداز مديريت كلاس جهاني

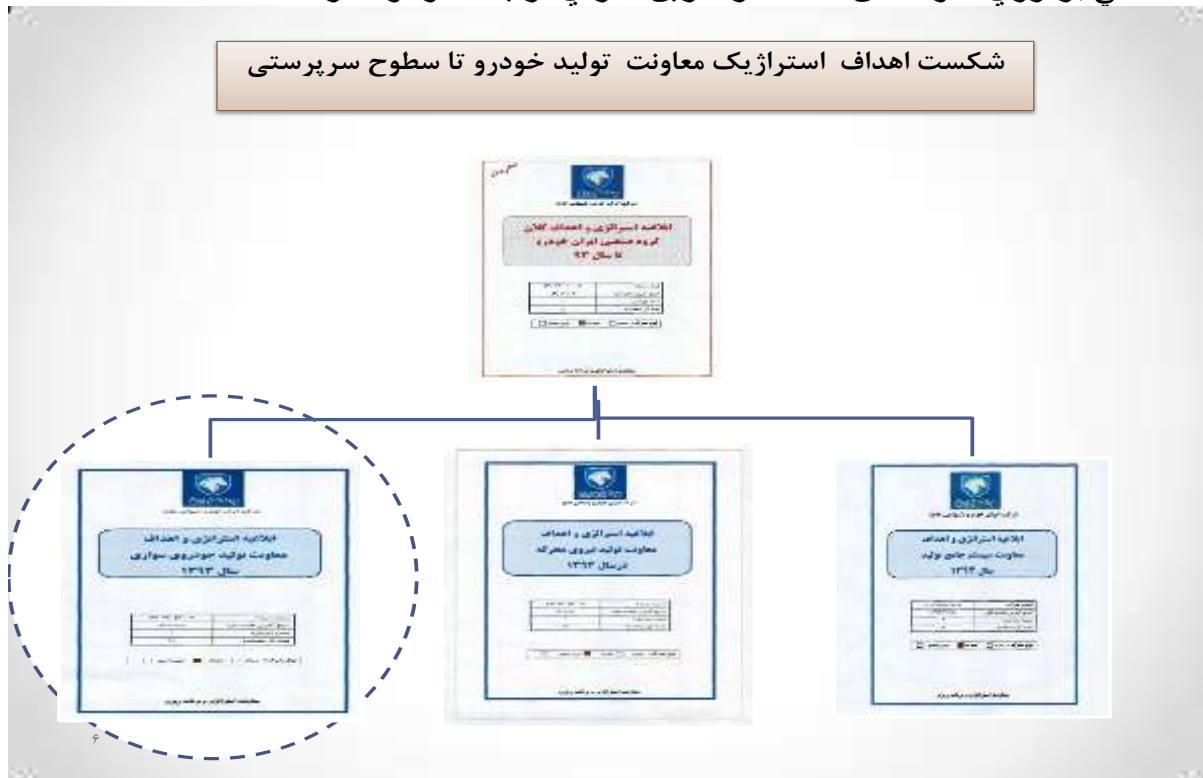
۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

- معاونت توليد خودرو در هماهنگي با معاونت استراتژي گروه صنعتي از طريق بكار گيري کارت امتيازي متوازن (BSC) و انجام مراحل ذيل اقدام به تدوين ابلاغيه معاونت توليد خودرو نموده است.
- تعيين اهداف استراتژيك همسو با استراتژيهاي سطوح تاکتيكال و عملياتي
 - تعيين مقادير كمي شاخص هاي مرتبط با اهداف استراتژيك
 - تعريف برنامه هاي عملياتي جهت توانمند سازي و تحقق اهداف
 - مشخص نمودن منابع مورد نياز جهت اجراي برنامه هاي عملياتي

اما آنچه اجراي اين رويکرد را متمايز نموده است، فرايند شكست اهداف ابلاغيه استراتژي تا سطوح سرپرستي معاونت توليد و اجراي فرايند پاداش دهی به سطوح مختلف كاري معاونت با در نظر گرفتن و بر اساس نتايج تلاش و سهم همكاران در تحقق اهداف و استراتژي هاي معاونت توليد مي باشد. كه در ادامه توضيح آن آمده است. پس از انجام مراحل فوق و تدوين ابلاغيه معاونت توليد خودرو، معاونت توليد خودرو از طريق تعيين سهم هر يك از مديريتهاي خود در تحقق اهداف ابلاغيه استراتژي اين معاونت (در اين راستا تيم هاي ماتريسي در سطح معاونت توليد خودرو تشكيل شد، اين تيم كه اعضاي آن صاحبان فرايند هاي اصلي اين معاونت هستند، كه بر اساس ماهيت شاخص و حوزه كاري مرتبط تعيين شده اند، يم ماتريس اقدام به تعيين سهم هر يك از مديريتها در اهداف ابلاغيه استراتژي معاونت توليد خودرو مي نمايد) در نهايت اجراي اين رويکرد ابلاغيه معاونت توليد به ابلاغيه استراتژي هر يك از مديريتها تقسيم مي گردد . كه در هر يك از اين ابلاغيه ها، اهداف استراتژيك سالانه هر يك از مديريتها و تعيين مقادير كمي شاخص هاي مرتبط با اهداف استراتژيك تعيين شده است همچنين به منظور حصول اطمينان از تحقق اين اهداف برنامه هاي عملياتي مرتبط توسط هر يك از مديريتها ارائه مي گردد . كه در طول اجراي اين رويکرد، نظارت مشخصي بر روي نحوه تحقق اهداف از طريق اجراي فرايند ها وجود دارد.



تهران: خيaban وليعصر (خيابان زرشك غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - فاكس: ۰۲۱۸۸۹۳۰۲۹۱ - دكاه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



دیرخانه اولین کنگره بین المللی

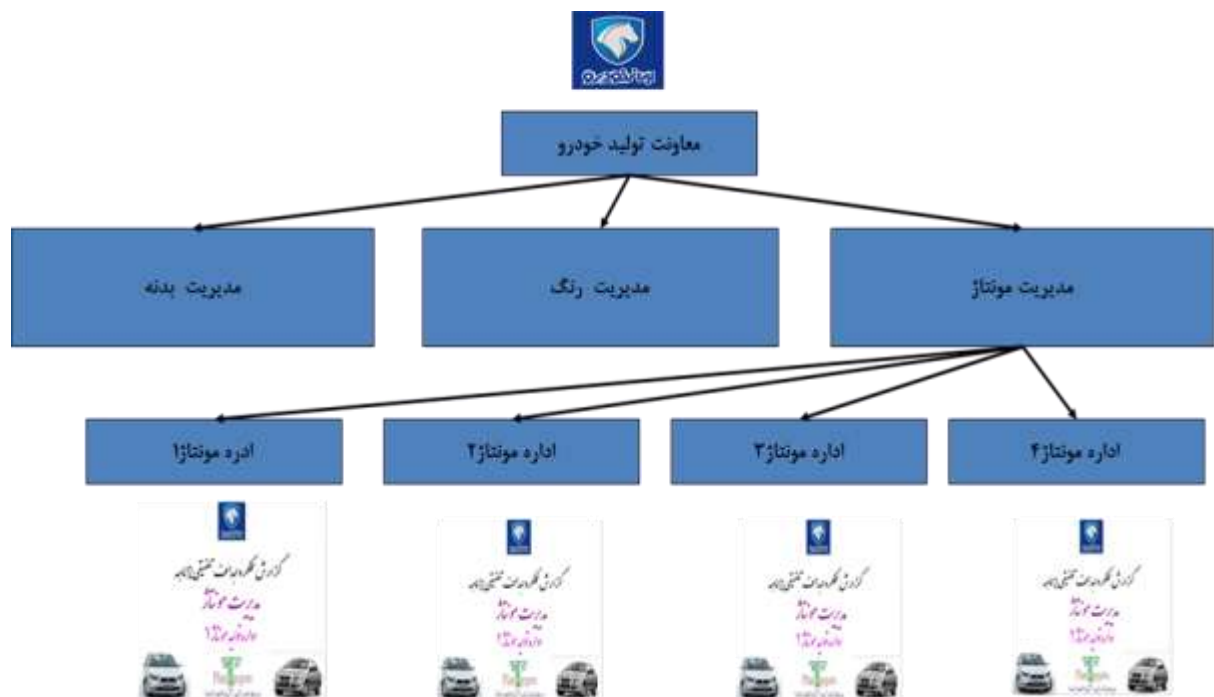
چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

مرکز آموزش مدیریت دولتی

در ادامه اجرای این رویه، با بکارگیری تیم ماتریسی استراتژیهای معاونت تولید خودرو، و با توجه به ماهیت کاری حوزه های سرگروهی در هر یک از مدیریتها، شاخص هایی از ابلاغیه استراتژی هر مدیریت که امکان شکست تاسطح حوزه های سرگروهی دارد، یا به صورت مستقیم و یا از طریق تعیین و فرمول دهی شاخص های میانی انتخاب می نماییم.



با توجه به اینکه این شاخص ها امکان شکست تا حوزه های سرگروهی را دارند. پس می توان نتیجه گرفت که سر گروه هر حوزه سرکارگری دارای نقش مشخصی در تحقق اهداف ابلاغیه اداره و در ادامه مدیریت مربوطه و در نهایت معاونت تولید و استراتژیهای شرکت دارد. نکته مهم در این طرح بکارگیری از این رویه در تخصیص پاداش حوزه های سرگروهی- بخشها و ادارات تابعه هر مدیریت می باشد. در شرکت ایران خودرو پرداخت پاداش تولید (آورد) و همچنین ارزیابی عملکرد کارکنان با بکارگیری نتایج حاصل از تحقق اهداف ابلاغیه استراتژی در هر حوزه سرگروهی به عنوان بخشی از شاخص ارزیابی عملکرد سر گروه تعیین شده است، در واقع می توان گفت که بصورتی کاملا قابل محاسبه و تا درصد بالایی دقت می توانیم از این مدل برای ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به نقش ایشان در تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان استفاده نماییم.



دبيرخانه اولين كنگره بين المللي
چشم انداز مديريت كلاس جهاني

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶

موسسه چشم انداز مديريت تراز جهاني

مرکز آموزش مديريت دولتي

در جدول زير به صورت خلاصه نحوه ارتباط بين شاخصهاي ابلاغيه استراتژي و شاخص هاي ارزيابي حوزه هاي سرگروهي ، مسئولي و اداره به نمايش گذاشته شده است.

مکانیزم ارزیابی سطوح سرگروه ، مسئول ، رئیس						
امتیاز تخصصی یافته	شاخص های پیشنهادی ارزیابی حوزه رئیس اداره	امتیاز تخصصی یافته	شاخص های پیشنهادی ارزیابی حوزه مسئول بخش	سطح پایش در مدیریت	امتیاز تخصصی یافته	ارزیابی گروهی
۸۰٪	میانگین نمرات حوزه های مسئولی	۸۰٪	میانگین نمرات حوزه های سرگروهي	كلية ادارات	۹۰٪	پوشش
				تجهيزات		ارزيابي پرسنلي
				HSE		توقفات
				توليد و بهره وري منابع		شايعات
				كلية ادارات به غير از اداره پشنهبنائي سيستمهاي توليد و بهره وري منابع		کنترل فرايند
				كلية ادارات به غير از اداره پشنهبنائي سيستمهاي توليد و بهره وري منابع		کنترل مصرف
				كلية ادارات به غير از اداره پشنهبنائي سيستمهاي توليد و بهره وري منابع		تجهيزات
				كلية ادارات به غير از اداره پشنهبنائي سيستمهاي توليد و بهره وري منابع		طرح نظارت
				كلية ادارات به غير از اداره پشنهبنائي سيستمهاي توليد و بهره وري منابع		موجودی اقلام يدكي غيرتولیدی
				كلية ادارات به غير از اداره پشنهبنائي سيستمهاي توليد و بهره وري منابع		موجودی اقلام تولیدی
۱۰٪	ارزيابي پرسنلي	۱۰٪	ارزيابي پرسنلي	ادارات تهذيب خطوط مونتلا و بدنه و رنگ	۱۰٪	تحتق برنامه توليد
۱۰٪	پيشنهادات	۱۰٪	پيشنهادات	اداره برنامه ريزي و كنترل توليد	۱۰٪	نظر مسئول بخش
۱۰٪	نظر مديريت	۱۰٪	نظر رئيس اداره	كلية ادارات	۱۰٪	

شاخص هاي ابلاغيه استراتژي که

یافته ها:

- ۱- بکارگیری این مکانیزم می تواند نقش موثري در تعیین نقش افراد در تحقق اهداف سازمان داشته باشد
- ۲- تخصیص هرگونه پاداش در سازمان خصوصا پاداش فعالیتهای کیفی، با بکارگیری معیارهای کاملا مشخص و کمی به جای معیارهای کیفی و وصفی می تواند در جلوگیری از احساس تبعیض و بی عدالتی در سازمان نقش داشته باشد
- ۳- ایجاد انگیزه و تشویق در میان کارکنان سازمان و مشارکت بیشتر مدیران سازمان در بکارگیری این مکانیزم در سیستم های ارزیابی عملکرد افراد در سازمان

نتیجه گیری:

در ادبیات مدیریتی ، الگو ها و نظریات متعددی برای برنامه ریزی و پیاده سازی استراتژي و همچنین بکارگیری استراتژیها در ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. این مفاهیم و متدلوژیها به مدیر نشان میدهد که برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود چه اقداماتی را باید هماهنگ نماید. شکست بیش از ۹۰ درصد از برنامه های استراتژیک نشان میدهد که بیش از الگو ها و مفاهیمی که چگونه موفق شدن را نشان میدهد ، به الگو ها و مفاهیمی برای جلوگیری از شکست استراتژیها نیازمندیم. این مقاله مطالعه موردی شرکت ایران خودرو و معاونت تولید خودرو در این مهم را انجام داده است. با بکارگیری رویه های نظامندی به این

تهران: خیابان ولیعصر (مخیمان زرشک غربی)، شماره ۸ واحد ۳ کد پستی: ۱۴۱۵۸۵۳۴۴۴

تلفن ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، فاکس ۰۲۱۸۸۹۲۰۲۹۱، رگه اطلاع رسانی: www.wcmcongress.com



موسسه چشم انداز مدیریت تراز جهانی

دیرخانه اولین کنگره بین المللی چشم انداز مدیریت کلاس جهانی

۱۴ اسفند ماه ۱۳۹۶



مرکز آموزش مدیریت دولتی

صورت می توانیم هم در تحقق اهداف سازمان نقش کارکنان را پررنگ نماییم و هم مکانیزمی موثر برای ارزیابی عملکرد کارکنان با بکارگیری نقش ایشان، ارائه نماییم.
منابع:

- بررسی علل شکست برنامه ریزی های استراتژیک - وفا غفاریان-۱۳۸۱
- روش و مکانیزم ارزیابی عملکرد شرکت ایران خودرو
- روش تدوین استراتژیهای و ابلاغیه های استراتژی در شرکت ایران خودرو