

چرایی و چگونگی نظام ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان های مهندسی مشاور/ پروژه محور

شادی سپهی

سرپرست دفتر بهبود سامانه های مدیریتی شرکت مهندسی مشاور طوس اب

Shadi_sepahi@yahoo.com

واژه های کلیدی: نظام ارزیابی- ارزیابی مدیران- عملکرد مدیران- پروژه محور- مهندسی مشاور

چکیده

خلق ارزش برای سازمان، توسط منابع انسانی، با درایت و هدایت مدیران انجام می پذیرد و بهبود عملکرد مدیران، سازمان را برای رویارویی با تغییرات شتابدار محیطی مهیا می نماید؛ لذا اهمیت ارزیابی عملکرد مدیران، امری است بدیهی، ولیکن نیازمند زیرساخت های مناسب؛ به عبارتی اگر شکل گیری مدیران بر اساس ساختار سازمانی که گواه استراتژی های سازمان است، حادث شود و انتخاب آنان بر اساس شایستگی های منسوب به سمت مورد نظر انجام شود؛ آنگاه می توان به مقوله ارزیابی مدیران ورود پیدا کرد و در راستای تحقق اهداف بنگاه اقتصادی، معیارهای اثرگذار و الگوی ارزیابی را به تفکیک لایه های مدیریتی طراحی و اجرا نمود.

مقاله حاضر به تجربه پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد مدیران پروژه در یک شرکت مهندسی مشاور می پردازد که در مقاطع زمانی معینی از دوره حیات پروژه، سنجش عملکرد مدیران پروژه را بر اساس معیارهای مرتبط با ویژگی های پروژه در همان مقطع انجام می دهد و بودجه پاداش پروژه را با توجه به سهم اهمیت هر مقطع تسهیم می نماید. در انتها نتایج تجربه مذکور در قالب دستاوردهای مثبت و منفی، برای ایده گرفتن و الگوبرداری در سایر سازمان ها ارائه می گردد.

مقدمه

تنها حدود ۲ درصد افراد قادرند بطور تمام و کمال، بدون نظارت کارکنند [۱] که به آنها رهبر می گوئیم در حالیکه حدود ۹۸ درصد افراد باید تحت نظارت قرار گیرند. هر چند رهبری و مدیریت متفاوت هستند اما از آنجایی که مدیران، نظارت نیروهای انسانی را به عهده دارند این سوال پیش می آید که شایستگی های شغلی پست مدیریت در سطوح مختلف سازمانی چیست؟ اگر در سازمانی با توجه به ساختار سازمانی آن برای پست های مدیریت، بکارگیری مدیران شایسته انجام شده است؛ آنگاه ارزیابی

عملکرد مدیران معنا پیدا می کند و می توان به طراحی و اجرای نظام ارزیابی مدیران پرداخت. اما در شرایطی که پست های مدیریتی در ساختار سازمانی متأثر از مدیران شکل می گیرد یا انتخابهای ناشایسته انجام می شود، پرداختن به نظام ارزیابی مدیران کاری است عبث و اتلاف وقت در سازمان. بنابراین قبل از اینکه مدل های ارزیابی مدیران را مورد مطالعه و جستجو قرار دهیم، به این سوال پاسخ دهیم که چرا؟ چرا به ارزیابی عملکرد مدیران نیاز است؟ سازمانی که به این چرایی پاسخ مناسبی دهد، قطعاً چگونگی انجام ارزیابی را پیدا خواهد کرد و با اجرای آن به اهداف والایی دست خواهد یافت.

۱- پیش نیاز انجام نظام ارزیابی عملکرد مدیران

با توجه به آنچه در قسمت مقدمه مقاله حاضر بیان گردید؛ تبیین شایستگی های شغلی برای پست های مدیران در چارت سازمانی، اولین پیش نیاز برای ورود به مقوله ارزیابی عملکرد آنها به شمار می رود؛ چراکه ابتدا باید بدانیم دنبال چه هستیم و این مهم اساس طراحی ارزیابی را به وجود می آورد. پست های مدیران در ساختار سازمانی می بایست متأثر از استراتژی های سازمان باشد؛ متأسفانه در برخی سازمان ها ابتدا فردی به عنوان مدیر وجود دارد و بعد سازمان فضایی را در ساختار خود برای وی ایجاد می کند به عبارتی بسیار ساده، لباس را به تن افراد ندوزیم بلکه در چارت سازمانی که گواه استراتژی های سازمان است، برای پست های مشخص مدیریتی، مدیران شایسته بگماریم. در صورت وجود شکاف (البته نه چندان بارز) بین صلاحیت های مدیران با شرایط موجود، باید نیازسنجی آموزشی انجام شود و به تبع آن دوره های آموزشی مرتبط برگزار و اثربخشی آن مورد ارزیابی و پایش قرار گیرد. [۲]. نیازسنجی آموزشی، فعالیتی حیاتی و مهم برای آموزش و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان است [۳]. صلاحیت های شغلی شامل: تجربه، تحصیلات، آموزش ها و مهارت های مرتبط می باشد و مناسب است برای تمامی لایه های مدیریتی تعیین شود.

۲- تعیین اهداف نظام ارزیابی عملکرد مدیران

پس از رعایت پیش نیاز ارزیابی عملکرد مدیران، لازم است اهداف پرداختن به آن مشخص شود؛ به عبارتی تعیین شود که نظام مذکور چه قسمت هایی از اهداف سازمان را پوشش می دهد و با انجام ارزیابی آنها چه بهره ای نصیب سازمان می گردد. طراحی و اجرای ارزیابی، مستلزم زمان و انرژی و در مجموع هزینه است بنابراین با پاسخ به این سوال که هدف از ارزیابی عملکرد مدیران در یک سازمان چیست، موضوع به عنوان یک فعالیت درست هویت پیدا می کند. شاید در نگاه اول چنین به نظر برسد که مقوله خوب و درستی است اما تعیین و مکتوب نمودن مزایای آن در راستای تحقق برخی از اهداف سازمان، منافعی دارد که در گذر زمان مشخص خواهد شد به عنوان نمونه امکان واگرایی روش اجرا از فلسفه شکل

گیری آن بوجود نمی آید و این موضوع کاری ارزشمند از منظر کل سازمان محسوب می شود که ارزش هزینه کرد دارد. وقتی بدانیم افراد تا چه اندازه در تحقق اهداف توفیق دارند، می توان پاداش و سایر عوامل انگیزشی را بر مبنای عملکرد به طور منصفانه توزیع کرد [۴].

۳- دسته بندی مدیران بر اساس لایه های مدیریتی

در قسمت های پیشین به چرایی ارزیابی عملکرد مدیران اشاره شد. چگونگی ارزیابی با دسته بندی مدیران آغاز می شود؛ روش ارزیابی مدیران میانی با مدیران ارشد متفاوت است زیرا صلاحیت های شغلی، شرح وظایف و اختیارات آنان با یکدیگر متفاوت است؛ مدیران ارشد بیشتر به مسائل استراتژیک و کلان می پردازند در حالیکه مدیران میانی بیشتر به مسائل اجرایی و خردتر. تعیین سطوح مدیران از شرکتی به شرکت دیگر فرق می کند و کاملاً وابسته به چارت سازمانی است که منحصر به همان سازمان است. اما به طور کلی لایه های مدیریتی باعناوینی همچون ارشد، اجرایی، میانی، فنی و عملیاتی دسته بندی می شوند.

۴- الگوی ارزیابی مدیران در سازمان های مهندسی مشاور/ پروژه محور

در سازمان های پروژه محور که سازمان، رزق و روزی خود را از طریق انجام پروژه ها به دست می آورد، مدیران پروژه از جایگاه و اهمیت ویژه ای برخوردارند و مطابق آنچه در قسمت قبل گفته شد، یکی از لایه های مدیریتی محسوب می شوند. برخی از پروژه ها به مطالعه و طراحی اثرات طرح قبل از اجرا می پردازند که در شرکت های مهندسی مشاور (بعنوان یک رسته از شرکت های پروژه محور) انجام می شوند. پارامترهای ارزیابی مدیر پروژه با توجه به منحنی عمر پروژه متغیر هستند. در ادامه به ارائه مدل ارزیابی عملکرد مدیر پروژه های مطالعاتی که در یک شرکت مهندسی مشاور طراحی شده است، پرداخته می شود.

دفعات ارزیابی هر پروژه در طول عمر آن ۵ بار می باشد که مقاطع زمانی ارزیابی عبارتند از:

مقطع اول، یک ماه پس از شروع پروژه یا پس از ۵ درصد مدت قرارداد، هر کدام بیشتر.

مقطع دوم، یک ماه پس از پیشرفت کار ۳۳ درصد پروژه.

مقطع سوم، یک ماه پس از پیشرفت کار ۶۶ درصد پروژه.

مقطع چهارم: یک ماه پس از پیشرفت کار ۸۵ درصد پروژه. مقطع پنجم: یک ماه پس از تصویب پروژه توسط کارفرما.

بودجه پاداش هر پروژه درصدی از حق الزحمه پروژه است که توزیع آن در هر مقطع ارزیابی

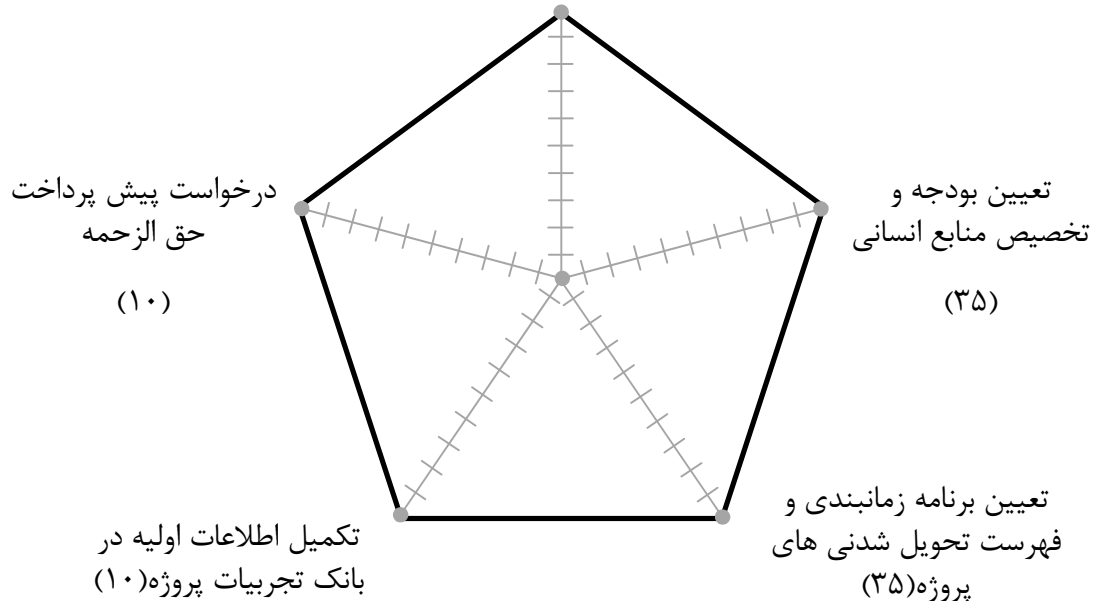
عبارتست از: مقطع اول، ۱۰ درصد، مقطع دوم، ۲۰ درصد، مقطع سوم و چهارم، هر کدام ۲۵ درصد و

مقطع پنجم، ۲۰ درصد. امتیاز ارزیابی هر مقطع در سهم بودجه پاداش آن مقطع ضرب و پاداش مدیر

پروژه برای آن مقطع محاسبه می شود.

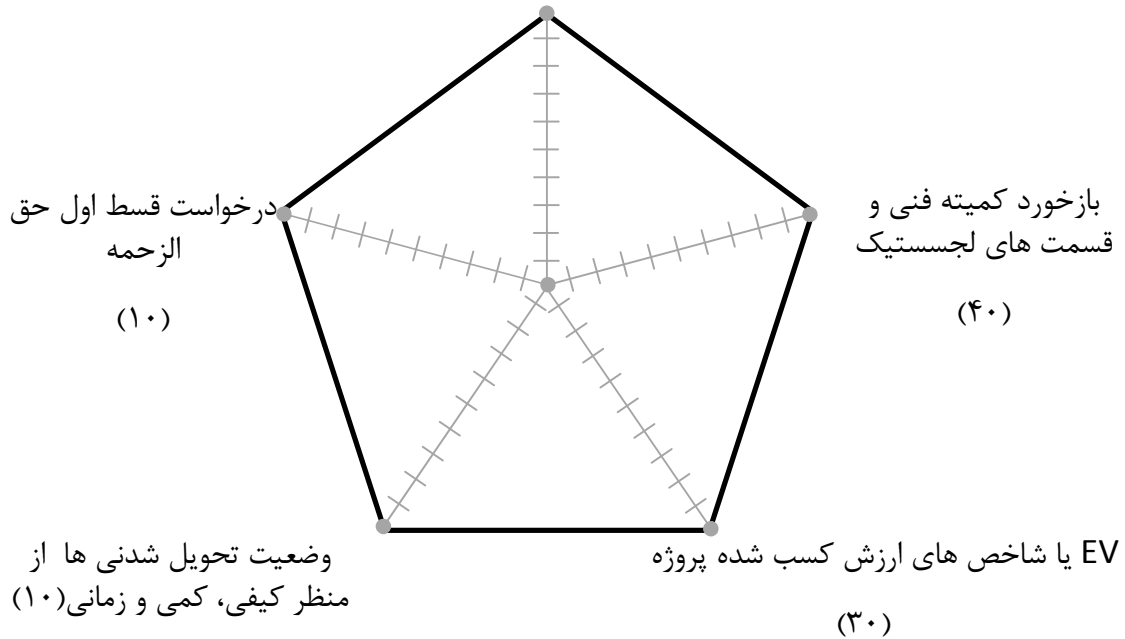
شکل شماره ۱- معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران پروژه های مطالعاتی در مقطع زمانی اول از عمر پروژه

ارسال گزارش کار ماهانه (۱۰)



شکل شماره ۲- معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران پروژه های مطالعاتی در مقطع زمانی دوم و سوم از عمر پروژه

ارسال گزارش کار ماهانه (۱۰)



EV¹، ارزش کسب شده است که شامل شاخص های CPI² و SPI³ می شود و مطابق جداول زیر امتیازدهی می شوند:

مفهوم وضعیت پروژه	بازه مقداری CPI
نا مطلوب	$0 \leq CPI < 0.5$
متوسط	$0.5 \leq CPI < 0.9$
مطلوب	$0.9 \leq CPI < 2$
حالت خاص (نیاز به بررسی)	$CPI \geq 2$

CPI یا شاخص عملکرد هزینه ای، از حاصلضرب درصد پیشرفت کار پروژه در مبلغ آن بخش بر هزینه کرد تجمعی آن حاصل می شود و SPI یا شاخص عملکرد زمانی از تقسیم میزان درصد پیشرفت واقعی به میزان درصد پیشرفت برنامه ای پروژه حاصل می شود.

مفهوم وضعیت پروژه	بازه مقداری SPI
نا مطلوب	$0 \leq SPI < 0.5$
متوسط	$0.5 \leq SPI < 0.9$
مطلوب	$0.9 \leq SPI < 2$
حالت خاص (نیاز به بررسی)	$SPI \geq 2$

معیارهای ارزیابی در مقطع زمانی دوم و سوم از عمر پروژه، یکسان در نظر گرفته شده اند.

برای تعیین امتیاز ارزیابی هر مقطع، معیارهای مختص آن مقطع که بر اساس ویژگی های پروژه مرتبط با دوره زمانی عمرش است، تعیین و میزان آن در موارد کمی سنجیده می شود و در موارد کیفی، پایش و سپس به سنجه های کمی تبدیل می شود. اگر معیارهای خود را با صراحت بیان کنید، ارزیابی شما صحیح تر و سریع تر خواهد بود [۵]. معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران پروژه در هر مقطع زمانی از عمر پروژه مطابق شکل های زیر مشخص می شوند؛ اعداد مندرج در پرانتزها، وزن معیارهای ارزیابی

¹ EV: Earned Value

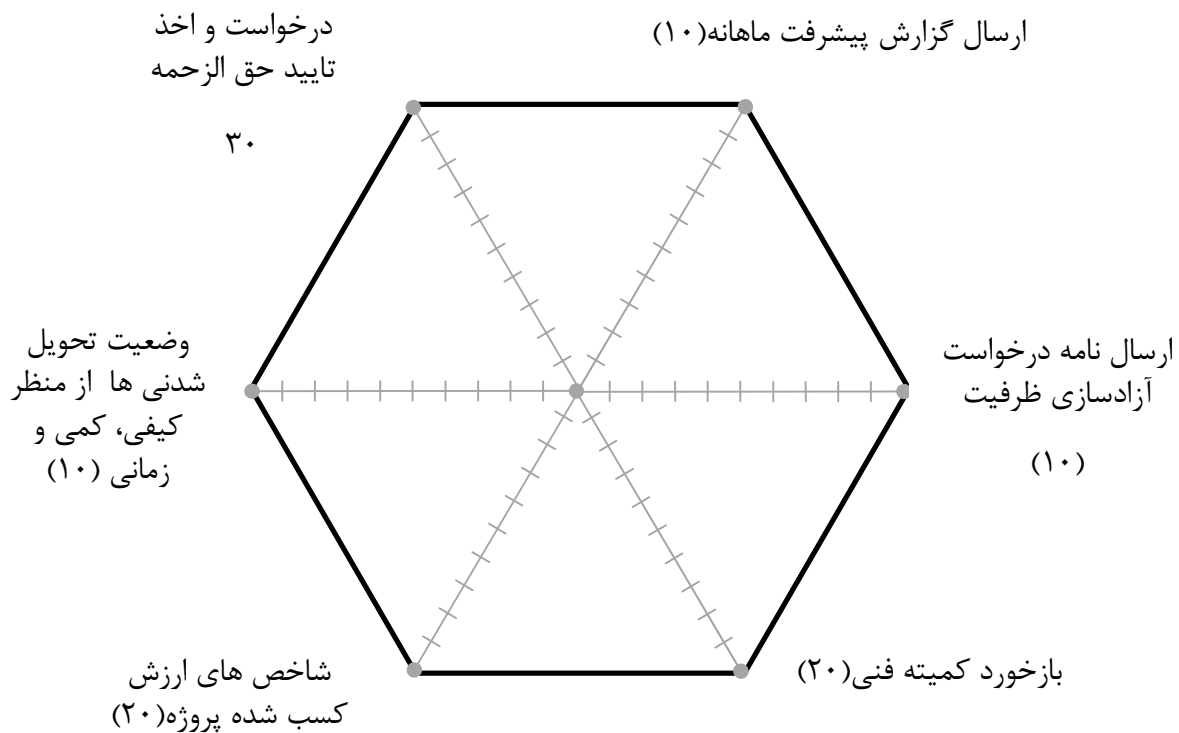
² CPI: Cost Performance Index

³ SPI: Schedule Performance Index

هستند که مجموع آنها برای هر مقطع ارزیابی معادل ۱۰۰ می باشد. مطابق شکل های ارائه شده در ذیل، فاصله هر معیار ارزیابی از مرکز شکل با ۱۰ واحد مدرج شده است؛ به عبارتی امتیاز هر معیار صرفنظر از وزن آن از ۱۰ لحاظ می شود و روی محور مدرج، علامت زده می شود. با وصل نمودن علامت های حاصل روی شکل، وضعیت ارزیابی مدیر پروژه به طور دیداری قابل مشاهده است. امتیاز ارزیابی هر مقطع عبارتست از مجموع حاصلضرب امتیاز هر معیار در وزن آن.

به غیر از مدیران پروژه های مطالعاتی، برای سایر مدیران سازمان، ابتدا مقاطع زمانی ارزیابی مشخص می شود و سپس معیارهای ارزیابی تعیین و وزن دهی می شوند و در صورت نیاز دستورالعمل ارزیابی تدوین و منتشر می شود زیرا مدیران باید بدانند قرار است بر اساس چه دستورالعملی مورد ارزیابی قرار گیرند.

شکل شماره ۳- معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران پروژه های مطالعاتی در مقطع زمانی چهارم از عمر پروژه



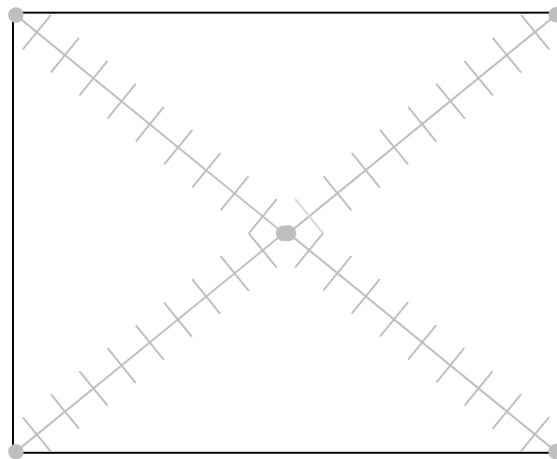
شکل شماره ۴- معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران پروژه های مطالعاتی در مقطع زمانی پنجم از عمر پروژه

ارسال گزارش کار ماهانه (۱۰)

سود و زیان پروژه در

انطباق با هدف پروژه

(۳۵)



تجربیات پروژه (۲۵)

بازخورد کمیته فنی و کارفرما (۳۰)

۵- درس آموخته ها و تجارب عملی از اجرای الگوی ارزیابی مدیران در یک سازمان مهندسی مشاور (دستاوردهای مثبت و منفی)

این ویژگی تمام انسانهاست که وقتی می دانند نحوه کار آنها مورد پایش قرار می گیرد، توجه بیشتری می نمایند و استمرار پایش، منجر به نهادینه شدن شرح وظایف مدیران می شود که این موضوع در سازمان مورد بررسی مصداق دارد. خلاقیت و نوآوری اگر بعنوان یک معیار مهم و با وزن بالا در نظام ارزیابی لحاظ شود، موتور محرک خلاقیت محسوب می شود و فراتر از شرح وظایف منجر به تغییرات موثری در سازمان می گردد. از طرفی ارزیابی عملکرد مدیران به ویژه در نمونه عملی پیاده شده در خصوص مدیران پروژه، منجر به تصحیح داده های سازمان در سیستم های مختلف آن می شود؛ در توضیح باید گفت هر یک از معیارهای ارزیابی، از یک یا چند سامانه در شرکت حاصل می شود که در صورت ایراد و اشکال طی فرایند ارزیابی، اصلاح می شوند. به عبارتی مهم ترین دستاورد ارزیابی عملکرد در تجربه پیاده شده، قرار گیری توأمان رفتارها و داده های سازمان در چرخه PDCA می باشد به

طوری‌که امتیازهای کسب نشده از معیارها نشانگر کاستی هستند که باید اصلاح شوند حتی خود مدل و نحوه ارزیابی نیز می‌تواند مورد نقد و اصلاح و بهبود قرار گیرد.

در برابر دستاوردهای مثبت تجربه مطرح شده، دستاوردهای منفی نیز وجود دارند: برخی از معیارهای ارزیابی، مستقل از تلاش‌های مدیر پروژه هستند و به تلاش تیم پروژه مربوط هستند؛ به ویژه تیم‌های بزرگ‌تر بیشتر در معرض آسیب‌های ارتباطات ضعیف، از هم‌پاشیدگی و کم‌کاری (به علت نبود پاسخگویی) قرار دارند [۶]. هر چند مدیر پروژه می‌بایست مطابق راهنمای مدیریت پروژه، یکپارچگی را مانند نخ تسبیح برای مهره‌های آن (سایر محدوده‌های مورد نظر در مدیریت پروژه) به کار بندد [۷]؛ لذا با توجه به اینکه انجام پروژه‌های مطالعاتی یک کار مکانیکی نیست و توسط منابع انسانی انجام می‌شود، ذینفع بودن آنان در نظام ارزیابی بسیار موثر خواهد بود. از طرفی به مرور زمان، پرداخت پاداش در برابر ارزیابی عملکرد، بصورت یک حق از سوی مدیران انگاشته می‌شود که می‌بایست در این خصوص چاره‌ای اندیشید و هر از گاهی اهداف نظام ارزیابی عملکرد مدیران (که در قسمت دوم مقاله حاضر مورد اشاره قرار گرفت) یادآوری گردد.

نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد مدیران در راستای تحقق اهداف سازمان و ایجاد انگیزش در آنان برای ظهور خلاقیت و نوآوری، به بهبود عملکرد شرکت و متعاقباً ایجاد ارزش بیشتر برای سهامداران می‌گردد. لیکن رعایت پیش‌نیازهای ارزیابی که از مهم‌ترین آنها، توجه به زیرساخت‌های شکل‌گیری مدیران بر اساس پست‌های مدیریتی مندرج در ساختار سازمانی است، بسیار اهمیت دارد. پس از آن لازم است که انتخاب معیارهای ارزیابی به تفکیک لایه‌های مدیریتی انجام شود و تجربه نشان داده است داشتن معیارهای زیاد نمی‌تواند موثر باشد بلکه بهترین راهکار این است که از میان معیارهای مدنظر، ۲۰ درصدی که می‌تواند ۸۰ درصد تاثیر گذاری عمده در جهت نیل به اهداف داشته باشند را برگزید.

عملکرد مدیران در برخی جنبه‌ها مستقل از عملکرد زیرمجموعه آنها نمی‌باشد؛ به ویژه در تجربه عملی ارائه شده مقاله حاضر که ارزیابی مدیران پروژه‌های مطالعاتی در سازمان پروژه مدار مدنظر قرار گرفت، موفقیت مدیر پروژه، برآیند موفقیت عوامل پروژه است. هر چند برآیند این موفقیت با مدیریت یکپارچه مدیر پروژه حاصل می‌شود؛ لیکن ارزیابی عوامل پروژه در ایجاد انگیزش و احساس ارزشمندی و تاثیرگذاری آنان در عملکرد پروژه نقش به‌سزایی دارد.

منابع:

- [۱]. قورباغه را قورت بده، برایان تریسی، ترجمه کوشش پژمان، ص ۱۲۸، اوای رعنا، ۸۴
- [۲].ISO 10015:1999, quality management-guidelines for training
- [۳]. مسعود اردشی، کارشناس برنامه ریزی آموزشی،
www.aftabir.com/articles/view/applied_sciences/management
- [۴].رابرت کاپلان، ترجمه سلطانی، مسعود، ارزیابی عملکرد، ص ۱۵، ارینا قلم، ۱۳۹۰
- [۵]. میچائیل واتکینز، ترجمه متولیان، مرضیه، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۱۸۱، ص ۴۵،
فرا، شهریور ۹۵.
- [۶]. مارتین هاس، مارک مورتسن، ترجمه شریفیان مریم، ماهنامه گزیده مدیریت، شماره ۱۸۱، ص ۵۷،
فرا، شهریور ۹۵.
- [7].A guide to the project management body of knowledge(pmbok guide)
fifth edition,pmi,2012