

## ارزیابی عملکرد فرایند گروه‌های طراحی و تصدیق مهندسی مطالعه موردی: شرکت ایران تابلو

حمیدرضا صالحی<sup>۱</sup>

کد مقاله: ۹۲۰۴۵

### چکیده

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند و گزارش‌ها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است. ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله را تعریف می‌نماید. از این رو در تحقیق حاضر، تلاش شد تا در شرکت ایران تابلو به عنوان مطالعه موردی به بررسی و ارزیابی عملکرد گروه‌های طراحی و تصدیق مهندسی بپردازیم. و نتایج نشان داد با توجه به ارزیابی انجام شده از روند عملکرد کلی گروه‌های مهندسی، اکثریت امتیاز گروه‌ها در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ بالاتر از اهداف کیفی تعیین شده و روند مطلوبی دارد اما از بین ۶ گروه مورد ارزیابی امتیاز گروه‌های شماره ۵ و ۱۰ کمتر از اهداف کیفی تعیین شده می‌باشد و لازم است ضمن مشخص نمودن علل آن، روش اجرایی تعیین و اجرا گردد.

واژگان کلیدی: عملکرد، ارزیابی عملکرد، عملکرد گروهی

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران  
شعبه زنجان

## ۱- مقدمه

ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عنوان‌های نظام ترفیع، تعیین شایستگی و مواردی از این دست در اکثر سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مورد توجه است و در مدیریت منابع انسانی ارزشیابی ابزاری مفید است که با انجام درست و منطقی آن در عین حال که سازمان‌ها با کارایی به اهداف خود دست می‌یابند، منافع کارکنان نیز فراهم می‌شود. یک مدیر در حین ارزیابی عملکرد، رفتارهای کاری کارکنان را با اندازه‌گیری و مقایسه با معیارهای از پیش تعیین شده ارزیابی می‌کند، نتایج را به ثبت رسانده و آنها را به کارکنان سازمان اطلاع‌رسانی می‌کند (ژائو و بورکه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). انجام صحیح و دقیق رویه‌های ارزیابی نسبتاً دشوار است زیرا کار ارزیابی به نوعی داوری و قضاوت در مورد رفتار و عملکرد افراد نیاز دارد. بنابراین لازم است ارزیابی با کیفیت و روشی انجام شود که اثرات منفی آن کمترین باشد. در برخی از سازمان‌ها و شرکت‌ها که ارزیابی به‌طور سطحی و رسمی انجام می‌شود، نتایج مورد انتظار از آن به‌دست نمی‌آید (بامکان<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). اکثر روش‌های ارزیابی معمول، ذهنی و کیفی هستند. این امر باعث نارضایتی کارکنان می‌شود. در اغلب موارد مشاهده می‌شود که به دلایل مختلف شخصی و سازمانی، معیارهای ارزیابی کیفی، هوشیارانه یا غیرهوشیارانه با سوگیری حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزیابی همراه است. چنانچه کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیع و شایستگی و پرداخت پاداش براساس معیارهای عملکردی نبوده و مبتنی بر ارزیابی واقعی نیست، بر عملکرد آنها آثار زیانبار و مخربی خواهد داشت. با استفاده از سیستم صحیح ارزیابی عملکرد می‌توان تا حدودی بر این مشکلات غلبه کرد و سازمان را در رسیدن به اهداف یاری رساند و کارکنان را برای تلاش بیشتر برانگیخت (فلج<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده‌ای است که دامنه وسیعی از رشته‌ها و صاحب‌نظران بر آن اثرگذار بوده‌اند و گزارش‌ها و مقالات جدیدی درباره آن نوشته شده است.

## ۲- ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

با بهبود پیوسته عملکرد سازمان‌ها، نیروی هم‌افزایی عظیمی ایجاد می‌گردد که این نیروها می‌توانند از برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی پشتیبانی کنند. بهبود مستمر عملکرد بدون بررسی و کسب اطلاعات از میزان پیشرفت و دست یافتن به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و دریافت بازخورد و آگاهی در مورد اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که نیازمند بهبود جدی هستند امکان‌پذیر نخواهد بود. تمامی این بدون سنجش و ارزیابی میسر نیست (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۳). فیزیکدان انگلیسی، لرد کلونین در باره ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم، در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهیم رسید» (ژو<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). علم مدیریت نیز مطالب ذکر شده را نشان می‌دهد. هر چیزی که قابل اندازه‌گیری نباشد، قابل کنترل نیست و هر چیزی که قابل کنترل نباشد، مدیریت آن ممکن نخواهد بود. در تمامی تحلیل‌های سازمانی موضوع اصلی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و بنابراین سازمان‌های عاری از سیستم ارزیابی عملکرد غیرقابل تصور است. همچنین کارشناسان و محققین بر این باورند که ارزیابی عملکرد یک موضوع اساسی در تمامی تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که فاقد ارزیابی و سنجش عملکرد باشد مشکل است. ارزیابی و سنجش عملکرد سیستم را هوشمند می‌کند و افراد را به سمت رفتار مطلوب ترغیب می‌کند و جزء اصلی تدوین و اجرای خط‌مشی سازمانی است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، بازخورد لازم را در موارد زیر فراهم می‌کند: «با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی به اجرا درآمده‌اند یا خیر. با اندازه‌گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه‌گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌های مشخص می‌شود آیا سیاست‌ها به‌طور صحیح تدوین شده‌اند یا خیر. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه‌هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آن‌ها بنماید را میسر می‌سازد و به شناسایی فرصت‌ها و محدودیت‌ها کمک می‌کند» (جان و اکوت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

## ۳- مواد و روش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی بوده که شامل: مجموعه روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن شرایط پدیده‌های مورد بررسی، بدون تلاش در جهت تغییر و یا تاثیر در وضعیت موجود و مورد

1 Zhao, J. & Burke, A. F

2 Bamakan, S. M. H

3 Flach, P

4 Zhu, J.

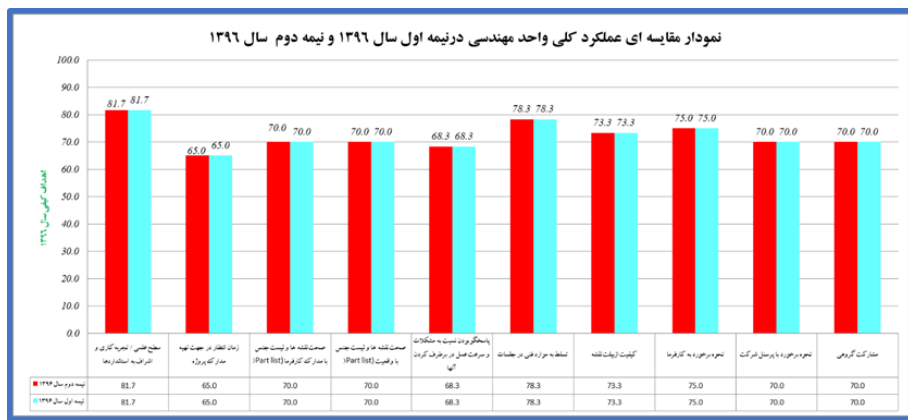
5 John, L. K., & Eeckhout, L

مطالعه است که در شرکت ایران تابلو به عنوان مطالعه موردی انجام شده است. شرکت ایران تابلو در جهت بررسی و ارزیابی عملکرد شرکت‌های برون سپاری شده موارد زیر را مورد بررسی قرار داده است. جدول شماره (۱) روش‌ها و معیارهای ارزیابی فرآیندها/تجزیه و تحلیل داده‌ها را در شرکت ایران تابلو نشان می‌دهد.

### جدول ۱. روش‌ها و معیارهای ارزیابی فرآیندها

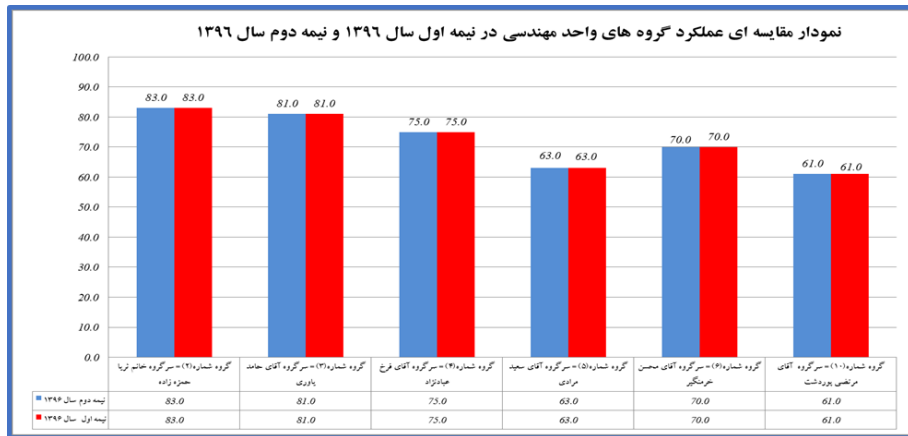
کد فرایند	نام فرایند	نام واحد	معیارهای ارزیابی	بازه زمانی	حد پذیرش	مبداء اطلاعات	مقصد گزارش
1	PT01	طراحی و تصدیق مهندسی	نمودار ارزیابی عملکرد گروه‌های طراحی، مهندسی	شش ماهه	بالاتر از ۶۵٪	مهندسی	مدیریت ارشد

پایش، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل عملکرد گروه‌های طراحی، مهندسی در شرکت ایران تابلو نتایج زیر را در بر داشت که در نمودار شماره (۱) به آنها اشاره شده است.



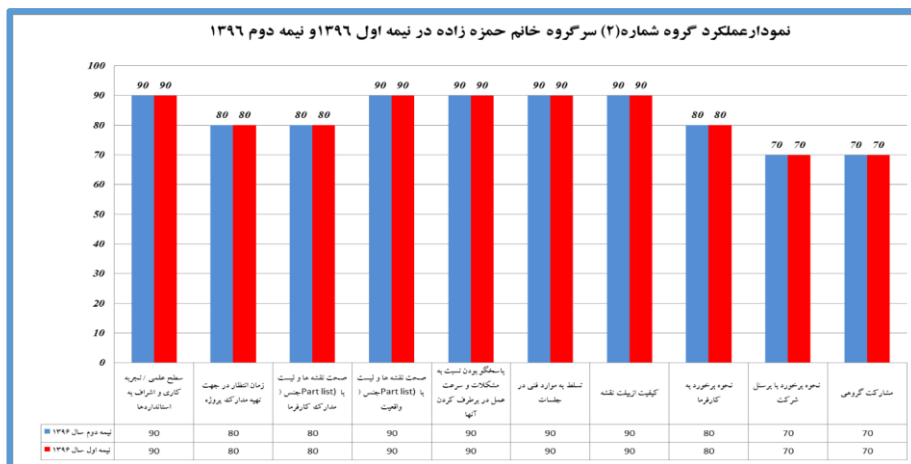
### نمودار ۱. مقایسه عملکرد کلی واحد مهندسی در نیمه اول و دوم سال ۱۳۹۶

همچنین، ارزیابی مقایسه‌ای عملکرد گروه‌های مهندسی نیز نتایج زیر را به همراه داشت که در نمودار شماره (۲) نشان داده شده است.

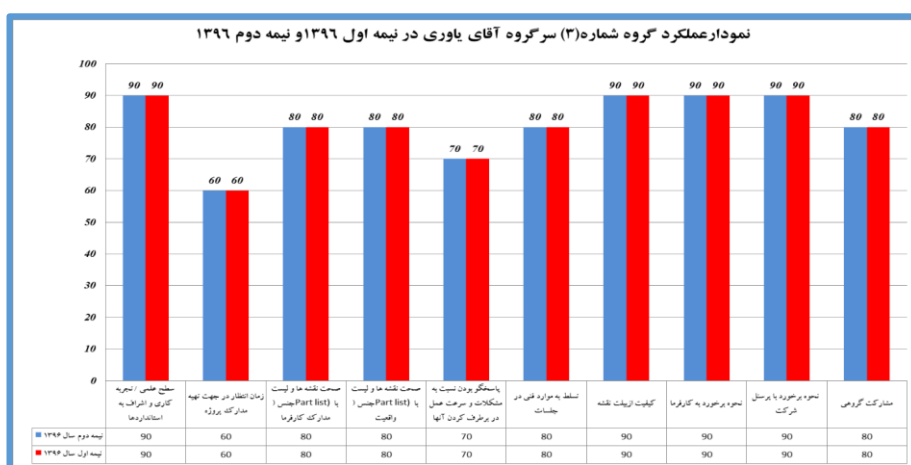


### نمودار ۲. نمودار مقایسه‌ای عملکرد

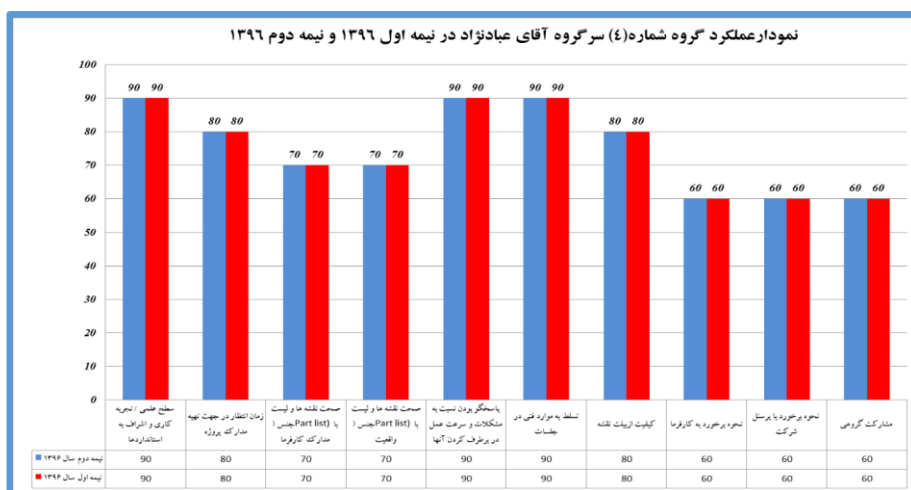
مقایسه مذکور بین گروه‌های شماره ۲، به سرگروهی خانم حمزه زاده، گروه شماره ۳، به سرگروهی آقای یاروری، گروه شماره ۴، به سرگروهی آقای عبادنژاد، گروه شماره ۵، به سرگروهی آقای عبادی، گروه شماره ۶، به سرگروهی آقای خرمسنگر و گروه شماره ۱۰ نیز به سرگروهی آقای پورداشت انجام شده است. نتایج حاصل از عملکرد هر یک از گروه‌های نام برده در ادامه به ترتیب از نمودار شماره (۳) تا نمودار شماره (۸) نشان داده شده است.



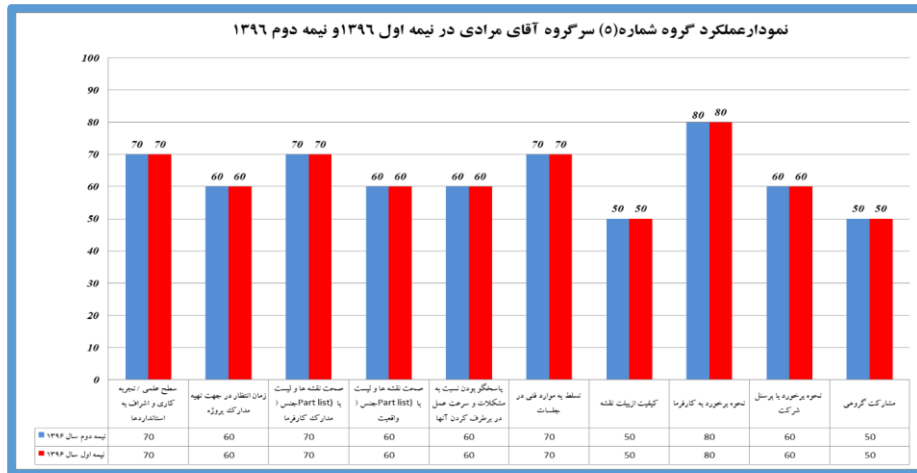
نمودار ۳. عملکرد گروه شماره ۲



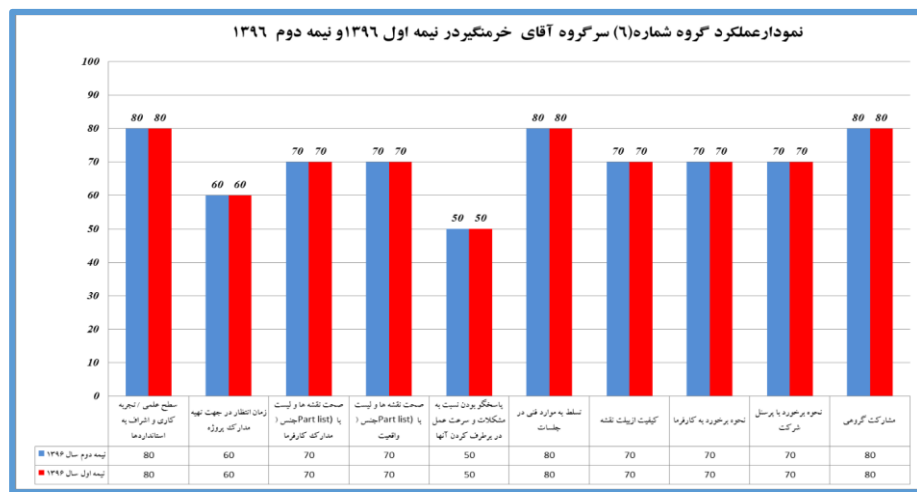
نمودار ۴. عملکرد گروه شماره ۳



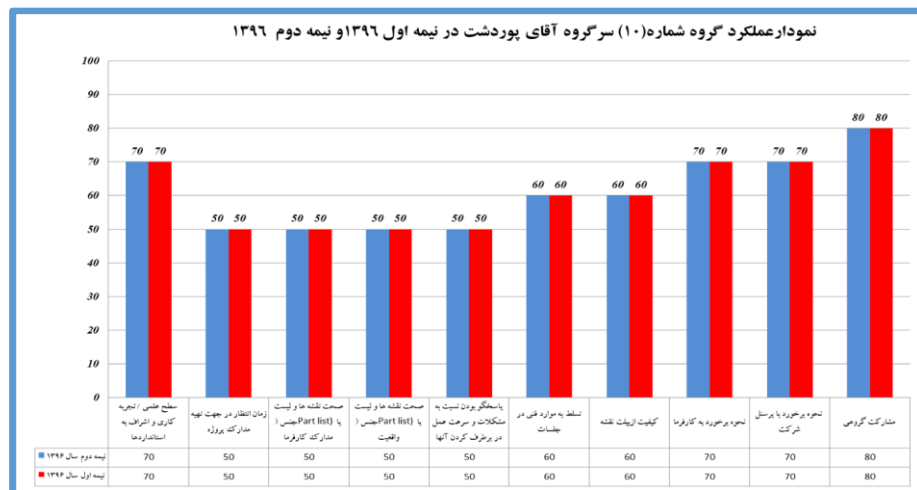
نمودار ۵. عملکرد گروه شماره ۴



نمودار ۶. عملکرد گروه شماره ۵



نمودار ۷. عملکرد گروه شماره ۶



نمودار ۸. عملکرد گروه شماره ۱۰

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

ارزیابی نحوه انجام کار نقش تعیین کننده‌ای در ایجاد انگیزه دارد. افراد دوست دارند از نظر دیگران در مورد نحوه انجام کار خود آگاهی پیدا کنند و ارزیابی فرصتی را برای رسیدن به این خواسته فراهم می کند. در صورت عدم دستیابی به این هدف، مصاحبه

ارزیابی این فرصت را فراهم می کند تا پیشرفت و ارتقای کارکنان بررسی شود و برای رفع نواقص و ضعف های کاری برنامه ریزی صورت گیرد. هر یک از فنون و روش های ارزیابی به نوبه خود دارای مزایا و امتیازات و ضعف ها و نارسایی هایی بوده. شناخت فرآیند ارزشیابی عملکرد و انتخاب بهترین روش ارزیابی عملکرد از بین روش های موجود برای سازمان بسیار مهم بوده و نقش بسزایی در ارتقاء کارمند و ایجاد انگیزش در آنها دارد و همچنین پیاده سازی سیستم های ارزشیابی عملکرد متناسب با سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار است. و نتایج تحلیل عملکرد گروه های طراحی و مهندسی در ادامه نشان داده است: در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ کمترین رضایت از عملکرد مربوط به گروه شماره ۱۰ ( آقای مهندس پوردشت ) به مقدار ۶۱٪ می باشد که عوامل کاهش رضایت عبارتند: از پاسخگو بودن نسبت به مشکلات و سرعت عمل در برطرف کردن آنها، صحت نقشه ها و لیست جنس با مدارک کارفرما و واقعیت و زمان انتظار در جهت تهیه مدارک پروژه هر کدام ۵۰٪، تسلط به موارد فنی در جلسات و کیفیت ازبیلت نقشه هر کدام ۶۰٪ می باشد. بعد از گروه شماره ۱۰ کمترین رضایت از عملکرد مربوط به گروه شماره ۵ ( آقای مهندس مرادی ) به مقدار ۶۳٪ می باشد که عوامل کاهش رضایت عبارتند از زمان انتظار در جهت تهیه مدارک پروژه ۶۰٪، صحت نقشه ها و لیست جنس (PART LIST) با واقعیت ۶۰٪، پاسخگو بودن نسبت به مشکلات و سرعت عمل در برطرف کردن آنها و نحوه برخورد با پرسنل شرکت هر کدام ۶۰٪، کیفیت ازبیلت نقشه و مشارکت گروهی هر کدام ۵۰٪ با توجه به ارزیابی انجام شده از روند عملکرد کلی گروه های مهندسی، اکثریت امتیاز گروه ها در نیمه دوم سال ۱۳۹۶ بالاتر از اهداف کیفی تعیین شده و روند مطلوبی دارد اما امتیاز گروه های شماره ۵ و ۱۰ کمتر از اهداف کیفی تعیین شده می باشد و لازم است ضمن مشخص نمودن علل آن، روش اجرایی تعیین و اجرا گردد.

## منابع

۱. عزیزی و همکاران، ۱۳۹۳، ارزیابی عملکرد سازمان ها و مدل های ارزیابی، کنفرانس بین المللی نقش مدیریت انقلاب اسلامی در هندسه قدرت جهانی
2. Bamakan, S. M. H., Motavali, A., & Bondarti, A. B. (2020). A survey of blockchain consensus algorithms performance evaluation criteria. *Expert Systems with Applications*, 154, 113385.
3. Flach, P. (2019, July). Performance evaluation in machine learning: the good, the bad, the ugly, and the way forward. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence* (Vol. 33, No. 01, pp. 9808-9814).
4. John, L. K., & Eeckhout, L. (2018). *Performance evaluation and benchmarking*. CRC Press.
5. Zhao, J., & Burke, A. F. (2021). Review on supercapacitors: Technologies and performance evaluation. *Journal of Energy Chemistry*, 59, 276-291.
6. Zhu, L., Karim, M. M., Sharif, K., Li, F., Du, X., & Guizani, M. (2019). SDN controllers: Benchmarking & performance evaluation. *arXiv preprint arXiv:1902.04491*.