

یادداشتی از سمیرا نیازی؛

## سیستم اندازه گیری عملکرد؛ فرایند پیاده سازی در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs)

علاقه قابل توجهی در موضوع عملکرد کسب وکار، هم در عملکرد جامعه علمی و هم در عملکرد مدیریتی، وجود دارد. به طور خاص، موضوع سیستم اندازه گیری عملکرد و پیاده سازی آن منجر به ایجاد فضای قابل ملاحظه ای برای بهبود می شود. با این حال، تحقیق پیاده سازی عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط دست کم گرفته شده است.

به گزارش خبر، سمیرا نیازی کارشناس ارشد مالی و امور مالیات در ترجمه ارسالی با موضوع "سیستم اندازه گیری عملکرد: فرایند پیاده سازی در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs)" به پایگاه خبری گزارش خبر آورده است؛

چکیده

علاقه قابل­توجهی در موضوع عملکرد کسب­وکار، هم در عملکرد جامعه علمی و هم در عملکرد مدیریتی، وجود دارد. به­طور خاص، موضوع سیستم اندازه گیری عملکرد و پیاده سازی آن منجر به ایجاد فضای قابل ملاحظه می­شود. با این حال، تحقیق پیاده سازی عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط دست­کم گرفته شده است. با وجود سهم مهم در رشد اقتصادی، سهم اشتغال یا برتری شرکت های کوچک و متوسط در شرکت های بزرگ، تحقیقات نظری و تجربی بسیار کمی با تمرکز بر پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط صورت گرفته است. هدف این تحقیق، تجزیه و تحلیل فرایند پیاده سازی عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط و همچنین شناسایی عواملی است که بر موفقیت و رضایت از پیاده سازی عملکرد تأثیر گذاشته و عوامل مشکل­سازي شناسایی می­شوند که منجر به شکست، عدم رضایت و ایجاد محدودیت­هایی برای استفاده از عملکرد می­شوند. نمونه این تحقیق شامل ۳۳۶ شرکت های کوچک و متوسط فعال در اسلواکی است که سن، اندازه و رویکردهای متفاوتی به اندازه گیری عملکرد دارند. در هر فاز، شواهدی یافت می­شود که در آن چندین عامل منجر به افزایش پتانسیل موفقیت پیاده سازی عملکرد شده و در مقابل نیز سایر عوامل به ناموفق بودن آن کمک می­کنند.

۱. مقدمه

در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی، اگر شرکتها بخواهند موفق شوند پس باید پاسخ انعطافی به شرایط در حال تغییر بدهند. آنها باید سطح عملکرد خود را بطور منظم نظارت و ارزیابی کنند و تصمیمات و اقدامات مناسبی بگیرند. بنابراین، جای تعجب نیست که حوزه موردعلاقه مدیران از پایان قرن ۲۰ با عملکرد شرکتها و آن­ها مرتبط است. جامعه علمی نیز علاقه خود به این موضوع را با مقالاتی نشان می­دهد. پیتر دراگر با این جمله معروف است: کسب­وکارها نمی­توانند آن چیزی که اندازه گیری می­کنند را بهبود دهند. بنابراین، اندازه گیری عملکرد یکی از جنبه­های کلیدی مؤثر بر رشد و بهبود شرکتها است. اگر شرکتها بخواهند روبه جلو حرکت کنند و در بلندمدت رقابتی شوند، پس باید سیستم اندازه گیری عملکرد (عملکرد) مناسبی را پیاده کنند تا بتوانند هر زمینه از فعالیت­های کسب وکار خود را بطور سیستماتیک و مداوم اندازه گیری و ارزیابی کنند.

چندین ابزار و تکنیک وجود دارد که در زمینه ایجاد و پیاده سازی عملکرد مؤثر به مدیران کمک می­کند. در حال حاضر تحقیقات و نمونه­هایی از پیاده سازی و اندازه گیری عملکرد وجود دارد. با اینحال، در اکثر موارد، شرکت­های بزرگ با عنوان نمونه­هایی از پیاده سازی و اندازه گیری عملکرد موفق عمل می­کنند. شرکت­های کوچک و متوسط به دلیل در نظر گرفتن نسخه کوچکتر شرکت­های بزرگ اغلب دست­کم گرفته شده­اند بدون اینکه به نیازها و ویژگی­های آنها از نظر مدیریت عملکرد توجه شود. با این حال، شرکت های کوچک و متوسط علیرغم سطح عملکرد خود مستحق توجه هستند همچنانکه معمولاً بخش مهم هر اقتصاد را نشان داه و نقش کلیدی در ایجاد رشد و توسعه کشورها دارند. با توجه به این ویژگی­ها، حوزه عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط به اندازه­کافی بررسی نشده است. مطالعات قبلی اشاره کردند که مطالعه تخصصی در شرکت های کوچک و متوسط در اکثر موارد به توسعه مدلهای جدید عملکرد نظری، توضیحات یا مشخصات آنها تمرکز کرده، اما اغلب دستورالعمل­ها یا مراحل عملی را در مورد نحوه پیاده سازی این مدلها را نادیده می­گیرد.

هدف اصلی این تحقیق، تجزیه و تحلیل فرایند پیاده سازی عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط و شناسایی عواملی است که تحت تأثیر موفقیت و رضایت از عملکرد اجرا شده بوده و همچنین عوامل مشکل­سازي را شناسایی کرده که باعث شکست، نارضایتی و ایجاد محدودیت­هایی در عملکرد می­شوند. این تحقیق بر روی فعالیت شرکت های کوچک و متوسط در اسلواکی تمرکز می­کند. شرکت های کوچک و متوسط بطور خاص برای اقتصاد اسلواکی مهم هستند همچنانکه ۹۹.۹٪ تمام سازمان­های کسب وکار در اسلواکی را تشکیل می­دهند. این شرکت­ها بیش از ۵۱٪ ارزش افزوده را تولید کرده و بیش از ۷۰٪ جمعیت آن دارای شغل هستند. نمونه تحقیق شامل شرکت های کوچک و متوسط در اندازه­های مختلف، سن، صنعت و تجربیات مختلف با عملکرد است. سوالات تحقیق در زمینه­های زیر مطرح می­شوند:

عوامل کلیدی موفقیت که بر استفاده موفق از عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط تأثیر می­گذارد چیست؟

عوامل مشکل زا که بر پیاده‌سازی عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد چیست؟

آیا تفاوتی در درک عوامل موفقیت و عوامل مشکل در شرکت های کوچک و متوسط با داشتن تجربه متفاوت با عملکرد وجود دارد؟

آیا تفاوتی در درک عوامل موفقیت و عوامل مشکل در فازهای مختلف مدل پیاده‌سازی عملکرد وجود دارد؟

این مقاله همانند زیر سازماندهی می‌شود. مشخصات و احتمالات پیاده‌سازی عملکرد در بخش ۲ بیان می‌شوند. همچنین به موانع و مشکلات شرکت های کوچک و متوسط مرتبط با پیاده‌سازی عملکرد براساس مطالعات قبلی اشاره می‌شود. بخشهای ۳ و ۴ به بیان روش‌شناسی و نتایج تحقیق بر روی فعالیت شرکت های کوچک و متوسط در جمهوری اسلواکی می‌پردازد. بحث و نتیجه‌گیری در بخش ۵ به یافته‌های اصلی و پیشنهاداتی برای پیاده‌سازی موفق عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط اشاره می‌کند.

۲. بررسی مفهومی

۲.۱. عملکرد کسب‌وکار

عملکرد کسب‌وکار و ارزیابی آن مربوط به نظریه مدیریت است. با وجود محبوبیت آن، دیدگاه‌ها و تعاریف مختلفی برای عملکرد کسب‌وکار وجود دارد. نیلی و همکاران، عملکرد را با عنوان کارایی و اثربخشی عمل مورد هدف بیان کردند. وایت نیز عملکرد را با سطح دستیابی به هدف مرتبط می‌داند. ویر، عملکرد را با عنوان معیار کلی تلاش گروهی یا فردی مطرح می‌کند. سینگ به ۷ ابعاد عملکرد مانند کارایی، اثربخشی، کیفیت، بهره‌وری، کیفیت زندگی کاری، نوآوری و سودآوری اشاره می‌کند. برای هر شرکت، اهمیت دارد تا بهترین عملکرد ممکن را بدست آورد. مدیران برای رسیدن به این بهترین عملکرد باید بتوانند عملکرد کسب‌وکار را بطور مؤثر ارزیابی و اندازه‌گیری کنند.

عملکرد ابزار مهمی است که هدف آن بهبود عملکرد کسب‌وکار می‌باشد. عملکرد می‌تواند با عنوان سیستم پویا و متعادل تعریف شود که می‌تواند از تصمیم‌گیری براساس جمع‌آوری، تشریح و تجزیه و تحلیل اطلاعات حمایت کند. از اواسط دهه ۱۹۸۰، مطالعه عملکرد مورد توجه قرار گرفت. عملکرد با عنوان یک مجموعه معیارهای (مالی و غیرمالی) بیان شد که برای تشخیص کارایی و اثربخشی اقدامات قبلی استفاده می‌شود تا بتواند تصمیماتی را ایجاد کرده و اقداماتی را از طریق کسب، جمع‌آوری، دسته‌بندی، تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها و اطلاعات مناسب انجام دهد. عملکرد با نیاز و ارائه اطلاعات مربوطه تحت تأثیر فرایند ارتباطی است که بر روش تفکر، عمل و مشارکت تأثیر می‌گذارد. استفاده از عملکرد می‌تواند مزیت‌ها و نتایج مثبتی را به همراه داشته باشد از جمله: افزایش سود، کاهش هزینه، بهبود ارتباطات استراتژی داخلی، تمرکز بهتر بر آنچه‌ای که برای سازمان مهم است، دستیابی بهتر به نتایج و اهداف سازمانی، کنترل مدیریت بسیار مؤثر، بهبود فرایندهای کسب‌وکار و کیفیت اطلاعات عملکرد، دیدگاه واضح‌تر اعضای سازمان در مورد نقش و اهدافی که باید بدست آوردند.

۲.۲. مشخصات عملکرد و پیاده‌سازی آن

اهمیت اندازه‌گیری عملکرد کسب‌وکار و همچنین پیاده‌سازی عملکرد مناسب از موضوعات اکثر مقالات علمی بوده است. در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰، نارضایتی از رویکردهای سنتی اندازه‌گیری عملکرد براساس حسابداری منجر به توسعه رویکردهای جدید عملکرد و تقاضای عملکرد یکپارچه، پویا، متعادل و استراتژیک شد. همچنین منجر به ارائه اصول چارچوب‌های اندازه‌گیری عملکرد چندبعدی و ترکیب شاخص‌های مختلف عملکرد مالی و غیرمالی در عملکرد نیز شد. مدل‌های خوبی برای ارائه چارچوب‌ها و دستورالعمل‌های عمل کسب‌وکار مانند تابلو دو بورد، سیستم هرمی عملکرد SMART، کارت امتیازی متوازن یا منشور عملکرد وجود دارند. کاتیک، عملکرد را در دو دسته مدل متمایز می‌کند: ۱- مدل‌هایی که بر خودارزیابی مانند جایزه دمیگ، جایزه بالدريج، مدل تعالی EFQME تأکید دارند، ۲- مدل‌هایی که برای کمک به مدیریت و بهبود فرایندهای کسب‌وکار طراحی می‌شوند مانند: معیارهای بلوغ قابلیت، هرم عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد و پیشرفت مؤثر (EPYM) و کارت امتیازی متوازن (BSC). همچنین نظریه به زمینه‌های KPIs و معیارهای عملکرد اشاره نموده که برای اندازه‌گیری عملکرد در شرکتها، در اصل در زمینه های هزینه، کیفیت، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و زمان پیشنهاد می‌شوند. با تغییرات جدیدی که در صنعت ۴.۰ روی می‌دهد، معیارهای جدیدی مانند اندازه‌گیری نوآوری، سرمایه معنوی، تعاملات انسانی (کاهش تلاش انسانی، بهبود یادگیری کارمند) و محاسبه محاسبه مهارتها، قابلیت اعتماد داده‌ها، سرعت داده‌ها و امنیت اطلاعات) مطرح می‌شوند.

ابزارها و تکنیک‌های زیادی وجود دارد که دستیابی به دیدگاه کلی همه آنها را غیرممکن کرده و یا بین ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد مناسب و نامناسب تمایز قائل می‌شوند. تحقیق و خود عمل این حقیقت را بیان کرده که مدل‌ها و تکنیک‌های عملکرد کامل نیستند و راه‌حل‌هایی را برای تمام مشکلات پیش‌روی کسب‌وکارها ارائه نمی‌دهند. هر ابزار یا تکنیک دارای معیارهای اندازه‌گیری عملکرد خاص خود است، در حالی‌که وظیفه مدیران هماهنگ کردن پارامترهای فردی در واحد فعال است. به این ترتیب، هیچ ساختار یا چارچوب کلی برای استفاده از عملکرد به روش کارآمد و مرر در شرکت های کوچک و متوسط وجود ندارد. بنابراین، مدیران کسب‌وکار برای استفاده موفق از عملکرد باید مشخصات ارائه شده را بشناسند و از ابزارهای درست و به‌موقعی استفاده کنند. کشف راه‌حل اصلی برای عملکرد مورد توجه نیست بلکه باید متوجه شد که از کدام مکانیسم‌ها در چه زمان و چگونه استفاده نمود. وازنیسکی بیان کرد که عملکرد در هر شرکتی که آن‌ها را اجرا می‌کند با توجه به مجموعه سیستم‌های فرعی و شرایط تکرارنشده، خاص است. مطالعات قبلی بیان کردند که این مطالعه فاقد دستورالعمل‌ها یا مراحل عملی در خصوص نحوه انتخاب عملکرد مناسب و پیاده‌سازی عملی عملکرد در شرکت های کوچک و متوسط است.

فقط عملکرد که بخوبی توسعه و اجرا شده‌است؛ است به سازمان کمک کرده تا عملکرد خود را بهبود دهد. عملکرد باید ارتباط مستقیمی با استراتژی سازمان، فرایندهای تصمیم‌گیری و فرایندهای ارتباطی داشته باشد. همچنین باید از فرایندهای تعیین اهداف، توسعه مجموعه معیارهای عملکرد، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، گزارش‌دهی، تفسیر، بررسی و عملکرد داده‌ها و امنیت حمایت کند. بورنی و همکاران در مطالعه

خود، سه مدل فاز را ایجاد کردند تا شرکت‌های SHY بتوانند عملکرد مناسب را در نظر گرفته و اجرا کنند تا بهتر بتوانند با محیط، شرایط و محدودیت‌های SHY خود هماهنگ باشند:

۱- طرح معیارهای عملکرد (معیار چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟)

۲- پیاده‌سازی معیارهای عملکرد

۳- استفاده از معیارهای عملکرد

عواملی وجود دارند که برای پیاده‌سازی موفق عملکرد مطرح می‌شوند مانند: انطباق عملکرد با استراتژی و استفاده از شاخص‌های عملکرد برای تست فرضیه استراتژیک. برم و همکاران نیز بهبود پیاده‌سازی عملکرد را با محدودیت مشکلاتی در تمام فازهای این فرایند برای شرکت‌های کوچک و متوسط پیشنهاد دادند: ۱- در فاز طراحی- نبود استراتژی تدوین‌شده، نبود دانش و منابع فردی ۲- در فاز پیاده‌سازی، نبود سیستم اطلاعات، نبود ساختار فنی، نبود منابع فردی و زمان ۳- در فاز استفاده، نبود منابع از طریق فعالیت‌های عملیاتی روزانه، نبود ابزارهای گزارش، نبود منابع فردی و زمان. به منظور افزایش احتمال پیاده‌سازی موفق عملکرد و همچنین برای شرکت‌های کوچک و متوسط، کاپلان و نورتون به استفاده از جنبه‌های SHY؛ های کارت امتیازی متوازن اشاره کردند. عملکرد پایدار باید یک فرایند تبدیل باشد و شاخص‌های عملکرد را تعریف نمی‌کند. میک یینگ نیز معماری اندازه‌گیری بالا-پایین، معماری بررسی سیستماتیک و فرایند برنامه‌ریزی و بودجه یکپارچه را برای غلبه بر موانع پیاده‌سازی مطرح کرد که باید به توسعه درک جمعی هدف پیاده‌سازی عملکرد کمک کند. بورنی و همکاران شناسایی کردند که سیستم اطلاعاتی عامل مهمی برای موفقیت فرایند پیاده‌سازی عملکرد است. شرکت‌هایی که زیرساخت IT پیچیده و معماری توسعه یافته IT دارند به احتمال زیاد عملکرد را پیاده‌سازی می‌کنند. طبق گفته اکلز، سه عامل مهم برای استفاده موفق از عملکرد وجود دارد: توسعه معماری اطلاعات با حمایت تکنولوژی، انطباق انگیزه‌های SHY با سیستم جدید اندازه‌گیری، و روش مدیریت ارشد. توانایی حفظ عملکرد بطور مداوم به روز می‌شود و چالشی برای هر شرکت بخصوص برای شرکت‌های کوچک و متوسط است. همچنانکه آنها باید نسبت به تغییرات بازار انعطاف‌پذیر و واکنشی باشند در حالیکه با عدم منابع و مهارت مواجه هستند. عملکرد باید تغییرات داخلی و خارجی را در محیط شرکت منعکس کند و اهداف را بررسی و به روز کند. عملکرد زمانی بسیار کارآمد بوده که با عناصری مانند استراتژی کسب‌وکار، فرهنگ سازمانی و محیط خارجی تنظیم شود.

۲.۳. موانع شرکت‌های کوچک و متوسط در ارتباط با پیاده‌سازی عملکرد

مدیریت عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط مستلزم درک مشخصات و محدودیت‌های آن است که می‌تواند بر فرایند پیاده‌سازی عملکرد تأثیر گذارد. شرکت‌های کوچک و متوسط اغلب محدود به عوامل زیادی است از جمله:

۱- منابع انسانی شرکت‌های کوچک و متوسط دارای منابع انسانی محدود بوده، بنابراین کارمندان اغلب فعالیت‌های SHY؛ های مختلفی را در شرکتها انجام داده و زمانی برای سایر فعالیتها مانند پیاده‌سازی عملکرد ندارند)

۲- مدیران و ظرفیت آنها شرکت‌های کوچک و متوسط با ساختار سازمانی هموار مشخص می‌شوند که در آن مالک غرق در عملکردهای مدیریتی و یا عملیاتی بوده و از اینرو زمان کافی برای انجام تمام فعالیتهای مدیریتی ندارد)

۳- منابع مالی (شرکت‌های کوچک و متوسط به دشواری عملکرد را در مقایسه با شرکتهای بزرگ پیاده‌سازی می‌کنند همچنانکه منابع مالی محدودی داشته و پیاپی SHY؛ سازی عملکرد را پرهزینه می‌دانند)

۴- رویکرد واکنشی (شرکت‌های کوچک و متوسط با سطح ضعیف برنامه‌ریزی استراتژیک همراه با فرایندهای تصمیم‌گیری غیررسمی مشخص می‌شوند؛ آنها روش SHY؛ ها یا استراتژی SHY؛ های صریحی ندارند تا جهت‌گیری کسب‌وکار کوتاه مدت و رویکرد واکنشی را برای مدیریت فعالیت‌های فردی ترویج دهند)

۵- توجه محدودی به رسمی‌سازی کردن فرایندها می‌شود (نبود سیستم‌های مدیریتی و فرایندهای رسمی باعث شده تا مشکل جمع‌شدگی SHY؛ سازی آوری اطلاعات موردنیاز برای پیاده‌سازی و استفاده از عملکرد دشوار شود)

۶- ادراک نادرست و عدم درک عملکرد (عملکرد به تنهایی می‌تواند پیاده‌سازی شود و در صورتی استفاده می‌شود که کارمندان شرکت مزایای آنرا درک کنند. با اینحال، مدیران ارشد شرکت‌های کوچک و متوسط اغلب مزایای بالقوه پیاده‌سازی را درک نکرده و عملکرد را با عنوان دلیلی برای بروکراسی بیش از حد و یا مانعی برای انعطاف‌پذیری سازمانی درک می‌کنند).

بنابراین، سوالی مطرح می‌شود که چه عوامل یا شرایط ضروری وجود دارد که شرکت‌های کوچک و متوسط در صورت پیاده‌سازی مؤثر عملکرد باید برآورده کند. مطالعه علمی و تجربیات مستقیم نویسندگان در زمینه توسعه و پیاده‌سازی عملکرد، و همچنین درصدی از کسب‌وکارهای رده‌شده، نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق عملکرد موضوع ساده‌ای نیست. بعضی نویسندگان به تجربیات خود در زمینه پیاده‌سازی عملکرد اشاره کردند. پیاده‌سازی عملکرد موضوع کوتاه‌مدتی نیست و چندین مانع دارد که مدیران می‌توانند در طول کل فرایند با آنها مواجه شوند. کاپلان و نورتون به ۴ مانع احتمالی پیاده‌سازی عملکرد اشاره کردند: ۱- استفاده غیرممکن از دیدگاه و استراتژی- این مورد زمانی است که تیم مدیران در مورد چشم‌انداز به اجماع نرسند. گروه‌های مختلف نیز برای برنامه‌های مختلف در شرکت تلاش می‌کنند و تلاش آنها منجمد و مربوط به استراتژی نیست ۲- استراتژی مربوط به بخش‌های SHY؛ ها، تیم‌های SHY؛ ها و اهداف فردی نیست- کارمندان از

معیارهای عملکرد سنتی و قدیمی استفاده کرده و از معرفی استراتژی جدید جلوگیری می‌شود؛ کنند ۳- استراتژی مربوط به تخصیص منابع نیست- بلکه زمانی مرتبط بوده که فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت وجود داشته باشد و فرایند بودجه سالانه مجزا باشد. بنابراین تخصیص بودجه و سرمایه مربوط به اولویت‌های استراتژیک نیست ۴- بازخورد تاکتیکی است و استراتژیک نیست- بازخورد به نتایج کوتاه مدت (معیارهای مالی) تمرکز دارد و زمان کمی برای بررسی شاخصهای عملکرد و موفقیت استراتژی اختصاص می‌یابد. می‌کینگ به پنجمین مانع اشاره کرد: ۵- عدم درک و ترس از ریسک فردی کارمند. بعلاوه، هکر و برترون بیان کردند: ۶- عدم رهبری و مقاومت به تغییر نیز مانع دیگری است. سایر نویسندگان به موانع بیشتری با تحت تأثیر قراردادن طراحی و پیمانه‌سازی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد اشاره کردند: ۷- مشکلات ارزیابی اهمیت نسبی شاخص‌های عملکرد ۸- تعریف ناکافی معیارها ۹- نبود زمان و هزینه ۱۰- تمرکز ناکافی به ذینفعان ۱۱- شاخصهای زیادی باعث سختی و سردرگمی در اندازه‌گیری و ارزیابی می‌شوند ۱۲- لزوم سیستم اطلاعاتی بسیار توسعه‌یافته؛ یافته.

### ۳. مواد و روشها

همانطور که قبلاً ذکر شد، چندین نویسنده بیان کردند که اکثر تلاش‌های در زمینه پیاده‌سازی عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط رد شده‌اند. در بررسی مشخصات و ویژگی‌های شرکت‌های کوچک و متوسط، پیاده‌سازی موفق عملکرد برای این شرکتها مهم است، همچنانکه شکست می‌تواند اثر فاجعه‌بارتری بر شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت به شرکت‌های بزرگ داشته باشد. هرچند این زمینه بطور گسترده بررسی نشده است، اما احتمالاتی مورد بررسی قرار گرفته که چگونه پیاده‌سازی عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط بهبود می‌یابد. بنابراین، هدف اصلی این تحقیق شامل تجزیه‌وشی و تحلیل فرایند پیاده‌سازی عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط و شناسایی عواملی است که بر موفقیت و رضایتمندی از عملکرد اجراشده تأثیر می‌گذارد، و همچنین شناسایی عوامل مشکل‌ساز؛ سازی که باعث شکست، ناراضی و ایجاد محدودیتهایی در عملکرد می‌شود. در این تحقیق به شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در اسلوواکی تمرکز می‌شود. در زمینه عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط در این کشور تحقیقات زیادی صورت نگرفته است. با اینحال، شرکت‌های کوچک و متوسط برای اقتصاد اسلوواکی اهمیت دارد همچنانکه این شرکتها ۹۹.۹٪ تمام سازمانهای کسب‌وکار را در اسلوواکی نشان می‌دهند. بیش از ۵۱٪ ارزش افزوده را تولید کرده و بیش از ۷۰٪ جمعیت این کشور نیز مشغول به کار هستند.

نمونه تحقیق شامل شرکت‌های کوچک و متوسط در اندازه، سن و صنعت مختلفی است (جدول ۱) و تجربیات مختلفی با عملکرد دارد (شکل ۱). سوالات تحقیق در زمینه‌های زیر مطرح می‌شوند:

عوامل کلیدی موفقیت که بر استفاده موفق از عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد چیست؟

عوامل مشکل‌زا که بر پیاده‌سازی عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد چیست؟

آیا تفاوتی در درک عوامل موفقیت و عوامل مشکل در شرکت‌های کوچک و متوسط با داشتن تجربه متفاوت با عملکرد وجود دارد؟

آیا تفاوتی در درک عوامل موفقیت و عوامل مشکل در فازهای مختلف مدل پیاده‌سازی عملکرد وجود دارد؟

براساس مدل پیاده‌سازی عملکرد که در بررسی مفهومی بحث شد، زمینه‌های تحقیق به سه فاز عملکرد تقسیم می‌شود: ۱- فاز طراحی ۲- فاز پیاده‌سازی و ۳- استفاده از فاز عملکرد.

به این ترتیب، سوالات زیر مورد بررسی قرار می‌گیرند:

چه عواملی اثر مثبت/ منفی بر موفقیت عملکرد در فاز طراحی دارند؟

چه عواملی اثر مثبت/ منفی بر موفقیت پیاده‌سازی عملکرد در فاز پیاده‌سازی دارند؟

چه عواملی اثر مثبت/ منفی بر موفقیت عملکرد در فاز استفاده دارند؟

طبق تجربه و پیشنهادات چندین نویسنده، عواملی سیستماتیک هستند که بر موفقیت استفاده از عملکرد با عنوان گزینه‌های مشخصی تأثیر دارند؟

به‌شماره‌های جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه الکترونیکی استفاده می‌شود. همچنین از بررسی نظری مطالعات و تحقیقات قبلی برای تدوین سوالات استفاده می‌شود. موضوع تحقیق بطور تصادفی شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در اسلوواکی انتخاب شده است. در سال ۲۰۱۹، ۵۹۳۳۷۱ شرکت‌های کوچک و متوسط در اسلوواکی بودند. پایگاه داده تماس‌های شرکت‌های کوچک و متوسط از پورتال FinStat ایجاد شد و ۱۸۰۴۳ شرکت‌های کوچک و متوسط برای ارسال پرسشنامه توسط ایمیل انتخاب شدند. پرسشنامه به درستی توسط ۳۳۶ پاسخ دهنده تکمیل شد. این مطالعه در طول آگوست ۲۰۱۹ تا دسامبر ۲۰۲۰ با عنوان بخشی از پروژه تحقیق انجام شد.



در این شکل، تفکیک شرکت shy& می‌شود؛ های ناموفق (شرکتهایی که در فرایند پیاده‌سازی shy& سیستم شکست خورده shy& اند) از شرکتهایی که عملکرد را اجرا کرده shy& اند، دیده می‌شود. درصد محورهای عمودی و افقی بیانگر تغییرپذیری محورهای متعارف است که شرکتها از ۹.۲۱٪ در محور افقی و ۷.۹٪ در محور عمودی هستند. همچنین اختلافاتی بین شرکتهای موفق و مخالف دیده می‌شود اما قابل shy& توجه نیست. بزرگترین اختلاف بین شرکتهایی است که عملکرد را اجرا کرده، چه موفق یا مخالف بوده، و شرکتهایی که فرایند پیاده‌سازی را رد کرده shy& اند.

در جدول ۲، می‌شود؛ تواند سه تا از مهمترین عوامل (عواملی با بالاترین اثر) را در فاز طراحی فرایند پیاده‌سازی shy& سازی عملکرد مشاهده کرد: ۱- پشتیبانی کافی از مدیریت ۲- عدم ایجا شاخص shy& های کلیدی عملکرد ۳- ارتباط اهداف با سطح پایین سازمان. این KSFs (عوامل کلیدی موفقیت) اثر بالایی بر موفقیت فاز طراحی عملکرد دارند. کارمندان فاز طراحی باید به مدیریت سازمان توجه زیادی کنند تا از فاز طراحی سیستم حمایت کافی شود. آنها باید اطمینان دهند که شرکتها بسیاری از شاخص shy& های کلیدی عملکرد را تعیین نمی‌کنند و اهداف نیز با سطح پایین سازمان shy& ارتباط دارند.

عوامل فردی براساس میزان اهمیت اثر خود بر موفقیت طراحی عملکرد در جدول ۲ ارائه شده shy& اند. از اینرو، عوامل بالای این جدول دارای بیشترین اثر را در فاز طراحی سیستم اندازه shy& گیری عملکرد دارند، و عوامل پایین جدول نیز اهمیت ناچیزی دارند. این گفته با آزمون راسکال-والیز تأیید شده است که می‌شود؛ توان مشاهده کرد که دو عامل آخر، که براساس آنالیز تشخیصی متعارف درجه shy& بندی شده shy& اند، اختلاف آماری قابل shy& توجهی بین گروه shy& های مختلف شرکت های کوچک و متوسط ندارند.

در عین حال، عوامل مشخص shy& شده براساس اهمیت اثری که توسط شرکتها به آنها داده شده است، درجه shy& بندی نمی‌شود؛ شوند بلکه براساس اختلافات زیادی که در پاسخ shy& های بین پاسخ shy& دهندگان فردی وجود دارد درجه shy& بندی می‌شود. به این معنا که عوامل بالای جدول ۳ در مرحله طراحی توسط شرکتهایی که پیاده‌سازی عملکرد را رد کرده shy& اند بسیار دست shy& کم گرفته می‌شوند، در حالی shy& که شرکتهایی که موفق پیاده‌سازی shy& سازی عملکرد هستند اهمیت متوسط تا بالایی به آنها می‌دهند.

بنابراین، شرکتهای فاز طراحی نباید حمایت کافی مدیریت، استراتژی قابل درک، فرهنگ سازمانی متمرکز برای رسیدن به نتایج و بهبود مداوم، شناسایی تعدادی از شاخص shy& های کلیدی عملکرد و عوامل اصلی موفقیت، ارتباط اهداف با سطح پایین سازمان یا مهارت کافی پرسنل فاز طراحی را دست shy& کم بگیرند (جدول ۳).

#### ۴.۲. پیاده‌سازی shy& معیارهای عملکرد

بطور مشابه، نتایج فاز پیاده‌سازی shy& سازی در جدول ۴ نشان داده می‌شود. هرچقدر شرکتها در اجرای عملکرد موفق باشند، تأثیر بالاتری به عوامل دارند. شرکت های کوچک و متوسط موفق عملکرد معمولاً بالاترین میزان تأثیر، شرکت های کوچک و متوسط مخالف عملکرد نیز تأثیر کمتر و شرکتهایی که حتی عملکرد ندارند، کمترین تأثیر را نشان می‌دهند. در حالیکه میانگین ارزش تأثیر عوامل فردی برای شرکتهای مخالف پایین است، شرکتهای موفق تأثیر متوسطی به عوامل نشان داده، در حالیکه شرکتهای موفق و مخالف حتی دو عامل را بسیار مهم می‌دانند (تأثیر بالا).

ارزیابی فردی شرکتها در نمودار شکل ۳ نشان داده می‌شود.

در فاز طراحی، بزرگترین اختلافات بین دو گروه شرکت وجود دارد، یعنی شرکتهایکه عملکرد را اجرا کرده و گروهی از شرکتهایی که پیاده‌سازی shy& سازی عملکرد را رد کرده shy& اند. در حالی shy& که اختلافات بین شرکتهای موفق و مخالف پایین است، در فاز پیاده‌سازی shy& سازی می‌شود؛ توان گروه shy& های مختلف را تفکیک کرد. اختلافاتی در درک اهمیت این عوامل نه تنها بین شرکتهایی دیده می‌شود؛ شود که عملکرد را با موفقیت اجرا و شرکتهایی که پیاده‌سازی عملکرد را رد کرده shy& اند، بلکه این اختلافات بین شرکتهایی نیز دیده می‌شود؛ شود که موفق پیاده‌سازی shy& سازی عملکرد هستند یا مخالف آن بوده. درصد محورهای عمودی و افقی نیز در فاز پیاده‌سازی shy& سازی بیانگر تغییرپذیری محورهای متعارف است یعنی ۸۷.۷٪ شرکتها در محور افقی و ۱۲.۳٪ در محور عمودی هستند.

براساس نتایج جدول ۴، مشاهده می‌شود که در فاز پیاده‌سازی shy& سازی، سه KSF وجود دارد: ۱- پیاده‌سازی shy& سازی عملکرد در شرکت با هدف واضحی همراه است ۲- مهارت کافی ۳- پشتیبانی کافی از مدیریت. طبق گفته پاسخ shy& دهندگان، این KFS ها تأثیر بالایی بر موفقیت پیاده‌سازی shy& سازی دارند، بنابراین کارمندان فاز پیاده‌سازی shy& سازی باید توجه کنند که پیاه shy& سازی عملکرد در شرکت دارای هدف واضحی بوده، مدیریت از این فاز حمایت کافی کرده و کارمندان این فرایند نیز مهارت کافی دارند.

علاوه براین، در فاز پیاده‌سازی shy& سازی، همانند فاز طراحی، عوامل فردی جدول ۴ براساس میزان اهمیت تأثیر آنها بر موفقیت پیاده‌سازی shy& سازی عملکرد می‌شود؛ باشند. بنابراین، عوامل بالای جدول بیشترین تأثیر را در موفقیت داشته و عوامل پایین جدول نیز کمترین تأثیر را دارند. در فاز طراحی، فقط دو عامل (با استفاده از آزمون راسکال-والیز) وجود دارد که این عوامل در شرکتهای گروههای مختلف به shy& طور متفاوت درک می‌شوند و از نظر آماری قابل shy& توجه نیستند. در فاز پیاده‌سازی shy& سازی، ۵ تا از این عوامل دیده می‌شوند.

می‌شود؛ توان مشاهده کرد که توالی عوامل در فاز طراحی و پیاده‌سازی shy& سازی به دلیل درک متفاوت تأثیر گروه shy& مشخصی از شرکت shy& ها بطور قابل shy& ملاحظه shy& ای متفاوت است. عوامل فردی دارای اثرات خاصی بر یک فاز مشخص در مراحل مختلف پیاده‌سازی shy& سازی عملکرد دارند و بطور مشابه درجه خاصی از اولویت shy& های مختلف شرکتها را نیز دارند. با تغییر دو عامل کلیدی در طول فاز پیاه shy& سازی با در نظر گرفتن فاز طراحی، ترتیب عواملی که بیشترین اختلاف را در درجه اهمیت تأثیر دارند، انجام می‌شود. برای مثال، دو عاملی که درجه کافی را بیان کرده و طول زمان مشارکت مدیران در سومین و پنجمین مرحله در فاز پیاده‌سازی shy& سازی است، بنابراین نصف عوامل جدول ۲ در فاز طراحی هستند. مشارکت مدیران توسط شرکت های کوچک و متوسط به ویژه در فاز پیاده‌سازی shy& سازی دست shy& کم گرفته می‌شود.

در بین عوامل ناچیزی که بین شرکت‌های موافق اجرای سیستم، شرکت‌های مخالف عملکرد و شرکت‌هایی که فرایند پیاده‌سازی را رد می‌کنند، عواملی وجود دارد از جمله: ناچیز دانستن هدف واضح در شرکتها، پشتیبانی از رفتار مناسب اعضای شرکت در فرایند پیاده‌سازی، میزان و مدت مشارکت مدیران، مدیریت میانی و کارمندان و یا ارتباط شاخص‌ها با بخش‌ها، موقعیت‌ها، مسئولیت‌ها و سایر خاص. بنابراین، شرکت‌هایی که می‌خواهند تا در فاز پیاده‌سازی موفق شوند نباید عوامل مشخص‌شده را دست‌کم گرفته و باید به اجرای آن توجه کنند (جدول ۵).

### ۴.۳. استفاده از معیارهای عملکرد

در مقایسه با فاز طراحی و پیاده‌سازی، این عوامل برای شرکت‌هایی که در فازهای قبلی موفق نبوده‌اند ارزیابی نمی‌شوند، همچنانکه آنها در فرایند پیاده‌سازی عملکرد شکست خورده‌اند و از اینرو در فاز استفاده از عملکرد تجربه ندارند. بنابراین، در جدول ۶، دو گروه شرکت مشاهده می‌شود: شرکت‌هایی که عملکرد را اجرا کرده‌اند و موافق آن بوده و شرکت‌هایی که عملکرد را اجرا کرده اما مخالف آن هستند. برخلاف جداولی که از فاز طراحی و پیاده‌سازی به این عوامل اشاره می‌کنند، اختلاف قابل‌توجهی بین اهمیت تأثیر شرکتها در این دو گروه به عامل منتخب دیده نمی‌شود. جدا از این دو عامل در هر دو گروه شرکت، تأثیر متوسط عوامل فردی در همان سطح (۴) وجود دارد، به این معنا که شرکتها به عوامل مشخص‌شده پایبند بوده و اثر مثبتی بر آنها دارد.

از این‌رو، اختلافات بین شرکت‌های موافق و مخالف فقط در دامنه بین چارکی بررسی می‌شوند، که در آنجا شرکت‌های موافق اغلب هیچ اثر قابل‌توجهی (۳) به اثر کلیدی (۵) به عوامل مشخص‌شده ندارند، و شرکت‌های مخالف سیستم نیز اغلب اثر قابل‌توجهی (۳) به اثر مثبت (۴) ندارند. شرکت‌های موافق عملکرد به احتمال زیاد اثر کلیدی به عوامل نسبت به شرکت‌های مخالف سیستم دارند. با اینحال، اختلافات بین شرکت‌های موافق و مخالف از نظر آماری، بجز اولین عامل (کارمندان نگرش مثبتی به سیستم داشته، و احساس خطر نمی‌کنند) با ارزش همبستگی ۰.۴۴۴ قابل‌توجه نمی‌باشد.

نگرش کارمندان به سیستم در شرکت تنها عاملی است که شرکت‌های موافق و مخالف سیستم را از نظر آماری متمایز می‌کند. بنابراین، شرکت‌های فاز استفاده باید اطمینان دهند که کارمندان نگرش مثبتی به سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد از طریق آموزش‌ها یا کارگاه‌های مختلف دارند.

### ۵. بحث و نتیجه گیری

براساس این تحقیق، ۲۰٪ شرکت‌های کوچک و متوسط یک عملکرد جامعی را اجرا کرده‌اند. از این ۲۰٪ شرکت‌های کوچک و متوسط در نمونه ما، فقط ۶۴٪ موافق عملکرد و ۳۶٪ مخالف آن هستند. این عدد بسیار کوچک است. با این‌حال، محققین قبلی بیان کردند که اکثر تلاش‌ها برای اجرای عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط شکست خورده‌اند. طبق مطالعه اسمیت، اسمارت و بورنی، این مورد در بیش از ۷۰٪ موارد وجود دارد. از کل پیاده‌سازی‌های موفق عملکرد، فقط حدود ۵۰٪ مواردی که شاخص‌های عملکرد برنامه‌ریزی شده اجرا می‌شوند. بنابراین، جای تعجب نیست که به دلیل نتایج نسبتاً منفی، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط هنوز استفاده از عملکرد را حتی در نظر نمی‌گیرند. در نمونه ما، این مورد ۵۵٪ بود.

یکی از دلایل نتایج منفی پیاده‌سازی عملکرد یا حتی در نظر گرفتن پیاده‌سازی عملکرد را می‌توان به اندازه SME و محدودیت‌های مربوطه نسبت داد. همانطور که در بررسی مفهومی بیان شد، بسیاری از نظریه‌های اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت عملکرد برای سازمان‌های بزرگ توسعه یافته‌اند، و این‌ها برای شرکت‌های کوچک و متوسط به سختی اتخاذ می‌شوند. دلیل دیگر شکست می‌توان مربوط به فرایند پیاده‌سازی باشد. بیتیتسی، تورنر و بگمن بیان کردند که مدیران اغلب در پایان فرایند پیاده‌سازی متوجه می‌شوند که چه چیزی را باید در کسب‌وکار خود اندازه‌گیری و ارزیابی کنند. پیاده‌سازی موفق عملکرد برای شرکت‌های کوچک و متوسط مهم است. اگر فرایند پیاده‌سازی در پایان پروژه شکست بخورد، پس اثر فاجعه‌ها باری بر شرکت‌های کوچک و متوسط نسبت به شرکت‌های بزرگ دارد زیرا بار منابع بالایی به کل فرایند پیاده‌سازی اختصاص می‌یابد.

از نظر ما، این مشکل می‌تواند ناشی از نبود فاز اولیه در فرایند پیاده‌سازی عملکرد باشد که ارزیابی می‌کند آیا شرایط فعلی در شرکت‌ها مجاز به استفاده موفق از عملکرد هستند. از اینرو این فاز یک فرایند سه مرحله‌ای پیاده‌سازی عملکرد را به ۴ فاز توسعه می‌دهد. قبل از شروع کل فرایند پیاده‌سازی عملکرد (طراحی، پیاده‌سازی و استفاده)، اگر مدیران آمادگی هر فاز را ارزیابی نکنند، پس مشکلات یا خطاهای بالقوه در پایان دیده خواهند شد. شکست فرایند پیاده‌سازی در پایان می‌تواند پیامدهای فاجعه‌ها باری برای شرکت‌های کوچک و متوسط به همراه داشته باشد که به دلیل بار بالای منابعی است که برای ایجاد، پیاده‌سازی و استفاده از عملکرد اختصاص می‌یابد. بنابراین، اگر میزان موفقیت پیاده‌سازی عملکرد در شرکت‌های کوچک و متوسط افزایش یابد، پس مدل پیشنهادی بورنی با فاز اولیه پیشنهاد می‌شود، که شامل پیشنهاداتی است که بیان نموده شرکت‌های کوچک و متوسط در چه شرایطی باید پیاده‌سازی عملکرد را شروع کند. فاز اولیه باید براساس بحث صاحبان، مدیران و کارشناسان باشد تا آمادگی شرکت را ارزیابی کرده و اهداف و انتظارات اصلی را قبل از نزدیک شدن به مراحل بعدی پیاده‌سازی عملکرد ترسیم کند. نه تنها بحران پاندمی کووید ۱۹ و رکود اقتصادی از سال ۲۰۱۹ به سازمان‌ها فشار وارد کرد و تغییراتی را در فرایندهای داخلی خود اعمال کردند، بلکه چشم‌انداز تحول دیجیتال مربوط به ظهور صنعت ۴.۰ با بحث تغییرات ضروری همراه بود. این مورد تأثیر مستقیمی بر درخواست عملکرد و بهبود فرایندهای داخلی و عملکرد دارد. سه زمینه اصلی شناسایی شده است که باید بخشی از فاز اولیه باشند. اجرای این فرضیات پیش‌فرض باید احتمال استفاده موفق از عملکرد را افزایش دهد:

۱- شرکت‌های کوچک و متوسط باید اندازه‌گیری عملکرد را به سطح عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک سازمان ربط دهند.

این پیشنهاد براساس معیارهای فعلی اندازه‌های شایسته؛ گزینی و ارزیابی عملکرد است، که طبق آن شرکت های کوچک و متوسط نه تنها باید عملکرد را اندازه‌گیری کرده بلکه نتایج شاخص‌های عملکرد را به روابط متقابل در تمام سطوح مدیریت ربط می‌دهند تا از ایجاد و تغییر استراتژی یا یادگیری سازمان حمایت شود. همچنین سایر نویسندگان بیان کردند که معیارهای عملکرد از همسویی بین اقدامات افراد و استراتژی شرکت حمایت می‌کنند. ارتباط نتایج باعث بازخورد منظم، بررسی روابط سببی بین عملکرد شاخص‌های، حمایت از بهبود مداوم سازمان و تکامل اهداف استراتژیک می‌شود. طبق نتایج ما، شرکت های کوچک و متوسط با پیاده‌سازی موفق عملکرد دارای معیارهای عملکرد بهتری با اهداف تاکتیکی و استراتژیک تا ۱۰٪ نسبت به سایر شرکت‌ها هستند.

۲- شرکت های کوچک و متوسط باید اندازه‌های شایسته؛ گزینی و ارزیابی عملکرد را خودکار کنند، در حالی‌که باید از سیستم اطلاعاتی داخلی استفاده نمایند. اندازه‌گیری عملکرد باید کاملاً خودکار بوده و بتواند بدون دخالت انسان انجام شود.

این پیشنهاد براساس روندهای فعلی موجود در اتوماسیون اندازه‌های شایسته؛ گزینی عملکرد است، که پیاده‌سازی درست و مؤثر سیستم اطلاعاتی تأثیر قابل‌توجهی به موفقیت استفاده از عملکرد دارد.

اتوماسیون باعث انتقال اندازه‌های شایسته؛ گزینی کارآمد و به‌موقع شده که براساس الگوریتم‌های تعیین‌شده بوده تا ریسک خطا به حداقل برسد. طبق نتایج، در ۸۴٪ شرکت های کوچک و متوسط، ارتباط مستقیمی بین اتوماسیون اندازه‌های شایسته؛ گزینی عملکرد و موفقیت استفاده سیستم وجود دارد. در عملکرد دارای محیط دیجیتال و خودکار، تصمیم‌گیری تأحد زیادی داده‌شده؛ محور بوده و می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی کوتاه شود اما به ثبات و فرایندهای ساده نیاز دارد تا اتوماسیون شود.

۳- شرکت های کوچک و متوسط باید مدیریت فرایند را حداقل در سطح نقشه‌های فرایند پردازش‌های؛ گرافیکی و در سطح اندازه‌های شایسته؛ گزینی و ارزیابی فرایندها اجرا کند.

این پیشنهاد براساس روندهای ارزیابی و اندازه‌های شایسته؛ گزینی عملکرد است که طبق آن عملکرد باید در رویکرد فرایند توسعه یابد. رویکرد فرایند با عنوان مبنایی برای بهبود سازمان در نظر گرفته می‌شود، همچنانکه بر عملکرد فرایندهای سازمان تأثیر گذاشته و همچنین تحت تأثیر کاهش زمان، بهبود کیفیت محصولات یا خدمات، کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد مالی، افزایش کیفیت و رضایتمندی مشتری یا افزایش بهره‌وری کارمند است. طبق نتایج، سطح مدیریت فرایند اثر مستقیم و مثبتی بر سطح استفاده از عملکرد در ۱۴٫۴٪ شرکت های کوچک و متوسط دارد. بالاترین مراحل رویکرد فرایند اغلب توسط شرکت های کوچک و متوسط دارای سیستم کاملاً اجراشده بدست می‌آید، در حالی‌که سطوح پایین توسط شرکت های کوچک و متوسط دارای سیستم اندازه‌های شایسته؛ گزینی عملکرد اجراشده بدست می‌آید و پایین‌ترین سطح رویکرد فرایند نیز توسط شرکت های کوچک و متوسط بدست می‌آید که از سیستم اندازه‌های شایسته؛ گزینی عملکرد استفاده نمی‌کنند.

براساس نتایج تحقیق، استدلال‌های اصلی زیر مطرح می‌شوند. تحقیق و روش تدوین سؤالات تحقیق انجام می‌شوند تا به اختلاف بین عملکرد موفق و ناموفق اشاره شود. این دیدگاه متفاوت عوامل با استدلال‌های ضروری برای شرکت های کوچک و متوسط است. طبق یافته‌ها، شکست عملکرد حاصل این بیانیه‌ها است:

۱- کسب‌های و کار هدف مشخص و واضحی ندارند.

۲- مدیریت از پناه‌سازی عملکرد حمایت کافی نمی‌کنند.

۳- موانعی مانند مهارت کارمندان درگیر فرایند وجود دارد.

آنز، گارنگو، کوکا و بیتیتسی در مطالعه خود به اختلافات موجود در اهداف کوتاه و بلندمدت برای تعیین عملکرد اشاره می‌کنند. طبق آنها، برنامه‌های ریزی توسط کارآفرینان و مدیران شرکتهای کوچک با عنوان یک بار بروکراتیک درک می‌شود، در حالیکه انعطاف‌پذیری و کیفیت تولید و خدمات با عنوان عامل بحرانی موفقیت درک می‌شود. اختلافی بین کسب‌های و کار و رویکرد مدیریتی و طرز فکر وجود دارد. یک رابطه براساس آنچیزی که محرک اصلی اجرای عملکرد است، اعم از اینکه برای منابع انسانی سودمن است، تولید یا فروش، شناسایی می‌شود. براساس اندازه‌های شایسته؛ گزینی عملکرد و استفاده از شاخص‌های در فعالیت مدیریت خط و ارشد، رابطه مدیران با عملکرد و منافع درک‌شده کار مدیریتی آن‌ها شکل می‌گیرد. اهمیت و کمک عملکرد برای رویه مدیریتی یک محرک قوی برای مدیران است تا در پیاده‌سازی عملکرد مشارکت کنند. آنز، گارنگو، کوکا و بیتیتسی نیز در مطالعه خود به اهمیت برنامه‌های ریزی و ارتباط سیستم‌های با اهداف کسب‌های و کار از جمله استراتژی رسمی اشاره کردند و به رویکرد بالا-پایین برای قطع شاخص‌های اولویت‌های استراتژیک و اهداف مهم‌شرکت‌ها بیان نمودند. سایر یافته‌های اصلی این نویسندگان مطابق با یافته‌های ما است، هرچند آنها مشکل ارتباطات داخلی و کار مدیریتی را در شرکت های کوچک و متوسط براساس رویکرد سنتی کنترل و دستور مطرح می‌کنند.

اگرچه مدیران شرکت های کوچک و متوسط در مورد منافع خود در عملکرد تصمیم‌های می‌گیرند، اما در فاز پیاده‌سازی شکست می‌خورند. نه تنها شدت یا مدت عمل در فاز پیاده‌سازی بلکه علاقه و حمایت نیز مطرح می‌شود. شرکت های کوچک و متوسط که موافق پیاده‌سازی هستند از دخالت مؤثر مدیران حمایت می‌کنند. لی، تانسن و ویلکینسون بیان کردند که اختلافی در تمرکز و استفاده از عملکرد وجود دارد، چه عملکرد رسمی یا غیررسمی باشد. اوبرانکوف استاکوف و استاکو در تحقیق خود بیان کردند که عملکرد رسمی توسط شرکت‌هایی استفاده می‌شود که عملیات‌های جهانی یا ارتباطات بین‌المللی در اسلواکی و جمهوری چک دارند. در این شرکتها، سیستم رسمی نیز به ارزیابی کارمند متصل است. باز بودن اقتصاد اسلواکی مستلزم رسمی‌شدن عملکرد است اما بخش بزرگی از شرکت های



کوچک و متوسط شامل تأمین کنندگان و پیمانکاران فرعی شرکتهای بزرگ اسلواکی هستند که ممکن است فشار کافی به رسمی کردن عملکرد وارد نکنند. دخالت مدیران وابسته به این مورد است. علاوه بر این، براساس انتظارات مختلف، درگیری یا نارضایتی ممکن است روی دهد. ساردی، سورانو، فراریز و گارنگو بر تحولات در شرکت‌های مرتبط با توسعه روابط مدیران با سیستم‌های اطلاعاتی و داده‌ها تأکید می‌کنند. این عامل می‌تواند نقش مهمی در دخالت مدیران در فرایند پیاده‌سازی عملکرد داشته باشد، و با ظهور نسل جدیدی از مدیران و بهبود مهارت‌های IT و سواد داده‌ها، می‌تواند تعهد بیشتری را انتظار داشت. در مطالعه استاکوف، پاپولای، استاکو و کانوف، به لزوم شبکه‌های دانش و استفاده از مشارکت خارجی اشاره می‌شود. امکانات در حال گسترش آموزش و توسعه در محیط خارجی همراه با شدت فعالیت‌های خوشه‌ها و گروه‌های موردعلاقه، فرصتی برای شرکت‌ها است تا بر این موانع غلبه کنند. ساری، سورانو، فراریز و گارنگو بر توسعه سیستم‌های عملکرد سازمانی در زمینه فعالیت‌های دانش خود تأکید می‌کنند.

این تحقیق و نتایج آن دارای چندین محدودیت است. عامل محدودکننده بدون شک شامل اندازه نمونه تحت بررسی، و زمان کوتاه تحقیق است. تحقیق بر روی موضوع عملکرد و جواب پاسخ‌دهندگان می‌تواند تحت تأثیر نگرش ذهنی به عملکرد فعلی شرکت در بخش‌های فردی باشد. اندازه نمونه نمی‌تواند اختلافات عمیق و توافق بین پاسخ‌دهندگان از بخش‌ها یا مناطق مختلف تجزیه‌شده و تحلیل کند. سیلوی، سوسا، موریری آمارو بیان کردند که عملکرد می‌تواند تحت تأثیر محیط خارجی بوده که به دلیل بخش و صنعتی که شرکت در آن فعال است فرق دارد. اثرات و فشارها به خصوص از طرف ذینفعان خارجی نیز اثر قابل‌توجهی بر انگیزه مدیران به تصمیم‌گیری در مورد موضوعات مدیریت عملکرد دارد. این پیشنهادات توسط لورینکوف، بازیکوف، اوبریلوف و هیتکا مطرح شده است. با توجه به ویژگی‌های ساختار اقتصاد اسلواکی، بنابراین تشخیص یافته‌ها در بخش صنعت در تحقیقات بعدی مدنظر قرار می‌گیرد.

تحلیل نتایج فاز استفاده از عملکرد به یافته‌های مهمی اشاره نکرده، بنابراین برای تحلیل عمیق‌تر در این جنبه باید تحقیقات بیشتری صورت بگیرد. محدودیت‌های این تحقیق آشکار هستند. تحقیق ما فقط به پیاده‌سازی عملکرد تمرکز کرده، و بنابراین سایر موضوعات مرتبط با عملکرد در این تحقیق بررسی نمی‌شوند. در نهایت، سایر موضوعات آزاد (تاکنون حل نشده‌اند) بیان می‌شوند که فراتر از هدف و تمرکز این مقاله هستند. این زمینه‌ها به بررسی توسعه شاخص‌های عملکرد مناسب پرداخته که شرکت‌های کوچک و متوسط باید در سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد خود اندازه‌گیری کنند برای مثال، طبق این تحقیق، ۵۰٪ شاخص‌های پیشنهادی در فاز استفاده غیرضروری هستند. زمینه دیگر این تحقیق بر ایجاد سایر ابزارهای خاص و تکنیک‌های مطرح‌شده و اتخاذ شده توسط شرکت‌های کوچک و متوسط تمرکز می‌کنند و طبق گفته چندین نویسنده نیز ابزارها یا تکنیک‌های مناسبی برای این محیط وجود نداشته و همانطور که تحقیق ما نشان داده است شرکت‌های کوچک و متوسط اغلب موافق سیستم هستند.