کد خبر: ۴۵۵۸۸۰
شنبه ۲۷ فروردین ۱۴۰۱ ۱۱:۰۸

یادداشتی از سمیرا نیازی؛

سیستم اندازه گیری عملکرد؛ فرایند پیاده سازی در شرکت های کوچک ومتوسط(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 ومتوسط(SMEs)" به پایگاه خبری گزارش خبرآورده است؛

چکیده

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 ملاحظهای برای بهبود میشود. با این حال، تحقیق پیاده سازی عملکرد در شرکتهای کوچک و متوسط دستکم گرفته شده است. باوجود سهم مهم در رشد اقتصادی، سهم اشتغال یا برتری شرکت های کوچک ومتوسط در شرکتهای بزرگ، تحقیقات نظری و تجربی بسیار کمی با تمرکز بر پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط صورت گرفته است. هدف این تحقیق، تجزیه وتحلیل فرایند پیادهسازی عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط و همچنین شناسایی عواملی است که بر موفقیت و رضایت از پیاده سازی عملکرد تأثیر گذاشته و عوامل مشکلسازی شناسایی میشوند که منجر به شکست، عدم رضایت و ایجاد محدودیتهایی برای استفاده از عملکرد میشوند. نمونه این تحقیق شامل ۳۳۶ شرکت های کوچک ومتوسط 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 درحال تغییر امروزی، اگر شرکتها بخواهند موفق شوند پس باید پاسخ انعطافی به شرایط درحال 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 شرکتهای آنها مرتبط است. جامعه علمی نیز علاقه خود به این موضوع را با مقالاتی نشان میدهد. پیتر دراکر با این جمله معروف است: کسبوکارها نمیتوانند آن چیزی که اندازهگیری میکنند را بهبود دهند. بنابراین، اندازهگیری عملکرد یکی از جنبه های کلید 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 اندازهگیری 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 پیادهسازیهای موفق عملکرد وجود دارد. با اینحال، در اکثر موارد، شرکتهای بزرگ با عنوان نمونه هایی از پیادهسازی موفق عمل میکنند. شرکتهای کوچک و متوسط به دلیل درنظر گرفتن نسخه کوچکتر شرکتهای بزرگ اغلب دستکم گرفته شدهاند بدون اینکه به نیازها و ویژگیهای آنها ازنظر 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 ومتوسط به اندازه کافی بررسی نشده است. مطالعات قبلی اشاره کردند که مطالعه تخصصی در شرکت های کوچک ومتوسط 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 پیادهسازی این مدلها را نادیده می گیرد.

هدف اصلی این تحقیق، تجزیهوتحلیل فرایند پیادهسازی عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط و شناسایی عواملی است که تحت تأثیر موفقیت و رضایت از عملکرد اجراشده بوده و همچنین عوامل مشکلزایی را شناسایی کرده که باعث شکست، نارضایتی و ایجاد محدودیتهایی در عملکرد میشوند. این تحقیق بر روی فعالیت شرکت های کوچک ومتوسط در اسلواکی تمرکز میکند. شرکت های کوچک ومتوسط بطور خاص برای اقتصاد اسلواکی مهم هستند همچنانکه ۹۹.۹% تمام سازمانهای کسبوکار 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 ومتوسط در اندازه 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 ومتوسط تأثیر میگذارند چیست؟

عوامل مشکل زا که بر پیادهسازی عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط تأثیر میگذارند چیست؟

آیا تفاوتی در درک عوامل موفقیت و عوامل مشکل در شرکت های کوچک ومتوسط 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 ومتوسط مرتبط با پیاده سازی عملکرد براساس مطالعات قبلی اشاره میشود. بخشهای ۳ و ۴ به بیان روششناسی و نتایج تحقیق بر روی فعالیت شرکت های کوچک ومتوسط در جمهوری اسلواکی میپردازد. بحث و نتیجه گیری در بخش ۵ به یافته های اصلی و پیشنهاداتی برای پیادهسازی موفق عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط اشاره میکند.

۲.بررسی مفهومی

۲.۱. عملکرد کسبوکار

عملکرد کسبوکار و ارزیابی آن مربوط به نظریه مدیریت است. باوجود محبوبیت آن، دیدگاهها و تعاریف مختلفی برای عملکرد کسبوکار وجود دارد. نیلی و همکاران، عملکرد را با عنوان کارایی و اثربخشی عمل موردهدف 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، بهره وری، 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 کسب وکار را بطور مؤثر ارزیابی و اندازه گیری 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 وتحلیل 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 ازطریق کسب، جمع آوری، دسته بندی، تجزیه وتحلیل و تفسیر دادهها و اطلاعات مناسب انجام دهد. عملکرد با نیاز و ارائه اطلاعات مربوطه تحت تاثیر 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 ازجمله: افزایش سود، کاهش هزینه، بهبود ارتباطات استراتژی داخلی، تمرکز بهتر بر آنچیزی 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 کسب وکار 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 دمینگ، جایزه بالدریج، 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 (EP2M) و کارت امتیازی متوازن (BSC). همچنین نظریه به زمینههای KPIs و معیارهای عملکرد اشاره نموده که برای اندازه گیری 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 انازهگری عملکرد مناسب و نامناسب تمایز قائل میشوند. تحقیق و خود عمل این حقیقت را بیان کرده که مدلها و تکنیکهای عملکرد کامل نیستند و راه حلهایی را برای تمام مشکلات پیشروی کسب وکارها 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 ومتوسط 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 آنرا اجرا میکند با توجه به مجموعه سیستمهای فرعی و شرایط تکرارنشدنی، خاص است. مطالعات قبلی بیان کردند که این مطالعه فاقد دستورالعمل یا مراحل عملی در خصوص نحوه انتخاب عملکرد مناسب و پیادهسازی عملیعملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط است.

فقط عملکرد که بخوبی توسعه و اجرا شده 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، تجزیهوتحلیل، گزارش دهی، تفسیر، بررسی و عملکرد داده های عملکرد حمایت کند. بورنی و همکاران در مطالعه

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

-۱ طرح معیارهای عملکرد (معیار چیست و چگونه اندازه گیری 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 شرکت های کوچک ومتوسط پیشنهاد دادند: ۱- در فاز طراحی- نبود استراتژی تدوین شده، نبود دانش و منابع فردی ۲- در فاز پیاده سازی، نبود سیستم اطلاعات، نبود ساختار فنی، نبود منابع فردی و زمان ۳- در فاز استفاده، نبود منابع ازطریق فعالیتهای عملیاتی روزانه، نبود ابزارهای گزارش، نبود منابع فردی و زمان. بهمنظور افزایش احتمال پیاده سازی موفق عملکرد و همچنین برای شرکت های کوچک ومتوسط ، کاپلان و نورتون به استفاده از جنبه های کارت امتیازی متوازن اشاره کردند. عملکرد پایدار باید یک فرایند تبدیل باشد و شاخصهای عملکرد را تعریف نمیکند. میک ینگ نیز معماری اندازه گیری بالا- پایین، معماری بررسی سیستماتیک و فرایند برنامه ریزی 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 پیاده سازی میکنند. طبق گفته اکلز، سه عامل مهم برای استفاده موفق از عملکرد وجود دارد: توسعه معماری اطلاعات با حمایت تکنولوژی، انطباق انگیزه های با سیستم جدید اندازهگیری، و روش مدیریت ارشد. توانایی حفظ عملکرد بطور مداوم به روز میشود و چالشی برای هر شرکت بخصوص برای شرکت های کوچک ومتوسط 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 شرکت های کوچک ومتوسط در ارتباط با پیادهسازی عملکرد

مدیریت عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط مستلزم درک مشخصات و محدودیتهای آن است که میتواند بر فرایند پیاده سازی عملکرد تأثیر گذارد. شرکت های کوچک ومتوسط اغلب محدود به عوامل زیادی است ازجمله:

-۱ منابع انسانی شرکت های کوچک ومتوسط دارای منابع انسانی محدود بوده، بنابراین کارمندان اغلب فعالیتهای مختلفی را در شرکتها انجام داده و زمانی برای سایر فعالیتها مانند پیاده سازی عملکرد ندارند)

-۲ مدیران و ظرفیت آنها شرکت های کوچک ومتوسط 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 (شرکت های کوچک ومتوسط به دشواری عملکرد را در مقایسه با شرکتهای بزرگ پیاده سازی میکنند همچنانکه منابع مالی محدودی داشته و پیاه سازی عملکرد را پرهزینه میدانند)

-۴ رویکرد واکنشی (شرکت های کوچک ومتوسط با سطح ضعیف برنامهریزی استراتژیک همراه با فرایندهای تصمیم گیری غیررسمی مشخص میشوند؛ آنها روشها یا استراتژیهای صریحی ندارند تا جهت گیری کسب وکار کوتاه مدت و رویکرد واکنشی را برای مدیریت فعالیتهای فردی ترویج دهند)

-۵ توجه محدودی به رسمی کردن فرایندها میشود (نبود سیستمهای مدیریتی و فرایندهای رسمی باعث شده تا مشکل جمع 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 درصورتی استفاده میشود که کارمندان شرکت مزایای آنرا درک کنند. با اینحال، مدیران ارشد شرکت های کوچک ومتوسط اغلب مزایای بالقوه پیادهسازی را درک نکرده و عملکرد را با عنوان دلیلی برای بروکراسی بیش از حد و یا مانعی برای انعطاف پذیری سازمانی درک میکنند).

بنابراین، سوالی مطرح میشود که چه عوامل یا شرایط ضروری وجود دارد که شرکت های کوچک ومتوسط درصورت پیادهسازی مؤثر عملکرد باید برآورده کند. مطالعه علمی و تجربیات مستقیم نویسندگان در زمینه توسعه و پیاده سازی عملکرد، و همچنین درصدی از کسبوکارهای ردشده، 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 درطول 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 منجسم و مربوط به استراتژی نیست ۲- استراتژی مربوط به بخشها، تیمها و اهداف فردی نیست- کارمندان از

معیارهای عملکرد سنتی و قدیمی استفاده کرده و از معرفی استراتژی جدید جلوگیری میکنند 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 بروترون بیان کردند: ۶- عدم رهبری و مقاومت به تغییر نیز مانع دیگری است. سایر نویسندگان به موانع بیشتری با تحت تأثیر قراردادن طراحی و پیاهسازی 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 اندازه گیری و ارزیابی میشوند ۱۲- لزوم سیستم اطلاعاتی بسیار توسعه یافته.

۳.مواد و روشها

همانطور که قبلا ذکر شد، چندین نویسنه بیان کردند که اکثر تلاشها در زمینه پیاده سازی عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط رد شده اند. در بررسی مشخصات و ویژگیهای شرکت های کوچک ومتوسط، پیادهسازی موفق عملکرد برای این شرکتها مهم است، همچنانکه شکست میتواند اثر فاجعهبارتری بر شرکت های کوچک ومتوسط 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 شرکت های کوچک ومتوسط بهبود مییابد. بنابراین، هدف اصلی این تحقیق شامل تجزیهوتحلیل فرایند پیادهسازی عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط و شناسایی عواملی است که بر موفقیت و رضایتمندی از عملکرد اجراشده تأثیر میگذارند، و همچنین شناسایی عوامل مشکل سازی که باعث شکست، نارضایتی و ایجاد محدودیتهایی در عملکرد میشود. در این تحقیق به شرکت های کوچک ومتوسط فعال در اسلواکی تمرکز میشود. در زمینه عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط در این کشور تحقیقات زیای صورت نگرفته است. با اینحال، شرکت های کوچک ومتوسط برای اقتصاد اسلواکی اهمیت دارد همچنانکه این شرکتها ۹۹.۹% تمام سازمانهای کسب وکار را در اسلواکی 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 شرکت های کوچک ومتوسط در اندازه، سن و صنعت مختلفی است (جدول ۱) و تجربیات مختلفی با عملکرد دارد (شکل ۱). سوالات تحقیق در زمینه های زیر مطرح میشوند:

عوامل کلیدی موفقیت که بر استفاده موفق از عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط تأثیر میگذارند چیست؟

عوامل مشکل زا که بر پیادهسازی عملکرد در شرکت های کوچک ومتوسط تأثیر میگذارند چیست؟

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

آیا تفاوتی در درک عوامل موفقیت و عوامل مشکل در فازهای مختلف مدل پیاده سازی 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 پیاده سازی 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 گزینه های مشخصی تأثیر دارند؟

بهمنظور جمعآوری دادهها، از پرسشنامه الکترونیکی استفاده میشود. همچنین از بررسی نظری مطالعات و تحقیقات قبلی برای تدوین سوالات استفاده میشود. موضوع تحقیق بطور تصادفی شرکت های کوچک ومتوسط فعال در اسلواکی انتخاب شده است. در سال ۲۰۱۹ ، ۵۹۳۳۷۱ شرکت های کوچک ومتوسط در اسلواکی بودند. پایگاه داده تماسهای شرکت های کوچک ومتوسط از پورتال FinStat ایجاد شد و ۱۸۰۴۳ شرکت های کوچک ومتوسط 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.

۳.۱. ساختار تحقیق

بها توجه به اهداف تحقیق، شرکت های کوچک ومتوسط براساس اندازهف سن، بخش صنعت، چرخه عمر کسبوکار اصلی و سطح پیادهسازی عملکرد به گروههایی تقسیم شدند. نتایج توزیع شرکت های کوچک ومتوسط در جدول ۱ ارائه شده است.

پرسشنامه به دو بخش اصلی تقسیم شد. از اولین بخش برای شناسایی شرکتها و عوامل بهمنظور اندازه گیری عملکرد (زمینه و فراوانی، سطح، روشها یا دلیل اندازهگیری و ارزیابی عملکرد) استفاده شد. در دومین بخش پرسشنامه، پاسخدهندگان به شناسایی مشکلات براساس تجربه قبلی خود از عملکرد پرداختند. این بخش بسیار دقیق و ساختاریافته بود، و شامل سه گروه دسته است: ۱- شرکتهایی با عملکرد اجراشده (موافق و مخالف)، ۲- شرکتهایی با داشتن تجربه در مورد برنامه عملکرد (عملکرد تاحدی اجراشده، استفاده از عملکرد ردشده)، ۳- شرکتهایی بدون پیادهسازی عملکرد (با برنامه ها یا بدون برنامههای پیاده سازی عملکرد در آینده).

با توجه به شکل ۱، نمونه شرکت های کوچک ومتوسط ما شامل ۶ سطح پیاده سازی عملکرد است. برای تجزیه وتحلیل دادهها، شرکتها باید به دو گروه تقسیم شوند: شرکت های کوچک ومتوسط که عملکرد دارند یا خیر. اولین گروه (عملکرد اجراشده) شامل شرکتهایی است که عملکرد داشته و تمایزی ایجاد کرده بین اینکه آیا موافق هستند یا خیر. دومین گروه (عملکرد اجرانشده) شامل شرکتهایی است که عملکرد نداشته و تمایزی ایجاد کرده بین اینکه برای پیادهسازی سیستم تلاش نمیکنند و یا برای پیادهسازی سیستم در آینده برنامهریزی نمیکنند.

پاسخدهندگان به اثر عوامل موفق در مقیاس عددی اشاره کردند: ۱- بدون اثر ۲- اثر کم ۳- اثر متوسط ۴- اثر بالا.

۳.۲. روشهای تحلیل داده

دادهها ازطریق دو برنامه پردازش میشوند: اکسل و RStudio. از اکسل در محاسبه معانی جبری و در ساخت جداول و نمودارها استفاده میشود. از RStudio نیز برای محاسبات آماری و توضیح گرافیکی استفاده میشود.

چندین تست آماری برای آمارهای استنباطی مورد استفاده قرار میگیرد. برای تشخیص اختلافات قابلتوجه بین گروههای منتخب، از آزمون راسکال- والیز با سطح اهمیت استفاده میشود. آزمون غیرپارامتریک نیز در مواردی استفاده میشود که فرضیات ANOVA یکطرفه وجود نداشته باشند. با استفاه از این آزمون، فرضیاتی برآورده شده که در آن نمونه ها بطور تصادفی از جمعیت گرفته شوند، مشاهدات از یکدیگر مستقل باشند (هیچ ارتباطی بین اعضای گروه وجود ندارد). با استفاده از این آزمون، اختلافات آماری ازنظر آماری برای متغیرهای وابسته ازطریق متغیرهای مستقل گروهی بررسی میشوند. همچنانکه آزمون راسکال- والیز شناسایی نمیکند که چه اختلافات قابل توجهی ازنظر استراتژیک روی میدهد و یا چند جفت گروه فرق دارند، آزمون غیرپارامتریک دان برای جفت کردن گروهها استفاده میشود. با استفاده از آزمون راسکال- والیز، استقلال قابلتوجهی در آزمون بررسیشده وجود دارد اما نمیتواند تشخیص دهد که کجا و با چه عددی قرار دارد. براساس آزمون دان میتوان دقیقاً تشخیص داد که کدام گروههای ازنظر آماری دارای اختلاقات قابل توجهی هستند.

از ضریب همبستگی غیرپارامتریک اسپیرمن برای تشخیص درجه قدرت و مسیر ارتباط بین دو متغیر جفت استفاده میشود. با استفاده از این آزمون، پیششرطهای استفاه نیز برآورده شده، به این معنا که متغیرها در رابطه یکنواخت بین دو متغیر به ترتیب، فاصله یا نوع نسبت قرار میگیرن. ضریب همبستگی دارای ارزش فاصله ۰ تا ۱ بوده در حالیکه ارزش نزدیک به ۰ بیانگر وابستگی ضعیف و ارزشهای نزدیک به ۱ بیانگر وابستگی نزدیک به متغیرها است. ضریب بین ۰.۰۰- ۰.۱۹ بسیار ضعیف ، ۰.۲۰- ۰.۳۹ ضعیف، ۰.۴۹- ۰.۵۹ متوسط، ۰.۶۰- ۰.۷۹ قوی و ۰.۸۰- ۱.۰ بسیار قوی است.

از آنالیز تشخیصی متعارف برای به حداکثر رساندن تغییرات بین گروهها و برای بیان اختلافات بین گروههای از پیش تعیین شده (موافق، مخالف و رد کرده) استفاده میشود. برای نشان دادن همبستگیهای کاراکترها با محورهای متعارف، کل ساختار متعارف محاسبه میشود، که شامل ترکیب خطی متغیرها یعنی تابع تشخیص خطی است. آنالیز تشخیصی به توزیع نرمال چندبعدی ویژگیها نیاز دارد اما در این رابطه، نشان داده میشود که آنها به واریانس مقاوم هستند. براساس آنالیز تشخیصی متعارف، میتوان تشخیص داد که تمایز گروهی از اشیای خاص براساس ویژگیها تاچه حدی امکان دارد و کدام ویژگیها به این تمایز کمک بیشتری میکنند. ازنظر گرافیگی (اشکال ۲ و ۳) نشان داده شده است که یافته ها ازطریق طرحهای متعامد نقاط فضای دو بعدی روی خطوط مشخص میشوند. از اینرو تابع تشخیص به چنین روشی مطرح میشود که گروه اشیای فردی پس از طرحریزی با بهترین نحو تفکیک میشوند.

۴.نتایج

این بخش توضیح مختصری در مورد نتایج تحقیق ارائه میدهد. نتایج اصلی با عوامل شناخته شده و اهمیت عوامل و اثر آنها بر رضایت شرکتهای نمونه با پیاده سازی عملکرد ارتباط دارند. براساس فراین پیادهسازی عملکرد (طراحی، پیادهسازی و استفاده)، عوامل بطور مجزا برای هر فاز واحد و با بخش نمونه (دستهها: موافق، مخالف، رد کرده) مطرح میشوند.

۴.۱. طراحی معیارهای عملکرد

در جدول ۲، توالی اصلی را میتوان مشاهده کرد که در آنجا شرکتهایی که موافق عملکرد هستند تأثیر بالاتری به عوامل مشخصشده نسبت به شرکتهای مخالف عملکرد دارند. بطور مشابه، شرکتهای مخالف عملکرد نسبت به شرکتهایی که فرایند پیادهسازی را رد میکنند، عواملی را نشان داده که اهمیت بالاتری به اثر دارند.

اختلافات در تخصیص اهمیت اثر در نمودار شکل ۲ نشان داده شده است.

در این شکل، تفکیک شرکتهای ناموفق (شرکتهایی که در فرایند پیادهسازی سیستم شکست خوردهاند) از شرکتهایی که عملکرد را اجرا کردهاند، دیده میشود. درصد محورهای عمودی و افقی بیانگر تغییرپذیری محورهای متعارف است که شرکتها از ۹.۲.۱% در محور افقی و ۷.۹% در محور عمودی هستند. همچنین اختلافاتی بین شرکتهای موافق و مخالف دیده میشود اما قابلتوجه نیست. بزرگترین اختلاف بین شرکتهایی است که عملکرد را اجرا کرده، چه موافق یا مخالف بوده، و شرکتهایی که فرایند پیادهسازی را رد کردهاند.

در جدول ۲، میتواند سه تا از مهمترین عوامل (عواملی با بالاترین اثر) را در فاز طراحی فرایند پیاده سازی عملکرد مشاهده کرد: ۱- پشتیبانی کافی از مدیریت ۲- عدم ایجا شاخصهای 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 دهن که شرکتها بسیاری از شاخصهای کلیدی عملکرد را تعیین نمیکنند و اهداف نیز با سطح پایین سازمان ارتباط دارند.

عوامل فردی براساس میزان اهمیت اثر خود بر موفقیت طراحی عملکرد در جدول ۲ ارائه شدهاند. از اینرو، عوامل بالای این جدول دارای بیشترین اثر را در فاز طراحی سیستم اندازهگیری عمکرد دارند، و عوامل پایین جدول نیز اهمیت ناچیزی دارند. این گفته با آزمون راسکال- والیز تأیید شده است که میتوان مشاهده کرد که دو عامل آخر، که براساس آنالیز تشخیصی متعارف درجهبندی شدهاند، اختلاف آماری قابل توجهی بین گروههای مختلف شرکت های کوچک ومتوسط ندارند.

در عین حال، عوامل مشخص شده براساس اهمیت اثری که توسط شرکتها به آنها داده شده است، درجهبندی نمیشوند بلکه براساس اختلافات زیادی که در پاسخهای بین پاسخدهندگان فردی وجود دارد درجه بندی میشوند. به این معنا که عوامل بالای جدول ۳ در مرحله طراحی توسط شرکتهایی که پیادهسازی عملکرد را رد کردهاند بسیار دستکم گرفته میشوند، در حالیکه شرکتهایی که موافق پیاده 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 شاخصهای کلیدی عملکرد و عوامل اصلی موفقیت، ارتباط اهداف با سطح پایین سازمان یا مهارت کافی پرسنل فاز طراحی را دستکم بگیرند (جدول ۳).

۴.۲. پیادهسازی معیارهای عملکرد

بطور مشابه، نتایج فاز پیادهسازی در جدول ۴ نشان داده میشود. هرچقدر شرکتها در اجرای عملکرد موفق باشند، تأثیر بالاتری به عوامل دارند. شرکت های کوچک ومتوسط موافق عملکرد معمولاً بالاترین میزان تأثیر، شرکت های کوچک ومتوسط 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 موافق 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 عملکرد را رد کردهاند. در حالیکه اختلافات بین شرکتهای موافق و مخالف پایین است، در فاز پیادهسازی میتوان گروههای مختلف را تفکیک کرد. اختلافاتی در درک اهمیت این عوامل نه تنها بین شرکتهایی دیده میشود که عملکرد را با موفقیت اجرا و شرکتهایی که پیادهسازی عملکرد را رد کردهاند، بلکه این اختلافات بین شرکتهایی نیز دیده میشود که موافق پیادهسازی عملکرد هستند یا مخالف آن بوده. درصد محورهای عمودی و افقی نیز در فاز پیادهسازی 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 پیاده سازی، سه KSF وجود دارد: ۱- پیادهسازی عملکرد در شرکت با هدف واضحی همراه است ۲- مهارت کافی ۳- پشتیبانی کافی از مدیریت. طبق گفته پاسخدهندگان، این KFS ها تأثیر بالایی بر موفقیت پیادهسازی دارند، بنابراین کارمندان فاز پیادهسازی باید توجه کنند که پیاهسازی 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، همانند فاز طراحی، عوامل فردی جدول ۴ براساس میزان اهمیت تأثیر آنها بر موفقیت پیادهسازی عملکرد میباشند. 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 بهطور متفاوت درک میشوند و ازنظر آماری قابلتوجه نیستند. در فاز پیادهسازی، ۵ تا از این عوامل دیده میشوند.

میتوان مشاهده کرد که توالی عوامل در فاز طراحی و پیادهسازی به دلیل درک متفاوت تأثیر گروه مشخصی از شرکتها بطور قابلملاحظهای متفاوت است. عوامل فردی دارای اثرات خاصی بر یک فاز مشخص در مراحل مختلف پیادهسازی عملکرد دارند و بطور مشابه درجه خاصی از اولویتهای مختلف شرکتها را نیز دارند. با تغییر دو عامل کلیدی در طول فاز پیاهسازی با درنظر 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 است، بنابراین نصف عوامل جدول ۲ در فاز طراحی هستند. مشارکت مدیران توسط شرکت های کوچک ومتوسط به ویژه در فاز پیادهسازی دستکم 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 ازجمله: 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 و مسئولیتهای 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. استفاه 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 ندارن. 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 مشخص شده 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 ازنظر آماری، بجز اولین عامل (کارمندان نگرش مثبتی به سیستم داشته، و احساس خطر نمیکنن) با ارزش همبستگی ۰.۴۴۴ قابلتوجه نمیباشد.

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

۵.بحث ونتیجه گیری

براساس این تحقیق، ۲۰% شرکت های کوچک ومتوسط یک عملکرد جامعی را اجرا کردهاند. از این ۲۰% شرکت های کوچک ومتوسط در نمونه ما، فق ط۶۴% 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 شرکت های کوچک ومتوسط شکست خورده اند. 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 شرکت های کوچک ومتوسط هنوز استفاده از عملکرد را حتی درنظر نمیگیرند. در نمونه ما، این مورد ۵۵% بود.

یکی از دلایل نتایج منفی پیادهسازی عملکرد یا حتی درنظر گرفتن پیاده سازی 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 شرکت های کوچک ومتوسط 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 کسب وکار خود اندازهگیری و ارزیابی کنند. پیادهسازی موفق عملکرد برای شرکت های کوچک ومتوسط مهم است. اگر فرایند پیادهسازی در پایان پروژه شکست بخورد، پس اثر فاجعه باری بر شرکت های کوچک ومتوسط نسبت به شرکتهای بزرگ دارد زیرا بار منابع بالایی به کل فرایند پیادهسازی اختصاص مییابد.

ازنظر 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 پیاده سازی عملکرد را به ۴ فاز توسعه میدهد. قبل از شروع کل فرایند پیادهسازی عملکرد (طراحی، پیاده سازی و استفاده)، اگر مدیران آمادگی هر فاز را ارزیابی نکنند، پس مشکلات یا خطاهای بالقوه در پایان دیده خواهند شند. شکست فرایند پیادهسازی در پایان میتواند پیامدهای فاجعه باری برای شرکت های کوچک ومتوسط به مراه 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 شرکت های کوچک ومتوسط افزایش یابد، پس مدل پیشنهادی بورنی با فاز اولیه پیشنهاد میشود، که شامل پیشنهاداتی است که بیان نموده شرکت های کوچک ومتوسط در چه شرایطی باید پیاده سازی 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 شرکت های کوچک ومتوسط باید اندازه گیری عملکرد را به سطح عملیاتی، تاکتیکی و استراتژیک سازمان ربط دهند.

این پیشنهاد براساس معیارهای فعلی اندازه گیری و ارزیابی عملکرد است، که طبق آن شرکت های کوچک ومتوسط 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 شاخصها، حمایت از بهبود مداوم سازمان و تکامل اهداف استراتژیک میشود. طبق نتایج ما، شرکت های کوچک ومتوسط با پیادهسازی موفق عملکرد دارای معیارهای عملکرد بهتری با اهداف تاکتیکی و استراتژیک تا ۱۰% نسبت به سایر شرکتها هستند.

۲- شرکت های کوچک ومتوسط باید اندازه گیری 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 اندازه گیری عملکرد است، که پیادهسازی درست و مؤثر سیستم اطلاعاتی تأثیر قابل توجهی به موفقیت استفاده از عملکرد دارد.

اتوماسیون باعث انتقال اندازهگیری کارآمد و بهموقع شده که براساس الگوریتمهای تعیینشده بوده تا ریسک خطا به حداقل برسد. طبق نتایج، در ۸.۴% شرکت های کوچک ومتوسط، ارتباط مستقیمی بین اتوماسیون اندازه گیری عملکرد و موفقیت استفاده سیستم وجود دارد. در عملکرد دارای محیط دیجیتالی و خودکار، تصمیم گیری تاحد زیادی داده محور بوده و میتواند بهطور قابلتوجهی کوتاه شود اما به ثبات و فرایندهای ساده نیاز دارد تا اتوماسیون شود.

۳- شرکت های کوچک ومتوسط باید مدیریت فرایند را حداقل در سطح نقشه های فرایند پردازش گرافیکی و در سطح اندازه گیری و ارزیابی فرایندها اجرا کند.

این پیشنهاد براساس روندهای ارزیابی و اندازهگیری عملکرد است که طبق آن عملکرد باید در رویکرد فرایند توسعه یابد. رویکرد فرایند با عنوان مبنایی برای بهبود سازمان درنظر 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 بهره وری کارمند است. طبق نتایج، سطح مدیریت فرایند اثر مستقیم و مثبتی بر سطح استفاده از عملکرد در ۱۴.۴% شرکت های کوچک ومتوسط دارد. بالاترین مراحل رویکرد فرایند اغلب توسط شرکت های کوچک ومتوسط دارای سیستم کاملاً اجراشده بدست میآید، در حالیکه سطوح پایین توسط شرکت های کوچک ومتوسط دارای سیستم انازهگیری عملکرد اجراشده بدست میآید و پایین ترین سطح رویکرد فرایند نیز توسط شرکت های کوچک ومتوسط بدست میآید که از سیستم اندازه گیری 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 ومتوسط است. طبق یافتهها، شکست عملکرد حاصل این بیانیه ها است:

۱- کسب وکار هدف مشخص و واضحی ندارند.

۲- مدیریت از پیاه سازی عملکرد حمایت کافی نمیکند.

۳- موانعی مانند مهارت کارمندان درگیر فرایند وجود دارد.

آتز، گارنگو، کوکا و بیتیتسی در مطالعه خود به اختلافات موجود در اهداف کوتاه و بلندمدت برای تعیین عملکرد اشاره میکنند. طبق آنها، برنامه 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 کسب وکار 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 اندازه گیری عملکرد و استفاده از شاخصها 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. آتز، گارتگو، کوکا و بیتیتسی نیز در مطالعه خود به اهمیت برنامهریزی و ارتباط سیستمهای با اهداف کسبوکار ازجمله استراتژی رسمی اشاره کردند و به رویکرد بالا- پایین برای قطع شاخصها از 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 ومتوسط براساس رویکرد سنتی کنترل و دستور مطرح میکنند.

اگرچه مدیران شرکت های کوچک ومتوسط در مورد منافع خود در عملکرد تصمیم 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 ومتوسط که موافق پیاده سازی هستند از دخالت مؤثر مدیران حمایت میکنند. لی، تانسند 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 ومتوسط 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 براین، 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 دادهای آنها، 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 تجزیه وتحلیل کند. سیلوی، سوسا، موریری آمارو بیان کردند که عملکرد میتوان 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 تصمیم گیری 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 یافته های مهمی اشاره نکرده، بنابراین برای تحلیل عمیقتر در این جنبه باید تحقیقات بیشتری صورت بگیرد. محدودیتهای این تحقیق آشکار هستند. تحقیق ما فقط به پیاده سازی عملکرد تمرکز کرده، و بنابراین سایر موضوعات مرتبط با عملکرد در این تحقیق بررسی نمیشون. در نهایت، سایر موضوعات آزاد (تاکنون حل نشدهاند) بیان میشوند که فراتر از هدف و تمرکز این مقاله هستند. این زمینه ها به بررسی توسعه شاخصهای عملکرد مناسب پرداخته که شرکت های کوچک ومتوسط باید در سیستمهای اندازهگیری عملکرد خود اندازه گیری 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 اتخاذشده توسط شرکت های کوچک ومتوسط 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 شرکت های کوچک ومتوسط اغلب موافق سیستم هستند.