

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد

سخنرا ن: دکتر جعفر مهی زاده

یکی از مهمترین دغدغه های مدیران در بخشهای دولتی و خصوصی در زمینه های تولیدی و خدماتی افزایش بهره ور ی بویژه بهره ور ی نیرو ی انسانی در راستای افزایش اثربخشی کاوا - پی است .

سازمانها باید به کمک کارکنان خود ارزیابی معیارهای عملکرد مربوطه را برا ی کنترل فرایندها به منظور افزایش میزا ذ تولید یا خدمات ، کاهش نسبی هزینه ها ، ارتقاء کیفیت محصولات یا خدمات و در نتیجه جلب رضایت مشتریان بوجود ورنند .

در الگوی سنتی اداره تصور براین بود که سازمانهای بوروکراتیک خواه ناخواه نتایج مطلوبی را به بار خواهند آورد . با وجود سرزنشها و دغدغه ها نسبت به عملکرد الگوی سنتی ، موانع زیاد ی بر سر راه تفکر جدید مدیریت وجود داشت .

ارزیابی عملکرد :

منظور از ارزیابی ، بکارگیری سیستم یا روشی مناسب به منظور سنجش میزان عملکرد از بعد کمی و کیفی براساس معیارهای از پیش تعیین شده می باشد .

ارزیابی عملکرد بصورت فردی و سازمانی به عنوان ابزار برای کنترل کیفیت اقدامات مدیریت منابع انسانی بکارگرفته می شود . ورد اقتصاد و کوشگرانه از فعالیتهای مختلف یک سازمان است . امروزه به ارزیابی با دید وسیع تر یعنی مدیریت عملکرد ، کید می گردد . مدیریت عملکرد به عنوان یکی از پدیده های نوین در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد یکی از مقوله ها و اجزا به نام مطرح می باشد .

نلراین و لاراین (۲۰۰۱) مدیریت عملکرد را فرایندی برای دستیابی به اهداف تجاری و کلی سازمان از طریق مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیتهای دانسته و ارزیابی عملکرد را به عنوان وسیله ای مؤثر برای پ نظر تو توسعه کارکنان در گروههای کار تعریف می کنند .

اهدای ارزیابی عملکرد :

از ۱ - نجایی که در اکثر موارد خروجیهای سیستم (بویژه در سیستمهای تولیدی) به ندرت مطابق معیارهای از پیش تعیین شده می باشد و لذا هدف از ارزیابی عملکرد عبارتند از :

۱. شناسایی نیازهای موزش مشاغل و شاغلین
۲. پاداشدهی و ایجاد انگیزه در افراد
۳. تعیین بازدهی کار - پی و اثر بخشی کار
۴. مبنایی برای برنامه ریزی نیروی انسانی
۵. شناسایی استعدادها و فردی و رشد شخصیت نان
۶. ترمیم و اصلاح عملکرد جهت نیل به بهره وری مؤثر
۷. پیشگیری از انحرافات و کج روی نظری - یند
۸. تقویت احساس عدالت سازمانی و برابری حقیقی
۹. مدیریت اقدامات پرسنلی نظیر: کارمندیابی، انتخاب، انتصاب، اجتماعی کردن و طبقه بندی کارکنان

دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد :

الف) دیدگاه سنتی: Traditional Perspective

مچ گیری و کنترل ، سخت گیرانه و تنبیهی ، حسابگرانه و کلاسیک

ب) دیدگاه نوین: Modern Perspective

اصلاحی و هدایت گرانه ، آموزشی و تشویقی ، انسان گرایانه و سیستمی

• **متمرکز بر شغل (Job Evaluation)**

معیارهایی براساس شرح شغل و شرایط احرازمشاغل تعیین میشوند

✓ **متمرکز بر شاغل (Performance Appraisal)**

شوند .

معیارهایی براساس توانایی و قابلیت‌های افراد و خلاقیت آنها تعیین می

~ یند ارزیابی عملکرد :

مراحل اساسی برای ایجاد یک سیستم ارزیابی عملکرد موفق عبارتند از :

مرحله (۱) : برنامه ریزی راهبرد ی

✓ تعیین چشم انداز ، رسالت ، اهدا فراهبرد ی و ارزشهای سازمان

✓ تعیین اهدا فعملکرد ی میان مدت و کوتاه مدت

✓ طرحریزی عملکرد سالیانه

✓ تعیین مسؤلیت برای هر هدف عملکرد ی

✓ تخصیص منابع ، امکانات و بودجه لازم

مرحله (۲) : تعیین شاخصهای عملکرد

✓ تعیین و بهنگام نمودن شاخصهای کلان

✓ تجزیه شاخصهای کلان به شاخصهای فرعی

✓ تشکیل تیم ارزیابی عملکرد

✓ تعیین مسئول جمع‌آوری - ویرایش، طبقه‌بندی و پردازش اطلاعات و گزارش‌دهی

✓ تعیین سیستم تشویق و پاداش براساس میزان دستیابی به نتایج

مرحله (۳) : اندازه گیری عملکرد

✓ تعیین منابع اطلاعاتی

✓ تدوین طرح عملیاتی و اجرا یا - ن

✓ طراحی سیستم اطلاعاتی برای جمع ا - ور ی ، طبقه بندی ، پردازش و ارائه اطلاعات

✓ جمع ا - ور ی ، طبقه بندی و پردازش اطلاعات

www.cementtechnology.ir

مرحله (۴) : تجزیه و تحلیل اطلاعات

✓ متواز و یکپارچه نمودن اطلاعات

✓ ایجاد توانمندی برای تحلیل اطلاعات

✓ تحلیل و تصدیق نتایج

✓ انجام بازنگری مدیریت

✓ ارائه بازخوردهای مناسب به مسئولین فرایندها

مرحله (۵): ارزیابی تحلیلها و بهبود مستمر

✓ بکارگیری تحلیلها توسط مسئولین برا بهبود مستمر

✓ اعلام نتایج برا همه ذینفعان

✓ انجام تشویق و ارائه پاداش براساس نتایج

✓ بهره ور یاز نتایج توسط مدیریت برا بهینه ساز یاهدا فراهمبرد ی

شرایط موفقیت سیستم ارزیابی عملکرد :

در صورتیکه سیستم مدیریت و اندازه گیری عملکرد با در نظر گرفتن شرایط زیرنگار شد، طرحریزی و اجرا گردد، بعنوا ذابزار یقدرتمند در اختیار مدیرا نخواهد بود تا در بازار مملواز رقابت کنونی موفق شوند .

✓ محور یبود نقش مدیریت ارشد در راهبری کل سیستم

✓ وجود احساس فوریت برا ی ایجاد سیستم مدیریت و اندازه گیری عملکرد

✓ طراحی سیستم بنحویکه دارا یگرایش تشویق باشد واز تنبیه دور یجوید

✓ بعنوا ذابزار تصمیم گیری مدیرا ذبه کار گرفته شود

علمای مدیریت الگوهایی را برآی ارزیابی ارائه کرده اند که مهمترین آنها عبارتند از :

- مدیریت بر مبنای هدف یا نتیجه (MBO)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- کارت‌های امتیاز یمتواز ن (BSC)
- مدیریت کیفیت ایزو (ISO)
- جایزه کیفیت اروپایی (EFQM)
- جایزه کیفیت امریکایی یا مدل مالکوم بالدريج
- سیستم مدیریت هوشین کانری
- مدل ارزیابی ادواردز دمینگ
- سیستم خود ارزیابی
- مدل الگوبردار ی از بهترینها (Bench Marking)
- مدل پورتر و لاولر
- مدل فریس
- مدل ویکتور وروم
- مدل موفقیت هرسی وگلد اسمیت (Achieve)
- روش تحلیل ذینفعان
- مدل عوامل رفتار ی (BARS)
- مدل بازخور ۳۶۰

از ارزیابی تا مدیریت عملکرد:

برای یکسب، حفظ و توسعه موفقیت، سازمانها می باید به ارزیابی عملکرد شدیداً توجه نمایند. بسیار یاز سازمانهای پیشرو و موفق، این پیام را دریافته اند. به گونه ای که پیش بینی می شود تلسل ۱ - ینده، همه سازمانها و شرکتهای چگونگی ارزیابی عملکردشان را بررسی و مجدداً طراحی نمایند.

دلایل متعدد برای تغییر سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی وجود دارد که مهمترین آنها عبارتند از:

- | | |
|-----------------------|----------------------------|
| (۱) تغییر ماهیت کار | (۵) جایزه ملی و بین المللی |
| (۲) افزایش رقابت | (۶) تغییر نقشهای سازمانی |
| (۳) ورود در جهت بهبود | (۷) تغییر تقاضاهای محیطی |
| (۴) تکنولوژی اطلاعاتی | |

روشهاي ارزيابي عملکرد مرسوم پيشين بدليل درگير شدن اغرا ضد شخصي ارزيا بان درارزيابي ،ارزيابي جداگانه عملکرد فرد و بسيار ي دلایل ديگه لا فاكارا - مد و بدو ن استفاده بودند به همين دليل مورد توجه قرار نمي گرفتند ، حال نکه درمديريت عملکرد ،ارزيابي بمنظور شناسايي شايستگيها هوودا - نها ضمن تقويت توانايي (توانمند ساز ي و جانشين پرور ي) بکارگرفته مي شود.

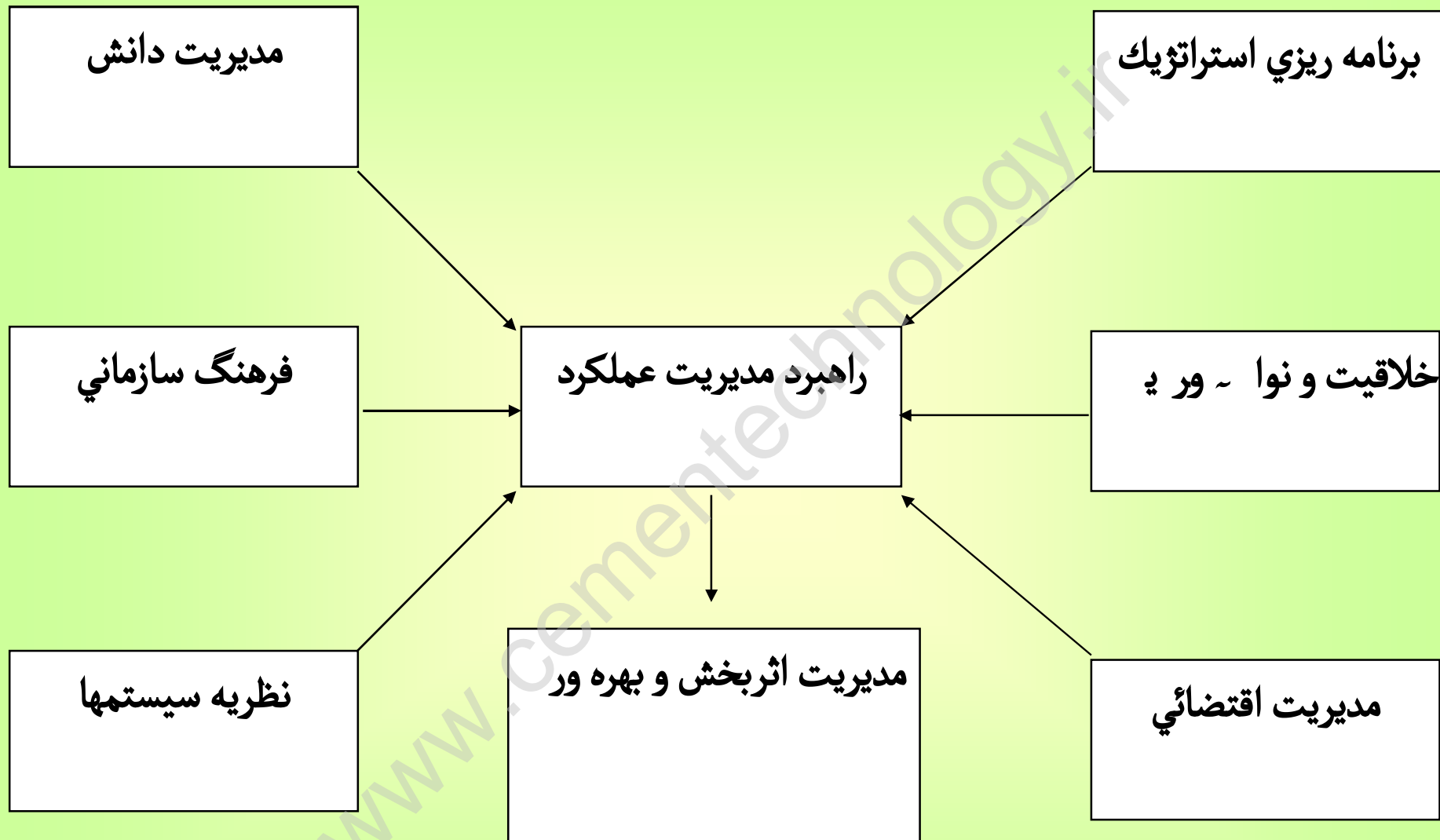
چنانچه دیده میشود ، در عصر حاضر حرکت از ارزيابي عملکرد بسوي مديريت عملکرد اجتناب ناپذير مينمايد .زيرا مديريت عملکرد شرايطي را فراهم مي ورد که به نيرو ي انساني بعنوا ن سرمايه اصلي سازمان واستراتژيک ترين مزيت نسبي درقبال رقبا امکان رشد و پيشرفت مي دهد .

اما يک سيستم مديريت عملکرد بايد دارا ي ويژگيهاي خاصي بوده واز يک رو ش ارزيا کلا - مد برخوردار باشد تا بتوکللا - يي لازم را در سازمان داشته باشد .

مدیریت عملکرد :

مدیریت عملکرد یکی از شاخصهای کاربرد و در رفتار سازمانهای مختلف می باشد. در گذشته، مفهوم و نحوه برداشت از ماهیت مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) بر اساس شناخت گلوگاهها و برخورد فیزیکی انجام می گردیده است. ولیکن در حال حاضر با توجه به تحولات سریع محیطی بسیار و از تعاریف گذشته جای خود را به راهبردهای منطقی فعلی داده است.

مدیریت عملکرد از جمله شاخصهای کاربرد و در سازمانها محسوب می گردد. در گذشته مصادیق مختلفی از مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) تحلیل گردیده و با یک بررسی اجمالی در نظریه های مدیریتی از ابتدا و شکل گیری علوم مدیریتی به این نتیجه دست می یابیم که - ایند تعریف شده به عنوان الگوهای کارساز - میخستگی فراوانی به ایجاد ثبات دارد و لیکن این مطلب در برهه کنونی پاسخگو نمی باشد.



ویژگیهای مدیریت عملکرد کارا - مد

۱. افراد بطور کامل از اهداف و استراتژیهای شرکت گاهی دارند .
۲. فرهنگ و جو سازمان روحیه کار جمعی را حمایت کردلهز و نپشتیبانی می نماید .
۳. خواسته ها و توقعات مسئولین تعریف شده و پرسنل از آنها گاهی کامل دارند .
۴. پرور شو رشد نیرو ی انسانی از جنبه های گوناگون در نظر بوده و افراد مسیرهای رشد شغلی را برا ی خود مهیا می بینند .
۵. به هر فرد متناسب با توانائیهایش بهاداده میشود و همچنین پاداشی متناسب با توقعاتش دریافت میدارد .
۶. نظام پرداختها براساس فرهنگ عملکرد و شایستگیهای گروهی تدوین می شود .
۷. مدیریت عملکرد از يك سیستم ارزیابی عملکرا - مد با ویژگیهای متمایز و برجسته برخوردار است .
۸. مدیریت عملکرد ، مدیریت مؤثر بر استعدادهاست و در این امر از فرهنگ لازم برا ی مدیریت افراد دانشگر برخوردار است ، بطوریکه از اتلاف انرژی ی افراد خلاق و دانا جلوگیری می نماید .