



پیاده سازی مدل مدیریت عملکرد تدبیری جامع نگر و تحلیلی روانشناختی از نیازهای انسان

ناصر میرسپاسی

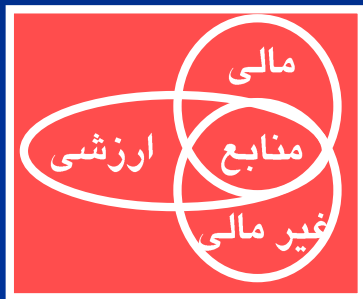


محیط درون سازمانی

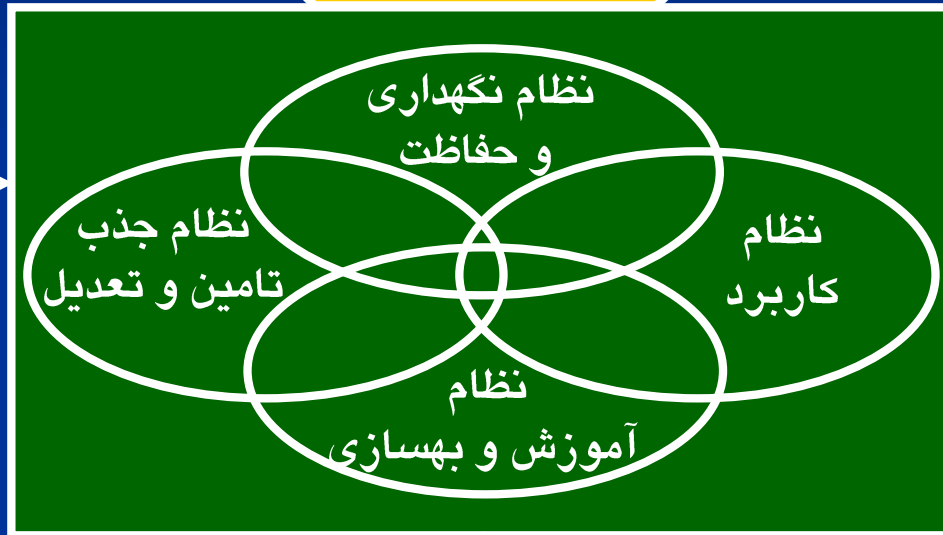
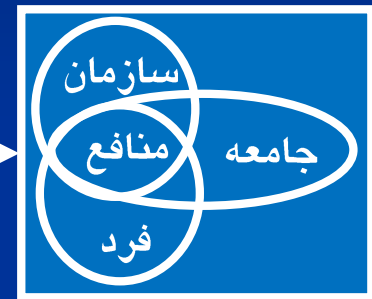
استراتژی، تکنولوژی، ساختار سازمان،
فرهنگ سازمان و ...

فرآیند عملیات نظام ها
(Throughput)

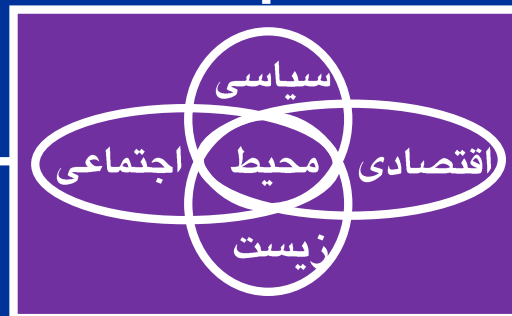
درون داد



برون داد



پیش داد



بازداد

نظام مدیریت منابع انسانی

مدیریت عملکرد و نه ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد را می توان اینگونه تعریف نمود:

■ ارزیابی عملکرد عبارت است از: سنجش رسمی عملکرد افراد و درجه بندی افراد بر مبنای عملکرد آنها که معمولاً سالیانه انجام می شود.

■ مدیریت عملکرد در گستره ای وسیعتر از ارزیابی عملکرد قرار دارد و به دنبال توقعات متقابل مدیر و کارمند از یکدیگر است و بر نقش پشتیبانی کنندگی و مربی بودن مدیران بجای نقش قاضی بودن و قضاوت کردن در مورد کارکنان، تأکید دارد.

بخشی از انتقادات وارد بر سیستم ارزیابی عملکرد عبارتند از:

1. ارزیابی یک روش کنترل و سنجش از یک نظام بوروکراتیک است.
2. ارزیابی یک نظام اجباری را دیکته می کند.
3. ارزیابی قدرت را تقویت می کند و وابستگی را به دنبال دارد.
4. ارزیابی معرف آنستکه پاداش و ترفیع در دست مدیران است.
5. هدف ارزیابی پذیرش اعتبارات بالادست است.

بخشی از انتقادات وارد بر سیستم ارزیابی عملکرد (ادامه)

6. ارزیابی یک روش پلیسی برای کنترل عملکرد است.
7. ارزیابی بعنوان یک خط فرماندهی از بالا به پایین است و فرصت تکرر در تصمیم گیریها را نمی دهد.
8. ارزیابی یک روش ذهنی است.
9. ارزیابی تأکید بر عملکرد گذشته دارد و به ایجاد فرصت های آینده نمی پردازد.
10. ارزیابی به ظاهر تقویت کننده شایستگی ولی عملاً مأیوس کننده است.

سیستم ارزیابی عملکرد



تعریفی از مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد عبارت از یک فرآیند استراتژیک یکپارچه که از طریق بهبود مستمر عملکرد افراد که در سازمانها انجام وظیفه می کنند و توسعه توانائی های افراد و تیم هایی کاری، باعث موفقیت پایدار سازمان می گردد.

مدیریت عملکرد



مدیریت عملکرد به این علت یکپارچه تلقی می شود که:

۱- بطور عمودی یکپارچه سازی و همسوسازی سازمان، تیم های کاری و تک تک افراد سازمان را سبب می گردد.

۲- و بطور افقی جنبه های متفاوت مدیریت منابع انسانی بویژه جنبه توسعه منابع انسانی و ارتباط دادن آن به جنبه های آموزشی و توسعه ای و حتی جبران خدمات افراد، را همسو می نماید.

هدف و منظور از اعمال مدیریت عملکرد

■ مدیریت عملکرد تدبیری است که به منظور بدست آوردن نتیجه مطلوبتر از مجموعه سازمان (افراد و تیم های کاری داخل سازمان) با درک متقابل و جامع از اهداف برنامه ریزی شده، استانداردهای کاری و شایستگی های لازم طراحی و اعمال می گردد.

■ مدیریت عملکرد فرآیندی است که باعث ایجاد یک تفاهم مشترک در مورد اینکه به چه اهدافی باید رسید و چگونه باید افراد را پرورش داد و رهبری نمود که اهداف مورد نظر در زمانهای در نظر گرفته شده تحقق یابند

بنابراین در قالب مدیریت عملکرد یک اصول اخلاقی ویژه مطرح می گردد. بخشی از این اصول عبارتند از:

1. افراد مورد احترام هستند، بدین معنی که توجه به افراد خود یک هدف و نه وسیله رسیدن به اهداف دیگر است.
2. احترام متقابل بین افراد، گروهها و مدیریت سازمان برقرار می گردد.
3. رفتارهای کاری متناسب و منصفانه برقرار می گردد.
4. شفافیت تصمیمات. به معنی دسترسی داشتن کلیه کارکنان به اطلاعات و فرآیندی که موجب اتخاذ تصمیمات در سازمان می گردد.

اصول مدیریت عملکرد

1. انتقال و ایجاد اشتراک بین هدف های سازمان و هدف های بخش ها، واحدها و تیم های کاری و افراد متعلق به سازمان.
2. کمک به تعریف مقاصد سازمان.
3. فرآیندی مستمر برای بهبود عملکرد در طول زمان است.
4. بجای کنترل و اعمال قدرت متکی بر توافق جمعی و همکاری است.
5. ایجاد کننده یک تفاهم مشترک در اینکه چه عملکردهایی باید بهبود پیدا نمایند و چگونه باید این بهبود پیدا شود.
6. تقویت و تشویق خود مدیریتی افراد در ارتباط با عملکردشان.

اصول مدیریت عملکرد (ادامه)

7. برقراری مدیریت باز و ارتباط دوسویه بین رئیس و مرئوس.
8. نیازمند به بازخورد مستمر است.
9. حلقه بازخوردها باعث می گردد که تجربیات و دانش کسب شده در سطوح فردی منجر به اصلاح اهداف سازمان شود.
10. عملکردها را در مقایسه با هدفهای پذیرفته شده مشترک مورد سنجش قرار می دهد.
11. صرفاً ارتباط عملکرد و پاداش را مورد توجه قرار نمی دهد بلکه تمام فعل و انفعالات سازمان مورد توجه قرار می گیرد.

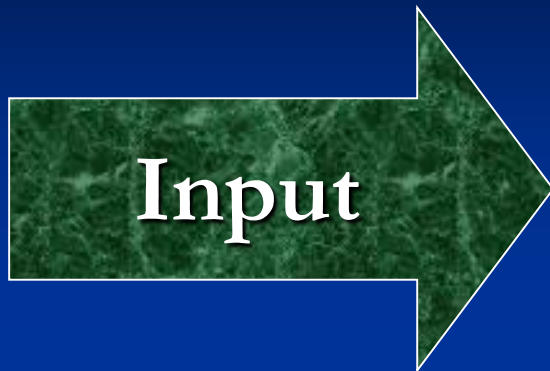
تأکیدات مدیریت عملکرد

1. عمدتاً بر بهبود عملکرد از طریق پرورش منابع انسانی است.
2. بنابراین توجه عمده بر توسعه منابع انسانی است.
3. مدیریت عملکرد رضایت و تأمین نیاز کلیه ذینفعان را مورد توجه قرار می دهد.
4. مدیریت عملکرد تاکید ویژه بر ارتباطات و مشارکت دارد.

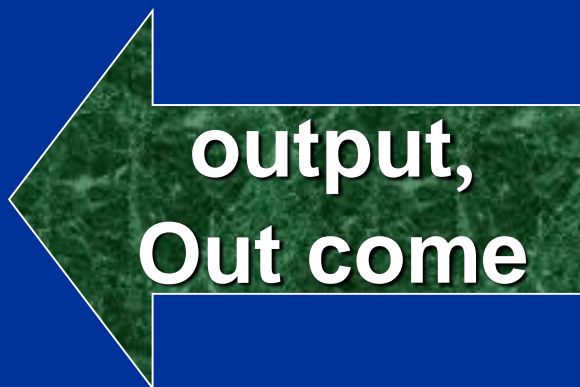
اصول اخلاقی مورد تاکید در مدیریت عملکرد

1. احترام به افراد و توجه به آنها به عنوان یک هدف اصلی و نه وسیله ای برای اهداف دیگر
2. افراد و واحدها که در چارچوب مدیریت عملکرد قرار می گیرند باید نیاز و توجهات یکدیگر را مورد احترام قرار دهند
3. روشها منصفانه باشند به نحوی که باعث محدود کردن امتیاز برای افراد خاص نگردند.
4. شفافیت - افراد که تحت تاثیر اعمال مدیریت عملکرد قرار می گیرند باید به اطلاعاتی که منجر به تصمیم گیری ها می گردد، دسترسی داشته باشند.

شاخص های معرف عملکرد



■ رفتار (Behavior)



■ نتیجه (Result)

مدیریت عملکرد بعنوان یک عامل انسجام در سازمانها

مدیریت عملکرد باید انسجام عملکرد را به دو صورت زیر در سازمان برقرار نماید:

1-انسجام عمودی (Vertical Integration)

این نوع انسجام هم از بالای سازمان به پائین و هم از پائین سازمان به بالا تحقق پیدا می کند.

2-انسجام افقی (Horizontal Integration)

این نوع انسجام عبارت است از هماهنگ کردن استراتژیهای مدیریت عملکرد با سایر استراتژیهای در حوزه مدیریت منابع انسانی.

مدیریت عملکرد بعنوان کانون هماهنگی کلیه اقدامات در مدیریت منابع انسانی



چرخه مدیریت عملکرد

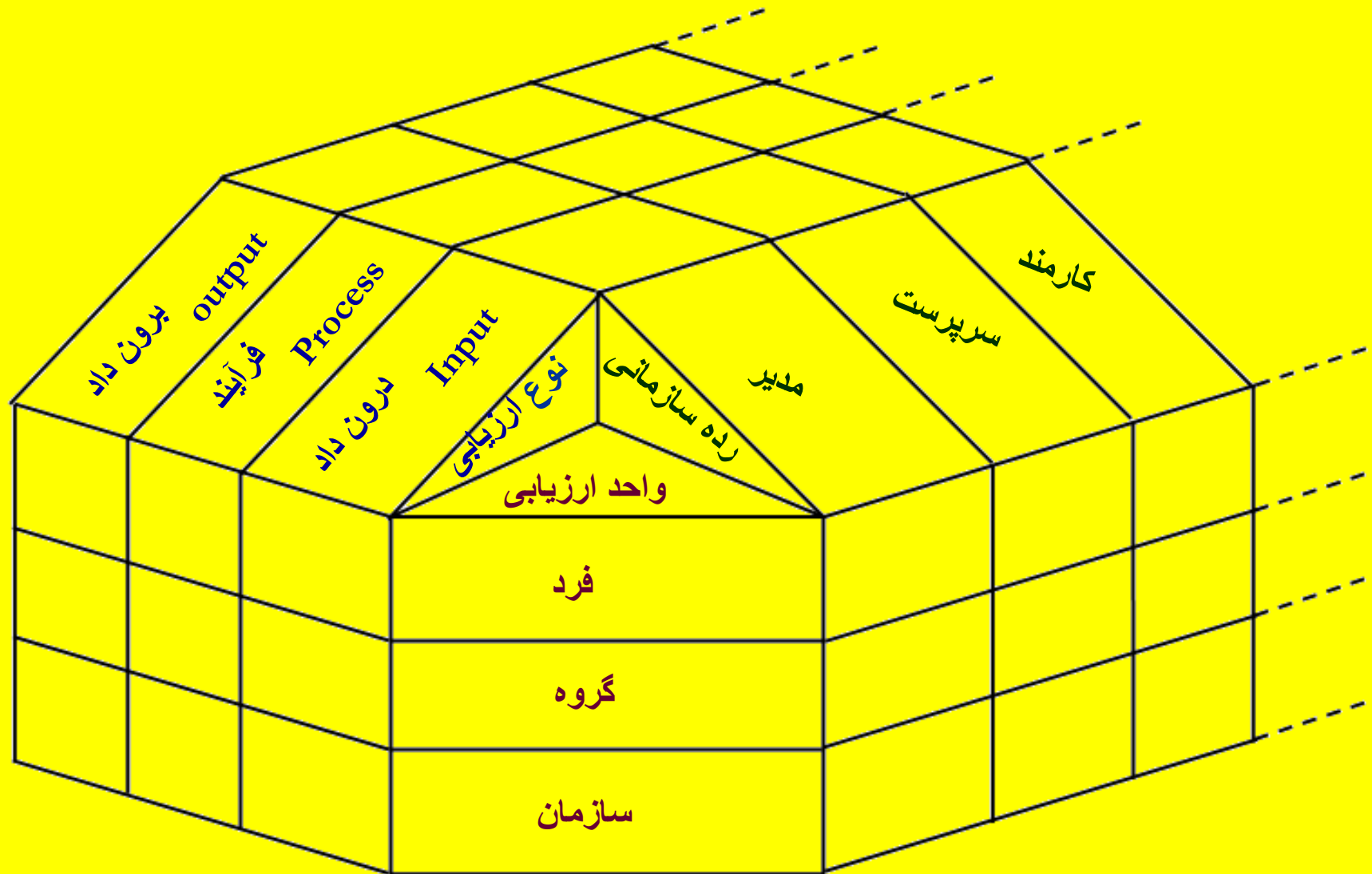


مدل جامع مدیریت عملکرد

■ در اعمال اصول و توجهات ویژه مدیریت عملکرد و رعایت اصول توسعه منابع انسانی در سطوح فرد، گروه و سازمان مدل سه بعدی اسلاید بعد به منظور تعیین معیارهای سنجش مورد پیشنهاد است .

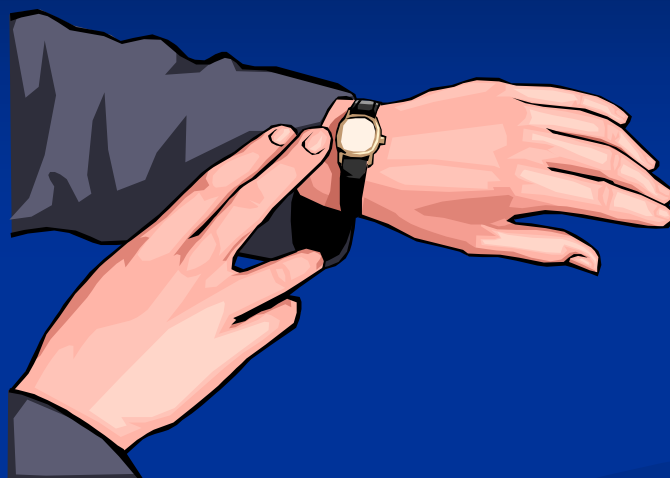
■ در این مدل فرد ، گروه (یا واحد سازمانی) و سازمان با سه شاخص درون دادی (Inputs) ، فرایندی (Process) و برون دادی (Outputs) و برحسب نوع شغل و سمت سازمانی مورد سنجش قرار میگیرند. هدف اصلی این مدل اعمال اصول مدیریت عملکرد است که عمدتاً " به مشارکت و همکاری بین افراد ، واحدها و سازمان تاکید ویژه دارد.

طرح جامع مدیریت عملکرد



خلاصه بحث

■ مدیریت عملکرد جانشین تدبیری قدیمی تر تحت عنوان ارزیابی عملکرد گردیده و آن عبارت است از ممیزی بینش، و توانایی های بالفعل و بالقوه منابع انسانی و پرورش افراد در جهت ایجاد فرهنگ کار تیمی و دستجمعی در راستای استراتژی های سازمان با فلسفه ای که متضمن یکپارچگی سازمانهای بزرگ می گردد.



پایان