

حي
الله الرحمن الرحيم

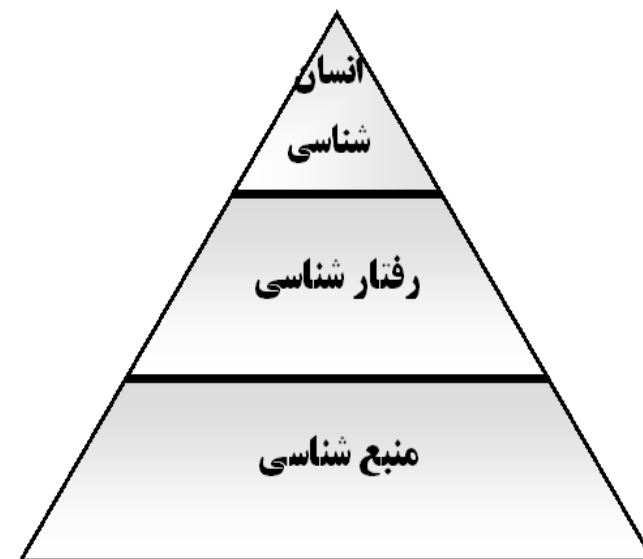
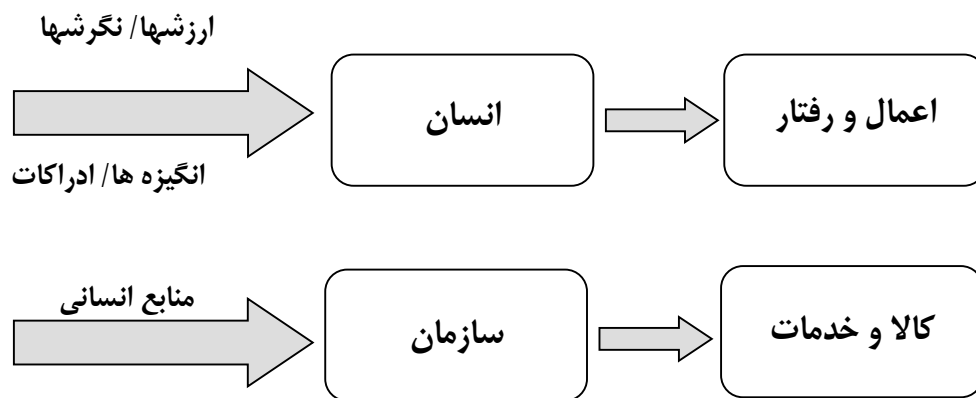
ارزیابی عملکرد؛ هماهنگی استراتژی و عمل

دکتر سید محمد اعرابی

دکتر مرجان فیاضی

مقدمه

سطوح تحقیقات در حوزه انسان



مدیریت منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

(استراتژی منابع انسانی) (استراتژی سازمان)

سطح استراتژیک
(سازمان)

F



I_I

اجرای استراتژیک (I)



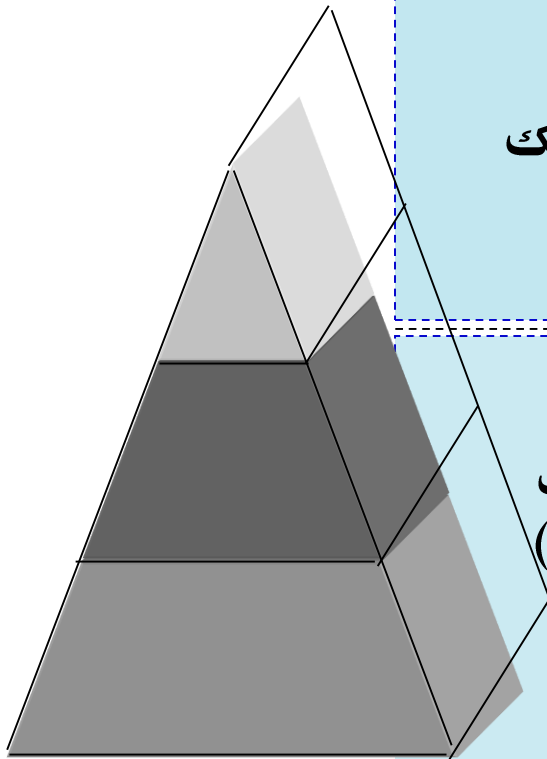
عملیاتی کردن
استراتژی (O)

I_O

(برنامه‌های عملیاتی منابع انسانی)

مدیریت عملیات منابع انسانی

سطح عملیات
(منابع انسانی)



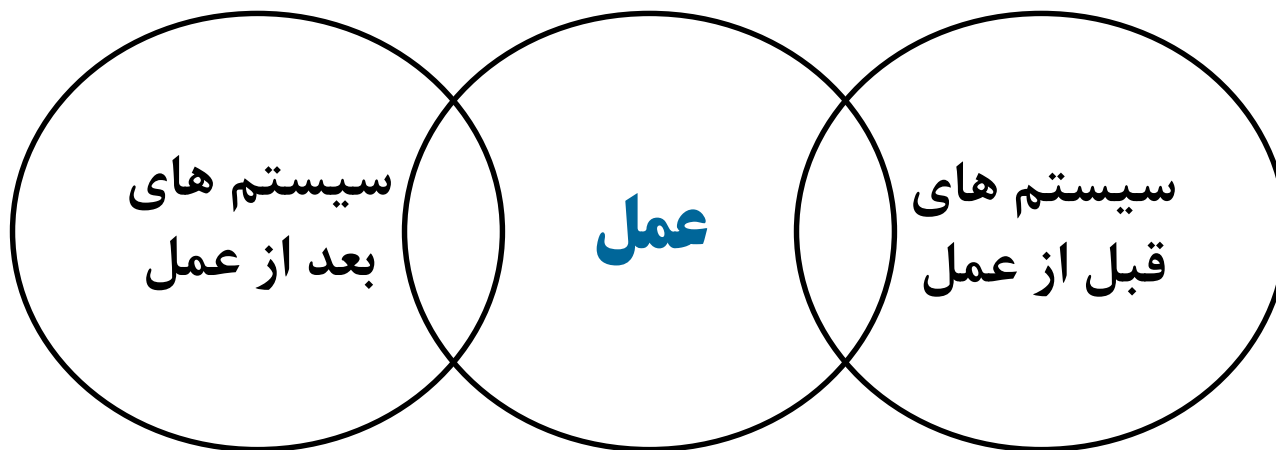
سطوح استراتژیک و عملیاتی در سیستم منابع انسانی

| جبران خدمت و پاداش | ارزیابی عملکرد | آموزش و توسعه | تأمین منابع انسانی | |
|--|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---|
| استراتژی جبران خدمت و پاداش | استراتژی ارزیابی عملکرد | استراتژی آموزش و توسعه | استراتژی تأمین نیرو | سطح استراتژیک (سطح ذهنی / مفهومی) |
| اقدامات عملیاتی جبران خدمت و پاداش | اقدامات عملیاتی ارزیابی عملکرد | اقدامات عملیاتی آموزش و توسعه | اقدامات عملیاتی تأمین نیرو | سطح عملیات (سطح عینی / مصداقی) |

- مدیریت منابع انسانی فرایندی از ورود تا خروج کارکنان را در بر می گیرد
- تجربه کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان می دهد که آنها، عملکرد را به عنوان اساس و محور فعالیت های منابع انسانی خود انتخاب کرده و با استفاده از سیاست پرداخت بر مبنای عملکرد، افزایش بهره وری بالایی را شاهد بوده اند.

- گزارشات سازمان توسعه و همکاری های اقتصادی
- ارزیابی عملکرد، حلقه واسطه زنجیره منابع انسانی به شمار می رود و می تواند فرایندهای قبل از عملکرد را با فرایندهای بعد از عملکرد مرتبط سازد.

ارزیابی عملکرد به عنوان حلقه واسط جهت اثربخشی فعالیت های منابع انسانی



تأمین آموزش و توسعه ارزیابی عملکرد جبران خدمت و پاداش

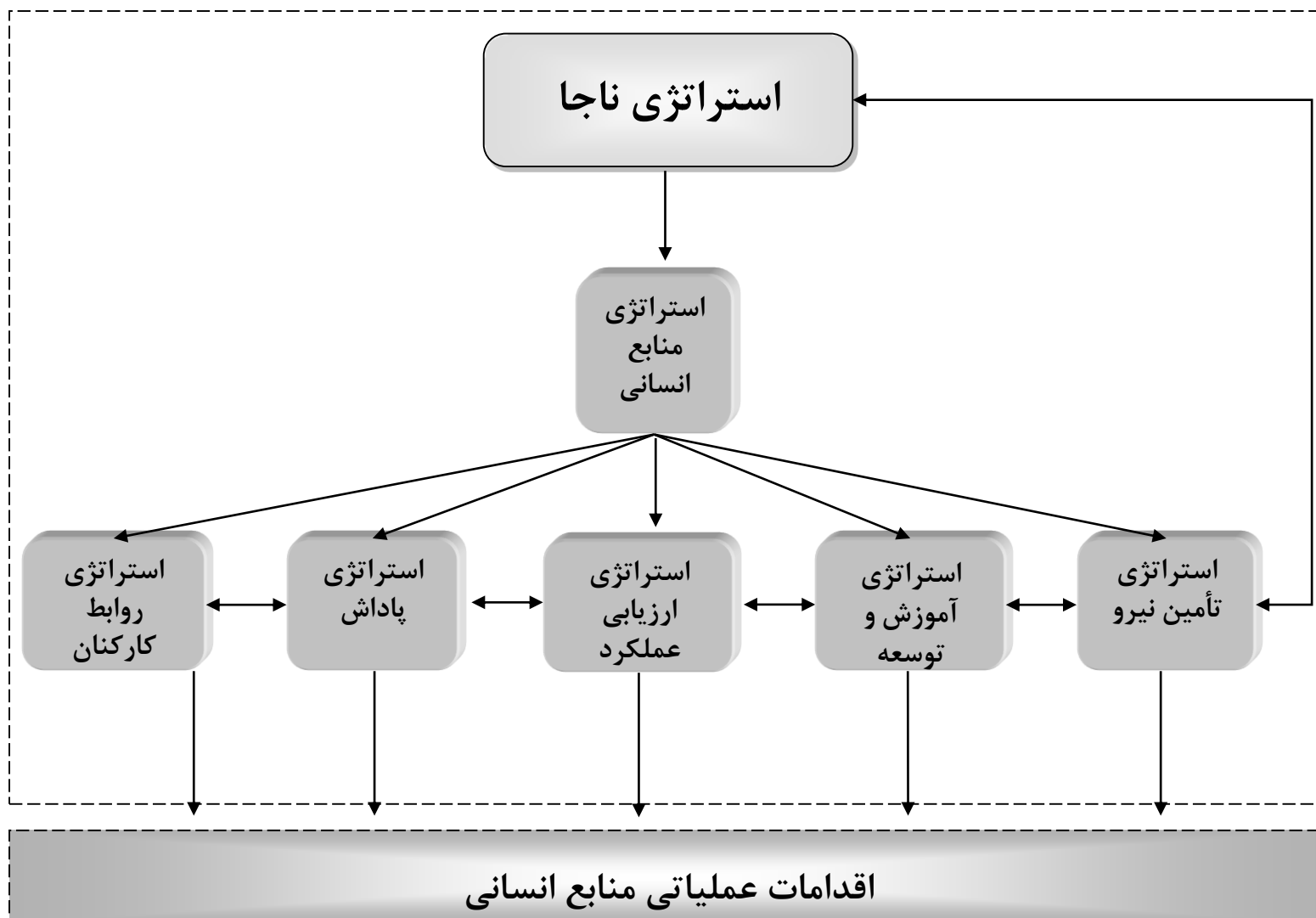


هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد لازم است به سه سؤال اساسی پاسخ داد:

عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کدامند؟

ضریب اهمیت و اولویت بندی این عوامل چگونه است؟

ترکیب بهینه این عوامل چیست؟



استراتژی ارزیابی عملکرد

منطق دسته بندی و گونه شناسی

یک دسته بندی خوب به محقق اجازه می دهد دسته ای از گونه های جامع و حتی قطعی ارائه دهد.

- کاهش پیچیدگی
 - شناسایی شباهت ها و تفاوت ها
 - ارائه لیستی کامل از ابعاد
 - فهرست بندی
 - مقایسه گونه ها
-
- دسته بندی و طبقه بندی می تواند تک بعدی (تنها از یک بعد یا مشخصه برای دسته بندی استفاده کرد) یا چند بعدی باشد. رایج ترین نوع دسته بندی، دسته بندی دو بعدی است که از دو مشخصه مرتبط با هم برای دسته بندی استفاده می کند

الف) نقطه مرجع استراتژیک ۱: جهت گیری بازار کار

| بازار کار خارج | بازار کار داخل |
|---|---|
| استخدام افرادی که مهارت های تخصصی را دارند | استخدام افرادی که در ابتدای مسیر شغلی هستند |
| تمرکز محدود بر سیاست های شرکت | تمرکز شدید بر کارکنان جدید |
| تأکید بر وارد کردن نیروی جدید | تأکید بر ارتقای درون سازمانی |
| فرصت های آموزش محدود | فرصت های آموزش مستمر |
| توسعه مهارت هایی که برای بسیاری از سازمانها ارزشمند است | توسعه مهارت هایی که تنها برای یک سازمان ارزشمند است |
| پذیرش ترک خدمت | جبهه گیری در مقابل ترک خدمت |
| پول، مبنای همکاری کارمند است | وفاداری، اساس همکاری کارمند است |
| وابستگی شدید به حرفه | وابستگی شدید به سازمان |

(ب) نقطه مرجع استراتژیک ۲: جهت گیری استراتژیک

| استراتژی تمایز | استراتژی رهبری هزینه |
|---|--|
| تأکید بر مشارکت افراد | تأکید بر مشارکت گروه : |
| تمرکز بر نتایج، پیامدها و بازده | تمرکز بر بهبود فرایندها |
| توسعه مهارت های تخصصی کارکنان | توسعه مهارت های عمومی کارکنان : |
| رقابت نسبی بین کارکنان | همکاری میان کارکنان |
| فرهنگ خلاقیت | فرهنگ کارایی |
| وظایف کاری منعطف | وظایف کاملاً از پیش تعریف شده |
| استفاده اندک از قوانین و رویه مگر در شرایط استثنایی | قوانین و رویه ها برای استاندارد کردن کارها |

استراتژی ارزیابی عملکرد

هزینه

جهت گیری استراتژیک

نمایز

استراتژی همه جانبه

استفاده گسترده از ارزیابی
۳۶۰ درجه، سیستم شایستگی
محور، مقایسه با سایر افراد

.....
متخصص متعهد

استراتژی انگیزشی

استفاده متوسط از ارزیابی ۳۶۰
درجه، سیستم شایستگی محور
مقایسه با سایر افراد

.....
برون سپاری

استراتژی استاندارد سازی

استفاده محدود از ارزیابی ۳۶۰
درجه، سیستم تساوی محور
مقایسه با استاندارد

.....
سرباز وفادار

استراتژی همانند سازی

ارزیابی مبتنی بر نظر
سرپرست، سیستم تساوی
محور، مقایسه با استاندارد

.....
نیروی قراردادی

داخل

خارج

جهت گیری بازار کار

عناصر زیر سیستم ارزیابی عملکرد

| نحوه ارزیابی | | زمان بندی ارزیابی | | نسبی و مطلق بودن | | فردی یا جمعی | |
|--------------|-------------|-------------------|-----------|------------------|-----------|--------------------------------------|------|
| ذهنی | عینی و ذهنی | بلندمدت | کوتاه مدت | بلندمدت | کوتاه مدت | فردی بیشتر گروهی | فردی |
| عینی | عینی و ذهنی | بلندمدت | مختلط | بلندمدت | مختلط | غیر فردی مقداری واحد یا سازمان | فردی |

استراتژی استانداردسازی

▶ استراتژی استانداردسازی:

با تمرکز بر رعایت رویه ها و شاخص های مشخص، بالندگی بلندمدت کارکنان را تشویق و وفاداری را افزایش می دهد. در این استراتژی، ارزیابی عملکرد بر مبنای داده های بدون ابهام و عینی انجام می شود و شاخص ها و استانداردهای مطلق، مورد استفاده قرار می گیرند. علاوه بر این، از آنجا که کنترل شدید (کنترل فرایند) در این استراتژی انجام می شود، از معیارها و شاخص های رفتاری برای ارزیابی عملکرد استفاده می شود. معیارهای رفتاری، بیشتر بر اقدامات و کنش های کارکنان متمرکز است.

استراتژی همانندسازی

▶ در سازمان های دارای استراتژی نیروی قراردادی، شناسایی کارکنانی که بالاترین عملکرد را دارند، اهمیتی ندارد، چرا که این افراد نمی خواهند مدت زمان طولانی در سازمان باقی بمانند. علاوه بر این، قرار دادن کارکنان در طبقات عملکردی متفاوت، دشوار و زمان بر است. بنابراین، در این سازمان ها، تنها چیزی که اهمیت دارد این است که کارکنان انتظارات و استانداردهای موردنظر را (طبق قرارداد منعقد شده) برآورده کنند. در این استراتژی، عملکرد کارکنان به وسیله سرپرستان مورد ارزیابی قرار می گیرد و معیار سنجش، خواسته ها و تقاضاهای کارفرماست. شاخص های عینی و ذهنی و معیارهای رفتاری، فرایند کلی کار افراد را ارزیابی می کنند. در این شیوه نیز، سیستم تساوی محوری حاکم است و مبنای ارزیابی، خود فرد است و ارزیاب می تواند نمره ارزیابی کارکنان را در هر طیفی قرار دهد.

استراتژی همه جانبه

► در سازمان های دارای استراتژی متخصص متعهد، ارتقاء و پیشرفت مستلزم عملکرد بهتر و کسب نتایج مطلوب تر از دیگران است. بنابراین، استراتژی همه جانبه می تواند به این سازمان ها کمک کند تا متخصصان متعهد را به گونه ای مؤثر ارزیابی و به بهبود عملکرد تشویق کنند. در این استراتژی، ارزیابی عملکرد باید به گونه ای انجام شود که موجب تقویت انعطاف پذیری سازمان شده و فرهنگ خلاقیت و تشریک مساعی را تقویت نماید. نتایج بلندمدت، مبنای اصلی ارزیابی تلقی می شود و ارزیابی کاملاً شیوه ای شایستگی محور دارد. علاوه بر این، از آنجا که کنترل منعطف (کنترل نتیجه) در این استراتژی انجام می شود، از معیارها و شاخص های پیامدی برای ارزیابی عملکرد استفاده می شود. معیارهای پیامدی، نتایج نهایی را ارزیابی می کنند.

استراتژی انگیزشی

► در استراتژی برون سپاری، ارائه خدمات متمایز و استثنایی، کلید موفقیت محسوب می شود، بنابراین، کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند شناسایی و به ترک سازمان ترغیب می شوند تا سازمان بتواند افرادی با توانایی و انگیزه بیشتر را جذب کند. در این روش، کارکنان با یکدیگر مقایسه می شوند و موفقیت در شغل نه تنها مستلزم رعایت استانداردهای خاصی است، بلکه آنها باید تلاش کنند تا حد امکان بهتر از دیگران باشند. استفاده از هر دو معیار عینی و ذهنی، تأکید بر ارزیابی های کوتاه مدت، مبنای ارزیابی فرد محور و استفاده از توزیع اجباری (ارزیاب باید نمره ارزیابی تمام افراد را در یک دامنه مشخص قرار دهد) از جمله ویژگی های دیگر این استراتژی است. علاوه بر این، به دلیل کنترل منعطف (کنترل نتیجه)، معیارهای ارزیابی کاملاً پیامدی است و نتیجه فعالیت کارمند را مورد توجه قرار می دهد.

جمع بندی

استراتژی ناجا

| | |
|--------|---------------|
| مهاجمی | محافظة کارانه |
| رقابتي | تدافعي |



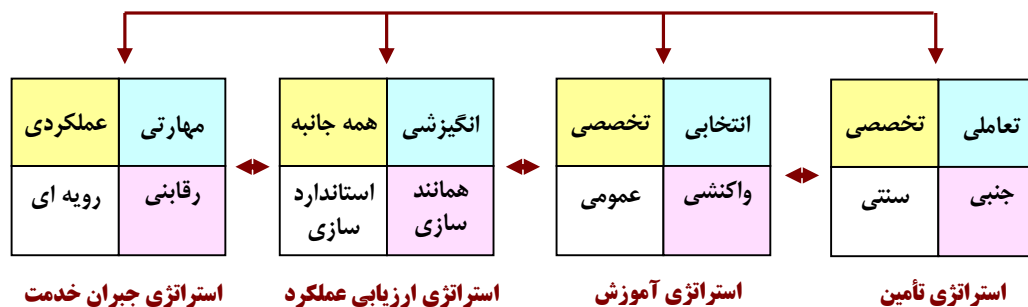
استراتژی مالی
تحقیقات و ...



| | |
|--------------|----------------|
| متخصص | برون سپاری |
| سرباز وفادار | نیروی قراردادی |

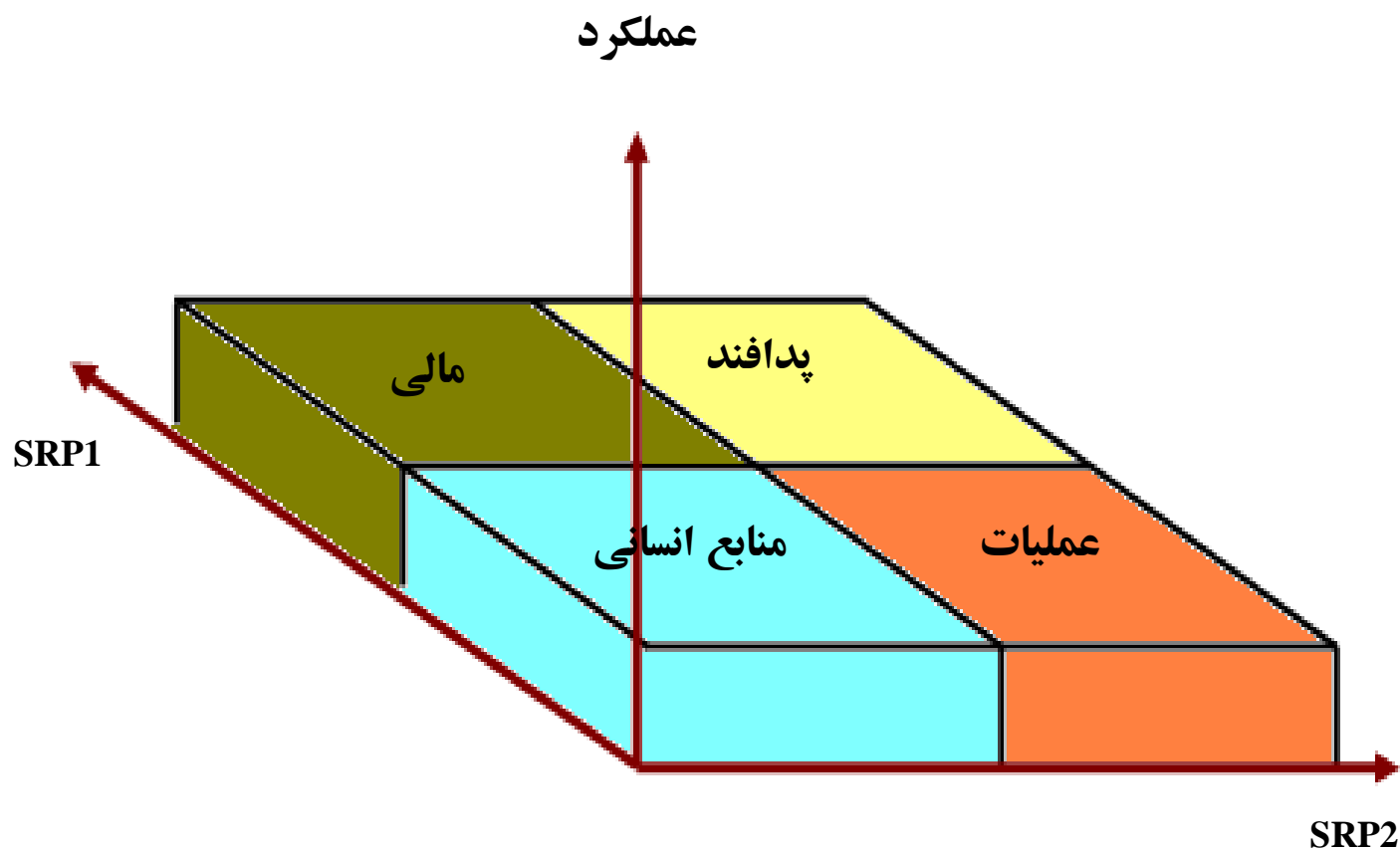


استراتژی عملیات
پدافند و ...

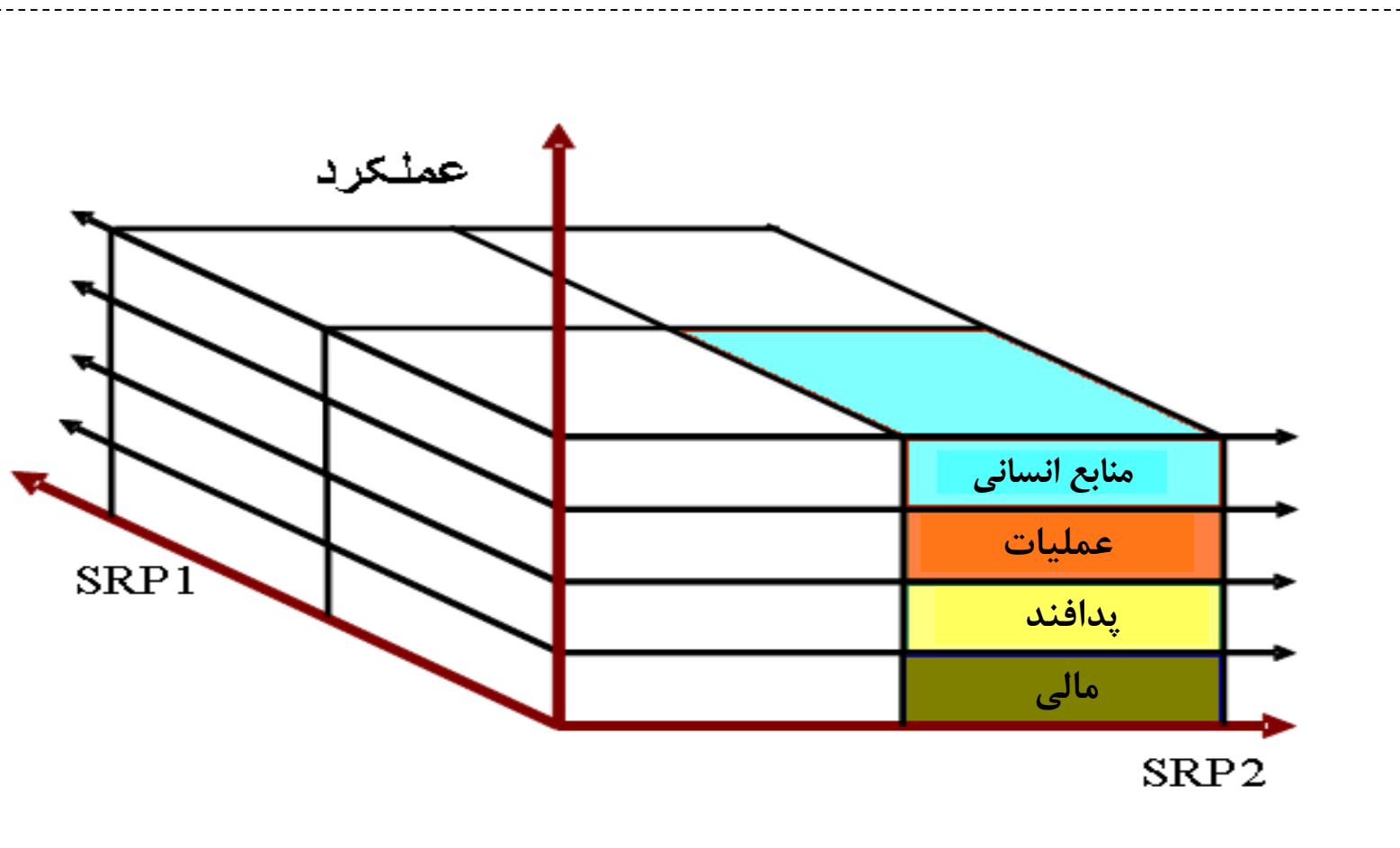


عملیات منابع انسانی

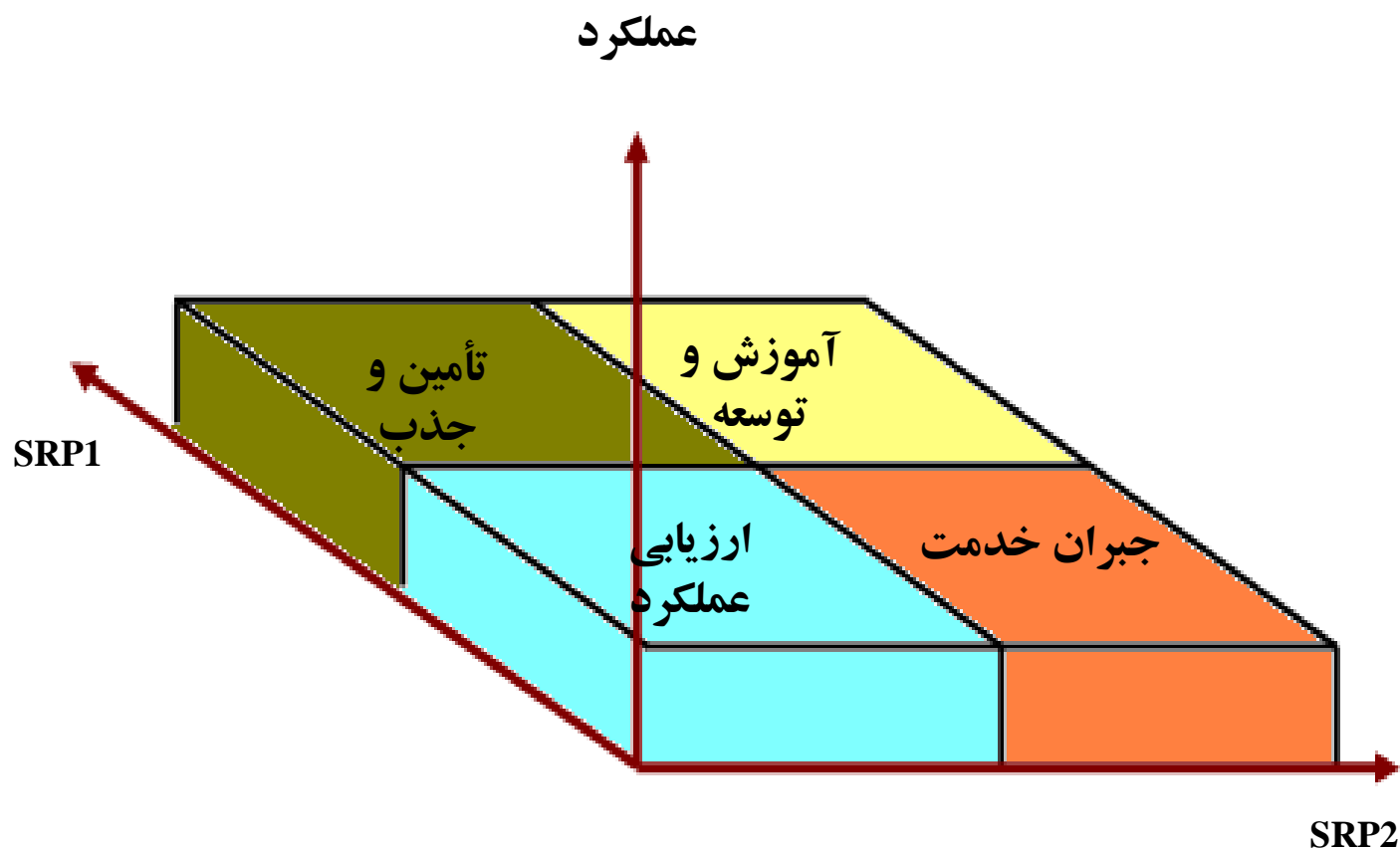
عملکرد پیش از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ



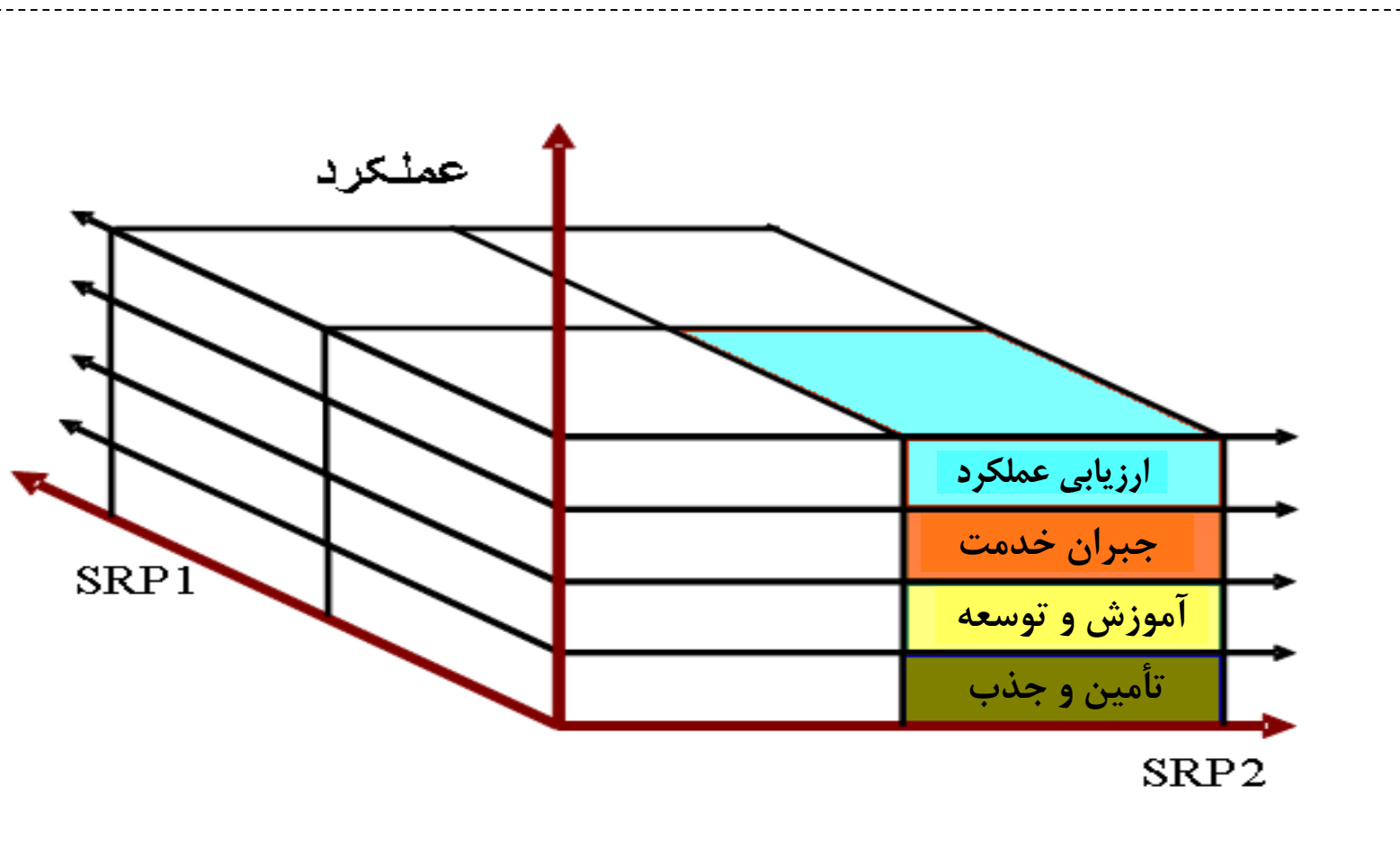
عملکرد پس از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ



عملکرد پیش از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ



عملکرد پس از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ



توجه شما
باتشکر از