

الحمد لله

مدیریت عملکرد

تدبیری موثر در مدیریت استراتژیک منابع انسانی

«پیش‌گیری مقدم بر درمان»

ناصر میرسپاسی

بخشی از انتقادات وارد بر ارزیابی عملکرد

1. ارزیابی یک روش کنترل به روش متداول در نظام بوروکراتیک است.
2. ارزیابی یک نظام تا بعیت اجباری را دیکته می کند.
3. ارزیابی قدرت را تقویت می کند و وابستگی را به دنبال دارد.
4. ارزیابی معرف آن است که پاداش و ترفیع فقط در دست مدیرمستقیم است.
5. هدف ارزیابی پذیرش کامل بالادست است.

۶. ارزیابی بعنوان یک خط فرماندهی از بالا به پائین است و فرصت تکرار در تصمیم گیریها را نمی دهد.
۷. ارزیابی یک روش ذهنی است.
۸. ارزیابی تأکید بر عملکرد گذشته دارد و به ایجاد فرصت های آینده نمی پردازد.
۹. ارزیابی به ظاهر تقویت کننده شایستگیست ولی عملاً مایوس کننده است.

خلاصه اینکه

با اینکه ایجاد و اجرای منظم ارزیابی عملکرد که معمولاً سالیانه انجام می شود از نبودن آن بهتر است ولی با توجه به گذشته نگری آن و دادن ریش و قیچی بدست مدیر یا سرپرست مستقیم و با توجه به نقاط ضعفی که در آن وجود دارد، هدف اصلی، که پرورش توانمندیهای افراد در سازمان است عملاً اتفاق نمی افتد و خواه ناخواه فضائی تملق گرا را بوجود می آورد و برای حفظ موقعیت و شغل و حتی ارتقاء به مشاغل بالاتر امتیاز دهند مورد تکریم قرار می گیرد.



ملاک شایستگی؟

روش های متداول ارزیابی عملکرد

Ranking System	روش درجه بندی ترتیبی
Man to man Comparison	روش مقایسه فرد به فرد
Graphical Scal	روش مقیاسی
Forced Distribution	روش توزیع اجباری
Forced Choice	روش انتخاب اجباری
Critical Incident	روش وقایع حساس
Check List	روش فرم ارزیابی
Management By Objective	روش تجزیه و تحلیل عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف
Interview	روش بررسی داخلی (مصاحبه)
Free Form Essay	روش تشریحی
Group Assesment	روش ارزیابی گروهی (که معمولاً انجام نمی گیرد)



مدیریت عملکرد

«تدبیری سازنده تر از ارزیابی عملکرد»



تعاریفی از مدیریت عملکرد

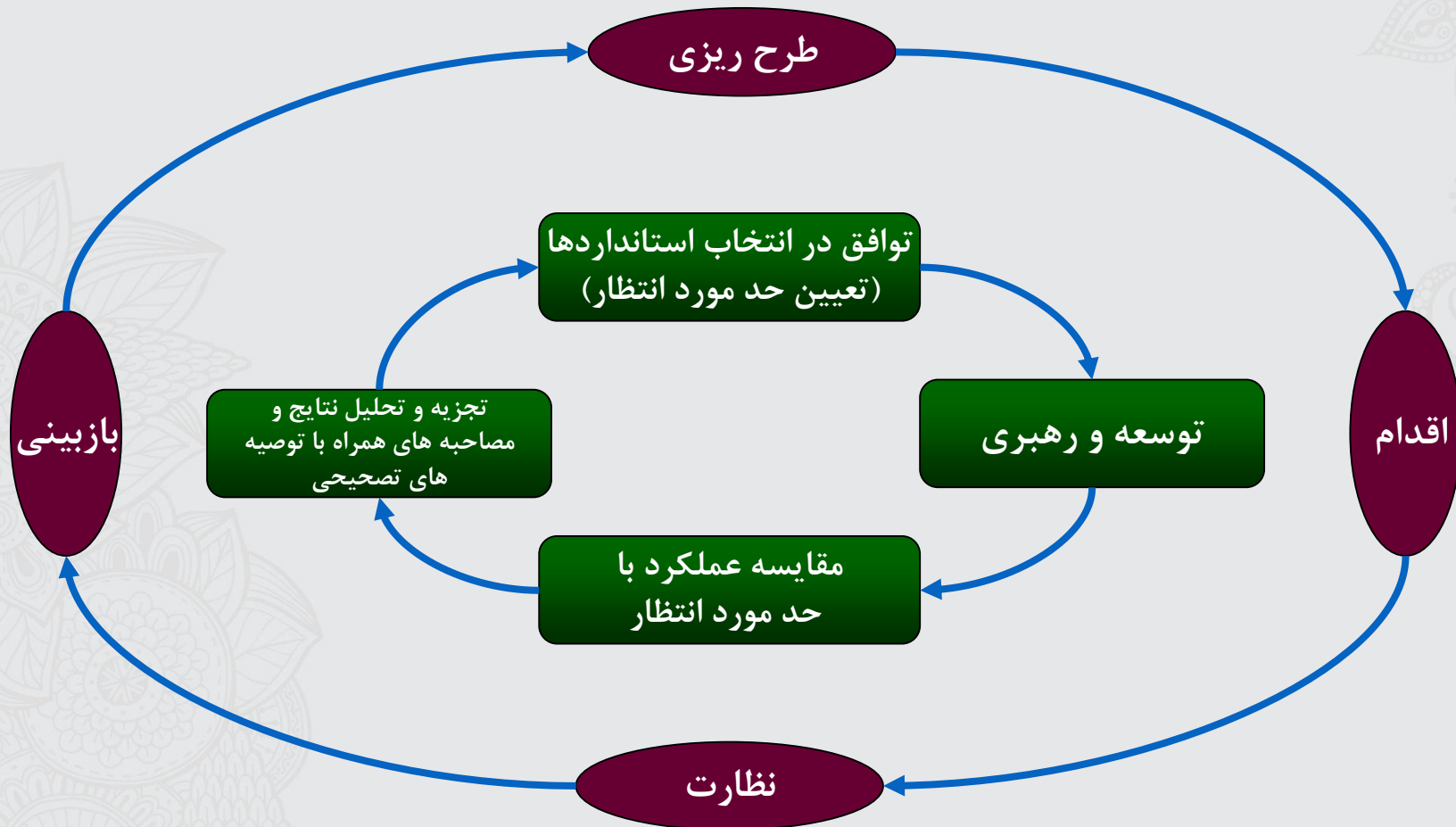
۱- مدیریت عملکرد عبارت است از یک فرآیند آینده نگر و استراتژیک که منجر به بهبود مستمر افراد در سازمانها و توفیق بهتر سازمانها در انجام مأموریتشان می گردد.

۲- مدیریت عملکرد فرآیند سیستماتیکی است که بر ارتقاء کیفیت در: طرح ریزی اقدامات و وظایفی که در هر شغل، واحدهای سازمانی و کل سازمان انجام می شود تاکید دارد و در این راستا نقش مربی گری مدیران و سرپرستان را بیش از نقش کنترل و نظارت مورد توجه قرار می دهد.

ویژگی های مدیریت عملکرد

از آنجا که مدیریت عملکرد در یک چرخه بهسازی تدریجی ،
مشارکتی، آینده جوئی و تعالی اعمال می شود، میتوان آنرا در
یک نمودار سیستمی و متعامل بصورت زیر مطرح نمود.

مدیریت عملکرد در راستای پرورش راهبردی منابع انسانی



مدیریت عملکرد به این علت یکپارچه تلقی می شود که:

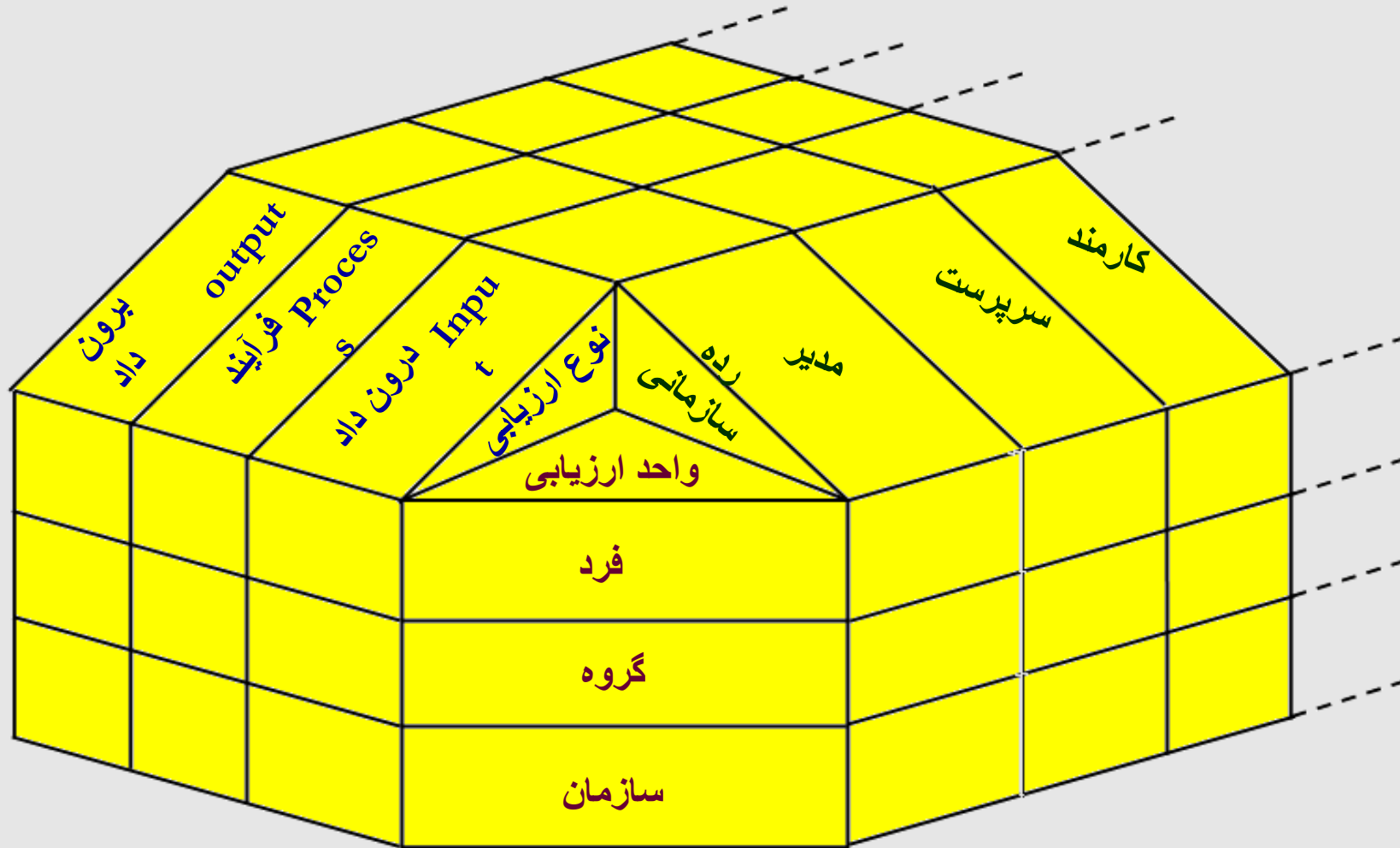
۱- بطور عمودی یکپارچه سازی و همسوسازی سازمان، تیم های کاری و تک تک افراد سازمان را سبب می گردد.

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 و حتی جبران خدمات افراد، را همسو می نماید.

طرح جامع مدیریت عملکرد

در راستای اندیشه مطرح شده برای جایگزین ساختن مدیریت عملکرد بجای ارزیابی عملکرد که مسلماً یک ابزار اصلی آن ارزیابی خواهد بود . مدل سه وجهی زیر بعنوان طرح جامع مدیریت عملکرد توصیه می شود.

طرح جامع مدیریت عملکرد



مراحل استقرار نظام مدیریت عملکرد

استقرار مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد به شرح مراحل هشتگانه
زیر قابل طرح است:



۱ - بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد:

- وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان
- وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد در سازمان
- حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد
- برقراری ارتباط بین نظام مدیریت عملکرد و نظام ارتقاء و ترفیع
- پذیرفتن این اصل که مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان را نمی توان یکجا حل کند .

۲ - انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان:

برای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیربنای کار مورد نیاز است. در این راستا برای انتخاب مدل مناسب عملکرد برای هر سازمان لازم است. مدل های موجود مورد بررسی قرار گرفته و متناسب با شرایط فرهنگی، تولیدی، نیروی انسانی و... سازمان، مدلی مناسبی انتخاب و معرفی گردد.



۳ - بومی سازی مدل مدیریت عملکرد در سازمان:

منظور از بومی کردن مدل این است که ابعاد مدل با شرایط مختلف انسانی، فرهنگی، و... در سازمان سازگار شده و سازمان آن را بپذیرد. برای بومی کردن مدل مراحل زیر بایستی طی شود:

الف - توجیه مقدماتی نظام مدیریت عملکرد

ب - نظرخواهی در مورد کلیات طرح مدیریت عملکرد



۴ - پیاده سازی:

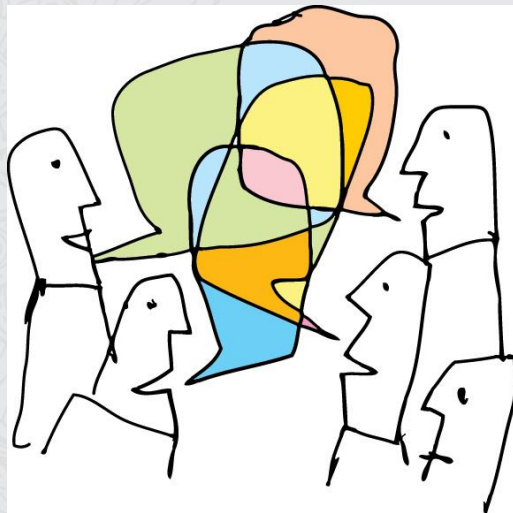
مرحله طراحی نیاز به بررسی دقیق و همه جانبه کارشناسی دارد که بتوان اطلاعات و داده های جمع آوری شده را خوب پردازش کرد و آنها را با همدیگر ترکیب و به نحو مطلوبی از آنها ایده گرفت:



- الف - طراحی فرم های ارزیابی عملکرد
- ب - طراحی و تعیین امتیازات
- ج - طراحی گردشکار اجرایی
- د - مکانیزه کردن نظام مدیریت عملکرد

۵ - فرهنگ سازی:

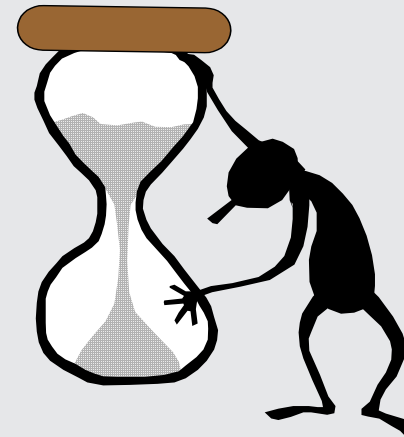
مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می شود. در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است:



- الف - آموزش های توجیهی
- ب - تهیه بروشورهای راهنما
- ج - حمایت و تاکید مدیریت ارشد سازمان
- د - اصلاح ساختار مشاغل در صورت لزوم

۶ - اجرای آزمایشی :

نظام مدیریت عملکرد بایستی قبل از اجرای رسمی به صورت آزمایشی و نیمه رسمی اجرا و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی در فرآیندهای سیستم مدیریت منابع انسانی سازمان قرار گیرد.





۷ - بکارگیری نتایج مدیریت عملکرد:

آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می دهد بکارگیری نتایج حاصل از آن است. برای این اساس، مدیران و دست اندرکاران سازمانها می توانند از نتایج و دستاوردهای مدیریت عملکرد در حوزه های زیر بهره برداری کنند:

پرورش منابع انسانی از طریق شناخت نقاط ضعف و نارسائیها و تبدیل آنها به نقاط قوت

- تعیین نیازهای آموزشی و یا اصلاح استانداردهای آموزشی
- ایجاد ذهنیت و فلسفه همکاری جمعی
- ایجاد بستر کار گروهی و مشارکت عملی در سازمان
- بهبود و مؤثر سازی منابع انسانی در اجرای مأموریت های سازمانی



۸ - بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمانهاست که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند پویاماندن است. براین اساس، در درون نظام مدیریت عملکرد لازم است مکانیزمی طراحی شود که به صورت فرآیندی و دائمی نقاط ضعف و نارسائیهای نظام مدیریت عملکرد را شناسایی و نسبت به رفع آنان گام بردارد، پویا نگهداشتن نظام مدیریت عملکرد با مکانیسم های زیر امکان پذیر می شود.

- نظرخواهی منظم و در فاصله های زمانی مشخص از وضعیت نظام مدیریت عملکرد
- انجام به موقع و جدی ارزیابی عملکرد در سازمان
- به روز کردن عوامل و مولفه های ارزیابی عملکرد متناسب با شرایط جدید سازمان
- حاکم کردن ارزیابی چند جانبه



مؤسسه تمدن سازمان میرپاسی

از توجه شما سپاسگزاریم

