

به نام نزدان دانا

# مدیریت عملکرد

موسسه تحقیقات صنعتی ایران

مدرس: مهرداد صمدی

۱۴۰۲



# تعریف شرکت یا سازمان؟

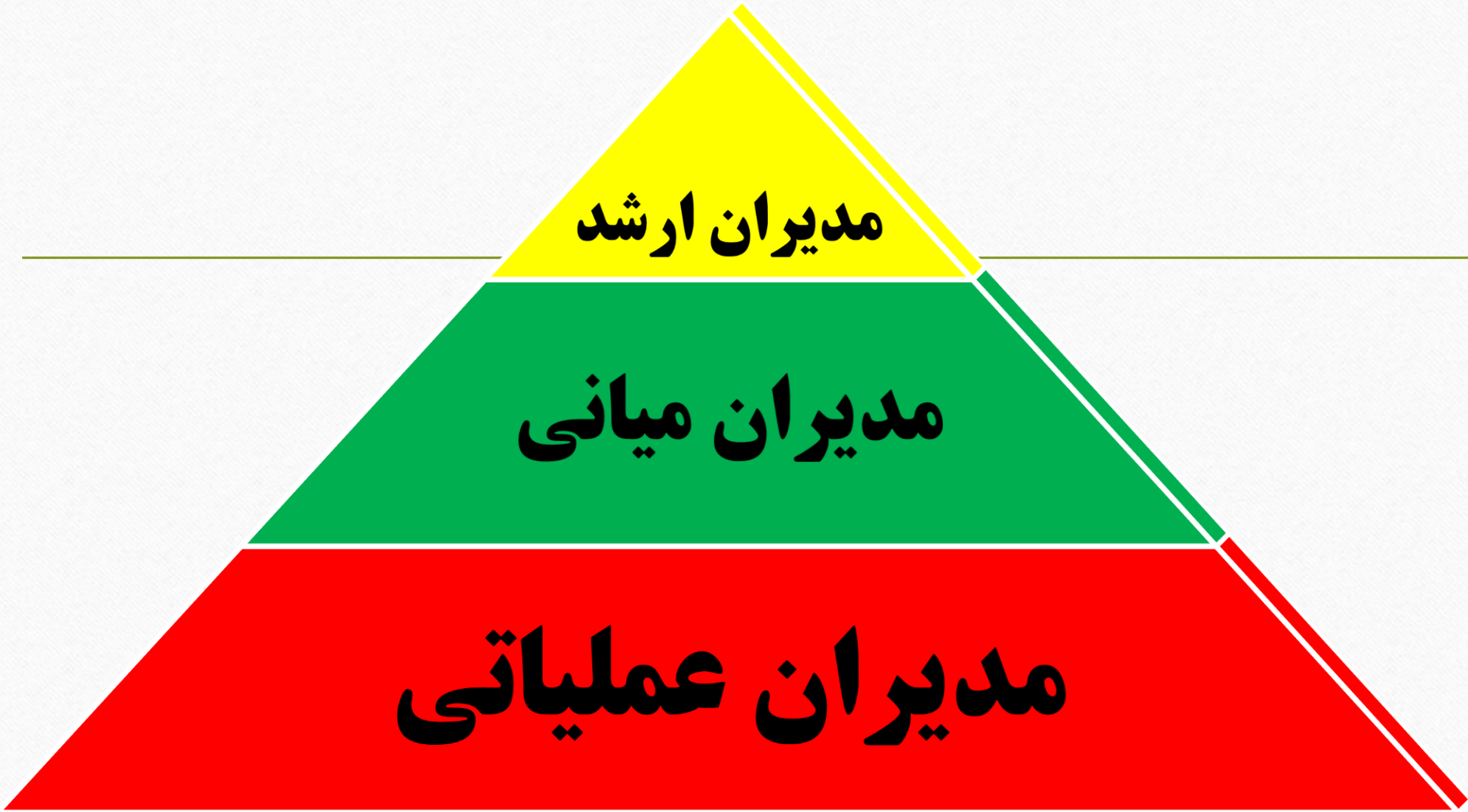


- یک مجموعه از اعضا در راستای یک هدف
- یک سیستم
- یک گروه
- یک بنگاه اقتصادی یا غیر انتفاعی در راستای یک هدف
- مجموعه ای که منافع مشترک دارند
- مجموعه ای متشکل از منابع مختلف که در راستای یک هدف به کار گرفته میشود

# نقش سرپرست در سازمانی؟

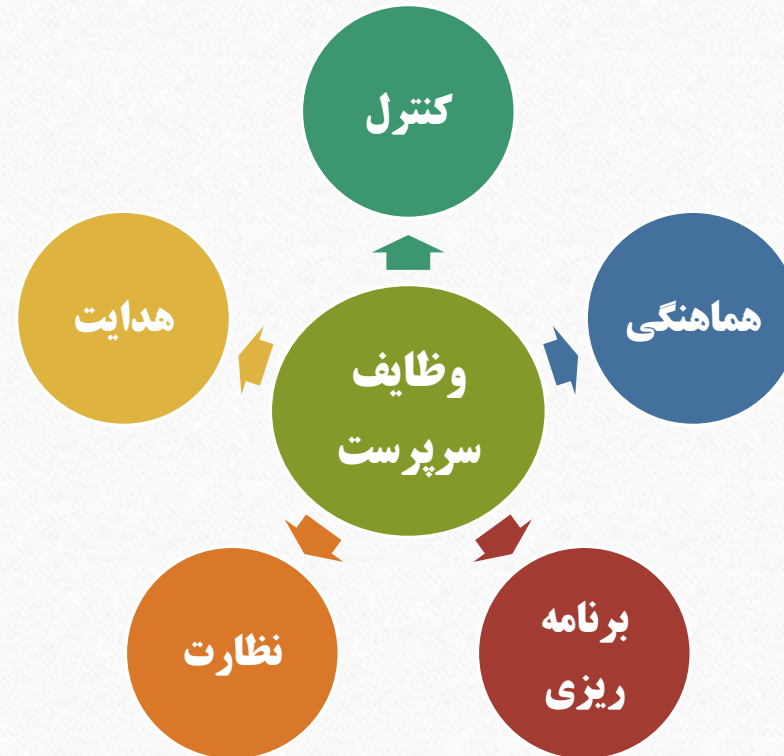


- هدایت و کنترل گروهی از پرسنل
- فعالیت در راستای هدفهای سازمان
- حفظ منافع پرسنل و سازمان
- برقراری رابطه بین مدیران بالادست با کارکنان زیر دست
- انتقال اهداف و دستورات از مدیران ارشد به کارکنان





# وظایف یک سرپرست؟







BRAKE



ESP  
BAS



# تعریف عملکرد؟

---

- رفتار کاری افراد
- نتیجه کار کارکنان
- خروجی فعالیتهای کارکنان
- تاثیر کار کارکنان روی سایر قسمتهای سازمان

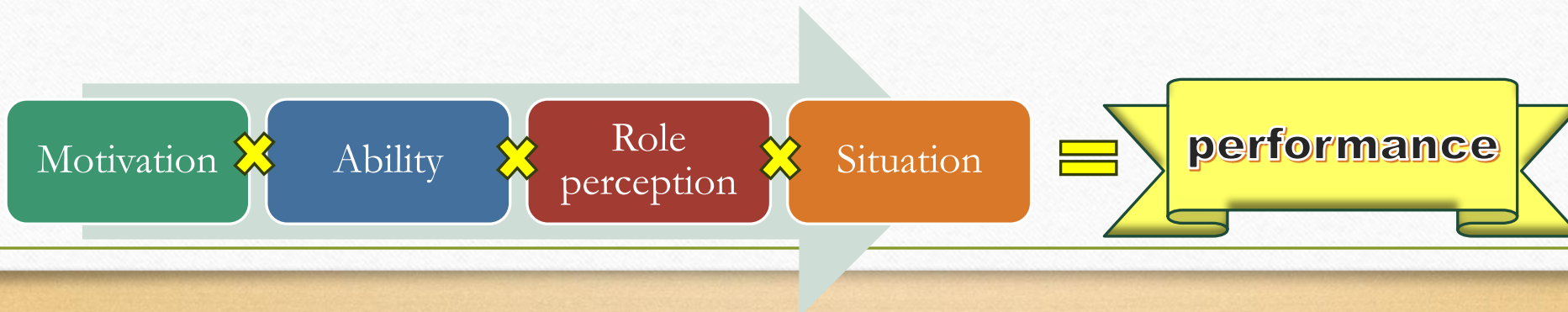


# تعريف عملکرد؟

**performance**

- Motivation
- Ability
- Role perception
- Situation

**MARS**



# اندازه گیری عملکرد چیست؟

- منظور از **ارزیابی عملکرد** ، فرآیندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی ، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد .
- تبدیل کار کارکنان به یک اطلاعات قابل اندازه گیری و مقایسه در یک بازه زمانی مشخص.





# هدف از ارزیابی عملکرد چیست؟



- هدف نهائی از ارزیابی عملکرد ، افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف .

# کاربردهای ارزیابی عملکرد؟



- شناسایی کارکنان توانمند
- شناسایی کارکنان ضعیف
- ایجاد انگیزه برای بهبود کارکنان
- جهت گیری آموزش های سازمانی
- امکان جانشینی و انتصاب افراد شایسته
- شناسایی نقاط ضعف و نقاط قابل بهبود سازمان



# انواع روشهای ارزیابی عملکرد



- روش رتبه بندی ترتیبی ranking system
- روش مقیاسهای رتبه ای رفتاری
- روش درجه بندی
- روش توزیع اجباری
- روش وقایع حساس
- روش ارزیابی ۳۶۰ درجه
- روش MBO (مدیریت مبتنی برهدف)

## انواع روشهای ارزیابی عملکرد

# روش رتبه بندی ترتیبی Ranking system

در این روش تمام افراد ارزیابی شونده در یک گروه با هم مقایسه میشوند و فهرستی از رتبه ترتیبی این افراد توسط سرپرست تهیه میشود.

### مزایا:

- سرعت،
- سهولت،
- عدم نیاز به آموزش،
- الگو قرار گرفتن بهترین افراد

### معایب:

- قضاوت ذهنی،
- واضح نبودن ملاک های ارزیابی،
- وابستگی کیفیت بهره وری به فرد الگو،
- هدف نامعلوم،
- مشخص نبودن فاصله افراد و ...





# روش مقیاسهای رتبه ای رفتاری BARS

## behaviorally anchored rating scales

در این روش برای هر رفتار رتبه هایی برای اندازه گیری تعیین میشود و سپس برای هر رتبه یک مصداق رفتاری قابل مشاهده تعریف میشود.

### مزایا:

- شاخص های قابل مشاهده و واضح،
- وجود راهنما برای افراد در خصوص اهداف رفتاری،
- سهولت ارزیابی برای ارزیابان

### معایب:

- پیچیدگی و زمان بر بودن تعریف مصداقها،
- عدم توجه به شایستگی های دانشی و نگرشی،
- عدم توجه به دستیابی به نتایج و اهداف کمی،
- فقط قابل استفاده در رفتارهای قابل مشاهده

## انواع روشهای ارزیابی عملکرد

# روش درجه بندی Grading system

در این روش از ارزیابی خواسته میشود که به رفتارها یا شایستگی های از پیش تعیین شده، در یک بازه مشخص (مثلا طیف پنج رتبه ای لیکرت از عالی، خوب، متوسط، ضعیف، خیلی ضعیف) نمره دهی کند.

### مزایا:

- سادگی و سرعت ارزیابی،
- معیارها تا حدی مشخص،
- قابلیت ارائه به چند ارزیابی برای ارزیابی هر فرد برای تجمیع نظرات،
- تبدیل مقیاسهای کیفی به کمی،
- امکان مقایسه تغییرات فرد در طول دو یا چند دوره ارزیابی

### معایب:

- امکان اعمال نظر شخصی ارزیاب،
- عدم در نظر گرفتن نتایج کمی،
- عدم وجود مصداق دقیق برای سنجش درجه ها،
- گرایش ارزیاب به حد وسط





# روش توزیع اجباری Forced distribution

- در این روش از ارزیاب خواسته میشود که نفرات مورد ارزیابی را در قالب یک توزیع نرمال رتبه بندی نماید. برای مثال فقط ۱۰٪ از افراد بتوانند در سطح عالی قرار گرفته و حداکثر ۷۰٪ افراد بالاتر از سطح متوسط باشند.

## مزایا:

- جلوگیری از برخی انحراف های ارزیابان (سختگیری یا سهل گیری بیش از حد)
- یک سان سازی میانگین نمرات ارزیابی در سازمان برای مقایسه افراد در سطح کل سازمان

## معایب:

- در نظر نگرفتن موارد استثنا که در واقع خارج از نمودار است.

# روش وقایع حساس

- در این روش دستاوردهای خاص افراد یا اشتباهات ویژه آنها در طول دوره ارزیابی در نظر گرفته میشود. و بر اساس آن افراد ارزیابی میشوند.
- این روش معمولاً به عنوان یک روش مکمل سایر روشهای ارزیابی استفاده میشود.
- **مزایا:**
  - در نظر گرفتن درآمد و هزینه عملکرد هر فرد
  - دیده شدن توانایی ها یا نکات برجسته رفتار فرد.
- **معایب:**
  - سایه انداختن رفتارهای نادر بر کل عملکرد



# روش ارزیابی ۳۶۰ درجه

• در این روش از ذینفعان مختلف که از زوایای متفاوت با ارزیابی شونده در ارتباط هستند و خود فرد، خواسته میشود ارزیابی شونده را مورد سنجش قرار دهند. به طور معمول خود فرد، مافوق مستقیم، یک مقام بالاتر از مافوق، همکاران، افراد تحت نظارت وی، و حتی گاهی ارباب رجوع یا سایر همکاران مرتبط میتوانند جزو ارزیابان باشند.



### مزایا:

• کاهش خطاهای سوگیری به علت تعدد ارزیابی،

### معایب:

• تنها برای شایستگی های رفتاری قابل استفاده است،

• زمان و هزینه نسبتاً زیاد

## انواع روشهای ارزیابی عملکرد

# روش MBO (مدیریت مبتنی بر هدف)

- در این روش باید اهداف عملکردی هر فرد در راستای اهداف سازمان تعیین شود و مقدار کمی دستیابی به هر هدف در بازه زمانی معینی مشخص گردد.



### مزایا:

- تاثیر مستقیم ارزیابی بر بهبود عملکرد سازمان
- انگیزه بخش بودن ارزیابی برای تلاش بیشتر کارکنان
- وضوح هدف و نتیجه مورد انتظار

### معایب:

- عدم توجه به تلاش ها
- نادیده گرفتن شایستگی ها
- شکاف در پذیرش اهداف توسط افراد



# مدیریت عملکرد چیست؟

## تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد

مدیریت عملکرد فرآیند استراتژیک و یکپارچه ای است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت های افراد و تیم های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان میشود. (مایکل آرمسترانگ، ۲۰۰۰)

مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	عناصر
توسعه بهره وری در کنار توسعه فردی کارکنان	پاداش و تنبیه برای بهبود کارایی	هدف
چند جانبه و توافقی	از بالا به پایین	جهت ارزیابی
به صورت مستمر	انتهای هر دوره	زمان اجرا
مربی گونه و مشارکتی	دستوری	بازخورد

# مدلهای مدیریت عملکرد

---

- مدل بنیاد اروپایی کیفیت EFQM
- مدل ارزیابی متوازن BSC
- مدل کاهش استراتژیک هزینه و بهبود عملکرد SCR&PI
- مدل شناخت برتری سازمانی CED
- مدل اهداف و نتایج کلیدی OKR



## مدلهای مدیریت عملکرد

# مدل بنیاد اروپایی کیفیت EFQM

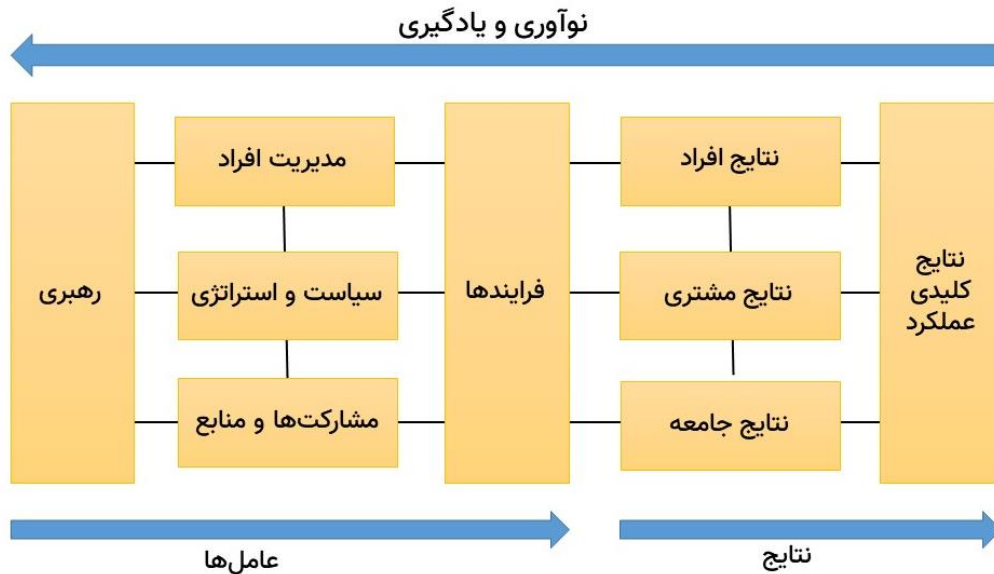
European Foundation for Quality Management

این مدل توسط بنیاد اروپایی کیفیت در سال ۲۰۰۳ به عنوان الگویی برای مدیریت جامع سازمانها ارائه شد.

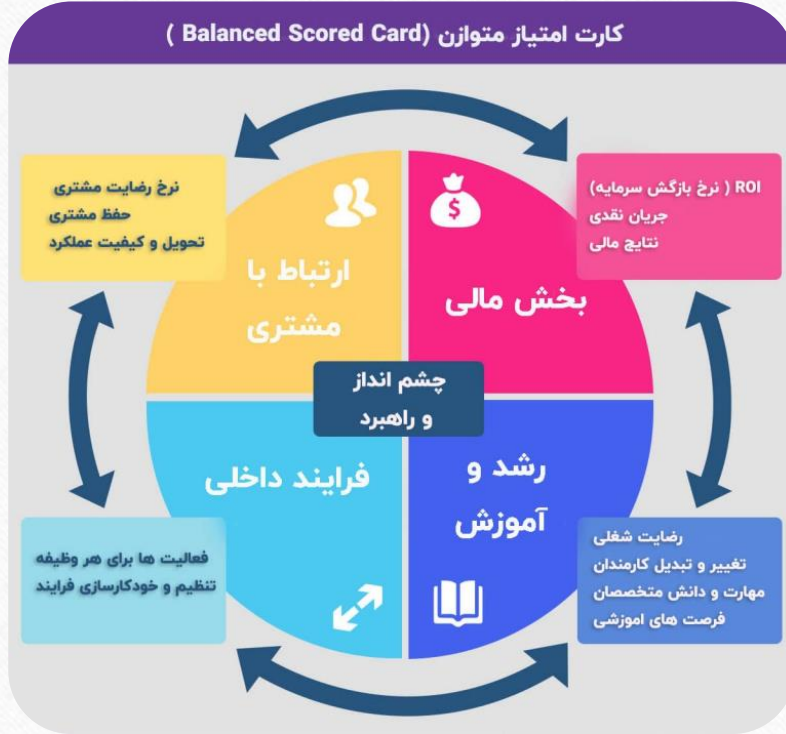
### مفاهیم اساسی:

- دستیابی به نتایج متوازن
- ارزش نهادن به مشتریان
- رهبری توسط چشم انداز و الهام بخشی
- مدیریت بر مبنای فرآیندها
- موفقیت از طریق افراد
- پرورش خلاقیت و نوآوری
- ایجاد شراکت
- مسئولیت پذیری برای یک آینده پایدار

مدل تعالی سازمانی EFQM



# مدل ارزیابی متوازن BSC Balanced Scorecard



این مدل در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان و نورتون معرفی شد به عنوان الگویی برای شناخت نقاط ضعف و قابل بهبود سازمان و همچنین راهکاری برای توسعه متوازن. از این مدل برای تدوین استراتژی و وصل استراتژی به اهداف عملیاتی استفاده میشود.

سلسله مراتب هدف تا برنامه:

- هدف
- معیار
- هدفهای کمی
- اقدامات عملی



# مدل کاهش استراتژیک هزینه و بهبود عملکرد SCR&PI

strategic cost reduction & performance improvement

---

زیر بنای این مدل بهینه سازی استفاده از منابع جهت دستیابی به اهداف است. این مدل بر این فرض استوار است که حیات اقتصادی سازمانها وابسته به حفظ حاشیه سود از طریق افزایش کارایی و جلوگیری از هزینه های اضافی است.

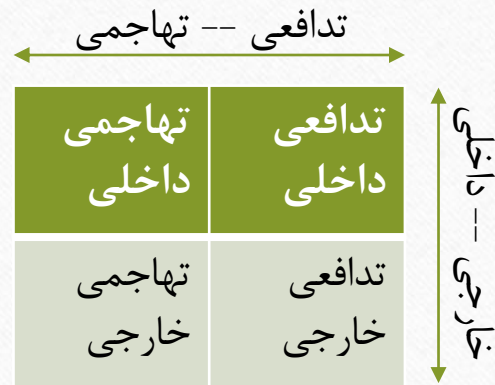
- مرحله اول بررسی کلی حوزه های فعالیت شرکت برای شناخت حوزه های ناکارآمد
- مرحله دوم تجزیه و تحلیل حوزه های ناکارآمد و شناخت علتهای هدر رفت هزینه
- مرحله سوم تدوین برنامه ای برای اصلاح و بهبود مصرف منابع
- مرحله چهارم اجرای برنامه های تدوین شده

# مدل شناخت برتری سازمانی CED

## Corporate excellence diagnosis

تمرکز این مدل بر خلاف مدل کاهش استراتژیک هزینه، که بر نقاط ضعف داخلی بود، بر فرصتها و نقاط قوت است.

در این مدل وضعیت موجود مشخص میشود، و وضعیت مطلوب ترسیم میشود و سپس راه رسیدن از وضعیت موجود به مطلوب به عنوان یک نقشه برنامه ریزی میشود.



- در گام اول حوزه های فعالیت تعیین میشود
- در گام دوم وضعیت موجود هر حوزه با ذکر نقاط قوت و ضعف
- در گام سوم اقداماتی که باید انجام شود
- در گام چهارم نقطه ای که پس از اجرای اقدامات اصلاحی باید برسیم (این نقاط باید منطبق بر چشم انداز سازمان باشد)



# مدل اهداف و نتایج کلیدی OKR

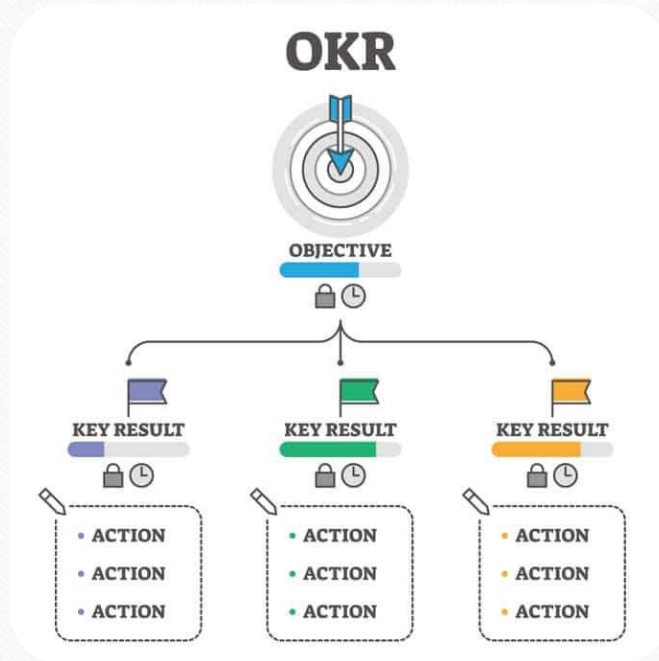
این مدل در ادامه و توسعه روش MBO (مدیریت بر مبنای هدف) ارائه شد.

مطابق این مدل باید ابتدا اهداف سازمان به صورت کلان در راستای استراتژی مشخص شوند و سپس به ازای هر هدف کلی (Goal) چند هدف جزئی مشخص (target) باید انتخاب شود.

- هدفهای جزئی باید پوشش دهنده تمام ابعاد هدف کلی باشند.
- هدفهای جزئی باید smart باشند.
- برای دستیابی به هدفهای جزئی نتایج کلیدی مشخص میشوند
- برای دستیابی به نتایج اقدامات لازم تعریف میشود.

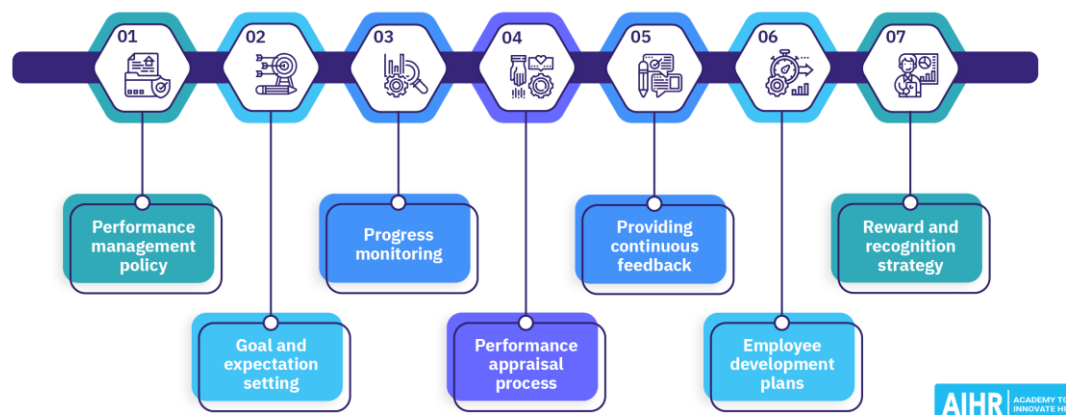
✓ نتایج کلیدی چراغ راه رسیدن به اهداف است.

✓ این مدل تمام سازمان را در رسیدن به اهداف استراتژیک بسیج کرده و با خوردن اهداف در تک تک اعضای سازمان ایجاد انگیزه میکند.



# فرآیند مدیریت عملکرد

## Effective Performance Management: Key Elements



- تعیین اهداف عملکرد
- تعیین شاخصهای اندازه گیری
- تعیین روش اندازه گیری
- آموزش و اطلاع رسانی
- انجام ارزیابی
- ارائه بازخورد
- برنامه ریزی و اجرای برنامه های توسعه و بهبود عملکرد

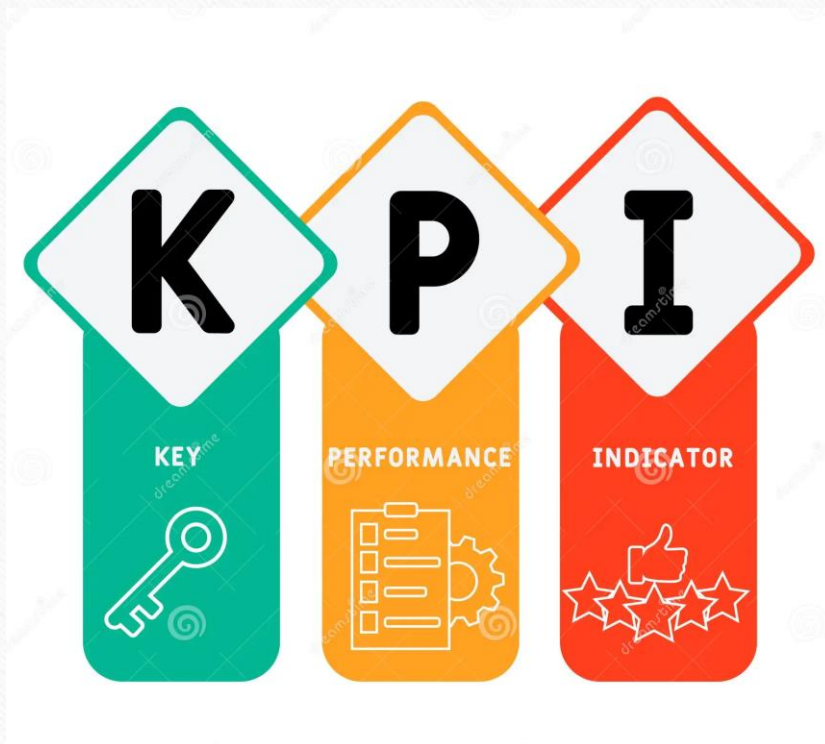


# تعیین اهداف عملکرد

---

- در راستای استراتژی سازمان
- در راستای اهداف واحد سازمانی
- پوشش دهنده تمام جنبه های موفقیت شغل
- SMART (مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط، دارای محدوده زمانی)

# شاخصهای کلیدی عملکرد KPI & KBI



- شاخص های کلیدی عملکرد رفتاری
- شاخص های کلیدی عملکرد شایستگی
- شاخص های کلیدی عملکرد نتیجه ای



# ویژگیهای شاخص ارزیابی صحیح

۱- ارتباط شاخص ها با اهداف و موفقیت در شغل (اعتبار سازه)  
relevant

۲- واضح و مشخص باشند specific

۳- بازه زمانی آن معلوم و یکسان باشد (مثلا سه ماهه) time-bound

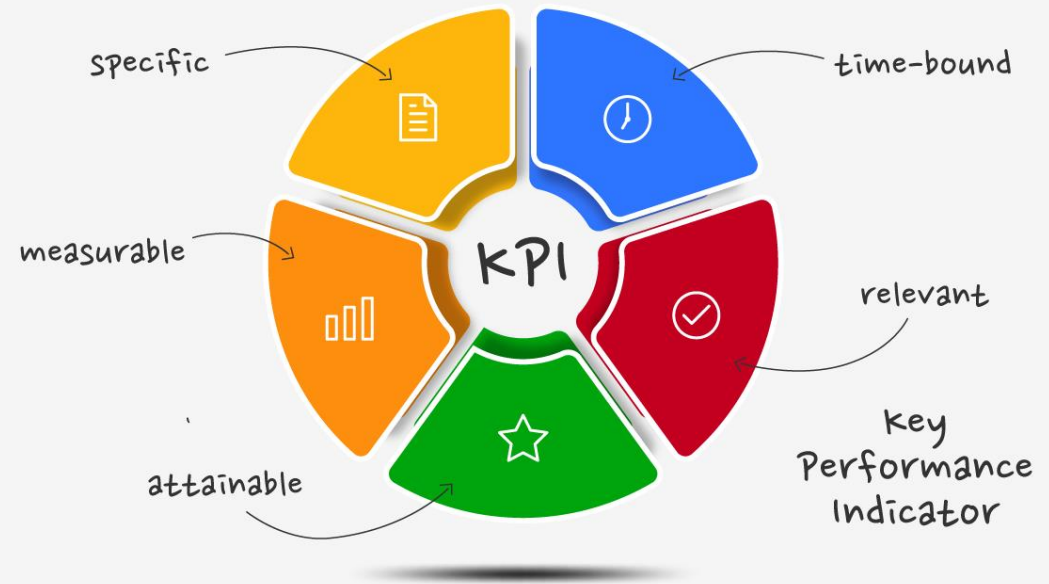
۴- قابل دستیابی باشد attainable

۵- قابل اندازه گیری باشد measurable

همچنین :

وجود شاخص به تعداد کافی (اعتبار محتوی) یعنی موفقیت شغل را پوشش دهد

انصاف و عدالت را نشان دهد.



# موافقت نامه



- اهداف ، نتایج و شاخصهایی که ارزیابی شونده و ارزیاب در خصوص دستیابی به آنها در بازه زمانی مورد ارزیابی به توافق میرسند.
- این مستند باید در طی یک گفتگو تنظیم شود و مورد موافقت هر دو طرف باشد.
- شامل: شاخصهای رفتاری، شاخصهای شایستگی و نتایج



# شاخصهای رفتاری EVC

- 
- شاخصهای اخلاقی etics مانند نظم و آراستگی
  - ارزشهای سازمانی value مانند تعهد سازمانی (انجام اضافه کاری در مواقع مورد نیاز سازمان)
  - شاخصهای فرهنگی culture مانند رعایت احترام سالمندان

# شاخصهای شایستگی KSA



- دانش ها - مانند اصول و مبانی
- مهارت ها - مهارتهای عملی انجام کار
- توانایی ها/نگرش ها - توانایی دستیابی به اهداف و نتایج با استفاده از استعداد و مهارت یا نوع تفکر و دیدگاه فرد



# شاخصهای نتیجه ای R



- نتایج کلیدی شغل
- مرتبط با موفقیت شغل
- در حل توان ارزیابی شونده و مقدار کمی بالاتر
- پوشش دهنده تمام ابعاد مهم شغل
- قابل اندازه گیری

# تعیین روش اندازه گیری

- شاخصهای کمی:

- برنامه ریزی ثبت اطلاعات پایه جهت استخراج گزارشهای شاخص ها
- برنامه ریزی تدوین گزارش های حاوی شاخص های عملکردی و نتایج کلیدی



- شاخصهای کیفی:

- طراحی پرسشنامه های مربوط به شاخصهای کیفی
- انجام نظرسنجی های مربوط به شاخصهای کیفی



# آموزش و اطلاع رسانی



- آموزش به کارشناسان و سرپرستان در خصوص نحوه استخراج شاخص ها
- آموزش به سرپرستان در خصوص نحوه ارائه بازخورد
- آموزش به کارشناسان در خصوص جزئیات شاخصهای رفتاری، شایستگی و نتیجه ای
- آموزش به سرپرستان در خصوص نحوه ثبت وقایع حساس
- اطلاع رسانی به کارشناسان و سرپرستان در خصوص زمانها و مراحل ارزیابی

# ثبت وقایع حساس

---

- یادداشت برداری در طول دوره مرتبط با موافقت نامه یا از طریق نرم افزار
- هم وقایع مطلوب و هم وقایع نامطلوب
- ثبت منصفانه و شرح واقعه و نه ثبت احساس سرپرست به واقعه
- ارائه بازخورد مرتبط به ارزیابی شونده در طول دوره ارزیابی و هم زمان با ثبت وقایع
- رعایت انصاف و عدالت در ثبت وقایع همه افراد تحت ارزیابی



# ارزیابی انتهای دوره



- بررسی فرمهای ثبت وقایع حساس
- بررسی شاخصهای مندرج در فرم ارزیابی (موافقتنامه)
- نمره دهی منصفانه طبق بررسی فرمهای ثبت وقایع

# خطاهای رایج در ارزیابی

عینیت نداشتن

یکسونگری

تعمیم (خطای هاله‌ای)

خطای ناشی از تاخر و تازگی

تعصبات بین فرهنگی

مقابله

محاكمه به جای ارزیابی

نرمش و ارفاق یا محافظه کاری

سخت‌گیری

شاخص منحصر به فرد

خطای شبیه سازی





# ارائه بازخورد



- بازخورد هم در حین دوره و هم در انتهای دوره
- توسط شخص ارزیاب مستقیم
- با حفظ آرامش و کاملاً با مهربانی
- با هدف توسعه فرد
- به صورت تعاملی و ارزیابی شونده اجازه صحبت داده شود
- برداشت از جلسه بازخورد برای انتظارات دوره بعد ارزیابی
- بازخورد های مثبت حتما همراه با پاداش های نقدی یا مزایای غیر نقدی باشد

# برنامه ریزی و اجرای برنامه های توسعه و بهبود عملکرد

تعیین نقاط نیازمند بهبود منطبق بر نتایج ارزیابی عملکرد  
مشورت با خود فرد برای توسعه و بهبود توانمندی های مرتبط



- آموزش
- مربیگری
- هدایت
- توسعه شغلی
- چرخش شغلی
- مطالعه و خود آموزی
- کار آموزی



# ویژگیهای یک ارزیاب خوب



- داشتن دانش و اطلاعات
- داشتن انگیزه برای ارزیابی عملکرد
- داشتن اعتماد به نفس
- داشتن توان قضاوت
- احساس مسوولیت
- داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار
- ارزیابی شونده

# راهکارهای غلبه بر چالشهای ارزیابی



- آموزش و هدایت ارزیابی کنندگان
- استفاده از نظرات کلیه ذینفعان (ارزیابی ۳۶۰ درجه)
- ثبت وقایع حساس در طول دوره ارزیابی و مراجعه به آن هنگام ارزیابی نهایی
- استفاده از قاعده توزیع اجباری
- تعدیل نمرات ارزیابی واحدها از طریق نتایج ارزیابی واحد سازمانی



# بازی کنیم

---

- آزمایش عدم ارزیابی و تاثیر روی نتیجه نهایی

- متن جمله:

- ویژگیهای یک سرپرست خوب:

- شهامت - قاطعیت - مهربانی - مسئولیت پذیری - نظم - اعتماد به نفس - اشتیاق به کار - دانش تخصصی در حوزه کاری -

# اجرای یک نمونه ارزیابی



- هدف گذاری
- طراحی سوال
- نمره دهی
- ارائه بازخورد
- برنامه ریزی توسعه



# پایان

---

با آرزوی موفقیت روز افزون

مهرداد صمدی

[www.mehrdadsamadi.ir](http://www.mehrdadsamadi.ir)

09123890839