



به نام خدا



ارزیابی عملکرد مدیران - چرا و چگونه

سخنران : دکتر حیدرامیران

رئیس هیئت مدیره گروه سرمایه گذاری کارآفرین  
ورئیس هیات مدیره سازمان فروش ایرانیان

[www.dramiran.com](http://www.dramiran.com)

DR AMIRAN - PERFORMANCE MANAGEMENT  
conference

# AGENDA



## فهرست بخش های این سخنرانی:

- ۱- آشنایی با تعاریف و مفاهیم اولیه
- ۲- معرفی دلایل ارزیابی عملکرد مدیران
- ۳- معرفی مهم ترین رویکردها در ارزیابی عملکرد مدیران
- ۴- معرفی مهم ترین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران
- ۵- نگاهی به روش های ارزیابی عملکرد مدیران
- ۶- بایدها و نبایدها در ارزیابی عملکرد مدیران
- ۷- پیشنهادها و نتیجه گیری

# بخش اول : آشنایی با تعاریف ومفاهیم اولیه



## تعاریف مورد استفاده در این سخنرانی

### ارزیابی عملکرد :

➤ فرآیندی است که از طریق شاخص ها، میزان دستیابی مدیران به نتایج مورد انتظار را می سنجد .  
➤ به یک تحلیل جامع و چند وجهی از عملکرد گفته میشود.

### عملکرد:

✓ عملکرد یک نتیجه ویا پیامد چند بعدی است که ارزیابی آن تابع عوامل کمی ووصفی می باشد .  
✓ نتیجه /پیامدی است که فرد یا سازمان به جا می گذارد

✓ عملکرد را با براساس سنجه ها و شاخص ها سنجید





## تعاریف مورد استفاده در این سخنرانی - ادامه ۱

### مدل ارزیابی عملکرد:

مدل ارزیابی عملکرد، ساختاری ۳۶۰ درجه ای است که بر همه ی ابعاد و شاخص های سنجش عملکرد توجه داشته و جنبه ها و شاخص های سنجش عملکرد و درجه اهمیت آنها را نشان می دهد .

### مدیر:

در این سخنرانی منظور از مدیر فردی است که هدایت یک سازمان و یا تعدادی از افراد را به عهده داشته و در سطوح ارشد ، میانی و اجرایی فعالیت دارد .



## تعاریف مورد استفاده در این سخنرانی - ادامه ۲



### شاخص ها و معیارهای ارزیابی عملکرد :

شاخص ها و معیارها ، عوامل و پارامترهای کمی و وصفی سنجش عملکرد را شامل می شوند .

### معیار کمی :

منظور از معیار کمی ، هر نوع شاخص سنجش است که از طریق مقادیر کمی قابل اندازه گیری و پایش هستند .

### معیار وصفی :

معیار وصفی ، هر نوع شاخص سنجش است که از طریق مقادیر وصفی و غیر عددی قابل اندازه گیری و پایش هستند و درعین حال از اهمیت بسیار زیادی برخوردار می باشند .



## تعاریف مورد استفاده در این سخنرانی - ادامه ۳



### شاخص ها و معیارهای ارزیابی عملکرد :

شاخص ها و معیارها ، عوامل و پارامترها و سنجه های سنجش عملکرد را شامل می شوند .

### معیار کمی :

منظور از معیار کمی ، هر نوع شاخص سنجش است که از طریق مقادیر کمی قابل اندازه گیری و پایش هستند .

### معیار وصفی :

معیار وصفی ، هر نوع شاخص سنجش است که از طریق مقادیر غیر کمی و غیر عددی قابل اندازه گیری و پایش هستند و درعین از اهمیت بسیار زیادی برخوردار می باشند .



## تعاریف مورد استفاده در این سخنرانی - ادامه ۴

### نتیجه:

نتیجه چیزی است که به خاطر چیز دیگری محقق شده و به دست آمده است .

### تحلیل نتایج:

تحلیل نتایج ، کلیه روش های تحلیلی واستنتاجی است که ما را قادر می سازند تا برداشتی مناسب ودقیق وصحیح از نتایج ارزیابی عملکرد و آنچه را که مدیران به دست آورده اند در اختیار داشته باشیم . این نتایج را می توان به طور کلی به دو گروه اصلی زیر تقسیم نمود:

**KEY PERFORMANCE INDEX**  
**KEY PERFORMANCE RESULTS**

DR AMIRAN - PERFORMANCE MANAGEMENT  
conference





## تعاریف مورد استفاده در این سخنرانی - ادامه ۵

### اندازه گیری و ارزیابی عملکرد :

تلاشی است سیستماتیک برای دانستن اینکه نتایج کاری مدیران تا چه حد توانسته رضایت بخش و اهداف تعیین شده را محقق نماید .

### بهبود عملکرد :

بهبود عملکرد به معنای به دست آوردن نتایج بهتر است که از طریق پیدا کردن شیوه های جدید کارکردن و پس از تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد انجام و مجدداً منتهی به موفقیت در کسب نتایج بهتر می شود.

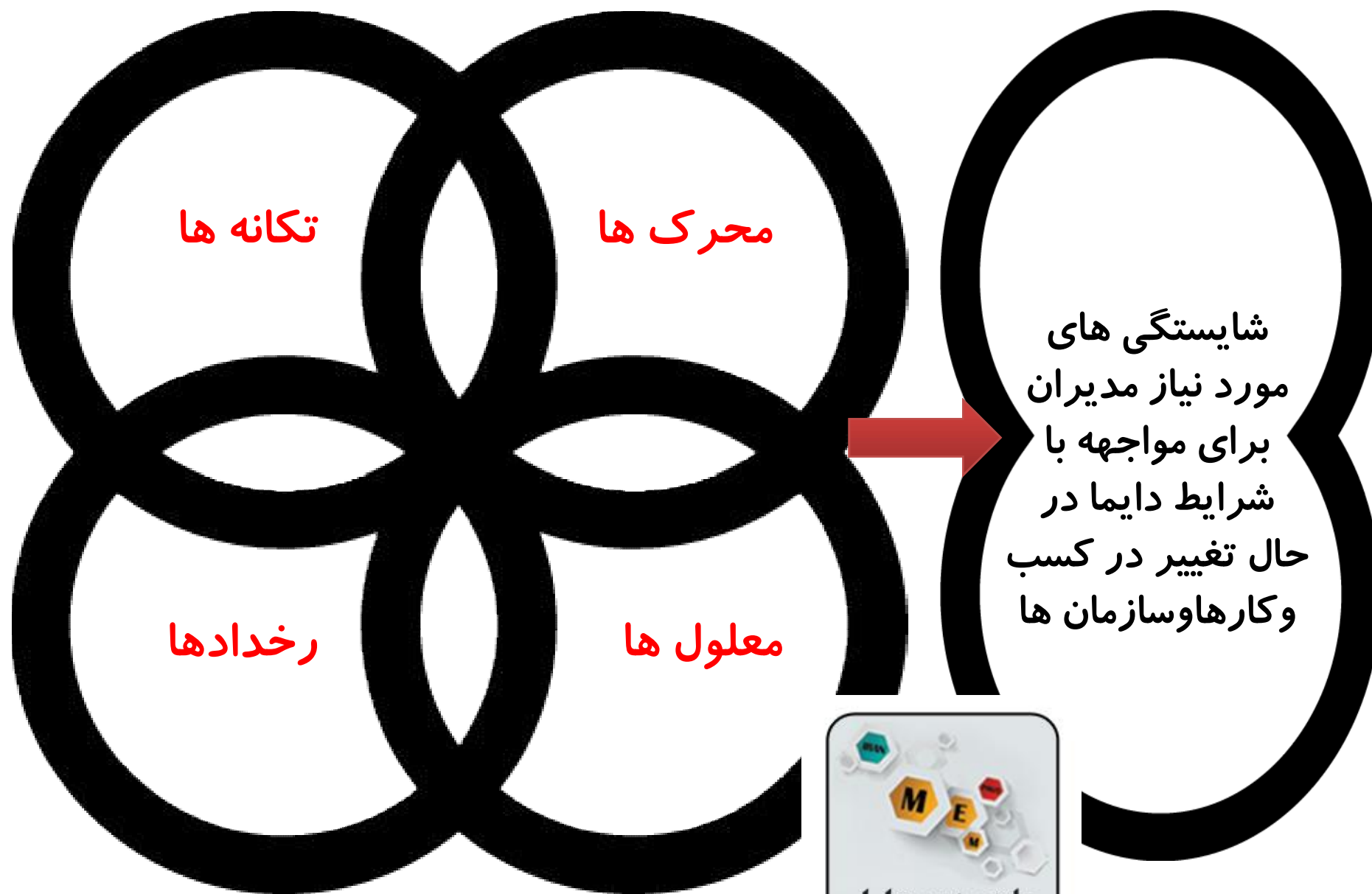


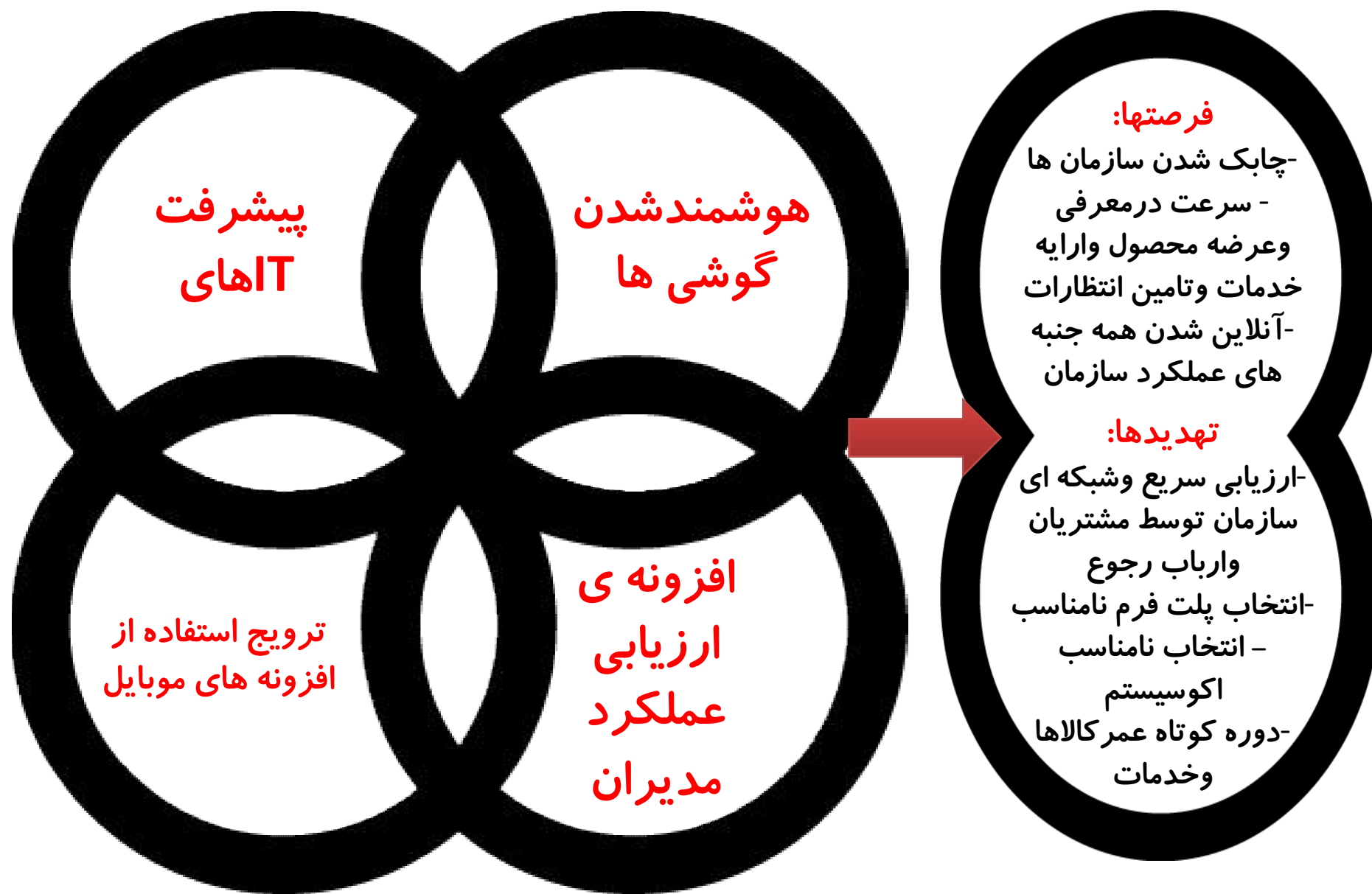


# منظور از عملکرد مدیران

## هوش مندی در مورد:

- ❖ شناخت رفتار و اقدامات رقبا و شناخت مولفه های محیطی
- ❖ شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و ارباب رجوع
- ❖ درک تحولات و تکانه ها و محرک های محیطی اثرگذار
- ❖ بهینه سازی محصولات و خدمات ، فرآیندها و سیستم ها،
- ❖ باهدف حفظ و استمرار بقاء سازمان یا تحقق مأموریت ها
- ❖ پاسخ گویی شایسته و رضایت بخش به ذی نفعان سازمان
- ❖ ارتقاء سطح رفاه اجتماعی ، اقتصادی ، سیاسی ، فرهنگی و نظامی جامعه









• منظور از شایستگی :

هر نوع توانمندی ، دانش ، انگیزه ، هوش ، استعداد و قابلیت های گرد آمده در مدیران برای مواجهه با چالش ها و بهره گیری از فرصت های موجود و ایجاد نتایج دلخواه برای سازمان و کسب و کار است .



تمرین اول:  
یکبار دیگر تعریف  
مفاهیم را با هم  
مرور کنیم



## بخش دوم : معرفی دلایل ارزیابی عملکرد مدیران

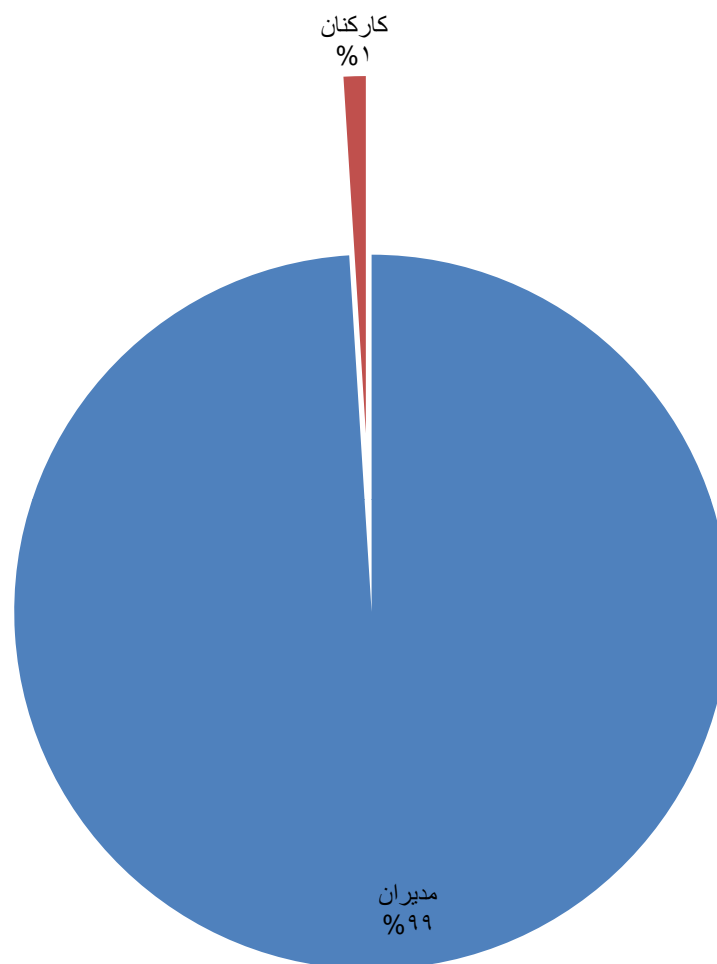


حفظ وصیانت از ظرفیت  
های مدیرتی کشور ،  
مهم ترین هدف  
وماموریت سیستم های  
ارزیابی عملکرد مدیران  
است





## سهم تاثیر کارکنان یک سازمان در ناکامی آن





آیا، غیر از مجامع و جلسات خاص هیات مدیره  
و تعاملات مدیران ارشد  
(مثلا مدیران شرکت های هولدینگ و شرکت های بالاتر)  
چیزی به نام ارزیابی عملکرد مدیران داریم؟



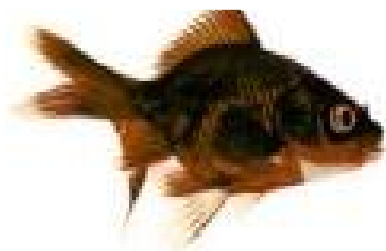
# CAUTION



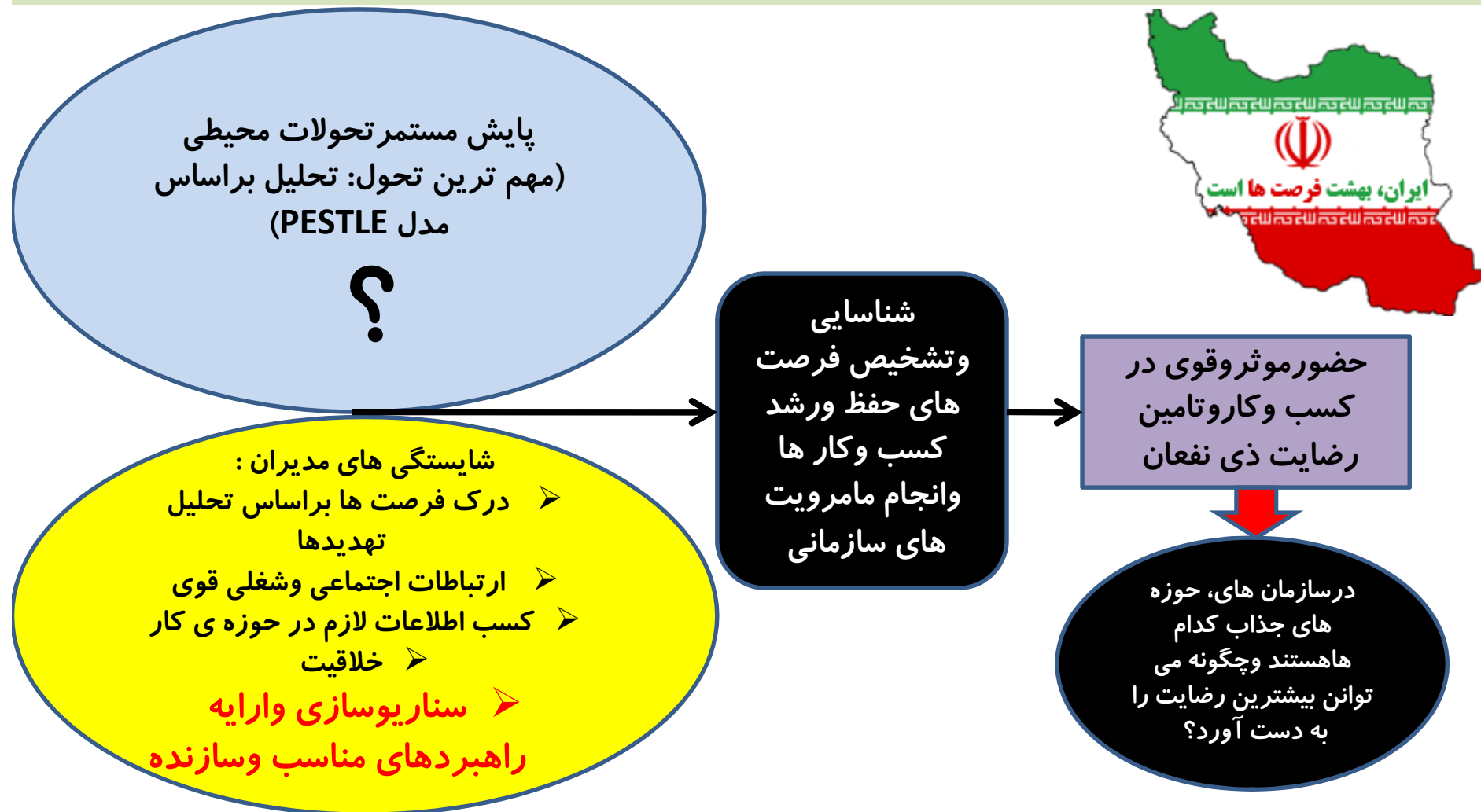
## هشدار:

یکی از مهم ترین چالش هادر زمینه ارزیابی عملکرد مدیران ،عدم تعهد وجدیت سازمان هادر ارزیابی عملکرد مدیران وعدم پاسخگویی آنها به نتایج این ارزیابی ها ونیز فقدان قدرت اجرایی ناشی از نتایج این ارزیابی ها است .

مهم ترین آموزه و مفهوم بنیادین نهفته در ارزیابی عملکرد مدیران ، رشد و تغییر مفهوم و ماهیت کسب و کارها و سازمان ها است . در واقع بدون توجه به این مفهوم عمیق ، نمی توان برداشتی مناسب از عملکرد مدیران داشته و آنها ارزیابی نمود .



# نگاهی به انتظارات از ارزیابی عملکرد مدیران



# عوامل ناکامی و اضمحلال سازمان ها و نارضایتی از آنها مدیران آنها هستند



پس هدف ارزیابی  
عملکرد مدیران، شناسایی و تجهیز  
مدیران به آن دسته از شایستگی  
هایی است که مانع از اضمحلال  
سازمان هاویا نارضایتی از آنها می  
گردد نه زیر سؤال بردن آنها





۱- ایجاد فضای مساعد برای  
ورضایت بخش برای  
سازمان

۲- ایجاد فرصت رشد  
سازمان

۳- تلاش برای هم افزایی در  
محیط فعالیت سازمان

۴- اتخاذ راهبردهای مناسب  
وموثر

۵- کسب نتایج قابل قبول  
ورضایت بخش

۶- شناسایی پارادایم های در  
حال شکل گیری وآمادگی  
برای مواجهه با آنها

۷- ایجاد پارادایم های جدید



مدیریت کارآمد سازمان یعنی:

## مدیران دارای دونقش متفاوت و مهم هستند :

- ۱- تحقق مأموریت (در بخش دولتی و حاکمیتی)
  - ۲- تحقق شاخص های کسب و کار (در بخش خصوصی)
- بنابراین ما در ارزیابی عملکرد مدیران ، باید به این موضوع توجه داشته باشیم .



رسول اللہ (ﷺ):

حاسبوا انفسكم قبل ان تحاسبوا

به حساب خود برسید قبل از اینکه به حساب بنامش برسند

بحار الانوار، ج ۶۷، ص ۷۳



نتیجه ارزیابی عملکرد مدیران، باید منجر به تغییر رفتار و بهبود شایستگی ها و یا عزل آنها شود، در غیر این صورت همان بهتر که انجام نشود.



# بخش سوم : معرفی مهم ترین رویکردها در ارزیابی عملکرد مدیران



# مهم ترین رویکردها به ارزیابی عملکرد مدیران

ارزیابی شایستگی  
های سازمانی

ارزیابی  
شایستگی های  
فردی

ارزیابی  
نتایج  
سازمانی

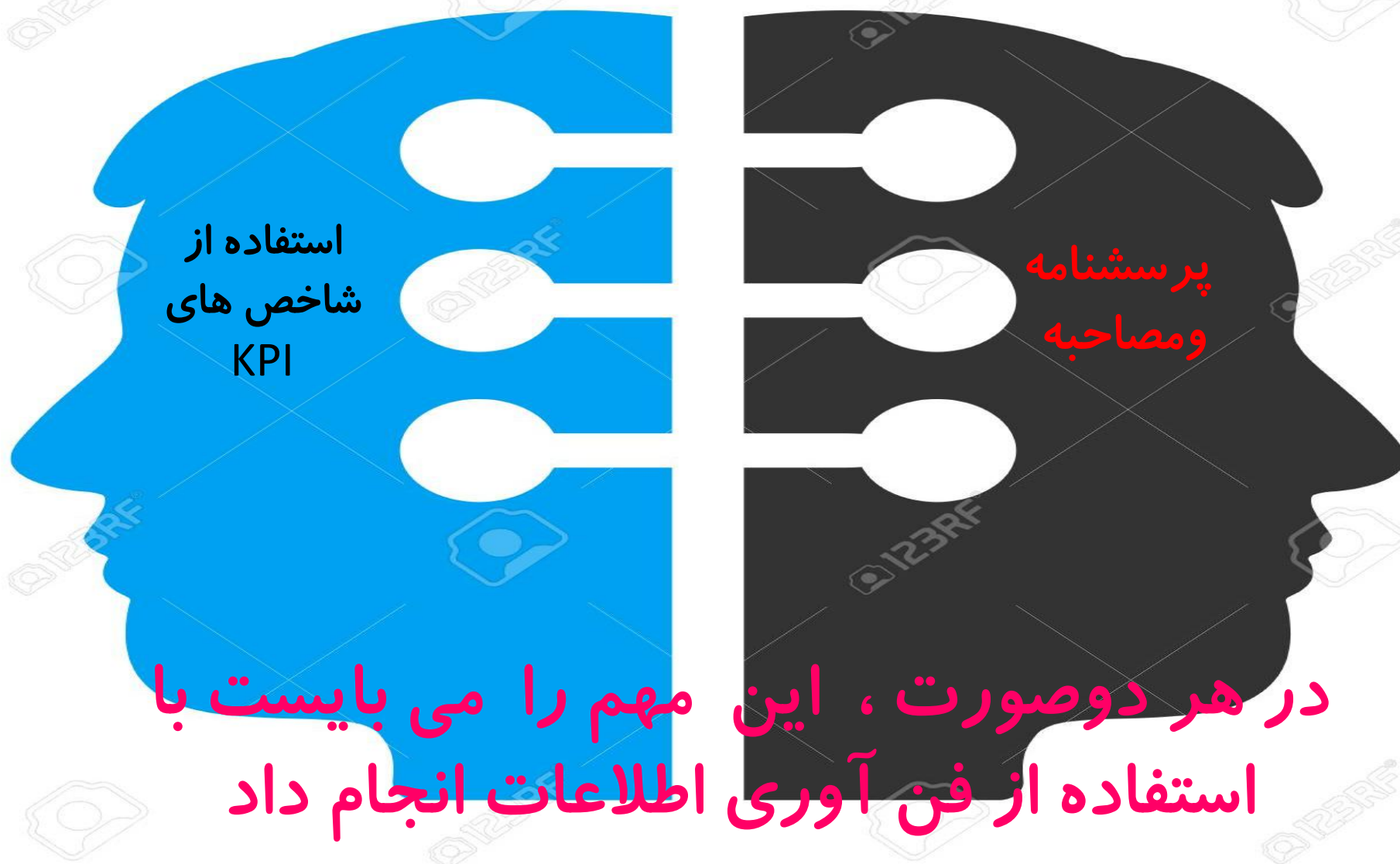
کدامیک را مبنا قرار بدهیم؟

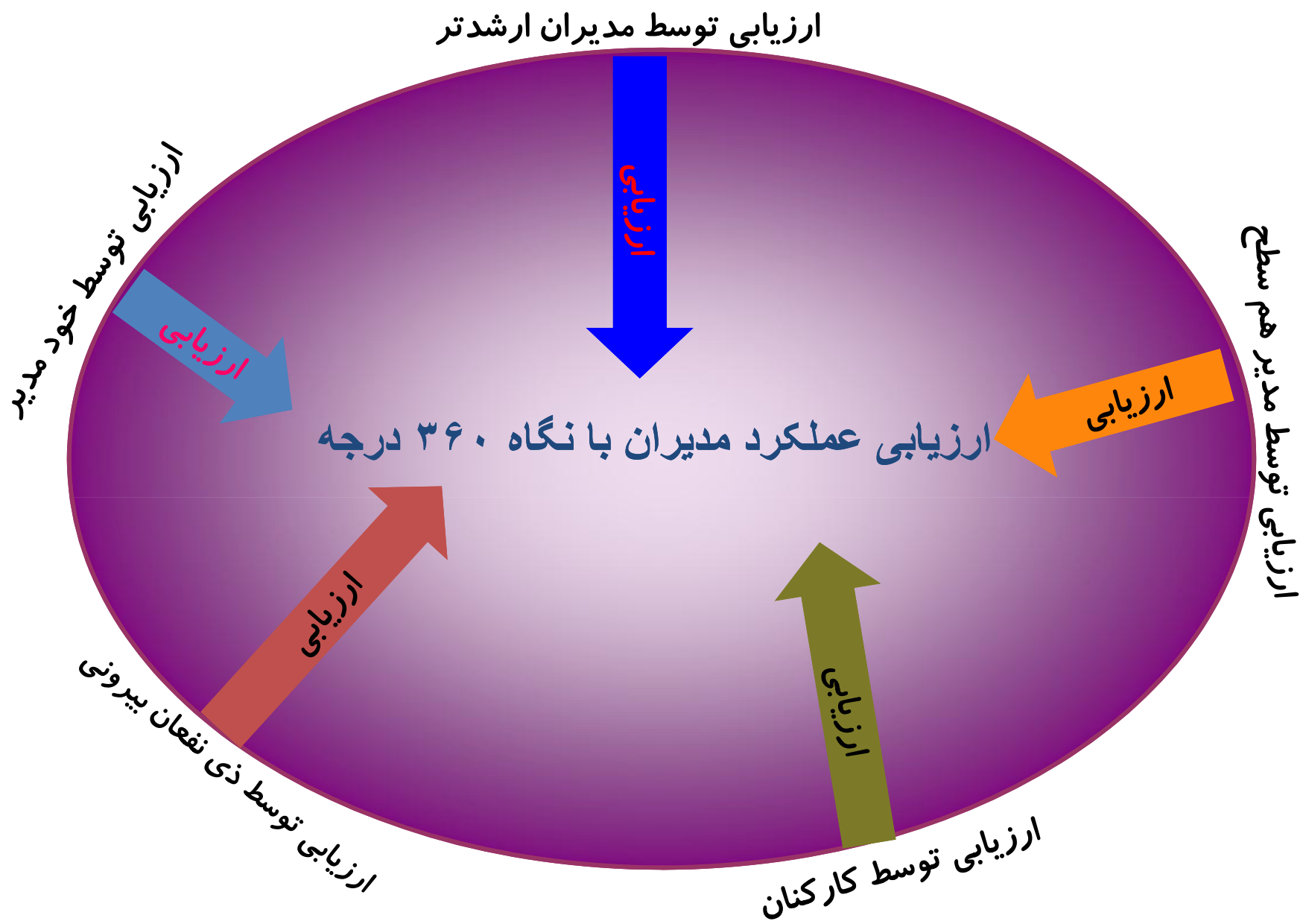


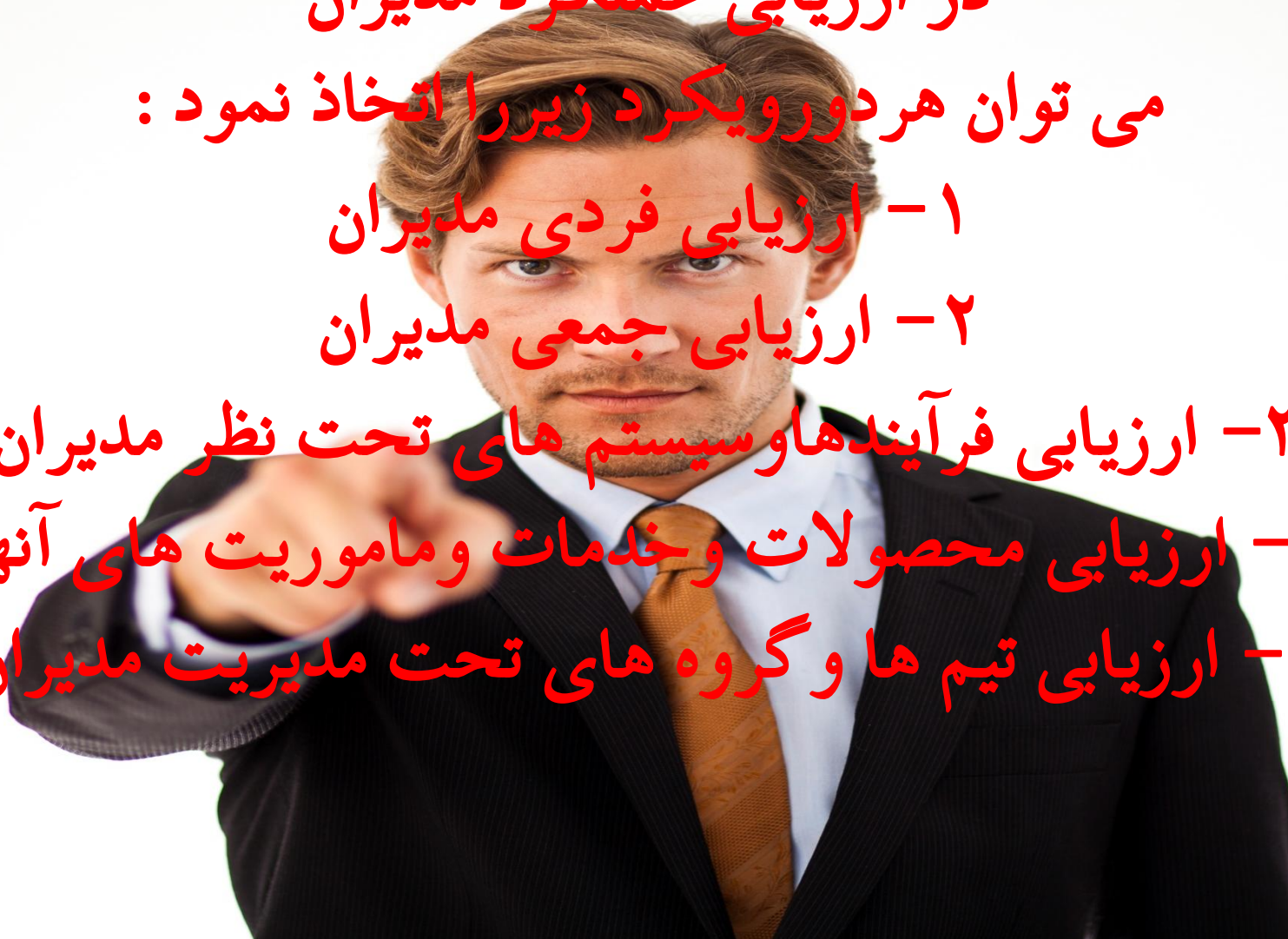
# مقایسه رویکردهای اصلی در ارزیابی عملکرد مدیران

| رویکرد هدایتی                                         | رویکرد قضاوتی                             | دسته بندی رویکرد    |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|
| معطوف به رشد و توسعه                                  | معطوف به قضاوت                            | نوع و ماهیت رویکرد  |
| بهبود عملکرد                                          | یادآوری عملکرد                            | ویژگیها             |
| مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد بعد از ارزیابی       | قضاوت و اندازه گیری عملکرد و تمام         | نقش ارزیابی کننده   |
| سیستم کامپیوتری و مکانیزه                             | فردارزیاب                                 | مسئول ارزیابی       |
| سیستمی و کامپیوتری                                    | کاغذی و دستی                              | نوع گزارش ارزیابی   |
| تحلیلی و راهکاری                                      | قضاوتی و مچ گیری                          | ماهیت گزارش ارزیابی |
| حال و آینده                                           | گذشته                                     | دوره ارزیابی        |
| مستمر و آنی                                           | دوره ای                                   | فواصل ارزیابی       |
| بر اساس مدل ها و استانداردهای پذیرفته شده             | نظر سازمان و مدیران مافوق                 | مبنای ارزیابی       |
| رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده                | کنترل ارزیابی شونده                       | هدف ارزیابی         |
| گفتگو                                                 | شبیه به محاکمه                            | سبک ارزیابی         |
| پاداش و کمک به مدیران به منظور بهبود مستمر شایستگی ها | شناسایی موفق ترین و اعطای پاداش به مدیران | نتیجه ارزیابی       |
| رشد، توسعه و بهبود عملکرد مدیران                      | کنترل عملکرد                              | خروجی ارزیابی       |
| برخط و آنی                                            | موردی و دوره ای                           | نحوه گزارش دهی      |

ارزیابی عملکرد مدیران را می توان از دو طریق انجام داد :





- 
- A man with light brown hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie, is pointing his right index finger directly at the viewer. He has a serious expression.
- در ارزیابی عملکرد مدیران  
می توان هر دو رویکرد زیر را اتخاذ نمود :
- ۱- ارزیابی فردی مدیران
  - ۲- ارزیابی جمعی مدیران
  - ۳- ارزیابی فرآیندها و سیستم های تحت نظر مدیران
  - ۴- ارزیابی محصولات و خدمات و مأموریت های آنها
  - ۵- ارزیابی تیم ها و گروه های تحت مدیریت مدیران

## از افزونه های موبایل برای ارزیابی عملکرد مدیران استفاده کنید





مهم ترین رویکرد ها در ارزیابی عملکرد مدیران  
، استفاده از شاخص های KPI و KPR است .



**KPR**

means

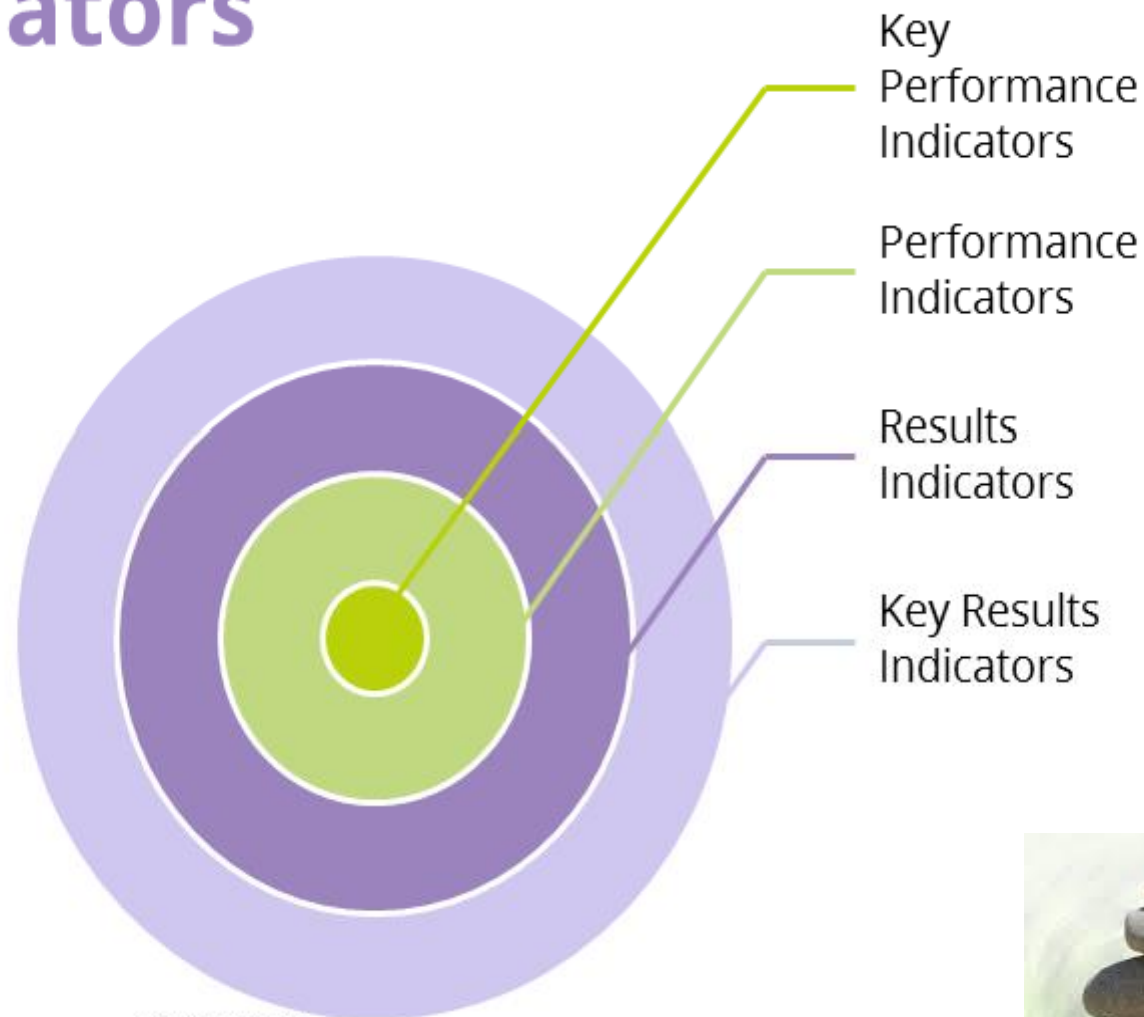
Key Performance Results



KPIs for  
Running Your  
Business



# Results and Performance Indicators

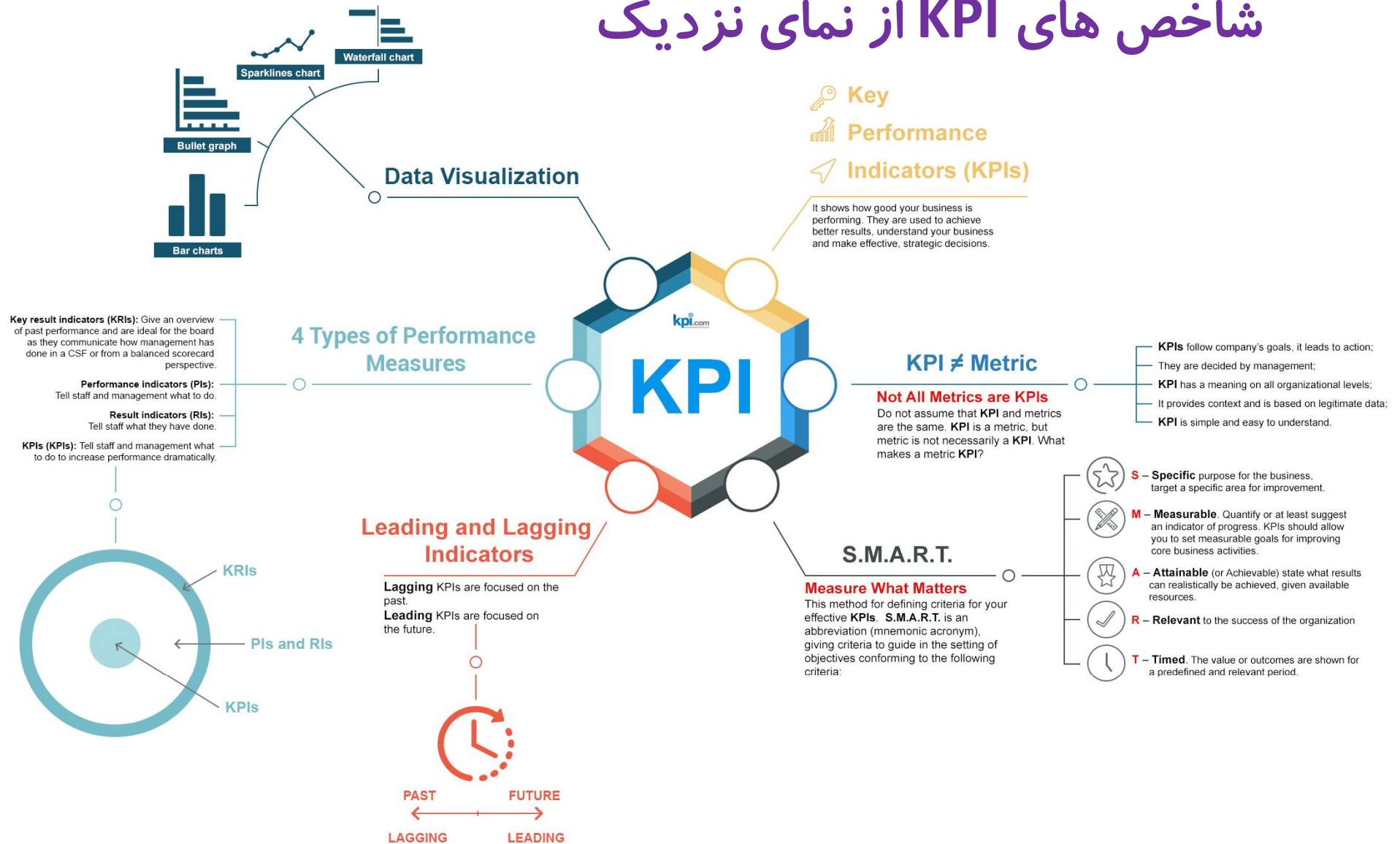


Adapted from:  
Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies  
(Parmenter, 2012)





# شاخص های KPI از نمای نزدیک



# Performance Measurement

## Performance Objective

Weigh 12st by 31<sup>st</sup> Dec



**The Goal!**

## Key Performance Indicator

# gym visits/week



# calories/week



**The Activity**

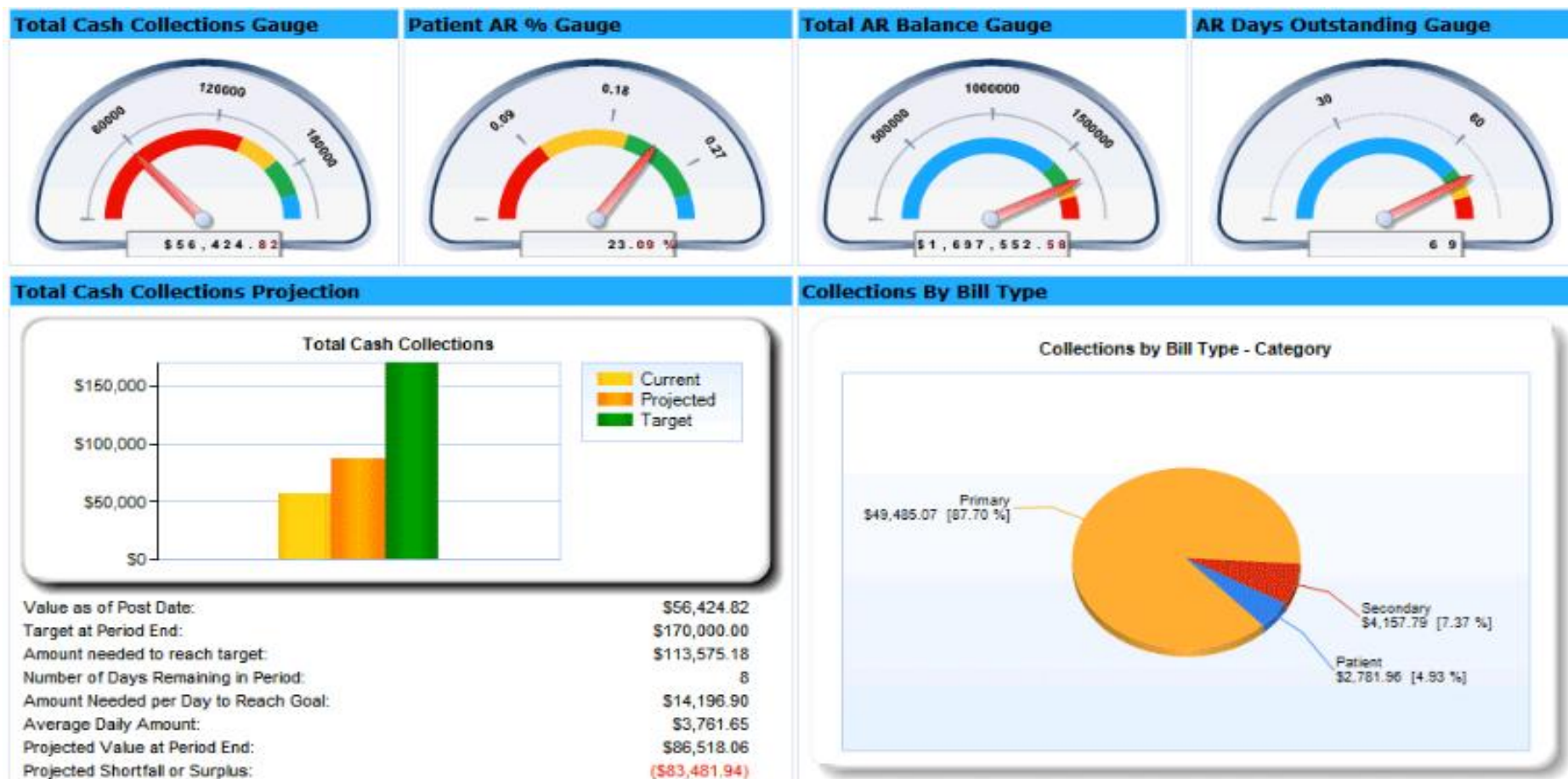
## Key Performance Result

Weight at end of each month



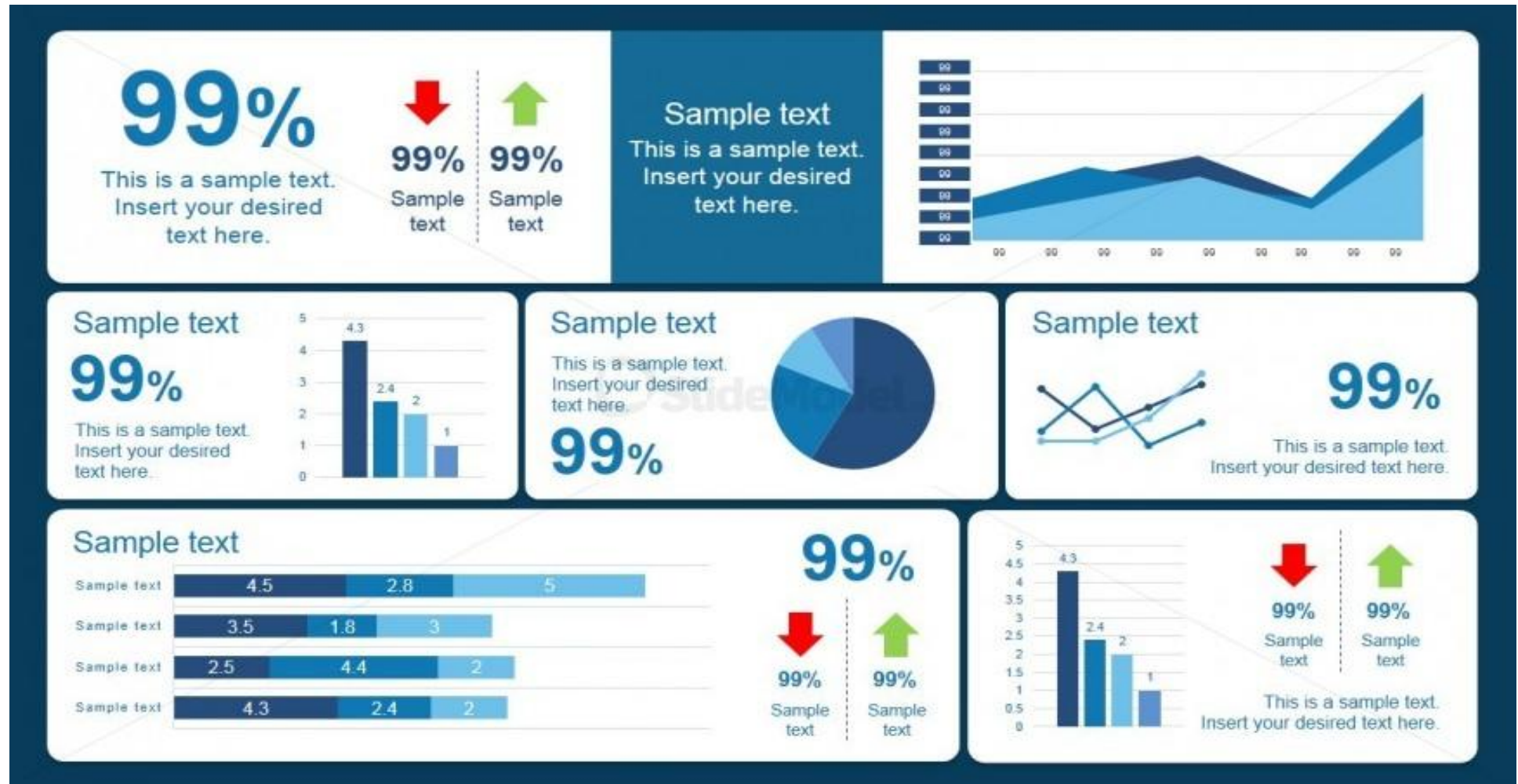
**The Result**

# داشبوردها ، مهم ترین پیامد استفاده از شاخص های KPI هستند





# داشبوردها ، مهم ترین پیامد استفاده از شاخص های KPI هستند



# تمرین دوم



# شاخص های KPI در ۴ مرحله شناسایی کنید

تعیین چشم انداز



تعیین اهداف  
استراتژیک



تعیین شاخص های  
KPI



دسته بندی شاخص  
ها و تعیین روش  
اندازه گیری آنها



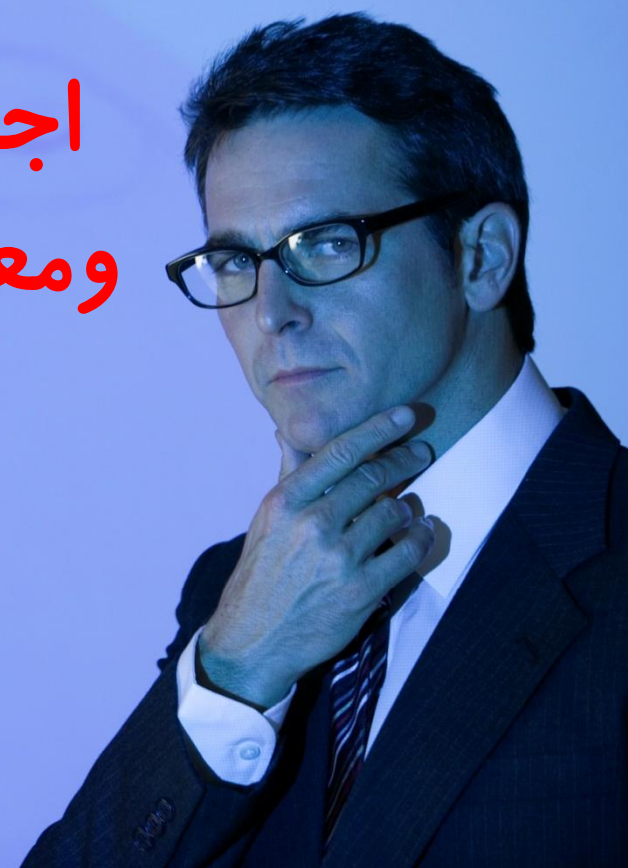




بخش چهارم :  
معرفی مهم ترین معیارهای  
ارزیابی عملکرد مدیران



اجزای اصلی مدل ارزیابی عملکرد  
و معیارهای مورد استفاده در ارزیابی  
عملکرد مدیران چیست ؟



# نتایج مورد انتظار از مدیران

رضایت ارباب  
رجوع

انجام  
و تحقق  
ماموریت

رضایت ذی  
نفعان

رضایت  
مراجع  
بالادست

تحقق  
شاخص  
KPRهای

تحقق  
شاخص  
KPI های





آیا می توان برای  
ارزیابی بهینه  
عملکرد مدیران ،  
شایستگی های آنها  
را در قالب یک  
مدل جامع ارائه  
کرد؟



شایستگی های مورد نظر در ارزیابی  
عملکرد مدیران را می توان به دو گروه  
زیر تقسیم بندی کرد :

- ۱- کسب نتایج مناسب و رضایت بخش و یا  
انجام مأموریت سازمان
- ۲- توانمندی های مورد نیاز برای تحقق  
نتایج فوق

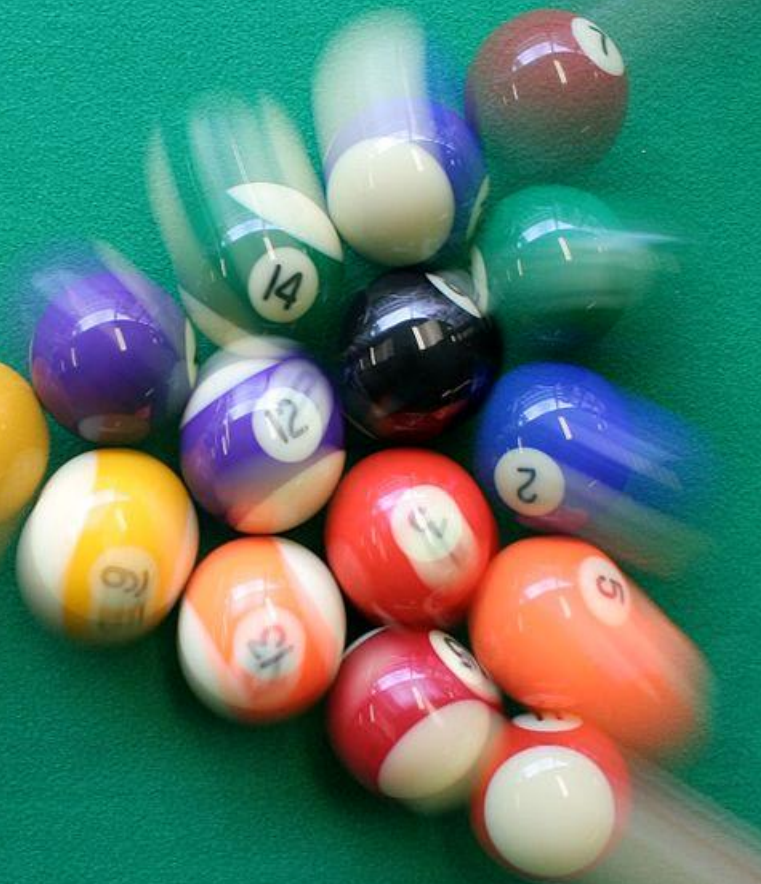


کسب نتایج مورد انتظار و یا تحقق مأموریت سازمان ، مهم ترین شایستگی مدیران ومهم ترین شاخص ارزیابی عملکرد آنهاست

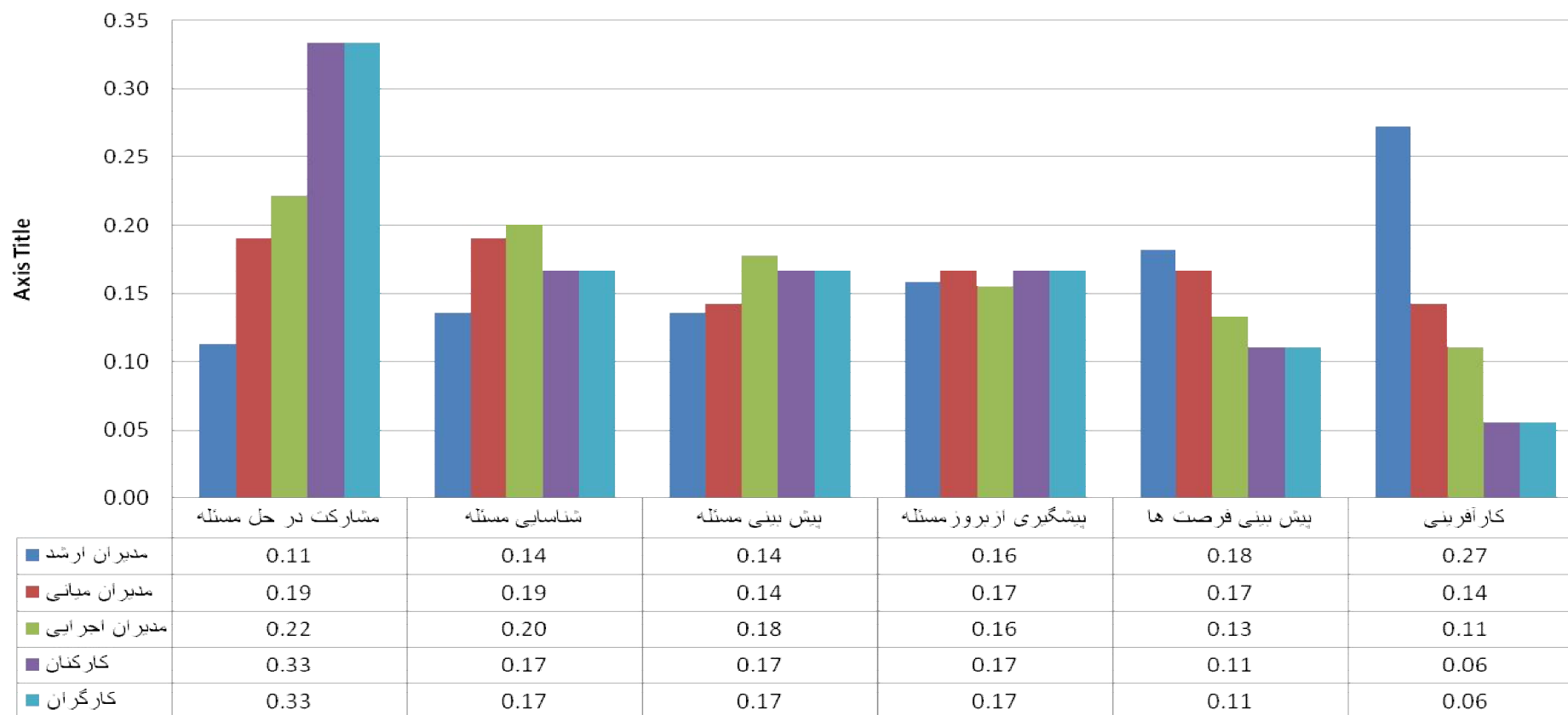




نکته مهم در  
ارزیابی عملکرد  
مدیران ، تمرکز بر  
نتایج حاصل از  
عملکرد آنها و یا  
تحقق مأموریت  
سازمان ، به  
عنوان مهم ترین  
معیار ارزیابی آنها  
است



# سهم و نقش سطوح منابع انسانی سازمان ها در حل مسایل آنها



• منبع: گزارش آینده کسب و کار در ایران



برای ارزیابی عملکرد  
مدیران احتیاج به مدل داریم

assessment  
excellent



## چرا به مدل ارزیابی عملکرد احتیاج داریم؟

- ۱- برای به دست آوردن تصویری جامع از عملکرد
- ۲- برای توجه به شاخص های ۳۶۰ درجه ای
- ۳- برای لحاظ کردن نظریه های ذی نفعان
- ۴- برای معرفی شاخص های و معیارها
- ۵- برای اولویت بندی شاخص ها و معیارها
- ۶- برای تعیین روابط بین شاخص ها و معیارها
- ۷- برای استانداردسازی روش ارزیابی
- ۸- برای کامپیوترایز و خودکارسازی ارزیابی
- ۹- برای کاهش خطاهای ارزیابی
- ۱۰- برای شناسایی بهتر فرصت های بهبود



توجه مهم :

مدل های ارزیابی عملکرد مدیران ، مدل های نتیجه گرا و مبتنی برتبیین شایستگی های محوری مدیران می باشند .

# اجزاء مدل ارزیابی عملکرد مدیران چیست ؟



ارزش های  
کاری حاکم بر ارزیابی عملکرد

اجزای سه گانه  
مدل ارزیابی  
عملکرد مدیران

انتخاب رویکرد اصلی  
در ارزیابی عملکرد

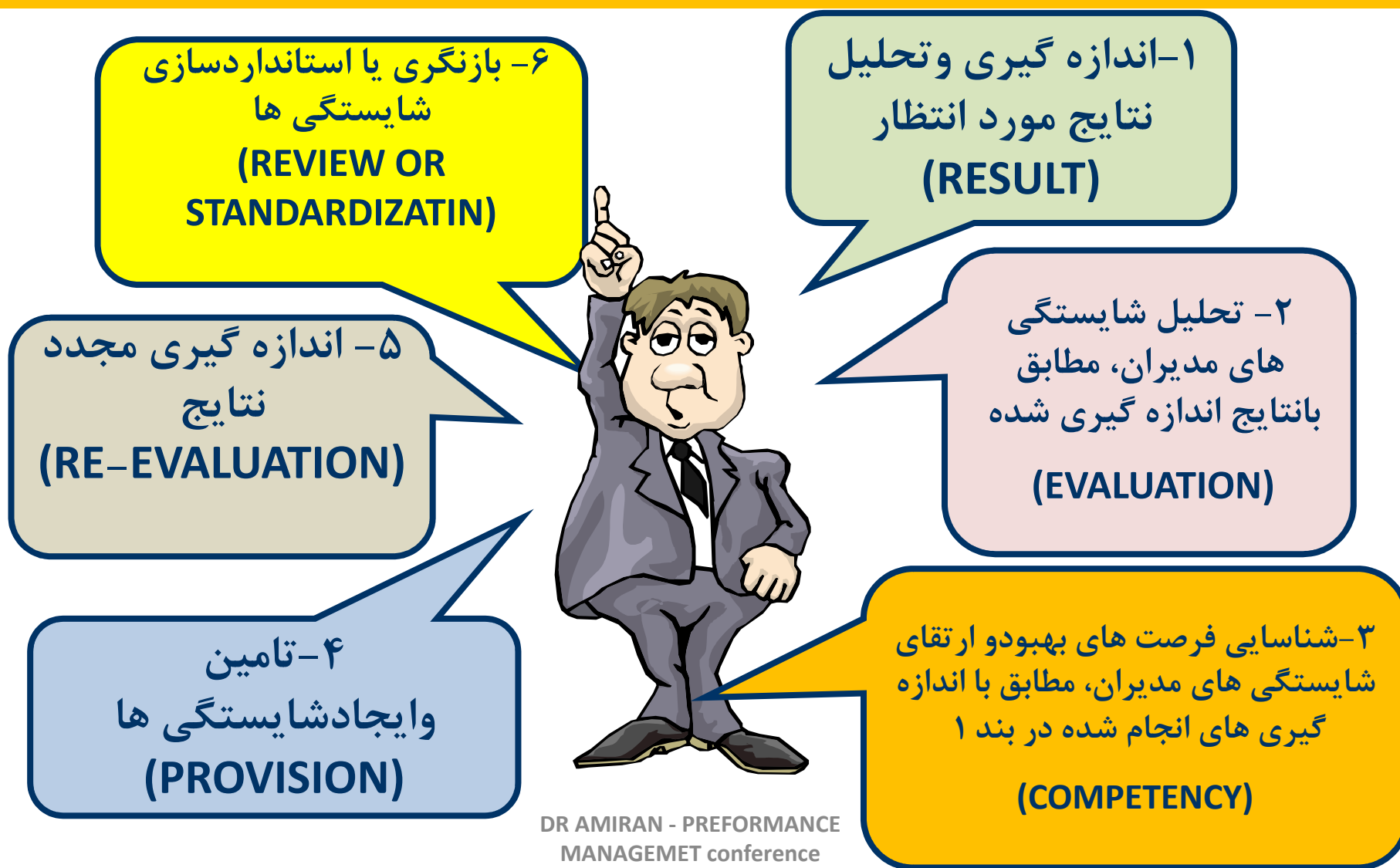
معیارها و شاخص های  
ارزیابی



# ارزشهای لازم جهت به کارگیری مدل ارزیابی عملکرد مدیران



# رویکرد اصلی مدل ارزیابی عملکرد مدیران



تمرکز روی محیط سازمان (Environment)



www.Amiranbooks.com

کنترل و بهبود شایستگی‌ها [جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل، اصلاح، بازنگری و یادگیری]

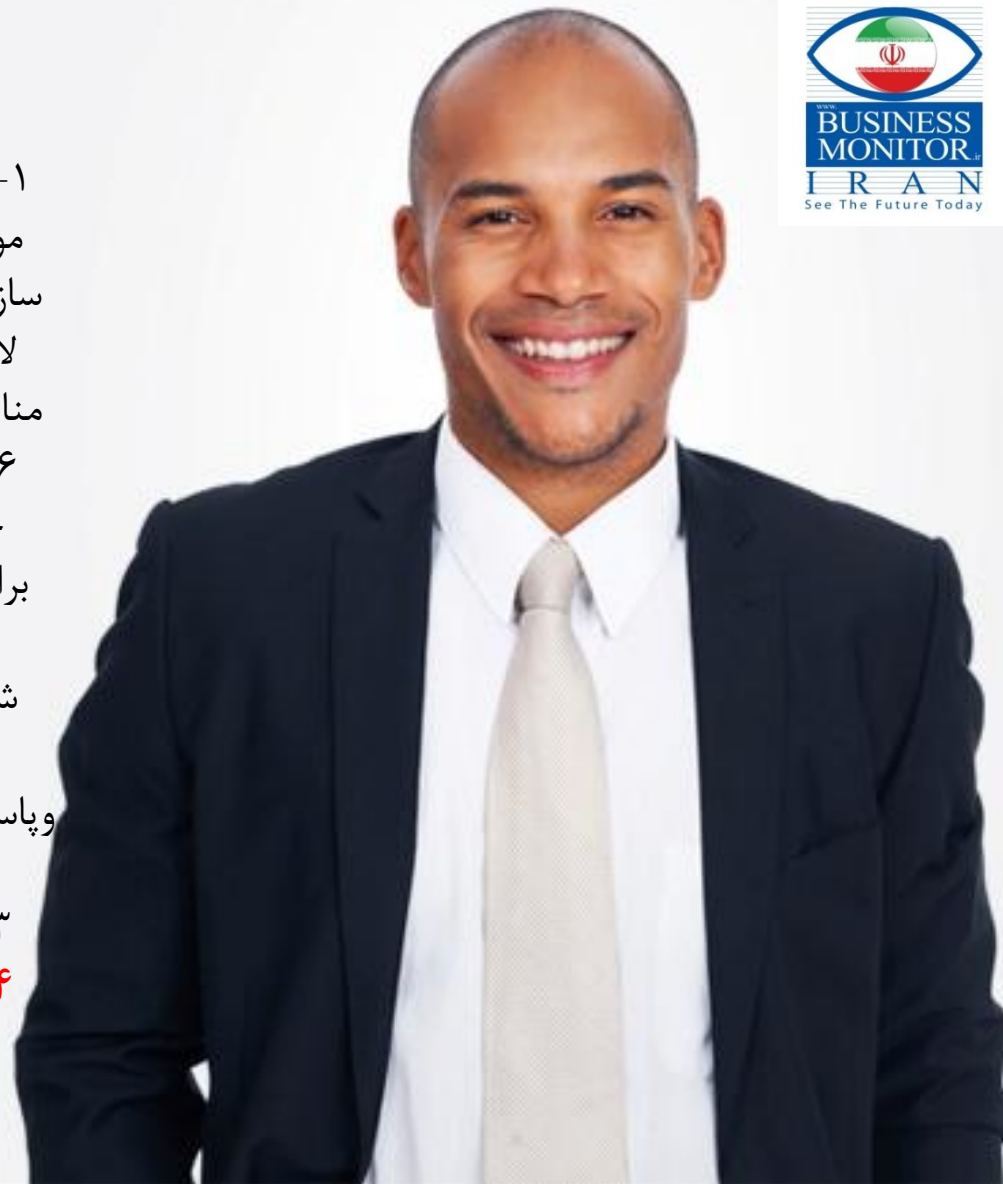
شایستگی‌ها

نتایج

## ساختار مدل ارزیابی عملکرد مدیران

گزارش اندازه بازار کالاها و خدمات، تحلیل فضای کسب و کار، معرفی کسب و کارهای جذاب، مقایسه عملکرد رقبا، پیش‌بینی آینده کسب و کار

# ۳+۱۳ شایستگی مدیران



- ۱- تبیین چشم انداز و آینده مطلوب سازمان و تعریف نتایج
- مورد انتظار برای سازمان ۲- شناسایی راهبردها و هدایت
- سازمان در مسیر چشم انداز از طریق آنها ۳- تامین امکانات
- لازم برای اجرای راهبردها ۴- به کارگیری نیروی انسانی
- مناسب و افزایش سطح انگیزه آنها ۵- مدیریت بهینه ی امور
- ۶- درک و استفاده از امکانات فضای مجازی جهت تحقق
- چشم انداز سازمان ۷- سنجش میزان موفقیت سازمان
- براساس شاخص های قابل قبول و پذیرفته شده ۸- تحلیل
- مناسب نتایج سنجش و برنامه ریزی برای بهبودها ۹-
- شناسایی و اجرای برنامه های بهبود مناسب برای سازمان
- ۱۰- اعمال به موقع اصلاحات و تغییرات ۱۱- درک
- و پاسخگویی به موقع به پاردایم ها و تغییرات ۱۲- تلاش برای
- ابتکار عمل در حوزه ی تغییر پارادایم ها
- ۱۳- اتحاد استراتژیک با ذی نفعان و سازمان های مرتبط
- ۱۴- سنجش برخط نتایج و حساسیت نسبت به آنها
- ۱۵- نتیجه گیری به معنی عام آن
- ۱۶- شایسته سالاری کامل به منظور حفظ حیات سازمان

# مهم ترین شایستگی های موردانتظار از مدیران شرکت ها



- کاهش هزینه ها
- جلوگیری از افت کیفیت نیروی انسانی
- حل مشکل حفظ نیروی انسانی
- توسعه و افزایش قدرت چانه زنی آنها
- بهره گیری از امکانات نهفته در فضای مجازی
- توسط رقبا و خود شرکت ها
- مدیریت سود/تحقق مأموریت شرکت ها
- توسعه حوزه جغرافیایی
- توسعه سبد کالایی محصولات و خدمات
- اقتصادی کردن فعالیت ها
- پوشش سراسری
- مدیریت امور لجستیک و تامین و حمل و نقل
- مدیریت مالی
- مدیریت امور مشتریان و مصرف کنندگان
- مدیریت کمپین های تبلیغاتی
- کاهش هزینه های انبارداری و لجستیک
- کاهش هزینه های موجودی کالا





# معیار امتیاز و برتری شرکت ها



سازمان های ایرانی ، باید هرچه زودتر به یک آچار فرانسه واقعی تبدیل شوند و تنها مدیران هستند که می توانند این نقش را در سازمان ها اعمال نمایند .



visitors.prize@gmail.com



09372307095



۲۲۰۵۹۸۱۴  
۲۲۰۳۳۶۱۴ (داخلی ۱۱۴)



09372307095



تهران، خیابان ولی عصر (ع.ا)، روپروی درب اصلی، پارک ملت،  
جنبه خیابان آرامش، ساختمان صورتی، پلاک ۲۶۶۵،  
طبقه دوم ، واحد ۱۷



09372307095

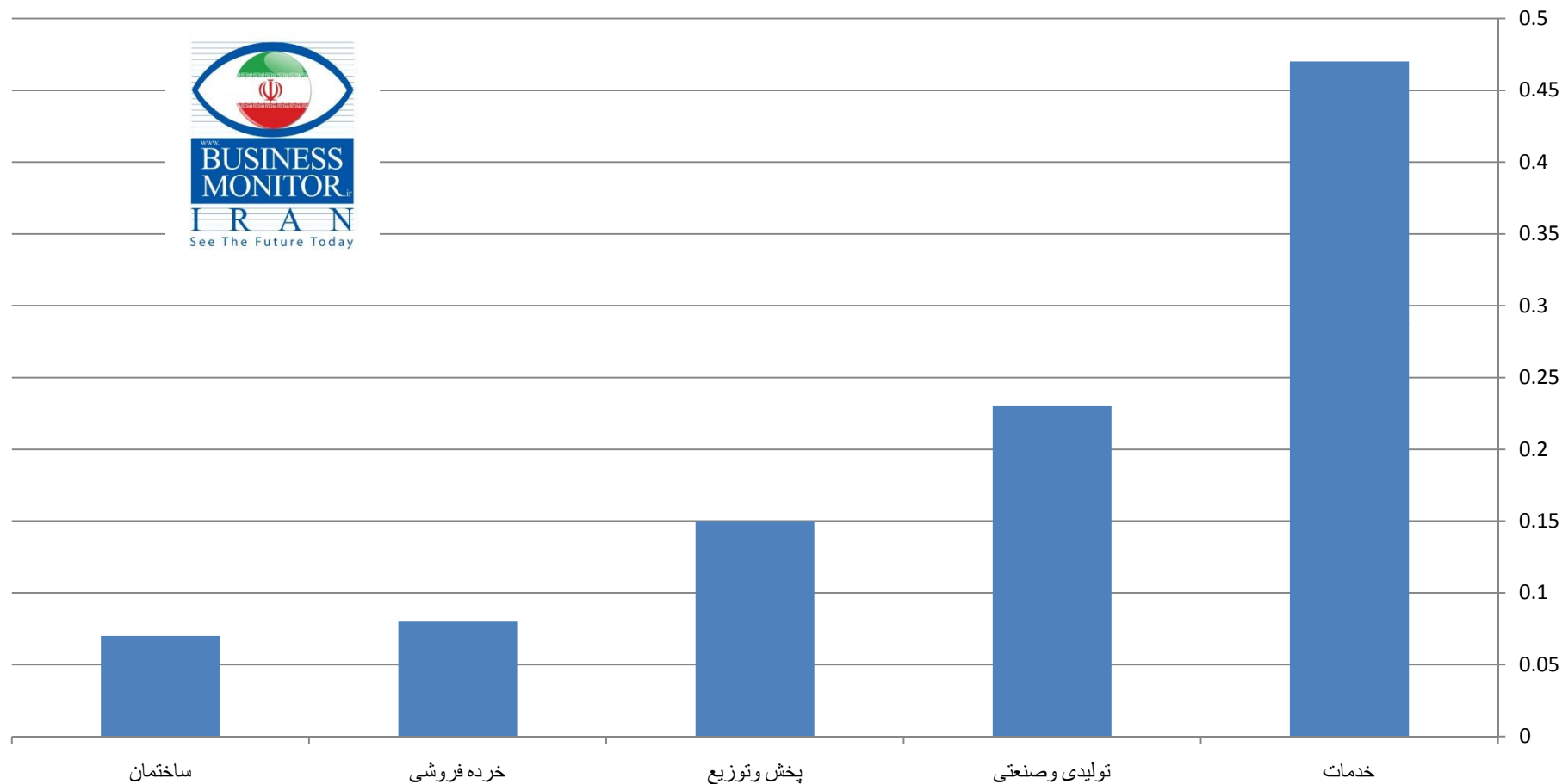


@IRANSALES MAN PRIZE  
WWW.SA.KSCCO.CO

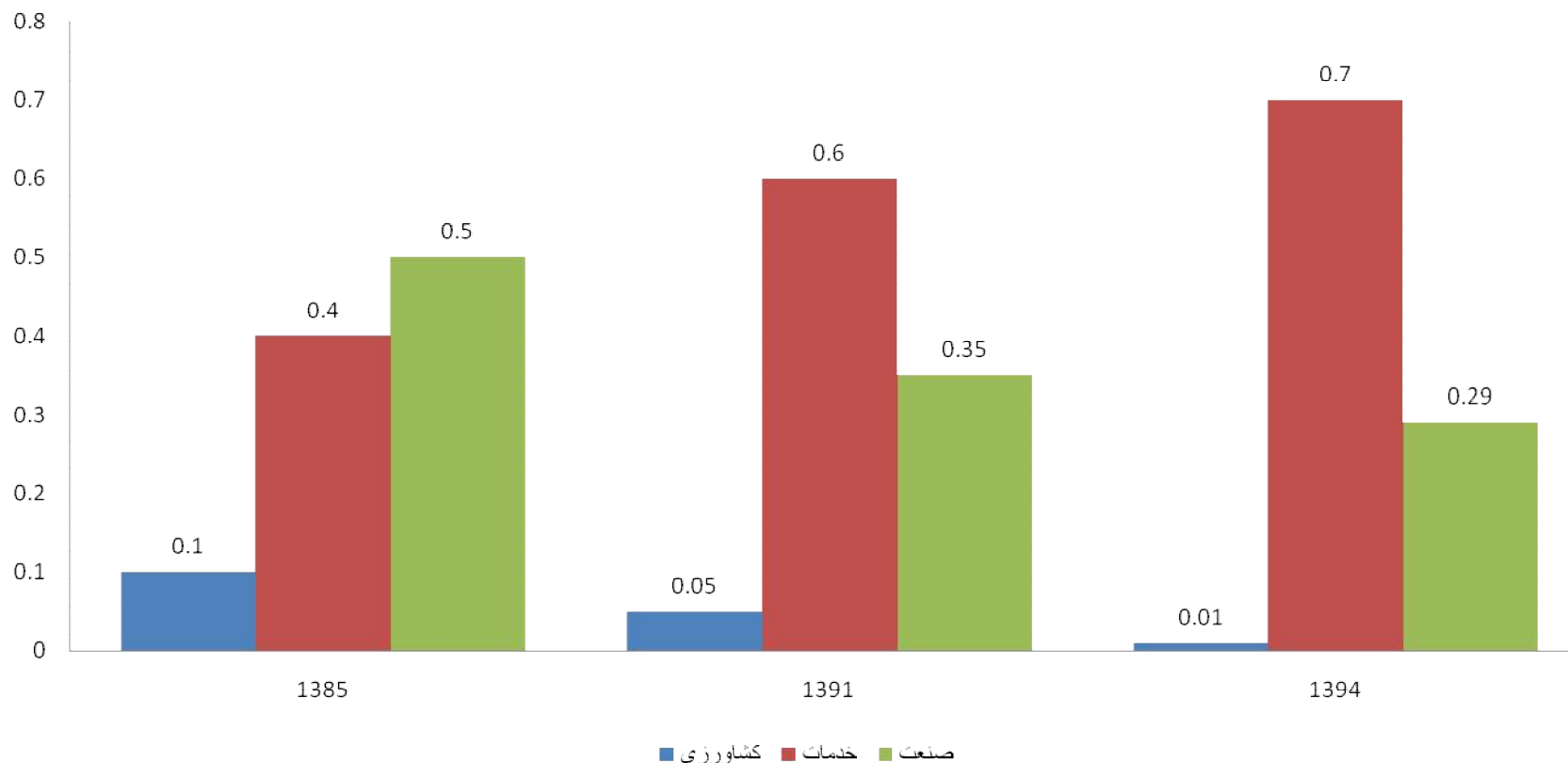
# ۱- بینش فردی و تفکر استراتژیک



# نرخ رشد کسب و کارها در ایران در سال ۱۳۹۶



# سهم حوزه های کسب و کار در اشتغال منابع انسانی در سال های آینده



• منبع: گزارش آینده کسب و کار در ایران

## ۲- مهارت‌های رهبری و مهارت‌های مدیریت منابع انسانی





- توان مدیریت بر خود  
- توانایی هدایت دیگران  
- مدیریت وظایف  
و مسئولیت ها  
- خلاقیت و نوآوری  
- توجه به مسئولیت های  
اجتماعی

## الف: مهارت‌های رهبری



ب – مهارت‌های مدیریت  
منابع انسانی  
مدیران فرهیخته و توانمند  
اعتقاد و باور دارند که راز  
موفقیت آنها در مهارت آنها در  
زمینه مدیریت منابع انسانی  
نهفته است .

### راز موفقیت مدیران





۳- قدرت  
سازمان در  
برقراری  
تعاملات  
محیطی

۴- آینده شناسی و اجرای  
استراتژی‌های رشد منظم و مستمر  
برای سازمان



# Entrepreneur

۵- بکارگیری مدل‌های کارآفرینی  
و الگوهای مناسب کسب و کار



## ۶ - سازماندهی مناسب مدیریت عملیات

- اتخاذ عملیات و مدیریت مناسب آنها در هریک از مراحل شروع، رشد اولیه، رشد سریع و رشد مستمر سازمان

- مدیریت هم‌افزایی زنجیره ارزش در سازمان

- تعریف و طراحی نظام‌مند مدیریت عملیات

- ارزیابی مستمر مدیریت عملیات براساس مؤلفه‌هایی مثل بهره‌وری، ارزش، هزینه، سود و ...



## ۷- توانایی اجرای سیستم‌های مناسب مدیریتی کسب و کار





# ۸- مدیریت تغیرونوآوری





## ۹- کسب نتایج متوازن



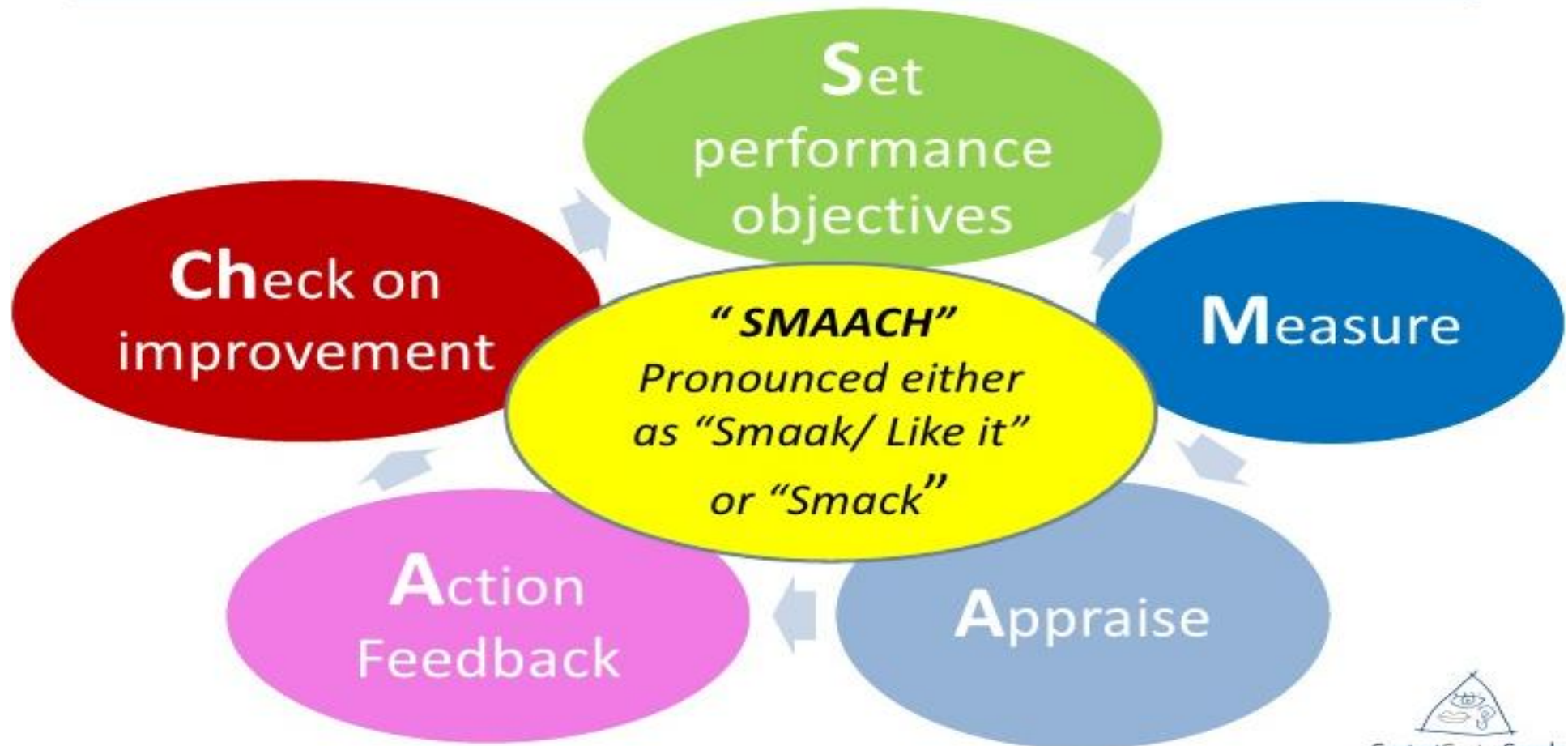
این نتایج باید در چهار محور اصلی زیر محقق و مورد توجه قرار بگیرند:  
- کارکنان - مشتریان - سهامداران و ذی نفعان - سازمان



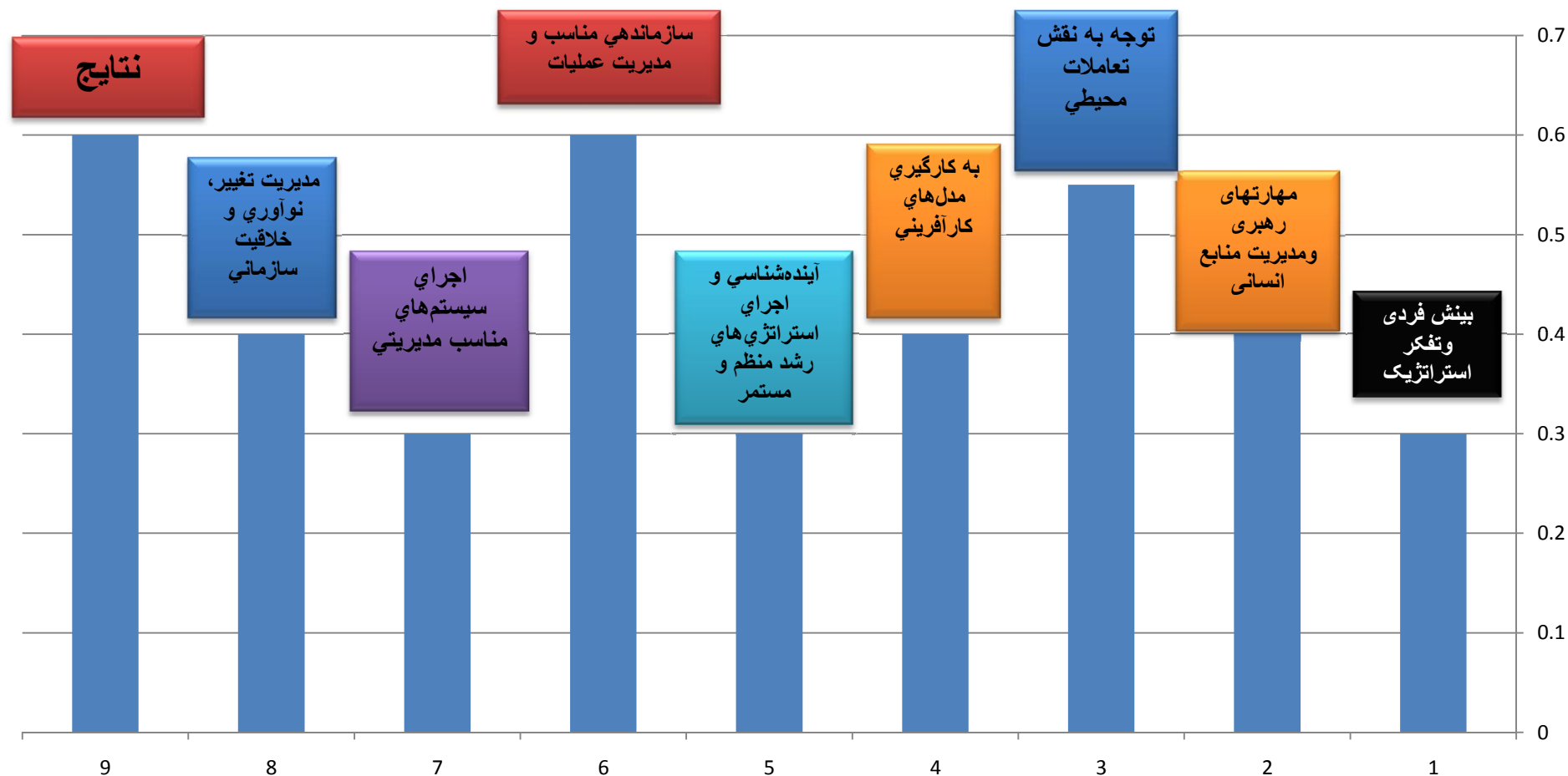
بخش سوم :  
نگاهی به نتایج ارزیابی  
عملکرد مدیران ایرانی طبق  
مدل جایزه مدیریت ایران



# Performance Management Cycle “SMAACH”

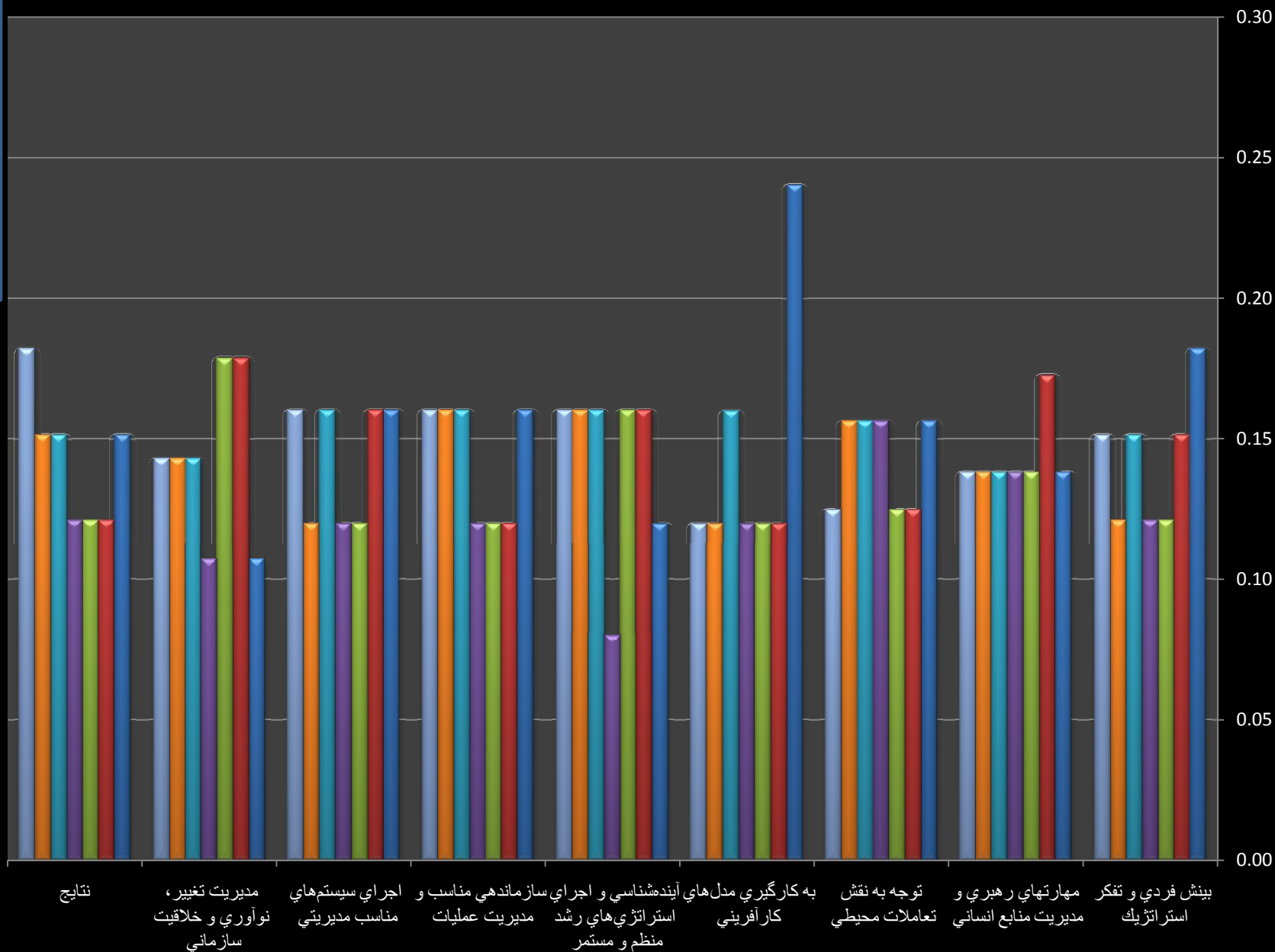


# متوسط درصد امتیاز اخذ شده از معیارهای مدل دربین مدیران سازمان های ایرانی

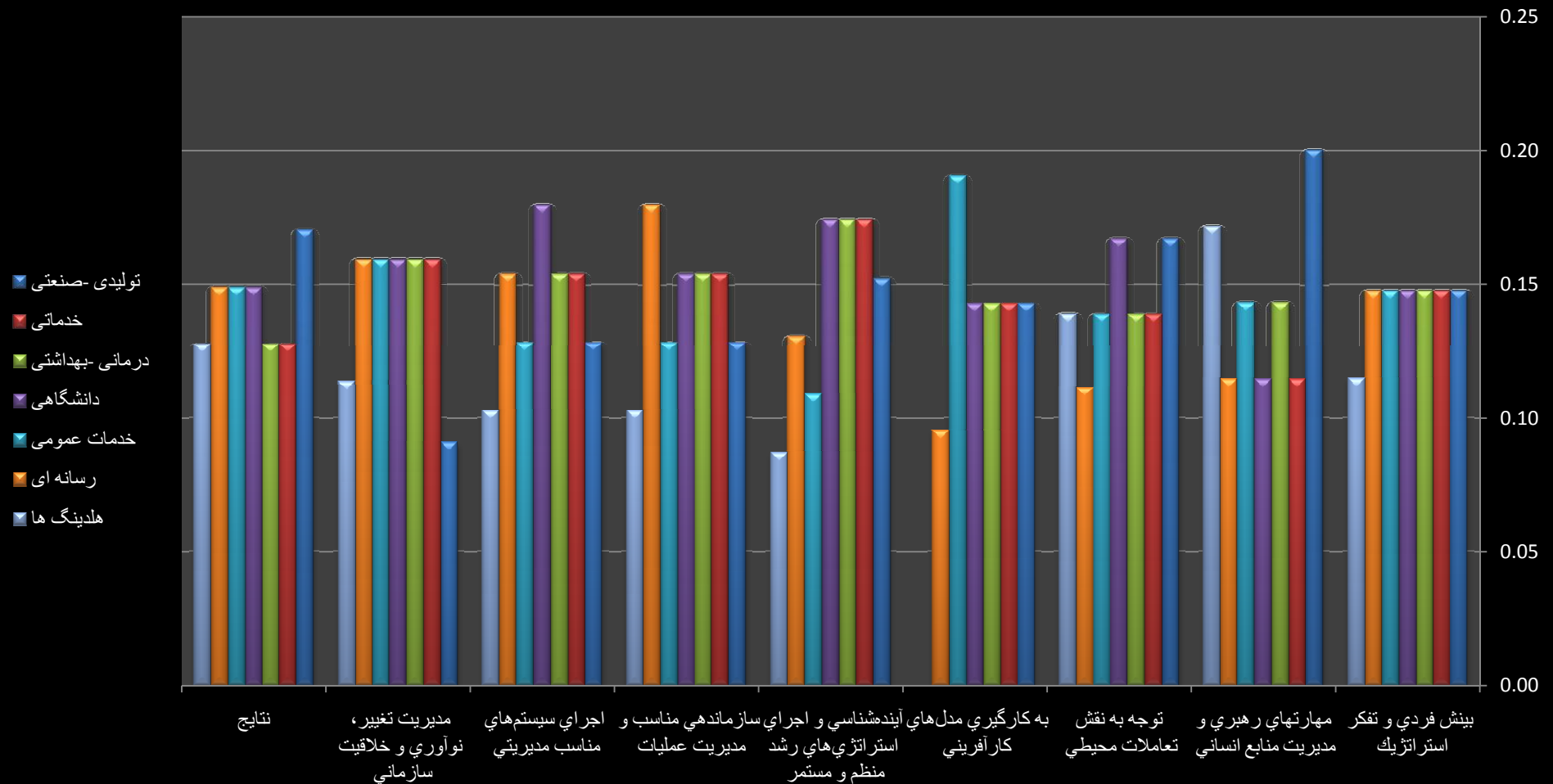


نتیجه  
ارزیابی  
عملکرد  
مدیران در  
برخی از  
سازمان ها

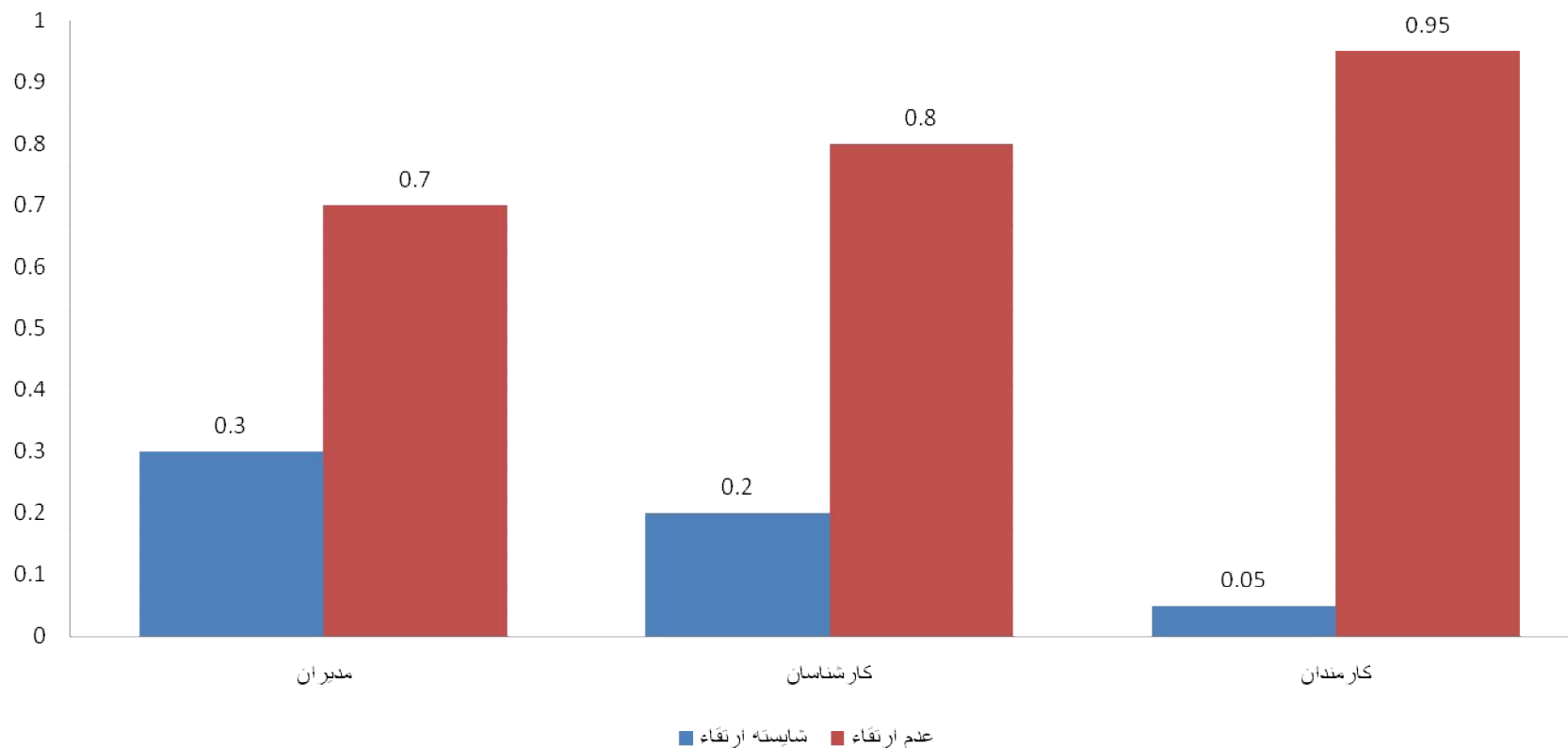
- تولیدی - صنعتی
- خدماتی
- درمانی - بهداشتی
- دانشگاهی
- خدمات عمومی
- رسانه ای
- هدینگ ها



# درجه اهمیت فرصت های بهبود به تفکیک سازمان های ایرانی



# درصد کارکنان شایسته ارتقاء در سازمانهای ایرانی



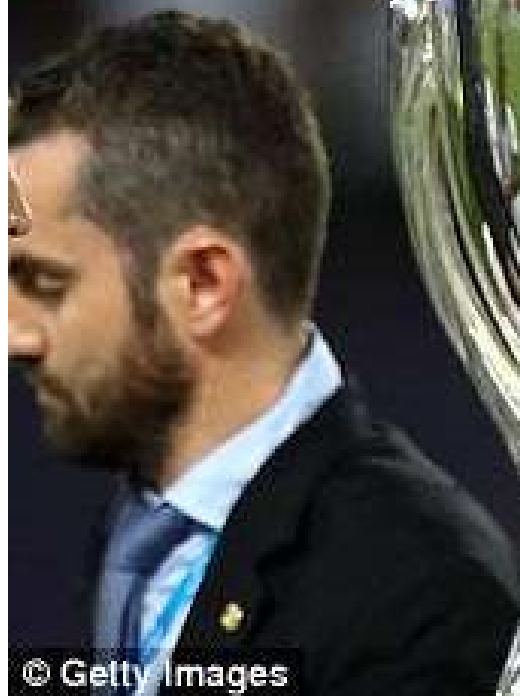
• منبع: گزارش آینده کسب و کار در ایران



A man in a dark suit stands with his back to the camera, looking at a large whiteboard. He has his right hand on his hip and his left hand on his head. The whiteboard is mounted on a light-colored wall and has Persian text written on it in red. Above the whiteboard are three black pendant lights. The floor is made of dark wooden planks.

# بخش پنجم : نگاهی به روش های ارزیابی عملکرد مدیران

اندازه گیری نتایج و تحقق مأموریت،  
هدف مناسبی برای ارزیابی عملکرد مدیران است



© Getty Images

برای ارزیابی عملکرد مدیران  
با اندازه گیری نتایج شروع کنید

# Results



# چرا نتایج را تحلیل می کنیم

اولویت بندی  
شایستگی  
های مورد نیاز

شناسایی  
بهبودها

شناسایی و معرفی  
الگوهای  
کارآمد مدیریتی به  
ارکان سازمان

ارزیابی های مستمر

تأمین  
شایستگی ها

بهبود مستمر توانمندی ها و شایستگی های مدیران سازمان



مهم ترین نکات قابل توجه در ارزیابی عملکرد مدیران

- ۱- از نتایج شروع کنید و آنها را به طور مرتب تحلیل کنید
- ۲- نگاه ۳۶۰ درجه ای به نتایج داشته باشید
- ۳- به دنبال فرصت های بهبود باشید
- ۴- به دنبال تغییر و بهبود روش ها و فرآیندها باشید، نه لزوماً جابجایی افراد
- ۵- به موضوعات پردازید نه شخصیت افراد
- ۶- استفاده از رویکرد خود اظهاری را سرلوحه کار خود قرار بدهید
- ۷- برای ارزیابی ها؛ حتماً از شخص ثالث استفاده کنید
- ۸- ارزیابی را به طور پیوسته، مستمر و برخط انجام بدهید



# RESULTS

مهم ترین نکات قابل توجه در ارزیابی عملکرد مدیران

- ۱- از روشها و تحلیل های آماری استفاده کنید
- ۲- در ارزیابی عملکرد مدیران، به دنبال شناسایی آن دسته از صلاحیت ها و شایستگی های مدیریتی باشید که باید ایجاد و یا تقویت شوند
- ۳- ارزیابی برخط عملکرد، براندازه گیری های موردی و برنامه ای و غیر برخط ارجحیت دارد و باید در این مسیر حرکت کرد



چگونه نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران را تحلیل کنیم

*analysis*

در تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد مدیران باید:

۱- تعریف مناسبی از شاخص ها داشته باشیم

۲- روش مناسبی برای ایجاد ارتباط بین شاخص ها و شایستگی ها

ایجاد کنیم

۳- هدف TARGET مناسبی برای شاخص ها تعیین کنیم

۴- به طور مرتب در پی ارتقای ACTUAL و TARGET باشیم

۵- تحلیل های آماری مرتبط مثل همبستگی ، کوواریانس و پیش بینی

ها را انجام بدهیم

# فرصت های بهبود در عملکرد مدیران را چگونه شناسایی کنیم



ACTUAL=TARGET

ACTUAL>TARGET

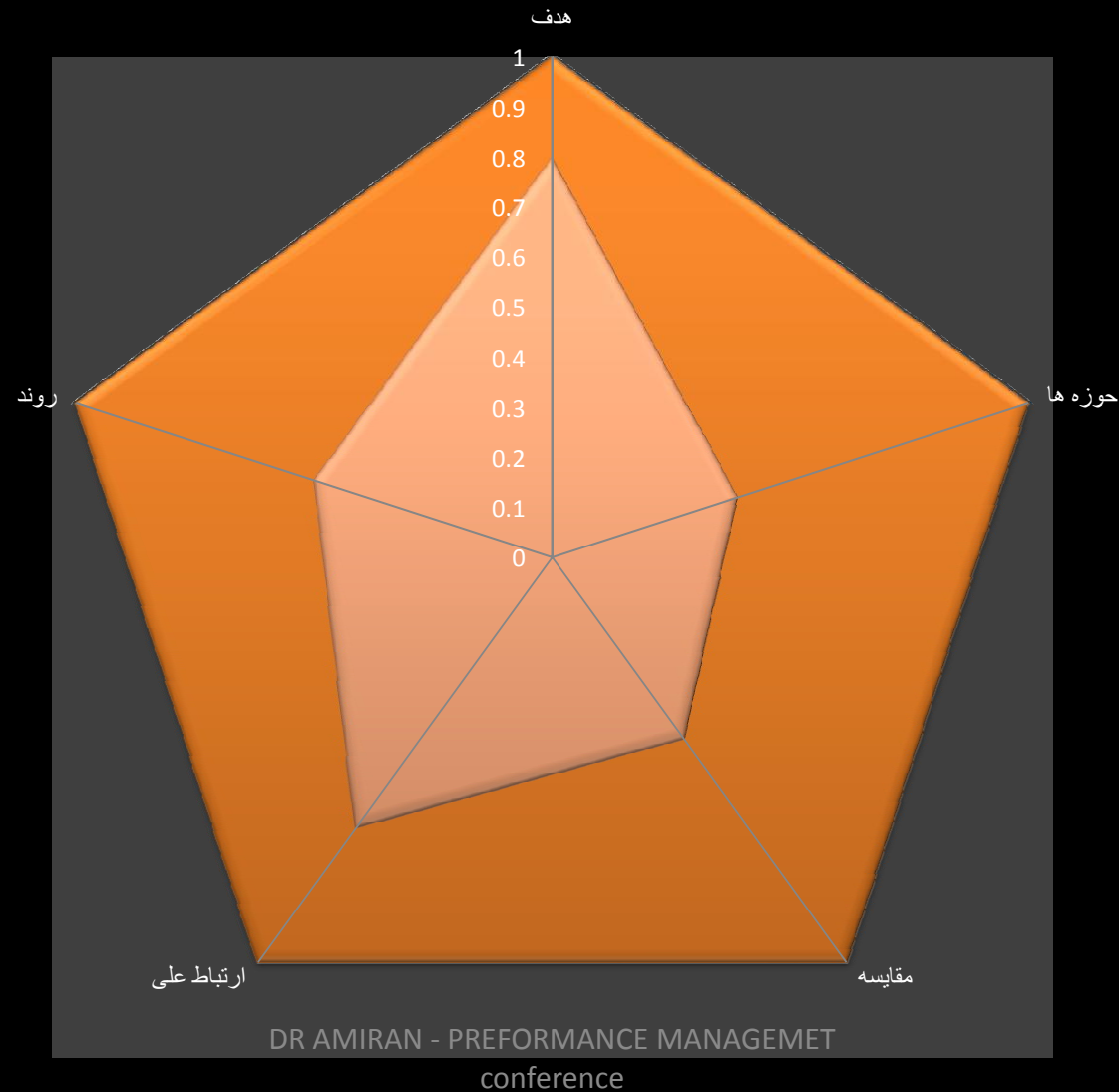
ACTUAL<TARGET

فرصت های بهبود، درهمه حالات وجوددارند

DR AMIRAN - PERFORMANCE MANAGEMENT  
conference

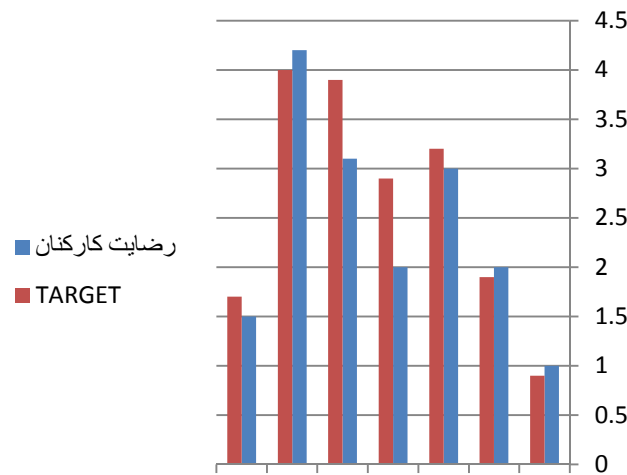


# تحليل نتائج را با پنج معيار انجام بدهيد



# هدف گذاری برای شاخص ها، بسیار تعیین کننده و مهم است

هدف ها را براساس  
موارد زیر بهبود  
بدهید:  
- عملکرد واقعی  
- تحقق اهداف  
- تغییرات محیطی  
- تغییرات  
استراتژیک  
- عملکرد دو وضعیت  
رقبا



DR AMIRAN - PERFORMANCE MANAGEMENT  
conference

هدف ها را براساس:  
- برنامه استراتژیک  
- عملکرد دوره های  
گذشته  
- متوسط دوره های  
گذشته  
- دوره مبنا (دوره ای که  
خیلی  
خوب عمل کرده اید)  
- عملکرد رقیب / مبنا  
BENCHMARK  
تعیین کنید



# تحقق شاخص ها و ماموریت ها ، یعنی کفایت شایستگی های مدیران



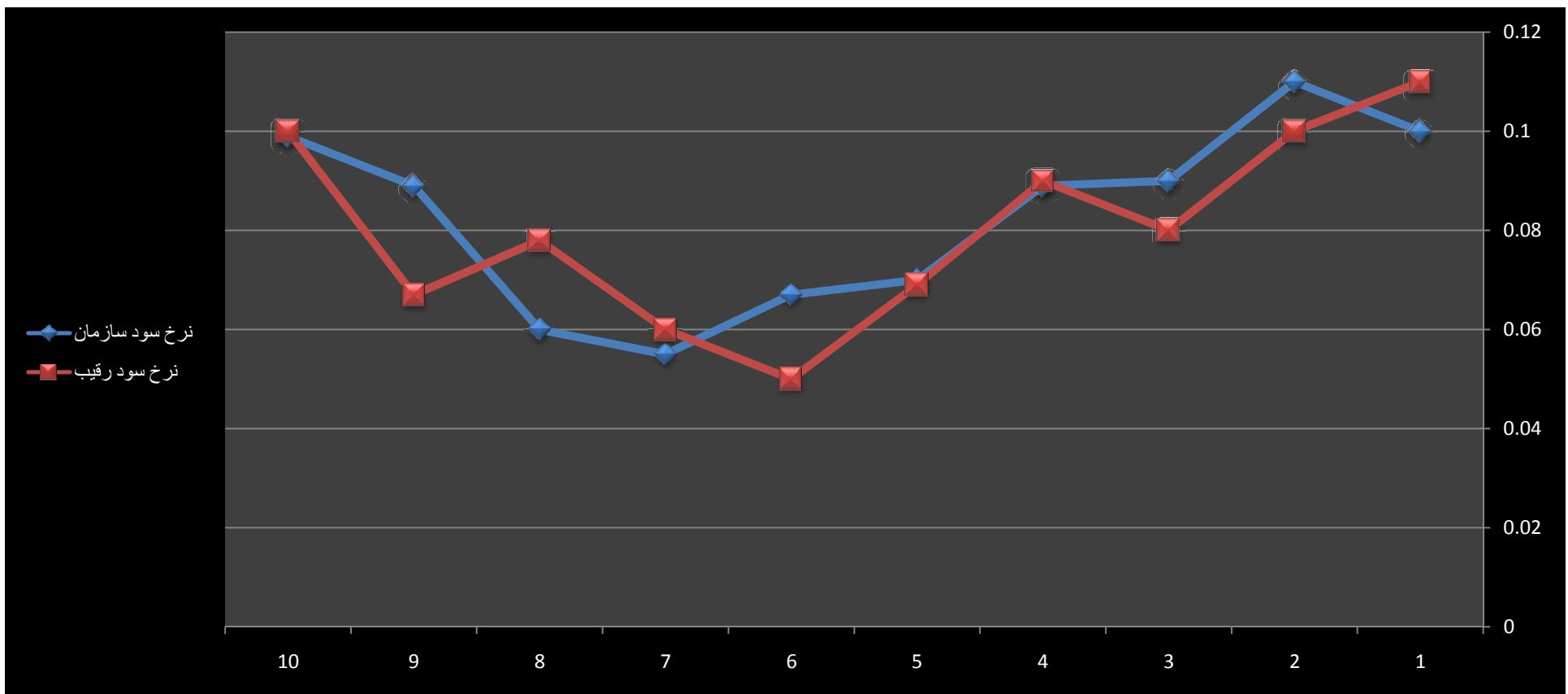
# تعیین رابطه علی بین شایستگی ها و نتایج مهم ترین بخش تحلیل عملکرد مدیران است

- ❖ آیا بین نتایج و شایستگی ها ، رابطه  
معناداری وجود دارد؟
- ❖ - آیا بین نتایج بایکدیگر ، رابطه  
معناداری وجود دارد؟
- ❖ - آیامی توان روابط همبستگی  
و کوواریانسی را بین نتایج ایجاد کرد؟
- ❖ آیا می توان یکی از شایستگی ها را  
بهبود داد ؟



# عدم تضاد و مقایسه بین شاخص ها

نتایج عملکردی خود را با دیگران ، دوره مبنا و سایر نتایج مقایسه کنید



# بررسی حوزه های تحت پوشش

آیا همه موارد زیر را ارزیابی ها

لحاظ کرده اید؟

-واحدها

-شهرها

-افراد

-فرآیندها

-گروه ها

-محصولات

-شرکت ها

در این موارد همه ی حوزه ها را  
باید ارزیابی و تحلیل کنید

# پارادایم های نوین و ضروری در اندازه گیری عملکرد مدیران

| ب                                                                                     | از                                   |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
| مالی و غیر مالی                                                                       | مالی                                 | نوع شاخص اصلی                  |
| تعاملی و گروهی                                                                        | انفرادی و تکی                        | نحوه تحلیل شاخص ها             |
| کم                                                                                    | زیاد                                 | تعداد شاخص ها                  |
| عملکرد تجمعی و جمعی مدیران                                                            | عملکرد فردی مدیران                   | مبنای ارزیابی                  |
| غیر دوره ای و منظم و مستمر                                                            | دوره ای - سالیانه                    | فواصل و دوره های ارزیابی       |
| ملی و یا بین المللی                                                                   | درون سازمانی                         | ساختار و مدل ارزیابی           |
| شخص ثالث                                                                              | شخص دوم                              | ارزیاب                         |
| سیستم ها و روش ها و نرم افزارها                                                       | افراد                                | ارزیاب                         |
| خود اظهاری و خودارزیابی                                                               | مصاحبه و گفتگو                       | روش ارزیابی                    |
| فرصت بهبود                                                                            | بهانه ای برای حمله به مدیران         | تلقی از نتیجه ارزیابی          |
| غیر رسمی و توزیع شده در همه ی ارکان سازمان                                            | رسمی ، متمرکز و مشخص                 | جایگاه سازمانی ارزیابی         |
| شناسایی شایستگی های مورد نیاز و ایجاد آن در مدیران و تغییر آنها به عنوان آخرین راه حل | جابجایی و تغییر مدیران               | نحوه اعمال نتایج ارزیابی       |
| بر مبنای برنامه ی استراتژیک سازمان                                                    | توسط افراد و در قالب برداشت های فردی | هدف گذاری برای شاخص ها         |
| توانایی تحقق شاخص های مالی و غیر مالی                                                 | توانای تحقق شاخص های مالی            | منظور از شایستگی               |
| برون سازمانی                                                                          | درون سازمانی                         | نحوه تقدیر از مدیران برتر      |
| نرخ رشد و تغییر آنها                                                                  | تحقق اهداف تعیین شده                 | مهم ترین عامل در تحلیل شاخص ها |
| ارزیابی مدیران با مدل های متفاوت و اختصاصی                                            | ارزیابی همه مدیران با یک مدل         | رویکرد ارزیابی                 |
| رویکرد RECPAR                                                                         | رویکرد درون سازمانی                  | رویکرد ارزیابی                 |





بخش ششم :  
بایدها ونبایدها در  
ارزیابی عملکرد مدیران

ارزیابی عملکرد مدیران را  
باید به صورت خودکار و با  
استفاده از فن آوری  
اطلاعات انجام داد





خست در انتخاب شاخص ها و معیارهای ارزیابی  
عملکرد مدیران ، مهم ترین توصیه و در عین حال مهم  
ترین وظیفه و مسئولیت دست اندرکاران این مهم است

# چالش های ارزیابی عملکرد مدیران



- یافتن شاخص های مناسب و موثر برای ارزیابی عملکرد مدیران
- طراحی مدلی مناسب و موثر برای انجام این مهم
- دستیابی به اطلاعات مناسب و صحیح برای ارزیابی عملکرد
- به کارگیری روش ها و شیوه های مناسب برای ارزیابی عملکرد
- انجام ارزیابی های مستمر و به اصطلاح بر خط عملکرد مدیران
- قابلیت اتکاء به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد
- حفظ محرمانه بودن و استفاده موثر از نتایج تحقیق
- جلوگیری از اتهام زنی به عملکرد مدیران به خصوص در فضای موجود کسب و کارهای کشور





## ۴ عامل اصلی در افت و کاهش عملکرد مدیران

### و در نتیجه عدم تحقق اهداف سازمانی وجود دارد :

- ۱ - فقدان دانش: در این حالت مدیران یا فاقد خبرگی لازم هستند یا به توانایی خود اعتماد ندارند و نمی دانند که از آنان چه انتظاری می رود.
  - ۲ - فقدان انگیزه : در این عامل ، مدیران دارای انگیزه لازم برای انجام کار نیستند. آنان نمی خواهند آنچه را که از آنان انتظار می رود انجام دهند یا انجام آن را خشنودکننده نمی یابند.
  - ۳ - فقدان توانایی: در این حالت ، مدیر برای شغل مورد نظر نامناسب است.
  - ۴ - مداخلات بیرونی: در این شرایط ، سیستم به گونه ای است که مانع از عملکرد مورد انتظار مدیران می شود.
- باید اذعان نمود که موانع ۱ تا ۳ یعنی فقدان دانش ، فقدان انگیزه و فقدان توانایی را می توان با آموزش از میان برداشت.
- اما اگر مانع عملکردی ، مداخلات بیرونی باشند ، آموزش تاثیر ناچیز یا اندکی بر بهبود عملکرد مدیران خواهد داشت.



# بایدها ونبایدهای ارزیابی عملکردمدیران

## نبایدها:

- ۱- عدم تحقق نتایج، ماحصل فقدان شایستگی های غیر قابل تحصیل مدیران ، تلقی نشود
- ۲- براساس نتایج ارزیابی ، مدیران را متهم به فقدان شایستگی نمود
- ۳- فقط بر معیارهای وصفی ومصاحبه ای ومعیارهایی که به توانایی ارایه وسخترانی مدیران متمرکز هستند ، تمرکز نمود
- ۴- نتایج حاصل از ارزیابی را به صورت ۱۰۰٪ متوجه عملکرد مستقیم مدیران دانست
- ۵- نتایج ارزیابی را قطعی ، نهایی و ۱۰۰٪ درست ومتوجه مدیران تلقی نمود
- ۶- نتایج ارزیابی عملکرد مدیران را در دسترس همه قرارداد
- ۷- براساس نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران ، آنها را به باد انواع انتقادات ونقدهای غیر سازنده ومخرب قرارداد



## بایدها:

- ۱- براندازه گیری وتحلیل نتایج تمرکز کنید
- ۲- فرآیند ارزیابی را براساس خوداظهاری وارزیابی های برخط بنا نمود
- ۳- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران را نتیجه ای تجمعی ومربط به کل سازمان دانست
- ۴- عملکرد مدیران را، آیینیه تمام نمای کل ساختار ومجموعه سازمان تلقی نمود
- ۵- براساس نتایج ارزیابی ، فرصت های بهبود را بر روی شایستگی های فردی وسازمانی مدیران متمرکز نمود
- ۶- ارزیابی عملکرد مدیران را توسط خود آنها انجام بدهید
- ۷- ارزیابی عملکرد مدیران را توسط شخص ثالث انجام بدهید ونه توسط کارکنان سازمان

## چند یادآوری مهم در مورد نظام ارزیابی عملکرد مدیران :



- ۱- ارزیابی عملکرد مدیران می بایست در راستای شناسایی و تشخیص فرصت های بهبود و در جهت ایجاد تفاهم در کل ارکان سازمان باشد. در غیر اینصورت اینکار عملاً مرده خواهد بود.
- ۲- از طولانی شدن های بی جهت و غیر سازنده در این خصوص باید اجتناب کرد.
- ۳- حداًالامکان، از گرفتن وقت مدیران در این خصوص اجتناب و از اطلاعات موجود به خصوص اطلاعات کامپیوتری استفاده شود.
- ۴- حفظ محرمانه بودن اطلاعات پاشنه ی آشیل این کار است که بی توجهی به آن موجب میرایی این مهم خواهد شد.

# چالش های فراروی ارزیابی عملکرد مدیران شرکت ها



تغییر رویکردها موجود و  
وباوری به پادایم های جدید



ارزیابی و بهبود مستمر مدل  
کسب و کار پذیرفته شده  
و جاری

تعهد به تغییر خود و سازمان  
در مسیر جدید حاصل  
از نتیجه ارزیابی عملکرد

تامین و ایجاد

شایستگی های مورد نیاز سازمانی و فردی برای مواجهه با چالش های پیشرو



بخش هفتم :  
پیشنهادها  
و نتیجه گیری

## مهم ترین چالش های ارزیابی عملکرد مدیران در سازمان های ایرانی







در فرآیند ارزیابی عملکرد مدیران ، مهم  
ترین کار، شناسایی و ایجاد شایستگی های  
مورد نیاز در مدیران است

## مهم ترین شایستگی های موردانتظار از مدیران فعال در حوزه های تجاری

- ۱- صادراتی شدن (از طریق دیگران و یا مستقیم)
- ۲- تولید برای برندهای معروف دنیا
- ۳- تولید با برندهای داخلی و جهانی
- ۴- تولید برای شبکه تامین داخلی و جهانی
- ۵- تصاحب بازارهای محلی و منطقه ای و جهانی
- ۶- تولید برای برندهای مشترک ایرانی
- ۷- ایجاد دوویا سه برند اصلی در هر کسب و کار و تولید برای آنها و اجتناب از تنوع برندهای ضعیف و فاقد جایگاه مناسب در بازار



## شایستگی در مدیریت یعنی :

- ۱- کسب و کارها و سازمان های ایرانی ثروت ملی و اسلامی ما هستند که باید از آنها صیانت کنیم (و هر وقت نتوانستیم برای آنها موثر باشیم حداقل مشکلی برای آنها ایجاد نکرده و یا صادقانه کنار برویم)
- ۲- همه ما باید در خدمت کسب و کارها و سازمان های ایرانی باشیم
- ۳- فضای کسب و کار و فعالیت را برای کسب و کارها و سازمان های ایرانی مساعد کنیم و یا حداقل برای آنها مزاحمت ایجاد نکنیم
- ۴- در کسب و کارها و سازمان ها نتیجه گرا باشیم
- ۵- در سازمان های خصوصی و دولتی شایستگی حاکم کنیم
- ۶- قوانین و مقررات را برای ایجاد کسب و کارها و سازمان ها تسهیل کنیم



# با تشکر از توجه شما

به امیدروزی که جمله MADE IN IRAN خود گویای کیفیت محصولات و خدمات کشور عزیزمان ایران باشد



[amiranheydar@yahoo.com](mailto:amiranheydar@yahoo.com)