



هشتمین کنفرانس مدیریت عملکرد

شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد جهت پرداخت پاداش



هَذَا مَا أَمَرَ بِهِ عَبْدُ اللَّهِ عَلَى أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ:

ثُمَّ انْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَاكِ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَاراً وَ لَا تُؤَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَ أَثَرَةً

سپس در امور مربوط به کارگزارانت دقت کن و آنها را با آزمون و امتحان و نه از روی «تمایلات شخصی» و «استبداد و خودرأیی» به کار گیر.

عهدنامه‌ی مالک اشتر

چارچوب ارائه



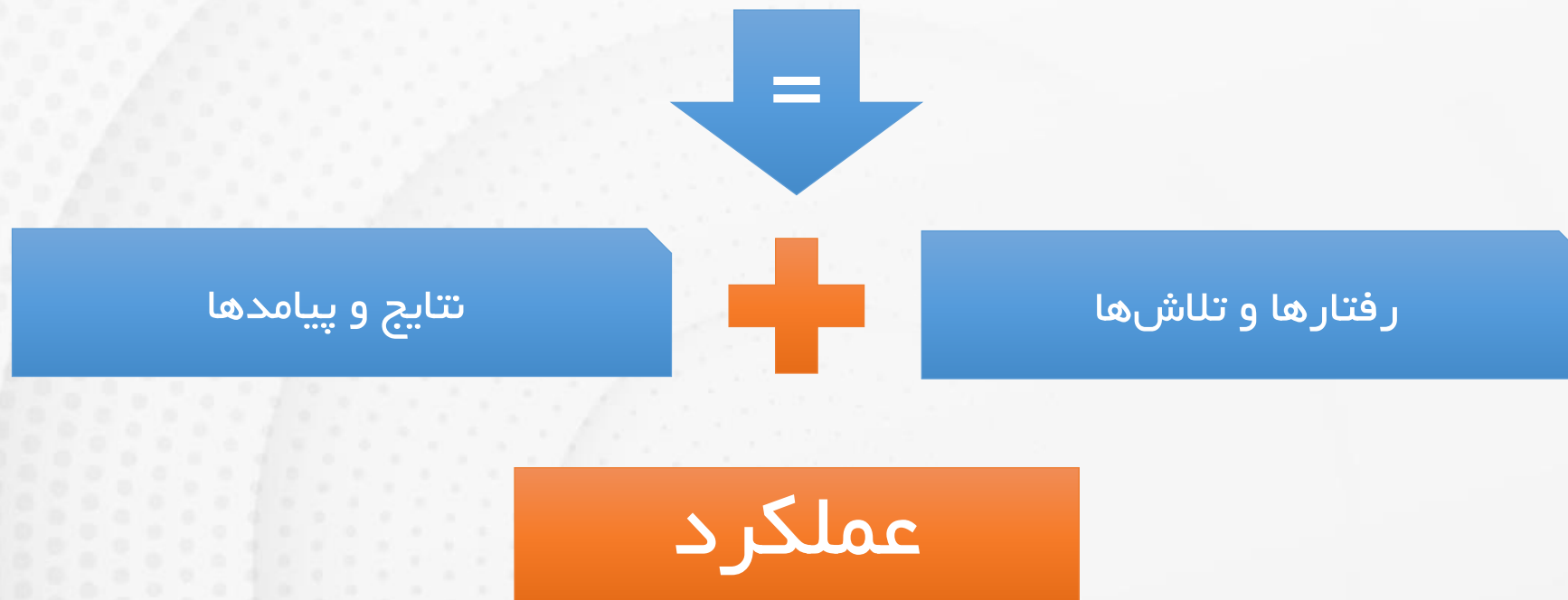
چیستی



چرایی



چگونگی



عملکرد عبارت است از مجموعه‌ای از رفتارها، تلاش‌ها و اقداماتی که کارمند برای رسیدن به اهداف و اجرای برنامه‌ها انجام می‌دهد به‌علاوه‌ی نتایج ملموس و قابل اندازه‌گیری که بر اثر این رفتارها و تلاش‌ها حاصل می‌شود.

شاید بتوان عملکرد کارکنان را به **یک تیم فوتبال** تشبیه کرد که ممکن است برنده‌ی بازی باشد (نتیجه‌ی رضایت‌بخش)، اما خوب و دلچسب بازی نکرده باشد (رفتارها و تلاش‌های غیر رضایت‌بخش) یا خوب و خوشایند بازی کرده باشد، اما برنده‌ی بازی نشده باشد.

عملکرد، شایستگی نیست ... پس، ارزیابی عملکرد با ارزیابی شایستگی تفاوت دارد ...

شایستگی شرط لازم برای دستیابی به عملکرد مطلوب است اما، شرط کافی نیست؛ به عبارت دیگر، کارمندان بدون شایستگی به استانداردهای عملکردی مورد انتظار در شغل خود، دست نمی‌یابند. از سوی دیگر، شایستگی نمی‌تواند ضمانت کند که کار به خوبی انجام می‌شود؛ گاهی اوقات کارمندان با شایستگی‌های بالا ممکن است به دلایل شخصی یا سازمانی، شکست بخورند.

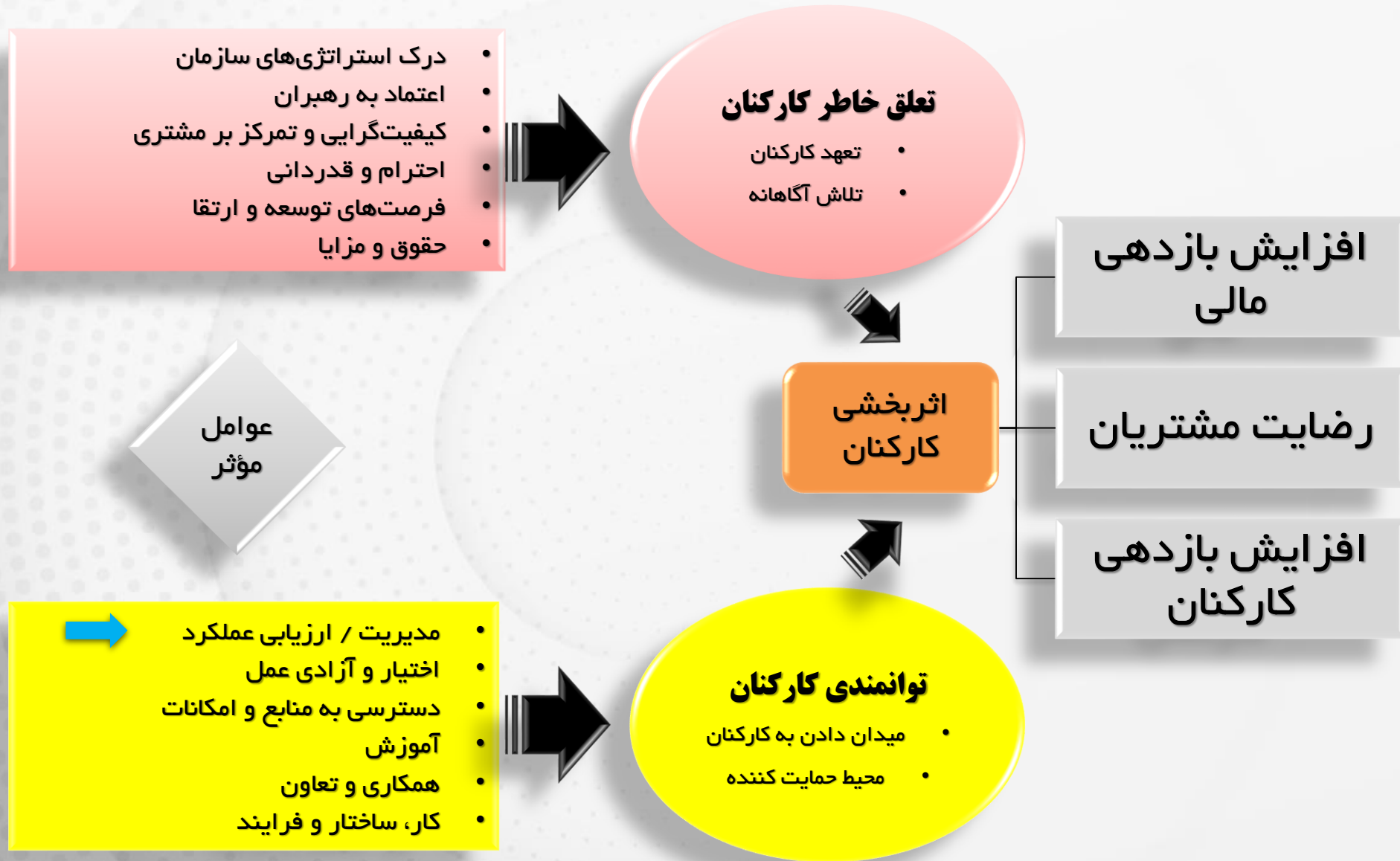
بهره‌مندی از شایستگی، کسب نتایج را تضمین نمی‌کند اما، فقدان آن منجر به شکست حتمی می‌شود.

عملکرد، رفتار نیست ... عملکرد معلول رفتار است ...

اگر ما رفتارهای درست را مدیریت کنیم، می‌توانیم انتظار داشته باشیم که عملکردهای خوب رخ دهند اما، اگر ما رفتارهای ناشایست را تحکیم و تقویت کنیم، امکان ندارد که بتوانیم عملکرد قابل قبولی را مشاهده کنیم. پس، تحکیم رفتارهای خوب، عملکردهای خوب را به دنبال خواهد داشت.

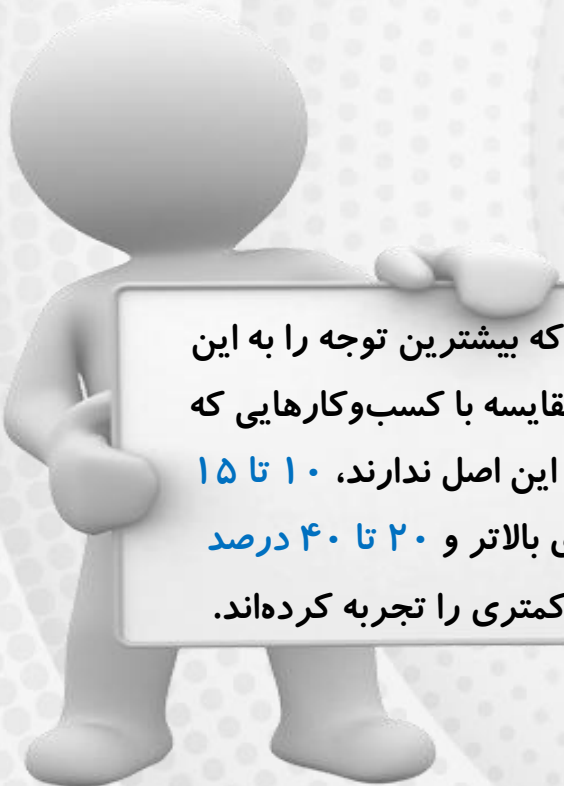
هنر ما این است که رفتارهای متناسب با عملکردهای خوب را در سازمانمان شناسایی کنیم.

ارزیابی / مدیریت عملکرد و نقش آن در اثربخشی کارکنان



مدل اثربخشی کارکنان ارائه شده توسط شرکت مشاوره‌ی مدیریت Hay Group

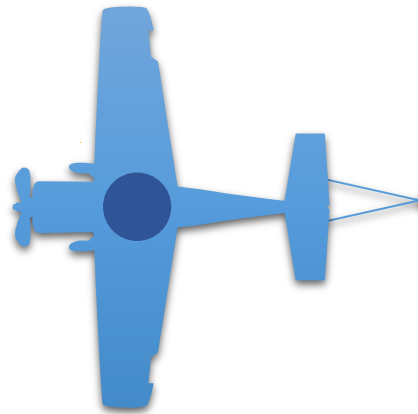
افراد دوست دارند بدانند که از نظر سازمان در چه جایگاهی قرار دارند. مدیران عالی و برجسته از ارزیابی عملکرد سیستماتیک، قاعده‌مند و بهنگام استفاده می‌کنند. آن‌ها هرگز اجازه نمی‌دهند که ارزیابی عملکرد فراموش شود یا در حاشیه‌ی امور قرار گیرد.



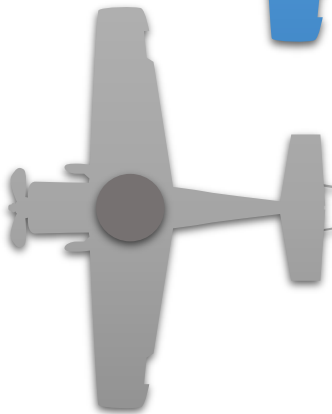
کسب‌وکارهایی که بیشترین توجه را به این اصل دارند، در مقایسه با کسب‌وکارهایی که توجه چندانی به این اصل ندارند، ۱۰ تا ۱۵ درصد بهره‌وری بالاتر و ۲۰ تا ۴۰ درصد حوادث کاری کمتری را تجربه کرده‌اند.

ارزیابی / مدیریت عملکرد در کنار فرایند جذب و استخدام، دو فرایند اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که بیشترین سهم و نقش را در تقویت، تحکیم، تعمیق یا تغییر فرهنگ سازمانی دارند؛ چرا که معیارها و ملاک‌های ارزیابی، نشان‌دهنده و منعکس‌کننده‌ی ارزش‌ها، اولویت‌ها، استراتژی‌ها و چالش‌های سازمان هستند و به کارکنان نشان می‌دهند که هنجارها و استانداردهای سازمان کدامند و سازمان (و مدیران آن) از کارکنان چه انتظارات و توقعاتی دارند.

اگر این معیارها را درست انتخاب کنیم، آن‌ها را درست اندازه بگیریم و آن‌ها را به نظام‌های متنوع پاداش متصل کنیم، معجزه اتفاق می‌افتد.



تعارض منافع کارفرما - کارگزار یک چالش مهم در اداره‌ی سازمان‌ها بوده است.



مدیریت منابع انسانی با این رویکرد شکل گرفت که باید این بازی مجموع صفر را به یک بازی برد - برد بدل کرد.



فلسفه‌ی همه‌ی فعالیت‌های متولیان منابع انسانی، شکل دادنِ یک بازی برد - برد است که در این مسیر، منافع هر دو طرف تضمین شود.

چالش‌های مهم

وضعیت مطلوب

وضعیت فعلی

استقرار نظام مدیریت عملکرد کارکنان

- فقدان سیستمی برای ارزیابی عملکرد کارکنان
- بکارگیری شاخص‌های ادراکی توسط مدیران
- وجود شاخص‌های رفتاری و بعضاً مبهم
- عدم ارتباط ارزیابی عملکرد با سایر نظام‌ها
- عدم امکان اثبات عملکرد ضعیف افراد در مراجع
- مقطعی بودن ارزیابی عملکرد و عدم تداوم
- مشخص نبودن اهمیت فعالیت‌ها نزد کارکنان
- وجود شاخص‌های یکسان برای همه‌ی واحدها

- ارتباط و یکپارچگی با سایر نظام‌ها
- وجود چرخه‌ی مداوم و نه مقطعی
- جلب مشارکت افراد در فرایند ارزیابی عملکرد
- افزایش قابلیت استناد به امتیازات عملکرد
- تقویت رابطه و گفت‌وگو میان کارکنان و مدیران
- وجود شاخص‌های شفاف و قابل فهم
- وجود شاخص‌های منطبق با نیازهای هر واحد
- بکارگیری توان شاخص‌های رفتاری و عملکردی

اعتقاد به
پایین بودن حقوق

تفاوت سلیق و
دیدگاه‌ها

آموزش ناکافی
مدیران

تنوع بالا در
ماهیت وظایف

حاکمیت تفکر
دولتی

حجم بالای
فعالیت‌های محوله

کاربر پسند بودن و
سهولت

شفافیت در وظایف
واحدها

حمایت و تعهد
مدیر ارشد

توسعه و آموزش
مدیران

برنامه‌محوری و
اهداف معین

پشتیبانی سایر
نظام‌ها و فرآیندها

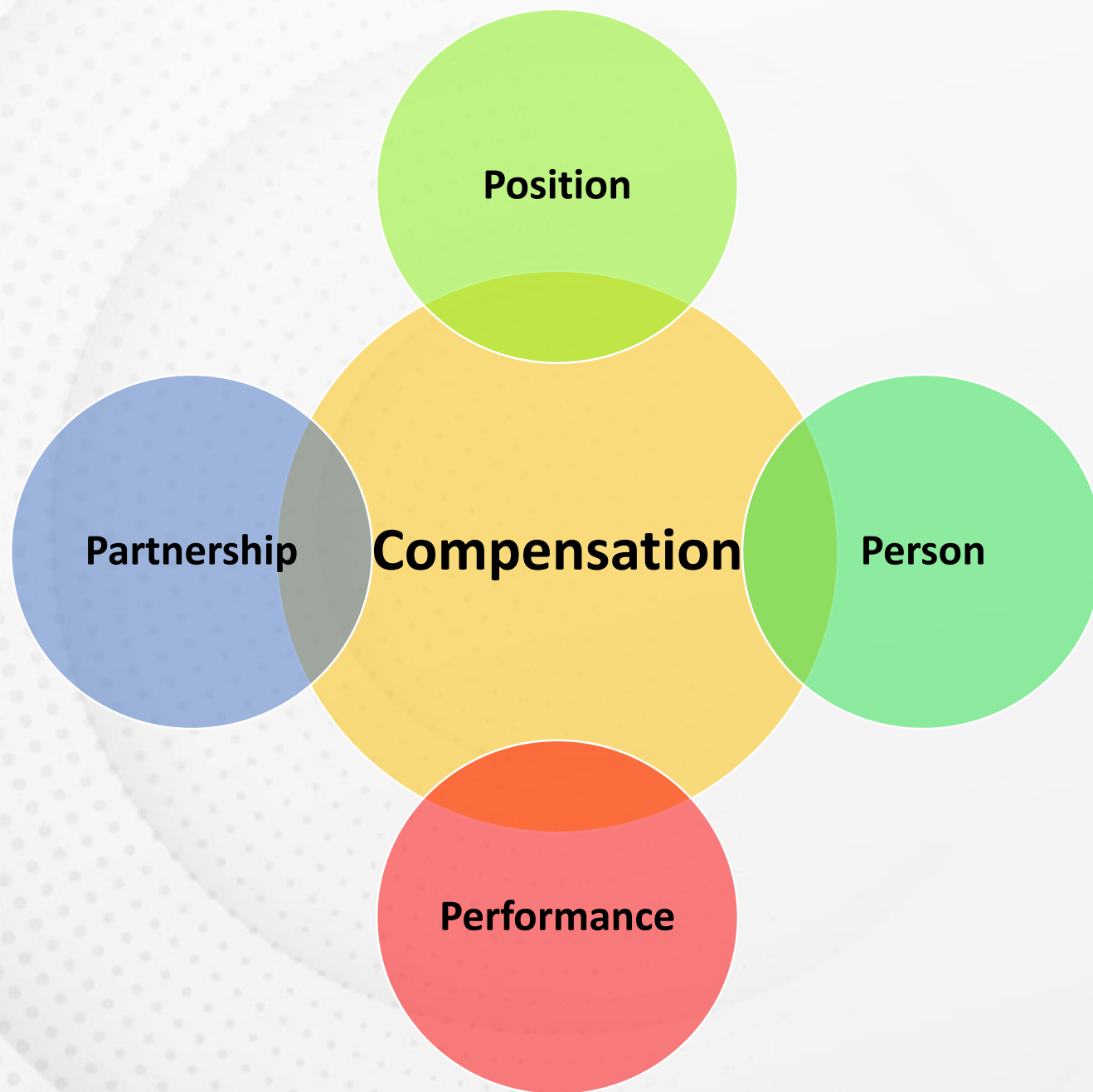
فرهنگ‌سازی
همگانی

الزامات و نیازمندی‌های اساسی

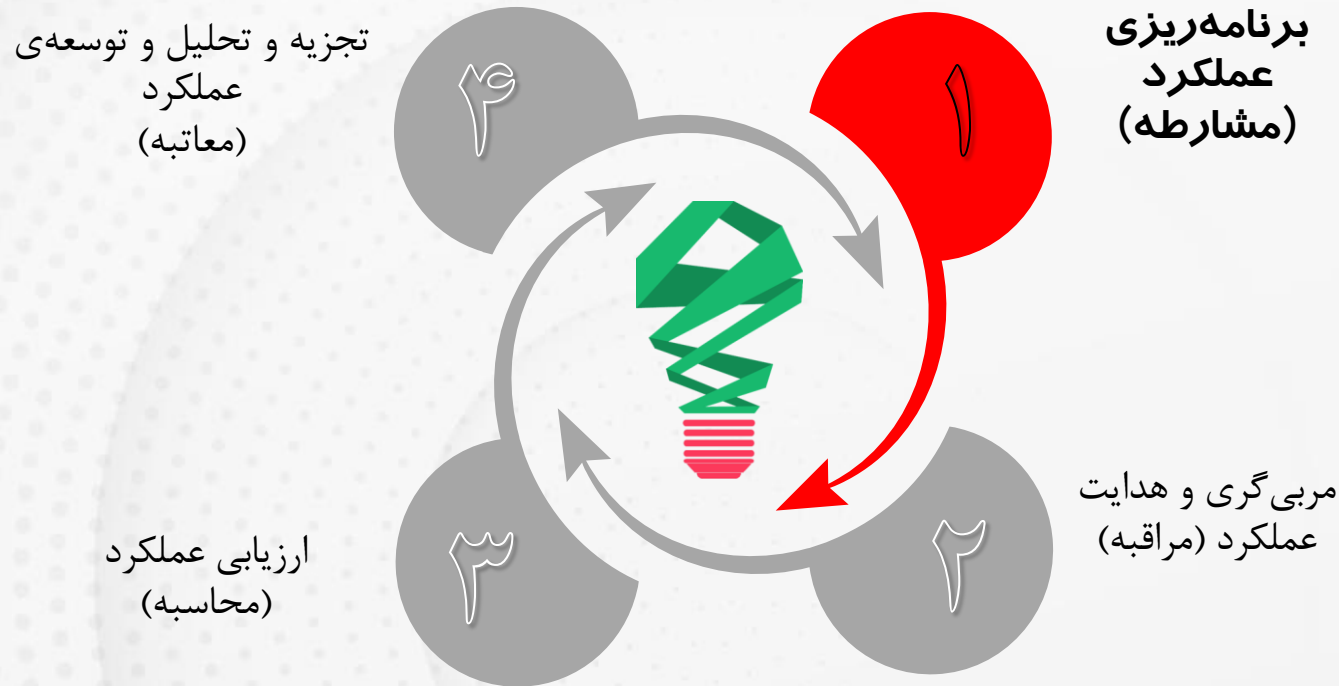
حلقه‌ی مفقوده سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

تمرکز اصلی بسیاری از مطالعات و اقداماتی که در حوزه‌ی مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌ها انجام می‌شوند بر طراحی و پیاده‌سازی اجزای رسمی و تکنیکی این فرایند است. لکن، تجربیات اینجانب در تدوین و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد در برخی از سازمان‌های ایرانی و بررسی تجارب بین‌المللی نشان می‌دهد که جنبه‌های تعاملی و ارتباطی در فرایند مدیریت عملکرد، کمتر در سازمان‌ها مورد توجه بوده‌اند. این موضوعات به‌خصوص در شرایط کنونی که سازمان‌ها با محیط اقتصادی سختی مواجه هستند، دارای اهمیت بیشتری است.

جایگاه شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) در نظام جبران خدمات



جایگاه شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) در چرخه مدیریت عملکرد



- ✓ در مرحله‌ی برنامه‌ریزی عملکرد، اهداف و انتظارات، استانداردها، رفتارها، ارزش‌ها و هر آنچه که باید توسط کارمند انجام یا رعایت شود، مورد گفتگوی اقناعی قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی عملکرد در گفتگوی چهره‌به‌چهره انجام می‌شود. از این طریق، مدیر اطمینان پیدا می‌کند که آنچه می‌گوید توسط کارمند شنیده، فهمیده و پذیرفته شده است.
- ✓ شکست در برنامه‌ریزی به معنای برنامه‌ریزی برای شکست است.
- ✓ مهمترین محصول برنامه‌ریزی، برنامه نیست، بلکه فرایند آن است.
- ✓ این رویکرد خیلی مؤثرتر است که به مردم کمک کنیم که درست باشند تا به آن‌ها اثبات کنیم که غلط بوده‌اند.
- ✓ مشارکت کارکنان در هدف‌گذاری، هدف را از نظر آن‌ها ارزشمند می‌کند.
- ✓ کارمندان why نه what

چرایی و ضرورت شاخص‌های مهم عملکرد (شمع)

یک نظام مدیریت عملکرد باید به سه سؤال زیر، پاسخ دهد:

۱- از من چه انتظاراتی می‌رود و من چگونه باید رفتار کنم؟

۲- نقاط قوت و نقاط قابل بهبود من کدامند و چگونه می‌توانم شایستگی‌های خود را توسعه دهم؟

۳- در حال حاضر، با چه کیفیتی کار می‌کنم و چگونه می‌توانم کارم را بهتر انجام دهم و نتایج بهتری کسب کنم؟

فصل مشترک پاسخ تمام سؤالات فوق، شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) هستند.

انتخاب نادرست شاخص‌های مهم عملکرد (شمع)، خطر **هدایت افراد به سمت مسیر غلط و حتی تشویق آن‌ها به انجام کارهای**

اشتباه را به همراه دارد. در واقع دلیل قدرتمند بودن شاخص‌های کلیدی عملکرد این است که شما در می‌یابید چه چیزی را باید

مورد سنجش قرار دهید.

شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) باید به شدت به **اهداف استراتژیک سازمان** گره خورده باشند. سازمان‌ها باید سعی کنند که

اولویت‌های استراتژیک خود را معین کنند و شاخص‌های کلیدی خود را در راستای آن‌ها تنظیم کنند.

۲

افسران گشت پلیس

۱

شرکت هواپیمایی

چند نمونه از تأثیر

شاخص‌های اشتباه ارزیابی

بر عملکرد افراد

تجربه‌ی شخصی

نحوه‌ی قرارداد با دنیس رادمن

۴

۳

سؤال: یک هدف خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟



کلیشه‌های **غلط** و **صحیح** در تعیین اهداف و انتظارات

کلیشه‌های **غلط**

- ☒ به نحو مطلوب
- ☒ در اسرع وقت
- ☒ با کیفیت بالا
- ☒ به بهترین نحو ممکن

کلیشه‌های **صحیح**

- ☒ مطابق با دستورالعمل شماره ...
- ☒ ظرف مدت ... روز / ساعت
- ☒ پیشرفت ... درصد
- ☒ بر اساس چک لیست تعیین شده
- ☒ ... عدد در روز
- ☒ کسب رضایت به میزان ... درصد

نمونه‌هایی از هدفگذاری‌های اشتباه و صحیح

شناسایی تولیدکنندگان یا تأمین‌کنندگان جدید در اسرع وقت



شناسایی حداقل سه تولیدکننده یا تأمین‌کننده‌ی جدید تا پایان سال جاری



تحقق اهداف فروش به‌نحو مطلوب



تحقق اهداف فروش مطابق با برنامه‌ی سه ماهه‌ی فروش



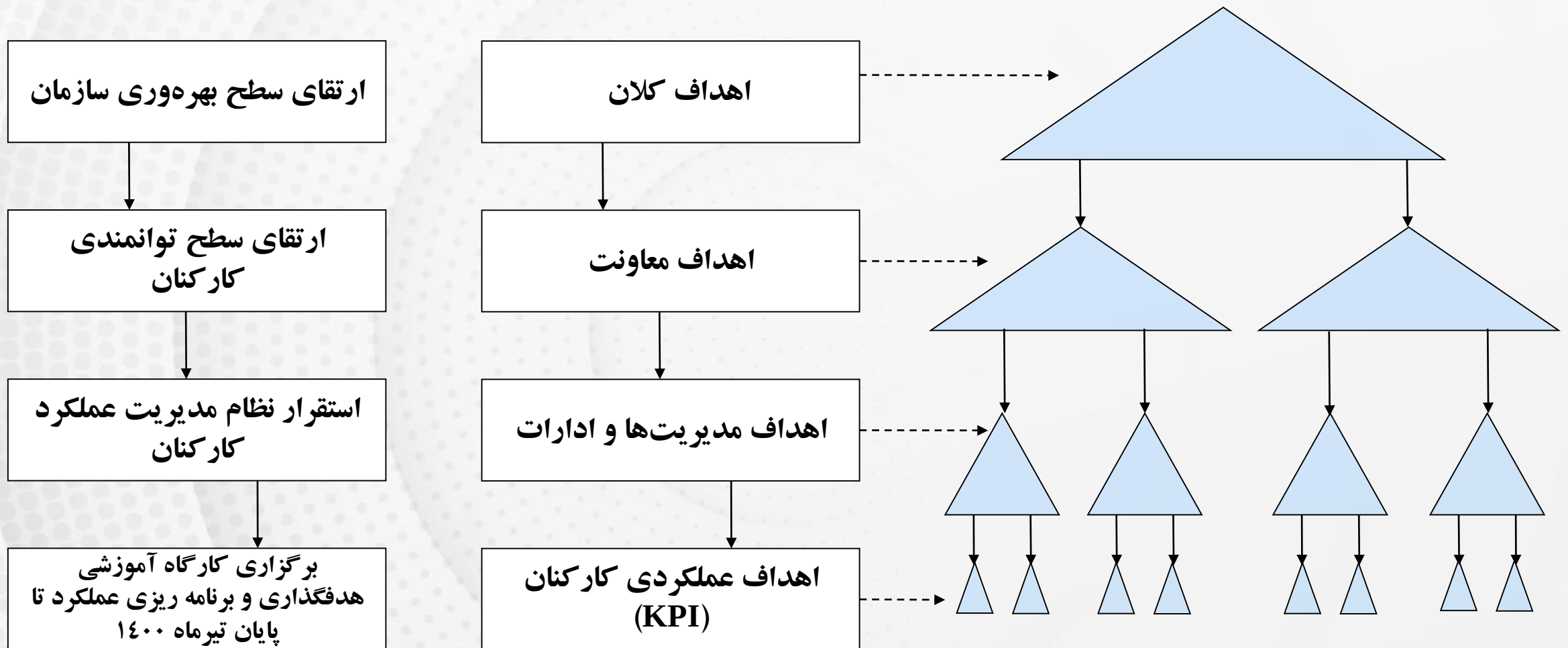
نظارت همه‌جانبه بر پروژه‌ی استقرار نظام مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت



نظارت بر پروژه‌ی استقرار نظام مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت بر اساس نقاط کنترلی تعیین‌شده در گانت و منشور پروژه



یکپارچگی عمودی در تعیین شاخص‌های مهم عملکرد (شمع)



الزامات و نیازمندی‌های شاخص‌های مهم عملکرد (شمع)

مالک / متولی؛ مسئول اصلی هر شاخص مهم عملکرد باید مشخص باشد.

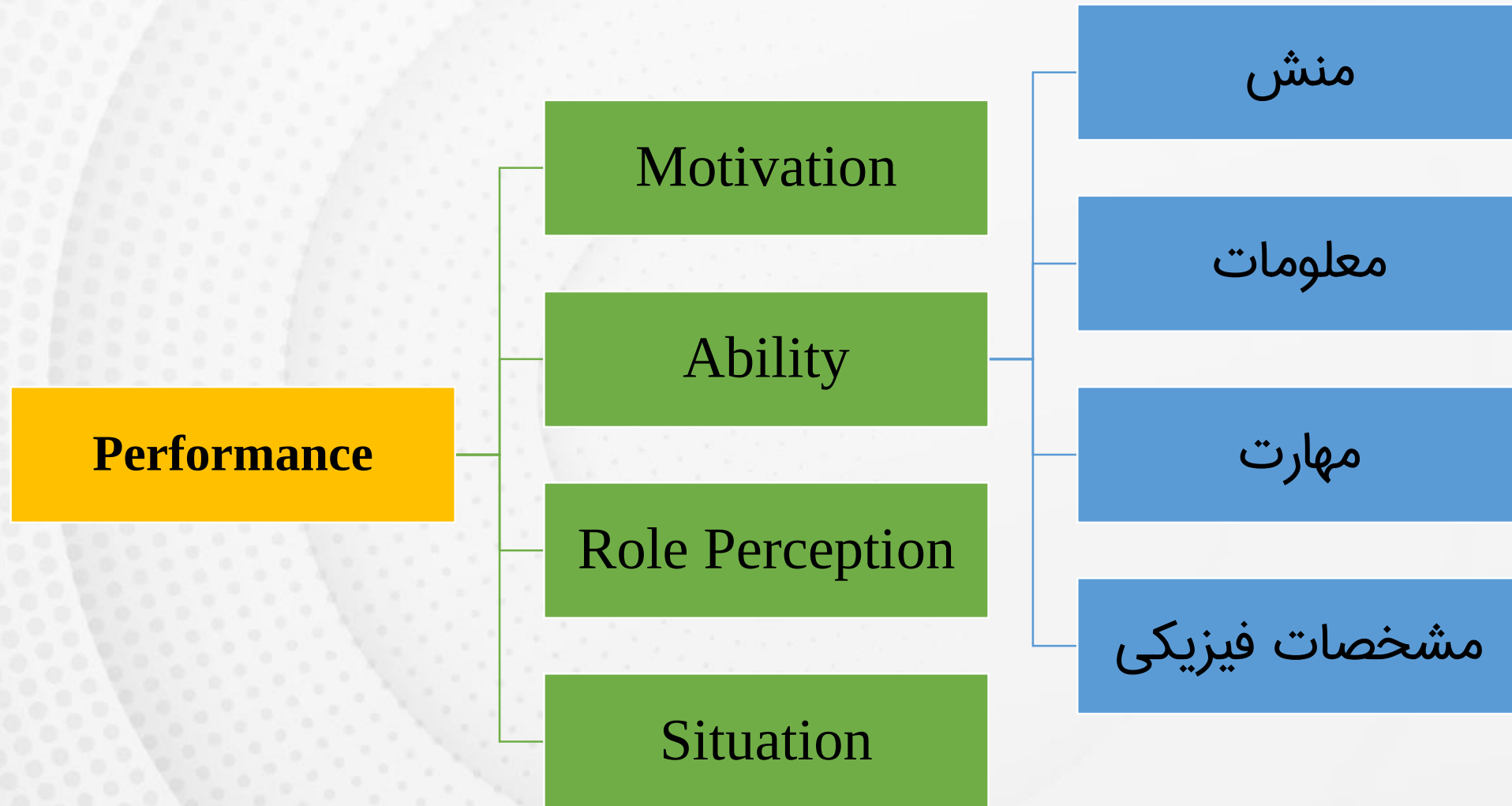
تواتر؛ هر شاخص مهم عملکرد، تواتر زمانی خاص خود را می‌طلبد.

آستانه؛ هر هدف نیازمند آستانه‌ی قابل قبول و غیر قابل قبول هست.

اندازه / مقیاس؛ هر شاخص مهم عملکرد نیازمند یک ابزار اندازه‌گیری و مقیاس است.

هدف؛ بیانگر تحقق اندازه‌ی خاصی در یک دوره‌ی زمانی خاص می‌باشد.

نتیجه؛ شاخص مهم عملکرد متمرکز بر نتایج است.





شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) برای اهدافی که مستقیماً با پول سروکار دارند با شاخص‌هایی که برای توسعه‌ی نیروی انسانی بکار می‌روند، متفاوت‌اند ...

مهمترین دلیل ناکامی برنامه‌های استقرار سیستم مدیریت عملکرد کارکنان این است که می‌خواهیم از یک‌بار ارزیابی و نتایج آن، چند منظوره استفاده کنیم؛ هم تکلیف افزایش حقوق‌ها را روشن کنیم، هم استعدادهای را کشف کنیم، هم نیازهای آموزشی کارکنان را تشخیص دهیم، هم ارتقاء بدهیم، هم اخراج کنیم و هم ...

توصیه‌ی دنیا این است که ارزیابی عملکرد و رفتار کارکنان حداقل دوبار و دو گونه و با تأکید و تمرکز بر دو دسته هدف متفاوت انجام شود:

- برای تعیین پاداش و افزایش حقوق و هر هدفی که مستقیماً با پول سر و کار دارد.

- برای استعدادیابی، نیازسنجی آموزشی و تعیین مسیر شغلی کارکنان

معیارهای ارزیابی کارکنان در این دو نوع ارزیابی باید متفاوت باشند؛ برای مثال کارمندی که کار فعلی‌اش را خیلی خوب انجام داده و می‌دهد، استحقاق افزایش حقوق و دریافت پاداش دارد در حالی که با همین معیار نمی‌توان در مورد صلاحیت و آمادگی او برای ارتقاء هم تصمیم گرفت.

با سپاس از توجه شما !!

محسن فرجی - ۹۱۲۸۵۷۴۷۸۳