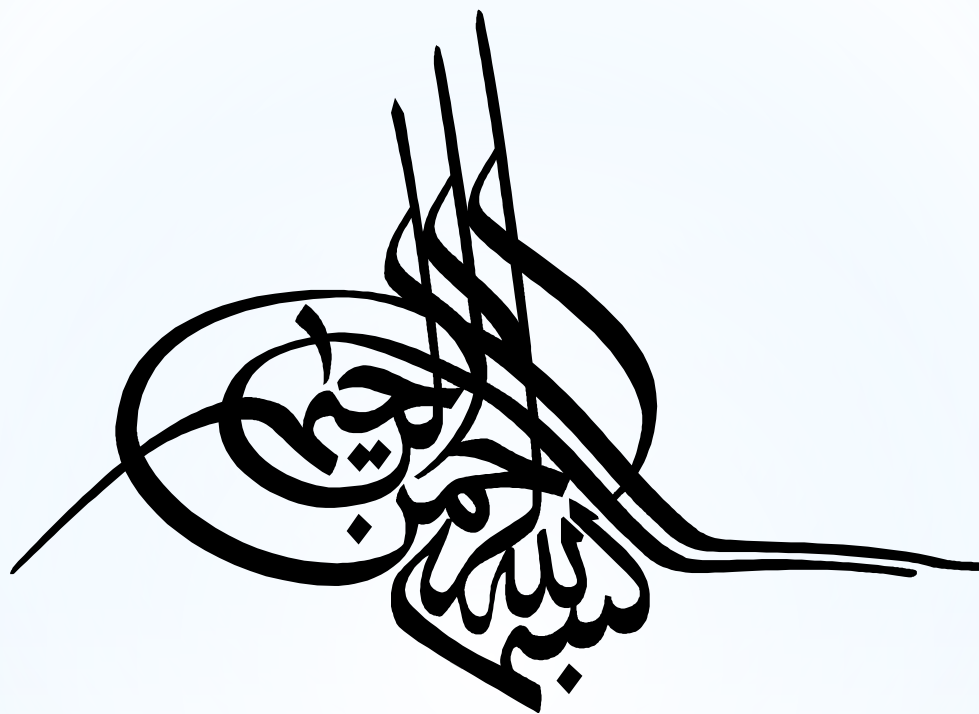






مدیریت عملکرد

در سازمانهای آینده محور

دکتر سعید خزائی
رئیس انجمن آینده نگری ایران

سازمان های فرانوکرا
سازمان های موج سوم، هستند که از سه
ویژگی
انعطاف پذیری، خلاقیت و نوآوری
برخوردارند.

الوین تافلر



مضامین اصلی فرانوگرایی

- 
- اختیار
 - توانایی صید فرصت ها
 - نسبی گرایی
 - شتابندگی زمان
 - درونگرایی
 - فرد گرایی
 - فوریت
 - ارتباط و تعامل
 - کارگروهی
 - عدم قطعیت و ابهام
 - تنوع
 - نوآوری
 - نفی عقلانیت (خردورزی محدود)
 - نفی رسمیت و قانون محوری
 - استعاره
 - تنوع ساختار سازمانی
 - انسان گرایی/اصالت وجود

مدیریت نوگرا و فرانوگرا در یک نگاه



مولفه های مدیریت فرانوگرا

❑ ساختار رسمی در برابر چالاکي و چابكي

❑ تغيير در محيط هاي پيش بيني ناپذير (خودنوگري)

❑ ساختار سلسله مراتبي در برابر ساختار مسطح

❑ فرهنگ اميد و معجزه باور

❑ عدم نياز به نظارت ، كنترل و فرماندهي مستقيم

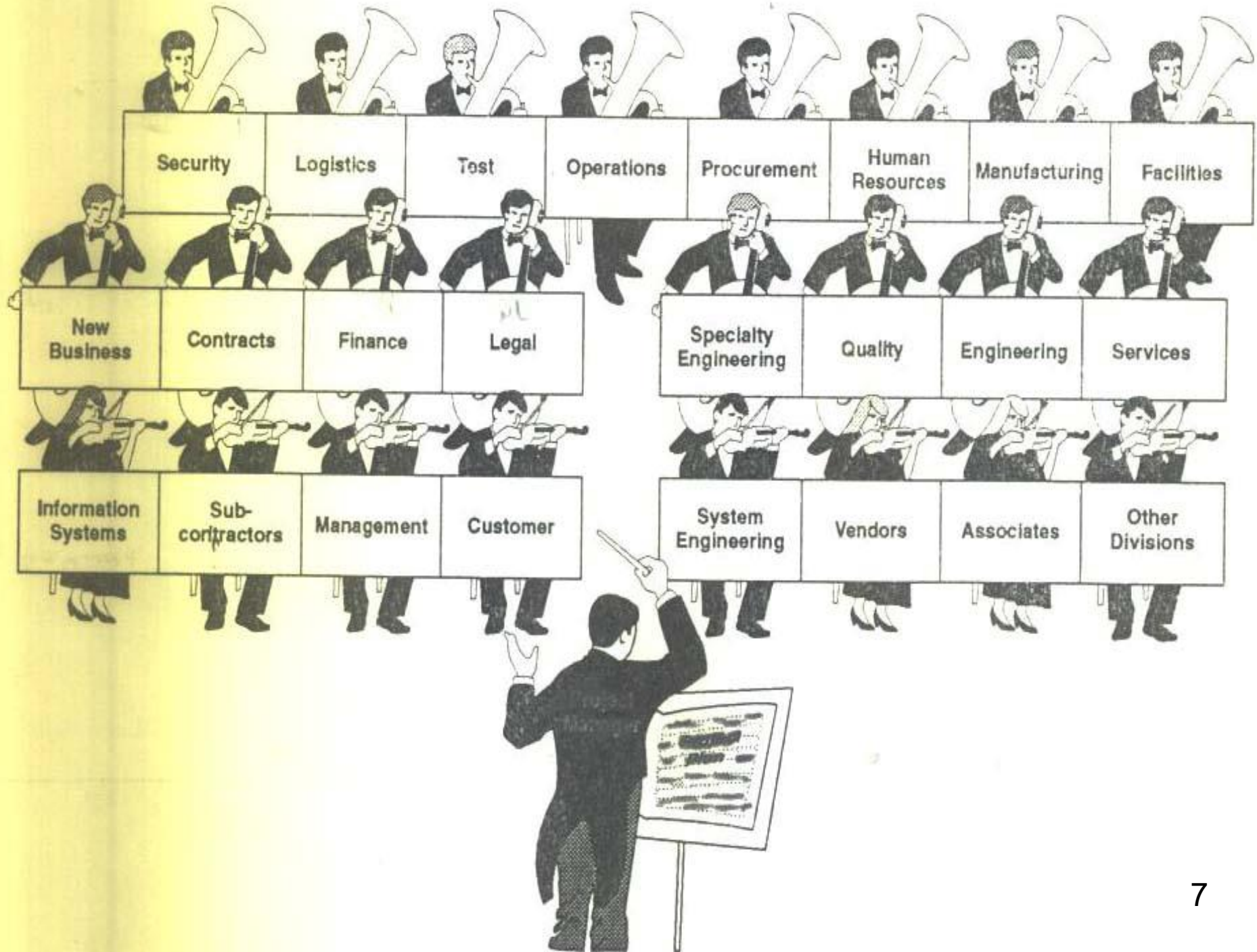
❑ توانمند سازي

❑ مشاركت هاي داوطلبانه (رهبري توزيع يافته)

❑ شناخت اهداف فردي و سازماني

❑ ايجاد سازوكارهاي غيررسمي Cross-Cutting





نیاز به یک پانل برای هدایت در جهت‌های استراتژیک



مدیران ، مانند خلبان‌ها ، نیاز به اندازه‌گیری بسیاری از عوامل محیطی و عملکردی دارند تا سفر خود به سوی آینده‌ی موفق را پایش نمایند.

موج سوم

با پشت سر گذاردن موج اول و دوم که انقلاب کشاورزی
و صنعتی بودند بشر امروز با انقلاب اطلاعاتی روبرو شده
است

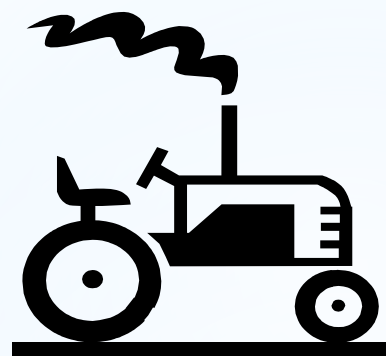
(موج سوم، الوین تافلر)

دوران جدید – نیازهای جدید

✓ در اقتصاد موج دوم (صنعتی)، زمین، نیروی کار، مواد خام و سرمایه عوامل تولید بودند ولی در اقتصاد موج سوم، منبع اصلی تولید دانایی است.

✓ در اقتصاد موج دوم، کار به صورت حضور فیزیکی در یک محل واقعی و با نیروی کار ساده انجام می پذیرفت ولی در اقتصاد موج سوم، کارهای تکراری به روباتها سپرده می شوند و کارکنان دانش مدار جایگزین کارکنان غیر حرفه ای می شوند.

✓ در اقتصاد موج دوم ، تقاضا بر عرضه فزونی داشت، لذا توجه به رضایت مشتری کمتر اهمیت داشت ولی در اقتصاد موج سوم، عرضه بر تقاضا فزونی دارد، پس باید به فکر بهبود کیفیت محصولات و مشتری مداری باشیم



چند ده سال

عصر دانش
و اطلاعات

موج سوم
انقلاب اطلاعاتی

دوران صنعتی

سیصد سال

موج دوم
انقلاب صنعتی

عصر کشاورزی

هزاران سال

موج اول
انقلاب کشاورزی

دوران قبل
از کشاورزی

میلیونها سال



آقای دراکر: چالشهای قرن 21

آئین های نوین مدیریت 

راهبرد باورهای تازه 

رهبری دگرگونی 

قلمرو اطلاعات 

بهره وری کارکنان فرهیخته 

خود مدیریتی 

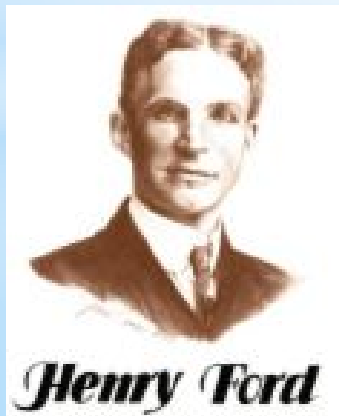
انسان، سرمایه ای بی پایان

هیچ جامعه ای توسعه نمی یابد مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پردازد.
طی قرن گذشته، بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحولات
و نیروی انسانی کارآزموده بوده است.

* آیا می دانید ادیسون با اختراعات خود به تنهایی چند میلیارد دلار برای کشور امریکا
درآمد ایجاد کرده است؟

* آیا می دانید بیل گیتس با نبوغ خود چه سودآوری برای کشورش داشته است؟
بیش از درآمد فروش نفت ایران

* و آیا می دانید هنری فورد با یک ابتکار چقدر برای کشورش درآمد ایجاد کرد؟
به نظر شما آیا انسان سرمایه است یا منابع مادی؟



Edison



Bill Gates

منابع انسانی: دارایی ارزشمند و ارزش آفرین



در نگاه نوین به منابع انسانی، انسان
به عنوان کلیدی ترین عنصر و منبع
سازمان شناخته می شود که برخی از
آن با نام دارایی منحصر به فرد سازمان
یا سلاح استراتژیک ایجاد مزیت
رقابتی یاد می کنند

سرمایه در گذشته و حال



➤ در گذشته، کارخانه، ماشین آلات، موجودیها و منابع مادی و طبیعی سرمایه یک سازمان محسوب می شد.



➤ امروزه منظور از سرمایه سازمان، دسترسی سازمان به دانش و توان بکارگیری انسانهای توانا، ماهر، مستعد و با انگیزه است که تمام توان خود را در جهت نوآوری و تحقق اهداف سازمان صرف کنند.

اهمیت توسعه منابع انسانی

در آینده ای که از هم اکنون آغاز شده است، مزیت رقابتی در اقتصاد نصیب سازمانهایی خواهد شد که بتوانند در بازار کسب و کار بهتر از دیگران مجموعه ای متشکل از شایسته ترین و درخشان ترین استعدادهای انسانی را کشف و جذب نموده و توسعه دهند.



توانمند سازی

توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد.

(وتن و کمرون، ۱۹۹۶)

عناوین سنتی توانمندسازی

برچسبهای سنتی این روند، مدیریت مشارکتی و تصمیم گیری مشارکتی و تفویضی است.

هر نامی که بر این فرایند گذارده شود در ماهیت آن تفاوتی ایجاد نمی کند ماهیت این روند عدم تمرکز در قدرت است.

هدف از توانمندسازی

هدف غالب از جابجایی قدرت در فرایند توانمندسازی کارکنان،

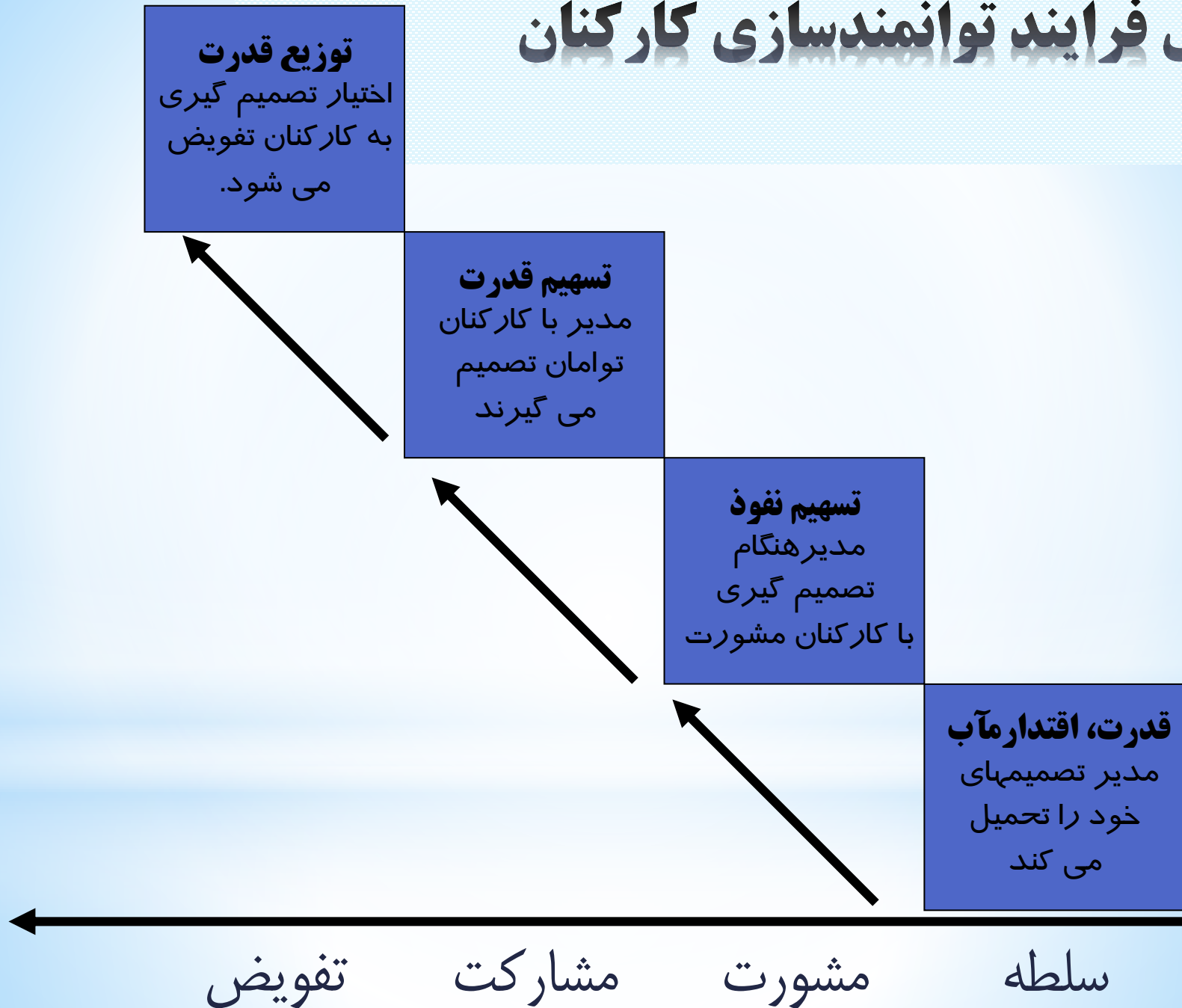
افزایش بهره وری و قدرت رقابت

در سازمانهای با بازده پایین می باشد.

مسیر توانمندسازی کارکنان

در مسیر توانمندسازی کارکنان، هر گامی که برداشته شود تکامل و قدرت کارکنانی را که در گذشته قدرت قانونی آنان هیچ یا اندک بوده است را افزایش می دهد.

مراحل فرایند توانمندسازی کارکنان



عالیترین درجه توانمندسازی

عالیترین درجه توانمندسازی، تفویض اختیار است

یعنی تحقق فراگرد واگذاری اختیار تصمیم گیری به کارکنان که موجب توزیع قدرت می شود.

سبک تفویضی، همواره برای کاهش بار مدیران پرمشغله و در عین حال افزایش توان تصمیم گیری مدیران توصیه شده است.

سخن گفتن از تفویض اختیار آسان است

**اما در مرحله عمل تفویض اختیار برای بسیاری مدیران
دشوار است.**

موانع تفویض اختیار

- باور به سفسطه اگر می خواهید کاری درست انجام شود، خودتان انجام دهید.
- عدم اطمینان و اعتماد به کارکنان رده های پایین
- اعتماد به نفس اندک
- ترس از اتهام تنبلی
- شرح شغل مبهم
- ترس از رقابت افراد رده های پایین
- بیزاری از قبول مخاطره وابستگی به دیگران
- عدم کنترلهایی که انجام وظایف را تضمین کند

مدل سه مرحله ای توانمندسازی کارکنان

آلن رندولف با هشت سال مطالعه ده شرکت توانمند شده مدل سه مرحله ای توانمندسازی را تنظیم کرد.

* تبادل اطلاعات

* ایجاد استقلال ساختاری

* جایگزین کردن تیمهای کاری با سلسله مراتب

تبادل اطلاعات

اطلاعات مرتبط با عملکرد سازمان را با کارکنان در میان بگذارید.

به افراد در شناخت کسب و کار کمک کنید

از طریق تبادل اطلاعات با کارکنان اعتمادسازی کنید

امکان خودنظارتی را فراهم کنید

نیاز امروز سازمانها information mastery

- * همه سازمانها و افراد باید بیاموزند که به چه اطلاعاتی نیاز دارند؟
- * آن را چگونه بدست آورند؟
- * در تصمیم گیری ها چگونه آنرا کاربندند؟

ایجاد استقلال ساختاری

چشم انداز روشنی ایجاد کنید و تصاویر کوچک دستیابی به آن را مشخص کنید

قواعد تصمیم گیری جدیدی ایجاد کنید که حامی توانمندسازی باشد

با همکاری مبتنی بر اعتماد، هدفها و نقشها را روشن کنید

فرایندهای مدیریت عملکرد توانمندساز ایجاد کنید

آموزش ضمن خدمت را افزایش دهید.

سلسله مراتب را با تیمهای کاری جایگزین کنیم

* مهارتهای جدید آموزش دهید

* تغییر را مورد تشویق و حمایت قرار دهید

* قدرت را کم کم از دست مدیران خارج کنید

تفویض اختیار

نیازمند توسعه توانمندیهای کارکنان است

توسعه و ارزیابی



هیچ نوع توسعه ای بدون توجه به ارزیابی صحیح امکان پذیر نیست چرا که توسعه یعنی حرکت از وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب

ارزیابی یعنی شناسایی وضعیت موجود، تا وضعیت موجود را شناسایی نکنیم امکان حرکت به سوی وضعیت مطلوب را نخواهیم داشت.



ارزیابی

ارزیابی عمل یافتن ارزش هر چیز است
ارزیاب کسی است که ارزش هرچیز را معین می کند
ارزش یعنی قیمت، بها، ارز، ارج، قدر، برازندگی، شایستگی، زیبایی، قابلیت و استحقاق

ارزیابی عبارت است از مراحل رسمی به منظور سنجش و مطلع نمودن افراد در مورد نحوه انجام وظایف و مسئولیتهای محوله و صفات، خصوصیات و ویژگیهای مورد نظر و هم چنین شناخت استعدادهای بالقوه افراد جهت رشد و شکوفائی در ابعاد مختلف مورد نیاز سازمان



رویکردهای سنتی ارزیابی

رویکردهای سنتی بیشتر به دنبال مچ گیری و نظارت بر کارکنان بودند به همین دلیل بر نظارت مستقیم بر کارکنان تاکید زیادی داشتند.

بطور کلی اهداف مدیریت عملکرد عبارتند از :

- ایجاد نتایج بهتر در سازمان
- ایجاد یک فهم مشترک از نتایج
- روشی برای توسعه کارکنان
- بهبود عملکرد
- برآورده نمودن خواسته های ذی نفعان
- ارتباط فرآیندها و کارکنان



لزوم ایجاد توازن در ارزشهای مورد نظر ذینفعان
و عوامل ایجاد و انتقال این ارزشها

نیاز امروز سازمانها information mastery

- * همه سازمانها و افراد باید بیاموزند که به چه اطلاعاتی نیاز دارند؟
- * آن را چگونه بدست آورند؟
- * در تصمیم گیریها چگونه آنرا کاربندند؟

عملکرد چیست؟

عملکرد یک ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن بسته به انواع عوامل متفاوت است

حاصل ضرب دو عامل انگیزه و توانایی است

چیزی است که فرد یا سازمان به جا می گذارد و غیر از هدف است

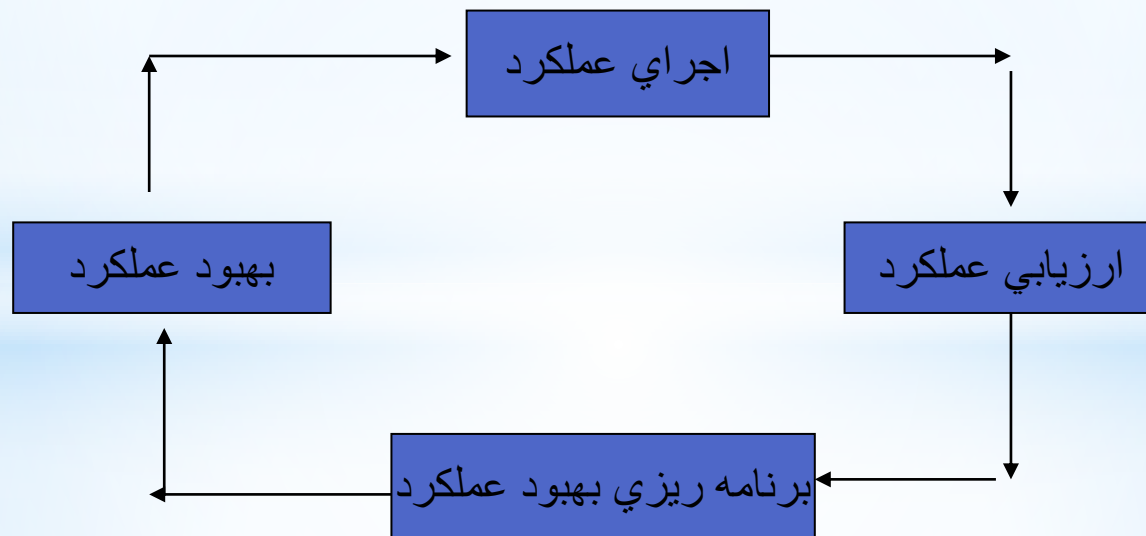
ارزیابی عملکرد

فرایندی است که در طی آن با ایجاد شاخص هایی میزان دستیابی سیستم را به خروجی های مورد انتظار می سنجد و فرایند تصمیم گیری راپشتیبانی می کند....

مدیریت عملکرد

فرایندی راهبردی و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمانها کار می کنند و با توسعه قابلیت های فردی و گروهی موفقیت پایدار سازمان را فراهم می نماید.

چرخه مدیریت عملکرد



بهبود عملکرد

بهبود عملکرد مستلزم ارتقای توانان سطوح انگیزه و توانایی است و هیچ کدام به تنهایی به بهبود

عملکرد منجر نمی شود

اهمیت ارزیابی عملکرد

نظارت مستمر ، روشمند و علمی بر عملکرد افراد در همه سطوح مبتنی بر الگوها و استانداردهای تعریف شده و بدون سوگیری های غیر فنی یکی از علل پیشرفت در کشورهای توسعه یافته است.

علاوه بر آن برای برخورداری از یک سازمان کارا و اثربخش کارکنان باید در راستای تحقق اهداف آن سازمان کار کنند

ارزش یک ارزیابی به کاربرد آن است

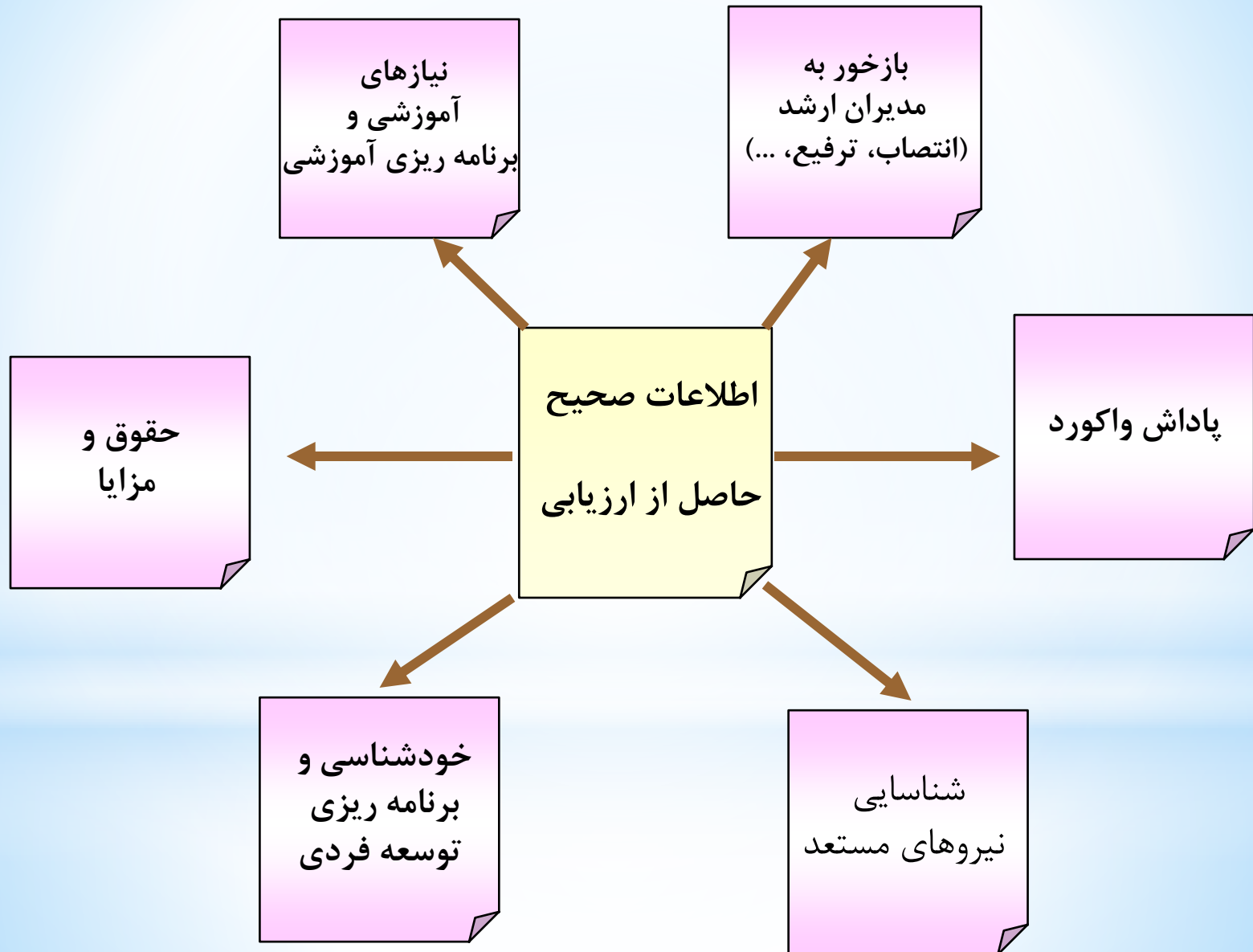
اهداف ارزیابی عملکرد

- * شناسایی نیازهای آموزشی مشاغل و شاغلین
- * پاداش دهی و ایجاد انگیزه در افراد
- * تعیین بازده ، کارایی و اثر بخشی فعالیت ها
- * تمهیدی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی
- * از الزامات برنامه ریزی منابع انسانی به منظور کارمند یابی ،انتخاب و انتصاب کارکنان و طبقه بندی عادلانه آنان
- * کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر
- * ایجاد استمرار، پویایی، کیفیت و مشارکت جویی در رفتار کارکنان

۶ مزیت ارزیابی برای مدیران

- * کمک به تصمیم گیری برای تخصیص منابع
- * کمک به بازاندیشی در مورد علل يك مشکل
- * کمک به شناسایی مشکلات نوظهور
- * کمک به رسیدن به بهترین راه حل ها
- * کمک به نشان دادن موفقیت برنامه های ابتکاری
- * کمک به رسیدن به وحدت نظر در مورد علل يك مشکل و راه حل موثر آن

منافع ارزیابی



ویژگی های یک نظام ارزیابی عملکرد کارا و مطلوب

- تاکید بر مشارکت کارکنان در فرایند ارزیابی
- ایجاد امکان مقایسه عملکرد فرد با سایر افراد و کارکنان
- تاکید بر جنبه های رفتاری کمی و قابل اندازه گیری که در کارایی فرد و بهره وری سازمان موثر است
- سمت گیری ارزیابی به جنبه های انگیزشی ، ارتقای فرد در مدارج سازمانی و همسو سازی اهداف فرد و سازمان
- تاکید بر آگاهی فرد از نتایج ارزیابی
- تاکید بر ارزیابی عناصر رفتاری نتیجه گرا در جهت تقویت جنبه های مثبت رفتار
- اعمال انتروپی منفی از طریق اعمال بازخورد نتایج ارزیابی در سیستم
- تداوم ارزیابی و اعمال نتیجه در انتصاب ارتقا
- در افزایش خلاقیت موثر بوده و بازرسی تلقی نشده و تهدیدی برای امنیت شغلی به شمار نرود

بهبود عملکرد کارکنان در راستای دستیابی به اهداف حاکمیت خدمات بالینی،
بدون پایش مستمر و ارزیابی و اصلاح عملکردها امکانپذیر نیست

- تعیین اهداف ارزیابی عملکرد
- بیان روشن انتظارات
- نظارت مستمر
- ارائه مستمر بازخورد و راهنماییهای اصلاحی
- مصاحبه دوره‌ای
- خود ارزیابی و استفاده از منابع مختلف برای ارزیابی
- استفاده از نتایج ارزیابی

فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

- ۱- تعیین اهداف و معیارها
- ۲- تفهیم استانداردها و انتظارات به افراد
- ۳- اندازه گیری عملکرد واقعی
- ۴- مقایسه عملکرد واقعی افراد با استانداردها
- ۵- در میان گذاشتن نتایج ارزیابی با هریک از افراد
- ۶- اقدامات اصلاحی در صورت لزوم

ابعاد رویکرد نوین

Responsibility

مسئولیت

پاسخگویی

عملکرد

Accountability

Performance

ابعاد رویکرد نوین

Responsibility

مسئولیت

تعیین اینکه مسئولیت سیاستگذاری ، اجراء ، نظارت
ارزشیابی چه کسانی هستند ؟

Accountability

Performance

ابعاد رویکرد نوین

Responsibility

تعیین اینکه مسئولیت پاسخگویی به مردم و مشتریان در قبال انجام صحیح و با کیفیت خدمات بر عهده چه کس یا کسانی می باشد

پاسخگویی

عملکرد

Accountability

Performance

ابعاد رویکرد نوین

Responsibility

تعیین اینکه وظایف چگونه باید انجام شوند ؟
برای بهبود آنها چه باید کرد ؟ و چگونه می تواند
به اهداف دست یافت

پاسخگویی

عملکرد

Accountability

Performance

در هر حیطه چه باید کرد؟

تفکیک سیاستگذاری و وظایف حاکمیتی از اجراء	مسئولیت
آنالیز رضایت مندی و تشخیص انتخاب مشتری	پاسخگویی
ایجاد زمینه های انگیزشی و بررسی نتایج و پیامدها	عملکرد

PDP

(*Personal development plan*)

برنامه توسعه فردی

PDP چیست ؟

یا برنامه ریزی پیشرفت فردی میتواند به عنوان پروسه ای تعریف شود که به شما *PDP* کمک می کند درباره ی آموزش ، کارایی و یا موفقیت های خودتان فکر کنید و برای توسعه ی فردی، تحصیلی و شغلی خود برنامه ریزی کنید.



PDP مراحل

Identify a purpose:
What do you need the PDP for?

هدف‌تان را از تدوین برنامه توسعه فردی مشخص کنید.

آیا این برنامه را برای توسعه شغلی می‌خواهید یا توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و یا ارتقاء تحصیلات آکادمیک یا ...

Profile yourself to enable you to determine your strengths/capabilities and areas needing development:

ضعفها، قوتها و تواناییهای خود را شناسایی کنید بدین طریق
نقاط نیازمند به توسعه شناسایی می شوند

Plan for new learning:

برای یادگیری برنامه ریزی کنید.

- * مشخص نمایید هدف‌تان از یادگیری چیست؟
- * استراتژی یا روش مناسب جهت یادگیری را شناسایی نمایید
- * منابع و فرمهای پشتیبان روش منتخب را شناسایی نمایید
- * در یادگیری از یک همراه کمک بگیرید. . این یادگیریها ممکن است :
 - ۱- فردی یا در قالب گروه باشند
 - ۲- چهره به چهره یا به صورت مجازی و آنلاین و یا تلفیقی از هر دو باشد

Assess your learning:

یادگیری خود را ارزیابی کنید

این ارزیابی به شما کمک می کند تا دریابید چه قسمتهایی از یادگیریتان خوب بوده و چه قسمتهایی نیاز به بهبود دارد

Action plan:

برنامه ریزی عملیاتی نمایید

این روش شامل بررسی بازخورد حاصل از یادگیری و شناسایی نقاط نیازمند به بهبود است

با این برنامه ریزی شما حلقه ی بازخورد را کامل می کنید.

Reflect on your learning:

نسبت به یادگیری خود واکنش نشان دهید

جهت در گیر شدن در انعکاس یا واکنش یادگیری می توانید از پرسشهای زیر استفاده
نمایید

*چه چیزی یاد گرفته ام؟

* چقدر این کار را خوب انجام داده ام؟

* چگونه فهمیدم که به اهداف یادگیری خود دست یافته ام ؟

* کجا و در چه زمینه ای می توانم از آنچه یاد گرفته ام استفاده کنم ؟

* نیازهای توسعه و یادگیری بعدی من چه چیزهایی هستند؟

Evaluate your learning:

یادگیری خود را مورد سنجش قرار دهید
موفقیت ، تناسب و فواید یادگیریتان را اندازه گیری کنید

فراموش نکنید

برنامه ریزی شما باید در راستای بهترین شکل یادگیری باشد
یک برنامه ثابت برای همه ی افراد کارکرد ندارد.

پس چگونه

برنامه ریزی نمایید که برای شما مناسب است

نکاتی در مورد یک برنامه ریزی مناسب

- * وضعیت موجود خود را به صورت شفاف بنویسید
- * وضعیت دلخواه خود را به صورت شفاف بنویسید
- * خودتان را با مهارت یا نگرش جدید تصور کنید و شرح دهید
- * می توانید از شاخصهای عملکردی استفاده نمایید
- * برای هریک از فعالیتهای مرز زمانی بگذارید (برنامه را زمانبندی نمایید)
- * مطمئن شوید آن چیزی که یاد می گیرید با اهدافتان تناسب دارد

سیستم ارزیابی متوازن

سیستمی برای مدیریت برسیاستها و استراتژیهای سازمان

BALANCED SCORECARD



(BSC)

*براساس تحقیق Premerus Consulting

نود درصد سازمانها موفق به اجرای استراتژی خود نمی شوند زیرا :

➤ فقط ۵٪ کارکنان از استراتژیها مطلع می شوند. (عدم انتقال)

➤ فقط ۲۰٪ مدیران منافع خود را در پیوند با استراتژیها می یابند. (عدم

همسویی)

➤ ۸۵٪ مدیران ارشد کمتر از یکساعت از وقت خود در ماه به استراتژیها

اختصاص می دهند. (عدم تعهد مدیریت)

➤ فقط ۴۰٪ از سازمانها بودجه و برنامه عملیاتی خود را با استراتژیها مرتبط می

سازند. (عدم تخصیص منابع)

موانع اجرا و عملیاتی نمودن استراتژی

- عدم انتقال استراتژی در سطوح مختلف سازمان

- عدم همسویی کارکنان با استراتژی

- عدم تعهد مدیریت ارشد

- عدم تخصیص منابع لازم جهت اجرای استراتژی

مدل کلی ارزیابی متوازن *Balanced Scorecard*



منظر مالی

برنامه‌ها	کمیت	سنجه‌ها	اهداف

منظر فرایندهای داخلی

برنامه‌ها	کمیت	سنجه‌ها	اهداف

استراتژی



منظر مشتری

برنامه‌ها	کمیت	سنجه‌ها	اهداف

منظر یادگیری و رشد

برنامه‌ها	کمیت	سنجه‌ها	اهداف

در هر یک از منظرهای ارزیابی

□ اهداف استراتژیک ما چیست؟ (Objective)

□ سنجه‌های مناسب برای ارزیابی تحقق این اهداف کدام است؟

(Measure)

□ کمیت مورد نظر برای هر یک از سنجه‌ها در دوره‌های ارزیابی چقدر

باید باشد؟ (Target)

□ چه برنامه‌ها و ابتکاراتی برای تحقق اهداف داریم؟ (برنامه‌ها)

رابطه علت و معلولی در ارزیابی متوازن



توازن در ارزیابی متوازن

• **توازن بین معیارهای مالی و غیر مالی**

• **توازن بین عوامل داخلی و بیرونی**

• **توازن بین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت**

• **توازن بین وجوه چهارگانه**

مراحل پیاده سازی روش ارزیابی متوازن

- تدوین استراتژی های سازمان
- تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه مدت بر اساس استراتژیها (ازمنظر مشتری ، فرایندها ، یادگیری و مالی)
- شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در تحقق اهداف
- تعیین شاخصهای ارزیابی تحقق اهداف
- تدوین برنامه های اجرایی جهت تحقق اهداف
- ایجاد سیستم اطلاعاتی مناسب جهت جمع آوری ، پردازش و گزارشگری اطلاعات مرتبط با کنترل نتایج حاصله از و اتخاذ تصمیمات اجرایی لازم

نکات اساسی در توسعه سنجها

□ **سنجش عملکرد یک وسیله ارتباطی استراتژیک است:**

– **سنجها علامتهایی به سازمان منتقل می کنند که در واقع چه**

چیزهایی برای سازمان مهم هستند

– **سنجها رسالت ، مأموریت و اهداف یک سازمان را منعکس**

می سازند

نکات اساسی در توسعه سنجده‌ها

□ در برپایی سنجده‌ها، حمایت، پذیرش و مشارکت یک نکته

حیاتی است:

– سنجش عملکرد می‌بایست توسط استفاده‌کنندگان درک شود و مورد

پذیرش قرار گیرد. این امر با مشارکت استفاده‌کنندگان در برپایی

سنجده‌ها امکان‌پذیر است.

نکات اساسی در توسعه سنجدها

□ **سنجش عملکرد باید به عملکرد فردی و گروهی متصل شود :**

– **کارکنان باید بفهمند که چگونه عملکرد آنها بر عملکرد واحد تأثیر**

می‌گذارد .

– **پاداشهای فردی باید در جهت تحقق اهداف عملکردی مقرر گردد .**

نکات اساسی در توسعه سنجها

□ با چند سنجه مهم شروع کنید و سپس سنجه‌های دیگر را توسعه

دهید :

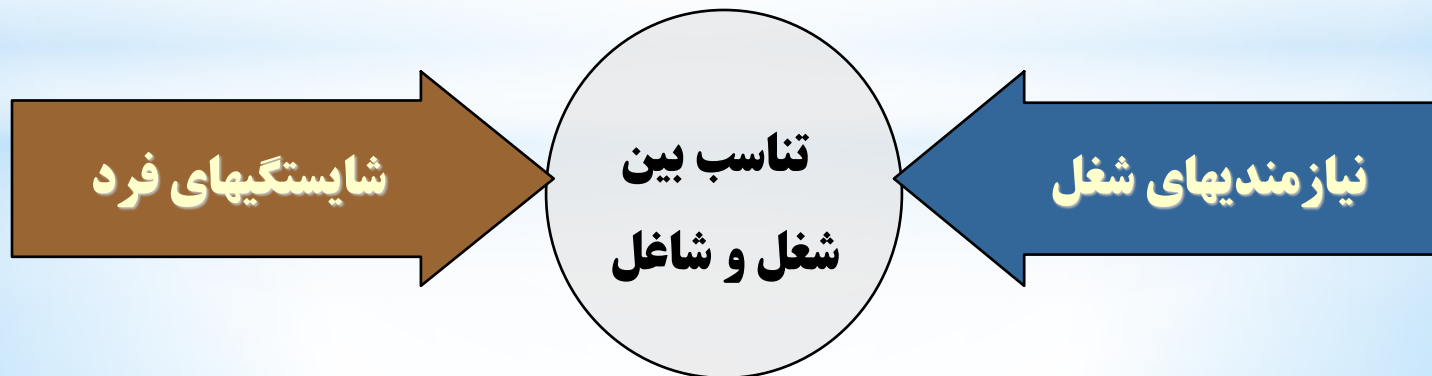
– همه ابعاد عملکردی که می‌تواند مورد سنجش قرار گیرد، به اندازه هزینه این کار نمی‌ارزد.

– مفید بودن و عملی بودن سنجه‌ها می‌بایست پس از جمع‌آوری مقدار کمی اطلاعات مورد بررسی قرار گیرد.

در انجام ارزیابی

هدف شناسایی **شایستگیهای** منابع انسانی و

ایجاد تناسب بین شغل و شاغل است.



تعریف شایستگی

تعریف دقیق و مشترکی از شایستگی وجود ندارد.

ویژگیهای یک فرد که عملکرد و یا رفتار را در کار مشخص می کنند.

کمیسیون خدمات عمومی دولت کانادا

هرگونه دانش، مهارت / توانائی یا کیفیت (صلاحیت) شخصی است که

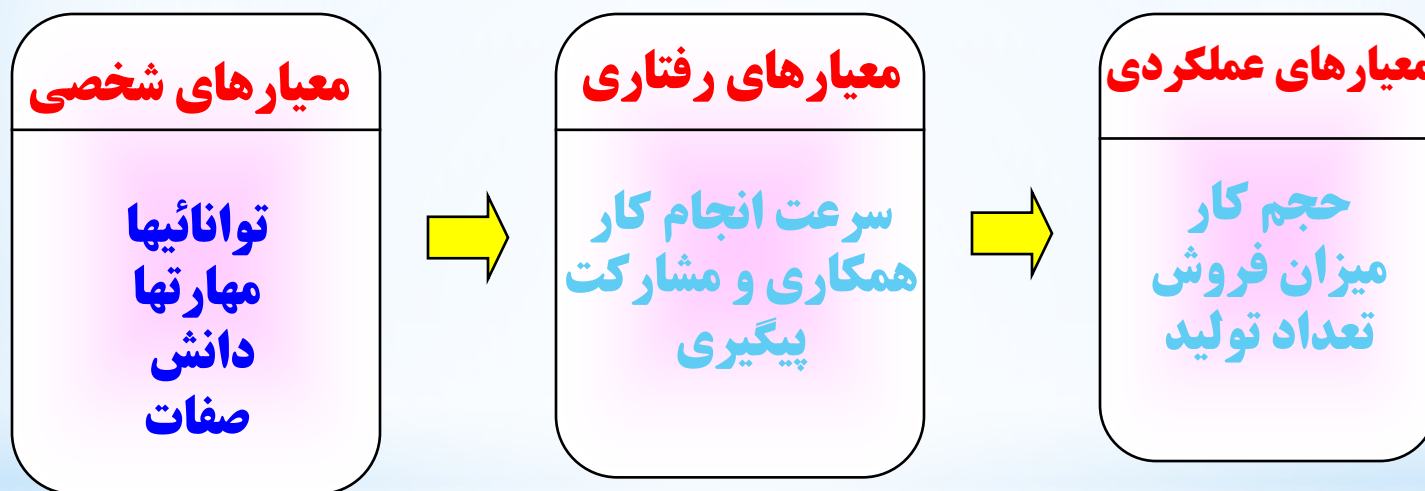
از طریق رفتار نشان داده می شود و منجر به تعالی خدمت دهی و

عملکرد بالا می گردد. (بوند، ۲۰۰۳)

شایستگی ها منجر به تفاوت بین عملکرد برتر و متوسط می گردند

(مک کللند)

معیارهای ارزیابی

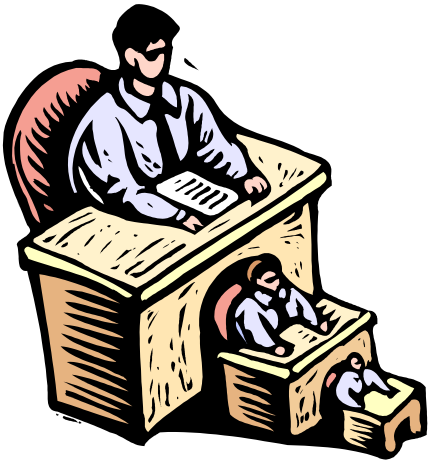


معرفی روشهای ارزیابی



- روش رتبه بندی
- روش مشاهده مستقیم رفتار
- روش مقایسه کارکنان
- روش شاخص مستقیم (معیار عینی)
- روش ثبت وقایع حساس
- روش تجزیه و تحلیل عملیات
- روش چک لیست
- روش ارزشیابی گزارش تشریحی
- روش توزیع اجباری
- بازخورد ۳۶۰ درجه





مشکلات ارزیابی از طریق یک منبع

* ارزیابی از طریق یک منبع پاسخگوی کلیه نیازها نیست.

* بیشتر برای افزایش حقوق و دستمزد مورد استفاده قرار می‌گیرد.

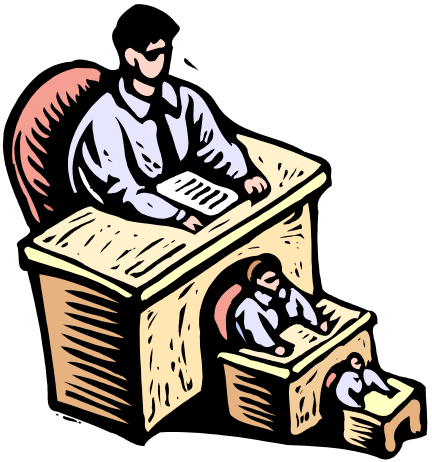
* این نوع ارزیابی در زیردستان ایجاد تنش می‌نماید.

* بازخوردهای رشد و توسعه‌ای که به افراد داده می‌شود غالباً مبهم است.

* اغلب مدیران با مهارت‌های ارزیابی عملکرد آشنایی کافی ندارند.

* سلايق شخصی سرپرستان تاثیر زیادی در ارزیابی فرد دارد.

* امروزه افراد مافوق فرصت کمتری نسبت به همکاران در اختیار دارند تا کار افراد را از نزدیک مشاهده کنند.



مشکلات ارزیابی از طریق یک منبع

* ارزیابی از یک منبع باعث می شود ارزیابی شونده تلاش کند تا مافوق را تحت تاثیر قرار دهد و نسبت به دیگر **ارباب رجوعان و مشتریان** بی توجه باشد.

* ارزیابی اغلب می تواند انعکاس قضاوتهای شخصی مبتنی بر آنچه مافوق دوست می دارد یا خیر، باشد.

نتایج :

نارضایتی افراد با صلاحیت، روی آوردن افراد به رفتارهای سیاسی نامطلوب، عدم تحقق اهداف سازمان، کاهش بهره وری و ...

وضعیت مطلوب

- کسب اطلاع از نظرات مشتری (مشتری مداری)
- برنامه ریزیهای آموزشی براساس نتایج ارزیابی ها انجام شود.
- شناسائی نیروهای مستعد سطوح مدیریت (انتصابات ، ترفیعات)
- کسب اطلاع از توانائیها، ضعفها، نیازهای آموزشی و طرز تلقی مدیران درباره خود
- درجه بندی مدیران براساس یک سیستم پویا و جامع
- انتخاب مدیران نمونه و معرفی به عنوان الگو

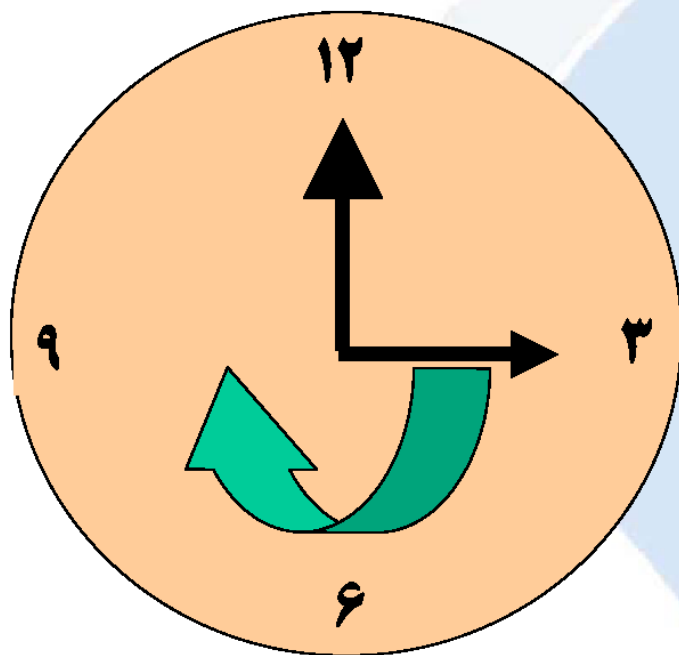
ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست

نوعی فرایند ارزیابی است
که به صورت گروهی انجام می‌گیرد
و در آن تمامی افرادی که در سازمان بطور
مستقیم و غیرمستقیم با فرد ارتباط دارند
اعم از رئیس ، مرئوس ، همکاران و مشتریان
شرکت می‌کنند
تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارائه نمایند.

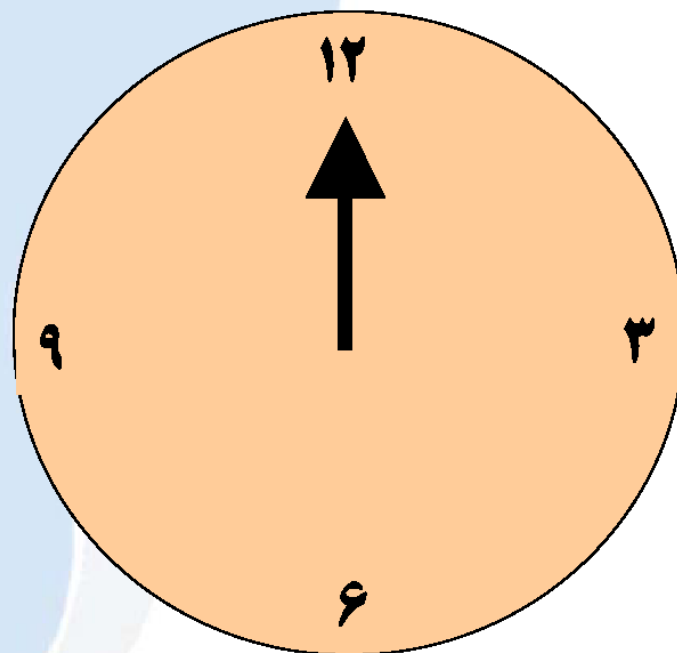
دیگر نامهای ارزیابی ۳۶۰ درجه

- بازخور ۳۶۰ درجه
- بازخور از چند منبع
- بازخور از ارزیابی کنندگان متعدد
- ارزیابی چرخه کامل
- بازخور رو به بالا
- ارزیابی هم‌رتبه‌ها
- 360 feedback
- multi-source feedback
- multi-rater feedback
- full-circle appraisal
- upward feedback
- peer evaluation

مقایسه روشهای سنتی ارزیابی عملکرد با روش ارزیابی ۳۶۰ درجه

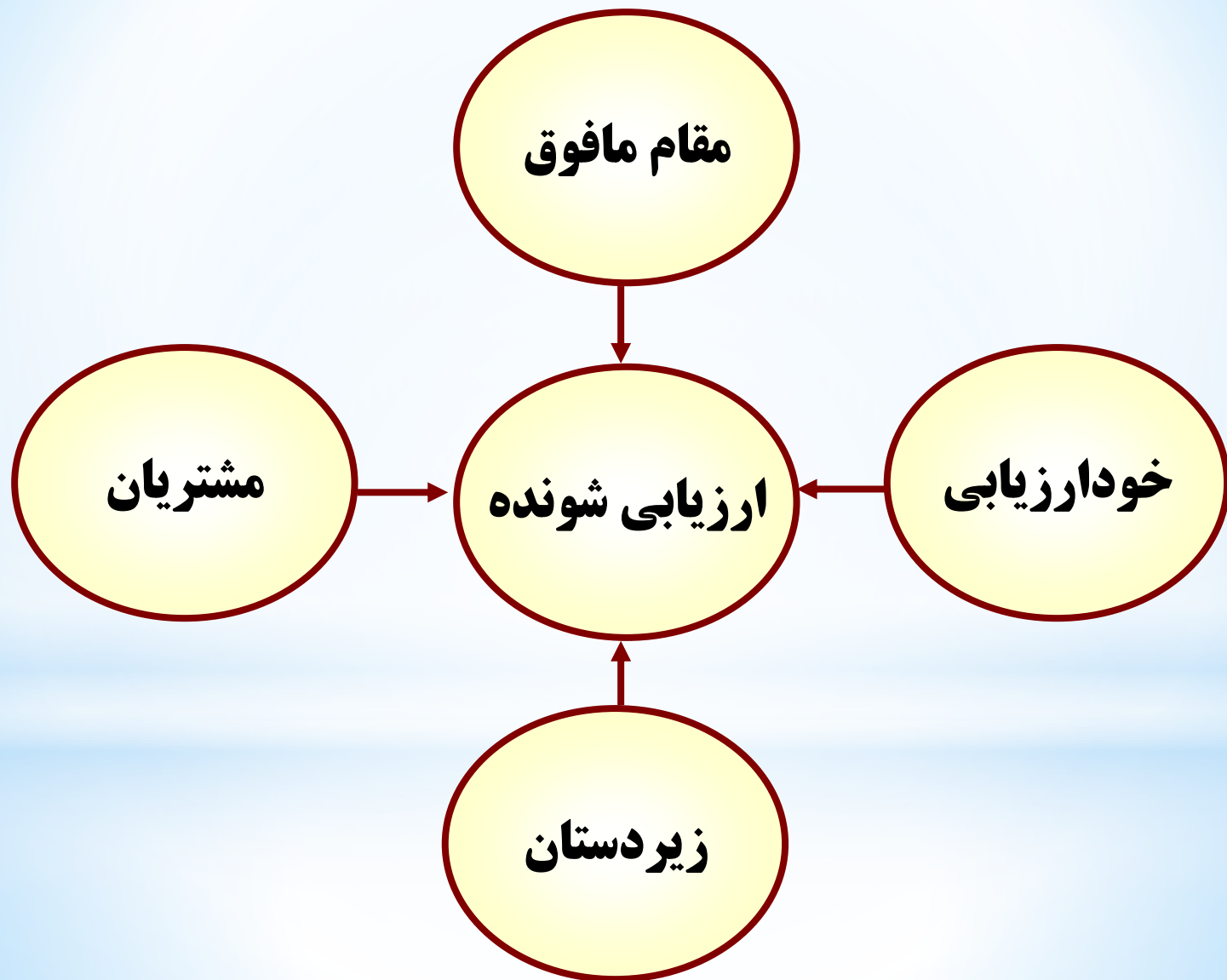


ارزیابی ۳۶۰ درجه



روش سنتی

ارزیابی کنندگان در روش ارزیابی ۳۶۰ درجه



ارزیابی کنندگان در ارزیابی ۳۶۰ درجه



جهت دسترسی به منابع بیشتر به آدرس زیر مراجعه نمایید.

کانال رسمی تلگرام دکتر سعید خزائی

<https://telegram.me/Drsaeedkhazaei>



سعد خرازی



Prof. Saeed Khazaei
Futurist



تلفن های هماهنگی: 09057622545
09337975767

سیاس از توجه سما