

بسمه تعالیٰ

# قواعد بازخورده در مدیریت عملکرد

## Feedback Methods

محمد حبیبی  
[habibi@imi.ir](mailto:habibi@imi.ir)

هشتمین کنفرانس مدیریت عملکرد  
شرکت آزمای پارسیان

۱۴۰۰-۴-۱۷





Habibi-1400( [habibi@imi.ir](mailto:habibi@imi.ir))

# برای شروع: دو نقش مختلف و مکمل

- باز خورد دادن – باز خورد گرفتن (سازمانی؛ اجتماعی؛ خانوادگی و...)
- مصاحبه کردن – مصاحبه شدن
- مشورت دادن – مشورت گرفتن



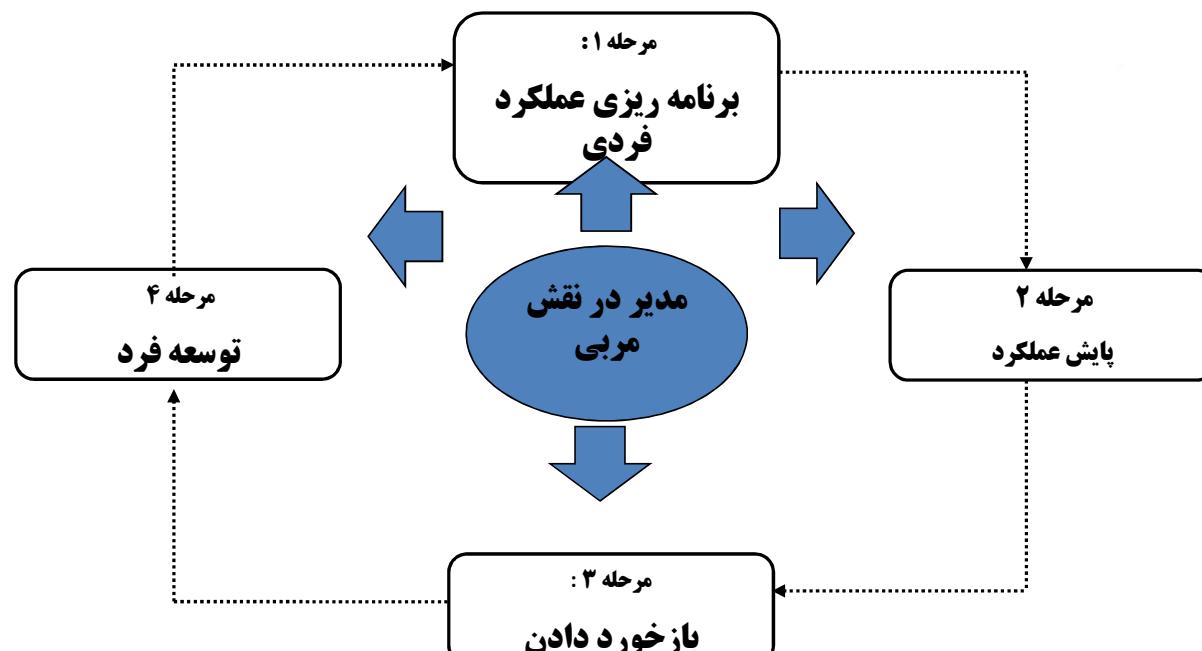
## مدیریت عملکرد

- مدیریت عملکرد مرحله تکامل یافته ارزیابی عملکرد
- فرایندی راهبردی و یکپارچه که از طریق ارزیابی و بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه قابلیت های فردی و تیمی به موفقیت سازمان کمک می کند.

# PA-PM ?!

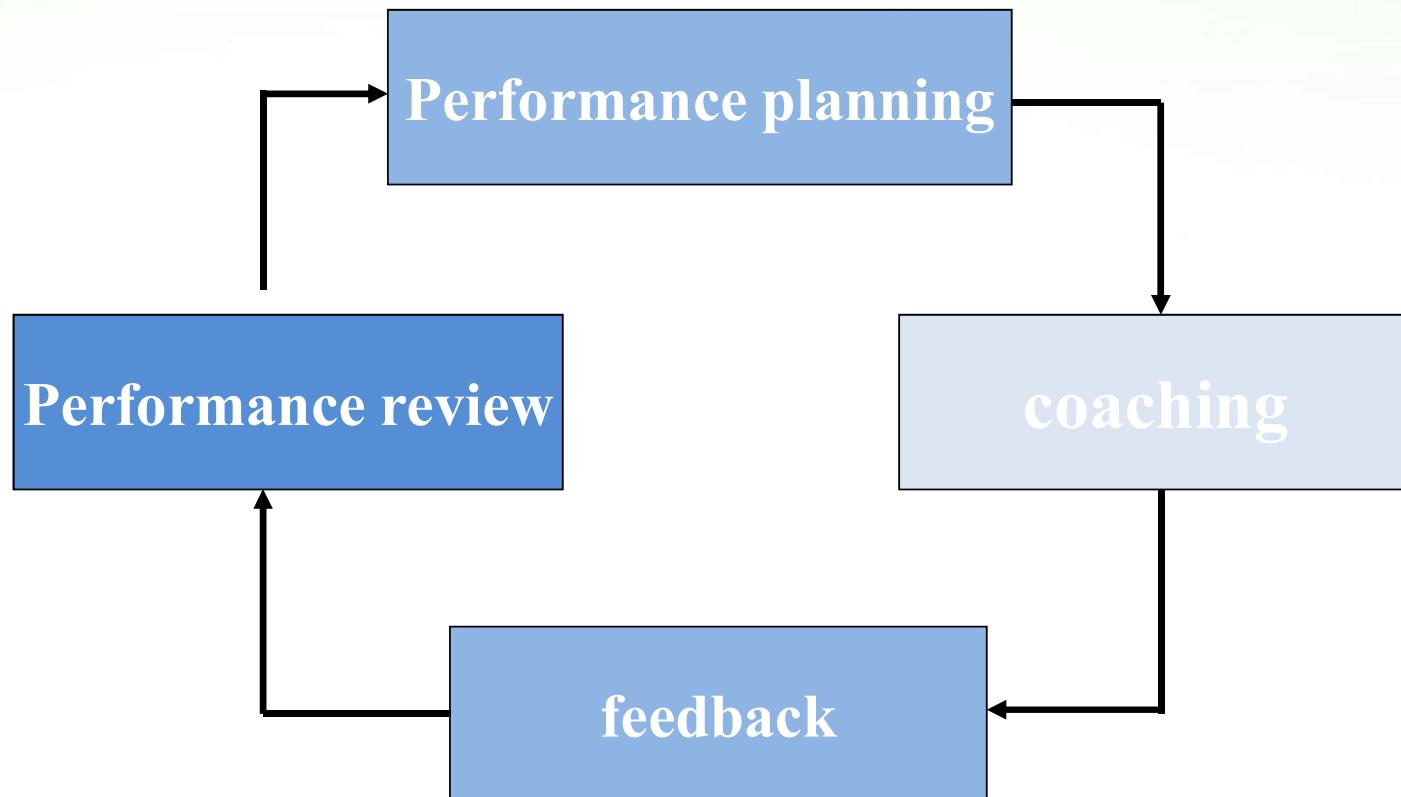


# فرایند کلی



Habibi-1400( habibi@imi.ir)

# مدیریت عملکرد



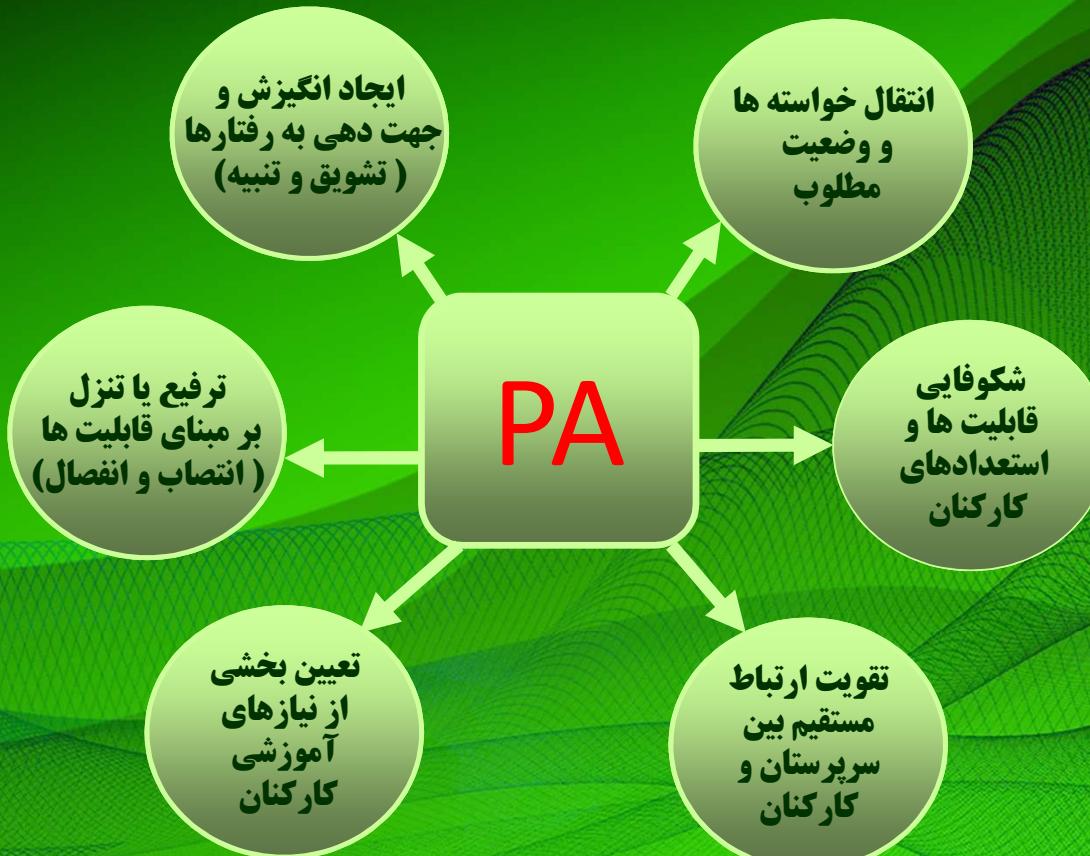
Habibi-1400( habibi@imi.ir)

## تفاوت دو مفهوم کلیدی در ارزیابی

• شاخص عملکرد

• شایستگی





## هدف از ارائه بازخورد

هدف از ارائه بازخورد ارایه تصویری واقعی و بر انگیزانده از کنش های فرد جهت افزایش رفتارهای درست و بهبود عملکرد کارکنان و حذف رفتارهای بد از عملکرد آنها است.

کارکنان تمایل دارند بدانند که سازمان / مدیر عملکردشان را تا چه میزان خوب تصور می کند  
( مدیر در نقش مربی و بازخورد دهنده مستمر در مسیر رشد نیروها)

در باز خورد دادن مراقب قالب های ذهنی خود باشیم.

## قالب ذهنی (مایندست) در باز خور دهی ما موثر است

- نوع نگاه به پدیده ها و به انسان ها
- مجموعه ای از باورها، پیش فرض ها و اعتقادات که در ساختار ذهنی ما جای دارند و رفتارهای ما را شکل می دهند.
- اساسا اعتبار سازمانی و مشروعيت حرفه ای باز خور دهنده در تاثیر گذاری بسیار مهم است

# نکات و قواعد کلیدی

- ۱- خیر خواهانه و صمیمی ، صادقانه و مبتنی بر اعتماد متقابل باشد.  
در آغاز و پایان جلسه حمایت خود را از ارزیابی شونده اعلام کنیم.
  
- ۲- معین و دقیق باشد / کلی گوئی نکنیم
- ۳- متمرکز بر رفتار باشد نه صفات شخصیتی.
- ۴- متناسب با ظرفیت فرد باشد



۵- مبهم و دو پهلو نباشد

۶- شفاهی و ترجیحاً غيررسمی ارائه شود.

۷- به موقع باشد (حتی الامکان به پایان دوره موکول نکنیم)

۸- توصیفی باشد نه قضاوتی

Habibi-1400( [habibi@imi.ir](mailto:habibi@imi.ir))

**۹- ثبت و مستند شود و به حافظه اتکاء نگردد**

**۱۰- مرتبط با اهداف و انتظارات از پیش تعیین شده باشد.**

**۱۱- بر انگیزانده باشد و نگاه عمده تا به آینده باشد**

**۱۲- به وقایع اخیر بیشتر تاکید شود .**



- 
- ۱۳- باز خور منفی با تکنیک ساندویچ داده شود**
  - ۱۴- محترمانه و مستقیم ارایه شود**
  - ۱۵- مستندات لازم در دسترس باشد**
  - ۱۶- حسب نیاز جلسات بعدی نیز گذاشته شود و به فرد اجازه نقد و اعتراض داده شود**
  - ۱۷- مدیر از قول دیگران نگوید! عملاً انتقاد پذیری خود را نشان داده و الگو قرار گیرد.**

# تمایلات مغز انسان

دقت شود که مغز باز خورده را یک تهدید حس نکند بلکه فرصت یادگیری و رشد بداند.  
مغز از احساس نقد شدن گریزان است



Habibi-1400( habibi@imi.ir)

## نکته

دانش و  
اطلاعات باز  
خورد دهی

مهارت باز خورد  
دهی

با تشکر

حبيبي



Habibi-1400( [habibi@imi.ir](mailto:habibi@imi.ir))