



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ویژگی های شاخص های عملکرد

آرمین خوشوقتی

Khoshvaghti@tamasco.ir

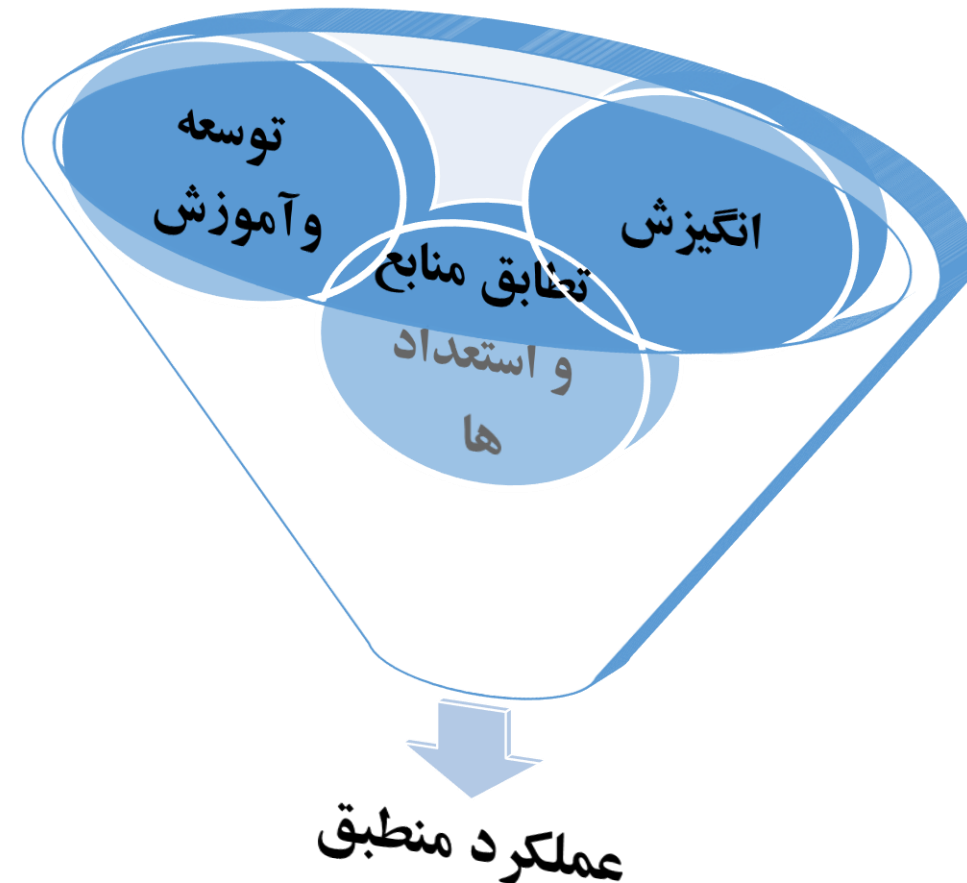
۲۶۷۰۹۱۵۱ - ۲۶۴۰۱۳۳۵

www.tamasco.ir



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

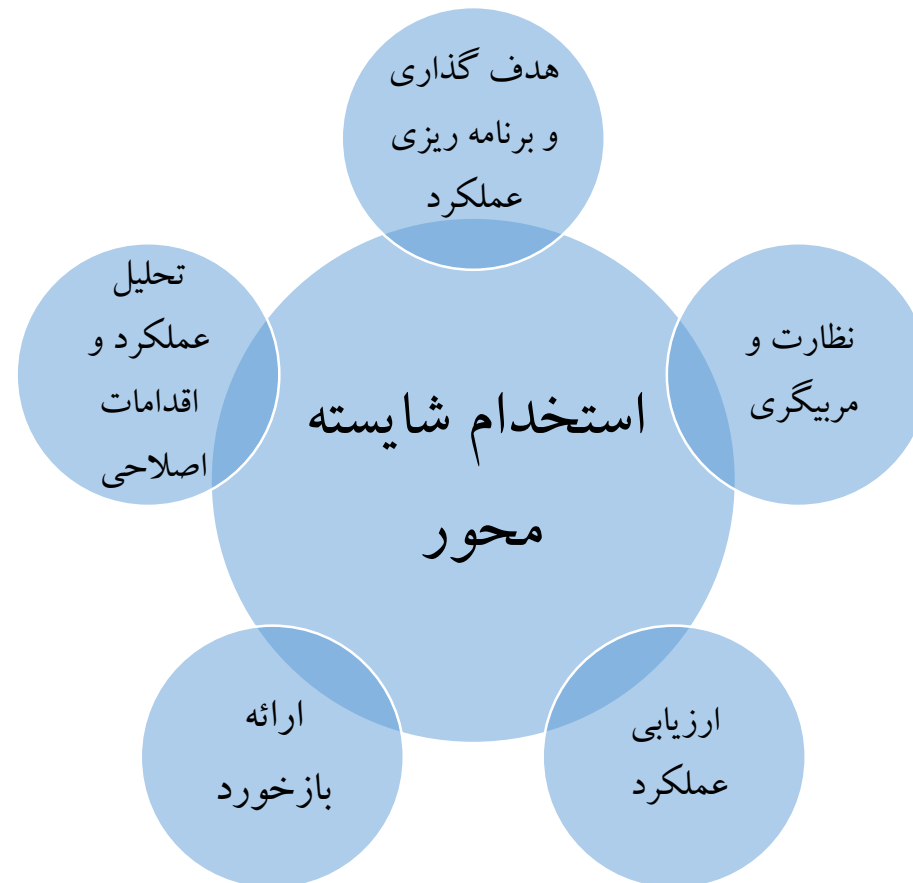
هدف از مدیریت عملکرد انتقال پیام های توسعه ای در جهت بهبود عملکرد





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

«شایسته‌گزینی» یا «مدیریت عملکرد»؟





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

هدف گذاری و برنامه ریزی عملکرد

برنامه ریزی

تعیین اهداف و انتظارات (توافقنامه عملکرد) پیش از آغاز دوره ارزیابی بر اساس:

- اهداف سازمان / واحد کاری (فرآیندی، استراتژیک)
- تبیین نقش کارکنان و عملکردشان در دستیابی به اهداف سازمان
- اهداف شغلی تعریف شده برای فرد (بر اساس تحلیل شغل)
- پروژه های تعریف شده در سازمان
- نتایج ارزیابی دوره های قبل

نمونه‌هایی از شاخص‌های نامرتبط و غیر موثر

شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

شاخص‌ها	
شرح‌گیرنده : ^ v	
به یادگیری و رشد برای بهبود مهارت‌های مرتبط با شغل خود و دیگران می‌پردازد. ☒ عالی (۹۱.۰۰ تا ۱۰۰.۰۰) ☐ بسیار خوب (۸۱.۰۰ تا ۹۰.۰۰) ☐ خوب (۷۶.۰۰ تا ۸۰.۰۰) ☐ متوسط (۵۱.۰۰ تا ۷۵.۰۰) ☐ ضعیف (۰.۰۰ تا ۵۰.۰۰) شرح‌گیرنده : ^ v	۲
به کار کردن در شرکت علاقمند است و در کارش احساس غرور و افتخار میکند. ☐ عالی (۹۱.۰۰ تا ۱۰۰.۰۰) ☒ بسیار خوب (۸۱.۰۰ تا ۹۰.۰۰) ☐ خوب (۷۶.۰۰ تا ۸۰.۰۰) ☐ متوسط (۵۱.۰۰ تا ۷۵.۰۰) ☐ ضعیف (۰.۰۰ تا ۵۰.۰۰) شرح‌گیرنده : ^ v	۳



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

شاخص های مبهم، قابل تفسیر، کلی، کیفی نامرتب با شغل ها، نامرتب با اهداف، غیر توسعه ای، غیر چالشی و بدون هدف

نام و نام خانوادگی همکاران واحد اداری و منابع انسانی	آرش محمدیان	رضا نظامی	شبنم ابراهیمی	جواد عامری	آرمان صوتی	ندا صیرفی	ایمان خوشرو	پنما خوانی
پست سازمانی:	کارشناس دبیرخانه	کارشناس بهداشت ایمنی	کارشناس اداری	مسئول دفتر	کارشناس توسعه	سرپرست اداری منابع انسانی	سرپرست جذب	مسئول قراردادها
شاخص	نحوه امتیاز دهی : ۱- خیلی ضعیف، ۲- ضعیف، ۳- متوسط، ۴- خوب، ۵- عالی							
انجام منظم و دقیق کارها								
تحويل به موقع کارها								
میزان پشتکار								
ارائه پیشنهادات ارزشمند جهت بهبود کار								
مهارت برقراری ارتباط موثر								
انگیزه یادگیری و آموزش پذیری								
کیفیت گزارشات کاری								
داشتن رفتارهای با نشاط و پر انرژی								
داشتن روحیه کار تیمی								
رعایت موازین اخلاقی و رفتاری								
نام و نام خانوادگی مدیر:	.	.	.	.	.	.	.	.
نمره واحد منابع انسانی :	.	.	.	.	.	.	.	.

شاخص ها در ارزیابی عملکرد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد





شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

شاخص های ارزیابی / ارزیابی کنندگان

ارزیابی کنندگان	شاخص های ارزیابی
سرپرست / مدیر بلافاصل	شاخص های شغلی (وظیفه ای)
واحد منابع انسانی	شاخص های رفتار شهروند سازمانی (انضباط، رفتار و ...)
واحد طرح و برنامه / سیستم ها و روش ها / مدیریت استراتژیک	شاخص های اهداف، مأموریت و کار تیمی واحد (شاخص های سیستم های مدیریت کیفیت / شاخص های عمومی کار تیمی / شاخص دستیابی به اهداف استراتژیک / میزان پیشرفت پروژه ها و انطباق با برنامه ریزی)



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

الزامات شاخص ها در ارزیابی

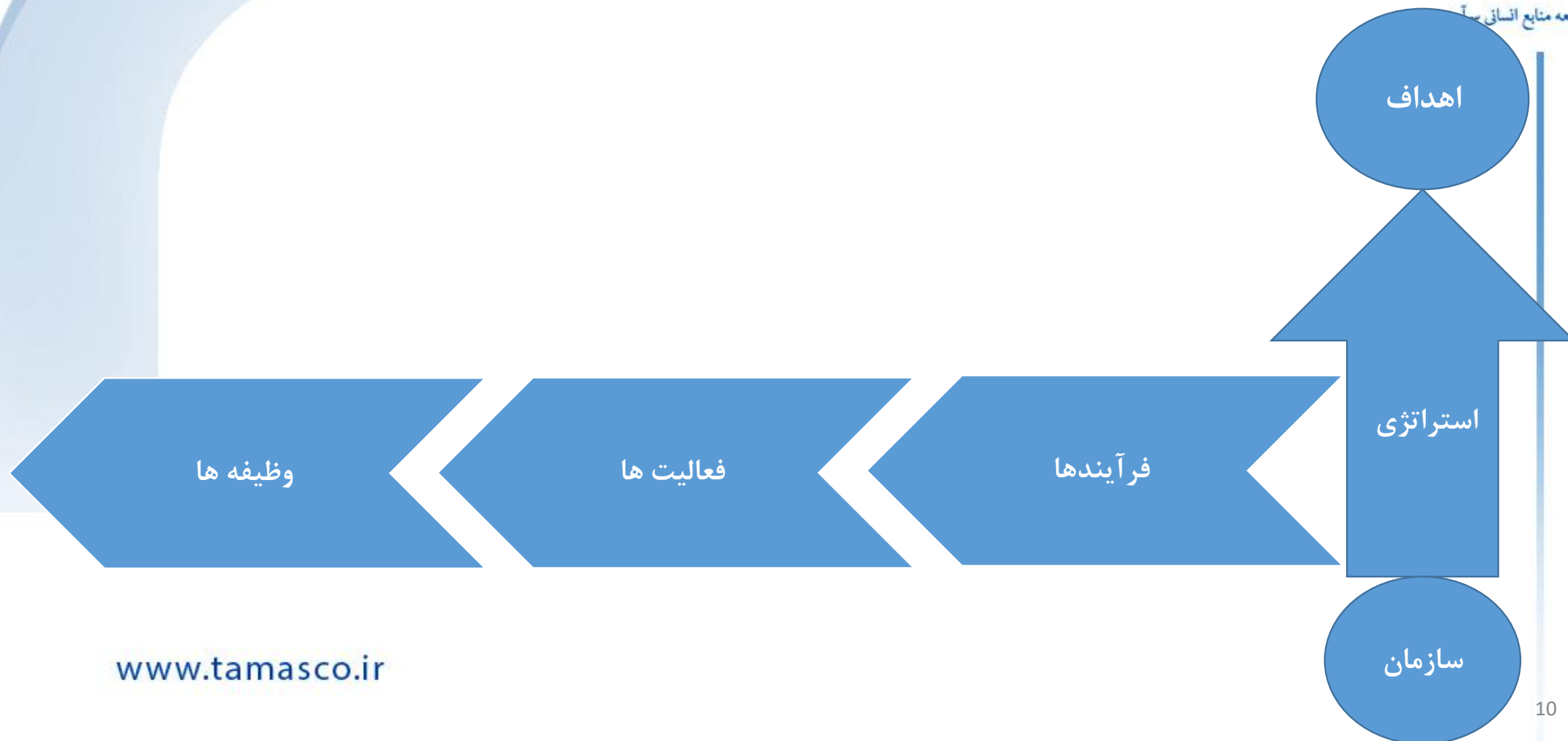
شفافیت و عملکردی

- قابل درک بودن از جانب ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان
- قابل کمی سازی
- پرهیز از قضاوت های ذهنی و ارزیابی های سلیقه ای
- قابلیت اندازه گیری و شفافیت و گشودگی در خصوص معیارها و شاخص های ارزیابی
- همسو با اهداف شغلی ، یا سازمانی
- اثربخشی در زمینه بهبود عملکرد و رفتار کارکنان
- جامعیت و دربرگیرنده کلیه فرآیندها یا اهداف سازمان
- انطباق با عملکرد سازمان و قابلیت برقراری ارتباط بین عملکرد کارکنان و سازمان

همسویی عملکرد با اهداف



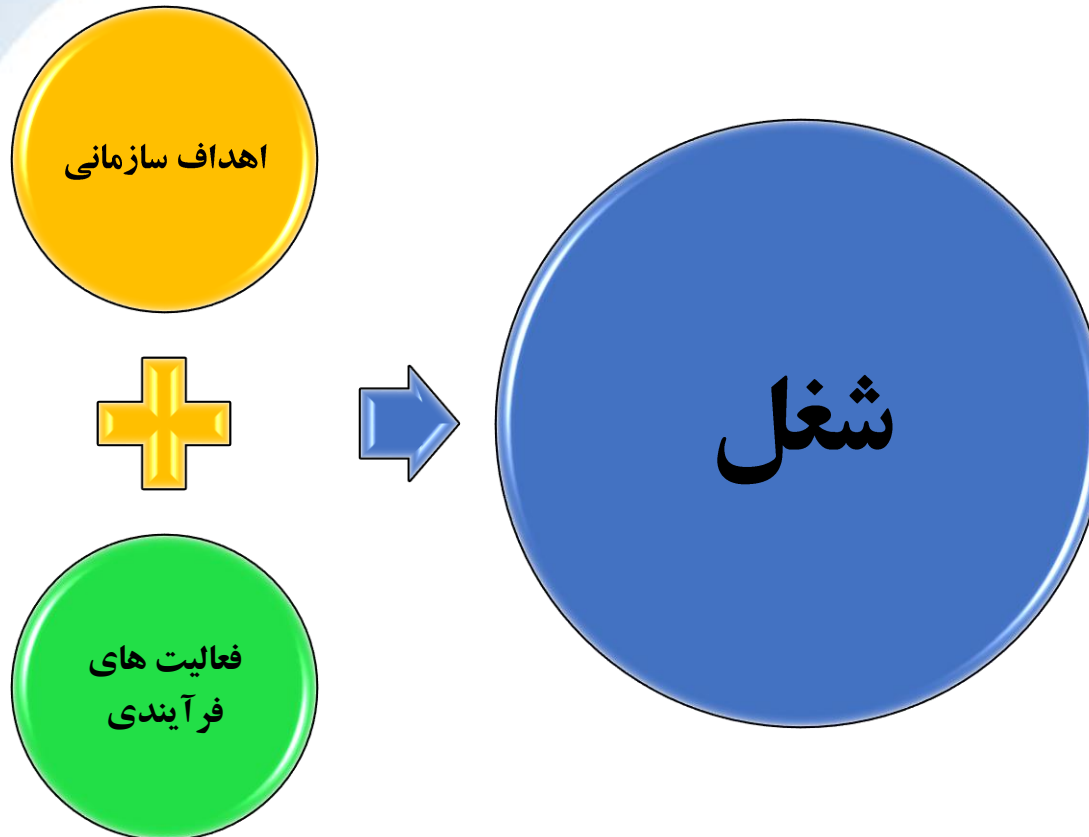
شرکت توسعه منابع انسانی برآ



استخراج شاخص های ارزیابی عملکرد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد



در ابتدای هر دوره عملکردی برای برنامه ریزی و هدفگذاری عملکرد هر یک از کارکنان :

۱. تعیین اهداف شغل
۲. انتخاب وظایف کلیدی که بر تحقق هدف شغل اثر میگذارند.
۳. تعیین شاخص های ارزیابی عملکرد
۴. تعیین حدود کنترلی و ابزار اندازه گیری

تجزیه و تحلیل شغل



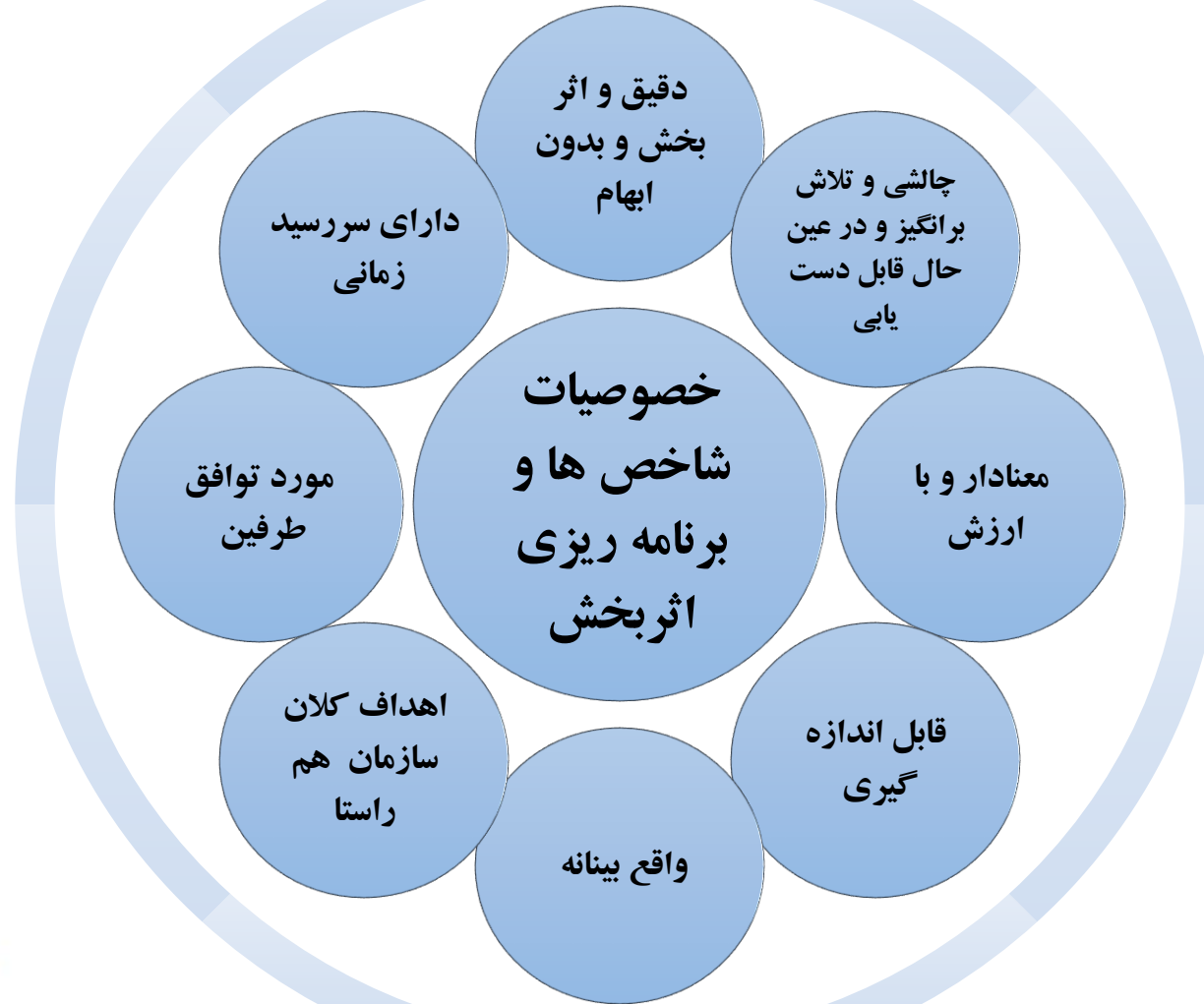
شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

ابعاد ریسک				ریسکها/ مخاطرات			سطح توانمندی			تکرار ریسک					Task	ردیف	فرآیند/ فعالیت



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

خصوصیات شاخص های ارزیابی عملکرد





99 و جہزی قع ۱/۳ ، ب ۱/۴ ، ۹۹

[illegible]

- پرهیز از ارزیابی مقطعی
- پایش عملکرد در طی دوره
- بازخورد توأم با مربیگری
- تعدد ارزیاب ها
- جلب مشارکت ارزیابی شونده (نقاط قوت ، نیازمند بهبود)
- ایجاد فضای اظهارنظر
- توجه توأما به نتایج / فرآیند
- ارزیابی روندگرا و بلند مدت
- مستند سازی وقایع موثر در عملکرد کارکنان

❑ خطای شباهت / عدم شباهت

❑ خطای اثر هاله ای (مثبت ولی غیر موثر در عملکرد شغلی)

شاخص های شفاف (برای هر دو طرف)

یکپارچگی بین شاخص ها با اهداف (سازمانی و شغلی)

حدود کنترلی کمی

مورد توافق طرفین



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

خطاهای ارزیابی

❑ تاثیر از عملکرد (مطلوب / نامطلوب) گذشته

❑ سخت گیری و یا سهل گیری (عدم تناسب بین عملکرد کارکنان با عملکرد سازمان)

یکپارچگی بین شاخص ها با اهداف (سازمانی و شغلی)
توافق طرفین

❑ مقایسه با دیگران

شاخص های مختص هر شغل
امکان تخصیص شاخص های مختص هر شاغل

❑ تمایل به ارزیابی متوسط

جلسات بازخورد پویا با کارکنان

❑ تعمیم

شاخص های شفاف (برای هر دو طرف)
حدود کنترلی کمی

❑ بی خبری

تعدد و تنوع ابزارهای پایش عملکرد

❑ بی خبری

تعدد و تنوع ابزارهای پایش عملکرد

❑ اولین تاثیر / آخرین تاثیر

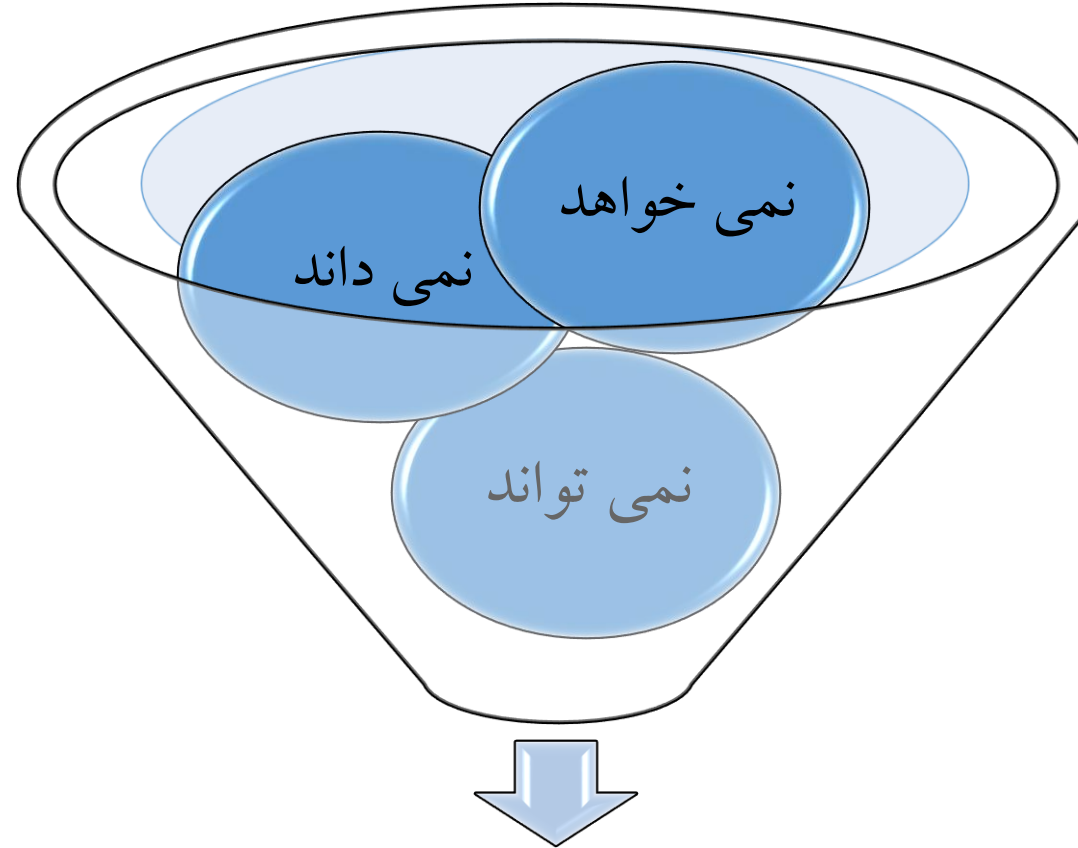
پایش و مستند سازی وقایع موثر در عملکرد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

بررسی دلایل نقص عملکرد

بهبود



بهبود عملکرد



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

مسیر عملکرد



فهرست منابع



شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

- ۱- مدیریت عملکرد در مدل TTM، آرمین خوشوقتی، ماهنامه تخصصی تدبیر - شماره ۲۸۳ (اردیبهشت ۱۳۹۴)
- ۲- مدیریت عملکرد، راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، بهزاد ابوالعلائی، سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۸۹)
- ۳- مدیریت عملکرد، از سری کتاب های HRD PRESS، شارون جی فیشر، ترجمه هومن اهرامی، سازمان مدیریت صنعتی (۱۳۹۱)
- ۴- ارزیابی عملکرد کارکنان، آرمین خوشوقتی، سایت راهکار مدیریت (خرداد ۱۳۸۴)