

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## چالش‌های اجرایی طراحی و پیاده‌سازی سیستم عالی عملکرد پایدار در شرکت‌ها:

یکپارچه‌سازی سه زیرسیستم عملکرد کارکنان، عملکرد  
سازمان و عملکرد محیط زندگی

پروفسور سید صدرالدین نجاتی گیلانی

[info@profnejati.com](mailto:info@profnejati.com)

# مدیریت عملکرد

- مدیریت عملکرد درکی مشترک در مورد شیوه مشارکت کارکنان در دستیابی به بالاترین اهداف سازمانی است.

- مدیریت عملکرد سیستمی کلان است که به فرایندهای برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، بازبینی و ارزیابی متصل می‌شود تا محرک رشد و بهره‌وری هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی باشد.

# مدل بلوغ مدیریت عملکرد

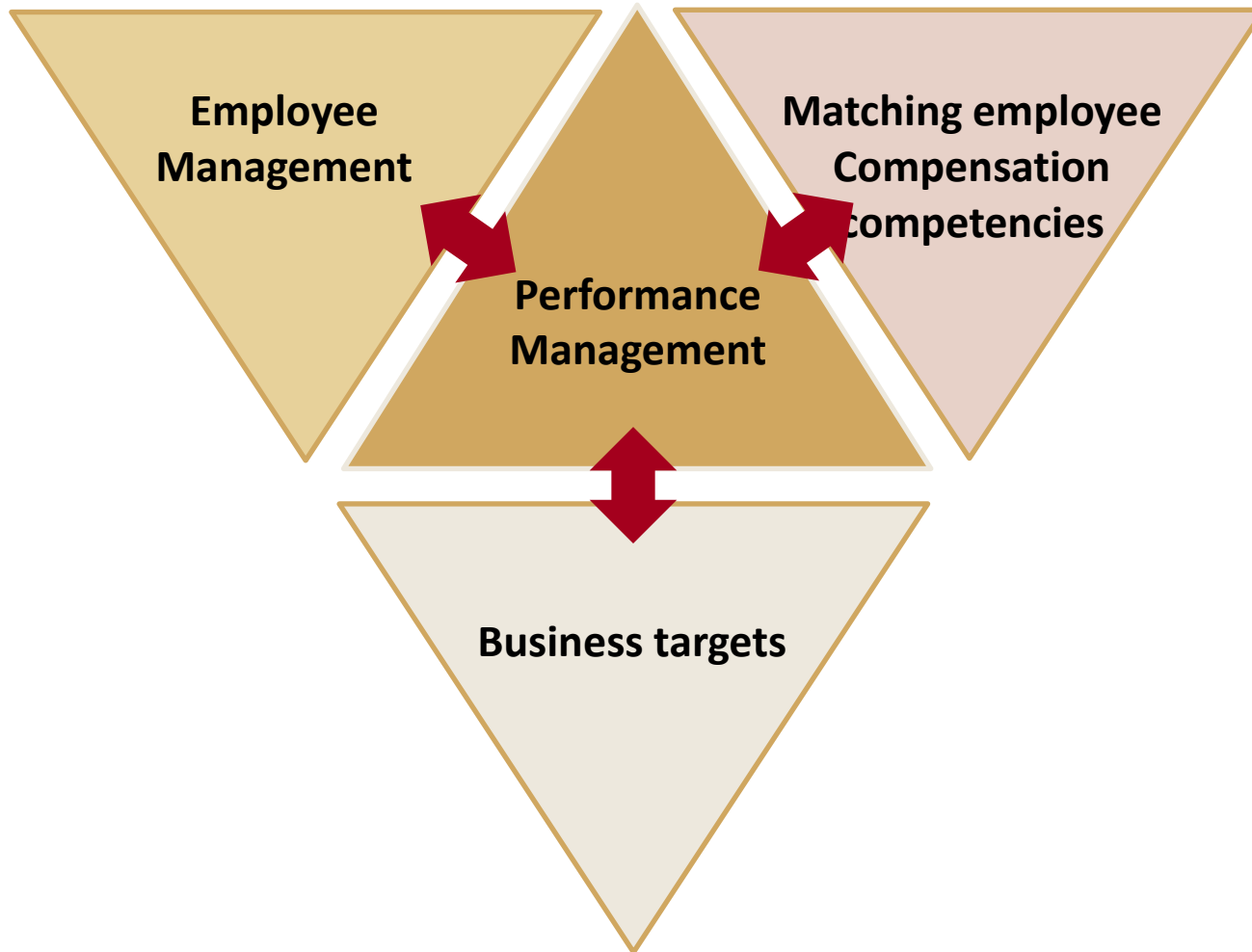
**Performance Management  
Drives Development**

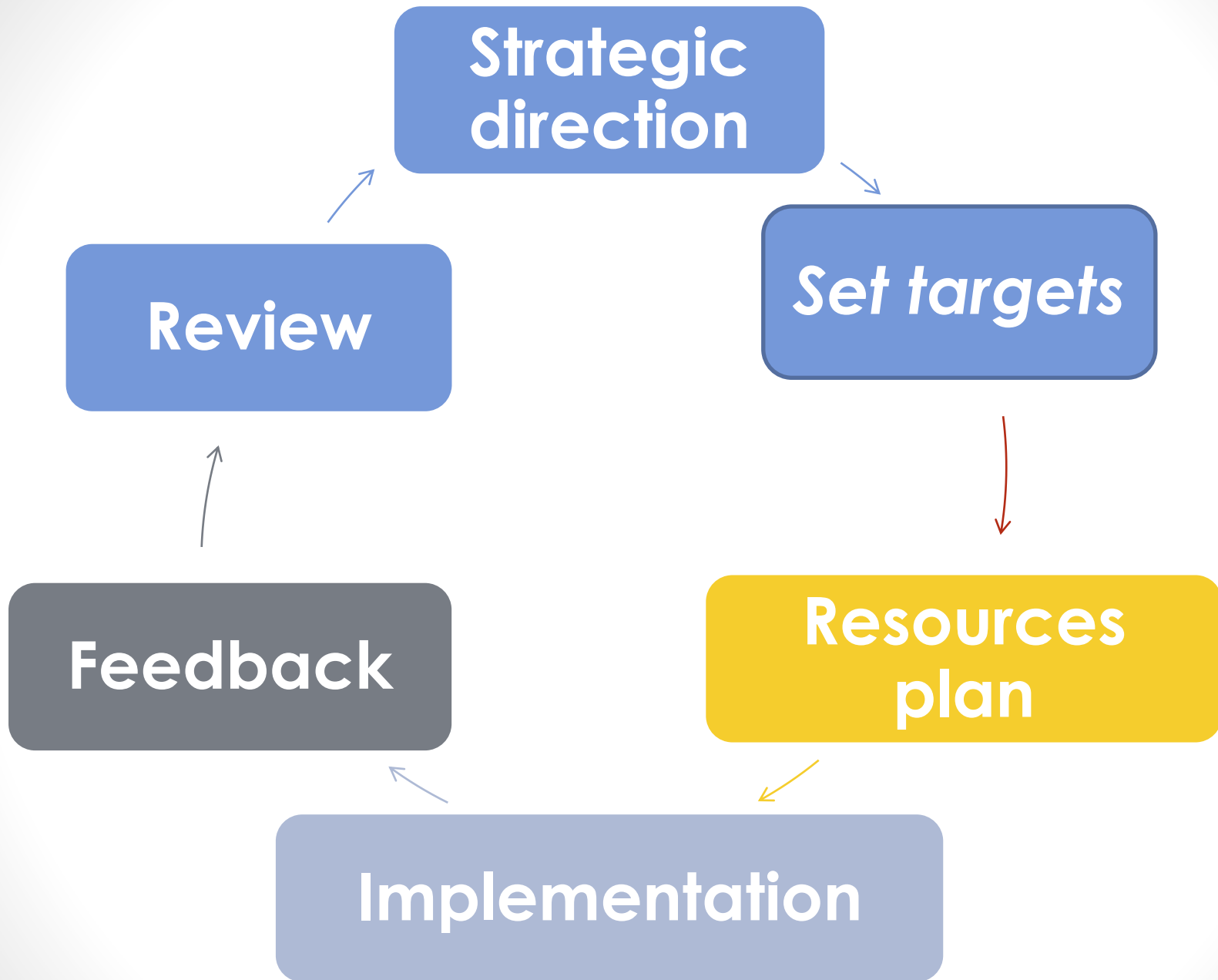
**Performance Management Drives  
Accountability and Compensation**

**Performance Management as  
Required Mandate**

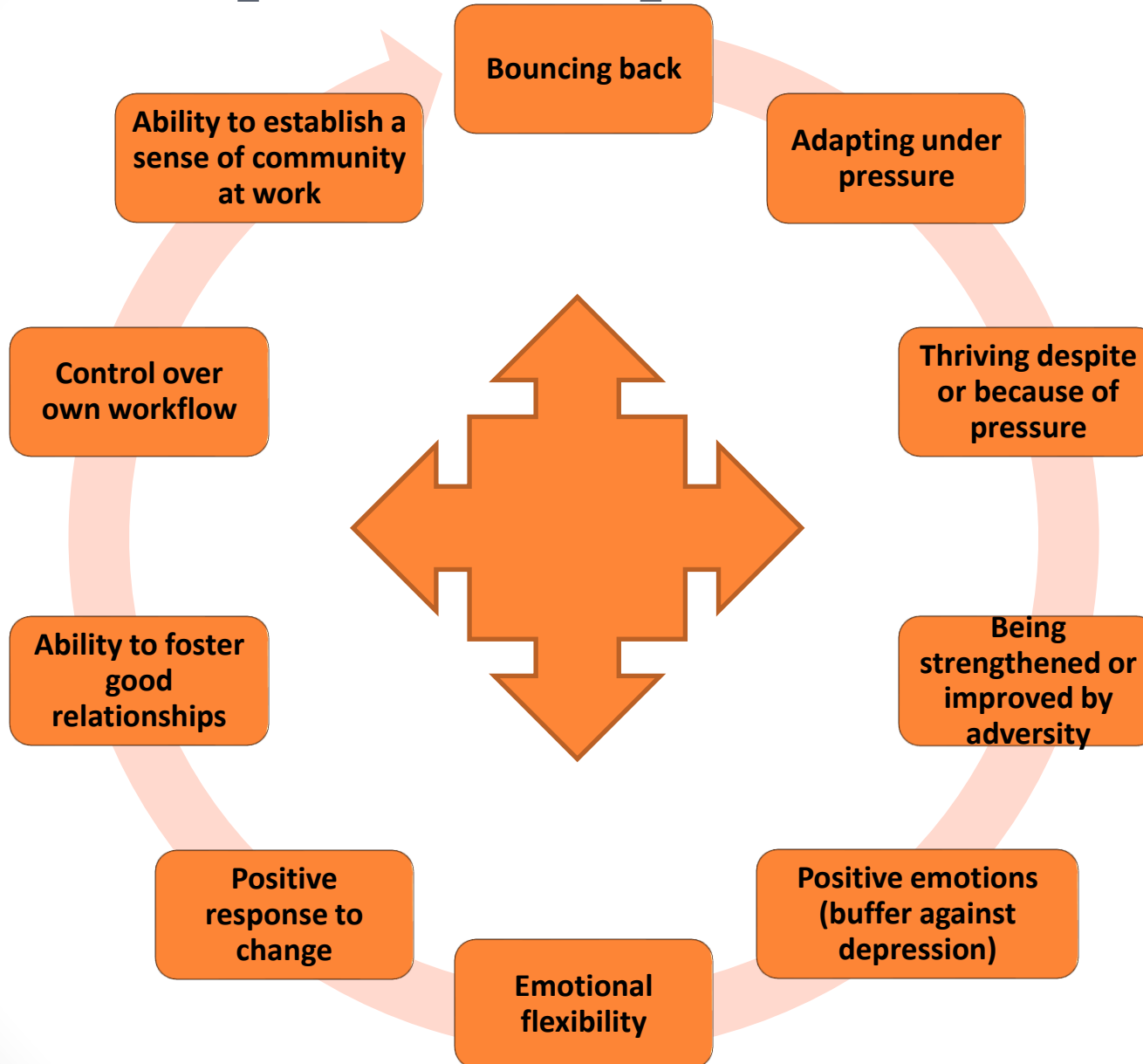
**Performance Management as  
Fragmented HR Process**

# مدیریت عملکرد

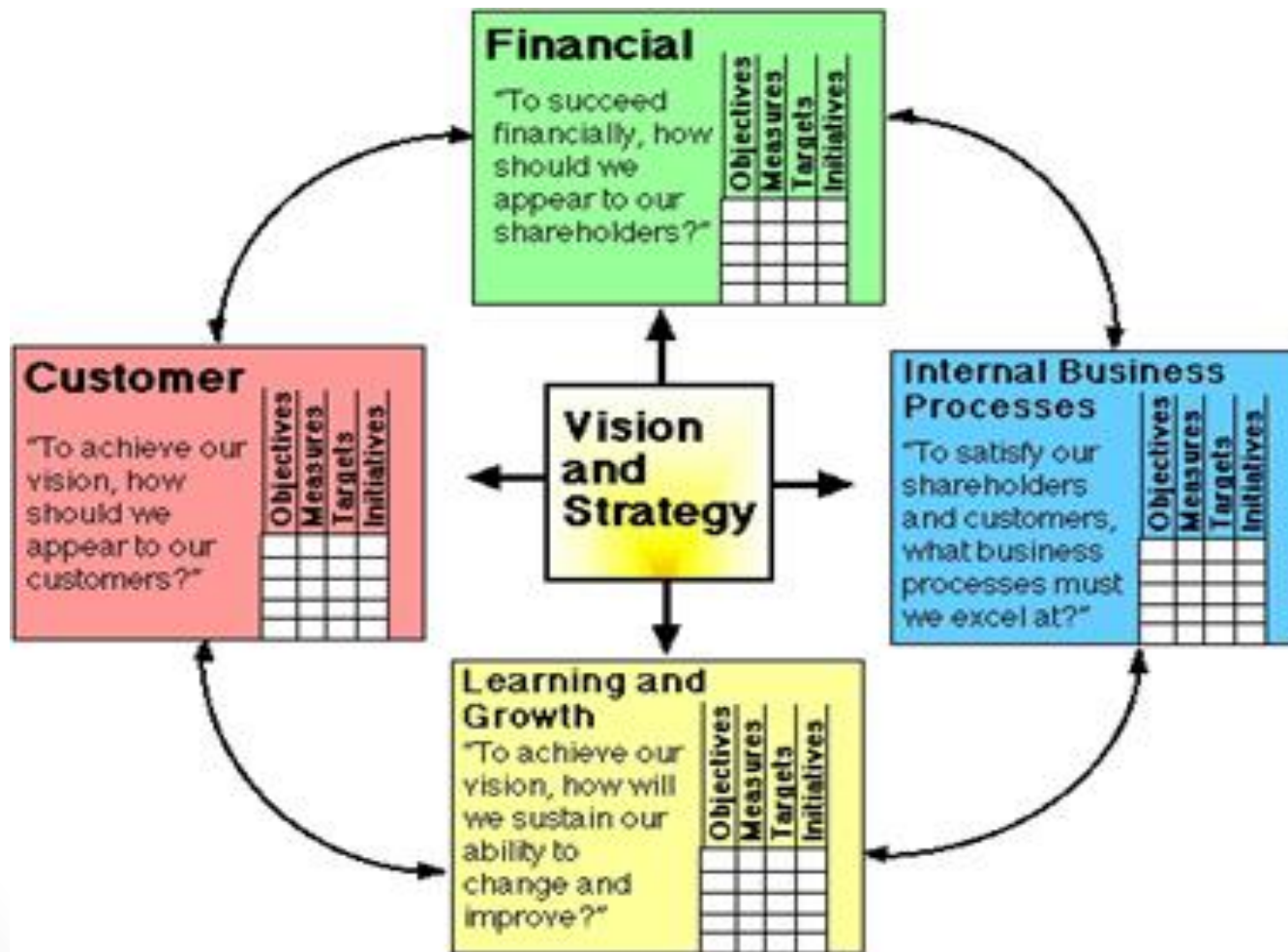




# What is personal performance?

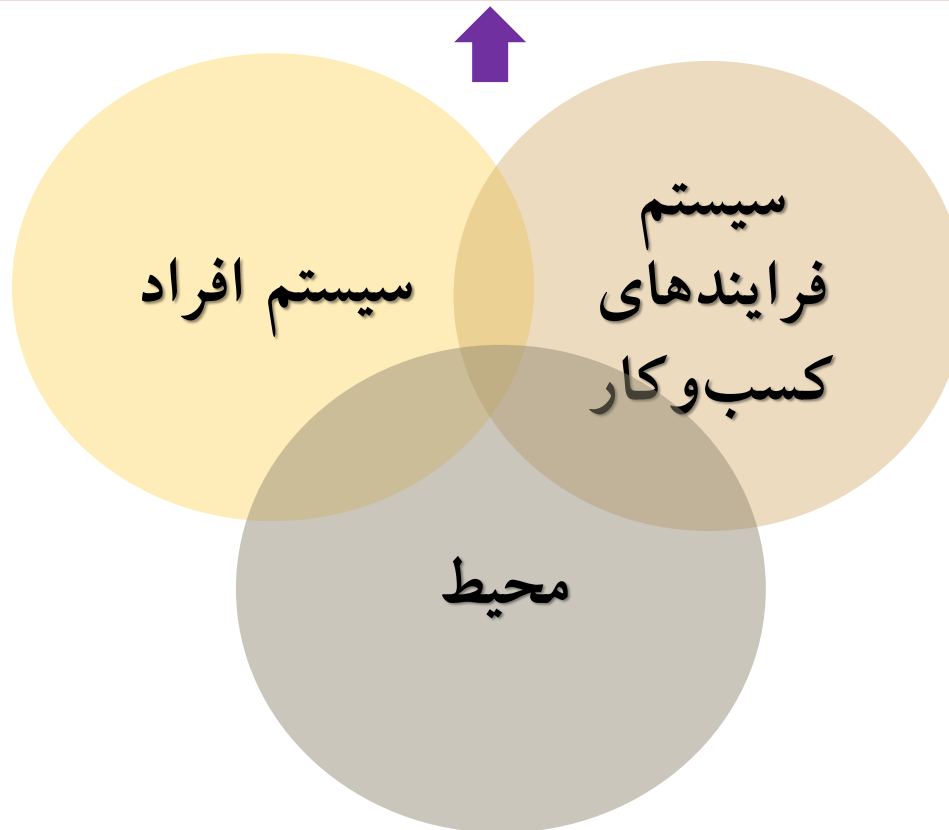


# نمونه‌ای از ابزار ارزیابی عملکرد: BSC



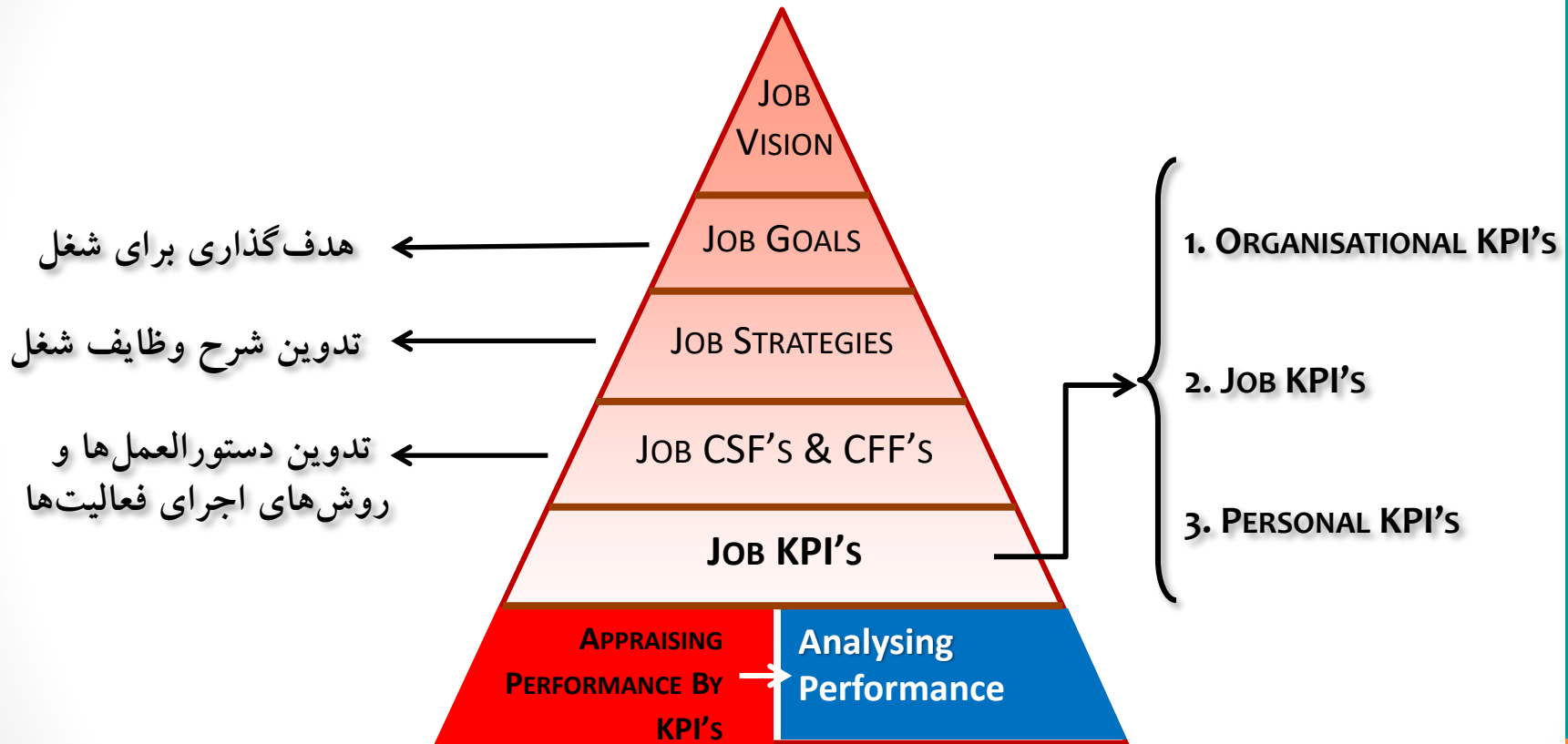
# هدف ما

ایجاد یک سیستم مدیریت عملکرد بهینه که عملکرد و توسعه کارکنان را با رسالت و فرهنگ تعالی سازمان همسو نماید

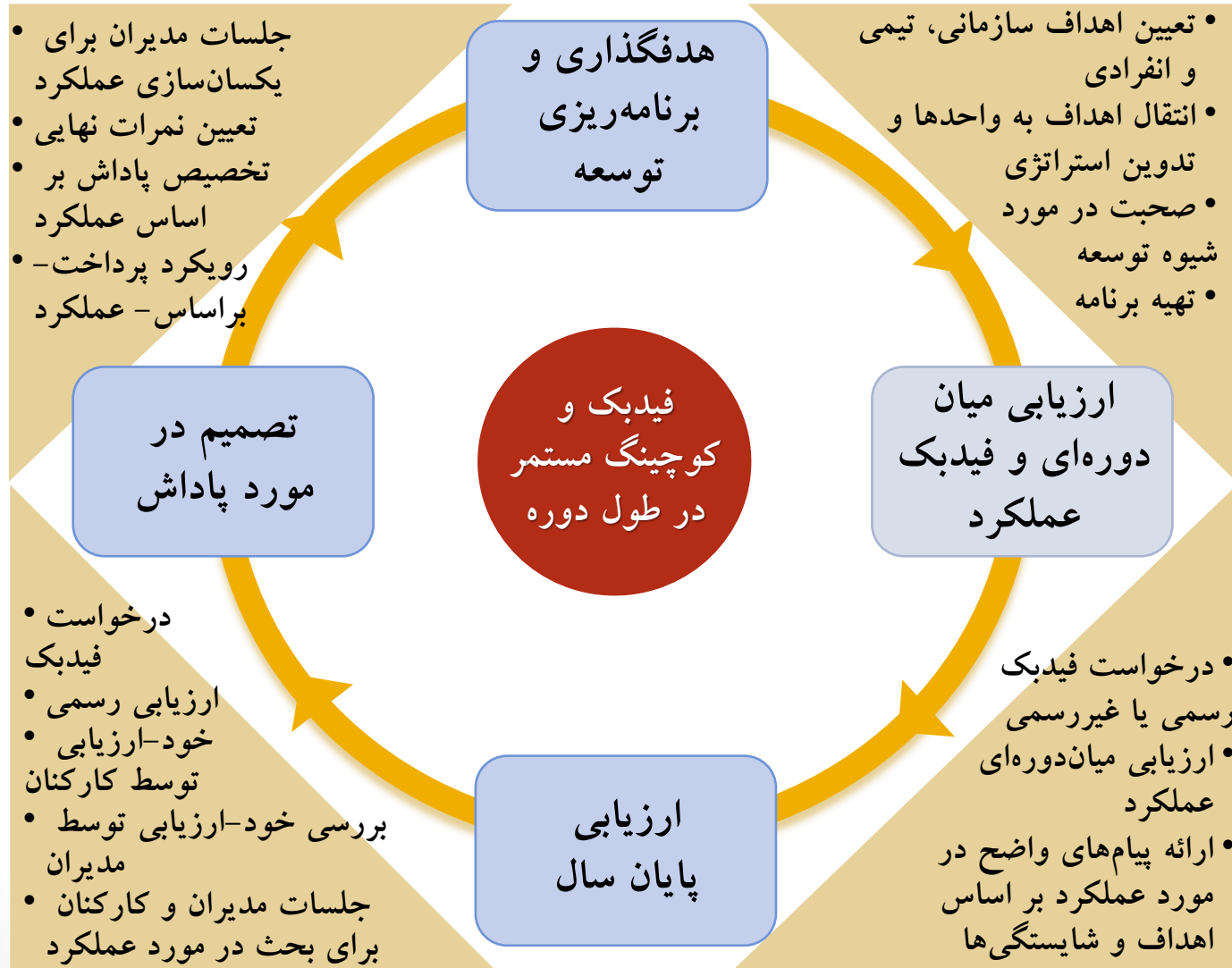




# فرایندهای پیش از ارزیابی عملکرد



# بهترین تجارب برنامه‌های مدیریت عملکرد



# اجزای یک PMP

## فرایند

- هدفگذاری
- برنامه ریزی توسعه
- ارزیابی میان دوره‌ای
- کوچینگ و فیدبک
- ارزیابی پایان دوره
- سنجش‌های امتیازدهی
- ارتباط با سیستم دستمزد

## شایستگی

- مدل شایستگی
- شیوه اندازه‌گیری شایستگی‌ها
- توصیف‌کننده‌های رفتاری
- Competency Model

PMP

## کارکنان

- راهبران ارشد سازمان
- راهبران واحدها
- تعهد، قابلیت و اطمینان مدیران
- تعهد، قابلیت و اطمینان کارکنان

## ابزار / تکنولوژی

- فرم‌های هدفگذاری، برنامه‌ریزی واحدی، ارزیابی و ...
- Forced distribution curves
- Training curriculum and format
- Job- aids to learn the new process

# تضادهای مدیریت عملیات

دیدگاههای متضاد به مشکل  
و راه‌حلهای آن



بیشتر مشکلات به سایر  
مشکلات وصل هستند



تضادهای  
ارزشی



محاسبهٔ ریسک بسیار  
دشوار یا غیرممکن است



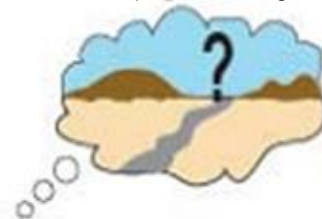
عدم قطعیت بالا

ابهام



داده‌ها یا موجود نیستند  
یا قابل اطمینان نیستند

تصور کردن عواقب دشوار است



?	?	?	?
?	?	?	?
?	?	?	?
??	?	?	?

## سازمان

- پاداش
- یادگیری و توسعه
- مسیر راهبردی
- رهبری سازمان
- شهرت و تصویر
- نوآوری

اثر اول

## گرایش‌های شخصی من

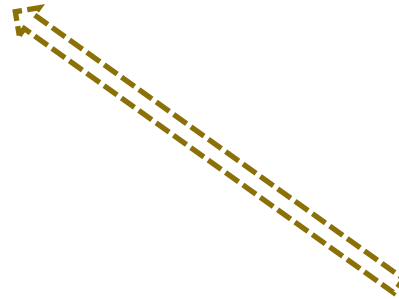
- مثبت‌نگری
- هدف‌گذاری
- باز بودن به تحول
- اثرگذاری فردی

اثر دوم

## تجربه کاری من

- مدیریت مستقیم
- فیدبک عملکرد
- زندگی کاری
- استرس شغلی
- توانمند شدن

اثر سوم

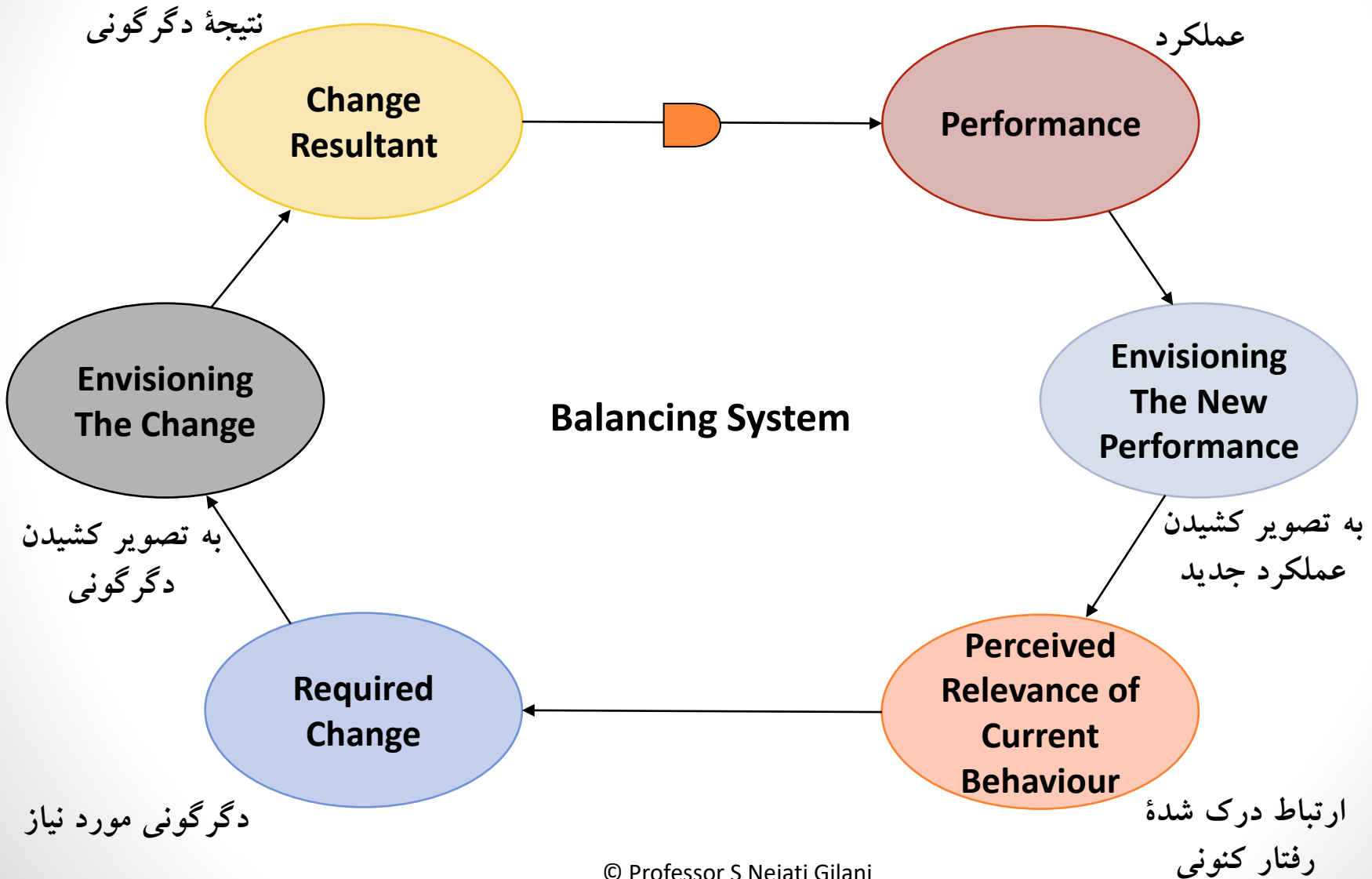


مشارکت  
نیروی کار

عملکرد  
کسب و کار

# Learning/Performance

## یادگیری / عملکرد



# Organisation Politics

مقبولیت دگرگونی

رفتار جدید

Change  
Acceptability

Hidden Behaviour  
Stated Behaviour



دگرگونی مورد نیاز  
برای رفتار جدید

Required  
Change of  
New  
Behaviour

BS

Organizations  
structure

سازمانها

EXT

Power  
Equilibrium

Politics as  
Required

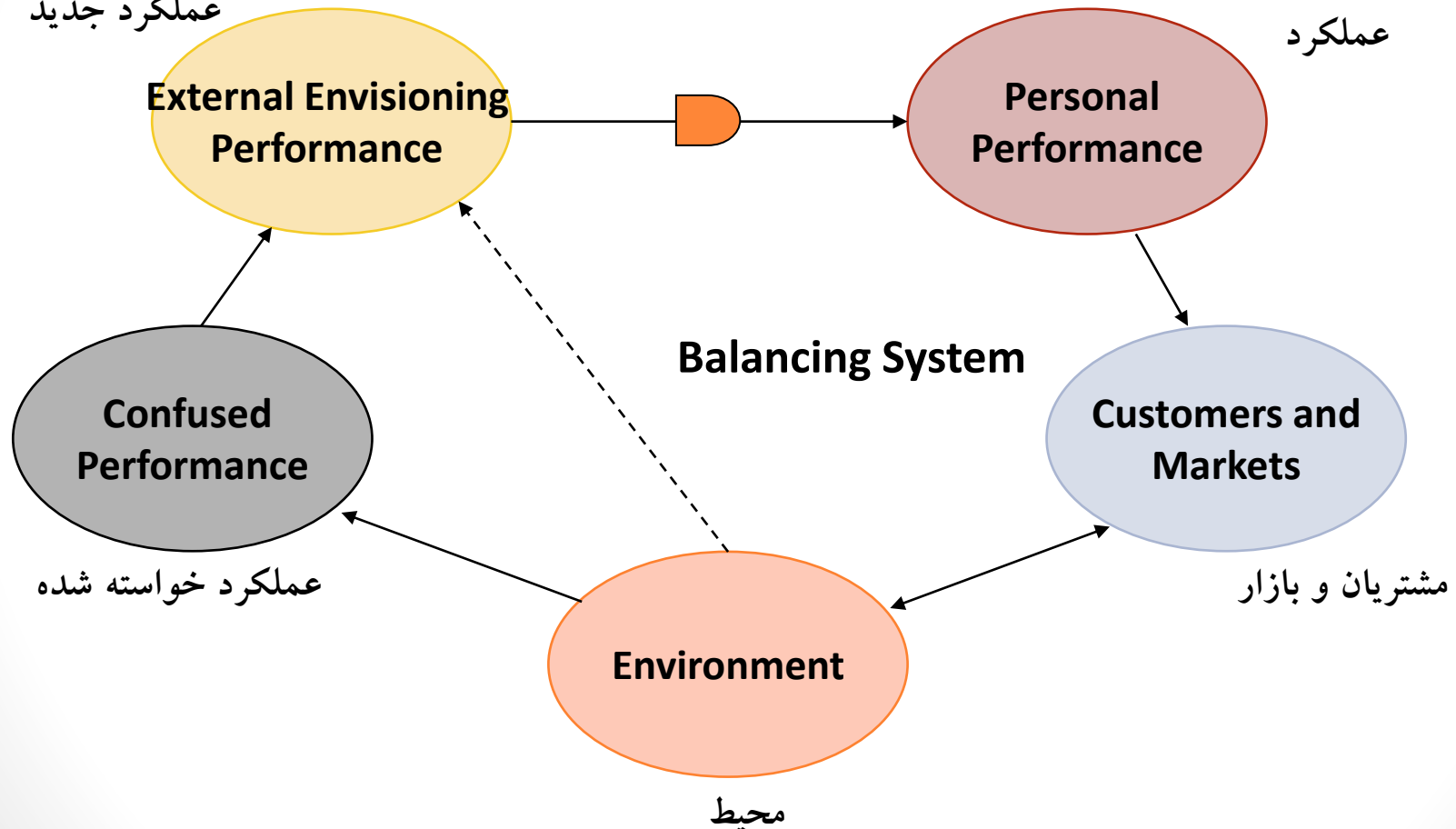
موازنه قوا

سیاست در صورت لزوم

# External Influence

## تأثيرات خارجي

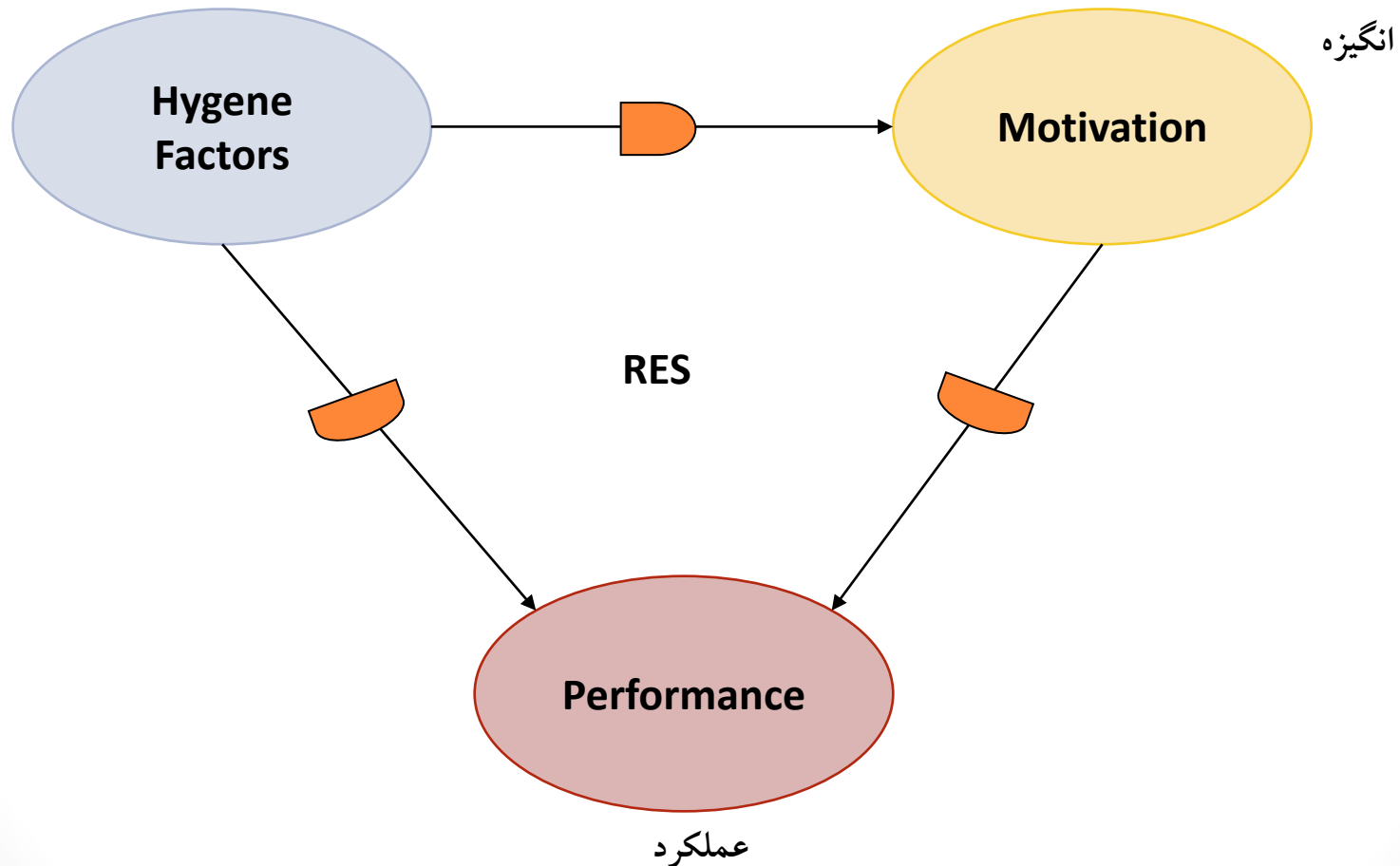
به تصوير کشيدن  
عملکرد جديد



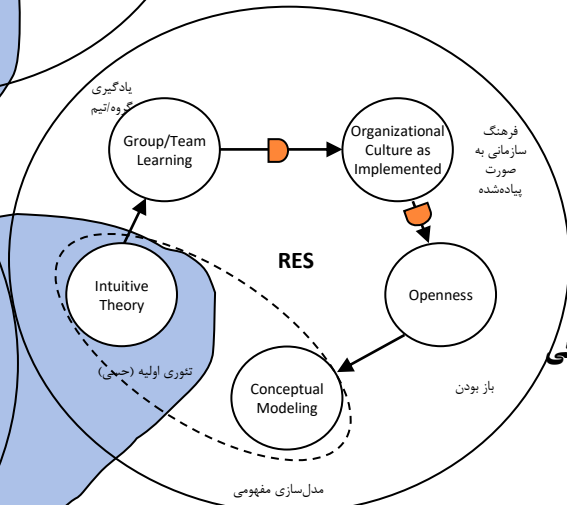
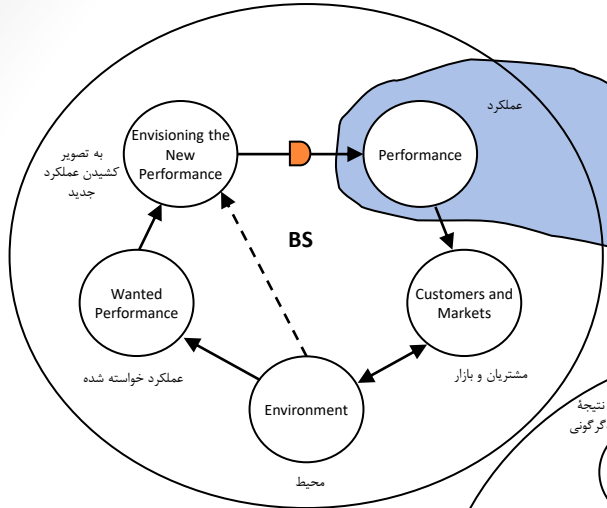
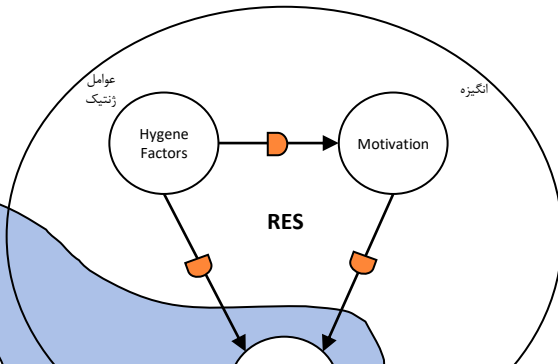


# Organisation

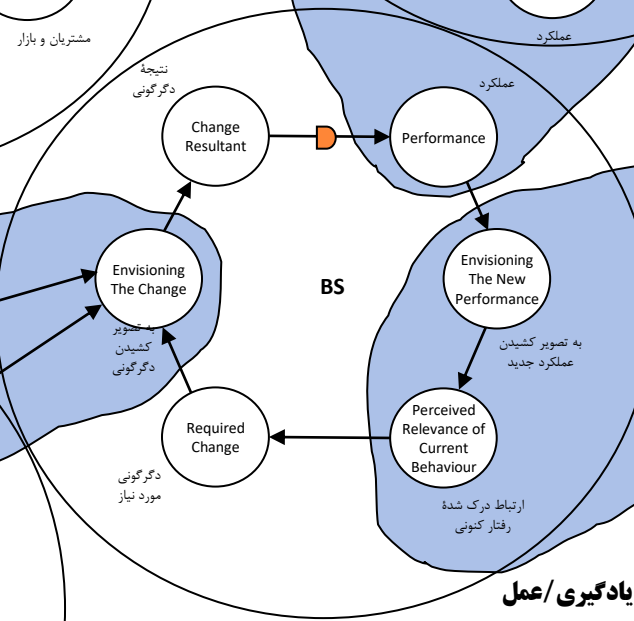
## Ability and competence



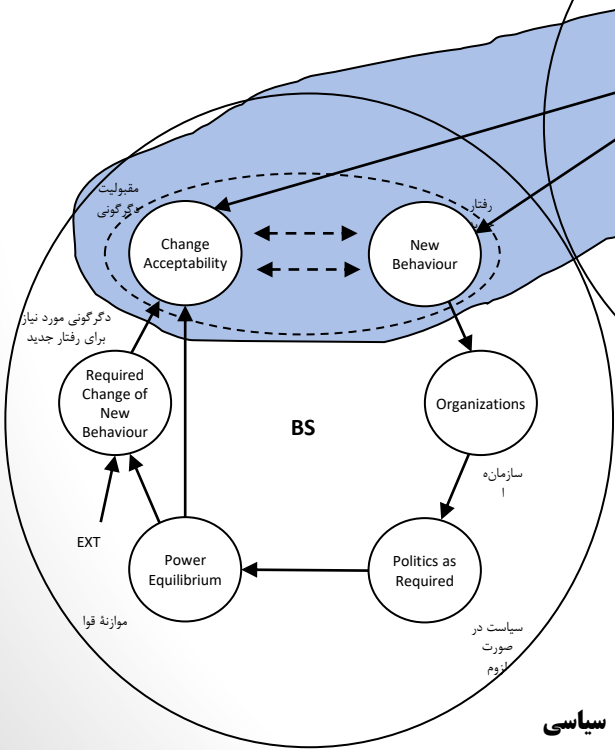
فنی



فهرنگی



یادگیری / عمل



سیاسی

اثرات خارجی

# برنامه توصیه شده

## تعریف یک برنامه معنادار

- ایجاد یک برنامه کلان در سطح سازمان با لحاظ فلسفه مدیریت عملکرد
- ارزیابی شایستگی‌ها در سطح کلان سازمان برای ایجاد مدلی منعطف که بتواند به راحتی در همه واحدها پیاده شود
- تعریف شیوه و تعاریف نمره‌دهی به عملکرد
- تعریف فرمت پیشنهادی برای فرم‌های ارزیابی عملکرد

## قهرمانان عملکرد در واحدهای صف

- حرکت از مالکیت مدیریت عملکرد توسط واحد HR به مالکیت توسط مدیران صف
- اسپانسری و معرفی برنامه در سطح ارشد سازمان
- معرفی قهرمانان با عملکرد بالا که پشتیبان فرهنگ مدیریت عملکرد در واحد خود خواهند بود
- مدلسازی رفتار جدید توسط قهرمانان
- ایجاد مسئولیت‌پذیری در سطوح صف جهت اطمینان از پیروی از برنامه مدیریت عملکرد

## ایجاد ابزارهای آنلاین PM

- انتخاب یک سیستم آنلاین مدیریت عملکرد
- بکارگیری آزمایشی سیستم جدید در یک جمعیت کوچک از کارکنان و ارزیابی فیدبک
- در صورت مناسب بودن، ارائه سیستم در کل سازمان

## آموزش مدیران و کارکنان

- آموزش مدیران جهت درک فلسفه جدید عملکرد
- پشتیبانی آموزش توسط جلسات پرسش و پاسخ
- در دسترس همگانی بودن ابزارهای مدیریت عملکرد
- آموزش کارکنان جهت نوشتن خود-ارزیابی مؤثر
- آموزش‌های آنلاین و حضوری جهت آموزش مدیریت عملکرد

# پیش‌نیازهای PMS

- ارتباط واضح بین PMS و استراتژی بنگاه
- نقش‌های واضح و زمانبندی مشخص برای مدیران و کارکنان
- یک فرایند مدون ارزیابی بر اساس قابلیت
- ابزارهای مؤثر اندازه‌گیری عملکرد
- ابزارها و روش اندازه‌گیری مشخص و به خوبی درک شده

# منافع سازمانی یک PMS مؤثر

- شرح مشاغل شفاف
- توقعات شغلی شفاف
- مشارکت بالای کارکنان
- مدیریت استعدادها و استراتژی توسعه کارکنان
- همسویی فرهنگ با استراتژی سازمان
- مبنای مشخصی برای گرفتن تصمیمات کلیدی در حوزه HR
- بهبود ارتباطات درون سازمانی

# منافع PMS برای کارکنان

- دریافت فیدبک‌های واضح، با رویکرد باز و مستمر در مورد عملکرد شغلی
- واضح شدن ارتباط بین عملکرد و دستمزد
- ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه از طریق شناسایی کارکنانی که پتانسیل رهبری دارند
- حصول اطمینان از اینکه همه کارکنان به درستی توقعاتی که از آنها می‌رود را درک کرده‌اند و همینطور مهارت‌ها و پشتیبانی لازم جهت برآوردن آن توقعات را دارند
- اطمینان از همسویی بین اهداف در لایه‌های مختلف و تسهیل ارتباطات مؤثر در سرتاسر سازمان

# ابزارهای مدیریت عملکرد

- فیدبک ۳۶۰ درجه
- MBO
- چک لیست رفتاری
- ارزیابی روانشناختی (شامل هوش، ثبات احساسی، مهارت‌های تحلیلی و ...)