

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Arabic calligraphy of the Basmala (Bismillah) in a stylized, bold script. The text is written in black ink on a light blue background with a radial pattern. The calligraphy includes various diacritical marks and decorative flourishes, such as the 'Alif' (ا) and 'Lam' (ل) at the beginning of the word 'Bism' (بِسْمِ).

نقش روانشناسی در ارزیابی عملکرد



احمد رضا فتوت

کاریز ما مشاور

www.charismaco.com

توسعه و بهبود منابع انسانی

نظام برنامه ریزی نیروی انسانی:

تدوین استراتژی منابع انسانی – پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز و جذب نیرو – بهبود فرایند جذب نیرو.

نظام آموزشی:

نیازسنجی آموزشی – برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی – ارزشیابی آموزشی با تأکید بر ارزیابی اثربخشی آموزش – طراحی، برنامه ریزی و اجرای آموزش خانواده کارکنان .

نظام ارزیابی عملکرد:

تهیه و تدوین الگوی کاربردی ارزیابی عملکرد – اتخاذ شیوه های مناسب نهادینه سازی فرهنگ ارزیابی عملکرد – کاربست نتایج ارزیابی عملکرد در عمل.

نظام انگیزش:

تدوین الگوی مناسب پاداش دهی و تشویقات – بررسی و ارائه خدمات و تسهیلات رفاهی.

نظام کارراهه* شغلی:

استقرار شایسته سالاری – ارائه الگوی کارراهه شغلی – جانشین پروری – توانمندسازی.

**ارزیابی عملکرد راهی است
برای شناخت افراد مستعد و
توانمند و نقش بسزایی در
استقرار شایسته سالاری دارد.**

تعریف ارزیابی

- سنجش نسبی عملکرد انسان در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها.

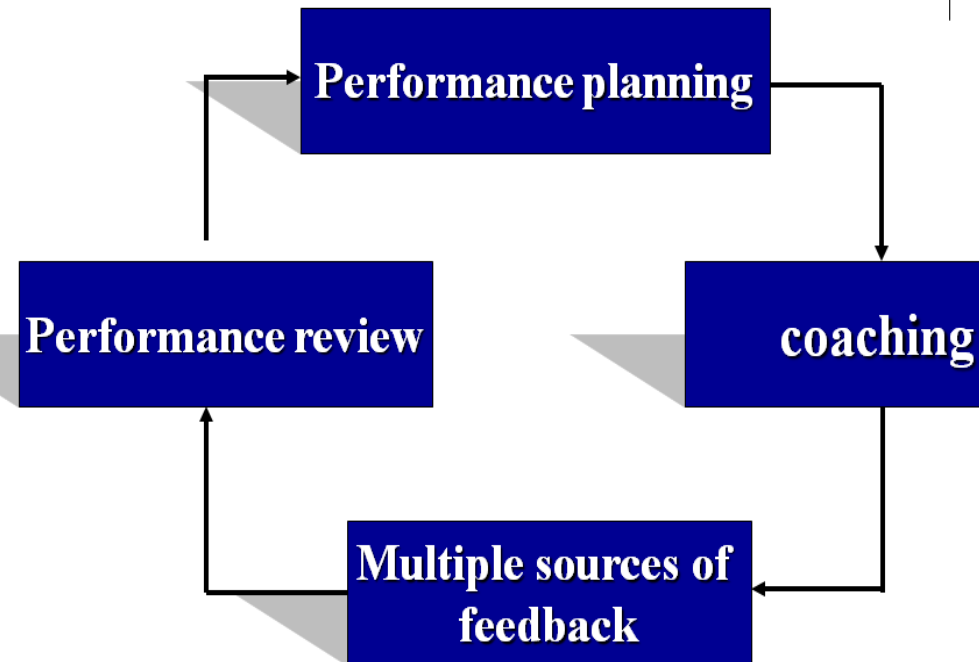


مدیریت عملکرد (Performance Management)

فرآیندی چرخه ای و تکامل یابنده است که وضع فعلی را در حوزه های مهم و مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخصهای قابل محاسبه، (با تاکید بر داده های موجود سازمانی) مورد سنجش قرار می دهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با مبنایها و استانداردهای پذیرفته شده برای یک دوره بررسی کرده، مورد ارزیابی و قضاوت قرار می دهد.

به عبارتی:

مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه ای است که به مدیران کمک می کند پس از هدفگذاری و برنامه ریزی در مورد عملکرد و رفتار کارکنان تحت سرپرستی خود در ابتدای دوره ی ارزیابی به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه ها و تحقق اهداف در پایان دوره ی ارزیابی پردازند و با استمرار بخشیدن به این چرخه، زمینه را برای بهبود مستمر عملکرد ها و رفتار های کارکنان فراهم آورند.



مدلی ساده ارزیابی عملکرد در منابع انسانی

$$P = f(A.C.H.I.E.V.E)$$

(Performance = P) **عملکرد** (کمیت و کیفیت کار انجام شده)

(Ability = A) **توانائی** (قدرت به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف)

(Clarity = C) **وضوح** (روشنی در درک پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن)

(Help = H) **حمایت سازمانی** (حمایتی که کارمندان برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارند)

(Incentive = I) **انگیزه** (شور و شوق و تمایل به انجام تکلیف)

(Evaluation = E) **ارزیابی** (مقایسه عملکرد با استانداردهای موجود)

(Validity = V) **اعتبار** (مناسبت، قانونمندی و مشروع بودن تصمیم مدیر)

(Environment=E) **محیط** (مجموعه عوامل موثر برون سازمانی)

$$P = R_c \cdot C \cdot E \cdot V (P_f \cdot R_w)$$

(Performance = P) **عملکرد** (کمیت و کیفیت کار انجام شده)

(Role Clarity = Rc) **وضوح نقش** (درجه روشن بودن وظایف و مسئولیتها)

(Competency = C) **شایستگی** (تواناییهای لازم برای انجام امور)

(Environment = E) **محیط** (مجموعه عوامل موثر برون سازمانی)

(Values = V) **ارزشها** (نظام ارزشی حاکم بر محیط، مکانیزم هدف گذاری،
نظام تصمیم گیری سازمان، مدیران و کارکنان)

(Preference fit = Pf) **تناسب ترجیحی** (تا چه حد افراد شغلشان را بر
مشاغل دیگر ترجیح داده و می دهند)

(Reward = Rw) **پاداش** (درجه کارآمدی سیستم پاداش دهی سازمان)

نوع عملکرد مورد ارزیابی

۱- نظام ارزشیابی مبتنی بر خصایص یا ویژگی های شخصی

۲- نظام ارزشیابی مبتنی بر رفتار

۳- نظام ارزشیابی نتیجه گرا

ارزیابی کننده ها

۱- خود کارمند (خود ارزیابی)

۲- مدیر یا سرپرست بلاواسطه

۳- همکاران

۴- کمیته های ارزشیابی

۴- زیردستان

مزایای ارزیابی عملکرد

۱- افزایش کیفیت تصمیم گیری سازمانی در همه زمینه ها همچون افزایش حقوق، ارتقاء و یا اخراج

۲- افزایش کیفیت تصمیم گیری های فردی از انتخاب شغل گرفته تا بهبود فردی برای تصدی مشاغل مهمتر

۳- تأثیر بر نقطه نظر کارکنان در احساس تعهد بیشتر نسبت به سازمان و ایجاد شوق و علاقه برای ارائه خدمات بهتر

۴- فراهم کردن منبعی برای دفاع از تصمیماتی که در زمینه ارتقا، افزایش حقوق و دستمزد، انتقال، ترغیب در دوره های آموزشی و نظایر آن

زمینه های کاربردی ارزیابی عملکرد

۱- آموزش کارکنان

۲- تعیین حقوق و دستمزد

۳- جابجایی

۴- ارتقا

۵- اخراج

۶- تحقیق در زمینه منابع انسانی سازمان

جایگاه ارزیابی در سازمان :

- بطور کلی حیات و بقاء سازمان به دو عامل بستگی دارد .
- **الف : وجود مقتضی**
- سازمان بدون نیروی انسانی متلاشی می شود .
- **ب: رفع مانع (عدم وجود انگیزه که در گرو ایجاد نظام ارزیابی است بقاء سازمان را به خطر می اندازد)**
- بنابراین وجود نیروی انسانی شرط لازم برای ایجاد سازمان است ولی شرط کافی برای بقاء آن نیست .



اهداف ارزیابی :

Prodactivity 1- تعیین بازدهی کار

” میزان و قدرت تولید یک واحد تولیدی ”

Efficiency 2- تعیین اثر بخشی

”نسبت کار انجام شده و یا انرژی مصرف شده به منابع مصروفه ”

Effectiveness 3- تعیین کارائی

” میزان موفقیت در تحقق هدف یا مأموریت “

Personnel Classification 4- طبقه بندی عادلانه

دستیابی به استعداد و توان نیروی
انسانی موجود و سوق دادن استعدادهای
نهفته به سمت اهداف سازمان

بکارگیری اطلاعات درانتصابات و
ترفیعات و برآورد نیازهای آموزش

روشهای ارزیابی :

۱-درجه بندی ترتیبی Ranking System

- در این روش ارزیاب لیستی از اسامی افراد تحت سرپرستی خود را تهیه می کند سپس هر یک از ارزیاب شونده ها را با سایرین در مقابل عوامل ارزیابی ، نظیر اخلاق و رفتار ، کیفیت انجام کار ابتکار و خلاقیت و.... مقایسه می نماید .

محدودیت ها :

◀ روش مبتنی بر قضاوت شخص و ذهن سرپرست است .

◀ ممکن است سرپرست تحت تاثیر احساسات لحظه ای قضاوت نماید.

◀ در واحدهائی که شاغلین و تنوع شغلی زیاد است ارزیابی مشکل می شود.

2- مقایسه فرد با فرد Man to Man comparision

- در این روش هر کارمند با کارمند دیگر به صورت تک تک در مقابل هر عامل ارزیابی مورد مقایسه قرار می گیرد .
- برای هر عامل ارزیابی جدولی ترسیم می گردد و اسامی افراد یک بار در ستون عمودی و یک بار در ستون افقی ثبت می شود آنگاه نسبت افراد را با هم مقایسه می کنیم اگر این فرد نسبت به عامل مورد ارزیابی از افراد مورد مقایسه برتر باشد شماره 1 و اگر ضعیف تر باشد صفر داده میشود.

محدودیت ها :

◀ این روش در واحدهای کوچک عملی است .

◀ قضاوت فردی در آن قوی است .

◀ در واحدهای متنوع و پر جمعیت
ارزیابی میسر نیست .

۳- روش توزیع اجباری Forced Distribution

در این روش عملکرد اکثریت کارمندان در سطح استاندارد فرض می گردد و عملکرد اقلیت کارمندان در حد ممتاز ، استثنایی و فوق العاده و یا در حد خیلی ضعیف در نظر گرفته می شود .

معمولاً، توزیع نرمال یا اجباری بر اساس
ارقام جدول زیر رسم می شود .

%۱۰	عالی یا استثنایی و فوق العاده
%۲۰	خیلی خوب و یا کمی بیش از حد استاندارد
%۴۰	خوب و یا رضایت بخش و در حد استاندارد
%۲۰	متوسط یا قابل قبول ولی کمتر از استاندارد
%۱۰	ضعیف یا حداقل شایستگی

۴-روش چک لیست Check list system

- در این روش پرسشنامه ای در ارتباط با وظایف کارکنان تنظیم می گردد و در برابر هر سؤال دو کلمه بلی ، خیر و یا امتیازات توصیفی (عالی ، بسیار خوب ، خوب و ضعیف) گذاشته می شود این پرسشنامه در اختیار سرپرستان قرار می گیرد و علامت گذاری می نمایند.



۵- روش وقایع حساس Critical Incidents

این روش مبتنی بر ثبت وقایع و فعالیت های مهم و حساس کارکنان با ذکر کلیه اطلاعات و جزئیات در لحظه وقوع بر روی فرمهای مخصوص توسط سرپرست می باشد.



• معمولاً، یک واقعه وقتی حساس
تلقى می شود که انجام یا عدم
انجام آن توسط کارمند برای
سازما نتایج ثمربخش و یا زیان آور
داشته باشد.

۶- روش خود ارزیابی Self Rating

- در این روش کارمند شرح وظایف شغلی خود را تهیه و به کمک سرپرست حدود وظایف، مسئولیت ها و اختیارات تعیین می شود سپس هدفهای کاری را برای یک دوره مشخص می نماید. پس از خاتمه دوره کارمند کارهای انجام یافته را با هدفها مقایسه و مورد ارزیابی قرار می دهد.



۷-ارزیابی ۳۶۰درجه

- این روش همان روش خود ارزیابی است با این تفاوت که مدیران ، هم ردیفان ، زیر دستان و مشتریان هم فرد را ارزیابی نموده و معدل این ارزیابی ملاک عمل خواهد بود.



خطاهای ارزیابی :

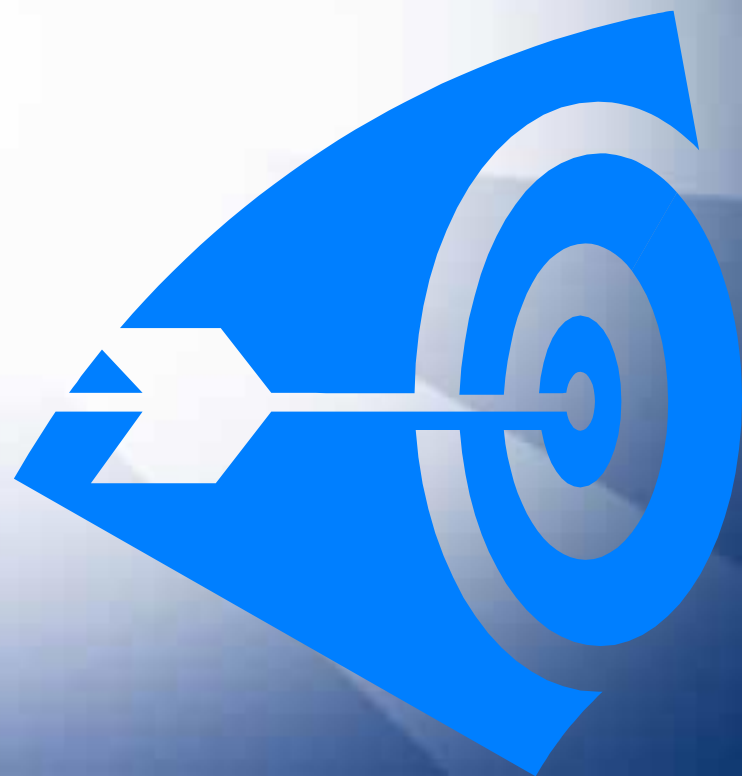
1- گرایش به امتیاز حد وسط

2- گرایش به ارفاق یا عدم
انعطاف

3- جلوه گری یک صفت در

مقابل صفات دیگر **Halo Effect**

4- استنباط ذهنی ارزیاب





۸- مدل BSC



در دهه 1990 میلادی مدل کارت امتیازی متوازن (**Balanced Score Card**) بعنوان یک **روش نوین ارزیابی عملکرد** و سپس بعنوان ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی و یا عبارتی برای مدیریت بر استراتژی، توسط رابرت کاپلان استاد صاحب نام دانشگاه هاروارد و دیوید نورتن مشاور برجسته مدیریت در امریکا مطرح شد و از سوی صاحبانظران مدیریت و مدیران سازمانها به شدت مورد استقبال قرار گرفت.

Balanced Scorecard in 1992

HBR
JANUARY-FEBRUARY 1992

The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance

Robert S. Kaplan and David P. Norton

What you measure is what you get. Senior executives understand that their organization's measurement system strongly affects the behavior of managers and employees. Executives also understand that traditional financial accounting measures like return-on-investment and earnings-per-share can give misleading signals for continuous improvement and innovation—activities today's competitive environment demands. The traditional financial performance measures worked well for the industrial era, but they are out of step with the skills and competencies companies are trying to master today.

As managers and academic researchers have tried to remedy the inadequacies of current performance measurement systems, some have focused on making financial measures more relevant. Others have said, "Forget the financial measures. Improve operational measures like cycle time and defect rates, the financial results will follow." But managers should not have to choose between financial and operational measures. In observing and working with many companies, we have found that senior executives do not rely on one set of measures to the exclusion of the

other. They realize that no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of the business. Managers want a balanced presentation of both financial and operational measures.

During a year-long research project with 12 companies at the leading edge of performance measurement, we devised a "balanced scorecard"—a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken. And it complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities—operational measures that are the drivers of future financial performance.

Think of the balanced scorecard as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying an airplane, pilots need detailed information about many aspects of the flight. They need information on fuel, air speed, altitude, bearing, destination, and other indicators that summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal. Similarly, the complexity of managing an organization today requires that managers be able to view performance in several areas simultaneously.

Robert S. Kaplan is the Arthur Lewis Dickinson Professor of Accounting at the Harvard Business School. David P. Norton is president of Nolan Chart & Company, Inc., a Massachusetts-based information technology consulting firm he cofounded.

"The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance"

Harvard Business Review, 1992

بخش دوم: معرفی مدل BSC

روابط علت و معلولی

جنبه مالی

جنبه مشتری

جنبه فرآیندهای داخلی
کسب و کار

جنبه یادگیری و رشد



معرفی مدل BSC

در هر کدام از جنبه های مدل BSC چه چیزی را جستجو می کنیم؟

- ✚ **جنبه مالی :** برای موفقیت مالی چه کارهایی را باید انجام دهیم و چگونه با صاحبان سهام برخورد و ارتباط داشته باشیم؟
- ✚ **جنبه مشتری :** مشتریان در مورد ما چه فکر می کنند و ما برای رسیدن به چشم انداز سازمان چگونه باید در مقابل آنها ظاهر شویم؟
- ✚ **جنبه فرآیندهای داخلی :** برای جلب رضایت مشتریان ، کدام فرآیندها باید بهبود یابند؟
- ✚ **جنبه یادگیری و رشد :** به منظور رسیدن به چشم انداز سازمان، چگونه توانایی های خود را در راستای بهبود و تغییر تقویت کنیم؟

مزایای BSC

1. یکپارچگی و نظارت

2. تمرکز

3. بازخور

4. همسویی

5. ارتباطات

6. مسئولیت پذیری

7. مشارکت

8. تبدیل و تکامل

معایب و کاستی های پیش روی کارت امتیازی متوازن

1. عدم آگاهی و فهم کارکنان از چشم انداز سازمان
2. عدم همسویی و همدلی کارکنان در جهت تحقق اهداف مرتبط با چشم انداز سازمان
3. وجود تعارض ما بین مدیران بالادستی و پایین دستی بدلیل ذهنی بودن شاخص های BSC و استفاده از الگوهای نامناسب برای ارزیابی
4. کارت امتیازی متوازن در تعریف مجموعه ای از شاخص های کمی تحکیم کننده ارزشهای عملکرد چه در سطح انفرادی (یعنی شاخص عملکرد) و چه برای ادغام و یکپارچگی شاخص ها ضعیف است.
5. یکپارچه کردن نتایج BSC نیز توسط کاربران بطور ذهنی انجام می شود ، لذا این کاستی ها با خاصیت ویژه BSC در تعارض قرار می گیرد که کاپلان ونورتون به آن تاکید ویژه داشتند ، آنها قدرت ویژه BSC را فراهم نمودن ظرفیت یادگیری استراتژیک برای شرکت ها و توانا کردن آنها در تجدید نظر در استراتژی هایشان در مواقع لازم ، ذکر کرده اند.

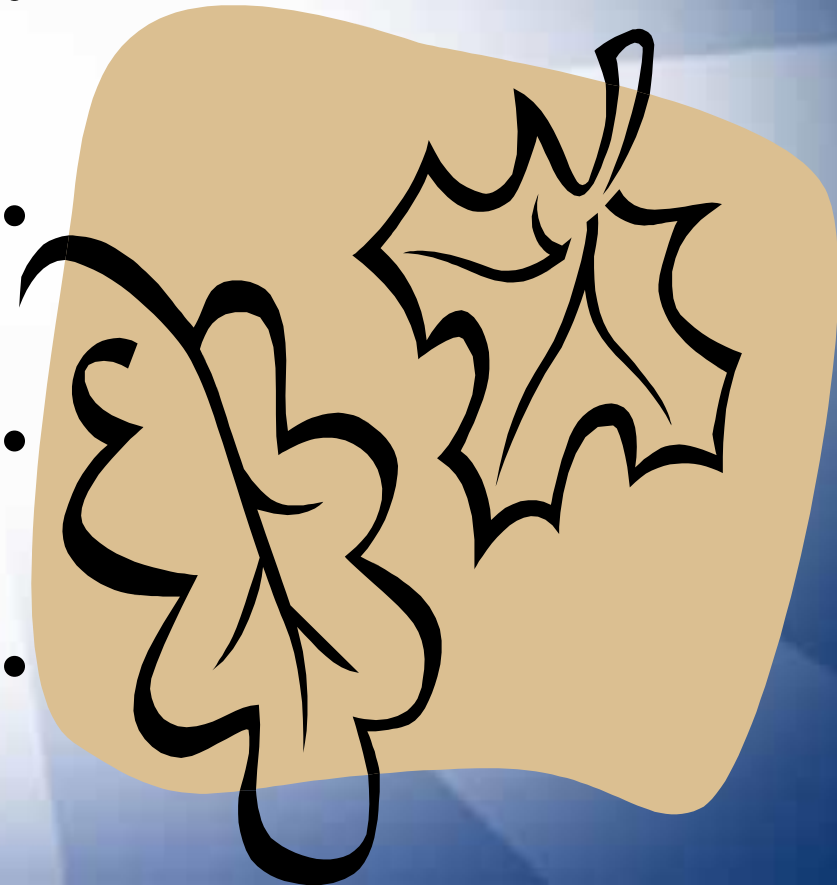
مقایسه روشهای ارزیابی عملکرد سنتی و مدرن

سیستمهای ارزیابی عملکرد نوین	سیستمهای ارزیابی عملکرد سنتی
تاکید بر ارزیابی عملکرد فرایندها	تاکید بر ارزیابی عملکرد افراد
تاکید بر ارزیابی سازمان از جنبه های گوناگون	تاکید بر ارزیابی سازمان از جنبه مالی
تاکید بر بهبود و تفکر استراتژیک قبل ارزیابی	تاکید بر کنترل و ارزیابی عملکرد
تاکید برهمراستایی رویدادها با استراتژیها(راهبردها)	تاکید بر رویدادهای منفرد (رویدادگرا)
تاکید بر حصول نتیجه و فرایند دستیابی به نتیجه	تاکید برحصول نتیجه
شاخصهای گذشته نگر و آینده نگر	شاخصهای گذشته نگر
ارزیابی های پیوسته و مستمر	ارزیابی های گسسته و دوره ای
توجه به روابط علت و معلولی در ریشه یابی مشکلات	توجه صرف به مشکلات
همراه با همکاری و مشارکت کارکنان	با بی اعتمادی و عدم مشارکت کارکنان
ترویج کننده روحیه خلاقیت و نوآوری	کاهش دهنده خلاقیت و نوآوری

اثرات ارزیابی برای سازمان

۱- افزایش عملکرد بدنه سازمان به خاطر:

- توجیه موثر تر اهداف و ارزشهای سازمان
- افزایش احساس همبستگی و وفاداری
- ارتباط بهترین مدیران و کارکنان
- افزایش قدرت رهبری مدیریت



2- بهبود فعالیت های افراد

3- شناسایی نظرات اصلاحی

4- امکان و حفظ فرهنگ بهسازی مستمر

5- شناسایی بهتر نیازهای آموزش و پرورش

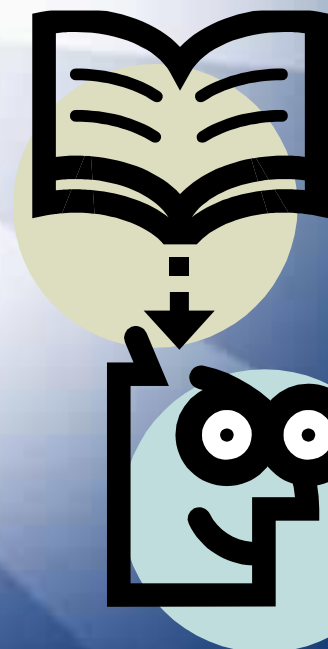
6- ایجاد حفظ فرهنگ بهسازی مستمر

7- شناسایی کارکنان با تواناییهای بیشتر

8-القاء این پیام که به افراد بها داده می شود

اثرات ارزیابی برای ارزیابی کننده

- 1- به دست آوردن تصویری از وضعیت کاری افراد و واحدها
- 2- به دست آوردن نظرات اصلاحی کارکنان
- 3- افزایش رضایت شغلی
- 4- افزایش احساس ارزش فردی
- 5- امکان ارتباط بخشیدن بین اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمانی



6- روش ساختن انتظارات مدیران
از تیمها و افراد

7- امکان اولویت بندی محور اهداف

8- وسیله ای برای ایجاد یک رابطه
کارا تر با کارکنان براساس اعتماد
و تفاهم متقابل

اثرات ارزیابی برای ارزیابی شوند

- 1- اهداف انگیزشی
- 2- افزایش رضایت شغلی
- 3- افزایش احساس ارزش فردی
- 4- درک انتظارات سازمان و کارهایی که برای رسیدن به آنها لازم است .
- 5- فرصتی برای طرح ایده ها و لوازم رسیدن به آنها
- 6- فرصتی برای طرح ایده ها و لوازم رسیدن به آنها
- 7- بهبود روابط کاری با مدیران

مراحل توسعه یک برنامه ارزیابی عملکرد

- 1- تعیین رویکرد کلی به ارزیابی عملکرد
- 2- تعیین چگونگی و محل انجام ارزیابی عملکرد
- 3- تصمیم در مورد افراد مشمول ارزیابی
- 4- تصمیم در مورد تفاوت رویکرد در سطوح مختلف سازمان

5- تعیین تیم ارزیابی عملکرد

6- تعریف نقش واحدمنابع انسانی

7- تصمیم درمورد استفاده از مشاور خارج سازمان

8- تعریف روشها و مستندات ارزیابی عملکرد

شامل نظام امتیازدهی

9- اجرای آزمایشی و انجام اصلاحات مقتضی

درسیستم

10- برنامه ریزی اجرای برنامه

قوتها و ضعفهای کاربرد روشهای مختلف ارزیابی عملکرد

انتخاب اجباری	فهرست وارسی	ثبت وقایع حساس	مقایسه زوجی	مقیاس درجه بندی ثابت رفتاری	رتبه بندی	مدیریت بر مبنای هدف	مقیاس درجه بندی ترسیمی	روشها
								معیارها
پایین	متوسط	متوسط	پایین	بالا	پایین	متوسط	متوسط	هزینه توسعه
پایین	پایین	بالا	پایین	پایین	پایین	بالا	پایین	هزینه اجرا
ضعیف	خوب	ضعیف	متوسط	خوب	خوب	متوسط	خوب	سادگی کاربرد
ضعیف	متوسط	خوب	ضعیف	خوب	ضعیف	خوب	متوسط	توانایی گرفتن بازخورد
خوب	متوسط	خوب	خوب	خوب	خوب	متوسط	متوسط	حقوق و پاداشها
خوب	متوسط	خوب	خوب	خوب	خوب	متوسط	متوسط	ارتقاء و انتقال
ضعیف	خوب	خوب	ضعیف	خوب	ضعیف	خوب	متوسط	ارزیابی نیازهای آموزشی
ضعیف	خوب	خوب	ضعیف	خوب	ضعیف	خوب	خوب	رعایت قوانین دولتی

با تشکر از توجه شما عزیزان

موفق و مؤید و پیروز و سعادتمند و ثروتمند باشید.

احمد رضا فتوت

دکترای روانشناسی صنعتی سازمانی

۰۹۱۲۱۴۳۷۷۷۱



@charismaco

www.charismaco.com

charismaco2@yahoo.com