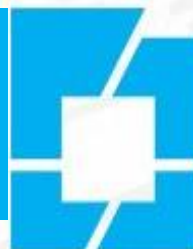


# مدیریت عملکرد کارکنان دورکار با رویکرد کوچینگ سازمانی



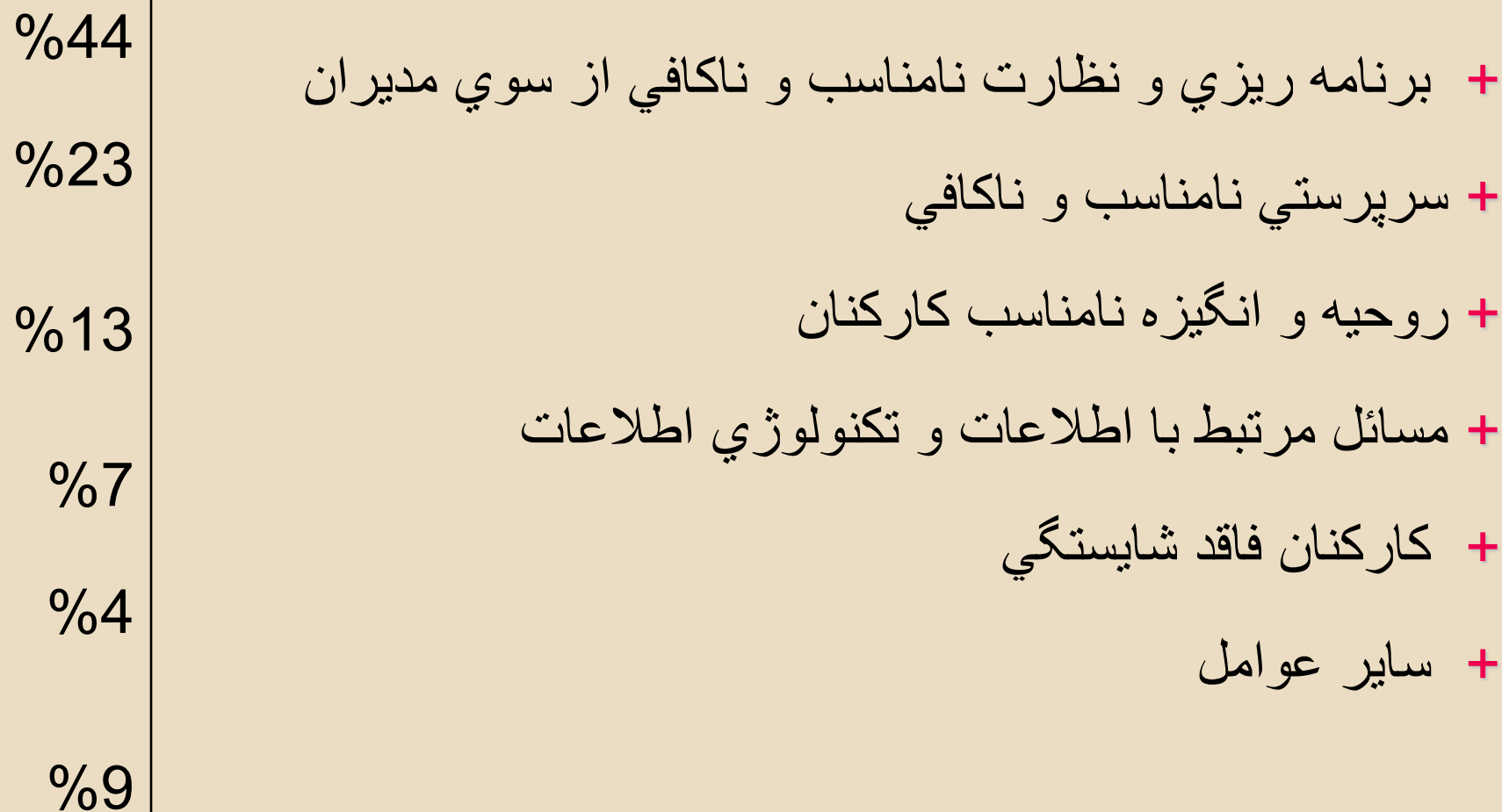
حسن فرضی  
آبان ۱۳۹۹



# فهرست مطالب

- مدیریت عملکرد
  - اهمیت مدیریت عملکرد
  - تعاریف و مبانی مدیریت عملکرد
  - اجزای سیستم مدیریت عملکرد
  - متدلوژی مدیریت عملکرد با روش توافقنامه عملکرد
- مدیریت عملکرد در شرایط دورکاری
- کوچینگ و فرهنگ کوچینگ سازمانی
- مدیریت عملکرد موثر کارکنان دورکار با رویکرد کوچینگ

يك بررسي در آلمان كه توسط موسسه CDC انجام شده است نشان مي دهد كه دلائل فقدان بهره وري در سازمان ها عبارتست از :



۲ قابلیت مدیریتی از بین ۶ قابلیت که همه مدیران سازمان ملل باید داشته باشند :

- ❖ Empowering others
- ❖ Managing Performance

\* روشن کردن نقش ها و انتظارات

\* ارجاع کار به کاردان

\* مربی گری ( Coaching )

\* نظارت و بازخور عملکرد دیگران

\* حمایت از ریسک پذیری

\* ارزیابی منصفانه عملکردها

\* حمایت فعال از رشد و توسعه قابلیت های کارکنان

# ***THE ELEMENTS OF GREAT MANAGING***

5

❖ تحقیق بی نظیر موسسه گالوپ

❖ مصاحبه با ۱۰ میلیون کارمند و مدیر

❖ ۴۱ زبان زنده دنیا در ۱۱۴ کشور

❖ کشف ۱۲ عامل موثر بر اشتیاق کاری و انگیزه کارکنان

# موسسه گالوپ Q12

1. آیا میدانم که به هنگام کار کردن از من چه میخواهند؟
2. آیا منابع و ابزار درست انجام دادن کار را در اختیار دارم؟
3. آیا به هنگام کار، فرصت و اختیار دارم تا آنرا به بهترین وجهی که خود میدانم انجام دهم؟
4. آیا در خلال ۷ روز گذشته، از کارهای خوب من هیچ تقدیری شده است؟
5. آیا سرپرست یا کسی دیگر در محیط کار، به شخصیت انسانی من توجه دارد؟
6. آیا در محیط کار کسی هست که مشوق پرورش و پیشرفت من باشد؟
7. آیا در محیط کار، کسی به دیدگاههای من اهمیت میدهد؟
8. آیا رسالت و هدف شرکت، احساس مهم بودن شغلم را در من زنده می کند؟
9. آیا همکارانم به انجام کار با کیفیت متعهد هستند؟
10. آیا در محیط کار، کسی را به عنوان بهترین دوست خود دارم؟
11. آیا در ۶ ماه گذشته، کسی از محیط کار، درباره پیشرفت من سخنی گفته است؟
12. آیا در سال گذشته، فرصت هائی برای یادگیری و رشد در محیط کار برایم فراهم شده است؟

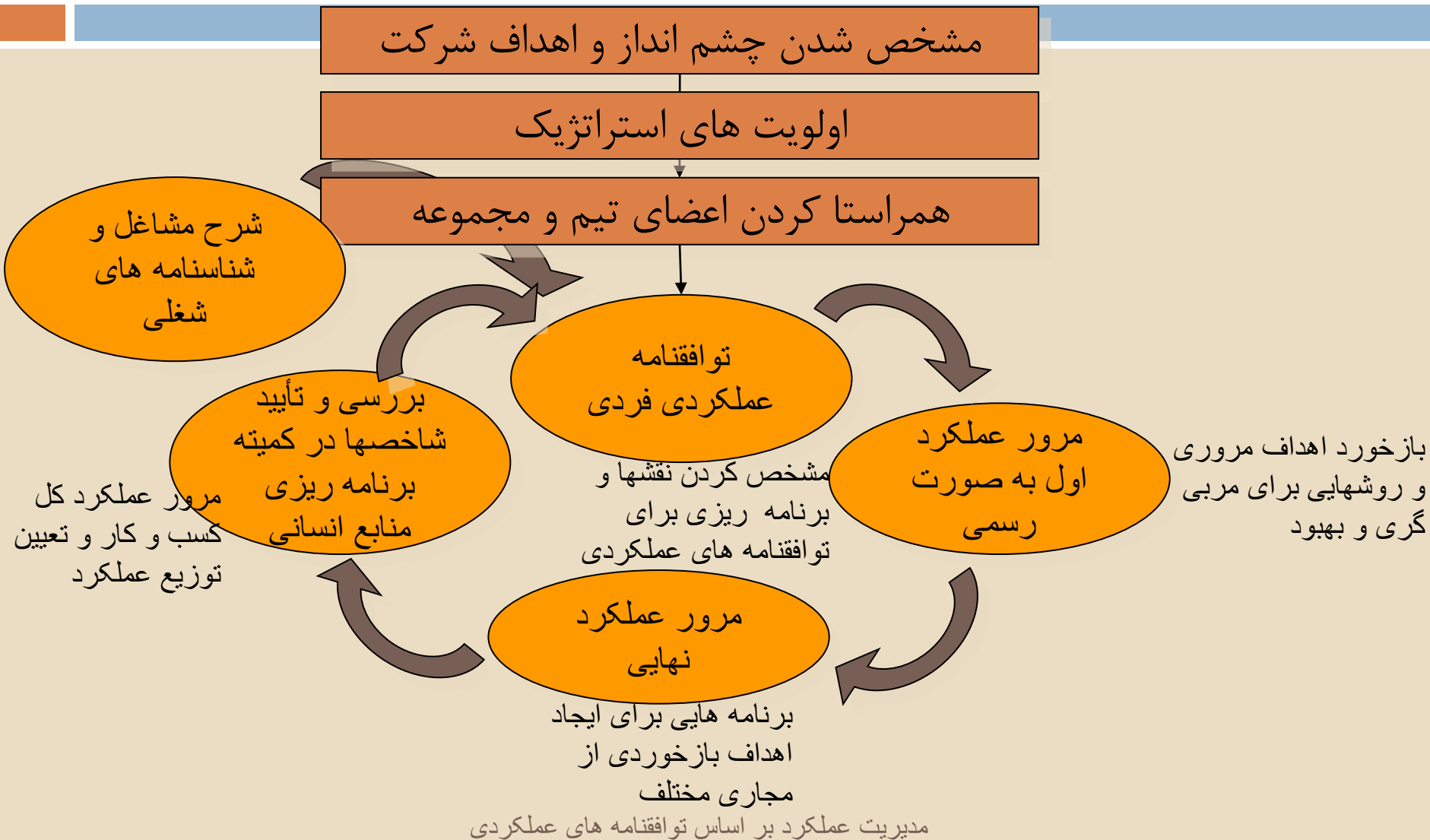
# نتایج مطالعه گالوپ Q12

1. **کارکنان باید بدانند که سازمان و مدیران آن دقیقاً از آنها چه می خواهند و چه انتظاراتی دارند.**
2. **باید ابزار، امکانات، منابع، اطلاعات و سایر ملزومات خوب کار کردن را برای کارکنان تامین کرد و در اختیارشان قرار داد.**
3. **کارکنان را باید به کارهایی گماشت که با توانائی های آنها بیشترین تناسب را دارد.**
4. **کارکنان باید برای کارهای خوبی که انجام می دهند مورد قدردانی قرار گیرند و پاداش دریافت کنند.**
5. **باید به شخصیت انسانی کارکنان توجه کرد و به آن اهمیت داد.**
6. **کارکنان باید احساس کنند کسی در سازمان به فکر توسعه آنهاست و این پیشرفت و توسعه را تسهیل می کند.**
7. **باید افکار، ایده ها، ابتکارات و پیشنهاد های کارکنان را به حساب آورد و از آن استقبال کرد.**
8. **کارکنان باید احساس کنند کاری مهم در یک سازمان مهم بر عهده دارند.**
9. **کارکنان باید در محیط کار «اخلاق کاری» را ببینند و با همکارانی کار کنند که آنها هم اخلاق کار و ارزشهای سازمانی را رعایت می کنند.**
10. **کارکنان باید در فضای دوستانه ای کار کنند و دوستان خوبی در بین همکارانشان داشته باشند.**
11. **رفتار و عملکرد کارکنان باید ارزیابی شود و آنها باید بازخوردهای مفید در مسیر پیشرفت و موفقیت خود دریافت کنند.**
12. **کارکنان باید فرصت های آموزش و یادگیری داشته باشند.**

# مبانی و تعاریف مدیریت عملکرد



# چرخه مدیریت عملکرد



# مهم‌ترین سئوالاتی که در طراحی یک نظام ارزیابی عملکرد باید طرح شود:

- چه چیزی را ارزیابی کنیم؟ (معیارهای ارزیابی)
- چه زمانی ارزیابی را انجام دهیم؟
- چه کسی / چه کسانی ارزیابی کنند؟
- با نتایج حاصل از ارزیابی چه کنیم؟
- ارزیاب به چه ویژگی‌ها و مهارت‌هایی نیاز دارد؟
- نتایج ارزیابی را چگونه به ارزیابی شوندگان منعکس کنیم؟

# یک نظام ارزیابی عملکرد خوب باید ۵ ویژگی داشته باشد:

simplicity

۱- سادگی

fairness

۲- منصفانه بودن

objective

۳- عینیت

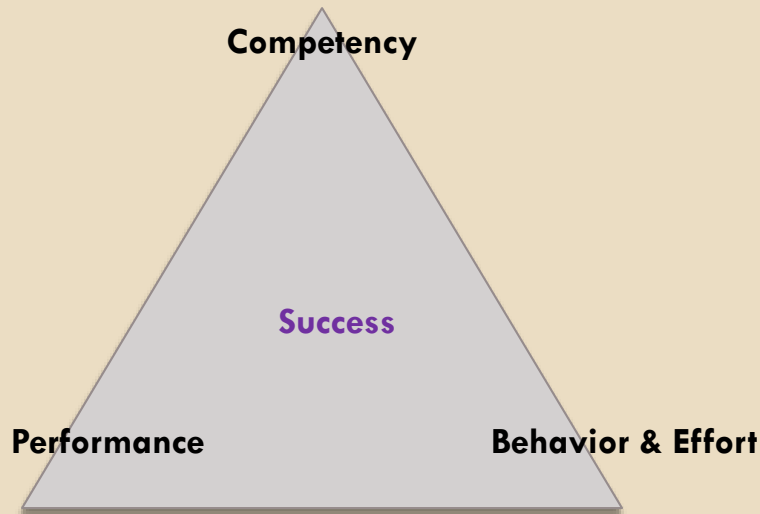
openness

۴- باز و گشوده

usefulness

۵- مفید بودن

# شاخص های ارزیابی عملکرد



## معیارها و شاخص های ارزیابی

### عملکردی ☐

نتایج  
کارکردها  
تفاوت با شرح شغل

### رفتار شغلی ☐

- رفتار اخلاق نیست
- رفتار شایستگی نیست،
- تلاش و تمایل به انجام کار (شایستگی: دانش + مهارت + نگرش)
- رفتار وظایف نیست و فراتر است
- رفتارها محدود تعریف می شوند

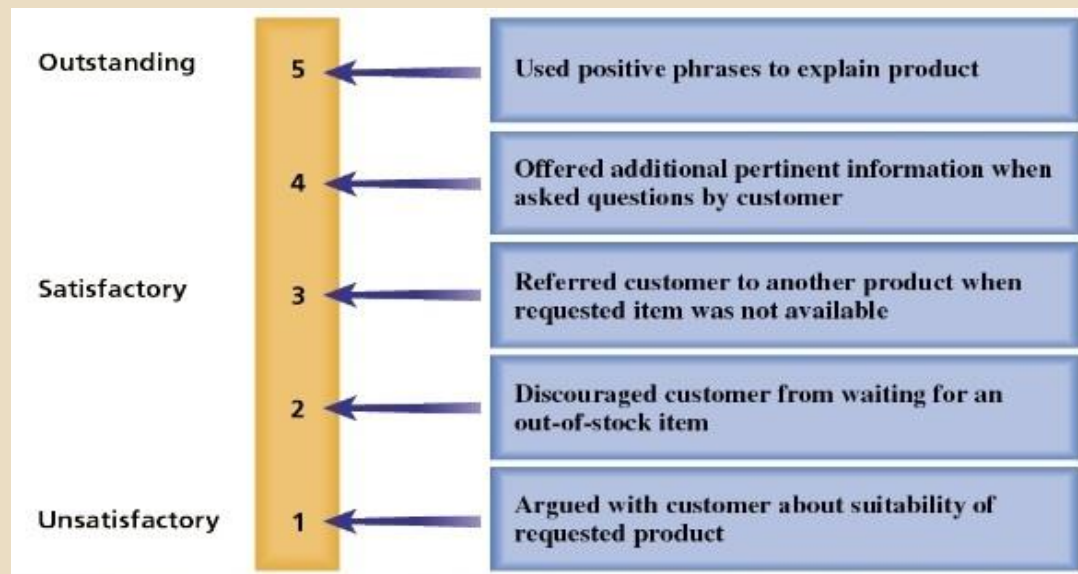


# ارزیابی به روش مقیاس رفتاری

Behaviorally anchored rating system

# تعریف ارزیابی به روش مقیاس رفتاری

ارزیابی به روش مقیاس رفتاری، یک روش ارزیابی است که در آن، سطوح مختلف عملکرد را به صورت توصیفی بیان می کند.



# ویژگی های ارزیابی به روش مقیاس رفتاری

- کاهش ابهام و پیچیدگی شایستگی ها و نمرات مقیاس
- کاهش خطاهای موجود در ارزیابی های کیفی
- ساده سازی فرآیند ارزیابی عملکرد افراد
- آسان تر شدن فرآیند آموزش ارزیابان

## معیار عملکردی: تعهد کاری (۴ طیف ضعیف، متوسط، خوب، عالی)







# معیارهای عملکردی

Performance measures

# انواع معیارهای عملکردی (شعبانی نژاد و دیگران، ۲۰۱۳)

KRIs

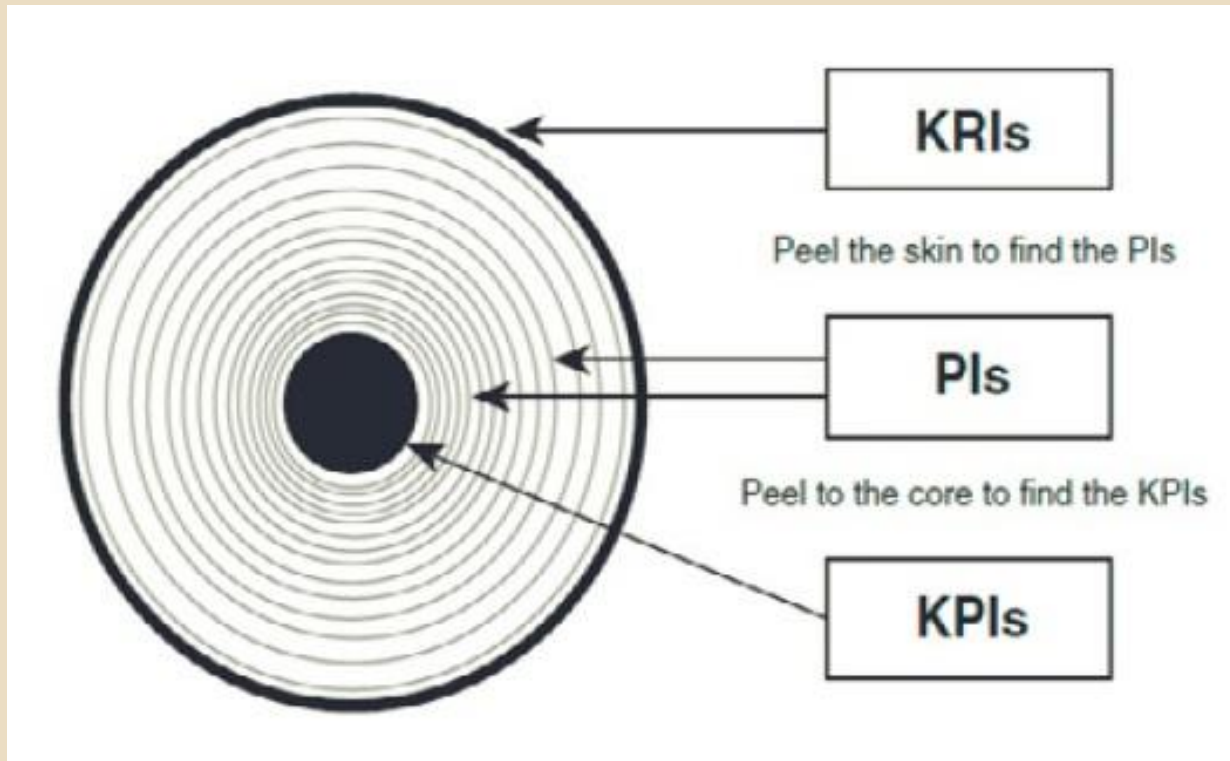
- تعیین می کند که سازمان چگونه در ابعاد مختلف عمل می کند.

PIs

- تعیین می کند که چه کارهایی باید انجام شود.

KPIs

- تعیین می کند که سازمان برای افزایش سطح عملکرد خود چه کاری بایستی انجام دهد.



# تفاوت KPI و KRI (شعبانی نژاد و دیگران، ۲۰۱۳)

## KRIs

- مالی و غیر مالی
- مناسب برای گزارش به هیات مدیره
- برای کارکنان و مدیران جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف مناسب نیست
- معمولاً مدیرعامل مسئول این نوع از شاخص ها است
- به طور خلاصه بیان می کند که چه میزان از اهداف سازمان محقق گردیده است و هر کدام با یکی از اهداف سازمان مرتبط است
- یک شاخص کلیدی نتیجه، حاصل چند فعالیت مختلف در سازمان است

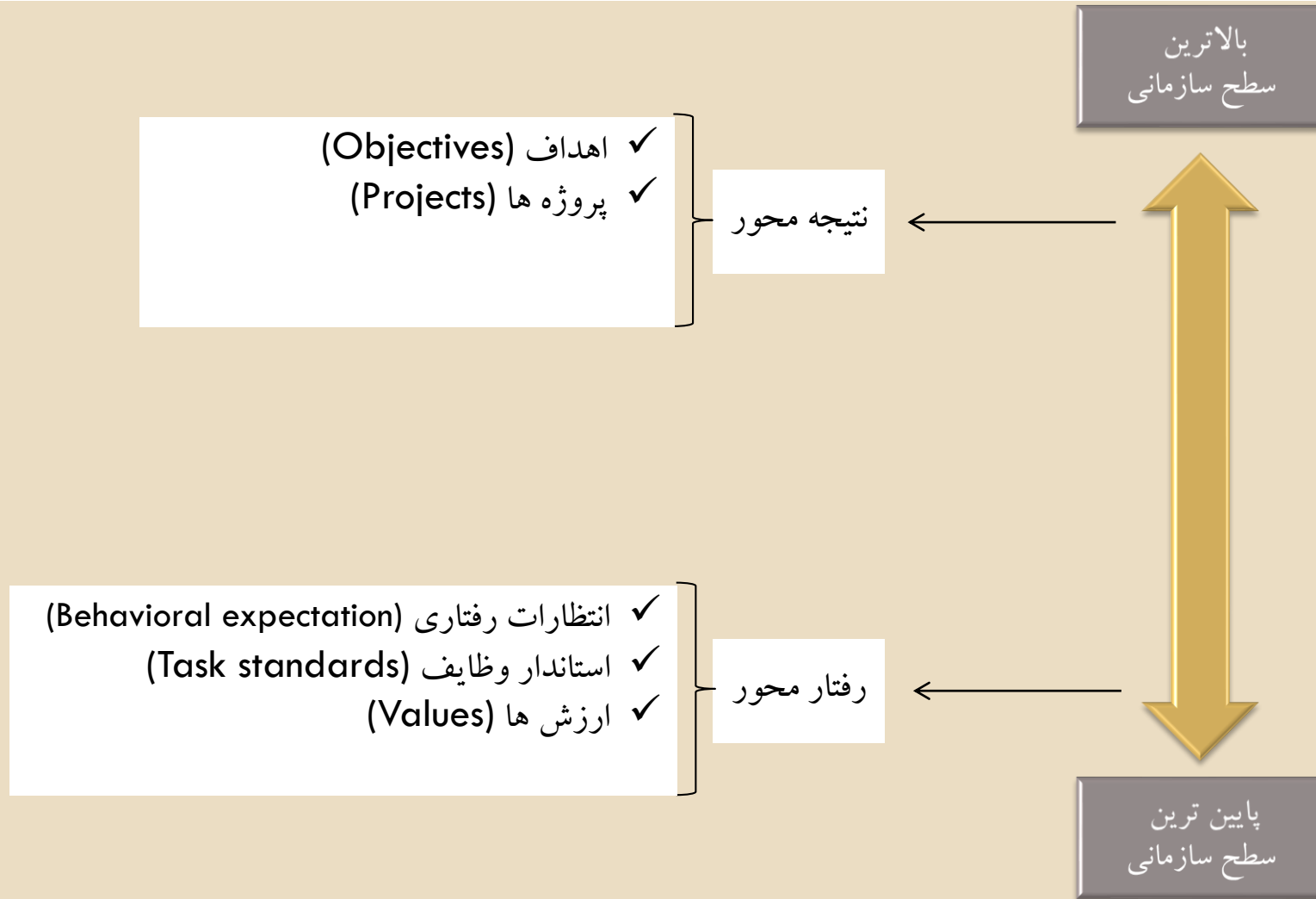
## KPIs

- غیر مالی
- مناسب برای گزارش به مدیر عامل
- برای کارکنان قابل درک است
- می توان اقدامات اصلاحی انجام داد
- می توان این نوع شاخص ها را برای کارکنان تعیین نمود
- تاثیر زیادی بر روی عملکرد دارد و با بیش از یک هدف سازمانی ارتباط دارد
- یک شاخص کلیدی عملکرد می تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد

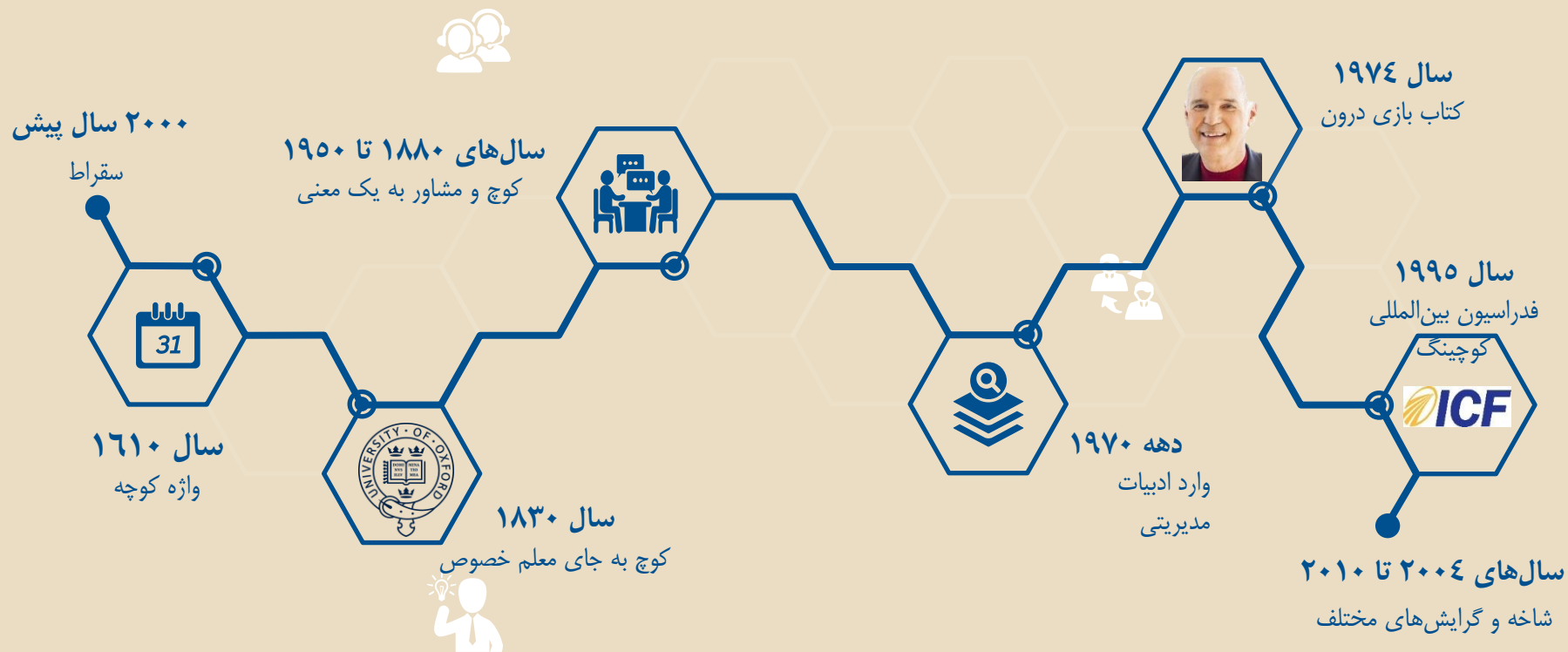
# انواع سنج‌ها عملکردی با توجه به جایگاه سازمانی (آرمسترانگ، ۲۰۰۶)

مدیران ارشد	مدیران، رهبران تیم‌ها و متخصصین	نیروهای اداری و پشتیبانی	کارکنان تولید
اهداف Objectives	شایستگی‌ها Competences	استاندارد وظایف Task standards	خروجی کار Work outputs
حوزه‌های کلیدی عملکرد		وظایف اصلی	استاندارد

# تنوع سنجه های عملکردی در مدل ترکیبی مدیریت عملکرد



# تاریخچه کوچینگ



# کوچینگ چیست؟

فدراسیون  
بین‌المللی  
کوچینگ ICF

مشارکت بین کوچ و مراجع،

در روندی قابل تأمل و خلاقانه،

برای الهام و تحریک برای به حداکثر رساندن  
توانایی‌های شخصی و حرفه‌ای است.

انجمن کوچینگ  
AC

یک فرایند همکاری، متمرکز بر راه حل، نتیجه  
محور و روشی سیستمی که در آن کوچ بهبود  
عملکرد کاری، تجربه زندگی، یادگیری خودگردان و  
رشد شخصی کوچی یا مراجع را تسهیل می‌کند.



[www.idealcoaching.ir](http://www.idealcoaching.ir)

انسان ها به طور طبیعی خلاق، خردمند و کامل هستند



# وظیفه کوچ

- ✓ کشف کردن و شفاف ساختن و همراهی کردن با آنچه مراجعه می‌خواهد به آن برسد؛
- ✓ تشویق مراجعه به کشف خود؛
- ✓ استخراج استراتژی‌ها و راه‌حل‌هایی که از درون مراجعه بر می‌خیزد؛
- ✓ پاسخگو و مسئول نگه داشتن مراجع؛
- ✓ کوچ نیاز به تخصص در روند کوچینگ دارد و نه در رشته کاری مراجع. این در واقع یکی از نقاط قوت بزرگ کوچینگ است.



آموزش

1

درمان یا مشاوره روانشناختی

2

مشاوره تخصصی

3

منتورینگ

4



# تفاوت مشاوره و کوچینگ

## کوچینگ



- تحریک تفکر
- مطرح سوالات
- پذیرفتن بدون شرط
- فعال سازی مغز
- ایجاد بینش و دانش

## مشاوره



- ❖ دادن اطلاعات
- ❖ ارائه پاسخ ها
- ❖ تأثیر گذاری
- ❖ آرام کردن مغز
- ❖ انتقال حقایق

# تفاوت آموزش و کوچینگ

## کوچینگ



- دارای مهارت های کوچینگ لازم برای توسعه تفکر و آگاهی کوچ
- هرگز به شما توصیه نمی کند و جواب نمی دهد.
- غیر دستورالعمل

## آموزش



- ❖ تجربه و تخصص در حوزه های مختلف شاگرد باید توسعه یابد
- ❖ اشتراک تجربه و مشاوره
- ❖ دستورالعمل

# انواع مختلف کوچینگ

Executive Coaching  
کوچینگ اجرایی

Business coaching  
کوچینگ کسب و کار

Life coaching  
کوچینگ زندگی

Career coaching  
کوچینگ شغلی



# چرا کوچینگ؟

## مدیریت مبتنی بر کوچینگ



- توجه به نیازهای توسعه
- تمرکز بر ساخت روابط
- انگیزه بخشی برای توسعه توانمندی
- شرایط عادی
- اهداف بلندمدت
- تئوری Y

## مدیریت سنتی



- ❖ تاکید بر سلسه مراتب
- ❖ تمرکز بر وظایف
- ❖ دستور دادن بر اجرای وظایف
- ❖ شرایط بحرانی
- ❖ هدفهای کوتاه مدت
- ❖ تئوری X



## افزایش بهره‌وری



۷۰٪ بهبود عملکرد کار

۶۱٪ بهبود مدیریت کسب و کار

۵۷٪ بهبود زمان مدیریت

۵۱٪ بهبود کارایی تیم

## ایجاد یک تیم با افراد خوشحال و مثبت



۸۰٪ افزایش اعتماد به نفس

۷۳٪ بهبود روابط

۷۲٪ بهبود مهارت‌های ارتباطی

۸۷٪ بهبود تعادل کار / زندگی

Source: ICF Global Coaching Client Study was commissioned by the ICF but conducted independently by PricewaterhouseCoopers.

# ۱۱ صلاحیت فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)

## • تعیین اصول بنیادین

- احترام به اصول اخلاقی (۱)
- تنظیم قرارداد کوچینگ (۲)

## • برقراری ارتباط موثر

- گوش کردن فعال (۵)
- پرسیدن سوالات قدرتمند (۶)
- ارتباط مستقیم (۷)

## • ایجاد رابطه مشترک

- ایجاد اعتماد و صمیمیت با مراجع (۳)
- حضور و توجه کامل در روند کوچینگ (۴)

## • تسهیل یادگیری و نتایج

- ایجاد آگاهی (۸)
- طراحی اقدامات (۹)
- برنامه‌ریزی گام‌های کوچینگ (۱۰)
- مدیریت پیشرفت و مسئولیت‌پذیری (۱۱)



# صلاحیت‌های کوچینگ برای مدیران



# کوچینگ چگونه مشکلات مدیران را حل می کند؟



- ✓ ظرفیت‌های سازمانی خودشان را از طریق گسترش یادگیری و توانمندسازی گسترش دهند.
- ✓ همزمان با کسب دانش و مهارت، عملکرد کاری خود را توسعه و بهبود دهند.
- ✓ محیط کاری پویا را ایجاد کنند.
- ✓ مهارت‌های رهبری خودشان را ارتقا دهند.
- ✓ تضاد و تعارض را بهتر مدیریت کنند.
- ✓ افرادشان را در برابر کارها و رفتار خودشان مسئولیت‌پذیرتر کنند.
- ✓ مهارت‌های ارتباطی را توسعه دهند و به عمیق‌تر و شفاف‌تر شدن روابط کمک کنند.



- ارتباطات چهره به چهره کمتر
- لزوم خود مدیریتی و خود کنترلی بیشتر
- استفاده و آشنایی با تکنولوژی
- بستر و زیرساخت دور کاری
- کارایی بیشتر
- رضایت بالاتر
- مدیریت زمان منعطف
- خلاقیت بیشتر

- ارزیابی خروجی ها راحت تر
- ارزیابی بیشتر رفتار
- دوره های بازنگری بیشتر
- بازخورد بیشتر و مستمرتر
- برنامه ریزی بیشتر و مستمر
- ارزیابی مستمر
- حفظ ارتباطات و جو تیمی
- استخدام متفاوت

- تفویض اختیار
- اعتماد بیشتر
- دیده شدن و اهمیت داشتن کارکنان
- استمرار توسعه کارکنان
- افزایش خلاقیت و نوآوری
- فرهنگ یادگیری سازمانی

# پرسش و پاسخ