



مجله

نوآوری

در منابع انسانی

توانمند سازی عملکرد کارکنان
در سال ۲۰۲۵

تفاوت بین ارزشیابی مشاغل و
ارزشیابی عملکرد

مصاحبه آقای آرمین خوشوقتی
و مجله پارادایم



"تنها تفاوت واقعی بین دو سازمان، عملکرد افراد آنهاست"

پیتر دراگر



مجله
نوآوری
در منابع انسانی

توسط شرکت توسعه منابع انسانی سرآمد

آرمین خوشوقتی، شیما جعفرزاده

شیما جعفرزاده

هانیه جاذب، شیما جعفرزاده، آرمین خوشوقتی

هانیه جاذب

مریم کهنسال

منتشر شده:

تیم سیاست گذاری:

سردبیر:

هیئت تحریریه:

بازنگری و ویراستاری:

مسئول هنری:

شماره ۱ - بهار ۱۴۰۱

Innovation in HR-2025

☎ ۰۲۱-۲۶۴۰۱۳۳۶

☎ ۰۲۱-۲۶۷۰۹۱۵۱

✉ info@saramadhrd.com

📷 Saramad.hrd

ارتباط با ما:



برآمد باد صبح و بومی نوروز
به کام دوستان و بخت پیروز
مبارک بادت این سال و همه سال
همایون بادت این روز و همه روز

«نوروز مبارک - ۱۴۰۴»



ما به توسعه منابع انسانی فکر می‌کنیم



تشویق کارکنان برای کار کردن در بالاترین سطح
پتانسیلشان، خود یک مدیریت موفق عملکرد است

«Eraldo Banovac»





فهرست

- ۶ توانمند سازی عملکرد کارکنان در سال ۲۰۲۵
- ۲۱ تفاوت بین ارزشیابی مشاغل و ارزیابی عملکرد
- ۲۹ شکاف عملکرد چیست؟
- ۴۰ معیارهای عملکرد کارکنان
- ۵۸ شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی به همراه معیارها و مثال ها
- ۷۸ مصاحبه هفته نامه تخصصی پارادایم با مهندس آرمین خوشوقتی



مزیت رقابتی در هر کسب و کاری تنها یک کلمه است

«Komil Toume»

کارکنان





توانمندسازی عملکرد کارکنان
در سال ۲۰۲۵

توانمندسازی عملکرد کارکنان در سال ۲۰۲۵

کارمندی که اهداف عملکردی تعیین می‌کنند، تا ۱۴ برابر بیشتر در محیط کار الهام می‌گیرند و اغلب، درگیرتر و با انگیزه‌تر هستند. چگونه می‌توان به نیروی کار سازمان کمک کرد تا اهداف عملکردی را برای حفظ تعامل و انگیزه مداوم، تعیین کنند؟

تعیین اهداف عملکردی و مدیریت عملکرد کارکنان، نه تنها عملکرد و تعهد در محیط کار را بهبود می‌بخشد، بلکه به کارکنان کمک می‌کند تا با اهداف گسترده‌تر سازمانی همسو شوند. تحقیقات نشان داده است که تعیین اهداف چالش‌برانگیز اما قابل دستیابی، منجر به افزایش ۹۰ درصدی عملکرد می‌شود. با این حال، ۳۱ درصد از کارمندان ادعا می‌کنند که مدیرشان در تعیین چنین اهدافی به آن‌ها کمک نکرده است.

این مقاله به اهمیت اهداف عملکردی، نقش منابع انسانی در کمک به کارکنان برای تعیین آن‌ها و انواع و مثال‌های مختلف برای هدایت هدف‌گذاری عملکرد در محیط کار می‌پردازد.



اهداف عملکرد کارکنان چیست؟

اهداف عملکرد کاری، که به عنوان اهداف عملکردی نیز شناخته می‌شوند، اهدافی خاص و قابل اندازه‌گیری هستند که کارکنان برای دستیابی به آن‌ها در یک بازه زمانی مشخص تلاش می‌کنند. این اهداف به مسئولیت‌های اصلی نقش هر کارمند مرتبط بوده و هدف آن‌ها، افزایش کارایی، بهره‌وری و تخصص آن‌هاست. یک هدف عملکردی به کارکنان کمک می‌کند تا تلاش‌های فردی خود را با اهداف شرکت همسو کنند تا هر دو را به جلو برانند. در حالت ایده‌آل، کارمند رشد حرفه‌ای را تجربه کرده و ارتقاء می‌یابد، در حالی که شرکت از سود بیشتر و سایر نتایج تجاری مثبت بهره‌مند می‌شود.



چرا اهداف عملکردی کارکنان مهم هستند؟

اهداف عملکردی برای هدایت عملکرد و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی مطلوب، اهمیت دارند. هنگام تعریف آنچه کارکنان باید به دست آورند، باید نحوه دستیابی آن‌ها به این نتایج را نیز در نظر گرفت. این یک ابزار قدرتمند برای هدایت رفتارهای درست در سازمان است.

در اینجا دلایل اهمیت اهداف عملکردی آورده شده است:

بهره‌وری و مسئولیت‌پذیری بیشتر: نظریه هدف‌گذاری لاک نشان می‌دهد که تعیین اهداف می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد. هنگامی که کارکنان برای دستیابی به اهداف خاص در یک بازه زمانی مشخص مسئول هستند، احتمالاً در نقش‌های خود بهره‌ورتر و مؤثرتر خواهند بود، زیرا آن‌ها چیزی ملموس برای تلاش دارند.



افزایش تعامل، انگیزه و رضایت کارکنان: وقتی کارکنان اهداف روشنی برای تلاش دارند، تمایل دارند در محیط کار با انگیزه‌تر باشند که به نوبه خود به تقویت تعامل کارکنان کمک می‌کند.

بررسی عملکرد جامع‌تر: ارزیابی عملکرد مبتنی بر هدف، به کارکنان شفافیت در مورد وضعیت فعلی خود، آنچه باید برای پیشرفت انجام دهند، نحوه دستیابی به این هدف و جدول زمانی برای آن می‌دهد. این منجر به بررسی‌های عملکردی جامع‌تر و آموزنده‌تر می‌شود که هم برای کارکنان و هم برای کارفرمایان مفید است.

اندازه‌گیری پیشرفت واضح‌تر: اهداف عملکردی واضح، ردیابی و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان را آسان‌تر می‌کند، شناسایی شکاف‌های مهارتی، ارائه پیشنهاد برای بهبود، تشخیص و پاداش دادن به دستاوردها و پرورش توسعه مداوم را تسهیل می‌کند.

کاهش خطر عدم همسویی: اهداف عملکرد کارکنان به همسو کردن اهداف فردی با اهداف شرکت کمک می‌کند. این می‌تواند از عدم تطابق اولویت‌ها که می‌تواند منجر به نارضایتی کارکنان و نتایج تجاری منفی شود، جلوگیری کند.

یکی از کم‌اهمیت‌ترین راه‌هایی که اهداف عملکردی تعامل کارکنان را افزایش می‌دهند، ایجاد شفافیت است. آن‌ها ابهام در مورد انتظارات از کارکنان، نحوه اندازه‌گیری این انتظارات و نحوه پاداش‌دهی به نتایج را برطرف می‌کنند. این رابطه بده‌بستان بین کارکنان و سازمان را روشن می‌کند. (دکتر مارنا ون در مروه، متخصص موضوع، AIHR)

نقش منابع انسانی در تعیین اهداف عملکردی

بیاید نگاهی به مسئولیت‌های منابع انسانی در زمینه کمک به کارکنان برای تعیین اهداف عملکردی بیندازیم:

هدایت مدیران در تعیین اهداف روشن، قابل دستیابی و مرتبط: منابع انسانی با ترسیم آنچه اهداف SMART ممکن است برای هر نقش به نظر برسد، به مدیران کمک می‌کند. ایجاد یک سند یا کتابچه راهنما با جزئیات اهداف عملکردی مهم برای مدیران می‌تواند به دستیابی به این هدف کمک کند.

اطمینان از فرآیندهای ارزیابی منصفانه و سازگار: منابع انسانی باید اطمینان حاصل کند که فرآیند ارزیابی برای همه کارکنان منصفانه و در سراسر بخش‌ها و نقش‌ها سازگار است. ایجاد یک الگوی ارزیابی برای مدیران و کارکنان برای تکمیل و پیگیری پیشرفت می‌تواند به دستیابی به این هدف کمک کند.

آموزش کارکنان در مورد هدف‌گذاری: منابع انسانی می‌تواند برای توضیح اهداف SMART و نحوه کمک هدف‌گذاری به عملکرد بهتر و پیشرفت در کار، آموزش ارائه دهد.

مسئولیت‌پذیر کردن رهبری: منابع انسانی باید رهبران را برای نقش آن‌ها در مدیریت عملکرد مسئول نگه دارد تا عملکرد سازمانی را هدایت کرده و زمینه را برای فرهنگ شرکت تعیین کند. برقراری یک چرخه منظم هدف‌گذاری و ارزیابی: این چرخه باید با ریتم کسب‌وکار همسو باشد و به شکل دهی شیوه‌ها و فرآیندهای مدیریت عملکرد کمک کند.



انواع اهداف عملکردی

انواع مختلفی از اهداف عملکردی وجود دارد که بر اساس مخاطب هدف و هدف اصلی آنها متفاوت هستند. این شامل موارد زیر است:

اهداف عملکردی برای رهبری: این اهداف به بهبود جهت‌گیری استراتژیک، تصمیم‌گیری و تعامل کارکنان در سطح رهبری کمک می‌کنند. (مثلاً، با موفقیت یک بخش جدید را رهبری کنید.)

اهداف عملکردی برای مدیران: این اهداف به مدیران کمک می‌کند تا کارکنان خود را مؤثرتر مدیریت کنند و بهره‌وری، اثربخشی و تعامل را در سطح مدیریتی افزایش دهند. (مثلاً افزایش ماندگاری کارکنان به میزان ۱۰٪.)

اهداف عملکردی برای کارکنان: اهداف آینده در طول بررسی عملکرد (معمولاً یک یا دو بار در سال) بین کارمند و مدیر او تعیین می‌شود. آن‌ها به کارکنان کمک می‌کنند تا عملکرد بهتری داشته باشند و در عین حال به اهداف سازمانی دست یابند. (مثلاً افزایش فروش در سه ماهه آینده به میزان ۲۵٪.)

اهداف عملکردی برای تیم‌ها: این یک رویه رایج در سازمان‌هایی است که عملکرد همکاری قوی دارند یا به طور منظم وظایف مبتنی بر تیم را ایجاد می‌کنند. (مثلاً افزایش کارایی تکمیل پروژه به میزان ۱۵٪ در سه ماهه آینده.)

اهداف ارزیابی عملکرد: این اهداف شامل ارزیابی عملکرد یک کارمند و مستند کردن سطح مهارت، دانش و دستاوردی است که کارمند کسب کرده است.

اهداف عملکرد فردی: کارکنان این اهداف را برای کمک به یادگیری مهارت‌های جدید، پیشرفت در حرفه خود و بهبود بهره‌وری و انگیزه خود تعیین می‌کنند. (مثلاً ارتقاء به مدیر بازاریابی ظرف ۲ سال.)



اهداف عملکردی در مقابل اهداف توسعه‌ای

ویژگی	اهداف عملکردی	اهداف توسعه‌ای
عملکرد و تمرکز	دستیابی به اهداف خاص مرتبط با مسئولیت‌های شغلی و اهداف شرکت	بهبود مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های فردی برای رشد شغلی آینده
هدف	بهبود بهره‌وری و اثربخشی کارکنان در عین دستیابی به اهداف سازمانی	بهبود بهره‌وری و اثربخشی کارکنان در عین دستیابی به اهداف سازمانی
نتایج مطلوب	بهبود مهارت‌ها، دانش، بهره‌وری، اثربخشی، انگیزه و تعامل کارکنان، که به موفقیت تجاری بیشتر کمک می‌کند	پرورش کارکنان، احساس ارزش دادن به آن‌ها و ایجاد فرهنگ رشد
نحوه تعیین آن‌ها	اهداف عملکردی فردی را با مسئولیت‌های کلیدی همسو کنید. اطمینان حاصل کنید که چالش برانگیز اما قابل دستیابی هستند	با کارمند در مورد مناطقی که می‌خواهد مهارت‌ها و دانش خود را بیشتر توسعه دهد، صحبت کنید. این به آن‌ها کمک می‌کند تا در کار پیشرفت کنند و به اهداف شغلی گسترده‌تر خود دست یابند
چارچوب زمانی	برای دستیابی به این اهداف، مهلت زمانی تعیین کنید. آن‌ها را به اهداف کوچکتر تقسیم کنید تا فرآیند را قابل مدیریت‌تر کنید	مهلت زمانی برای تکمیل یک حوزه خاص توسعه تعیین کنید
مثال	تکمیل و گذراندن تمام ۱۲ ماژول آموزشی ورود به کار و درک جامعی از مسئولیت‌های کلیدی نقش خود تا پایان ماه اول	شرکت در دو رویداد صنعتی در شش ماه آینده برای به روز ماندن با روندهای نوظهور در طراحی گرافیک



مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان

انواع مختلفی از اهداف عملکردی وجود دارد که بر اساس مخاطب هدف و هدف اصلی آن‌ها متفاوت هستند. این شامل موارد زیر است:

- هدایت نتایج
- بهینه‌سازی فرآیندها
- همسو کردن مشارکت‌های فردی با اهداف گسترده‌تر تجاری

این شرکت، عملکرد کارکنان را در زمینه‌هایی مانند فروش، رضایت مشتری و بهره‌وری عملیاتی با استفاده از معیارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) ارزیابی می‌کند. به‌طور خاص، آمازون از سیستم «رتبه‌بندی پشته‌ای» سالانه

استفاده می‌کند که در آن کارکنان با یکدیگر مقایسه و رتبه‌بندی می‌شوند و محیطی بسیار رقابتی ایجاد می‌شود. علاوه بر این، آمازون از طریق بحث‌های منظم بین مدیر و کارمند در طول سال، بازخورد مداوم را ترویج می‌کند. این شرکت برنامه‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌ها و پاداش دادن به عملکردهای بالا با پاداش، ارتقاء و قدردانی عمومی ارائه می‌دهد.





کارکنان اپل برنامه‌های توسعه فردی (IDP) مرتبط با اهداف شغلی خود و گام‌هایی که باید برای دستیابی به آن‌ها بردارند، ایجاد می‌کنند. اهداف سطح بالای شرکت به «اهداف آبخاری» فیلتر می‌شوند که اطمینان حاصل می‌کنند اهداف بخش و کارمند با چشم‌انداز اپل همسو هستند. به همین ترتیب، شرکت به‌طور منظم این اهداف را رصد کرده و در صورت نیاز، آن‌ها را تنظیم می‌کند.

اپل به‌شدت بر سه حوزه اصلی تمرکز دارد: کار گروهی، رفتار و نوآوری. از معیارهای مختلفی برای اندازه‌گیری عملکرد در هر یک استفاده می‌کند. به‌عنوان مثال، ممکن است نوآوری را با تعداد ایده‌های جدیدی که یک کارمند با موفقیت

پیاده‌سازی کرده است، اندازه‌گیری کند. این شرکت از جلسات بازخورد هفتگی (از جمله جلسات یک‌به‌یک، بحث‌های تیمی، چک‌این‌های غیررسمی و بازخورد ۳۶۰ درجه) برای حمایت از اهداف عملکرد کاری پشتیبانی می‌کند. این جلسات، تصویری جامع از عملکرد، پیشرفت و پتانسیل هر کارمند ارائه می‌دهند. آن‌ها همچنین زمینه‌هایی برای بهبود را مشخص می‌کنند و فرهنگ صادق بودن، همکاری و پاسخگویی را ایجاد می‌کنند.

مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان



مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان

در هر فصل، گوگل چهار تا شش OKR (اهداف و نتایج کلیدی) تعیین می‌کند تا تمرکز خود را افزایش دهد و کار گروهی را تشویق کند. هر کارمند چک‌این میان‌دوره و بررسی پایان سال دارد که با هم تشکیل‌دهنده بررسی عملکرد سالانه آن‌ها می‌شود.

این شامل خودارزیابی کارمند (جایی که خود را بر اساس معیارهای تعیین‌شده ارزیابی می‌کند و دستاوردهای خود را برجسته می‌کند)، بازخورد ۳۶۰ درجه از همکاران و رتبه‌بندی مدیر است. دو حوزه اصلی تمرکز برای عملکرد کارکنان، نتایج حاصل‌شده (مهارت‌های سخت) و رفتارهای نمایش‌داده‌شده (مهارت‌های نرم) هستند.

کارکنان همچنین چک‌این‌های عملکرد ماهانه با مدیران

خود دارند که بر روی مربیگری، توسعه و مسائل شخصی (در صورت وجود) تمرکز می‌کنند. علاوه بر این، شرکت از Googlegeist برای ترغیب کارکنان به رتبه‌بندی مدیران خود و زندگی در گوگل استفاده می‌کند که به رهبری کمک می‌کند تا بفهمد چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی کار نمی‌کند.

Google



کارکنان IBM با مدیران خود می‌نشینند تا اهداف SMART را تعیین کنند و در چک‌این‌های منظم در مورد پیشرفت خود بحث کنند. این به مدیران اجازه می‌دهد تا اهداف را هر زمان که لازم باشد تنظیم کنند، نه فقط پس از یک بررسی رسمی. کارمندانی که در رسیدن به اهداف خود مشکل دارند، در برنامه‌های بهبود عملکرد (PIP) قرار می‌گیرند تا از عقب‌ماندن آن‌ها جلوگیری شود.

IBM عملکرد را در پنج حوزه اصلی ارزیابی می‌کند: نتایج تجاری، تأثیر بر موفقیت مشتری، نوآوری، مسئولیت شخصی و مهارت‌ها. با ایجاد فرهنگ رشد و توسعه، کارکنان بیشتر درگیر و با انگیزه می‌شوند و عملکرد فردی با اهداف گسترده‌تر شرکت همسو می‌شود تا تأثیر قابل توجهی ایجاد کند.

مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان





Nestlé

مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان

اهداف استراتژیک سراسری نستله، اهداف فردی کارکنان را برای همسو کردن عملکرد فردی و سازمانی اطلاع‌رسانی می‌کند. همچنین فرهنگی از بازخورد بین کارکنان و مدیران را تقویت می‌کند و از بازخورد ۳۶۰ درجه برای ردیابی و اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌کند.

در عین حال، نستله از کارت‌های امتیاز متوازن برای ارزیابی عملکرد در چندین حوزه: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد استفاده می‌کند. این شرکت از طریق برنامه‌های آموزشی رسمی، مربیگری و مشاوره و پلتفرم‌های یادگیری آنلاین، به توسعه کارکنان اولویت می‌دهد و کارکنان با عملکردهای بالا را تشخیص داده و پاداش می‌دهد.



Nestlé



مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان

ادوبی ارزیابی‌های عملکرد سالانه را به نفع رویکرد کم ساختارتر به نام «چک-این» کنار گذاشته است. این شرکت معتقد است بازخورد سریع که به کارکنان آگاهی بیشتری از عملکرد فعلی خود و نحوه پیشرفت آن‌ها می‌دهد، به کارکنان کمک می‌کند تا در بهترین حالت خود عمل کنند. در جلسات چک-این، کارکنان و مدیران در مورد آنچه خوب پیش می‌رود، زمینه‌های بهبود و آنچه باید برای پیشرفت حرفه‌ای در عین حداکثر تأثیر تجاری انجام دهند، بحث می‌کنند. هر کارمند می‌تواند به یک فضای دیجیتال دسترسی داشته باشد تا اهداف و رشد خود را با مدیر خود مستند کند.

نکته‌ای برای منابع انسانی

در نظر بگیرید از نرم‌افزار بررسی عملکرد برای کمک به کارکنان و مدیران در سازماندهی و ردیابی اهداف عملکرد استفاده کنید. این یک مکان مرکزی واحد ایجاد می‌کند که در آن اهداف می‌توانند به وضوح تعریف، ردیابی، بررسی و به افراد و تیم‌های مرتبط اختصاص داده شوند.



NETFLIX

نتفلیکس مانند ادوبی، ارزیابی‌های عملکرد سالانه را به نفع سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه کنار گذاشته است. این غول استریمینگ با داشتن همکاران خود برای امضای بازخورد و انجام برخی از ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه رودرو، شفافیت را بین کارکنان تسهیل می‌کند.

یکی دیگر از جنبه‌های منحصربه‌فرد سیستم ارزیابی عملکرد نتفلیکس، فرآیند «توقف، شروع یا ادامه» آن است. این شرکت کارکنان را تشویق می‌کند تا بیان کنند که همکارانشان باید چه کاری را متوقف کنند، شروع کنند یا ادامه دهند تا بتوانند در کار خود رشد کنند.

مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان

NETFLIX



مثال‌هایی از اهداف عملکرد واقعی کارکنان

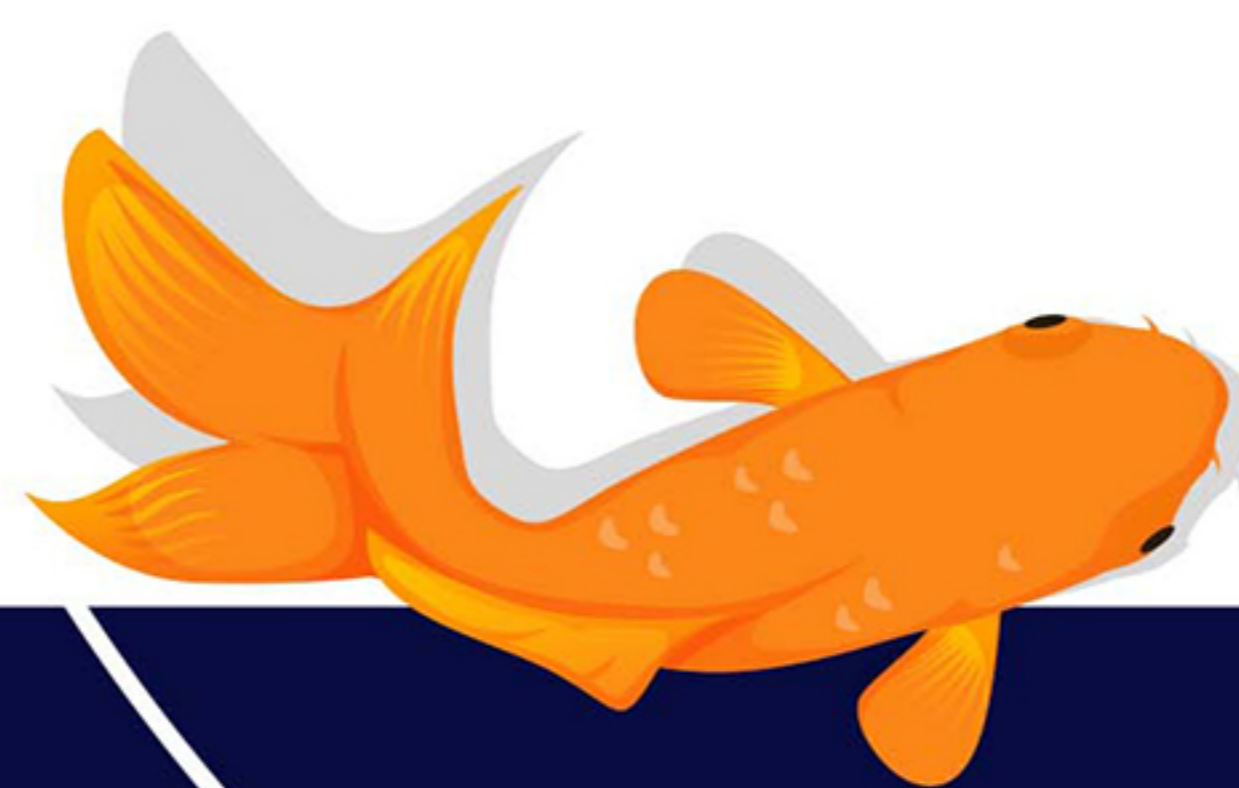
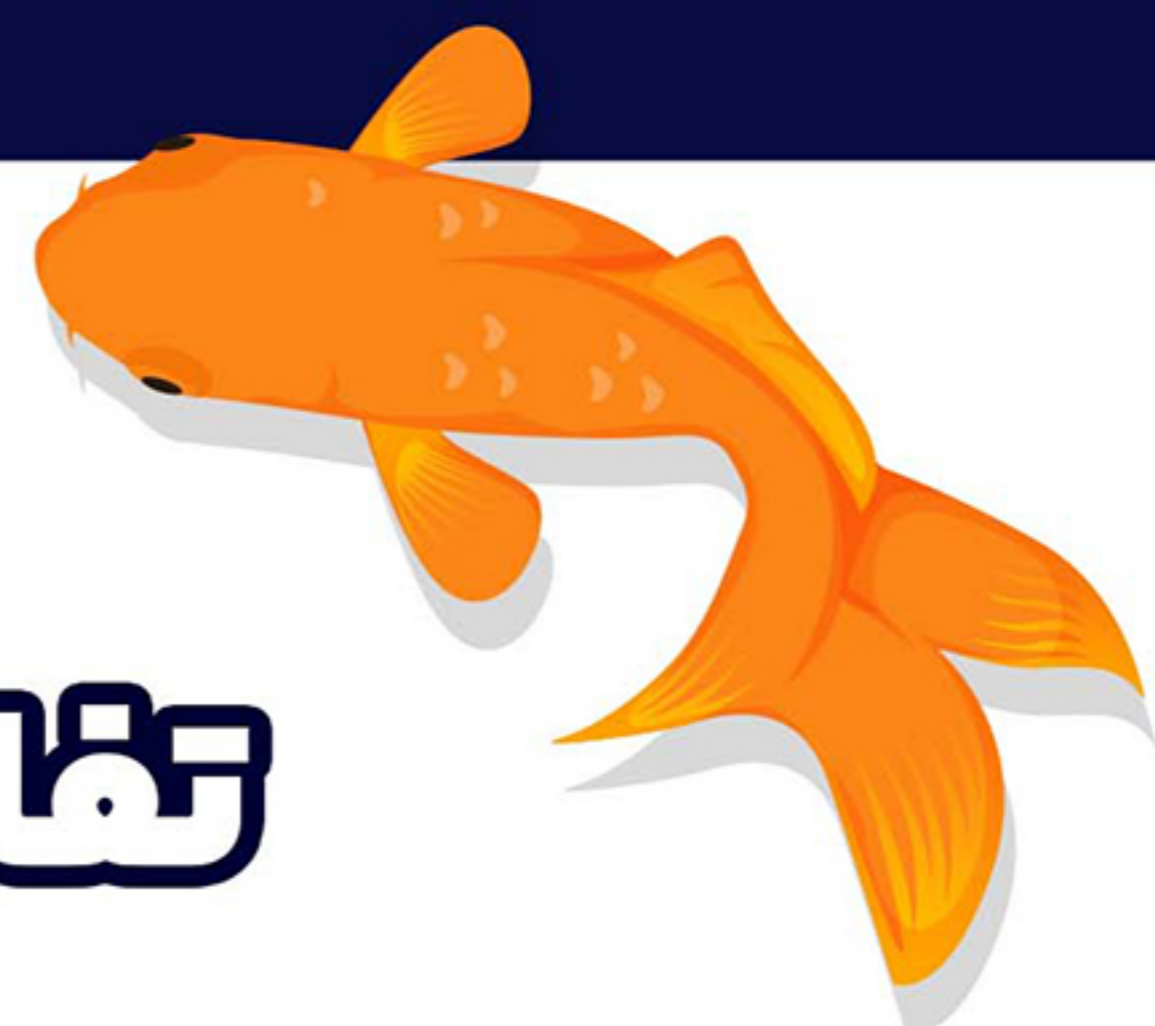
رویکرد اوبر به مدیریت عملکرد از سیستم B3 T3 (سه برتر، سه پایین‌تر) استفاده می‌کند که بر توسعه به جای رفتار گذشته متمرکز است. این سیستم از کارکنان می‌خواهد تا سه نقطه قوت و سه ضعف بزرگ خود را فهرست کنند.

سپس کارکنان از این اطلاعات برای تعیین اهداف عملکرد فردی استفاده می‌کنند که آن‌ها را در سیستمی مشترک که همه در اوبر می‌توانند به آن دسترسی داشته باشند، وارد می‌کنند. کارکنان به طور منظم بازخوردهای رسمی و غیررسمی دریافت می‌کنند که به عنوان تقویت مثبت یا توصیه سازنده در نظر گرفته می‌شود. این رویکرد با هدف ایجاد یک فرهنگ مشارکتی‌تر عمل می‌کند که در آن کارکنان به آنچه همکارانشان می‌گویند ارزش می‌دهند.

پیاده‌سازی اهداف عملکردی می‌تواند هم برای کارکنان و هم برای سازمان مفید باشد. اهداف مشخص و خاص،

اهداف کارکنان را با اهداف شرکت همسو می‌کند که می‌تواند حس قوی‌تری از هدف را در کارکنان ایجاد کند. برای منابع انسانی، این شامل بیش از کمک به افراد و تیم‌ها در تعیین اهداف است – شما باید محیطی ایجاد کنید که به طور فعال از رشد حمایت می‌کند. بازخورد بلادرنگ، چک‌این‌های منظم و ابزارهای ردیابی عملکرد مشارکتی به کارکنان نشان می‌دهد که تلاش‌های آن‌ها تأثیر ملموسی دارد. همچنین محیط کاری ایجاد می‌کنند که تعامل، شفافیت و موفقیت متقابل را تقویت می‌کند.

تفاوت بین ارزشیابی مشاغل و
ارزشیابی عملکرد





تفاوت بین ارزشیابی مشاغل و ارزشیابی عملکرد

انواع مختلفی از اهداف عملکردی وجود دارد که بر اساس مخاطب هدف و هدف اصلی آنها متفاوت هستند. این شامل موارد زیر است:

۱. طرح طبقه‌بندی مشاغل

طرح طبقه‌بندی مشاغل فرآیندی است که در آن مشاغل مختلف یک سازمان بر اساس معیارهای مشخصی طبقه‌بندی می‌شوند. این معیارها می‌توانند شامل مهارت‌ها، مسئولیت‌ها، شرایط کار و سطح دانش مورد نیاز برای هر شغل باشند.

اهداف

- ایجاد ساختار سازمانی: کمک به ایجاد یک ساختار واضح و منظم برای مشاغل در سازمان.
- تعیین حقوق و مزایا: تعیین حقوق و مزایای مناسب برای هر شغل بر اساس سطح و مسئولیت‌های آن.
- شفافیت: فراهم کردن شفافیت برای کارکنان در مورد موقعیت‌های شغلی و مسیرهای شغلی.

فرآیند

- شناسایی و تجزیه و تحلیل مشاغل
- تعیین معیارهای طبقه‌بندی
- طبقه‌بندی مشاغل بر اساس معیارهای تعیین شده
- مستندسازی و به‌روزرسانی اطلاعات

۲. ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که در آن عملکرد کارکنان بر اساس معیارهای مشخص ارزیابی می‌شود. این ارزیابی معمولاً به صورت دوره‌ای (سالانه، نیم‌سالانه و ...) انجام می‌شود.

اهداف

- بهبود عملکرد: شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و ارائه بازخورد برای بهبود عملکرد.
- توسعه شغلی: کمک به برنامه‌ریزی برای توسعه شغلی و آموزش کارکنان.
- تعیین پاداش‌ها: تعیین پاداش‌ها و ارتقاء شغلی بر اساس عملکرد فردی.

فرآیند

- تعیین معیارهای ارزیابی
- جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از منابع مختلف (نظرسنجی‌ها، خودارزیابی‌ها و ...)
- ارزیابی و تحلیل عملکرد
- ارائه بازخورد به کارکنان و تدوین برنامه‌های توسعه
- تفاوت‌های کلیدی میان طبقه‌بندی مشاغل و ارزیابی عملکرد

هدف

- طرح طبقه‌بندی مشاغل: تمرکز بر ساختار و طبقه‌بندی مشاغل.
- ارزیابی عملکرد: تمرکز بر ارزیابی و بهبود عملکرد فردی.

فرآیند

- طرح طبقه‌بندی مشاغل: شامل تجزیه و تحلیل مشاغل و تعیین حقوق و مزایا.
- ارزیابی عملکرد: شامل جمع‌آوری داده‌ها و ارائه بازخورد به کارکنان.



زمان بندی:

- طرح طبقه بندی مشاغل: معمولاً یک بار در هر چند سال یا در زمان تغییرات عمده در سازمان انجام می شود.
- ارزیابی عملکرد: به صورت دوره ای و معمولاً سالانه انجام می شود.

مخاطب:

- طرح طبقه بندی مشاغل: بیشتر به مدیران و تیم های منابع انسانی مربوط می شود.
 - ارزیابی عملکرد: به کارکنان و مدیران مربوط می شود و بر روی تعاملات فردی تأکید دارد.
- هر دو فرآیند، طرح طبقه بندی مشاغل و ارزیابی عملکرد، برای موفقیت سازمان ها ضروری هستند، اما هر کدام نقش و هدف خاص خود را دارند. درک این تفاوت ها می تواند به مدیران و متخصصان منابع انسانی کمک کند تا به طور مؤثرتری از این ابزارها استفاده کنند.

البته، اجازه دهید هر یک از این دو مفهوم را با جزئیات بیشتری بررسی کنیم و به جنبه های

مختلف آن ها بپردازیم.

طرح طبقه‌بندی مشاغل



۱. تعریف و اهمیت

طرح طبقه‌بندی مشاغل یک سیستم ساختاریافته است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشاغل مختلف را بر اساس معیارهای مشخصی طبقه‌بندی کنند. این طبقه‌بندی می‌تواند به شناسایی و تعریف نقش‌ها، مسئولیت‌ها و نیازهای هر شغل کمک کند.

۲. معیارهای طبقه‌بندی

معیارهای متداولی که در طرح طبقه‌بندی مشاغل استفاده می‌شوند شامل موارد زیر هستند:

- مهارت‌ها و تخصص‌ها: نوع مهارت‌های فنی و غیر فنی مورد نیاز برای هر شغل.
- مسئولیت‌ها: سطح مسئولیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به هر شغل.
- شرایط کاری: محیط کار، ساعات کار و سایر شرایط مرتبط.
- تحصیلات و تجربه: سطح تحصیلات و سابقه کاری مورد نیاز.

۳. فرآیند اجرای طرح

- شناسایی مشاغل: تجزیه و تحلیل مشاغل موجود در سازمان و شناسایی ویژگی‌های آن‌ها.
- توسعه معیارها: تعیین معیارهای مشخص برای طبقه‌بندی مشاغل.
- طبقه‌بندی مشاغل: قرار دادن مشاغل در دسته‌های مختلف بر اساس معیارهای تعیین شده.
- مستندسازی: ایجاد مستندات و راهنماهایی برای هر شغل و به‌روزرسانی آن‌ها به‌طور منظم.

۴. مزایا

- شفافیت در حقوق و مزایا: کارکنان می‌دانند که حقوق آن‌ها بر اساس چه معیاری تعیین شده است.
- تسهیل در جذب و استخدام: با داشتن یک ساختار واضح، جذب نیروهای جدید آسان‌تر می‌شود.
- برنامه‌ریزی توسعه شغلی: کمک به شناسایی مسیرهای شغلی و فرصت‌های پیشرفت.

ارزیابی عملکرد

۱. معیارهای ارزیابی

معیارهای ارزیابی عملکرد می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

- کیفیت کار: دقت و کیفیت خروجی‌های کاری.
- تعداد کار انجام شده: میزان کار انجام شده در یک دوره مشخص.
- مهارت‌های ارتباطی: توانایی در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران.
- همکاری و کار تیمی: توانایی کار در تیم و همکاری با دیگران.

۳. فرآیند ارزیابی عملکرد

- تعیین معیارها: تعریف معیارهای مشخص برای ارزیابی عملکرد.
- جمع‌آوری داده‌ها: استفاده از روش‌های مختلف برای جمع‌آوری اطلاعات (نظرسنجی، خودارزیابی، ارزیابی همکاران).
- تحلیل عملکرد: بررسی داده‌ها و تحلیل عملکرد هر فرد.
- ارائه بازخورد: برگزاری جلسات بازخورد با کارکنان و ارائه پیشنهادات برای بهبود.

۴. مزایا

- شناسایی نقاط قوت و ضعف: کمک به شناسایی مهارت‌ها و زمینه‌هایی که نیاز به بهبود دارند.
- توسعه شغلی: حمایت از برنامه‌های آموزشی و توسعه فردی.
- تعیین پاداش: پایه‌گذاری برای تعیین پاداش‌ها و ارتقاء شغلی بر اساس عملکرد.

تفاوت‌های عمیق‌تر میان ارزیابی عملکرد و طبقه‌بندی مشاغل

۱. تمرکز بر ساختار در مقابل عملکرد

طرح طبقه‌بندی مشاغل بر ساختار و تعریف مشاغل تمرکز دارد، در حالی که ارزیابی عملکرد بر روی عملکرد فردی و بهبود آن تأکید دارد.

۲. زمان‌بندی و تکرار

طرح طبقه‌بندی مشاغل معمولاً یک فرآیند بلندمدت است که به‌طور دوره‌ای مورد بازنگری قرار می‌گیرد، در حالی که ارزیابی عملکرد یک فرآیند تکراری است که به‌طور منظم (مثلاً سالانه) انجام می‌شود.

۳. مخاطبان

طرح طبقه‌بندی مشاغل بیشتر به مدیران و تیم‌های منابع انسانی مربوط می‌شود، در حالی که مخاطبین عملکرد به‌طور مستقیم بر روی کارکنان و مدیران تأثیر می‌گذارد و بر تعاملات فردی تمرکز دارد.

۴. نتایج

نتایج طرح طبقه‌بندی مشاغل می‌تواند شامل تعیین حقوق و مزایا، ساختار سازمانی و مسیرهای شغلی باشد.

نتایج ارزیابی عملکرد می‌تواند شامل بازخورد، برنامه‌های توسعه و تعیین پاداش‌ها باشد. در نهایت، هر دو فرآیند برای موفقیت سازمان‌ها ضروری هستند و باید به‌طور همزمان و هماهنگ اجرا شوند. درک دقیق از هر یک از این فرآیندها و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر می‌تواند به مدیران و متخصصان منابع انسانی کمک کند تا به‌طور مؤثرتری از این ابزارها بهره‌برداری کنند و به بهبود عملکرد سازمانی بپردازند.



بهبود عملکرد منابع انسانی بر اساس مدل های یومی مدیریت عملکرد

بهبود عملکرد منابع انسانی بر اساس مدل های بومی مدیریت عملکرد



افت عملکرد در تیم شما می‌تواند تأثیری جدی بر میزان بهره‌وری تیم و عملکرد کسب‌وکار داشته باشد. به همین دلیل، ضروری است که خلاءهای عملکردی هرچه زودتر بهبود یابند. ارتقای وضع موجود در هر فعالیتی نیازمند شناسایی عوامل مؤثر بر بهبود، اولویت‌بندی آن‌ها و اقدام متناسب با آن‌هاست. اولویت‌بندی فعالیت‌هایی که در سازمان‌ها نیاز به بهبود دارند، از جمله مسائل مهم در تصمیم‌گیری است.

پیچیدگی‌های محیط فعالیت سازمان‌ها از یک سو و تعدد و گستردگی فعالیت‌های درون سازمانی از سوی دیگر، ضرورت تمرکز مدیران را بر مسائل و مشکلات بر حسب اولویت آن‌ها اجتناب‌ناپذیر ساخته است. مطلب دیگری که مؤید ضرورت تمرکز می‌باشد، محدودیت منابع سازمان است.

چنانچه این منابع به‌طور مساوی در بخش‌های مختلف تخصیص یابد و نحوه تخصیص بر اساس اولویت‌ها انجام نشود، الزاماً موفقیتی همسو با اهداف سازمان محقق نخواهد شد. همان‌گونه که گلدرات بیان می‌کند «بخش‌های مختلف یک سازمان مانند حلقه‌های یک زنجیر هستند و مدیران باید با شناسایی ضعیف‌ترین حلقه‌ها، اقدامات مناسب را در جهت تقویت و استحکام کل زنجیره به کار بندند.» واضح است که توجه یکسان به تمام بخش‌ها اگرچه به تقویت همه آن‌ها منجر می‌شود، اما بهبود ناکافی در حلقه‌های ضعیف که در اولویت بهبود قرار دارند، کل زنجیره را از ضعیف‌ترین حلقه دچار آسیب و گسست خواهد کرد. به همین دلیل در مدیریت عملکرد، ابتدا در صدد هستیم تا تأثیر عملکرد مشاغل را در عملکرد کل سازمان به تصویر بکشیم تا بتوانیم ضعیف‌ترین عملکردها را شناسایی نموده و در جهت بهبود آن‌ها اقدام نماییم.

شکاف عملکرد چیست؟

اثر بخشی کارکنان را می‌توان با میزان مهارت کارکنان در مدیریت وظایف خود و بر عهده گرفتن سطوح فزاینده مسئولیت تعریف کرد. وجود شکاف در عملکرد کارکنان مانع از آن می‌شود که فرآیندهای کسب و کار شما با ظرفیت کامل عمل کنند و نهایتاً کسب و کار به اهداف خود نائل گردد. در یک کلام، شکاف عملکرد به تفاوت بین عملکرد فعلی یک فرد، تیم یا سازمان در مقایسه با عملکرد مطلوب آن اشاره دارد. به همین دلیل، شاخص‌های وظیفه‌ای ارزیابی عملکرد کارکنان می‌بایستی از شرح وظایف هر شغل استخراج گردد تا ارتباط دقیق و جامعی بین انتظاراتی که از هر شغل وجود دارد (به عنوان وضع مطلوب) و عملکرد شاغلین آن شغل (وضع موجود) برقرار شود. شکاف‌های عملکرد باعث می‌شوند کارمندان ضعیف عمل کنند، که در نتیجه منجر به اثر بخشی سازمانی پایین و عدم دستیابی به اهداف می‌شود.

این شکاف‌ها از دلایل زیادی نشأت می‌گیرند که می‌توانید با تجزیه و تحلیل شکاف عملکرد، آن‌ها را شناسایی کنید. آنچه که شکاف‌های عملکرد را چالش برانگیز می‌کند این است که می‌توانند در بسیاری از حوزه‌های منابع انسانی ظاهر شوند و در برخی از موارد ممکن است به سرعت ظاهر نشوند. به عنوان مثال، اگر کارکنان برای انجام وظایف خود خود را بیاموزند و حتی ممکن است روش صحیح انجام کار را نیز یاد نگیرند.

این امر باعث می‌شود که کارکنان به دلیل بی‌اطلاعی از انتظارات سازمان، از دستیابی به اهداف عملکردی باز بمانند. لذا در یک مدل مدیریت منابع انسانی جامع، می‌بایستی تعیین شرح وظایف هر شغل توسط خبره آن شغل تعیین گردد تا امکان دستیابی به اهدافی که کسب و کار از آن شغل انتظار دارد، مهیا گردد. درک این نکته مهم است که عدم عارضه‌یابی و عدم توجه به علت ایجاد شکاف عملکرد، تأثیر منفی بر عملکرد سازمانی دارد.



چرا شکاف‌های عملکرد برای یک سازمان مضر هستند؟

شکاف‌های عملکرد باعث می‌شوند کارکنان، تیم‌ها و سازمان‌ها عملکرد ضعیفی داشته باشند که منجر به کاهش سودآوری و نوآوری می‌شود. همه این‌ها به عملکرد سازمان آسیب می‌زند. هنگامی که کارکنان به‌طور مداوم قادر به دستیابی به اهداف عملکرد مطلوب خود نباشند، با اهداف قطع ارتباط می‌کنند، چرا که رسیدن به آن‌ها را غیرممکن می‌دانند.

بررسی‌های گالوپ نشان می‌دهد که شکاف‌های عملکرد کسب‌وکارها حدود ۲٫۹ میلیون دلار در روز برای جستجوی کارمندان جدید برای جایگزینی کارکنان بی‌انگیزه یا کارکنانی که عملکرد مناسبی ندارند، هزینه دارد. چنین مسائلی عملکردی یک شبه اتفاق نمی‌افتد. آن‌ها به‌طور موزیانه در فرهنگ شرکت و فرهنگ هر یک از کارکنان نفوذ می‌کنند، که در نهایت منجر به شکست تیم می‌شود. شرکت‌هایی را در نظر بگیرید که کارکنان در آن‌ها مشارکت پایینی دارند. مشارکت کم کارکنان بر عملکرد شرکت، کیفیت خدمات مشتریان و اهداف شرکت تأثیر می‌گذارد.

به همین دلیل، برای تعیین حدود کنترل عملکرد کارکنان، ابتدا می‌بایستی زمینه‌های عملکرد نامطلوب (برای هر یک از شاغلین به‌طور مجزا و مستقل از سایر شاغلین آن شغل) شناسایی شده و سپس اهداف عملکردی قابل دستیابی (با در نظر داشتن توانمندی‌های کارکنان) برای هر یک از کارکنان تعیین می‌گردد.

چه چیزی باعث افت عملکرد می‌شود؟

علل افت عملکرد می‌تواند از یک سازمان به سازمان دیگر و از یک شاغل به شاغل دیگر متفاوت باشد. با این حال، دلایل عمده‌ای وجود دارد که ممکن است یک سازمان افت عملکرد تیم‌ها را تجربه کند. یکی از مواردی که ما از شیوع بیماری کووید-۱۹ آموختیم این بود که بسیاری از سازمان‌ها انتظارات عملکردی خود را کاهش دادند تا از میزان فشار بر کارکنانی که به دلیل دورکاری استرس داشتند، بکاهند. اما اکنون که شرایط (دست‌کم در کشور ما) تقریباً عادی شده است، زمان مناسبی است که نگاهی به موقعیت سازمان خود از لحاظ ایجاد انگیزه در کارکنان برای به‌کارگیری بهترین عملکردهای آنان بیندازید.

خلاصه‌ای از برخی علل رایج افت عملکرد به شرح زیر است:

۱ عدم شفافیت در دستور کار و مدیریت: اگر کارکنان دستور کار شفاف و مشخصی نداشته باشند یا شیوه مدیریت آنان مناسب نباشد، به راحتی می‌توانند گیج، ناامید و از نقش خود دور شوند. این به نوبه خود عملکرد فردی و تیمی را کاهش می‌دهد. یکی از ویژگی‌های این مدل، شفافیت در تدوین شرح وظایف و تعیین نحوه انجام وظایف است. در تدوین شرح وظایف، اغلب به چپستی وظایف مورد انتظار از شاغل پرداخته می‌شود، لیکن برای ایجاد شفافیت می‌بایستی به چگونگی نیل به اهداف وظیفه‌ای پرداخته شود و به کارکنان ابلاغ گردد.

۲ توقعات نامعقول: گاهی اوقات در ارزیابی عملکرد، هدف‌ها طوری تعیین می‌شوند که کارکنان نتوانند به آن‌ها دست یابند. این کار به جای الهام بخشیدن به کارکنان، روحیه آن‌ها را تضعیف می‌کند. یکی دیگر از مشکلات، عدم شفافیت در بیان انتظارات است. وقتی کارکنان شما در مورد انتظارات شما از خودشان مطمئن نیستند، چگونه می‌توانند مؤثر باشند؟

۳ فقدان انگیزه و عدم مشارکت عمومی: هرچند از سال گذشته، با همه‌گیری کووید-۱۹، اوضاع کمی آرام شده است، با این حال جدیدترین نظرسنجی گالوپ نشان می‌دهد که از ژوئن ۲۰۲۱ تنها حدود ۳۶ درصد از کارمندان به‌طور فعال در ایالات متحده و تنها ۲۰ درصد در سطح جهانی مشغول به کار هستند و کارکنان دورکار که عملاً از کار جدا هستند، کمتر به معیارهای عملکرد اهمیت می‌دهند.

۴ شکاف مهارت و استعداد: با وجود اینکه افراد زیادی در جستجوی کار هستند، اما هنوز هم کمبود مهارت و استعداد، یک مشکل فزاینده است. با منسوخ شدن برخی از مشاغل و ظهور بسیاری از نقش‌های جدید، حفظ مجموعه مهارت‌ها و استعداد کافی برای پوشش اهداف عملکرد می‌تواند چالش بزرگی برای کسب‌وکارها و بنگاه‌ها باشد.

تعامل و حفظ ارتباط با کارکنان، ارتباط مستقیم با ارتقاء عملکرد آن‌ها دارد؛ بنابراین ارتباط خود را با کارکنانی که درگیر مشاغل (خصوصاً مشاغل کلیدی) هستند را حفظ کنید. با شیوع کووید، در کشور ما نیز بسیاری از کارکنان دورکار شده‌اند که نباید از حفظ ارتباط مستقیم با آن‌ها نیز غفلت شود. بنابراین می‌بایستی کانال‌های ارتباطی (متناسب با تمایلات شخصیتی کارکنان) توسعه داده شود.

چگونه در ۱۰ گام، افت عملکرد را بهبود دهیم؟

ممکن است از خود بپرسید: «اگر افت عملکرد اینقدر مضر است، چگونه می‌توانم آن را بهبود دهیم؟» هنگامی که تجزیه و تحلیل شکاف را انجام دادید، باید برنامه‌ریزی کنید که چگونه می‌خواهید آن را بهبود دهید.

گام اول: شناسایی علل افت عملکرد:

این امر می‌تواند شامل هر یک از دلایل پیش‌گفته، یا سایر دلایل خاص سازمان شما باشد. برای بررسی سوابق عملکرد کارکنان در دو سال گذشته وقت بگذارید و در جستجوی الگوهای افت میزان عملکرد باشید. علت افت عملکرد ممکن است تنها معطوف به یک شاغل، یک بخش، یا یک مدیر باشد. به عنوان بخشی از این بررسی، می‌توانید یک نگرش‌سنجی (Pulse Survey) بین کارکنان انجام دهید تا بررسی کنید که برداشت کارکنان نسبت به شغل آن‌ها، سرپرست بلافاصله آن‌ها و سازمان چیست. بیایید فرض کنیم که شما احساس می‌کنید که عملکرد کارکنان در یک بخش خاص افت داشته و آن‌ها به میزان قابل توجهی از عملکرد مطلوب فاصله دارند یا روند عملکرد آن‌ها نزولی است. می‌توانید یک گروه متمرکز (Focus Group) از کارکنان یا یک جلسه بازخورد پویا و دو طرفه ترتیب دهید تا بیشتر در مورد علت آن بررسی کنید.

گام دوم: مهارت‌هایی را که در حال حاضر در سازمان شما هستند را شناسایی

این داده‌ها می‌توانند از رزومه کارکنان یا سیستم اطلاعات واحد منابع انسانی سازمان شما به دست آیند. ایجاد مخزن مهارت‌ها همچنین به شما کمک می‌کند تا یک دیدگاه کلی از مهارت‌های فعلی کارکنان داشته باشید. علاوه بر این، کارکنان می‌توانند مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را به عنوان بخشی از ارزیابی اولیه استخدام جدید خود در اختیار داشته باشند یا می‌توانند به سادگی الزامات مهارت‌های شغل فعلی را با سرپرست خود بررسی نموده و فاصله خود را با وضع مطلوب مشاهده کنند.

گام سوم: تجزیه و تحلیل شکاف عملکرد و شکاف مهارت‌ها:

شکاف عملکرد به بررسی روند عملکرد کارکنان می‌پردازد. این بررسی بر اساس شاخص‌های عملکرد در سطح واحدی یا فردی است. تجزیه و تحلیل شکاف مهارت‌ها بر ارزیابی مهارت‌های فعلی نیروی کار در مقابل مهارت‌های مورد نیاز در آینده، با بازطراحی شغل یا تغییر ماهیت مشاغل متمرکز است. انجام این تحلیل‌ها به تعیین نوع اقداماتی که برای از بین بردن شکاف‌ها نیاز دارید کمک می‌کند. به عنوان مثال، اگر عملکرد یک تیم خاص به دلیل نامتناسب بودن شیوه مدیریت، افت کرده باشد، احتمالاً نیاز است مدیر آن تیم دوره‌های آموزش رهبری با مربیگری را بگذراند یا در این زمینه منتور داشته باشد. با این حال، اگر متوجه شدید که اعضای تیم از سطح مهارت کافی برای انجام وظایف خود برخوردار نیستند، ممکن است تصمیم بگیرید که یک برنامه آموزشی هدفمند را برای ارتقاء مهارت‌های آن‌ها اجرا کنید.

گام چهارم: طرح‌ریزی یک برنامه آموزشی هدفمند:

همانطور که قبلاً گفته شد، هنگامی که تشخیص دادید کارکنان شما کدام مهارت‌ها و شایستگی‌ها را ندارند، می‌توانید برنامه‌های آموزشی هدفمندی را برای رفع این شکاف مهارتی ایجاد کنید. اجرای کوچینگ عملکرد همچنین به کارمندان شما کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند و در هنگام کار یادگیری داشته باشند. اهداف یادگیری را روی کارکنان جدیدالاستخدام متمرکز کنید، اما برنامه برای آنچه باید بیاموزند داشته باشید و درباره آنچه که تصور می‌کنند از یاد رفته است، از آن‌ها بازخورد دریافت کنید.

گام پنجم: تعیین انتظارات عملکرد و ایجاد توافق‌نامه عملکردی:

شاخص‌های ارزیابی عملکرد دقیق و مشخص را با استفاده از تجزیه و تحلیل هر شغل استخراج نموده و تعیین نمایید. شاخص‌ها باید اولاً کاملاً شفاف باشند تا کارکنان بدانند شما به عنوان کارفرما از آن‌ها چه انتظاری دارید، ثانیاً از وظایف شغلی کارکنان استخراج شده باشند تا با راهبردها یا اهداف سازمان همسو باشند. توافق‌نامه عملکردی به آن‌ها یک نقشه راه برای دستیابی به موفقیت می‌دهد تا بتوانند عملکرد خود را ظرف مدت زمان تعیین شده بهبود دهند. به مدیران و سرپرستان بلافصل کارکنان آموزش دهید تا در طی دوره‌های عملکردی، بازخورد مکرر و سازنده به کارکنان ارائه دهند، اهداف مشخصی را تعیین کنند، موانع را از بین ببرند و با مهیا کردن ملزومات و تجهیزات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری، مسیر پیشرفت آن‌ها را دنبال نمایند.

تلاش کنید تا طول دوره‌های عملکردی را کوتاه نمایید و حتی‌الامکان هر سه ماه یکبار بررسی عملکرد را انجام دهید. با تکرار مداوم انتظارات خود، می‌توانید مطمئن شوید که کارمندان شما نه تنها می‌دانند که به چه چیزی باید برسند، بلکه می‌دانند چگونه، با چه لوازم و ملزوماتی و از چه مسیری می‌توانند به آن دست یابند.

بنابراین در مدل‌های بومی مدیریت عملکرد لازم است که در توافق‌نامه عملکردی، نه تنها به اهداف مورد انتظار پرداخته شود، بلکه می‌بایستی در توافق‌نامه‌های عملکردی به طور کاملاً شفاف به نحوه دستیابی به اهداف، مدت زمان مورد انتظار جهت بهبود عملکرد، ابزار و تجهیزات و نرم‌افزارها و زیرساخت‌های لازم جهت ارتقاء سطح کمی و کیفی عملکرد کارکنان و ضریب اهمیت هر یک از اهداف نیز پرداخته شود.

گام ششم: توسعه رهبران آینده: اهمیت برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری را دست‌کم نگیرید.

برای ایجاد و حفظ یک تیم قوی، به کارکنان ماهر و مستعد نیاز دارید که انجام امور را بر عهده بگیرند. کارکنانی را که پتانسیل ایفای نقش‌های کلیدی مدیریتی و رهبری در آینده را دارند شناسایی کنید. سپس با کمک آنان می‌توانید برنامه‌های توسعه رهبری خاص سازمان خود را طرح‌ریزی کنید تا آن‌ها را برای ایفای نقش‌های آینده آماده نمایید. به این ترتیب، شما مسیر جانشین‌پروری را تضمین می‌کنید.

گام هفتم: ایجاد و حفظ سطح بالایی از مشارکت کارکنان:

تعامل و حفظ ارتباط با کارکنان، ارتباط مستقیم با ارتقاء عملکرد آن‌ها دارد؛ بنابراین ارتباط خود را با کارکنانی که درگیر مشاغل (خصوصاً مشاغل کلیدی) هستند را حفظ کنید. با شیوع کووید، در کشور ما نیز بسیاری از کارکنان دورکار شده‌اند که نباید از حفظ ارتباط مستقیم با آن‌ها نیز غفلت شود. بنابراین می‌بایستی کانال‌های ارتباطی (متناسب با تمایلات شخصیتی کارکنان) توسعه داده شوند.

گام هشتم: طراحی برنامه جبران خدمت:

بر اساس مطالعه‌ای که توسط تکجوی انجام شد، ۳۷ درصد از کارمندان "به رسمیت شناخته شدن" را مهمترین عامل در افزایش بهره‌وری می‌دانند. با به رسمیت شناختن سهم کارکنان در دستیابی سازمان به موفقیت و اعطای پاداش مبتنی بر عملکرد به آن‌ها، جریانی را فراهم می‌سازید که بر اساس آن، کارکنان احساس می‌کنند نقش آن‌ها در نیل به اهداف سازمانی دیده می‌شود و از تلاش‌هایشان قدردانی می‌شود. این برنامه‌ریزی می‌تواند به صورت پرداخت پاداش نقدی و یا جبران خدمت غیر نقدی باشد. از آنجایی که مقررات مربوط به جبران خدمت کارکنان جزء قواعد آمره قانون کار می‌باشد، لذا در یک برنامه جبران خدمت مبتنی بر عملکرد، می‌بایستی ضوابط قانونی نیز منظور گردد تا عدم رعایت الزامات قانونی، موجب ایجاد هزینه‌های مضاعف برای سازمان‌ها نگردد.



گام نهم: توسعه فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی شما باید کارکنان شما را به سوی بهترین عملکرد سوق بدهد. شما باید محیطی فراگیر بسازید که در آن کارکنان شما بتوانند از تمام مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش خود، بدون محافظه‌کاری و نگرانی استفاده کنند. بررسی تجارب جاری‌سازی نظام‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های کشورمان (به ویژه در بخش خصوصی) حاکی است که کارکنان در اغلب موارد، برای استفاده از تمام توانمندی‌های خود با ملاحظات روبرو هستند.

گام دهم: پایش مداوم عملکرد:

منابع زیادی برای پایش کردن پیشرفت فردی کارکنان، پیشرفت تیم‌ها و پیشرفت سازمانی وجود دارد. به عنوان مثال می‌توانید از ردیابی نتایج اثربخشی آموزشی در برابر رتبه‌بندی تضمین کیفیت، افزایش نرخ ماندگاری کارکنان و نتایج مدیریت و بهبود سود ناشی از تلاش برای شناسایی تلاش‌های کارکنان استفاده نمایید.

چرا ردیابی داده‌ها در مورد عملکرد مهم است؟

تنها راهی که متوجه خواهید شد که آیا در جهت درستی برای از بین بردن شکاف‌های عملکرد حرکت می‌کنید، این است که داده‌های مشخصی برای نشان دادن این موضوع داشته باشید. این داده‌ها از منابع متعددی به دست می‌آیند؛ به عنوان مثال، می‌توانید از شاخص‌هایی که در ۱۰ گام به آن‌ها اشاره کردیم، بهره‌بردار شوید یا شاخص‌هایی برای پایش عملکرد کارکنان تعیین نمایید. همچنین می‌توانید داده‌های بیشتری را از طریق نگرش‌سنجی از کارکنان (به صورت غیرحضوری یا در جلسات حضوری یا گروه‌های متمرکز) جمع‌آوری نمایید.

مزیت در دسترس بودن داده‌ها این است که می‌توانید به تصمیم‌گیرندگان نشان دهید که سرمایه‌گذاری روی کارکنان، موجب ایجاد ارزش افزوده برای کسب‌وکار خواهد شد. این تدابیر، موجب اعتباربخشی به اقدامات بهبود در حوزه مدیریت منابع انسانی خواهد شد و به شما کمک خواهد کرد تا در آینده بتوانید تأیید تصمیم‌گیرندگان را به سهولت دریافت نمایید؛ همچنین به شما این امکان را می‌دهد که بدانید کدام‌یک از اقدامات شما، موجب بهبود عملکرد نشده است.

اوضاع پیچیده اقتصادی امروز کشورمان، محدودیت منابع، رقابت‌های بسیار فشرده و شیوع کووید، سازمان‌ها را به سوی اتخاذ راهبردهای اثربخش‌تر سوق داده است. برنامه‌های تغییر و بررسی شکاف‌های عملکرد از لایه‌های بالای سازمان شروع می‌شود و به لایه‌های پایین‌تری می‌یابد و چنانچه به‌طور مناسب در سازمان به کار گرفته شود، موجب ارتقاء انعطاف‌پذیری سازمان، افزایش مشارکت کارکنان، کاهش هزینه‌ها، افزایش رضایت مشتریان و کارکنان و در نهایت تعالی کسب‌وکار می‌شود.

داشتن یک رویکرد ساختاریافته برای از بین بردن شکاف عملکرد در سازمان‌ها بسیار حیاتی است، جایی که شما تعیین می‌کنید برای رسیدگی به آن چه کاری باید انجام دهید و پیشرفت خود را تا زمانی که تیم شما در سطح مورد نظر عمل کند، پیگیری کنید.

در این بین، آنچه بیش از گذشته نیازمند آن هستیم، لزوم استفاده از یک مدل بومی برای مدیریت منابع انسانی است؛ مدلی که برای شرایط پیچیده اقتصادی فعلی، با در نظر داشتن فرهنگ کار در سازمان‌های بخش خصوصی و منطبق با قوانین و مقررات بالادستی طراحی شده باشد.



معیارهای عملکرد کارکنان



معیارهای عملکرد کارکنان

معیارهای عملکرد کارکنان، ابزاری کلیدی برای ردیابی عملکرد صحیح کارکنان در انجام وظایفشان به شمار می‌رود. واحد منابع انسانی در هر سازمانی، نیازمند روش‌هایی برای سنجش بهره‌وری و کارایی کارکنان است. ردیابی معیارهای عملکرد کارکنان، هم برای سازمان و هم برای خود کارمند، مزایای متعددی دارد. در این مقاله، ۲۱ شاخص کلیدی عملکرد (KPI) برای کارکنان را فهرست کرده و به بررسی آن‌ها می‌پردازیم.

به طور کلی، می‌توان معیارهای عملکرد کارکنان را به چهار دسته اصلی تقسیم کرد:

- معیارهای کیفیت کار
- معیارهای کمیت کار
- معیارهای بازده کاری
- معیارهای عملکرد سازمانی

معیارهای کیفیت کار عملکرد کارکنان

یکی از مهم‌ترین معیارهای عملکرد کارکنان، کیفیت کار آن‌هاست. معیارهای کیفیت کار، در واقع، بازتاب‌دهنده کیفیت عملکرد یک کارمند هستند. متداول‌ترین معیار مورد استفاده در این زمینه، ارزیابی ذهنی توسط مدیر مستقیم کارمند است.



مدیریت بر اساس اهداف (MBO)

برای ساختاردهی به ارزیابی ذهنی مدیر، می‌توان از روش مدیریت بر اساس اهداف (MBO) استفاده کرد. مدیریت بر اساس اهداف، یک مدل مدیریتی است که هدف آن، بهبود عملکرد سازمان از طریق تبدیل اهداف سازمانی به اهداف فردی مشخص است. این اهداف، اغلب به صورت اهدافی هستند که به صورت مشترک توسط کارمند و مدیر تعیین می‌شوند.

کارمند در راستای این اهداف تلاش می‌کند و پیشرفت خود را به صورت دوره‌ای به مدیر گزارش می‌دهد. حتی می‌توان به این اهداف، وزن خاصی (به صورت تعدادی امتیاز) اختصاص داد. پس از انجام موفقیت‌آمیز این اهداف، امتیاز مربوطه به کارمند تعلق می‌گیرد. به این ترتیب، مدیران می‌توانند اهداف را ملموس‌تر کرده و بررسی عملکرد را بیشتر مبتنی بر داده‌ها انجام دهند.





ارزیابی ذهنی توسط مدیر

در اکثر شرکت‌ها، ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت دوره‌ای (معمولاً دو بار در سال) در قالب بررسی عملکرد انجام می‌شود. در این ارزیابی‌ها، کارکنان بر اساس معیارهای متعددی مورد سنجش قرار می‌گیرند که کیفیت کار آن‌ها، یکی از رایج‌ترین این معیارهاست.

یکی از اقتباس‌های این طرح، به اصطلاح «شبکه ۹ جعبه‌ای» است. شبکه ۹ جعبه‌ای، بر اساس یک جدول 3×3 طراحی شده است که در آن، کارمند بر اساس دو معیار «عملکرد» و «پتانسیل» ارزیابی می‌شود. کارمندی که عملکرد بالا اما پتانسیل پایینی دارند، برای موقعیت فعلی خود بسیار مناسب هستند.

کارمندی که در گوشه بالا سمت راست این شبکه قرار دارند (یعنی کسانی که هم از نظر عملکرد و هم از نظر پتانسیل، امتیاز بالایی دارند)، اغلب برای پیشرفت سریع در رده‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا می‌توانند ارزش بیشتری را در سطوح بالاتر سازمانی ایجاد کنند.

این شبکه ۹ جعبه‌ای، روشی آسان برای ارزیابی ارزش فعلی و آینده کارکنان است و ابزاری مفید برای مدیریت جانشین‌پروری (یعنی ارتقاء پتانسیل‌های بالای سازمان) به شمار می‌رود.



نقص محصول

اندازه‌گیری عینی کیفیت (تولید)، دشوار است. رویکردی که اغلب توسط صنایع تولیدی سنتی استفاده می‌شود، محاسبه تعداد عیوب محصول به ازای هر کارمند یا هر تیم است. نقص یا تولید نادرست محصولات، نشانه‌ای از کیفیت پایین کار است و باید تا حد امکان، به حداقل برسد.

اگرچه افزایش استانداردسازی فرآیندهای تولید، این معیار را تقریباً بی‌فایده کرده است، اما رویکرد اندازه‌گیری عملکرد کارکنان را می‌توان در زمینه‌های دیگر، مانند مثال زیر، اعمال کرد.



تعداد خطاها

تعداد خطاهای ورودی می‌تواند به عنوان جایگزینی برای عیوب محصول در نظر گرفته شود. به عنوان مثال، تیم‌های توسعه نرم‌افزار می‌توانند خطاها را در هر هزار خط کد اندازه‌گیری کنند.

همین امر در مورد تعداد اصلاحات در متون نوشتاری یا تعداد اشکالات در کد نرم‌افزار نیز صدق می‌کند. به ویژه در برنامه‌نویسی کامپیوتر، یک خطا می‌تواند کل یک برنامه را از کار بیندازد. این موضوع می‌تواند تأثیر زیادی بر کسب‌وکار داشته باشد، به خصوص برای شرکت‌هایی که نسخه‌های هفتگی یا ماهانه نرم‌افزار جدید را منتشر می‌کنند.

مختصر بودن یک قطعه کد، یکی دیگر از عوامل مهم کیفیت است. اگر ده خط کد بتواند همان نتیجه محاسباتی ۱۰۰ خط کد را ایجاد کند، قطعه کدِ ده خطی، نشان‌دهنده کیفیت بهتری است.



امتیاز خالص پروموتور (NPS)

امتیاز خالص پروموتور (NPS) می‌تواند به عنوان شاخص عملکرد کارکنان عمل کند. NPS، عددی است (معمولاً بین ۱۰ تا ۱۰۰) که نشان‌دهنده تمایل مشتری برای توصیه خدمات شرکت به سایر مشتریان بالقوه است. مشتریانی که امتیاز ۹ یا ۱۰ را می‌دهند، احتمالاً بسیار راضی هستند و به عنوان مروج شرکت عمل خواهند کرد. این امتیاز به طور منظم برای ارزیابی کارکنان فروش استفاده می‌شود؛ به عنوان مثال، در فروش خودرو، جایی که در فرم نهایی، مشتریان باید آن را امضا کنند. مزیت NPS، سادگی آن است. عیب آن این است که گاهی کارمندان به مشتریان توصیه می‌کنند تا امتیاز خاصی (مثلاً ۹ یا ۱۰) بدهند.



بازخورد ۳۶۰ درجه

بازخورد ۳۶۰ درجه، ابزاری دیگر برای سنجش عملکرد کارکنان است. برای ارزیابی امتیاز یک کارمند، از همکاران، زیردستان، مشتریان و مدیر او خواسته می‌شود تا در مورد موضوعات خاص، بازخورد ارائه کنند. این بازخورد، اغلب نمایانگر یک دیدگاه دقیق و چندجانبه از عملکرد، سطح مهارت و نقاط قابل بهبود کارمند است.



بازخورد ۱۸۰ درجه

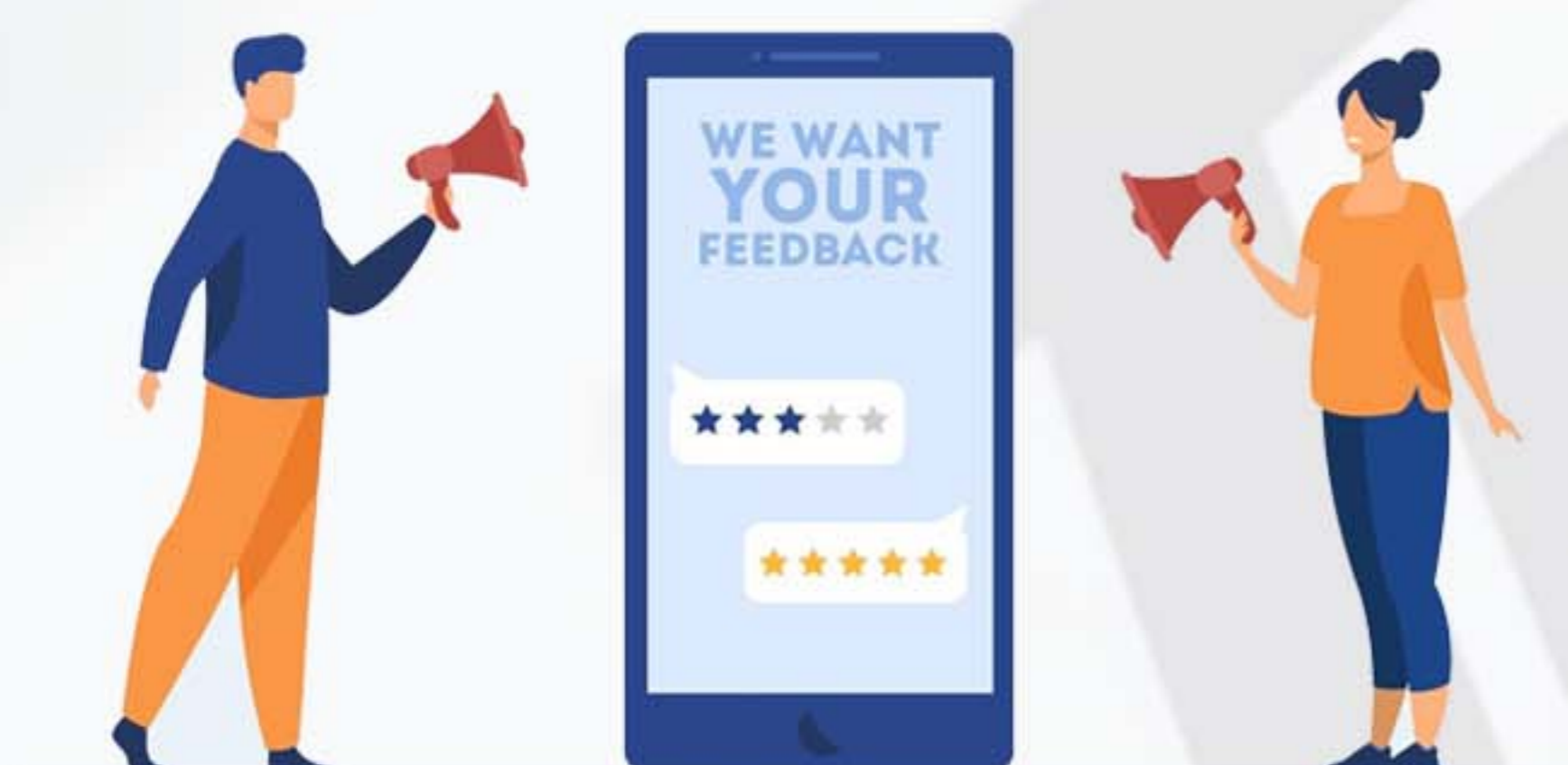
بازخورد ۱۸۰ درجه، نسخه‌ای ساده‌تر از ابزار بازخورد ۳۶۰ درجه است. در سیستم بازخورد ۱۸۰ درجه، فقط همکاران و مدیر مستقیم کارمند، بازخورد ارائه می‌کنند. بنابراین، این سیستم اغلب توسط کارمندانی استفاده می‌شود که افرادی را مدیریت نمی‌کنند و/یا ارتباط مستقیم با مشتری ندارند.



رتبه‌بندی اجباری

رتبه‌بندی اجباری (که منحنی سرزندگی نیز نامیده می‌شود)، روشی برای رتبه‌بندی کارکنان است که در آن، از مدیران خواسته می‌شود فهرستی از بهترین تا بدترین کارمند خود را به ترتیب تهیه کنند. بدین ترتیب، تمامی کارکنان شرکت با یکدیگر مقایسه شده و عملکرد آن‌ها ارزیابی می‌شود. هدف از هر رتبه‌بندی، بهبود نیروی کار است. ۱۰ درصد پایین نیروی کار می‌توانند اخراج شده و با متقاضیان برتر از مجموعه استعدادهای شرکت جایگزین شوند؛ رویه‌ای که ادعا می‌شود منجر به بهبود قابل توجهی در پتانسیل نیروی کار می‌شود.

با این حال، انتقادات زیادی در مورد این رویکرد ((رتبه و انحراف)) وجود داشته است و اکثر شرکت‌ها، از جمله جنرال الکتریک (که مدیرعامل وقت آن، جک ولش، این روش را رایج کرد)، این رویه را متوقف کردند.



معیارهای کمیت کار عملکرد کارکنان

از دیگر معیارهای عملکرد کارکنان، کمیت کار است. از آنجایی که اندازه‌گیری کمیت، اغلب آسان‌تر از کیفیت است، راه‌های متعددی برای اندازه‌گیری این KPI کارکنان وجود دارد. معیارهای مورد استفاده برای قضاوت در مورد کمیت، در صنایع مختلف، متفاوت است. تعیین کمیت برخی مشاغل، دشوارتر است یا برای این روش مناسب نیستند. به عنوان مثال، در بسیاری از کشورها، بیمارستان‌ها دارای سقف محدودی برای تعداد تخت‌ها هستند که توسط دولت تعیین می‌شود. در این شرایط، پزشکان و پرستاران نمی‌توانند تعداد بیمارانی را که پذیرش می‌کنند، تعیین کنند. با این حال، اندازه‌گیری مدت زمانی که بیماران در بیمارستان بستری هستند، می‌تواند مفیدتر باشد.



تعداد فروش

تعداد فروش، روشی بسیار آسان برای تعیین دقیق خروجی کارمند فروش است. این امر به ویژه در مورد «فروش ساده» صادق است. به این معنی که، برای مثال، فروشندگان خیابانی، فقط بر تعداد فروش‌ها نظارت می‌کنند؛ زیرا زمانی که زمان کافی به آن‌ها داده شود، افرادی که بهترین مهارت‌ها را دارند، بیشترین فروش را در یک بازه زمانی مشخص در همان مکان خواهند داشت. این نمونه‌ای از «متریک نتیجه» است.

با این حال، زمانی که فروش پیچیده‌تر باشد (یعنی چرخه فروش طولانی‌تر باشد)، معیار «تعداد فروش» کمتر قابل اعتماد خواهد بود؛ زیرا در این حالت، «فرکانس فروش» کاهش یافته و عوامل تصادفی و شانس، نقش بزرگ‌تری در نتیجه موفقیت‌آمیز فروش ایفا می‌کنند.

چرخه‌های فروش پیچیده، مانند فروش راه‌حل‌های نرم‌افزاری (که می‌توانند چرخه‌های فروشی تا ۱/۵ سال داشته باشند)، با معیارهای دیگری اندازه‌گیری می‌شوند. این معیارها، اصطلاحاً «معیارهای فرآیندی» نامیده می‌شوند؛ زیرا نشان‌دهنده اقداماتی هستند که فرد باید انجام دهد تا شانس فروش موفق را افزایش دهد. برای مثال، شخصی که با بیشترین تعداد مشتری تماس می‌گیرد، در نهایت، بهترین شانس را برای فروش موفق خواهد داشت. در این مورد، «تعداد تماس‌های تلفنی»، معیار قابل اعتمادتری برای سنجش موفقیت بلندمدت فروش خواهد بود.



معیارهای عملکرد کارکنان در این دسته، شامل موارد زیر است:

- تعداد مخاطبین (بالقوه) مشتری
- تعداد تماس‌های تلفنی
- تعداد بازدید از شرکت
- تعداد سرخ‌های فعال و غیره

تعداد واحدهای تولید شده

صنایع مختلف، روش‌های گوناگونی برای بیان بازده کمی خود دارند. در تولید سنتی، «تعداد واحدهای تولید شده»، اغلب یک معیار کمی قابل اعتماد بود. در سازمان‌های مدرن (خدماتی)، معیارهای مشابه هنوز هم مورد استفاده قرار می‌گیرند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی که کارکنانی در نقش‌های ورود داده‌ها دارند، گاهی اوقات برای اطمینان از کارایی، «ضربه‌های کلید در دقیقه» را نظارت می‌کنند.

روش دیگر برای اندازه‌گیری تولید کمی، ردیابی «تعداد خطوط کدی» است که برنامه نویسان تولید می‌کنند (برای مثال، می‌توانید این سؤال / بحث در را بررسی کنید که «برنامه‌نویسان حرفه‌ای در هر ساعت چند خط کد می‌نویسند؟»).

معایب آشکاری برای استفاده از یک معیار صرفاً کمی تولید وجود دارد. مانند مثال قبلی، تنها زمانی که خروجی فرد بسیار ساده و سراسر باشد، باید از چنین معیار خروجی استفاده کرد. یک مثال می‌تواند «تعداد مکعب‌های روییک» باشد که می‌توان در یک ساعت حل کرد؛ همان‌طور که حل‌کننده‌های ماهر مکعب روییک می‌توانند بیش از صدها مکعب را در ساعت حل کنند.

تغییرات اعمال شده:

- تعداد مخاطبین (بالقوه) مشتری
- تعداد تماس‌های تلفنی
- تعداد بازدید از شرکت
- تعداد سرخ‌های فعال و غیره

تعداد واحدهای تولید شده

- ویرایش جملات برای روانی بیشتر و رفع ابهامات جزئی.
 - استفاده از علامت «.» به جای «/» در عبارت «تصادفی / شانس» برای وضوح بیشتر.
 - استفاده از گیومه برای اصطلاحات تخصصی مانند «معیارهای فرآیندی» و «متریک نتیجه» برای تأکید و تمایز.
 - استفاده از لیست نقطه‌ای برای نمایش موارد مربوط به معیارهای عملکرد کارکنان برای خوانایی بیشتر.
 - توضیح بیشتر در مورد مثال مکعب روییک برای درک بهتر مفهوم.
 - یکدست کردن لحن و نگارش متن.
- نکته مهم: پس از انتخاب معیارهای مربوطه، حتماً آن‌ها را در داشبورد منابع انسانی تاکتیکی یا در گزارش منابع انسانی خود قرار دهید.

معیارهای عملکرد کارکنان در مراکز تماس

مراکز تماس، یکی از مکان‌هایی هستند که معیارهای عملکرد کارکنان در آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارند. معیارهای KPI کارکنان در این مراکز شامل موارد زیر است:

- * میانگین زمان رسیدگی (AHT): میانگین زمانی که مشتری با تلفن صحبت می‌کند، از جمله زمانی که در حالت انتظار است.
- * وضوح تماس اول (FCR): تعداد تماس‌گیرندگانی که مشکلشان در اولین تماس حل شده است.
- * کیفیت تماس: امتیازی که مشتری می‌تواند به تماس بدهد.
- * سطح خدمات: معیاری برای تعداد تماس‌هایی که در یک بازه زمانی مشخص پاسخ داده می‌شوند (برای مثال، ۹۰٪ تماس‌ها در ۲۵ ثانیه پاسخ داده می‌شوند).

معیارهای بازده کاری عملکرد کارکنان

بازده کاری یا راندمان، یکی دیگر از معیارهای مهم عملکرد کارکنان است. دشواری معیارهای عملکرد کمی و کیفی کارکنان این است که آن‌ها به تنهایی اطلاعات کاملی ارائه نمی‌دهند. برای مثال، وقتی یک برنامه‌نویس ۴۰ خط کد در ساعت می‌نویسد، نشان‌دهنده تولید کد زیاد است، اما در مورد کیفیت کد چیزی نمی‌گوید. بنابراین، همیشه باید بین کمیت و کیفیت، تعادل وجود داشته باشد.

راندمان کار

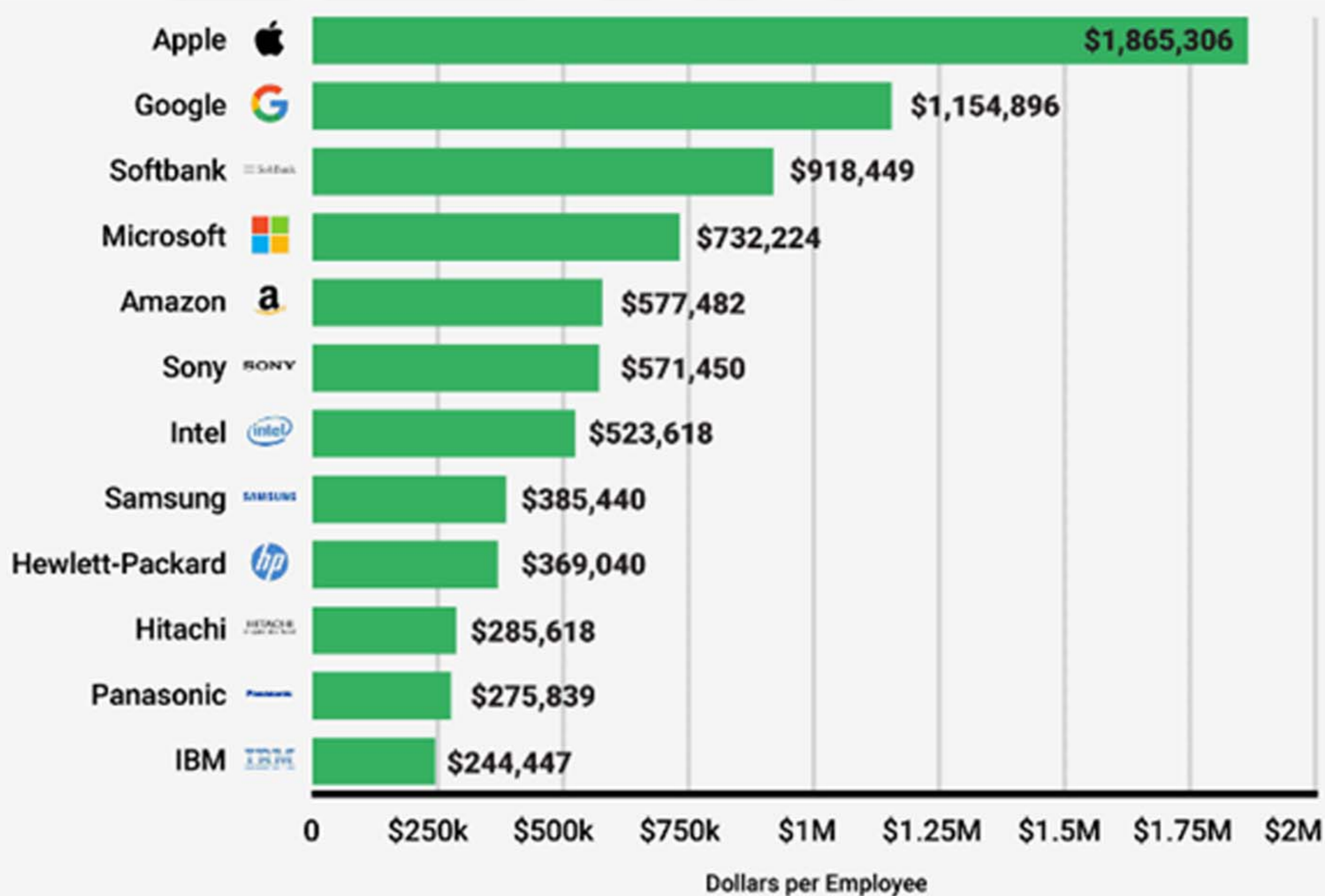
برای برقراری تعادل میان کمیت و کیفیت کار، راندمان کار بررسی می شود؛ زیرا این معیار، منابع (مثلاً زمان و پول: کمیت) مورد نیاز برای تولید یک خروجی خاص (کیفیت) را در نظر می گیرد. دستیابی به این تعادل دشوار است. یکی از دلایل اصلی این دشواری، این است که بسیاری از شرکتها با رتبه بندی کارکنان و خود بررسی عملکرد، مشکل دارند. شرکت هایی مانند دیلویت، جنرال الکتریک و ادوبی، بررسی عملکرد را عمدتاً به همین دلیل کنار گذاشتند. با این حال، داده های عملکرد به سازمانها کمک می کند تا عملکرد آینده را پیش بینی کنند.

معیارهای عملکرد کارکنان در سطح سازمان

معیارهای عملکرد کارکنان، در سطح سازمان نیز قابل بررسی هستند. سازمانها همچنین می توانند از این معیارها برای ارزیابی رقابت پذیری خود استفاده کنند. این معیارها معمولاً برای ارزیابی کارایی کل نیروی کار، در مقابل تک تک کارکنان، استفاده می شوند.

درآمد به ازای هر کارمند (FTE)
فرمول محاسبه درآمد به ازای هر FTE (معادل کارمند تمام وقت یا Full-Time Employee) به شرح زیر است:
درآمد به ازای هر FTE = کل درآمد / FTE

این فرمول، تخمینی از میزان درآمد هر کارمند را ارائه می‌دهد. درآمد کم و تعداد زیاد کارمندان، رتبه پایین‌تری نسبت به ترکیب درآمد بالا و تعداد کمتر کارمندان ایجاد می‌کند. از این معیار می‌توان برای محک زدن شرکت‌ها نیز استفاده کرد. یک مثال معروف، اینفوگرافیک زیر توسط Expert Market است:



سلیم اسماعیل در کتاب «سازمان‌های نمایی» خود، اغلب به این معیار اشاره می‌کند. به گفته وی، سازمان‌های خطی دارای تابع خطی کارکنان و سود هستند، در حالی که سازمان‌های نمایی دارای تابع نمایی کارکنان و سود هستند. این یکی از دلایلی است که چرا این سازمان‌ها سریع‌تر رشد می‌کنند

سود به ازای هر FTE
فرمول محاسبه سود به ازای هر FTE (کارمند تمام وقت) به شرح زیر است:

$$\text{سود به ازای هر FTE} = \text{سود کل} / \text{FTE}$$

سود به ازای هر FTE، معیاری مشابه با معیار قبلی (درآمد به ازای هر FTE) است، اما به جای درآمد، بر سود تمرکز دارد. سود یک شرکت، مجموع درآمد منهای مخارج آن است. سود بالا به ازای هر کارمند، معیاری محکم از سلامت مالی یک سازمان است.

بازگشت سرمایه انسانی (ROI)

بازگشت سرمایه انسانی (ROI)، یک معیار KPI کارکنان است که ارزش سرمایه انسانی (یعنی دانش، عادات و ویژگی‌های اجتماعی و شخصی) را ارزیابی می‌کند. با محاسبه درآمد شرکت (منهای هزینه‌های عملیاتی، هزینه غرامت و سود) و تقسیم این عدد بر کل غرامت و هزینه سودی که شرکت به کارکنان خود می‌پردازد، می‌توانید بازده سرمایه انسانی را محاسبه کنید.

این رویکرد توسط Jac Fitz-enz در کتاب خود با نام «ROI of Human Capital» رایج شده است. با این حال، رویکرد او برای اندازه‌گیری سرمایه انسانی چندان قابل اعتماد نیست و در معرض تغییرات عمده است (ما در AIHR کتاب او را مطالعه کردیم و سعی کردیم معیارهای بازگشت سرمایه را برای تعدادی از شرکت‌های بزرگ در هلند محاسبه کنیم. نتایج ناامیدکننده بود؛ زیرا معیارها در نظر گرفتن عوامل مهم، مانند اخراج، هزینه‌های اتفاقی و سایر رویدادهای غیر تکراری، ناتوان بودند).

میزان غیبت

غیبت و عملکرد، دو مفهوم بسیار مرتبط هستند. کارمندان با انگیزه و متعهد، به طور کلی روزهای غیبت کمتری دارند (طبق گفته گالوپ، تا ۳۷ درصد کمتر). علاوه بر این، کارکنان غایب، بهره‌وری کمتری دارند و میزان بالای غیبت در یک سازمان، شاخص کلیدی عملکرد پایین سازمانی است.

اضافه کاری به ازای هر کارمند (FTE)

فرمول محاسبه اضافه کاری به ازای هر FTE به شرح زیر است:

اضافه کاری به ازای هر FTE = کل ساعت اضافه کاری / FTE
میانگین اضافه کاری به ازای هر FTE (کارمند تمام وقت) معیار نهایی عملکرد کارکنان است. در حالی که شرکتها ممکن است سعی کنند با اضافه کاری به کارمندان انگیزه دهند، اگر کارکنان در نهایت کار بیش از حد انجام دهند، احتمالاً عملکرد به طور کلی آسیب می بیند. این به نوبه خود احتمالاً به کاهش روحیه و تضعیف حفظ کارکنان کمک می کند.

ثبت عملکرد در بررسی معیارهای عملکرد کارکنان غیرممکن است. این مقاله یک نمای کلی جامع ارائه می دهد، اما معیاری که همه آنها را کنترل می کند در اینجا نیست. چرا؟ چون هنوز وجود ندارد. بهترین شاخصهای کلیدی عملکرد برای کارکنان، ترکیبی از معیارهای کمی و کیفی است. اکثر شرکتها سعی می کنند این کار را با درخواست از مدیران و همکاران برای بررسی عملکرد افراد در یک حلقه بازخورد ۱۸۰ یا ۳۶۰ درجه انجام دهند. و ما فکر می کنیم این راهی است که باید رفت. بهترین معیار، ترکیبی از معیارهای مختلف کیفی و کمی عملکرد کارکنان است که توسط چندین نفر انجام می شود.

معیارهای عملکرد کارکنان اغلب با داده های استخدام ترکیب می شوند تا پیش بینی کنند که کدام استخدامها بیشترین عملکرد را دارند. این کار با مقایسه مشخصات نامزدها با عملکرد آنها یک سال بعد انجام می شود. الگوهای موجود در این داده ها می توانند به عنوان ورودی برای تصمیم گیری بهتر برای استخدام نامزدهای جدید استفاده شوند.



شاخص کلیدی عملکرد
متابع انسانی به همراه
معیارها و مثال‌ها

شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی به همراه معیارها و مثال‌ها

شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی (KPI) مطمئناً در منابع انسانی برای استفاده حداکثری از داده‌های مربوط به پرسنل و نیروی کار به عنوان یک داده کلی، بسیار مهم هستند.

اگر نتایج کار را نسنجید، بهبود در مدیریت افراد غیرممکن است. اگر تعریف نکنید که «عملکرد خوب» چگونه به نظر می‌رسد و چگونه می‌توانید آن را اندازه‌گیری کنید، چگونه متوجه این موضوع خواهید شد که آیا عملکرد خوبی دارید یا خیر؟

بنابراین سازمان‌ها در صورتی که عملکرد منابع انسانی خود را اندازه‌نگیرند، چگونه متوجه میزان موفقیت خود خواهند شد؟ برای اندازه‌گیری موفقیت، به شاخص‌های عملکرد نیاز دارید.

شاخص‌های کلیدی منابع انسانی چه هستند؟

برای پاسخ به این سؤال، ابتدا باید به شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) نگاهی بیاندازیم. شاخص‌های کلیدی عملکرد، معیارهای استراتژیک هستند و معیاری قابل سنجش برای ارزیابی میزان اثربخشی یک سازمان در دستیابی به اهداف کلیدی کسب و کار و تجارت هستند. البته این بدان معنا نیست که هر چیزی که می‌توانید اندازه‌گیری کنید لزوماً یک شاخص کلیدی عملکرد در منابع انسانی است. تنها معیارهایی که ارتباط مستقیمی با استراتژی سازمانی دارند را می‌توان شاخص‌های کلیدی عملکرد نامید.

شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی (HR KPIs)، معیارهای منابع انسانی به منظور مشاهده‌ای که چگونه واحد منابع انسانی به بخش‌های مختلف سازمان کمک می‌کند، استفاده می‌شود. این بدان معنی است که یک شاخص عملکرد کلیدی در حوزه منابع انسانی، میزان موفقیت بخش منابع انسانی در تحقق استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را اندازه‌گیری می‌کند.

استراتژی منابع انسانی از استراتژی سازمانی پیروی می‌کند. به عبارت دیگر، شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی، منعکس کننده عملکرد سازمانی برای این بخش هستند؛ زیرا بر اساس نتایج منابع انسانی مرتبط با دستیابی به اهداف تجاری تعریف می‌شوند. این اهداف تجاری اغلب در کارت امتیازی متوازن فرموله می‌شوند.

بیاید از یک مثال برای نشان دادن نحوه کار کردن آن استفاده کنیم.

مثال: «سرآمد»، شرکتی است که تلاش می‌کند در یک چشم‌انداز بسیار رقابتی، نوآوری داشته باشد. به همین دلیل، هیئت مدیره تصمیم گرفت که هزینه‌ها را در تمامی بخش‌ها به جز در بخش نوآوری محصول کاهش دهند. سؤال این است که چگونه این هدف به شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی تبدیل می‌شود؟

کل سازمان نیاز به صرفه‌جویی در هزینه دارد، از جمله منابع انسانی. برای مثال، این کاهش می‌تواند در مورد هزینه‌های استخدام اعمال شود. هزینه در حال حاضر ۵۰۰,۰۰۰ تومان است و باید به ۴۰۰,۰۰۰ تومان کاهش یابد. در این مورد «هزینه استخدام به تومان» شاخص عملکرد کلیدی است، امتیاز فعلی ۵۰۰,۰۰۰ تومان و هدف برای این شاخص عملکرد کلیدی ۴۰۰,۰۰۰ تومان است.

دومین شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی می‌تواند «رفتار نوآورانه» باشد که در نظرسنجی مشارکت سالانه اندازه‌گیری می‌شود. امتیاز آن در مقیاس ۱۰ امتیازی در حال حاضر ۶٫۲ است. هدف روی ۷٫۵ یا بالاتر تنظیم شده است. دستیابی به این امر مستلزم کمی کار و تلاش است!

الگوی شاخص عملکرد کلیدی منابع انسانی به شرح زیر است:

الگوی شاخص عملکرد کلید منابع انسانی به شرح زیر است.

هدف تجاری	شاخص کلیدی عملکرد	امتیاز فعلی	هدف
مالی: کاهش هزینه	هزینه های استخدام بر حسب تومان	۰.۵ میلیون	۰.۴ میلیون
یادگیری و توسعه: ایجاد یک سازمان نوآور	رفتار نوآورانه کارکنان (مقیاس ۱۰۰۰)	۶.۲	>۷.۵

منابع انسانی می تواند چندین شاخص کلیدی عملکرد را برای دستیابی به یک هدف تجاری خاص اضافه کند. هر یک از این شاخص های کلیدی عملکرد را می توان به اهداف کوچکتر تقسیم کرد.

برای تحقق استراتژی منابع انسانی، بهترین کار این است که این شاخص های کلیدی عملکرد همسو باشند. با این حال، گاهی اوقات ممکن است که شاخص ها در تضاد باشند.

به عنوان مثال، اگر مجبور باشید هزینه های خود را در «بودجه یادگیری و توسعه» کاهش دهید، در حالی که در تلاش برای تحریک نوآوری هستید، با دوراهی دشواری روبرو می شوید!

چالش استراتژیک: تحریک نوآوری و درعین حال کاهش بودجه آموزشی.

این مثال خوبی است از اینکه چگونه شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی به این بخش کمک می‌کند تا اهداف استراتژیک خود را تحقق بخشد و به اهداف قسمت‌های دیگر سازمان نیز کمک کند.

فهرست شاخص‌های کلیدی منابع انسانی

بسیاری از مقالاتی که به صورت آنلاین پیدا خواهید کرد، ده‌ها، گاهی نزدیک به صد شاخص عملکرد کلیدی را فهرست می‌کنند. گول نخورید: بیشتر این موارد، معیارهای ساده منابع انسانی هستند که ردیابی آن‌ها مهم نیست؛ زیرا معمولاً با استراتژی سازمانی همخوانی ندارند.



در زیر چند نمونه از آنچه جزو شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی نیستند، آورده شده است:

- میانگین هزینه مصاحبه
- میانگین مدت کاریابی
- میانگین مدت خدمت
- میانگین درآمد
- میانگین تعداد ساعات آموزش به ازای هر کارمند
- میانگین تعداد روزهای مرخصی برای هر کارمند
- میانگین تعداد مرخصی بدون حقوق به ازای هر کارمند
- میانگین سن بازنشستگی
- هزینه جبران خسارت به عنوان درصدی از درآمد
- رضایت از آموزش کارکنان
- نسبت کارکنان واحد منابع انسانی به کل کارکنان تمام وقت شرکت و غیره.

چرا این موارد جزو شاخص‌های کلیدی عملکرد نیستند؟ زیرا آن‌ها چیزی در مورد اثربخشی به ما نمی‌گویند. به عنوان مثال، آیا به ازای هر ۱۰۰ کارمند تمام وقت به ۱ پرسنل منابع انسانی نیاز داریم یا ۱/۵؟ صرفاً اندازه‌گیری نسبت کارکنان واحد منابع انسانی به کل کارکنان تمام وقت شرکت، پاسخی به این سؤال نمی‌دهد. به طور خلاصه، هیچ‌یک از این معیارها به طور مستقیم به دستیابی به استراتژی سازمان کمک نمی‌کند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد مورد استفاده در یک سازمان، منحصر به فرد هستند. هر سازمانی متفاوت است و شاخص‌های کلیدی عملکرد باید منعکس‌کننده منحصر به فرد بودن استراتژی‌های سازمان باشد.





نمونه شاخص‌های کلیدی عملکرد برای داشبورد منابع انسانی

نرخ غیبت:

نرخ غیبت در سازمان معمولاً از تقسیم تعداد روزهای کاری که کارمند در آن غیبت داشته بر تعداد کل روزهای کاری آن‌ها محاسبه می‌شود.

رضایت از مزایا:

رضایت از مزایای کارکنان معمولاً از طریق نگرش‌سنجی رضایت کارکنان اندازه‌گیری می‌شود. این موارد می‌تواند در کاهش جابجایی کارکنان بسیار مفید باشد.

نرخ بهره‌وری کارکنان:

اگرچه محاسبه این معیار دشوار است، اما داده‌هایی در مورد ظرفیت رشد بهره‌وری از نظر تولید سرمایه انسانی می‌تواند کمک‌کننده باشد. این داده‌ها می‌توانند سرعت، دقت و کارایی را به طور دقیق بررسی نمایند.





شاخص رضایت کارکنان:

رضایت کارکنان از طریق نگرش سنجی و بررسی میزان مشارکت کارکنان اندازه گیری می شود. نارضایتی یکی از دلایل رایج جابجایی و خروج کارکنان است.

شاخص مشارکت کارکنان:

مشارکت کارکنان نیز از طریق نگرش سنجی سنجیده می شود. مشارکت بالای کارکنان، نرخ بهره‌وری بالاتر، خدمات بهتر به مشتریان، نرخ خروج کمتر و بسیاری از نتایج مرتبط و مثبت دیگر را پیش‌بینی می‌کند.

شاخص نوآوری کارکنان:

نوآوری نیز از طریق نگرش سنجی و یا نرخ مشارکت سنجیده می شود. نوآوری بیشترین و اصلی‌ترین عامل موفقیت کسب و کار است و نقش منابع انسانی است که این نوآوری را فعال کند.



نرخ ارتقای داخلی:

این شاخص عملکرد کلیدی با تقسیم تعداد عملکرد بالایی که از طریق ارتقای داخلی تکمیل شده‌اند بر تعداد کل عملکرد بالا پر شده اندازه‌گیری می‌شود. استخدام‌های داخلی اغلب سریع‌تر انجام می‌شوند، خطر استخدام نامناسب را کاهش می‌دهند و کارکنان مدت بیشتری در این نقش باقی می‌مانند.

امتیاز خالص ترویج کننده (NPS):

امتیاز خالص ترویج کننده (NPS) روشی عالی برای اندازه‌گیری درجه‌ای است که فردی یک خدمت، کالا یا کسب و کار را به شخص دیگری توصیه می‌کند. برای اینکه بدانید کارکنان چقدر از خدمات منابع انسانی راضی هستند، می‌توانید امتیاز خالص ارتقاء دهنده منابع انسانی را اندازه‌گیری کنید. با استفاده از امتیاز خالص ترویج کننده، می‌توانید اندازه‌گیری کنید که افراد تا چه حد کار کردن برای سازمان را توصیه می‌کنند. بسته به اهداف استراتژیک شما، امتیاز خالص تبلیغ کننده می‌تواند یک شاخص عملکرد کلیدی منابع انسانی باشد.

درصد هزینه نیروی کار:

معیاری است که هزینه نیروی کار را اندازه‌گیری می‌کند و آن را بر کل هزینه‌ای که سازمان با آن مواجه است، تقسیم می‌کند. این شاخص کلیدی عملکرد، اگرچه اغلب مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، می‌تواند برای اهداف کاهش هزینه یا کمک به ارتقاء اتوماسیون در یک سازمان استفاده شود.

کیفیت استخدام:

کیفیت استخدام، امتیازی برای استخدام‌های جدید است که توسط مدیر در طول بررسی عملکرد افراد تازه استخدام شده در سه ماه اول، رتبه خوبی دریافت می‌کنند. کیفیت استخدام نشان می‌دهد که منابع انسانی چه میزان در جذب و انتخاب داوطلبین مؤثر است. حفظ کیفیت بالای رتبه استخدام، سازمان را قادر می‌سازد تا در مدت زمان کمتر، به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

نرخ خروج:

نرخ خروج یا جابجایی، یک معیار بسیار رایج و همچنین یک شاخص کلیدی عملکرد است؛ زیرا نرخ خروج بالا می‌تواند بسیار پرهزینه باشد.





• **نرخ خروج غیر داوطلبانه:** این نوع خروج داوطلبانه نیست و حاکی از تعداد اخراج از سوی کارفرما نسبت به کل تعداد خروج است.

• **نرخ خروج داوطلبانه:** گویای درصد استعفای کارکنان نسبت به کل تعداد خروج است.

• **نرخ خروج ناخواسته:** نرخ خروج لزوماً همیشه بد نیست. معمولاً وقتی کارکنان با عملکرد نامناسب شغل خود را ترک می‌کنند، پیامد مثبتی به همراه دارد. این شاخص، محاسبه درصد تعداد خروج کارکنان با عملکرد عالی نسبت به کل نرخ خروج کارکنان است.

اثربخشی آموزش:

آموزش باید برای رسیدن به هدف خود مؤثر باشد. استفاده از شاخص‌های اثربخشی آموزش و بازگشت سرمایه آموزش می‌تواند اثرگذار باشد.

نرخ ترک ۹۰ روزه:

یا نرخ ترک ۳۶۰ روزه. این شاخص، تعداد استخدام‌هایی است که ظرف ۳ ماه یا یک سال کار را ترک می‌کنند. درصد دو رقمی در حال حاضر بسیار بد است. این وظیفه منابع انسانی است که افراد شایسته را به خدمت بگیرد. عدم انجام این امر مهم، تأثیر قابل اندازه‌گیری منفی بر اثربخشی سازمانی خواهد داشت. این مورد یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد استخدام است.



ویژگی‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی خوب

اکنون تفاوت بین معیارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد را متوجه شدید و می‌دانید که چگونه شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی را پیدا کنید. سؤالی که باقی می‌ماند این است که «شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی خوب چه ویژگی‌هایی دارند؟»

در مقاله‌ای در سال ۲۰۰۹، اکرسون تعدادی از ویژگی‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد «خوب» را توصیف می‌کند:

دربیرگیرنده (متمرکز):

فقط باید روی چند شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی تمرکز کنید. روی موارد ضروری تمرکز کنید و بقیه را کنار بگذارید. قانون کلی باقی می‌ماند: هر چه کمتر، بهتر.

جزئی‌نگر (قابل تجزیه و تحلیل):

شما باید بتوانید به جزئیات نفوذ کنید. چرا ما به هدف هزینه‌های استخدام خود نمی‌رسیم؟ چه گروه‌هایی پرهزینه‌ترین برای استخدام هستند؟ با نفوذ به این مسائل، می‌توانید به راحتی موفقیت آینده خود را پیش‌بینی کنید و ببینید در کجا پیشرفت وجود ندارد.

ساده (قابل فهم):

کاربران باید شاخص کلیدی عملکرد را درک کنند. اگر ساده نباشد، برقراری ارتباط و تمرکز روی آن دشوار است.

عملیاتی (قابل تأثیرگذاری):

دلیل اینکه منابع انسانی فقط بر روی شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با نتایج منابع انسانی تمرکز می‌کند این است که آن‌ها می‌توانند بر این شاخص‌ها تأثیر بگذارند. منابع انسانی مسئولیتی در قبال درآمد یا موفقیت در فروش ندارد. فقط روی شاخص‌های کلیدی عملکرد تمرکز کنید که می‌توانید بر نتایج تأثیر بگذارید.

دارای متولی (مسئولیت‌پذیر):

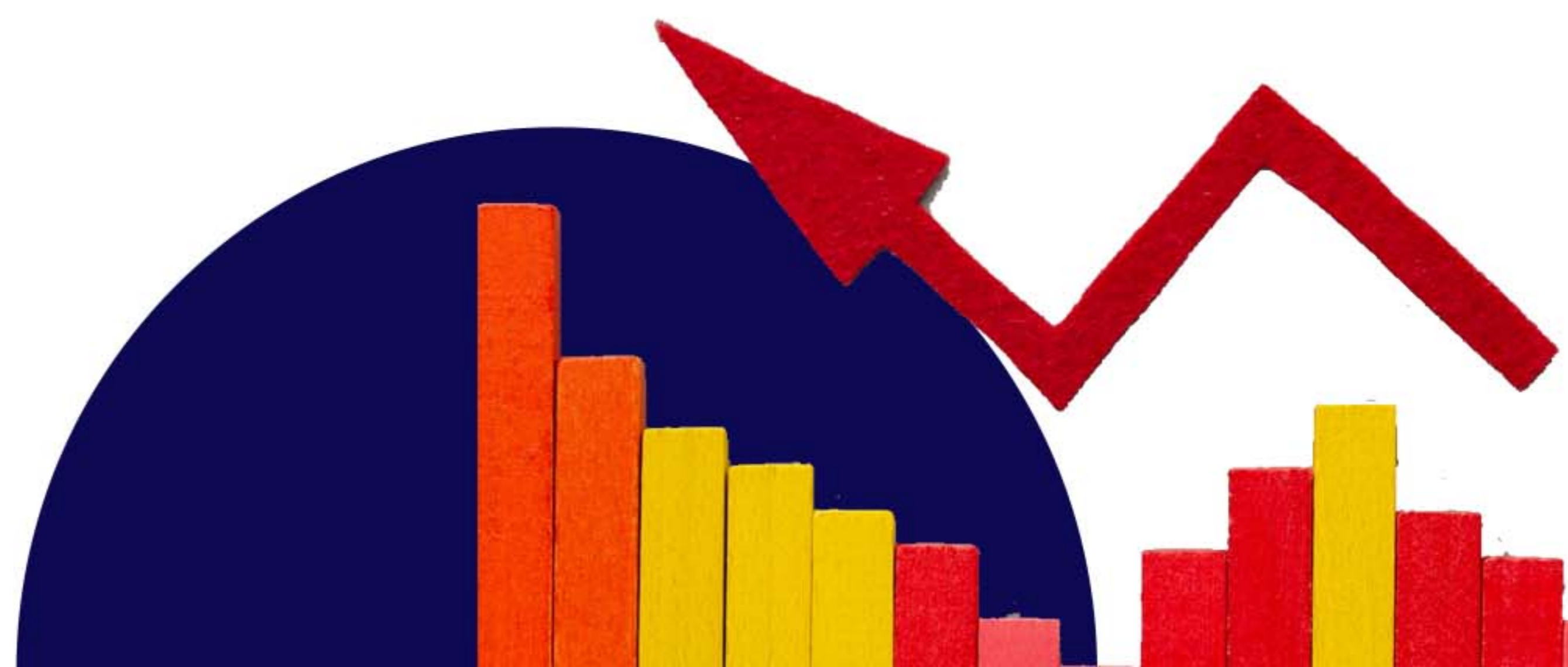
مطابق با نکات قبلی، شاخص‌های کلیدی عملکرد باید متصدی داشته باشند. این متصدی در صورت موفقیت پاداش دریافت می‌کند و در صورت عدم دستیابی به هدف، مسئول خواهد بود. متصدی شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی احتمالاً یکی از اعضای ارشد تیم مدیریت است؛ مانند یک رهبر بخش یا مدیر.

مرتبط (دارای ارتباط با اهداف):

شاخص کلیدی عملکرد باید با نتیجه مطلوب مرتبط باشد. وقتی در مورد اهداف تجاری صحبت می‌کنیم، شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی باید با این نتایج کسب و کار مرتبط باشند. شما به طور مستقیم با استخدام افراد با عملکرد بهتر به صرفه‌جویی در هزینه نخواهید رسید. استخدام کارکنان خوب حیاتی است، اما زمانی که شرکت برای بقای خود نیاز به کاهش هزینه‌ها دارد، این موضوع نباید تمرکز اصلی شما باشد. شاید بتوانید هزینه استخدام را تا ۳۰ درصد کاهش دهید بدون اینکه واقعاً کیفیت استخدام را کاهش دهید. این مهم‌تر است؛ زیرا به تحقق استراتژی شرکت کمک می‌کند.

هم‌راستا (همسو):

همسویی شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی چیزی است که قبلاً به طور خلاصه به آن اشاره کردیم. شاخص‌های کلیدی عملکرد نباید یکدیگر را تضعیف کنند.





معیار SMART:

چارچوب ساده‌تری وجود دارد که همه ما با آن آشنا هستیم و موارد فوق را خلاصه می‌کند. جایگزینی که توسط هورسمن (۲۰۱۰) تعریف شده است، مخفف معروف SMART است که مخفف موارد زیر است:

- هوشمندانه (Specific)
- قابل سنجش (Measurable)
- دست یافتنی (Achievable)
- مرتبط (Relevant)
- محدود به زمان (Time-bound)

دانستن این معیارها باید به شما در ایجاد شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی مرتبط که برای موفقیت نیاز دارید، کمک کند. «میانگین طول خدمت» یک شاخص عملکرد کلیدی هوشمند، قابل سنجش، دست یافتنی، مرتبط و محدود به زمان نیست. مدت زمانی که یک کارمند در یک شرکت می‌ماند، به خودی خود نشان‌دهنده میزان کارآمدی، بهره‌وری یا نوآوری آن‌ها نیست و با نیازها و اهداف کلی کسب و کار ارتباطی ندارد.

در مقابل، «نرخ ارتقای داخلی» یک شاخص عملکرد هوشمند، قابل سنجش، دست یافتنی، مرتبط و با محدودیت زمانی است. هوشمند است؛ زیرا نشان می‌دهد که چگونه کارکنان مهارت‌ها و پیشرفت خود را توسعه می‌دهند. قابل سنجش، دست یافتنی، مرتبط و محدود به زمان است. چنین شاخص کلیدی عملکرد نشان می‌دهد که تعداد کارکنان از طریق شرکت افزایش می‌یابد. از منظر هزینه، برای یک سازمان مفید است. اگر شرکتی مجبور به استخدام خارجی نباشد، در هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌کند.



در دوران تحصیلات تکمیلی، یک سری مصاحبه با مدیران منابع انسانی مختلف انجام دادم. یکی از سوالاتی که از آنها پرسیدم این بود: عملکرد خوب برای منابع انسانی چگونه قابل اندازه‌گیری است؟ هنوز پاسخ اولین مدیر منابع انسانی را که این سؤال را پرسیدم به یاد دارم. او رئیس منابع انسانی در یک مؤسسه حسابداری مشهور بود و پاسخ او این بود: «ما در منابع انسانی چنین چیزی نداریم». وقتی از او پرسیدم منظورش چیست، او توضیح داد که کارش را انجام داده و همه چیز را به خوبی اجرا کرده است. وقتی از او پرسیدم که عملکرد او به عنوان یک مدیر منابع انسانی چگونه سنجیده می‌شود، او گفت: «سنجیده نمی‌شود». این من را شگفت‌زده کرد. چیزی که من را بیشتر متعجب کرد این بود که او اصلاً این موضوع را عجیب نمی‌دید. علاوه بر این، مدیر منابع انسانی یک مؤسسه حسابداری بود؛ عدد محور و داده محور بودن باید در DNA آنها باشد!

شاخص‌های کلیدی عملکرد مقدم در مقابل شاخص‌های کلیدی عملکرد موخر!

تمایز نهایی که باید به آن توجه کرد، تمایز بین شاخص‌های کلیدی عملکرد مقدم و موخر است. کاپلان و نورتون (۲۰۰۷)، محققانی که کارت امتیازی متوازن را ارائه کردند، تفاوت را در مقاله خود توضیح می‌دهند.

یک شاخص مقدم به تحولات و علل آتی اشاره دارد. این شاخص‌ها مقدم بر یک رویداد هستند. به عنوان مثال، بهره‌وری یک شاخص کلیدی عملکرد برای هزینه نیروی کار است.

شاخص موخر به تحولات و اثرات گذشته اشاره دارد. این نشان‌دهنده نتایج گذشته شاخص‌های کلیدی عملکرد است. اگر بهره‌وری یک شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی برای هزینه نیروی کار باشد، نرخ بیماری یک شاخص کلیدی عملکرد تأخیری خواهد بود. یک شاخص کلیدی عملکرد تأخیری جایگزین، هزینه نیروی کار برای هر کارمند است.

زمانی که هدف کسب و کار حمایت از شایستگی کارکنان باشد، شاخص مقدم و موخر مربوطه چه خواهد بود؟ برای مثال: زمانی که یک شغل، واجد شرایط ضروری برای انجام یک وظیفه یا فعالیت مشخص توسط شاغلش باشد.

در این مورد، شاخص مقدم می‌تواند زمان رسیدن به یک مهارت باشد؛ هر چه کارکنان سریع‌تر آموزش را کامل کنند، دانش سریع‌تر اجرا می‌شود. این امر به بهره‌وری و نوآوری در سراسر سازمان کمک می‌کند. شاخص موخر می‌تواند درصد کارکنانی باشد که به طور کامل به مهارت دست یافته‌اند یا شایستگی کامل برای انجام وظایف را دارند.

گنجاندن این انواع مختلف شاخص‌های کلیدی عملکرد به ایجاد کارت امتیازی کمک می‌کند که هم آینده را پیش‌بینی کند و هم موفقیت تاریخی را دنبال کند.

ایجاد کارت امتیازی شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی: یک مورد تجاری واقعی

همانطور که قبلاً ذکر کردیم، همه شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط نیستند و به درک عملکرد منابع انسانی کمک نمی‌کنند. در این بخش، مثالی از نحوه ایجاد یک الگوی شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی برای یک بخش استخدام ارائه خواهیم داد. این مثال بر اساس یک شرکت واقعی در بخش دریایی است.

این روزها ساخت کشتی‌های باری بزرگ و نفتکش‌ها، در شرق آسیا بسیار ارزان‌تر از سایر نقاط جهان تمام می‌شود.

رقابت با نیروی کار ارزان و فولاد چین برای یکی از شرکت‌های کشتی‌سازی مستقر در ایالات متحده دشوار شده بود. بنابراین آن‌ها قصد داشتند یک استراتژی کاهش هزینه را در پیش بگیرند، اما این استراتژی قابل اجرا نبود.

این شرکت خاص تصمیم گرفت سرمایه‌گذاری زیادی در فناوری و نوآوری انجام دهد؛ زیرا می‌دانست که بیشتر مشتریان فعلی آن‌ها به کشتی‌های سبک، با فناوری پیشرفته و گران‌قیمت علاقه‌مند هستند.

اهداف استراتژیک هرگز به صورت مجزا اتفاق نمی‌افتند. این شرکت باید هزینه‌ها را کاهش دهد و در عین حال از طریق استخدام، هوشمندتر و نوآورتر شود.

نقشه استراتژی جذب و استخدام

فلش‌های آبی در الگو، روابط داخلی بین اهداف مختلف را نشان می‌دهد. تیم اجرایی، اهداف استراتژیک را تعیین می‌کند. مدیر منابع انسانی نیز اهداف منابع انسانی را تعیین می‌کند. در مرحله بعد، باید برای هر هدف، یک یا چند شاخص کلیدی عملکرد ایجاد کنیم. چگونه کاهش زمان تحویل را اندازه‌گیری می‌کنید؟ اما شما به عنوان یک کارفرما، برای جذاب‌تر کردن برند خود چگونه عمل می‌کنید؟ پس از تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر هدف، باید امتیاز فعلی و هدف خود را مشخص کنید. الگوی شاخص کلیدی عملکرد می‌تواند به شکل زیر باشد.

الگوی شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی

در این قسمت، الگوی تکمیل شده شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی توضیح داده می‌شود. بر اساس استراتژی سازمان، تعدادی شاخص عملکرد کلیدی را تعریف کرده‌ایم که به ما در رسیدن به اهداف استراتژیک منابع انسانی کمک می‌کند. سپس آن‌ها را با اندازه‌گیری امتیاز فعلی خود و با تعیین هدف مشخص کرده‌ایم.

ایجاد شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی که سازگار باشد و برای کسب و کار ارزش افزوده ایجاد نماید، یک تمرین چالش‌برانگیز است. هنگامی که این امر به درستی انجام شود، منابع انسانی را قادر می‌سازد تا ارزش فوق‌العاده‌ای به کسب‌وکار با روشی اثبات‌شده و مبتنی بر داده‌ها اضافه کند. تعیین اهداف با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد منابع انسانی، چارچوبی را در اختیار ما قرار می‌دهد که به تصمیم‌گیری بهتر و هدایت نتایج استراتژیک کسب و کار کمک می‌کند.

شاخص‌های کلیدی عملکرد بسیار متنوع و زیاد هستند؛ زیرا تنظیم آن‌ها مستلزم درک کامل استراتژی و اهداف سازمان است. شاخص‌های کلیدی منابع انسانی، مسیری را می‌سازند که در آن منابع انسانی می‌تواند به بهترین نحو در استراتژی کلی و تا حد امکان مؤثر کمک کند.



مصاحبه هفته‌نامه تخصصی «پارادایم» با مهندس آرمین خوشوقتی

درخصوص مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمان

ماهنامه پارادایم: پارادایم

لطفاً خودتان را معرفی نموده و مهم‌ترین سوابق، دستاوردها و تجارب خود را به اختصار بیان فرمایید:



آرمین خوشوقتی:

آرمین خوشوقتی هستم، مشاور منابع انسانی. از سال ۱۳۷۳ در این حوزه فعالیت دارم. حدود ۲۰ سال مدیر منابع انسانی بوده‌ام و اکنون حدود ۴ سال است که مشاور منابع انسانی شرکت‌های BAT پارس، دیجی‌کالا، رایتل، گلرنگ، دنون، داروسازی عبیدی، کوبل دارو و تهران شیمی هستم.

ماحصل این ۲۷ سال فعالیت در حوزه مدیریت منابع انسانی، گردآوری یک مدل بومی مدیریت منابع انسانی است که مختص بنگاه‌های بخش خصوصی ایرانی طراحی شده و در هلدینگ‌های بزرگ بخش

ماهنامه پارادایم: پارادایم

به عنوان مقدمه، وضعیت مدیریت عملکرد در سازمان‌های ایرانی را چگونه ارزیابی می‌کنید؟



آرمین خوشروقی:

هرچند اعتقاد راسخ دارم که افزایش بهره‌وری منابع انسانی شرکت‌های ایرانی (در این برهه خاص) با مدیریت عملکرد به دست می‌آید، با این حال اغلب سازمان‌ها نسبت به این فرآیند کم‌تر توجه می‌کنند. اغلب مدیران عالی (منظور هیئت مدیره‌ها و مدیران عامل) فقط در جستجوی مقوله‌ای به اسم «افزایش بهره‌وری» هستند، در حالی که افزایش بهره‌وری *محصول* است. افزایش بهره‌وری یکی از نتایج فرآیند مدیریت عملکرد است و تا زمانی که فرآیند مدیریت عملکرد طراحی و اجرا نشده باشد، نباید انتظار افزایش بهره‌وری در سازمان داشته باشیم.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

در این حوزه چه فعالیت‌هایی در سازمان‌ها در حال انجام است؟



آرمین خوشروقی:

البته باید عرض کنم که اقدامات جسته و گریخته‌ای (با نام مدیریت عملکرد) در اغلب سازمان‌ها در حال انجام است و وقتی با بسیاری از مدیران صحبت می‌کنیم، اظهار می‌کنند که فرآیند مدیریت عملکرد در سازمان آن‌ها جاری است، در حالی که فرآیند مدیریت عملکرد اصول و الزاماتی دارد که بایستی رعایت شود. حال آنکه در اغلب موارد این الزامات رعایت نمی‌شود و تنها بر اساس یک برداشت سطحی از مدیریت عملکرد، یک نظرسنجی از کارکنان صورت می‌گیرد و همین موجب می‌شود که کارکنان نسبت به مدیریت عملکرد بدبین شوند.

به عنوان مثال، در بسیاری از سازمان‌های پیشرو، از روش بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان جایگزین ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند، در حالی که اصولاً در روش ۳۶۰ درجه، الزامات مدیریت عملکرد یا دیده نشده یا خیلی سطحی از آن‌ها عبور شده است.

حالا فرض کنید که من (به عنوان مدیر منابع انسانی) از این الزامات مطلع نیستم و در سازمانم از روش بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان جایگزین ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنم.

نتیجه آن این می‌شود که اولاً من به اشتباه بر اساس نتایج حاصل از نظرسنجی ۳۶۰ درجه، بازخورد می‌دهم، پاداش می‌دهم و تشویق می‌کنم. خوب، چون آن الزامات رعایت نشده، لذا از یک طرف کارکنان (با تصور اینکه این کاری که دارد در سازمانشان انجام می‌شود ارزیابی عملکرد است)



آرمین خوشروقی:

اولاً مسیر را گم می‌کنند (چون در ارزیابی عملکرد می‌گوییم ارزیاب باید به انتظاراتی که از کارکنان هست و به شرح وظایف آن‌ها اشراف داشته باشد، در حالی که در ۳۶۰ درجه نه این‌گونه هست و نه می‌تواند باشد) و ثانیاً لزوماً توسعه نخواهند یافت، چون در ارزیابی عملکرد، یکی از اهداف، توسعه کارکنان است، اما روش ۳۶۰ درجه، یک روش بازخورددهی و بازخوردگیری است، مثل نظرسنجی از مشتریان، مثل نظرخواهی از همکاران، مثل موقعی که در یک دوره‌ی در داخل محل کار، من به عنوان یک مدیر از همکارانم می‌خواهم که نظرشان را درباره من بگویند. از سوی دیگر، مدیرعامل شرکت من تصور می‌کند که ارزیابی عملکرد همین کاری است که من دارم انجام می‌دهم و چون نتیجه‌ای که از مدیریت عملکرد انتظار داریم (یعنی بهبود عملکرد سازمان، روش‌ها و ابزارها) حاصل نمی‌شود، لذا مدیرعامل هم نسبت به ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد بدبین می‌شود. به همین دلیل است که می‌گوییم ای کاش همین اقدامات جسته و گریخته هم صورت نمی‌گرفت.



ماهنامه پارادایم: پارادایم

چند درصد از سازمان‌ها دغدغه مدیریت عملکرد کارکنان خود را دارند؟



آرمین خوشروقی:

به اعتقاد من، نمی‌شود که سازمانی در بخش خصوصی به طور مستمر فعالیت کند ولی دغدغه مدیریت عملکرد کارکنان خود را نداشته باشد. به هر حال سازمان‌های بخش خصوصی به چاه نفت اتکا ندارند و افزایش بهره‌وری حرف اول را می‌زند.

مشکل اینجاست که اغلب قریب به اتفاق آن‌ها، راهش را نمی‌دانند. دیروز مدیرعامل محترمی با من صحبت می‌کرد و اظهار می‌کرد که حدود دو سالی هست که در جستجوی روشی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکتش هست، ولی روش جامع، کارآ و اثربخشی را نتوانسته پیدا کند و بعد هم توضیح داد که در طی این دو سال، ۳ تجربه ناموفق هم داشته.

وقتی برای ایشان در مورد نظام مدیریت عملکرد صحبت کردم، نگذاشت که حرفم را تمام کنم و گفت من همچین نظامی را می‌خواهم، اما وقتی شنید که استقرار این نظام ۳ ماه زمان می‌برد، ناامید شد و گفت من یک نرم‌افزار خیلی پیچیده را ظرف یک ماه در شرکت‌م پیاده‌سازی کردم، برای ارزیابی عملکرد هم یک مدلی می‌خواهم که در یک ماه به نتیجه برسد.

واقعیت این است که وقتی داریم در مورد زیرفرآیندهای مدیریت منابع انسانی صحبت می‌کنیم، نباید از عامل تأثیرگذاری به اسم انسان غافل شویم و این انسان تشکیل شده از باورهایی که باید ما را در استقرار چنین فرآیندی همراهی کند.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

سازمان‌های پیشرو که در سابقه کاری خود دیده‌اید چگونه به این مسئله پرداخته‌اند؟



آرمین خوشروقتی:

سازمان‌های پیشرو به همین شکل اقدام کرده‌اند، یعنی ابتدا بستر لازم برای جاری‌سازی این فرآیند را ایجاد کرده‌اند، ابتدا فضا را آماده کرده‌اند، ارزیاب‌ها را آموزش داده‌اند، در مورد هدف ارزیابی عملکرد با کارکنان صحبت کرده‌اند، در مورد خروجی‌های مدیریت عملکرد حرف‌های کارکنان را شنیده‌اند، فرهنگ‌سازی کرده‌اند، به کارکنان این حق را داده‌اند که به نتایج ارزیابی‌های خود معترض باشند، زیرساخت را مهیا کرده‌اند و سپس فرآیند خودش جاری شده. یعنی وقتی رویکرد توسعه کارکنان و بهبود سازمان باشد، خودبه‌خود فرهنگ بازخورد دادن ایجاد خواهد شد و وقتی بازخورد بدهم (دیگر مچ‌گیری جایی نخواهد داشت)، وقتی شاخص‌های شغلی داشته باشم (دیگر سلیقه ارزیاب جایی نخواهد داشت) و الی آخر...





● ماهنامه پارادایم: پارادایم

● شما در تجربه کاری خود در این حوزه اقدامی داشته‌اید؟ لطفا توضیح دهید.



آرمین خوشروقی:

● بله، در سال ۱۳۹۰ به این نتیجه رسیدیم که باید نظام جبران خدمات کارکنان را در دو بخش ثابت و متغیر طراحی کنیم. بخش متغیر حقوق، مبتنی بر عملکرد محاسبه می‌شد، ولی عملکردی که با یک سیستم دقیق و جامع و سه‌وجهی (شغل، رفتار، اهداف سازمانی) ارزیابی می‌شد و خطای ارزیاب به مقدار زیادی پوشش داده می‌شد.

در این روش هم سازمان برنده بود و هم کارکنان از محل افزایش بهره‌وری سازمان بهره‌مند می‌شدند. این روش (که همین الان در شرکت داروسازی تهران شیمی و هلدینگ دارویی گروه صنعت گلرنگ) در حال پیاده‌سازی است، حدود ۱۰ سال است که در هلدینگ سینره اجرا شده، بر اساس آن پرداخت داریم می‌کنیم و توانستیم ۲۳٪ بهره‌وری نیروی کار را افزایش بدهیم و تقریباً ۷ سال پیش هم آن را به تأیید وزارت کار رساندیم. دوره کارگاهی طراحی نظام مدیریت عملکرد منابع انسانی

ماهنامه پارادایم: پارادایم

بزرگ‌ترین چالش‌های مدیریت عملکرد سازمان‌های ایرانی را چه می‌دانید؟ چگونه باید با آن‌ها مقابله کرد؟



آرمین خوشروقی:

اغلب مدیران عامل، بزرگ‌ترین مانع در پیاده‌سازی و استمرار نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها را مدیران میانی می‌دانند و اظهار می‌کنند که مدیران میانی آن‌ها را همراهی نمی‌کنند تا بتوانند این فرآیند را به طور مستمر در سازمان خود جاری نمایند. این دسته از مدیران عامل اعتقاد دارند که مدیران میانی برای پوشاندن کم‌کاری خود، در جستجوی خلاءهایی در سازمان هستند تا بتوانند کاستی‌های سازمان را به آن خلاءها نسبت دهند.

بله، من هم می‌پذیرم که تا زمانی که مدیران میانی همراهی نکنند، چنین سیستمی نخواهد توانست به طور مستمر در سازمان اجرا شود، با این حال با تجربه‌ای که از پشتیبانی و همراهی بی‌قید و شرط مدیران عامل این سه شرکت بزرگ (گلرنگ، سینره، تهران شیمی) دارم، می‌توانم بگویم که عامل اصلی پیشبرد، مدیران عامل هستند و اعتقاد دارم که اگر مدیران عامل عزم جدی داشته باشند، مدیران میانی همراه آن‌ها خواهند شد.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

در طول سالیان گذشته، تغییری در رویکردهای مدیریت عملکرد سازمان های ایرانی رخ داده است؟ در صورت تغییر، لطفاً توضیح دهید که چگونه تغییر کرده است.



آرمین خوشروقی:

بله، اولاً در گذشته نه چندان دور، اصولاً ما چیزی تحت عنوان مدیریت عملکرد نداشتیم. آنچه در سازمانها جاری بود، یک ارزیابی عملکرد ناقص و مقطعی بود. یک زمانی ما از شاخصهای غیرقابل اندازه‌گیری مثل مسئولیت‌پذیری و نظم و دستورپذیری استفاده می‌کردیم. یک زمانی بود که از شاخصهایی استفاده می‌شد که اصولاً جای آنها در ارزیابی عملکرد نیست (مثل دانش و تخصص و...). اما الان دو سه سالی هست که سازمانها با فرآیند مدیریت عملکرد (به جای صرفاً ارزیابی عملکرد) آشنا شده‌اند و تلاش می‌کنند تا آن را در سازمانهای خود جاری کنند.

ثانیاً در اوایل دهه ۸۰، سازمانهای بخش خصوصی به تأسی از بخش دولتی، از ارزیابی عملکرد فقط به عنوان مستمسکی برای توزیع پاداش استفاده می‌کردند، اما الان چند سالی است که پاداش، به عنوان یکی از خروجی‌های فرآیند مدیریت عملکرد پذیرفته شده است.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

تجربه موفق‌تری را در زمینه مدیریت عملکرد در محیط‌های کاری بین‌المللی (چه در داخل ایران و چه خارج از کشور) مشاهده کرده‌اید؟ در صورت مشاهده، لطفاً توضیح دهید که این سازمان‌ها چه اقداماتی انجام می‌دادند و تفاوت آن با برنامه‌های مدیریت عملکرد در سازمان‌های بومی چه می‌باشد؟



آرمین خوشروقتی:

در حال حاضر ۵-۶ شرکت بین‌المللی که در ایران فعالیت دارند (و من هم افتخار دارم که به عنوان مشاور با آنها همکاری داشته باشم) همگی نظام مدیریت عملکرد را دارند. به نظرم تفاوت اصلی این است که نقش سلیقه و نظر ارزیاب را تا جایی که امکان داشته کاهش داده‌اند.

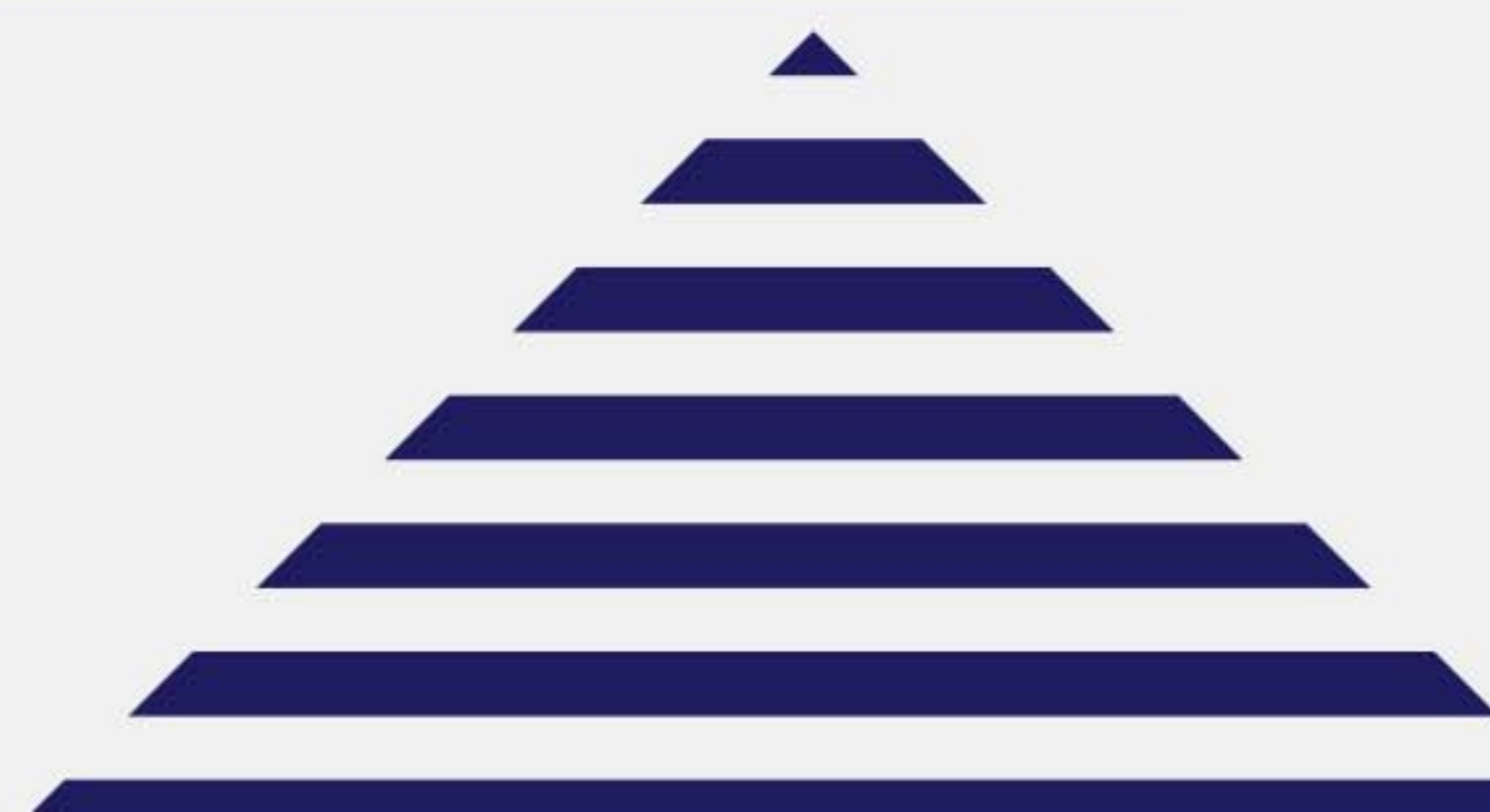
ماهنامه پارادایم: پارادایم

آیا تجربه‌ای موفقیت‌آمیز از اتصال نظام مدیریت عملکرد به سایر کارکردهای منابع انسانی سراغ دارید؟ لطفاً توضیح دهید که چگونه این اتفاق افتاده و دستاوردهای آن چه بوده است.



آرمین خوشوقتی:

بله، در هلدینگ سینره، از خروجی‌های ارزیابی عملکرد، در آموزش استفاده کردیم و یک مدل نیازسنجی آموزشی مبتنی بر مهارت را ایجاد کردیم که الان داریم مشابه آن را در گلرنگ و تهران شیمی هم اجرا می‌کنیم. در حقیقت اصلی‌ترین ورودی آموزش را از مدیریت عملکرد می‌گیریم. همینطور می‌توانم ادعا کنم که تقریباً هیچ‌گونه پالایش و جابجایی (بدون دلایل محکم متکی به ارزیابی عملکرد) را نمی‌پذیرفتیم. ضمن اینکه از نتایج عملکردی، برای غنی شدن شغل‌ها، بهبود فرآیندها و توسعه کارکنان استفاده می‌کردیم. بنابراین امروز وقتی می‌گوییم که مدیریت عملکرد، موتور محرک فرآیند مدیریت منابع انسانی است، واقعاً به آن باور داریم.



ماهنامه پارادایم: پارادایم

چگونه در نظام مدیریت عملکرد انگیزه کارکنان را حفظ کرده و ارتقا داد؟



آرمین خوشوقتی:

می‌دانیم که اغلب کارکنان بی‌میل نیستند که بهبود عملکردشان دیده شود.

مدیریت منابع انسانی اگر زیرساختی برای اولاً بهبود عملکرد کارکنان و ثانیاً دیده شدن عملکرد بهبودیافته کارکنان ایجاد کند، همه عوامل انگیزه دهنده را حاصل خواهد کرد.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

به عنوان جمع‌بندی اگر بخواهید به صورت خلاصه دیدگاه خود را به شکلی عملیاتی درباره مدیریت عملکرد در اختیار سازمان‌ها قرار دهید چه می‌گویید؟
چه سازمان‌هایی باید برای مدیریت عملکرد برنامه‌ریزی جدی کنند؟



آرمین خوشوقتی:

بخش دولتی واقعاً از کنترل ما خارج است، اما حرکت به سوی نظام مدیریت عملکرد، برای بنگاه‌های بخش خصوصی اجتناب‌ناپذیر است.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

سازمان‌ها چه مسیری را باید برای مدیریت عملکرد طی کنند؟



آرمین خوشروقی:

باز هم می‌خواهم تأکید کنم که ابتدا باید نیت کنند، یعنی باید رهبران سازمان (مدیرعامل و مدیران غیر منابع انسانی) عزم خود را جزم کنند و به این باور برسند که برای نیل به اهداف سازمان، راهی جز عبور از مدیریت عملکرد وجود ندارد.

بعد باید نسبت به مشاغل خود شناخت پیدا کنند، نسبت به وضع موجود (ولو اینکه وضع مطلوب نیست) شناخت پیدا کنند.

سپس انتظاراتشان را از مشاغل (و البته شاغلین) بازتعریف کنند (اینکه کجا هستند و به کجا می‌خواهند برسند).

کلیات طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد همین سه مورد هست.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

سازمان‌ها چگونه باید مدیریت عملکرد را به سرانجام برسانند و از آن استفاده کنند؟

آرمین خوشوقتی:



همانطور که در ابتدای عرایضم گفتم، در مدیریت عملکرد یک سری الزاماتی داریم:

- باید هدف بهبود سازمان و توسعه منابع انسانی باشد.
- باید شاخص‌های کمی و قابل اندازه‌گیری داشته باشیم.
- شاخص‌ها باید در جهت اهداف شغلی یا اهداف سازمانی باشند و یا در راستای ارزش‌های سازمان باشند.
- ارزیاب‌ها باید نسبت به انتظاراتی که از شاغلین داریم و نسبت به شایستگی‌ها و ویژگی‌های شاغلین، اطلاع داشته باشند و بدانند که کارکنان حق دارند در مورد عملکردشان بازخورد بگیرند.
- به نظرم اگر این الزامات را رعایت کنیم، نظام مدیریت عملکرد به راحتی به نتیجه خواهد رسید و اگر به نتیجه رسید، این نظام آنقدر برای کارکنان جذاب هست که فرد فرد کارکنان حافظ آن باشند.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

هر نکته، توصیه یا مسئله‌ای که در حوزه مدیریت عملکرد وجود دارد که از قلم افتاده و به نظر شما اشاره به آن مفید است را بیان فرمایید



آرمین خوشوقتی:

من وقتی می‌بینم که گروه صنعتی گلرنگ به عنوان یکی از بزرگ‌ترین بنگاه‌های بخش خصوصی پیشتاز مدیریت عملکرد منابع انسانی شده، به آینده این مسیر خوش بین‌تر می‌شوم.

ما قبلاً وقتی در مورد مدیریت عملکرد صحبت می‌کردیم، مدیران تصور می‌کردند که قصدمان پرداخت پاداش است، اما امروز نوع نگاه‌ها تغییر کرده؛ پاداش ممکن است یکی از خروجی‌های مدیریت عملکرد باشد. روند رو به بهبود است و من امیدوار هستم که ان شاء الله وقتی تحریم‌های ظالمانه برداشته شدند، سازمان‌های ما خودشان را برای رویارویی با مرزهای بدون انحصار، آماده کرده باشند.

ماهنامه پارادایم: پارادایم

با تشکر صمیمانه از زمانی که در اختیار نشریه پارادایم قرار دادید.

سند پشتیبان یا قرارداد محرمانگی؟! به جای چک پاسفته؟!

به موجب ماده ۵ پیش نویس لایحه اصلاح قانون کار "اخذ هر گونه ضمانت نامه یا اوراق تجاری از کارگر ممنوع میباشد و دوایر اجری ثبت و دادگاهها از ترتیب اثر دادن به اوراق تجاری و ضمانت نامه های اخذ شده خودداری خواهند نمود.

در مواردی که به دلیل سپردن اموال خاصی به کارگر نیاز به اخذ ضمانت نامه از کارگر، باشد کارفرما مکلف است در ضمانت نامه دلیل اخذ ضمانت را قید نماید. در این قبیل موارد نیز دادگاه با شکایت کارفرما و اثبات ورود خسارت تصمیم مقتضی را اتخاذ خواهد نمود.

راهکار استفاده از سند پشتیبان است!

اگر کارفرمایان قصد دارند که به منظور تضمین پایبندی کارکنان به تعهدات آنان، از ایشان ضمانت بگیرند توصیه میشود که از سند پشتیبان استفاده کنند.

یکی از مزایای سند پشتیبان این است که تعهدات کارکنان در قبال کارفرما، بطور شفاف در آن درج میگردد و کارکنان با درک صحیح از تعهدات خود، آن را امضاء میکنند.

همین الان مشاوره بگیر

☎ ۰۹۹۰۵۱۷۲۱۳۶

