



نواوری در منابع انسانی

پاییز ۱۴۰۴ - شماره ۲
صفحه ۱۰۹

ارزیابی
عملکرد
یا بازخورد
۳۶۰؟



ارزیابی
عملکرد
زیر تیغ
تورم



مدیریت
عملکرد
مبتنی بر
مدل TTM





مجله
نواوری
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 ۲- پاییز ۱۴۰۴

Innovation in HR-2025

☎ ۰۲۱-۲۶۴۰۱۳۳۶

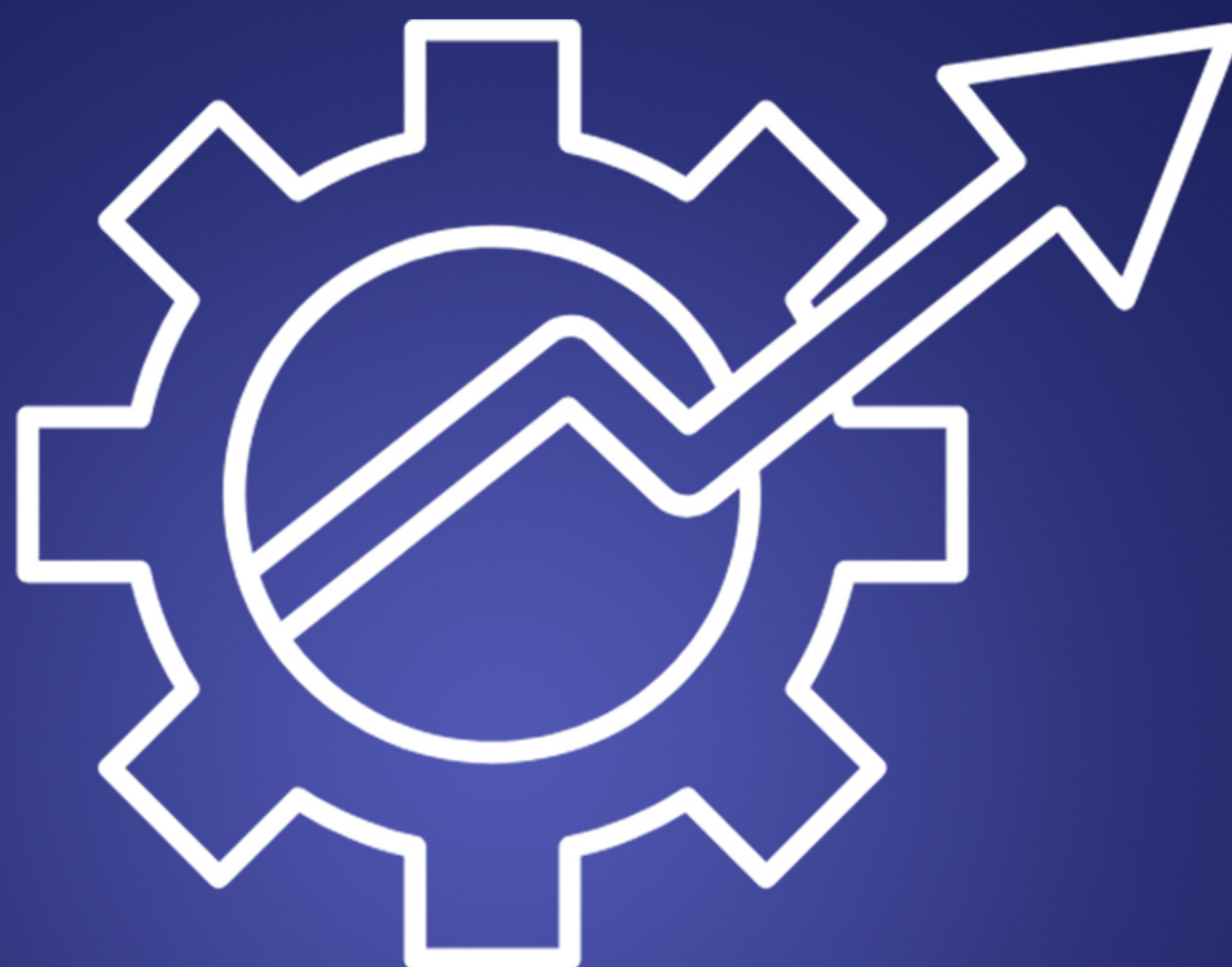
☎ ۰۲۱-۲۶۷۰۹۱۵۱

✉ info@saramadhrd.com

📷 Saramad.hrd

ارتباط با ما:





زندگی یعنی تاثیرگذاری نه صرفاً کسب درآمد

«Kevin Kruse»



فهرست

۵	یادداشت سردبیر
۶	فرسودگی شغلی مدیران عامل؛ تنهایی در اوج
۲۴	ارزیابی عملکرد در سایه چالش‌های معیشتی
۲۷	ارزیابی زیر تیغ تورم: آیا عملکرد در ایران هنوز معنا دارد؟
۳۸	نگرش طراحی پروژه
۴۷	مدیریت عملکرد مبتنی بر مدل TTM
۶۹	ارزیابی عملکرد یا بازخورد ۳۶۰ درجه؟
۷۶	مدیریت عملکرد در مدل TTM
۷۹	پیش نیازهای مدیریت عملکرد منابع انسانی
۸۳	مدیریت عملکرد کارکنان
۸۵	ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۰۴	مدیریت عملکرد بر اساس مدل TTM



شیما جعفرزاده

یادداشت سردییر

مدیریت عملکرد؛ گفت‌وگویی ناتمام میان سازمان و انسان

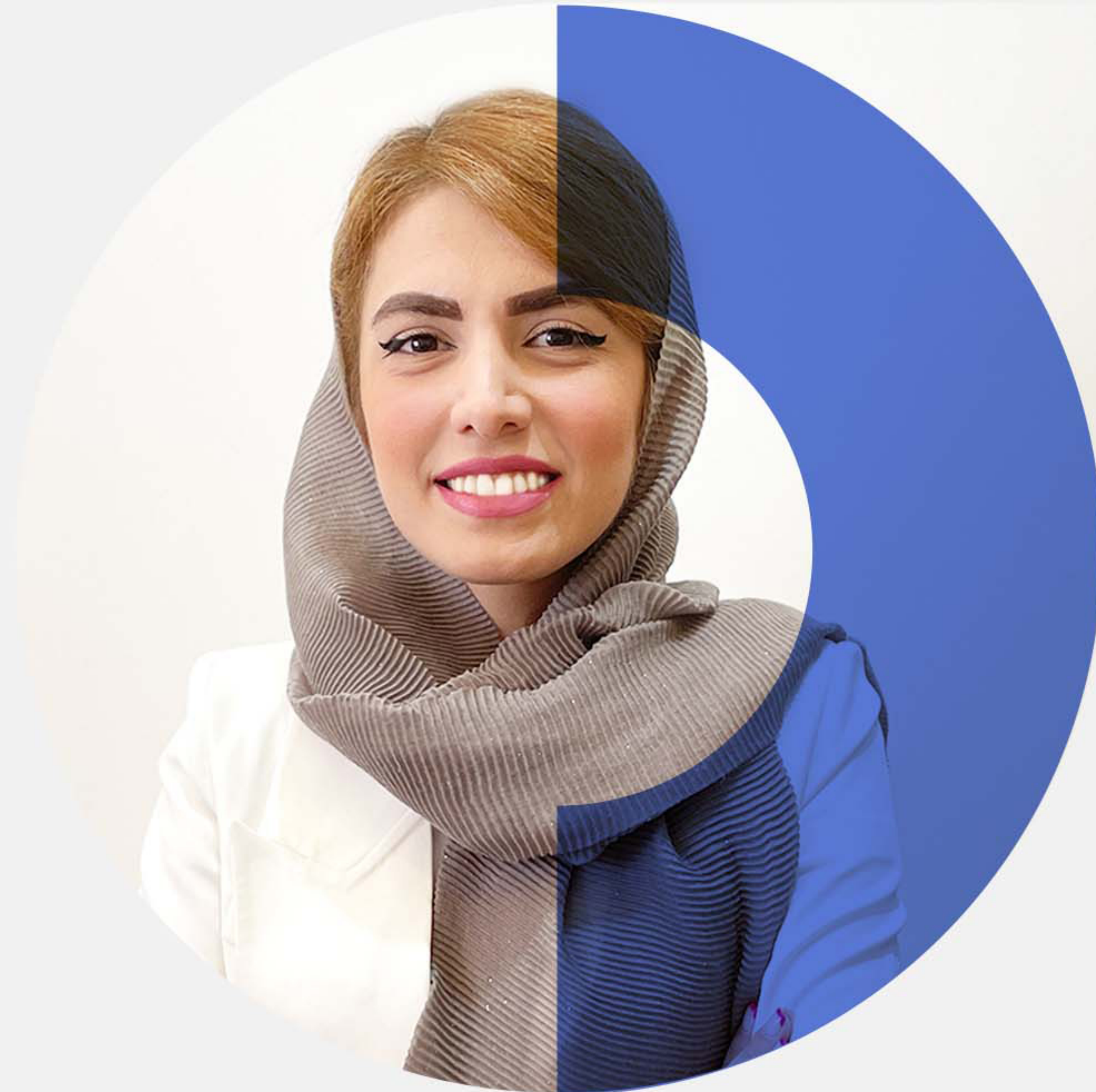
در سال‌های اخیر، واژه‌ی «ارزیابی عملکرد» بیش از همیشه در گفتگوهای مدیران و کارشناسان منابع انسانی شنیده می‌شود. اما پرسش اساسی هنوز پابرجاست: آیا واقعاً می‌دانیم از ارزیابی عملکرد چه می‌خواهیم؟

در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، ارزیابی عملکرد هنوز با هدف «کنترل» انجام می‌شود نه «توسعه». فرم‌ها پر می‌شوند، امتیازها داده می‌شوند، اما در نهایت تغییر خاصی در مسیر رشد افراد یا ارتقاء کیفیت کار رخ نمی‌دهد. از سوی دیگر، کارکنان نیز به درستی احساس می‌کنند حقوق و مزایای دریافتی‌شان با تلاشی که می‌کنند همخوان نیست. نتیجه آن است که فرآیند ارزیابی، به جای انگیزه‌بخشی، به منبعی از بی‌اعتمادی و دل‌سردی تبدیل می‌شود.

اما ریشه‌ی این مسئله تنها در «حقوق پایین» نیست؛ در نبود ارتباط شفاف میان عملکرد واقعی، پاداش عادلانه و فرصت رشد است. تا زمانی که ارزیابی عملکرد به داده‌ی معتبر و شاخص‌های روشن متصل نباشد، تصمیم‌گیری درباره افزایش حقوق، ارتقاء و حتی نگهداشت نیروی انسانی، بیشتر به سلیقه وابسته می‌ماند تا به واقعیت.

ترند روز در حوزه منابع انسانی، حرکت به سمت ارزیابی عملکرد داده محور و توسعه محور است؛ جایی که نتایج کار افراد، بازخورد همکاران، و شاخص‌های کمی، پایه‌ی گفت‌وگوهای مدیریتی قرار می‌گیرد. در چنین سیستمی، ارزیابی نه فقط یک تکلیف اداری، بلکه ابزاری برای عدالت سازمانی است — پلی میان عملکرد و پاداش.

شاید امروز بزرگ‌ترین مسئولیت ما، بازتعریف این گفت‌وگوی ناتمام باشد؛ گفت‌وگویی میان سازمانی که در پی بهره‌وری است و انسانی که در پی درک شدن و زندگی بهتر.



شیما جعفرزاده

مدیرعامل توسعه منابع انسانی سرآمد

فرسودگی شغلی مدیران عامل؛ تنهایی در اوج

وقتی صحبت از مدیرعامل یا همان CEO می‌شود، معمولاً ذهن‌ها به سمت فردی قدرتمند، تصمیم‌گیرنده و الهام‌بخش می‌رود. کسی که همیشه می‌داند بهترین مسیر برای سازمان کدام است و در هر بحران، بدون تردید پرچم‌دار مقاومت می‌شود. اما واقعیت این است که پشت این تصویر کاریزماتیک، انسان‌هایی قرار دارند که بیش از هر کس دیگری در معرض فرسودگی شغلی هستند.



چرا مدیران عامل بیشتر در معرض فرسودگی اند؟

مدیرعامل بودن یعنی قرار گرفتن در نقطه‌ای که سه نیروی عظیم به طور هم‌زمان به شما فشار می‌آورند: سهام‌داران که خواهان رشد سریع و سود بالا هستند، کارکنان که نیاز به امنیت شغلی و رفاه دارند، و مشتریانی که انتظار کیفیت عالی و قیمت مناسب دارند. این تعارض دائمی منافع، مدیرعامل را در موقعیت تصمیم‌گیری‌های پرتنش و اغلب بی‌پایان قرار می‌دهد.

علاوه بر این، جلسات طولانی، سفرهای کاری متعدد و فشار زمانی شدید باعث می‌شود مرز بین زندگی شخصی و کاری عملاً از بین برود. در چنین شرایطی مدیران عامل به تدریج با خستگی ذهنی و عاطفی، بی‌خوابی و حتی مشکلات جسمی مواجه می‌شوند.

مکانیزم‌های پنهان فرسودگی

فرسودگی شغلی در مدیران عامل فقط نتیجه حجم کار زیاد نیست؛ بلکه بیشتر ناشی از استرس مزمن، انزوا و خستگی شناختی است. مدیرعامل اغلب نمی‌تواند نگرانی‌های خود را با کارکنان یا حتی هیئت‌مدیره مطرح کند، زیرا این کار ممکن است نشانه ضعف تلقی شود. همین «تنهایی در قله» عامل تشدیدکننده‌ای است که او را از حمایت‌های روانی محروم می‌سازد.

از سوی دیگر، شخصیت کمال‌گرای بسیاری از مدیران عامل باعث می‌شود که آن‌ها کوچک‌ترین خطا را برای خود غیرقابل پذیرش بدانند. این ویژگی، همراه با روحیه رقابتی شدید، ذهن را همواره در حالت جنگ‌نگه می‌دارد و انرژی روانی را به سرعت تحلیل می‌برد.





پیامدهای فردی و سازمانی

وقتی مدیرعامل دچار فرسودگی شود، تنها خودش آسیب نمی بیند؛ کل سازمان متأثر می شود. تصمیم های استراتژیک ممکن است کیفیت لازم را نداشته باشند، فرهنگ سازمانی تحت تأثیر استرس از بالا به پایین فرسوده شود، و حتی اعتماد سهام داران و سرمایه گذاران کاهش یابد. در برخی موارد، این وضعیت به استعفا یا کنار گذاشته شدن مدیرعامل منجر می شود و یک بحران رهبری تمام عیار شکل می گیرد.

چگونه می‌توان این چرخه را شکست؟

شناخت فرسودگی اولین گام است. مدیران عامل باید بپذیرند که فرسودگی نشانه ضعف نیست، بلکه هشدار طبیعی از سوی ذهن و بدن است. ایجاد مرز بین کار و زندگی، داشتن مشاور یا گروه همتایان (peer group)، استفاده از تکنیک‌های مدیریت استرس و حتی بازنگری در ساختار سازمانی می‌تواند به پیشگیری یا مدیریت این پدیده کمک کند.

سازمان‌ها نیز نقش کلیدی دارند. وقتی هیئت‌مدیره فرهنگ «انتظار از قهرمان شکست‌ناپذیر» را کنار بگذارد و فضایی برای گفت‌وگوی واقعی با مدیرعامل فراهم کند، احتمال فرسودگی به شدت کاهش می‌یابد. فرسودگی شغلی در مدیران عامل پدیده‌ای واقعی و پرهزینه است؛ هم برای فرد و هم برای سازمان. وقت آن رسیده است که نگاه‌مان به رهبران سازمانی انسانی‌تر شود. پشت هر تصمیم بزرگ، انسانی قرار دارد که نیازمند حمایت، استراحت و همدلی است. فرسودگی شغلی در مدیران عامل CEOها معمولاً شدیدتر و پیچیده‌تر از سایر سطوح مدیریتی بروز می‌کند، چون مسئولیت‌های چندبعدی و فشارهای تصمیم‌گیری استراتژیک روی آن‌ها متمرکز است.

علائم فردی و روان‌شناختی

- **خستگی ذهنی و عاطفی:** مدیرعامل احساس می‌کند توان تصمیم‌گیری ندارد یا حتی تصمیم‌های ساده انرژی زیادی از او می‌گیرد.
- **بی‌انگیزگی و بی‌معنایی:** دستاوردها دیگر برای او رضایت‌بخش نیستند و حتی موفقیت‌های بزرگ حس خالی بودن ایجاد می‌کنند.
- **انزوا و قطع ارتباط:** میل به دوری از تیم، خانواده یا شبکه‌های اجتماعی کاری افزایش می‌یابد.
- **افزایش تحریک‌پذیری و اضطراب:** واکنش‌های تند، بی‌حوصلگی یا حتی پرخاشگری نسبت به مسائل کوچک.



علائم رفتاری و سازمانی

- کاهش خلاقیت و نوآوری: ایده‌های جدید کمتر مطرح می‌شوند یا مدیرعامل به تصمیم‌های تکراری پناه می‌برد.
- تصمیم‌گیری‌های پرخطر یا بیش از حد محافظه‌کارانه: به دلیل فشار و استرس، سبک رهبری نوسان می‌کند.
- عدم حضور مؤثر در جلسات کلیدی: حضور فیزیکی هست اما تمرکز و مشارکت فعال پایین است.
- افزایش نرخ جابه‌جایی مدیران ارشد: چون ارتباطات شغلی دچار تنش و سوء تفاهم می‌شود.



علائم جسمی

۳

- اختلالات خواب (بی‌خوابی یا پرخوابی)
- مشکلات قلبی-عروقی و فشار خون بالا به دلیل استرس مزمن
- خستگی مزمن، سردردهای مداوم یا مشکلات گوارشی
- وابستگی به محرک‌ها (کافئین، نیکوتین یا حتی داروها) برای حفظ انرژی



عوامل تشدیدکننده فرسودگی در مدیران عامل

۴

- **تنهایی در رأس هرم:** مدیرعامل اغلب نمی‌تواند آزادانه نگرانی‌هایش را با دیگران در سازمان مطرح کند.
- **فشار سه‌جانبه:** پاسخگویی هم‌زمان به سهام‌داران، کارکنان و مشتریان.
- **ریسک‌پذیری بالا:** هر تصمیم پیامدهای گسترده مالی، حقوقی و اجتماعی دارد.
- **عدم مرز بین کار و زندگی:** کار به زندگی شخصی نفوذ می‌کند و فرصت بازسازی انرژی از بین می‌رود.



۵ پیامدها

- افت عملکرد سازمان در سطح استراتژیک
- کاهش اعتماد سرمایه‌گذاران و هیئت‌مدیره
- تضعیف فرهنگ سازمانی به دلیل سرایت استرس از بالا به پایین
- افزایش احتمال کناره‌گیری یا استعفا

در پژوهش‌های اخیر اصطلاحی به نام CEO Burnout Syndrome به کار می‌رود که نشان می‌دهد این پدیده نه تنها یک مشکل فردی بلکه یک تهدید سازمانی و حتی اجتماعی است، چون ثبات شرکت‌ها و بازارها را تحت تأثیر قرار می‌دهد.





دلایل فرسودگی شغلی در مدیران عامل (CEOها) ترکیبی از فشارهای شخصی، سازمانی و محیطی است. این دلایل به گونه‌ای در هم تنیده‌اند که فرد را در معرض فرسودگی مزمن قرار می‌دهند

فشار مسئولیت‌های سنگین

- مدیرعامل باید پاسخ‌گوی نهایی همه تصمیم‌ها باشد: از عملکرد مالی تا بحران‌های انسانی.
- هر تصمیم می‌تواند پیامدهای چند میلیون دلاری یا حتی سرنوشت یک سازمان را تغییر دهد.
- احساس «تنهایی در قله» باعث می‌شود نتوانند بار نگرانی‌ها را با دیگران تقسیم کنند.





تعارض دائمی منافع

- فشار سه‌جانبه از سوی سهام‌داران (سود)، کارکنان (رفاه) و مشتریان (کیفیت و قیمت) دائماً در تعارض است.
- مدیرعامل باید در هر تصمیم، یکی از این طرف‌ها را ناراضی کند. این تضادها انرژی روانی زیادی می‌گیرند.

انتظارات غیرواقعی محیطی

- رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی دائماً مدیرعامل را زیر ذره‌بین می‌گذارند.
- سهام‌داران انتظار رشد سریع و مستمر دارند، حتی در شرایط بحران اقتصادی.
- جامعه مدیرعامل را به عنوان «رهبر بدون خطا» می‌بینند، درحالی‌که انسان بودنش نادیده گرفته می‌شود.



فشار زمانی و کاری

- جلسات فشرده، سفرهای کاری و تصمیم‌گیری‌های لحظه‌ای فرصت استراحت را از بین می‌برد.
- کار و زندگی شخصی در هم ادغام می‌شود و مرز مشخصی بین «کار» و «زندگی» باقی نمی‌ماند.
- کمبود خواب و استراحت طولانی‌مدت باعث اختلال شناختی و خستگی مزمن می‌شود.





ماهیت پرریسک تصمیم‌ها

- تصمیم‌های استراتژیک (مثل ادغام، تعدیل نیرو یا ورود به بازار جدید) همیشه با ابهام بالا همراه‌اند.
- استرس ناشی از ریسک، وقتی تکراری و مداوم باشد، به فرسودگی منجر می‌شود.



۶ کمبود حمایت روانی و شبکه‌ای

- بیشتر مدیران عامل نمی‌توانند مشکلاتشان را با کارکنان یا حتی هیئت مدیره مطرح کنند، چون تصور می‌شود نشانه ضعف است.
- عدم وجود منتور، مشاور یا گروه همتایان (peer group) باعث می‌شود احساس تنهایی تشدید شود.



شخصیت و الگوی رفتاری مدیران عامل



- بسیاری از مدیران عامل کمال‌گرا هستند و کوچک‌ترین خطا را برای خود نمی‌پذیرند.
- تمایل به کنترل کامل باعث می‌شود حجم زیادی از کار را شخصاً دنبال کنند.
- روحیه رقابتی شدید همواره آن‌ها را در حالت «مبارزه» نگه می‌دارد و انرژی زیادی می‌سوزاند.

در نتیجه، فرسودگی شغلی مدیران عامل بیشتر از یک «اختلال فردی» است؛ بلکه حاصل ساختار نقش، فرهنگ سازمانی و فشارهای محیطی است.







ارزیابی عملکرد در سبایه چالش‌های معیشتی



در این شماره از مجله الکترونیک «مدیریت و ارزیابی عملکرد»، به یکی از داغ‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات روز در فضای منابع انسانی ایران می‌پردازیم: ارزیابی عملکرد در شرایطی که حقوق و دستمزد پاسخگوی نیازهای واقعی کارکنان نیست. این تضاد بنیادین، نه تنها اثربخشی نظام‌های ارزیابی را زیر سؤال می‌برد، بلکه اعتماد، انگیزه و تعهد کارکنان را نیز تهدید می‌کند.

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها بیش از پیش به اهمیت ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری برای ارتقاء بهره‌وری، توسعه فردی و تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی پی برده‌اند. اما در ایران، این ابزار با چالشی جدی مواجه است: وقتی نتایج ارزیابی عملکرد به پاداش‌های ملموس منجر نمی‌شود، چگونه می‌توان انتظار داشت که کارکنان با انگیزه و صداقت در این فرآیند مشارکت کنند؟

حقوق و دستمزد پایین، به‌ویژه در بخش‌های دولتی و برخی صنایع خصوصی، باعث شده که کارکنان ارزیابی عملکرد را نه به عنوان فرصتی برای رشد، بلکه به عنوان ابزاری برای کنترل و فشار تلقی کنند. این نگرش منفی، کیفیت داده‌های ارزیابی را کاهش داده و فرآیند بازخورد را بی‌اثر می‌سازد.





در این شماره، تلاش کرده‌ایم با نگاهی تحلیلی و کاربردی، به پرسش‌های زیر پاسخ دهیم:

• چگونه می‌توان نظام ارزیابی عملکرد را در شرایط اقتصادی فعلی بازطراحی کرد؟

• آیا امکان ایجاد انگیزه‌های غیرمالی مؤثر وجود دارد؟

• نقش شفافیت، عدالت و مشارکت کارکنان در بازسازی اعتماد به ارزیابی چیست؟

• چگونه می‌توان از ارزیابی عملکرد برای مطالبه‌گری سازمانی و بهبود سیاست‌های جبران خدمات استفاده کرد؟

همچنین، با بررسی تجربیات موفق داخلی و بین‌المللی، پیشنهادهایی برای طراحی سناریوهای آموزشی، بازنگری در شاخص‌های عملکرد و پیوند ارزیابی با توسعه فردی ارائه کرده‌ایم.

امید داریم این شماره، بستری برای گفت‌وگوی حرفه‌ای، بازاندیشی در سیاست‌های منابع انسانی و گامی در جهت ارتقاء فرهنگ سازمانی باشد. از شما دعوت می‌کنیم با نقدها، تجربیات و پیشنهادهای خود، در این مسیر همراه ما باشید.

با احترام

آرمین خوشوقتی مشاور منابع انسانی و کارشناس ارشد طبقه بندی مشاغل

شیما جعفرزاده



آرمین خوشوقتی



ارزیابی زیر تیغ تورم: آیا عملکرد در ایران هنوز معنا دارد؟

خلاصه مقاله: در این مقاله به بررسی عمیق چالش‌های ارزیابی عملکرد در ایران پرداخته ایم؛ به ویژه در شرایطی که حقوق و دستمزد ناکافی است و انگیزه‌های مالی پاسخگوی تلاش کارکنان نیست. با تحلیل ترندهای نوین مدیریت عملکرد در سال ۱۴۰۴، راهکارهایی برای بازطراحی نظام ارزیابی، پیوند آن با جبران خدمات، و ارتقاء اعتماد سازمانی ارائه شده است.



مقدمه: ارزیابی عملکرد در بزرگراه تحول اقتصادی و سازمانی

در فضای منابع انسانی ایران، سال ۱۴۰۴ را می‌توان نقطه عطفی برای بازنگری در نظام‌های ارزیابی عملکرد دانست. فشارهای اقتصادی، کاهش قدرت خرید، مهاجرت نیروی متخصص، و تغییرات نسلی، سازمان‌ها را با چالشی جدی مواجه کرده‌اند: چگونه عملکرد را ارزیابی کنیم وقتی کارکنان از نظر معیشتی در تنگنا هستند؟ ارزیابی عملکرد، اگر به درستی طراحی و اجرا شود، می‌تواند ابزاری قدرتمند برای توسعه فردی، تصمیم‌گیری منابع انسانی، و ارتقاء بهره‌وری باشد. اما در ایران، این فرآیند اغلب با بی‌اعتمادی، مقاومت و بی‌انگیزگی مواجه است. چرا؟ چون نتایج ارزیابی، به پاداش‌های ملموس منجر نمی‌شود.

وضعیت موجود و چالش‌های ساختاری

۱. شکاف میان ارزیابی و جبران خدمات

در بسیاری از سازمان‌های ایرانی، ارزیابی عملکرد به صورت سالانه یا فصلی انجام می‌شود، اما ارتباط مستقیمی با حقوق، مزایا یا ارتقاء ندارد. این عدم ارتباط باعث شده کارکنان، ارزیابی را بی‌فایده یا حتی تهدیدآمیز تلقی کنند.

۲. نظام‌های حقوق و دستمزد ناکارآمد

بر اساس داده‌های منتشرشده در سال ۱۴۰۴، نظام‌های جبران خدمات در ایران با مشکلات زیر مواجه‌اند:

- عدم شفافیت در پرداخت‌ها
- نبود معیارهای عملکردی در تعیین حقوق
- فاصله زیاد میان حداقل حقوق و هزینه‌های زندگی
- عدم تناسب میان تلاش و پاداش

۳. بی‌اعتمادی سازمانی و فرسایش انگیزه

وقتی کارکنان احساس کنند تلاش‌شان دیده نمی‌شود یا تأثیری در وضعیت مالی‌شان ندارد، انگیزه، تعهد و مشارکت آن‌ها کاهش می‌یابد. این موضوع به‌ویژه در نسل جوان‌تر که به عدالت و شفافیت حساس‌ترند، شدیدتر است.

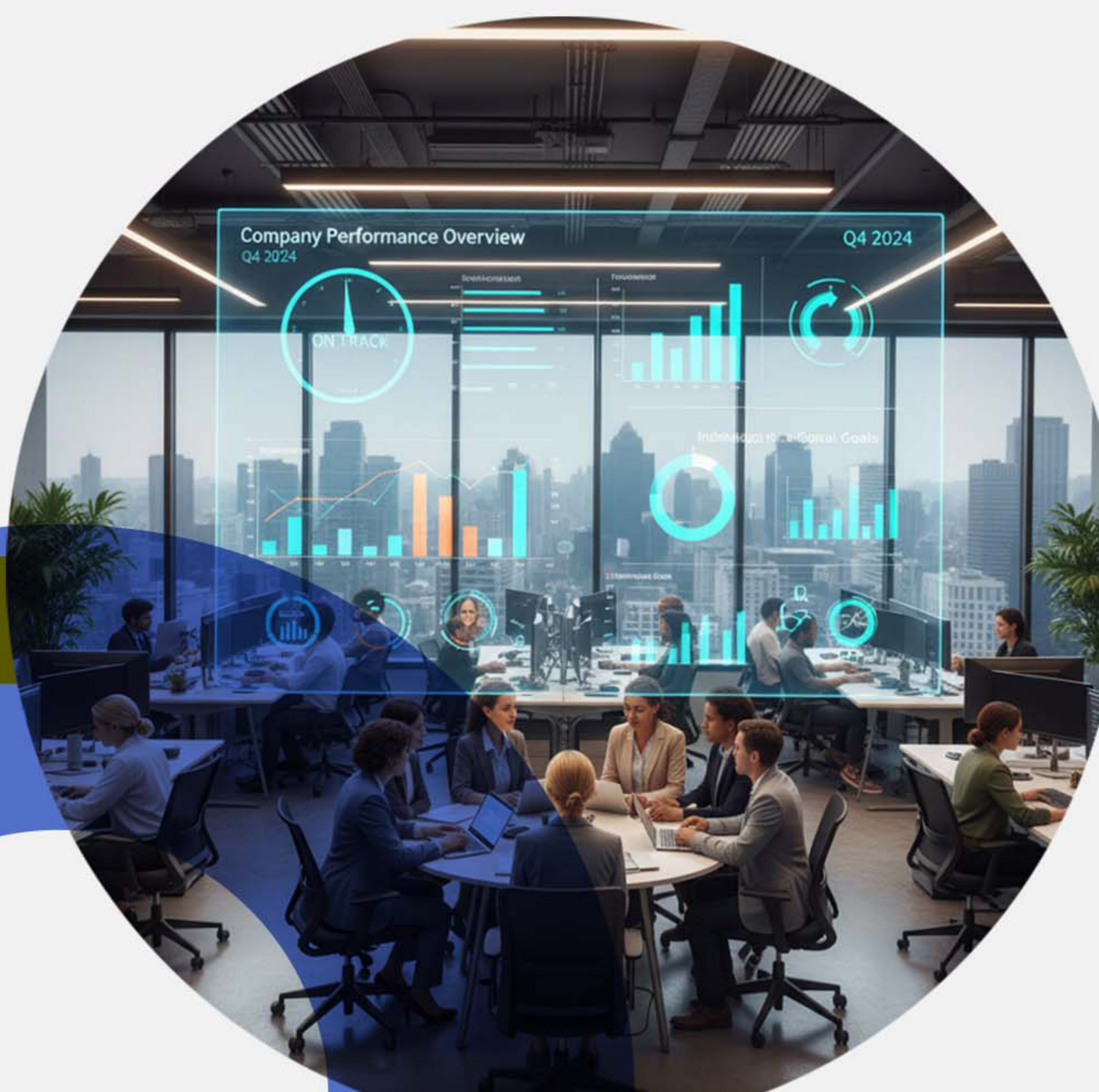
ترندهای نوین مدیریت عملکرد در ایران (۱۴۰۴)

۱. تمرکز بر داده محوری و سیستم‌های یکپارچه

وقتی مدیرعامل دچار فرسودگی شود، تنها خودش آسیب نمی‌بیند؛ کل سازمان متأثر می‌شود. تصمیم‌های استراتژیک ممکن است کیفیت لازم را نداشته باشند، فرهنگ سازمانی تحت تأثیر استرس از بالا به پایین فرسوده شود، و حتی اعتماد سهام‌داران و سرمایه‌گذاران در سال‌های اخیر، سازمان‌های ایرانی به‌طور فزاینده‌ای به سمت استفاده از سیستم‌های یکپارچه منابع انسانی (HRIS و ERP) حرکت کرده‌اند؛ تحولاتی که در سال ۱۴۰۴ به بلوغ بیشتری رسیده‌اند. این سیستم‌ها امکان اتصال مستقیم ارزیابی عملکرد به سایر ماژول‌های منابع انسانی مانند حقوق و دستمزد، آموزش، ارتقاء و حتی خروج کارکنان را فراهم می‌کنند. در گذشته، ارزیابی‌ها اغلب به صورت دستی یا با ابزارهای پراکنده انجام می‌شدند که نه تنها مستعد خطا بودند، بلکه قابلیت تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را نیز نداشتند. اما اکنون، با بهره‌گیری از داشبوردهای تحلیلی و پایگاه‌های داده متمرکز، سازمان‌ها می‌توانند شاخص‌های عملکرد را به صورت بلادرنگ رصد کرده، پاداش‌ها را بر اساس داده‌های واقعی تخصیص دهند و رفتارهای مطلوب را شناسایی و تقویت کنند. این تحول، نه تنها شفافیت و عدالت را در فرآیند ارزیابی افزایش می‌دهد، بلکه اعتماد کارکنان به نظام منابع انسانی را نیز به‌طور چشمگیری ارتقاء می‌بخشد. شدن مدیرعامل منجر می‌شود و یک بحران رهبری تمام‌عیار شکل می‌گیرد.

۲. بازتعریف مفهوم عملکرد

یکی از مهم‌ترین تغییرات مفهومی در مدیریت عملکرد ایران، بازنگری در تعریف «عملکرد» است. در بسیاری از سازمان‌ها، عملکرد سال‌ها با مفاهیمی چون «سخت کوشی»، «حضور فیزیکی» یا «اطاعت‌پذیری» اشتباه گرفته می‌شد. اما در ترندهای نوین، عملکرد به توانایی تحقق اهداف سازمانی با استفاده بهینه از منابع تعریف می‌شود؛ تعریفی که سه بُعد مالی، عملیاتی و رفتاری را در بر می‌گیرد. عملکرد مالی شامل شاخص‌هایی مانند سودآوری، رشد درآمد و بازده سرمایه است؛ عملکرد عملیاتی به کیفیت، سرعت تحویل و کاهش خطا اشاره دارد؛ و عملکرد رفتاری شامل همکاری، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و یادگیری مستمر می‌شود. این نگاه چندبُعدی، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ارزیابی‌هایی عادلانه‌تر، دقیق‌تر و متناسب با واقعیت‌های کاری انجام دهند. همچنین، مشارکت کارکنان در تعریف شاخص‌ها و اهداف، حس مالکیت و انگیزه را افزایش داده و فرهنگ بازخورد را تقویت می‌کند.



۳. استفاده از هوش مصنوعی و تحلیل داده

ورود هوش مصنوعی به حوزه منابع انسانی، به‌ویژه در ارزیابی عملکرد، یکی از تحولات چشمگیر سال ۱۴۰۴ است. ابزارهایی مانند الگوریتم‌های پیش‌بینی، سیستم‌های بازخورد بلادرنگ و داشبوردهای تحلیلی، به مدیران این امکان را می‌دهند که تصمیماتی دقیق‌تر، منصفانه‌تر و مبتنی بر شواهد اتخاذ کنند. هوش مصنوعی می‌تواند روند عملکرد فردی و تیمی را در طول زمان تحلیل کرده، ریسک خروج کارکنان با عملکرد بالا را پیش‌بینی کند و حتی سوگیری‌های ارزیابی را شناسایی کند؛ برای مثال، اگر مدیری به‌طور سیستماتیک نمرات پایین‌تری نسبت به سایر مدیران می‌دهد. این فناوری‌ها، خطای انسانی را کاهش داده و امکان شخصی‌سازی بازخورد برای هر فرد را فراهم می‌کنند. البته، استفاده مؤثر از هوش مصنوعی نیازمند داده‌های دقیق، ساختاریافته و رعایت اصول اخلاقی مانند حفظ حریم خصوصی است. آموزش مدیران برای تفسیر داده‌ها و استفاده مسئولانه از این ابزارها، شرط موفقیت این ترند خواهد بود.



۴. تمرکز بر تجربه کارمند و سلامت روان

در سال ۱۴۰۴، توجه به تجربه کارمند و سلامت روان به یکی از ارکان اصلی مدیریت عملکرد تبدیل شده است. در گذشته، ارزیابی‌ها عمدتاً بر خروجی‌های کمی و اهداف سازمانی متمرکز بودند، اما اکنون سازمان‌ها دریافته‌اند که کارمندی که حال خوبی ندارد، نمی‌تواند عملکرد خوبی داشته باشد. مؤلفه‌هایی مانند احساس معنا در کار، تعادل کار و زندگی، امنیت روانی، و دریافت بازخورد محترمانه و منصفانه، به عنوان شاخص‌های مکمل در ارزیابی عملکرد در نظر گرفته می‌شوند. بسیاری از سازمان‌ها اقدام به طراحی برنامه‌های سلامت روان، مشاوره، انعطاف‌پذیری کاری و آموزش مدیران برای گفت‌وگوهای همدلانه کرده‌اند. این رویکرد، به ویژه در شرایط اقتصادی پرتنش، از فرسودگی شغلی، استعفای خاموش و مهاجرت نیروی انسانی جلوگیری کرده و فرهنگ سازمانی سالم‌تری را رقم می‌زند. در واقع، تمرکز بر تجربه کارمند، ارزیابی عملکرد را از یک ابزار کنترلی به یک فرآیند انسانی و توسعه‌محور تبدیل می‌کند.



بخش ۳

راهکارهای پیشنهادی برای سازمان‌های ایرانی

۱. اتصال ارزیابی عملکرد به پاداش‌های ملموس

حتی در شرایط محدود مالی، می‌توان از پاداش‌های غیرپولی مانند:

- فرصت‌های آموزشی
 - ارتقاء شغلی
 - انعطاف‌پذیری در ساعات کاری
 - تقدیر رسمی و عمومی
- استفاده کرد تا نتایج ارزیابی معنا پیدا کند.

۲. طراحی شاخص‌های عملکرد متناسب با فرهنگ سازمانی

شاخص‌ها باید:

- قابل اندازه‌گیری
 - مرتبط با اهداف سازمان
 - قابل درک برای کارکنان
 - منعکس‌کننده رفتارهای مطلوب باشند.
- مشارکت کارکنان در طراحی شاخص‌ها، حس مالکیت و اعتماد را افزایش می‌دهد.

۳. آموزش مدیران برای گفت‌وگوی عملکرد

مدیران باید مهارت‌های زیر را بیاموزند:

- ارائه بازخورد سازنده
 - شنیدن فعال
 - مدیریت گفت‌وگوهای دشوار
 - ایجاد فضای امن برای بیان نظرات
- این آموزش‌ها، کیفیت تعاملات ارزیابی را بهبود می‌بخشند.

۴. استفاده از سناریوهای آموزشی و بازی وارسازی

برای تغییر نگرش کارکنان نسبت به ارزیابی، می‌توان از سناریوهای تعاملی، بازی‌های شبیه‌سازی و داستان‌پردازی استفاده کرد. این ابزارها، مفاهیم پیچیده را ملموس و جذاب می‌سازند — حوزه‌ای که شما در آن تخصص دارید.

بخش چهارم: نقش ارزیابی عملکرد در مطالبه‌گری سازمانی

ارزیابی عملکرد می‌تواند ابزاری برای مطالبه‌گری باشد. اگر داده‌های عملکرد به درستی جمع‌آوری و تحلیل شوند، می‌توان از آن‌ها برای:

- اثبات نیاز به افزایش حقوق
- شناسایی شکاف‌های منابع انسانی
- مذاکره با مدیران ارشد و سهام‌داران

استفاده کرد. این رویکرد، ارزیابی را از یک ابزار کنترلی به یک ابزار تحول‌ساز تبدیل می‌کند.



نتیجه‌گیری:

بازآفرینی اعتماد، انگیزه و معنا

در شرایطی که حقوق و دستمزد پاسخگوی نیازهای واقعی نیست، ارزیابی عملکرد باید بازطراحی شود تا:

- اعتماد کارکنان جلب شود
- انگیزه‌های غیرمالی فعال شوند

داده‌ها به تصمیم‌گیری‌های عادلانه منجر شوند



کلام پایانی

در نهایت، اگر بخواهیم ارزیابی عملکرد را از یک فرآیند فرمالیته و کنترل محور به ابزاری برای توسعه فردی و سازمانی تبدیل کنیم، باید به طور جدی در مسیر تحول گام برداریم. این مسیر، صرفاً با تغییر فرم‌ها و شاخص‌ها محقق نمی‌شود؛ بلکه نیازمند تغییر نگرش در سطح مدیران، آموزش مستمر برای گفت‌وگوی مؤثر، و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین مانند سیستم‌های یکپارچه منابع انسانی و هوش مصنوعی است. اما مهم‌تر از همه، این تحول نیازمند اراده‌ای سازمانی برای شنیدن صدای کارکنان است — صدایی که سال‌ها در سایه بی‌اعتمادی، فشار اقتصادی و ارزیابی‌های بی‌پاداش، خاموش مانده است.

سازمان‌هایی که به جای نادیده گرفتن دغدغه‌های معیشتی، آن‌ها را در طراحی نظام ارزیابی لحاظ می‌کنند، می‌توانند اعتماد، انگیزه و مشارکت را بازآفرینی کنند. این یعنی حرکت از ارزیابی برای کنترل، به ارزیابی برای توانمندسازی. یعنی پذیرش این واقعیت که عملکرد خوب، در خلأ اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه در بستری از معنا، امنیت روانی، و عدالت سازمانی شکل می‌گیرد.

در سال ۱۴۰۴، مدیریت عملکرد دیگر فقط یک ابزار منابع انسانی نیست؛ بلکه آیینه‌ای است از فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و میزان بلوغ حرفه‌ای. اگر این آیینه را با شفافیت، همدلی و داده‌های واقعی صیقل دهیم، می‌توانیم نه تنها عملکرد را بهبود بخشیم، بلکه سازمان را به فضایی انسانی‌تر، منصفانه‌تر و پایدارتر تبدیل کنیم. این مسیر دشوار است، اما ممکن — به شرط آن‌که صدای کارکنان شنیده شود، نه فقط در فرم‌های ارزیابی، بلکه در تصمیم‌های واقعی.



نگرش طراحى پروژه

علیرضا گندمی
کارشناس منابع انسانی

بی شک و بدون تردید، تاکنون بارها برای شما پیش آمده است که یک پروژه‌ی منابع انسانی را با کلی تلاش از مدیریت تأیید گرفته‌اید تا اجرا کنید و هدف شما بالاتر بردن سطح رفاه کارکنان بوده است، اما نتیجه عکس داشته است! کارکنان پس از اجرای پروژه، شکایت‌های بسیاری نسبت به این اقدام داشته‌اند و درخواست کرده‌اند که پروژه متوقف شود.

اما تاکنون به دلیل این موضوع فکر کرده‌اید؟ چرا کارکنان گاه منابع انسانی را در مقابل خود می‌بینند، نه در کنار خود؟ چرا پروژه‌هایی که در سازمان‌های مشابه نتایج عالی داشته‌اند، در سازمان ما نتایج ضعیفی داشته‌اند؟ برای اجرای پروژه‌های منابع انسانی، چه فاکتوری از همه‌ی مسائل مهم‌تر است؟



در این نوشته سعی شده است از زاویه‌ای کاملاً متفاوت به اجرای پروژه‌های منابع انسانی پرداخته شود. در ابتدا می‌خواهیم درباره‌ی منابع انسانی و نقش اصلی این بخش در سازمان صحبت کنیم.

منابع انسانی رابطی است میان کارکنان و مدیریت و باید دقیقاً در میانه‌ی این ارتباط قرار داشته باشد؛ نه فقط در کنار مدیریت و نه فقط در کنار کارکنان. هدف مدیریت، بهره‌وری بیشتر کارکنان است و خواسته‌ی کارکنان، رفاه حداکثری. پرداختن به هر دو موضوع بهره‌وری و رفاه، نیازمند دانش منابع انسانی است که به واسطه‌ی آموختن این دانش می‌توانیم از پروژه‌های منابع انسانی در سازمان استفاده کنیم و هر دو موضوع را پیاده‌سازی نماییم.

در این زمینه، هیچ بهانه‌ای قابل قبول نیست! اگر تاکنون نتوانسته‌اید هر دو موضوع را پیگیری کنید و یا فقط به یکی از آن‌ها پرداخته‌اید، نشان از ضعف دانش منابع انسانی خود شماست. در این نوشته، یکی از دلایل عدم موفقیت پروژه‌ها مورد بررسی قرار گرفته و راه حل مناسب نیز ارائه می‌گردد.

پیش از شروع یک پروژه، اهداف باید به صورت علمی و شفاف بررسی شوند و در زمان اجرا، تمام اعضای منابع انسانی و مدیریت سازمان از اهداف آگاه باشند و تلاش حداکثری برای اجرا داشته باشند.

اما احتمالاً کارکنانی که در بخش‌های دیگر هستند و این پروژه به آن‌ها مرتبط می‌شود، از اهداف و پیامدهای پروژه آگاهی کامل ندارند. اینجا دقیقاً جایی است که اشتباه رخ داده است؛ منابع انسانی در جای خود نیست! قرار بود منابع انسانی بین کارفرما و کارکنان باشد، اما در اینجا در سمت کارفرما ایستاده است؛ هرچند این پروژه برای رفاه بیشتر کارکنان بوده است.

در اینجا بحث «ساخت نگرش پروژه» مطرح می‌گردد. این بحث باید برای تمام پروژه‌ها در نظر گرفته شود تا بتواند نتایج مطلوب و مورد نظر را داشته باشد. به صورت کلی، هر اقدامی - اعم از اجرای یک پروژه - را می‌توان مانند یک پیام در نظر گرفت که از کارفرما به کارکنان منتقل می‌شود. در صورتی که انتقال این پیام توسط منابع انسانی کنترل نشود، ممکن است نتایج اجرای پروژه کاملاً برخلاف انتظار ما باشد. پیام ارسالی باید اهداف اجرای پروژه را به صورت شفاف به تمام کارکنان مرتبط منتقل کند تا کارکنان با داشتن نگرشی درست و شفاف، نتوانند قضاوت‌های شخصی خود را در این پیام دخیل کنند و هر کس برداشت متفاوتی نداشته باشد.



فرض کنید از ماه آینده بخواهیم سیستم ارزیابی عملکرد را اجرا کنیم. از منظر منابع انسانی، این امر برای مشخص شدن عملکرد هر فرد است که هم باعث شفاف شدن تمام فعالیت‌های کارکنان می‌شود و هم کمک می‌کند هر شخصی بداند چه عملکردی داشته و برای بهبود آن تلاش کند.

اما اگر هدف به صورت شفاف مشخص نشده باشد، ممکن است بخشی از کارکنان چنین برداشت‌هایی داشته باشند:

- حتماً می‌خواهند تعدیل کنند و دنبال بهانه هستند!
- یعنی فکر می‌کنند ما کار نمی‌کنیم؟!
- می‌خواهند زمان‌های خالی را پیدا کنند تا کارهای اضافی به ما بدهند!

تمام این برداشت‌ها می‌تواند ناشی از عواملی مانند تجربیات گذشته، نوع شخصیت هر فرد و ... باشد. به همین دلیل، برای جلوگیری از انحراف از هدف، منابع انسانی باید نگرش درستی طراحی و به کارکنان منتقل کند. در طراحی این نگرش باید سه عامل را در نظر داشت: فرستنده‌ی پیام، گیرنده‌ی پیام و خودِ پیام.





فرستندگان پیام در سه سطح دسته‌بندی می‌شوند:

- **سطح یک:** خودِ کارفرما که تصمیم به انجام گرفته است.
- **سطح دو:** افرادی که از اهداف و پیامدهای موضوع کاملاً آگاه هستند (عموماً منابع انسانی).
- **سطح سه:** افرادی که پیام را از دو سطح بالا دریافت کرده و به باقی کارکنان منتقل می‌کنند (عموماً مدیران بخش‌ها).

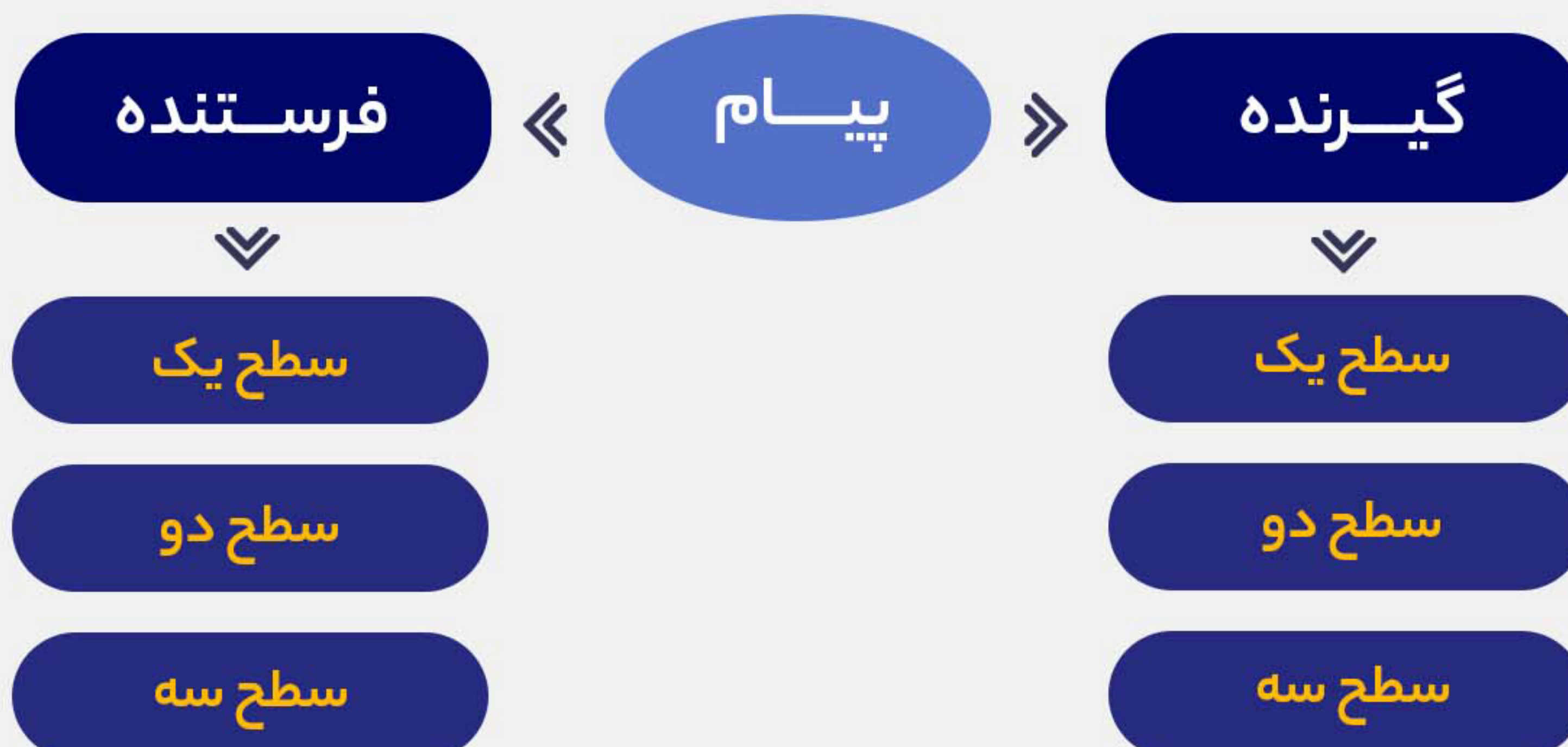
گیرندگان پیام نیز در سه سطح دسته‌بندی می‌شوند:

- **سطح یک:** بخشی از کارکنان که کاملاً با اهداف و پیامدهای پروژه آشنا هستند و به تمام جزئیات و فرایندها آگاهی کامل دارند (عموماً منابع انسانی).
- **سطح دو:** کارکنانی در رده‌های کارشناس ارشد و کارشناس که دانش تخصصی در زمینه‌ی پروژه ندارند، اما می‌توانند آموزش‌های لازم را دریافت کنند.
- **سطح سه:** بخش عمده‌ی کارکنان شرکت که تصمیم‌گیرنده نیستند و در رده‌های پایین‌تر از کارشناسان قرار دارند و فقط در صورت نیاز، آموزش‌های سطحی دریافت می‌کنند. این سطح از گیرندگان، معمولاً پیام را از سطح سه‌ی فرستندگان دریافت می‌کنند.



پیام

هر پروژه یک پیام محسوب می‌شود و باید هر پیام با توجه به سطوح فرستندگان و گیرندگان، طراحی اختصاصی داشته باشد.
برای طراحی هر پیام، ابتدا باید مشخص کنیم پروژه در چه سطحی از فرستندگان و گیرندگان قرار دارد.



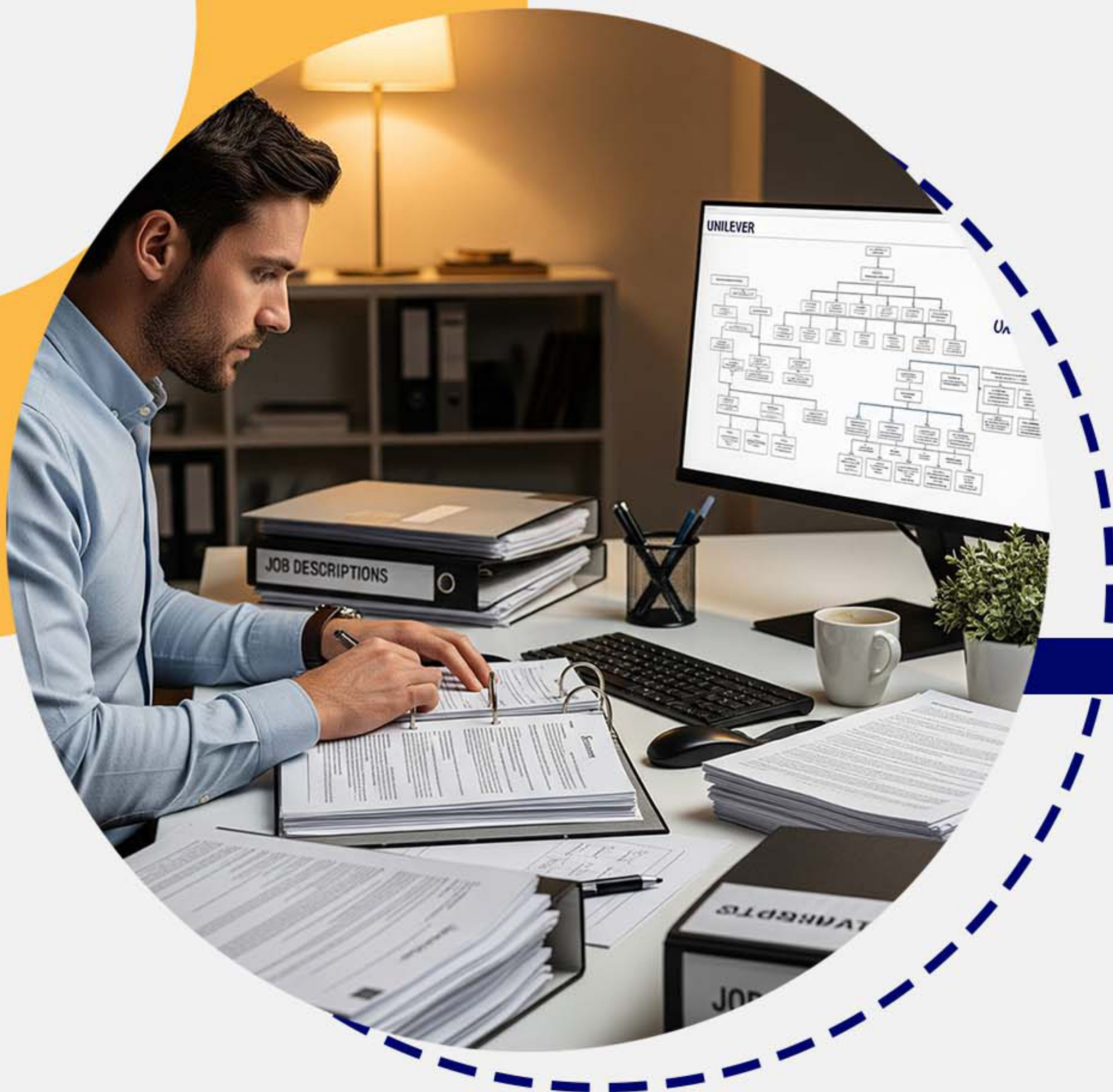
برای مثال

فرض کنیم می‌خواهیم سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان را در شرکت اجرا کنیم. این پروژه سه سطح گیرنده دارد: بخشی از کارکنان از پیامدهای پروژه آگاهی کامل دارند، بخشی دیگر در سطح کارشناسی یا کارشناسی ارشد هستند و آگاهی جزئی دارند، و سطح سوم شامل رده‌های پایین‌تر از کارشناسان است.

فرستندگان پیام نیز در سه سطح وجود دارند: کارفرما که پروژه را معرفی می‌کند، منابع انسانی که اهداف را برای بخشی از کارکنان تبیین می‌کند، و مدیران که پیام را به کارکنان زیرمجموعه منتقل می‌نمایند. در نتیجه باید سه پیام آماده شود:

۱. پیامی از سطح یک فرستنده به سطح یک گیرندگان.
۲. پیامی از سطح دو فرستندگان به سطح دو گیرندگان.
۳. پیامی از سطح سه فرستندگان به سطح سه گیرندگان.

هر پیام باید از نظر نحوه‌ی انتقال (شفاهی، کتبی، دیجیتالی و ...)، زمان انتقال (قبل از اجرا، هنگام شروع پروژه و ...)، میزان دانش و آموزش لازم و سایر جزئیات به صورت دقیق طراحی شود.



فرایند توضیح داده شده باعث می شود نگرشی درست و شفاف درباره ی پروژه در میان تمام کارکنان شکل بگیرد. به عبارت دیگر، ما نگرش کارکنان نسبت به پروژه را در چارچوبی مشخص قرار داده ایم تا اهداف مورد نظر به طور کامل تحقق یابد.

اکنون زمان اقدام است؛ شعار کافی است!

شاید تاکنون مطالب زیادی مطالعه کرده و برخی را اجرا کرده باشید. مطالب این نوشته ساده و اجرایی است و اجرای آن تنها چند ساعت زمان می برد، اما می تواند پیامدهای اجرای پروژه را دقیقاً مطابق خواسته ی شما رقم بزند.

این نوشته حاصل مطالعه و برداشت از مقالات اساتید بزرگ حوزه ی منابع انسانی است. مطالب تکمیلی این نوشته در مجلات بعدی تقدیم شما خواهد شد. یادمان باشد که منابع انسانی با سرعت در حال پیشرفت است و اگر غفلت نکنیم، می توانیم سوار بر قطار منابع انسانی به سوی آینده ای درخشان حرکت کنیم!



مهندس آرمین خوشوقتی

- مدیریت عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل TTM
- مدیریت عملکرد کارکنان مبتنی بر مدل TTM:
اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت

● مقدمه

مدیریت عملکرد از دو واژه "مدیریت" و "عملکرد" تشکیل شده است. مدیریت را همواره به انجام دادن کار با دیگران، پیش بردن امور از طریق سایرین، فرآیند برنامه‌ریزی، ساماندهی، رهبری و کنترل تعریف کرده‌اند. عملکرد نیز در فرهنگ فارسی معین مترادف با نتیجه کار، میزان کار، حاصل یا محصول آمده است.

تعریف رسمی مدیریت عملکرد به گفته «دانیلز»: یک سیستم مدیریتی داده‌گرایی عملی است که از ۳ عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده است. یکی از خواسته‌های مشترک و همیشگی همه مدیران نیز، ارتقاء عملکرد و بهبود مستمر رفتار کارکنان است. وقتی کارکنان متناسب رفتار می‌کنند و عملکردهای مطلوب و رضایت‌بخش دارند، مدیران هم موفق هستند و سازمان‌هایشان را با موفقیت اداره می‌کنند.



عملکرد کارکنان تابع عوامل متعددی است. یک کارمند برای اینکه رفتار و عملکرد مناسبی داشته باشد لازم است:

- درست انتخاب شده باشد.
- از اهدافی که باید به آن دست یابد و انتظاراتی که باید برآورده کند، آگاه باشد.
- دانش و مهارت لازم برای انجام کار را داشته باشد.
- از امکانات و اختیارات لازم برای خوب انجام دادن کار برخوردار باشد.
- به اندازه هر ۴ مورد بالا باید بگوییم از انرژی و انگیزه‌های بالا برخوردار باشد.

اگر بخواهیم این ۵ تعریف را در یک راستا ببینیم، می‌شود گفت: عملکرد = انگیزه * منابع * توانایی * آگاهی از اهداف و انتظارات



حال اگر به تعریف عمومیت‌پذیری از مدیریت رجوع کنیم؛ به فرآیند برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری و کنترل می‌رسیم. مدیران و سرپرستان در ۵ عامل ذکر شده بالا بسیار اثرگذارند و با هر وظیفه خود بخشی از عوامل را اجرا می‌کنند و هر کدام از این عوامل ممکن است همراه با یکی از وظایفشان باشد. ذینفع و تأثیرگذار این عوامل مدیران و سرپرستان هستند. آنان می‌توانند از طریق استخدام بر مبنای صلاحیت، واگذار کردن درست مسئولیت‌ها، اجرای آموزش‌های لازم برای فرد، هدف‌گذاری کردن و فراهم آوردن امکانات موجب عملکرد صحیح و اصولی و همچنین بهبود عملکردها و رفتارها شوند.

مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد

یکی از سؤالاتی که اغلب مدیران از خود می‌پرسند این است که ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد چه تفاوتی دارد و آیا واقعاً تفاوتی بین این دو هست؟

۱- مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد به معنی اندازه‌گیری عملکرد است، اما با هدف توسعه و بهسازی همزمان کارکنان و سازمان به صورتی که افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌های کاری به وسیله کسب مهارت‌ها و افزایش تعهد و انگیزه ایشان منجر به توسعه و بالندگی سازمان شود.

۲- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد روشی است برای تمیز دادن عملکرد موفق یا ناموفق کارکنان که شاخص‌ها و یا استانداردهای آن مشخص و از قبل تعیین شده است.

با این توضیح می‌توان گفت ارزیابی عملکرد خود یک جزء از یک چرخه بزرگتر، یعنی مدیریت عملکرد است.



برخی از اهداف مدیریت عملکرد

- وسیله‌ای برای شناخت کمی و کیفی پرسنل است.
- کارکنان از نظر دور نمی‌مانند و فرسودگی‌های شغلی کارکنان مانند فرسودگی عاطفی کارکنان کمتر می‌شود.
- سیستم کار راهه شاغلین (career planning) شایسته‌تر انجام می‌شود.
- اطلاعات موثق مربوط به پیشرفت اهداف کار را به کارکنان و سازمان ارائه می‌کند.
- منبعی است برای بازخورد دادن، البته با هدف بهبود عملکرد کارکنان تا کارکنان برای بهبود وضعیت کاری خود مستمراً اقدام نمایند.
- پیشرفت کارکنان مستمراً تعقیب می‌شود.
- کارکنان از میزان بهره‌وری (productivity) و کیفیت کاری که انجام می‌دهند آگاه می‌شوند، در نتیجه روشی است برای ارزیابی واحدهای کاری کارکنان.
- نیازهای واقعی آموزشی کارکنان استخراج می‌شود.
- پیشرفت شغلی، ترفیعات (Promotions) و انتصاب (Appointment) و افزایش مسئولیت شکل واقعی‌تری می‌گیرند.
- به روش‌های انتخاب پرسنل و جابجایی آنها اعتبار می‌بخشد.
- روشی برای تقویت، تشویق و شاخصی برای ارزیابی برنامه‌های انگیزشی است.
- روشی است برای پرداخت‌های منتهی به جبران خدمت، در نتیجه پرداخت‌های سازمانی (Organizational Payment) منطقی‌تر خواهد شد.

مدل گام به گام مدیریت عملکرد

در مدل TTM با الهام از مدل دمینگ، مدیریت عملکرد در یک چرخه به تصویر کشیده و در ۴ مرحله تعریف کرده ایم.

گام اول: برنامه ریزی و هدف گذاری برای تعیین استانداردهای عملکرد

تجزیه و تحلیل شغل

در مدل TTM برای تجزیه مشاغل، و سپس تحلیل مشاغل از یک متد آمریکایی (که با فرهنگ سازمانی ایران، بومی شده است) استفاده می کنیم تا خبرگان آن شغل کلیه وظایف آن شغل را با ذکر مدت زمان، اولویت انجام، تکرارپذیری، توانمندی های لازم برای انجام آن وظیفه، ریسک های انجام کار و اینکه این ریسک ها در چه بخشی از زنجیره ارزش آن سازمان تأثیرگذار است را مشخص کنند.

در این مرحله لازم است فرم "تجزیه و تحلیل شغل" از سوی شاغلین تکمیل شود:

- ابتدا کلیه فرآیندهای کاری شاغل لیست می شود.
- سپس به سؤال هر فرآیند از چند فعالیت تشکیل شده است پاسخ داده و هر مرحله به طور مستقل با اولویت انجام آن، ذکر شود.
- سپس وظیفه های شغل ((که یک جمله خبری راجع به فعالیت می باشد و شامل عامل شغلی، وظیفه یا کار می باشد را به صورت واضح و گویا و بدون در نظر گرفتن عنوان فرآیند ذکر کند.))

• از شاغل سؤال شود هر وظیفه از او چه مقدار زمان (برحسب دقیقه) می‌گیرد و در چه دوره زمانی و با چه اولویتی تکرار می‌شود.

• از شاغل سؤال شود برای انجام این وظیفه چه توانمندی لازم است و میزان سطح آن چه مقدار است و شاغل اقدام به اولویت بندی در سه سطح نماید.

• از شاغل سؤال شود در صورتی که به هر دلیل انجام فعالیت مورد نظر به صورت مطلوب انجام نشود چه مقدار ریسک ایجاد می‌شود. ریسک‌ها ممکن است از جنس این موارد باشد: مرتبط با سلامت جسمی، مرتبط با سلامت روانی، مرتبط با خسارت‌های مالی، مرتبط با پاسخگویی به مسئولیت‌ها، مرتبط با فرسودگی و ... و همچنین اثرگذاری شامل موارد ذیل می‌باشد: فرد، گروه کاری، سازمان، مشتری، جامعه.

• اطلاعات جمع‌آوری شده بر اساس روش فوق، در قالب یک جدول گردآوری شده و سپس ارزش‌گذاری می‌شوند.

تعیین معیارهای کلیدی عملکرد:

در این مرحله با استفاده از روش‌های کمی، فعالیت‌های کیفی اولویت‌بندی می‌شوند و سپس ابزار سنجش عملکرد در این پارامترها تعیین می‌گردند. به بیان دیگر در این مرحله مشخص می‌شود که ملاک تشخیص دادن خوب و بد این فعالیت چیست.

معیارهای تشخیص دادن شامل موارد زیر هستند:

- معیار عملکرد عینی (اندازه‌گیری جنبه‌های کمیت‌پذیر عملکرد شغلی)؛ معیارهای عینی معمولاً با شمارش، زمان‌بندی و... بدست می‌آید و با ارزیابی «نتایج نهایی» مثلاً تعداد تولید، مقدار درآمد و... رابطه دارند.
- معیار عملکرد ذهنی (قضاوت‌ها یا تخمین‌های انجام گرفته توسط فردی صاحب دانش و اطلاعات)؛ این ملاک‌ها بیشتر در زمینه فعالیت‌ها و شغل‌های دانشی و تخصصی کاربرد دارند.
- تعیین رابطه میان معیار ذهنی و نتایج آن مشکل است. لذا معیارهای عینی کمتر از معیارهای ذهنی دچار اشتباه و یا تحریف می‌شوند. این معیارها معمولاً از جنس روندها و داده‌ها و ارقام گذشته هستند.

معیارهای اندازه‌گیری عملکرد باید دارای:

- تناسب (معیارهای تعیین شده با معیارهای واقعی شغل چه مقدار رابطه دارد)
- عدم آمیختگی (مخدوش نبودن و خالص بودن برنامه)
- کارآمدی (عدم محدودیت معیارها در ارزیابی دقیق عملکرد)
- مفید (معیارهای عملکرد را در سنجش یک شغل مشخص در یک سازمان مشخص قابل استفاده می‌کند)

نکاتی کلیدی برای تعیین شاخص‌ها و استانداردهای اندازه‌گیری و درجه‌بندی معیارها

- در هر مقیاس یک اندیشه را دنبال نموده و مقیاس‌ها جداگانه درجه‌بندی شوند.
- از واژه‌هایی استفاده شود که برای همه قابل فهم بوده و همه یک استنباط از آن داشته باشند.
- آنچه را که دیده می‌شود درجه‌بندی می‌کنند نه آنچه را که استنباط می‌کنند.
- از کلی‌گویی پرهیز شود.
- از مفاهیم مبهم پرهیز شود.

نکته کلیدی: درجات ارزیابی حداقل دو طیفی و حداکثر ۵ طیفی باشند.

تعیین و تصویب ابزار سنجش هر شاخص

پس از مشخص شدن شاخص‌های هر شغل می‌باید ابزار سنجش هر شاخص با نظر ارزیابی کننده آن شاخص تعیین شود و با حضور خبرگان (نماینده کارکنان، متخصصان، مدیران، مدیران ارشد، مطلعین و ...) آن شغل به تصویب رسد.

درجه‌بندی و تعیین وزن هر درجه (دامنه)

برای سنجش هر گروه از شاخص‌ها پس از تعیین ابزار شناسایی آن شاخص از یک طیف لیکرتی استفاده می‌شود که حداقل دارای دو دامنه است و بهتر است بیش از پنج دامنه نباشد. برای کمی کردن آن می‌باید دامنه‌ها را وزن دهی نمود. مثال: در طیف پنج دامنه خیلی خوب، خوب، متوسط، بد و خیلی بد؛ که وزن خیلی خوب چهار و وزن خیلی بد صفر باشد و در سه دامنه خوب، متوسط، بد که وزن خوب چهار و وزن بد صفر است و یا دو دامنه بد و خوب که وزن خوب چهار و بد صفر است.

نکته: وزن دهی طیف‌ها، دامنه‌ها و گروه‌ها، توسط خبرگان صورت خواهد گرفت.

به عنوان مثال چنانچه قصد تدوین شاخص های عملکردی کارشناس مالی وجود داشته باشد:



پارامتر کلیدی عملکرد KPI	ابزار سنجش	خیلی خوب	خوب	متوسط	بد	خیلی بد
دریافت تنخواه و کنترل حسب تنخواه	کنترل مستندات ارائه شده	نبودن اشکال	-	۱ مورد اشکال در ماه	-	بیشتر از ۱ مورد در ماه
	گزارش یا مشاهده از نظر زمان	انجام به موقع	-	تاخیر تا ۱ هفته	-	تاخیر بیشتر از ۱ هفته

به عنوان مثال در دو مقیاس بالا نداشتن اشکال از راس زمان انجام دادن ۳ برابر مهم است و وزن آن ۳ برابر زمان می تواند باشد.

مثال دیگری در خصوص یک کارشناس منابع انسانی:



شاخص	ابزار سنجش	خیلی خوب	خوب	متوسط	بد	خیلی بد
ایجاد سطوح دسترسی کلیه سرپرستان بلافاصله به فرم های ارزیابی عملکرد	گزارش یا مشاهده از نظر صحت	نبودن اشکال	تا ۳ مورد اشکال	تا ۵ مورد اشکال	تا ۱۰ مورد اشکال	بیشتر از ۱۰ مورد
	گزارش یا مشاهده از نظر زمان	انجام به	-			تاخیر بیشتر از ۱ روز
	مقایسه رفتار با دیگران در دوره ارزیابی	شکایتی واصل نشود				شکایتی واصل شود

نکته:

- بدیهی است این فقط برای یک پارامتر کلیدی عملکرد بدست آمده و هر چه پارامتر کلیدی در عملکرد شناسایی شده است باید به این نحو تعریف نمود.
- برای هر پارامتر می توان از چند منظر اقدام به هدف گذاری و سنجش نمود.

گام دوم: اجرای ارزیابی، نظارت مستمر و پیگیری و مربیگری و اندازه‌گیری عملکرد

پس از روشن شدن و توافق کردن بر اهداف و برنامه‌ها، مدیران و سرپرستان باید در نقش مربی به نظارت، حمایت، هدایت، آموزش، تفویض اختیار، تأمین ابزار و نهایتاً ارائه بازخوردهای لازم بپردازند.

رجوع به جدول زیر برای انتخاب روش شما کمک کننده خواهد بود.

روش	تعریف روش	تخصص	نوع مکالمه
آموزش	یک مدرس با توجه به دانشی که دارد یک برنامه آموزشی مدون شده ارائه می‌کند. دانش نزد مدرس است. تمرکز بر کسب یک دانش و مهارت شخصی است.	چیزی است که من در خصوص این موضوع می‌دانم	چیزی است که من در خصوص این موضوع می‌دانم
منتورینگ	یک منتور بر اساس دانش و تجربه شخصی دانش و اطلاعات ارائه می‌کند. هدف منتور ارائه راهنمایی است تا فرد در موقعیت مشابه استفاده کند و موفق شود	شما باید اینکار را انجام دهید	اینکار را من اینطور انجام دادم
مشاوره	یک مشاور توصیه‌های تخصصی ارائه می‌کند تمرکز بر کسب یک دانش فنی خاص است دانش نزد مشاور است.	من می‌دانم چطور باید انجام شود و شما باید این مقدار به من بپردازید تا به شما بگویم	اینکار را باید اینطور انجام دهید
سرپرستی	دستور و راهنمایی مستقیمی برای اجرای وظایفی مشخص ارائه می‌کند. تمرکز بر درک چگونگی انجام کار است دانش نزد سرپرست است	من می‌دانم چگونه اینکار باید انجام دهم و شما هم باید همینطور انجام دهید	این طور انجام دهید
مربیگری	به موقعیت شخصی و حرفه‌ای تمرکز دارد، coaching بر آینده توجه دارد	شما چه کاری را تا کنون امتحان کرده‌اید؟ اینکار چه نتیجه‌ای داشته است؟ چه کارهای دیگری را می‌توانید انجام دهید؟	شما چه کاری را تا کنون امتحان کرده‌اید؟ اینکار چه نتیجه‌ای داشته است؟ چه کارهای دیگری را می‌توانید انجام دهید؟

انتخاب اینکه از کدام رویکرد استفاده می‌کنید به خود شما بازمی‌گردد؛ ولی اگر به عنوان یک مدیر در سازمان فرد را بر اساس المان‌های مربیگری هدایت کنید، اثرگذاری بهتری خواهد داشت.

مدیر در طی دوره عملکردی باید با درک مقتضیات کار و مسئولیت‌ها، ارزیابی‌های لازم را به عمل آورد، بازخورد دهد و کارمند مورد نظر را به سمت تغییر و بهبود رفتار و عملکرد خود در مسیر اجرای موفق برنامه‌ها و دستیابی به اهداف راهنمایی کند.

مدیریت و سرپرست در نقش مربی باید به کارکنان کمک کنند تا پس از هر اقدام بازبینی و عکس‌العمل داشته باشند و از عملکرد و رفتارهایشان یاد بگیرند.

اگر مدیر و سرپرستی بخواهد همزمان در نقش مربی هم به کارکنان تحت سرپرستی‌اش کمک کند باید:

- ضمن آنکه به دنبال انجام کارها و اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف است، از پرورش قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان به ویژه مهارت‌های مورد نیاز آینده غفلت نکند.
 - ضمن آنکه اثربخشی کنونی کارکنان و عملکرد فعلی آنها را ارزیابی می‌کند، از ارزیابی استعدادهای بالقوه آنها هم غافل نباشد.
 - ضمن آنکه تنبیه و تشویق می‌کند، ریسک‌ها را هم بپذیرد و یادگیری از شکست‌ها و ناکامی‌ها را تحمل کند.
- در هنگام مربیگری، باید بدانیم که این فرآیند، فرآیندی انعطاف‌پذیر و پرورشی است که بر اساس توافق دوجانبه بین دو نفر شکل می‌گیرد. مربی به صورت مستمر و در راستای بهبود سطح عملکرد و افزایش توانمندی‌های فرد به او بازخورد می‌دهد.

گام سوم: کنترل نقاط قوت و ضعف و استاندارد وارائه بازخورد

سومین مرحله از فرآیند به هم پیوسته مدیریت عملکرد کارکنان آن است که رفتار و عملکرد کارکنان را در مقایسه با اهداف و انتظاراتی که از قبل تعیین و توافق شده است ارزیابی کنیم، نقاط ضعف و قوت کارکنان را تعیین کنیم و کارنامه رفتاری و عملکردی کارکنان را در اختیارشان قرار دهیم.

کلید موفقیت این مرحله از کار این است که کارکنان به مدیران اعتماد داشته باشند و نتایج این ارزیابی را قبول کنند. این مقبولیت هم به طور خاصی بستگی به آن دارد که کارکنان، ارزیابی خود و کارنامه حاصل از آن را منصفانه بدانند.

در ارزیابی رفتار و عملکرد کارکنان مثل هر فعالیت یا اقدام انسانی دیگر، امکان خطا وجود دارد. در واقع ارزیابی کردن از دشوارترین و پیچیده‌ترین کارهایی است که مدیران انجام می‌دهند. بعضی از مهم‌ترین خطاهایی که ممکن است **در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان اتفاق بیفتد به قرار زیر است:**

- ما کسی را که شبیه ماست بیش از آنچه استحقاق دارد و کسی که به ما شبیه نیست را کمتر از آنچه استحقاق اوست ارزیابی می‌کنیم. مدیران ممکن است نقاط ضعف کارمندی را که شبیه خودشان است اغماض کنند.
- خاطرات گذشته به راحتی از ذهن ما پاک نمی‌شوند. مدیران باید این توانایی و تدبیر را داشته باشند که کارمندان را تا حدودی صرف نظر از گذشته ارزیابی کنند و به آنان فرصت تغییر، اصلاح و بهبود عملکرد و رفتار را بدهند.

• گاهی یکی از ویژگی‌ها یا عملکردهای مثبت یا منفی ارزیابی شونده چنان ذهن و فکر ما را درگیر می‌کند که بقیه ابعاد و اجزای رفتار و عملکرد او را نمی‌بینیم.

• اثر برخوردهای اول ما با هریک از کارکنان، به احتمال زیاد در آینده به مقدار قابل توجهی همچنان باقی می‌ماند و به سختی تغییر خواهد کرد. وقتی در ارزیابی سریع اولیه به کسی حسن ظن پیدا می‌کنیم، عیب‌ها و ضعف‌های او را نمی‌بینیم و برعکس وقتی به کسی سوء ظن پیدا می‌کنیم، چشمانمان به روی دیدن حسن‌ها و نقاط قوت او بسته می‌شود.

• گاهی ما کارکنان را نه بر اساس رفتار و عملکرد خودشان بلکه بر اساس پیش‌داوری‌هایی که در مورد یک جمع داریم ارزیابی می‌کنیم.

این خطاها تا حدودی اجتناب‌ناپذیر و طبیعی‌اند، اما اگر بخواهیم ارزیابی دقیق‌تر، منصفانه‌تر و مقبول‌تری از کارکنانمان داشته باشیم و در فرآیند ارزیابی آنها کمتر دچار این خطاها شویم، باید توصیه‌های زیر را رعایت کنیم:

• ارزیابی را بر اساس معیارها و شاخص‌های عینی، دقیق و حتی‌الامکان قابل اندازه‌گیری انجام دهیم.

• ارزیابی را فقط به آخر دوره یا پایان سال محدود نکنیم.

• ارزیابی را به تنهایی انجام ندهیم. افزایش تعداد ارزیاب‌ها خطاهای ارزیابی را کاملاً برطرف نمی‌کند؛ اما از تعداد و شدت خطاها می‌کاهد.

• اجازه دهیم کارمند هم خودش را از نظر عملکرد و رفتار و از نظر نقاط قوت و ضعف ارزیابی کند.

- به کارکنان اجازه دهیم چنانچه به نتایج ارزیابی عملکرد خودشان ایراد و انتقاد و اعتراض دارند، آن را اظهار و درخواست تجدید نظر کنند.
- برای ارزیابی عملکرد کارکنان، سیاست‌ها و ضوابطی داشته باشیم و این فرآیند را حتی‌الامکان از اعمال سلیقه‌های شخصی مدیران دور نگه داریم.
- در ارزیابی عملکرد کارکنان علاوه بر نتایج کارکنان و میزان دستیابی آنها به اهداف، به میزان تلاش، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری آنها هم توجه کنیم.
- ارزیابی عملکرد کارکنان را به صورت روندگرا و بلندمدت انجام دهیم.
- عملکرد و رفتار کارکنان در طی دوره را مکتوب و مستند کنیم و از شواهد و قرائن و مثال‌های واقعی در ارزیابی آنها استفاده کنیم.

لازم به ذکر است که حتی اگر همه این تدابیر و توصیه‌ها را رعایت کنیم، باز هم نخواهیم توانست ارزیابی منصفانه و معتبری از عملکرد کارکنان داشته باشیم، مگر آنکه مدیران نظر کارکنان فردی قابل اعتماد و دارای تشخیص‌ها و قضاوت‌های صحیح، غیرجانبدارانه و منصفانه باشد. بنابراین در کنار اجرای این تدابیر و توصیه‌ها باید تلاش کنیم تا بر سرمایه اعتبار شخصی خود بیافزاییم و اعتماد کارکنان را بیش از پیش کسب و حفظ کنیم. گرفت.

گام چهارم

تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی و تبیین برنامه توسعه و بهبود فردی و گروهی

آخرین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان که کامل کننده این فرآیند است و به این فرآیند ماهیت مدیریتی می‌دهد، این است که عملکرد و رفتار کارکنان را با همراهی خودشان مرور و تحلیل و بازنگری کنیم و اقدامات اصلاحی لازم را برای بهبود عملکرد در دوره‌های بعدی برنامه‌ریزی کنیم. اگر این مرحله را به خوبی انجام ندهیم، به مثابه پزشکی خواهیم بود که بیماری را تشخیص داده، اما به ریشه‌یابی بیماری پرداخته و به همین دلیل نتوانسته است اقدامات لازم را توصیه کند.

مدیر پس از انجام ارزیابی‌های لازم و تکمیل فرم ارزیابی عملکرد کارمندانش که در آن قوت‌ها و ضعف‌های کارمند و موفقیت‌ها و ناکامی‌های او منعکس شده است، باید در جلسه‌ای رو در رو با کارکنان به مرور و تحلیل و بازنگری عملکرد و رفتار ایشان بپردازد و مشترکاً تصمیمات مهمی بگیرند که اجرای آن به بهبود عملکرد و موفقیت همزمان کارکنان و سازمان بینجامد.

وقتی با رفتار و عملکردی روبرو هستیم که چندان رضایت‌بخش نیست، ابتدا باید دلایل و عوامل اصلی این عارضه را شناسایی کنیم. به طور کلی سه دلیل ممکن است باعث عملکرد نامطلوب یا رفتارهای نامناسب کارکنان شده باشد:

• ندانستن

• نتوانستن

• نخواستن

یکی از نقش‌های مهم و دشوار مدیر در این مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد این است که تشخیص دهد کدام یک از این عوامل، چرا و چقدر بر رفتار و عملکرد کارمند اثرگذار بوده است. فقط بعد از تشخیص درست علت‌هاست که می‌توان راه‌حل‌ها را هم انتخاب کرد و به کار گرفت.

ممکن است کارمند مورد نظر به دلیل کمبود یا نبود دانش لازم و مهارت کافی موفق به برآوردن انتظارات و استانداردها نشده باشد. در چنین مواقعی، وظیفه مدیر تشخیص نیاز آموزشی کارمند و فرستادن او به دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی است که دانش و مهارت لازم برای انجام وظایف در حد استاندارد را به او بدهد. اصولاً یکی از کارکردهای مهم ارزیابی عملکرد تشخیص نیاز آموزشی ارزیابی‌شوندگان است.

دومین دلیل احتمالی عملکردهای نامطلوب کارکنان «نتوانستن» است. برای مثال ممکن است موانعی مثل کمبود اعتماد به نفس که یک مانع درونی است یا ناکافی بودن ابزار و امکانات که یک مانع بیرونی است باعث بروز عملکردهای رضایت‌بخش شده باشد. در چنین مواردی مدیر وظیفه دارد تا موانع را از سر راه کارمند بردارد.

و بالاخره «نخواستن» هم می‌تواند سومین عامل و مانع عملکرد مطلوب کارکنان باشد. در چنین مواردی مدیر باید ریشه‌های نارضایتی کارکنان را کشف و آنها را حتی‌الامکان برطرف نماید.

نکته بسیار مهمی که در این مرحله باید مورد توجه قرار گیرد این است که ممکن است عملکرد غیر رضایت بخش کارمند لزوماً ناشی از اهمال و کم کاری او نباشد و عواملی خارج از کنترل او باعث نزول عملکرد شده باشند. برای مثال ممکن است فشار بیش از حد کار، دور از دسترس بودن اهداف، بی توجهی به آموزش کارمند، مقررات و ضوابط دست و پاگیر، ناکافی بودن ابزار و امکانات و... هم بر رفتار عملکرد او اثرگذار بوده باشند.

در این مرحله، به منظور مدیریت نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود می بایستی اقدامات منتهی به توسعه فردی / گروهی صورت بگیرند.

از زاویه دیگری هم در باب بهبود عملکردهای ضعیف، می توانیم به موضوع نظاره کنیم: ضعف عملکرد لازم است بر اساس دلایل زیر عارضه یابی شود و ارتباط نظام مدیریت عملکرد با سایر زیر سیستم های فرآیند منابع انسانی را برقرار نمود:

معمولاً عملکرد ضعیف به ۴ دلیل حادث می شود:

۱. نداشتن دانش و مهارت های لازم برای انجام شرح وظایف شغل
۲. نداشتن توانایی های ذاتی و شخصیتی منطبق با انجام وظایف
۳. نداشتن انگیزه و محرک های درونی و بیرونی به منظور سوق یافتن به سمت عملکردهای برتر
۴. محیط، ابزار و شرایط کار مناسب نباشد.

اگر مانع دستیابی به اهداف عملکردی، دانش و مهارت باشند بایستی برای بهبود و جبران آن فرآیند آموزش را فعال نمود.

اما اگر مانع دستیابی به اهداف عملکردی ویژگی‌های ذاتی و شخصیتی باشند بایستی برای بهبود و جبران آن آموزش‌های رفتاری را فعال نمود و یا از مکانیزم‌های گردش شغلی استفاده کرد.

همچنین اگر مانع دستیابی به اهداف عملکردی، عوامل انگیزشی باشند بایستی مجدداً نظام انگیزشی فرد را بررسی و برای بهبود آن اقدام نمود.

در این بین باید توجه داشت که علاوه بر انگیزاننده‌های سازمانی، انگیزاننده‌های فردی نیز می‌توانند مورد بازبینی قرار بگیرند.

و نهایتاً اگر مانع تحقق اهداف عملکردی با محیط، ابزار و شرایط کار در ارتباط باشد بایستی برای بهبود آن شرایط فیزیکی محیط کار و یا شرایط ارگونومی محیط کار، سیستم‌ها و زیرساخت‌های آن را بازطراحی، و یا ابزارهای لازم برای انجام کار را مهیا نموده در واقع بازتعریف استانداردهای کار را انجام داد.

برای تکمیل چرخه عملکرد، و تبدیل آن به فرآیند مدیریت عملکرد، و نهایتاً نیل به اهداف شغلی و سازمانی، می‌بایستی چرخه عملکرد همواره در جریان باشد و در هر دوره عملکردی، به طور مداوم اهداف بازبینی و بازتعریف و بهبود داده شوند تا چرخه کسب و کار به حرکت درآمده و سازمان در مسیر توسعه و بهبود قرار گیرد.

**چرا باز خورد ۳۶۰ هرگز نباید به
عنوان ابزار ارزیابی عملکرد
استفاده شود؟**



آیا بازخورد ۳۶۰ درجه می‌تواند جایگزین ارزیابی عملکرد شود؟

جالب است بدانید که ارزیابی عملکرد ابزار ارزیابی کارکنان است در حالی که بازخورد ۳۶۰ درجه ابزار بازخورد دادن است. مدتی است که در فضای کسب و کار اینطور وانمود می‌شود که ارزیابی عملکرد بی‌فایده است، و به کارکنان اینطور القاء می‌شود که این کار فقط یک فرآیند تشریفاتی است که به پر کردن فرم‌های سالیانه خلاصه می‌شود و در بهبود عملکردشان بی‌تاثیر است! همه کارکنان به دنبال بازخورد گرفتن هستند، بازخوردی که به صورت واقعی و مستمر باشد زیرا این همان چیزی است که به آنها کمک می‌کند تا به صورت مداوم عملکردشان بهبود یابد و همین امر (نیاز ضروری به بازخورد گرفتن) موجب شده در برخی از سازمان‌ها بازخورد ۳۶۰ جایگزین ارزیابی عملکرد شود.



اما آیا این کار در واقعیت جایگزین کردن سیب به جای پرتقال نیست؟

به نظر من بله هست!

می‌پرسید چرا؟

بازخورد ۳۶۰ درجه یک ابزار موثر در
”ارائه بازخورد“ است اما آیا به این
اندازه قدرت دارد که بتواند ”میزان
دستیابی به اهداف اصلی
عملکردی“ را با شاخص‌های معین،
اندازه‌گیری نماید؟
خیر.

می‌پرسید چرا؟

باید این دو ابزار را بررسی کنیم:





ارزیابی عملکرد:

۱. میزان پیشرفت کارکنان (به سوی اهداف از پیش تعیین شده) در بازه زمانی مشخص اندازه گیری می شود.
۲. اهداف به صورت شاخص های KPI/ KRA طبقه بندی می شوند.
۳. اهداف در آغاز دوره عملکردی برای کارکنان و مدیر کاملاً شفاف می شود.
۴. اهداف رتبه بندی می شوند و یک امتیاز کلی برای ارزیابی مشخص می شود.
۵. جلسات بازخورد پویا و دوطرفه با اخذ نظرات کارکنان برگزار می شود.
۶. ارزیابی کاملاً منطبق با اهداف و فرآیندهای سازمان است و بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمان ارتباط ایجاد می شود.
۷. چون کاملاً مبتنی بر عملکرد کارکنان است، پرداخت پاداش را منصفانه میکند.

بازخورد ۳۶۰ درجه

۱. نوعی ابزار بازخورد دادن است
۲. مهارت های نرم و جنبه های انسانی را بررسی می کند. به بیان دیگر مهارت ها، رفتارها و شیوه ها و عادات کارکنان در هنگام انجام کارهای روزمره را بررسی می کند که به طور معمول جنبه های نرم انسانی یک شغل است که ماهیت کیفی دارند و تعیین اهداف کمی برایشان آسان نیست.
۳. از همکارانی که مستقیماً با بازخورد گیرنده تعامل دارند، مشتریان، فروشندگان و یا شرکا بازخورد دریافت می شود.
۴. هویت بازخورد دهندگان محرمانه است و همین امر کیفیت ارائه بازخورد حقیقی از بازخورد دهندگان را بهبود می بخشد و انتظار می رود بازخورد دقیق باشد.



اهداف اصلی این دو ابزار متفاوت است!

ارزیابی عملکرد بیشتر نگران نتیجه نهایی یعنی میزان دستیابی به اهداف است در حالی که بازخورد ۳۶۰، بازخورد در خصوص مسیر سفری است که به مسافر کمک می کند به مقصد برسد.

اما چرا ادعا می کنیم که بازخورد ۳۶۰ هرگز نباید به عنوان ابزار ارزیابی عملکرد استفاده شود؟

۱. ارزیابی عملکرد، میزان دستیابی کارکنان را به اهداف (با استفاده از شاخص های قابل اندازه گیری کمی و با حدود کنترلی دقیق) اندازه گیری می کند.
در حالی که بازخورد ۳۶۰ درجه کمکی در ارزیابی میزان دستیابی به اهداف به ما نخواهد کرد، بلکه بازخورد ۳۶۰ تنها ابزاری برای توسعه است. توسعه توسعه توسعه!
۲. خروجی اصلی و کلیدی بازخورد ۳۶۰ برنامه توسعه فردی برای کارکنان است.

حال آنکه ارزیابی عملکرد به طور دقیق اندازه‌گیری می‌کند که کارکنان چگونه عمل کرده‌اند؟

۳. محرمانه بودن هویت بازخورد دهنده هسته اصلی بازخورد ۳۶۰ است ولی در ارزیابی عملکرد، ارزیاب نمی‌تواند ناشناس باشد زیرا کارکنان باید بدانند ارزیاب آنها دقیقاً چه کسی بوده، لذا بحث در مورد عملکرد در فضای کاملاً باز انجام می‌شود.

۴. در بازخورد ۳۶۰ هیچ زمینه‌ای برای رقابت وجود ندارد هیچ پاداش و جایزه برای برنده شدن وجود ندارد و تنها به بهبود عمل کمک می‌کند. درحالی که ارزیابی عملکرد سهم کارکنان را در رسیدن به اهداف کاملاً مشخص می‌کند و برای بهبود و پیشرفت پاداش تعیین می‌کند و بالاترین زمینه رقابت را ایجاد می‌کند.

۵. کارکنان بازخورد ۳۶۰ را ابزاری برای توسعه خود و ارزیابی عملکرد را ابزاری مرتبط با پاداش عملکرد می‌دانند.

به نظرم اگر شما در حال برنامه‌ریزی برای یک برنامه بازخورد ۳۶۰ هستید مطمئناً پس از خواندن این مطلب سعی نخواهید کرد آن را به عنوان جایگزینی برای برنامه ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار دهید.





مدیریت عملکرد در مدل TTM

ارزیابی شدن از نیازهای مهم ما به شمار می رود.

همه ما دوست داریم بدانیم دیگران در مورد ما چه فکر میکنند، دیگرانی که نظرشان برای ما اهمیت دارد، ما را چگونه میبینند و از رفتار و عملکرد ما چه ارزیابی دارند؟ همچنین هر انسانی نیاز دارد از راهنمایی های اشخاصی که صلاحیت آنها را قبول دارد برای بهبود عملکرد، و اصلاح مسیر خود استفاده کند.

اما آنچه ارزیابی عملکرد را در سازمان ها جذاب تر می کند این است که یکی از مهمترین توصیه های نظام های جدید جبران خدمت پرداخت بخشی از حقوق، بر اساس خروجی ارزیابی عملکرد است، به این صورت که بخشی از حقوق، مزایا و پاداش کارکنان بر اساس بهره وری کارکنان پرداخت می گردد.

اما آنچه اهمیت دارد این است که نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه ای طراحی شود که اطلاعات مربوط به کارکنان (به ویژه اطلاعات مربوط به زمینه های بهبود آنها) محرمانه تلقی شود.

و نهایتاً آنچه عموماً از آن غفلت می شود این است که باید به کارکنان اطمینان داده شود که هدف از ارزیابی عملکرد اولاً توسعه کارکنان و ثانیاً بهبود سازمان است، به همین دلیل کارکنان باید به صلاحیت های تخصصی ارزیاب ها اطمینان داشته باشند.



نظام ارزیابی عملکرد

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را میتوان به نحوی طراحی کرد که حتی کارکنانی که به دلیل تکرار رفتارهای غیر قابل قبول یا خروجی نامطلوب و ضعیف عملکرد در معرض اخراج از سازمان یا هر اقدام تنبیهی دیگر قرار میگیرند هم احساس عدالت کنند و فضای سازمان و نظام ارزیابی عملکرد را مخل امنیت شغلی خود ندانند.

این نظام میتواند از طریق دادن بازخوردهای شفاف، صریح و صادقانه، و فراهم کردن فرصت های آموزشی و مشاوره ای با کارکنان برای بهبود و اصلاح رفتار و عملکرد آنها، شرایط را به نحوی تغییر دهد که کارکنان دارای عملکرد نامطلوب، از شنیدن تصمیمات تنبیهی در مورد خود شگفت زده نشوند.



پیش نیازهای مدیریت عملکرد منابع انسانی



مدیریت عملکرد در مفهوم خود چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا:

- ۱- با هدف گذاری و برنامه ریزی درباره رفتار و عملکرد کارکنان
- ۲- ارزیابی موقعیت و میزان دستیابی به اهداف و کیفیت اجرای آن‌ها و رسیدن به اهداف در پایان دوره
- ۳- ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکرد رضایت بخش و مطلوب و یا عملکرد غیر رضایت بخش و نامطلوب و با بکارگیری مستمر این چرخه زمینه‌ای را برای بهبود و ارتقاء عملکرد کارکنان فراهم کنند.

پیش نیازهای مدیریت عملکرد آن است که:

۱. رفتارها تحلیل شوند
۲. عملکردها سنجیده شوند
۳. به کارکنان بازخورد داده شود
۴. کارکنان برای عملکرد و رفتارهای مطلوب‌تر تشویق و تقدیر شوند.



استخدام

مدیریت عملکرد در کنار استخدام، دو فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که بیشترین سهم را در تقویت یا تغییر فرهنگ سازمانی دارد چراکه معیارها و ملاک های ارزیابی نشان دهنده ارزش ها و چالش های سازمان هستند و به کارکنان نشان می دهند که استانداردهای سازمان چیست و سازمان و مدیران از کارکنان چه انتظاراتی دارند.

پس از یک انتخاب و استخدام شایسته محور که اطمینان می دهد بین این فرد و شغل تناسب لازم و کافی وجود دارد، مدیریت عملکرد می تواند از طریق ارزیابی رفتارها و ارزیابی عملکرد، پاداش دهی به عملکرد مطلوب و آموزش های لازم اثرگذاری زیادی را بر عملکرد کارکنان داشته باشد.



آموزش

آموزش معیار تاثیرگذار دیگری بر عملکرد است. ارتباط بین آموزش و عملکرد کارکنان یک ارتباط دو سویه است. از یک سو به کارکنان آموزش می دهیم تا عملکردهای موفق تری داشته باشند و از سوی دیگر عملکرد آنها را ارزیابی می کنیم تا نیازهای آموزشی آنها را شناسایی کنیم.

نمودار زیر نشان می دهد:

- معیارهایی که برای استخدام کارکنان استفاده می شود.
- موضوعاتی که دوره آموزشی را بر مبنای آنها طراحی و اجرا می کنیم
- معیارها و ملاکهای ارزیابی عملکرد و پاداش کارکنان

همگی از اهداف استراتژیک سازمان منشاء می گیرند.

مدیریت عملکرد کارکنان



مدیریت عملکرد کارکنان

ارزیابی شدن از نیازهای مهم ما به شمار می رود. همه ما دوست داریم بدانیم دیگران در مورد ما چه فکر می کنند، دیگرانی که نظرشان برای ما اهمیت دارد، ما را چگونه می بینند و از رفتار و عملکرد ما چه ارزیابی دارند؟

همچنین هر انسانی نیاز دارد از راهنمایی های اشخاصی که صلاحیت آن ها را قبول دارد برای بهبود عملکرد و اصلاح مسیر خود استفاده کند.

اما آنچه ارزیابی عملکرد را در سازمان ها جذاب تر می کند این است که یکی از مهم ترین توصیه های نظام های جدید جبران خدمت پرداخت بخشی از حقوق، بر اساس خروجی ارزیابی عملکرد است، به این صورت که بخشی از حقوق، مزایا و پاداش کارکنان بر اساس بهره وری کارکنان پرداخت می گردد.

اما آنچه اهمیت دارد این است که نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه ای طراحی شود که اطلاعات مربوط به کارکنان (به ویژه اطلاعات مربوط به زمینه های بهبود آن ها) محرمانه تلقی شود.

و نهایتاً آنچه عموماً از آن غفلت می شود این است که باید به کارکنان اطمینان داده شود که هدف از ارزیابی عملکرد اولاً توسعه کارکنان و ثانیاً بهبود سازمان است، به همین دلیل کارکنان باید به صلاحیت های تخصصی ارزیاب ها اطمینان داشته باشند.

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را می توان به نحوی طراحی کرد که حتی کارکنانی که به دلیل تکرار رفتارهای غیر قابل قبول یا خروجی نامطلوب و ضعیف عملکرد در معرض اخراج از سازمان یا هر اقدام تنبیهی دیگر قرار می گیرند هم احساس عدالت کنند و فضای سازمان و نظام ارزیابی عملکرد را محل امنیت شغلی خود ندانند.

این نظام می تواند از طریق دادن بازخوردهای شفاف، صریح و صادقانه و فراهم کردن فرصت های آموزشی و مشاوره ای با کارکنان برای بهبود و اصلاح رفتار و عملکرد آن ها، شرایط را به نحوی تغییر دهد که کارکنان دارای عملکرد نامطلوب، از شنیدن تصمیمات تنبیهی در مورد خود شگفت زده نشوند.



ارزیابی عملکرد کارکنان

همه افراد حق دارند و علاقه‌مندند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسئله در مورد کارکنان، جنبه دیگری نیز دارد و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر، سازمان نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان به شمار می‌روند، ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر، از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خود بی‌اطلاع هستند، چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد، کارکنان، سازمان یا دست کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می‌دانند.

دلایل اصلی نیاز سازمان‌ها به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- تشویق عملکردهای مطلوب و نهي از عملکردهای نامطلوب کارکنان
- پاسخ به این نیاز کارکنان که "حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود مطلع باشند."
- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند.
- نیازسنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند.
- امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی.

دلایل مخالفت اغلب سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد



اغلب سازمان‌ها با انجام ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمان‌ها نیز این است که مبادا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده خاطر شده و این مسئله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان گردد. لیکن چنانچه ارزیابی عملکرد به جای آنکه بر مبنای احساسات آنی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام گردد و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت و واقع نگری به آن نگاه کنند و سعی در جبران کاستی‌های گذشته در جهت افزایش عملکرد خود نمایند، این نگرانی بی‌جا و بی‌مورد است.

کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد خود، در جهت تغییر روش‌های غیراستاندارد به روش‌های مطلوب (که موجب افزایش بازدهی کارکنان نیز می‌گردد) آگاه گردند، قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه‌گیری نخواهند کرد، بلکه علی‌الاصول کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر برخلاف نظر ایشان باشد). البته این اظهارات بدین معنی نیست که قطعاً جلسه ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با انتقاد صرف از عملکرد خود به راحتی و سادگی برخورد می‌نمایند، اما استفاده از روش‌های علمی ارزیابی، اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روش‌های غیراستاندارد گذشته خواهد شد. قاعدتاً کارکنان در ابتدا، در مواجهه با این موضوع تصور خواهند کرد که این روش نیز یکی از ابزارهای کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه‌گیری خواهند کرد.

میانگین زمانی ارزیابی عملکرد



میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، به طور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌گردد. اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد، ممکن است خیلی از مواردی که می‌توانند در ارزیابی مؤثر واقع شوند، فراموش گردند و از طرف دیگر، چنانچه فاصله زمانی بین ارزیابی‌ها بیش از حد به هم نزدیک باشند، ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی گردد. بهترین حالت زمانی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان این است که ارزیابی‌های غیررسمی به صورت متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت گردد تا از ذهن خارج نشود و از طرف دیگر، در ارزیابی نهایی و رسمی بتوان با جمع بندی نتایج ارزیابی‌های غیررسمی قبلی به نتیجه مطلوب نائل شد.

در این صورت، در زمان انجام ارزیابی رسمی می‌توان جمع‌بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان را در طی دوره گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته‌ای در طی جلسه ارزیابی ناگفته باقی نخواهد ماند. از سوی دیگر، چنانچه در بین دوره‌های ارزیابی شش ماهه هرگونه قصور یا خطایی از هریک از کارکنان تازه استخدام (که با رویه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنایی ندارند) مشاهده گردد، باید بلافاصله پس از تعیین علت قصور یا خطا، جلسه ارزیابی را زودتر از موعد سازمانی انجام داد و وی را ارشاد نمود. با این تفاوت که در مورد کارکنان تازه استخدام باید مقدار بیشتری جدیت به خرج داد تا از زمان آغاز به کار از عملکرد نامطلوب ایشان جلوگیری کرد.



معیارهای ارزیابی عملکرد

جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی باید:

مطمئن گردید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و به تناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد.

نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آن‌ها از خواسته‌ها و سیاست‌های کارفرما مطلع باشند.

زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه‌های غیراستاندارد یا نامنطبق قبلی داشته باشند.

معیارهای کمی (مقداری) به تناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد. به عنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، انبارداران با مقدار جنسی که تحویل و تحول می‌نمایند و پرسنل دبیرخانه را با حجم نامه‌هایی که تایپ نموده‌اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی‌هایی نیز دارد؛ از جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی‌توان شمرد. هرچند می‌توان تعداد دانش‌آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد، اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارایی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه‌هایی که وی امضاء کرده است بررسی کنیم؟



عوامل ذهنی شامل دیدگاه‌ها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و توانایی‌های فردی. مسئله‌ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی باید مطلقاً مورد توجه ارزیاب باشد، این است که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات نماید؟ در تعیین ملاک‌های ارزیابی باید توجه داشت که هر یک از معیارها بر مبنای اطلاعات پرسنلی برای هر یک از کارکنان و جایگاه‌های شغلی قابل تغییر هستند و این معیارها باید به نحوی تهیه و تعیین شده باشند که بسته به شرایط و اطلاعات هر یک از کارکنان، قابل تغییر بوده و به صورت شناور تهیه شده باشند. به عنوان مثال، انبارداری که به دلیل کاهش تقاضای بازار یا کاهش حجم تولید، میزان کمی از کالا را تحویل و تحول نموده است، نباید به دلیل افت عملکرد مورد سرزنش قرار بگیرد. بنابراین، ارزیاب باید اشراف کامل نسبت به اطلاعات پرسنلی کارکنان و جایگاه‌های شغلی داشته باشد؛ چرا که در غیر این صورت ممکن است متهم به جانبداری، منفی‌نگری یا محافظه‌کاری گردد. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار بگیرد این است که قبل از ارزیابی هر یک از کارکنان، مدنظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول انجام وظیفه فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مزبور را داشته است؟

اطلاعات خاص هر یک از کارکنان و اطلاعات کارگزینی نیز می‌توانند به عنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد) و مرخصی‌های بدون توجه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار به خصوص بیشتر می‌تواند جهت ارتقاء یا تنزل رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد.

• ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا

از جمله مواردی که ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه ارزیابی مطلع باشد، اطلاع از ارتباط بین سه عنوان فوق می باشد. با این موضوع حساس باید بسیار با دقت و مراقبت برخورد کرد؛ چرا که اولاً تأثیر بسزایی در نتیجه ارزیابی دارد و ثانیاً در تغییر نگرش کارکنان نسبت به سازمان و سیاست‌های سازمانی دارد.

سیاست کلی و عمومی سازمان‌ها بر این مبناست که نتیجه جلسات ارزیابی بر عملکرد کارکنان تمرکز دارد و نه بر میزان حقوق و مزایا. فهم و درک این سیاست همیشه برای کارکنان امکان‌پذیر نیست. بنابراین، ارزیاب همیشه باید مراقبت نماید تا در جلسه ارزیابی عملکرد از ورود به حیطه حقوق و مزایا خودداری نموده و محوریت جلسه را بر ارزیابی صرف عملکرد کارکنان قرار دهد. البته طبیعی است که فردی که در جلسه ارزیابی از طرف ارزیاب (که معمولاً مدیر مستقیم یا سرپرست ارشد وی است) مورد تمجید قرار گرفته است، انتظار افزایش حقوق را داشته باشد؛ ولی چنانچه شخص ارزیاب دارای این اختیار نباشد یا سیاست افزایش حقوق کارکنان بر مبنای دیگری استوار باشد، نه تنها ارزیابی عملکرد نتیجه عکس در پی خواهد داشت، بلکه باعث زیر سؤال رفتن شخص ارزیاب و نهایتاً سیاست‌های سازمان خواهد شد.

از سوی دیگر، ارزشیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی به خصوص است و نه عملکرد متصدی آن شغل. و در نتیجه، میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌گردد و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد. بنابراین این موضوع حتماً باید مدنظر ارزیاب قرار داشته باشد.



روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد



روش‌های مدون مختلفی جهت هدایت جلسات ارزیابی عملکرد وجود دارد که اهم این روش‌ها به شرح زیر می‌باشند:

روش امتیازدهی

در این روش، هریک از ویژگی‌های مورد توجه و نیاز سازمان، به ترتیب نوشته شده و برای هر یک، امتیاز به خصوصی در نظر گرفته می‌شود. در پایان جلسه، مجموع امتیازات هریک از کارکنان، مشمول یکی از سطوح می‌شوند که نشان‌دهنده سطح موجود کارکنان نسبت به سطح مورد انتظار سازمان خواهد بود. جدول نمونه‌ای از جداول امتیازدهی به روش فوق می‌باشد:

این روش از روش‌های متداول و رایج در ارزیابی عملکرد کارکنان به شمار می‌رود و دلیل رواج استفاده از آن نیز این است که استفاده از آن برای ارزیاب آسان بوده و نتیجه‌گیری از آن برای افرادی که بعداً به سوابق ارزیابی رجوع می‌کنند، آسان‌تر خواهد بود. البته در استفاده از این روش باید مراقبت نمود تا ارزیاب تحت تأثیر عوامل ظاهری (مثل سر و وضع کارکنان، قومیت یا نژاد) و عوامل آنی (مثل برخورد خلاف انتظار ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی) قرار نگیرد.

چنانچه ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی بر خلاف عادت و رویه‌های قبلی از خود واکنشی نشان دهد که ناگهان ارزیاب غافلگیر گردد، اصطلاحاً ارزیاب را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین، ارزیاب نباید تحت تأثیر رویه ناگهانی و آنی کارکنان در جلسه ارزیابی قرار گیرد.

• روش رتبه‌بندی مستقیم

این روش به عنوان ساده‌ترین و در عین حال از جمله روش‌های قابل استفاده غیرحرفه‌ای ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، ویژگی‌های مورد توجه و نظر سازمان، به ترتیب در جدولی (جدول ۲) نوشته می‌شوند و سپس سطوح مورد انتظار سازمان برای هر یک از ویژگی‌ها در جلوی آنها نوشته شده و سطوح هر یک از کارکنان تعیین می‌گردد.





• روش‌های غیرمتداول

روش‌های غیرمتداول دیگری نیز جهت ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که به جهت عدم حوصله، از این بحث خارج می‌باشد که می‌توان به روش‌های زیر اشاره کرد:

روش نمودار سنجش کارکنان: به عنوان اهم روش‌های مزبور می‌توان به این اشاره کرد که در این روش، اسامی کلیه پرسنل ارزیابی‌شونده نسبت به هریک از عوامل مورد نظر سازمان به ترتیب از بهترین سطح تا نازل‌ترین سطح نوشته شده و سنجیده می‌شوند که به دلایل متعددی این روش در حال حاضر متداول نمی‌باشد. یکی از دلایل عدم استفاده از این روش این است که امکان دارد هریک از کارکنان به دلیل برتری که در پرسنل دیگر نسبت به خود احساس می‌نماید، آنها را ملاک و سرمشق خود قرار دهند. حال آنکه امکان دارد فرد مزبور از انواع تخلفات سازمانی یا ایرادهای اخلاقی برخوردار باشد یا در بهترین وضعیت، ارزیاب در ارزیابی خود اشتباه کرده باشد که موجب تخریب کارکنان خواهد شد.

البته در موارد محدودی می‌توان از این روش استفاده کرد، که اولاً تمام کارکنان ارزیابی‌شونده، در یک رتبه و جایگاه سازمانی مشابه قرار داشته باشند، تعداد کارکنان محدود باشد و نتیجه ارزیابی هیچگاه به اطلاع کارکنان رسانده نشود و نهایتاً اینکه هدف از انجام ارزیابی این باشد که در یک گروه خاص، بهترین و بدترین یا نازل‌ترین‌ها را شناسایی نماییم.

روش غیرمتداول دیگر، روش انتخاب اجباری است. در این روش در مقابل هریک از ویژگی‌های مورد علاقه و نظر سازمان، چند جمله از قبل طراحی شده نوشته شده است که ارزیاب باید الزاماً یکی از آنها را انتخاب نماید. ایراد وارده به این روش نیز این است که امکان دارد عملکرد هریک از کارکنان از توصیف‌های طراحی شده خارج باشد و بنابراین علاوه بر اینکه می‌تواند اعتراض به حق کارکنان را به دنبال داشته باشد، نتیجه ارزیابی را نیز می‌تواند بر باد دهد.



• روش حصول اطمینان از برابری ارزیابی‌های انجام شده در مورد کلیه کارکنان

جهت حصول اطمینان از اینکه کلیه کارکنانی که ارزیابی می‌شوند با یک دقت و حساسیت ارزیابی می‌شوند، بهتر است به صورت فهرست وار، نیازها و الزامات هر جایگاه سازمانی را تهیه نموده و در مورد کلیه کارکنان استفاده نمود. چنانچه قبلاً هم اشاره شد، بهتر است پاسخ سؤالات یا موارد فهرست شده، به صورت باز باشد تا امکان اظهار نظر کارکنان نیز وجود داشته باشد. در این صورت صحت ارزیابی نیز بیشتر مورد تأیید ارزیاب خواهد بود. این موارد فهرست‌وار می‌توانند مواردی مانند روابط سازمانی، اجتماعی، ارتباطی، موارد الزامات قانونی و اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار باشد. نکته بعدی برای صرفه‌جویی در وقت سازمان این است که قبل از ورود به جلسه ارزیابی، ارزیاب فرم‌های واحدی را تهیه نماید که شامل مشخصات پرسنلی کارکنان، موارد فهرست‌وار، اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار و اظهار نظر ارزیاب باشد. نکته دیگری که باید در نظر داشت این است که پس از انجام ارزیابی، کلیه سوابق ارزیابی‌های غیررسمی انجام شده از هر یک از کارکنان (که در پرونده پرسنلی ایشان وجود دارد) به انضمام نتایج ارزیابی‌های احتمالی گذشته، باید ضمیمه شده و به صورت یکجا بررسی گردد. نباید فراموش کرد که فرایند ارزیابی کارکنان، با انجام این مرحله تکمیل و قابل اتکاء می‌گردد.



قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما به جای گذاشته اند، انجام می‌گردد و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و به طور کلی وجه مشخصه‌ای از افراد، راجع به آنها قضاوت می‌کنیم. حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان گردد که در هر صورت دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم. این موارد دامنه وسیعی را در بر می‌گیرد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:



• مطلق‌نگری: تأثیرگذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکردهای مطلوب وی.

• مبالغه کردن: بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، به نحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد.

• نزدیک‌نگری: این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابی‌های غیررسمی رخ می‌دهد، باعث می‌گردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک به خاطر آورد و از عملکرد گذشته دور وی غافل شود.

• ارزیابی حد وسط یا بالعکس: به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه‌کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و برعکس این مورد نیز امکان‌پذیر است؛ یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد.

• نگرش منفی: عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی‌شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران کرده یا در حال جبران آن است.

• یکسان‌نگری: سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات).



هدف نهایی از ارزیابی عملکرد

باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت نمود تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود.

همچنین انتظارات سازمان به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شده و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی‌شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است، مورد تشویق قرار گرفته و کم‌کاری‌های وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد، نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها باید به وضوح به اطلاع کارکنان رسیده و از پرهیز باید خودداری کرد.

البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت، امکان پیدا کردن راه‌هایی جهت اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته وجود نداشته باشد که در این صورت باید زمانی را برای انجام این مهم تعیین نمود تا با حضور و توافق هر یک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت به سوی عملکرد مطلوب تهیه گردد و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع وی رسانده شود و نهایتاً این اهداف جدید را به عنوان جبران‌کننده گذشته نامطلوب جایگزین قلمداد کرد.



پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان به وسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است؛ به خصوص اگر همراهی سازمان نیز اثر بخشی آن را مضاعف نماید، این رویه به کارکنان اعتماد به نفس و انرژی بیشتری برای انجام اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد.

شروع جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی‌شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته باعث اعتماد به نفس در وی می‌شود به طوری که وقتی با عبارات ناخوشایند از خطاها و یا عملکرد نامطلوب وی انتقاد می‌گردد، وی را وادار به اصلاح رویه غیراستاندارد گذشته می‌نماید.

کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح رویه نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. همانطور که گفته شد، هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و بالعکس باید مراقب بود تا به هیچ وجه خطای هر یک از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.

ارزیابی عملکرد توسط چه کسانی و در چه مکانی قابل اجرا می باشد؟

در اغلب سازمان ها، ارزیابی کارکنان توسط مدیر مستقیم یا سرپرستان کارکنان انجام می گردد؛ زیرا مدیران مستقیم از تناسب نیازها، بایدها و نبایدها و قابلیت های مشاغل و جایگاه های سازمانی واحد و همچنین نقاط ضعف و قوت کارکنان خود آگاهند و همچنین از آنجایی که به طور متداول و معمول مدیران مستقیم بر نحوه پاداش، ارتقاء، تنزل رتبه کارکنان خود اعمال نظر می نمایند، قطعاً کارکنان نیز اعتبار بیشتری برای ارزیابی ایشان قائل هستند. البته این مانع از آن نیست که جهت جلوگیری از پیش داوری و اعتباردهی به ارزیابی، این فرایند توسط شخص ثالث انجام گردد.

مکان ارزیابی نیز بهتر است در اتاق کنفرانس، به صورت رو در رو انتخاب شده و اختلاف سطحی (از نظر فیزیکی) بین ارزیاب و ارزیابی شونده وجود نداشته باشد. بهتر است مکان برگزاری جلسه ارزیابی ساکت بوده و سایرین نیز نباید مذاکرات جلسه ارزیابی را بشنوند. زمان مناسب برای برگزاری جلسه ارزیابی در حدود نیم ساعت کافی است. هرچند ارزیابی شونده حق دارد پس از پایان جلسه ارزیابی از نتایج ارزیابی و نظرات ارزیاب در مورد خود مطلع گردد، ولی بهتر است در طی جلسه و قبل از پایان ارزیابی، از نظرات ارزیاب مطلع نگردد.





• خصوصیات شخصیتی ارزیاب

اصل اساسی در اطمینان از صحت ارزیابی، انتخاب صحیح ارزیاب از نظر خصوصیات شخصیتی وی می‌باشد؛ زیرا اگر شخص ارزیاب دچار مشکلات شخصیتی باشد، نه تنها صحت ارزیابی مخدوش خواهد شد، بلکه انجام ارزیابی منجر به نتیجه معکوس در سطح کارکنان و سازمان خواهد شد. ارزیاب نباید به هیچ وجه از به عهده گرفتن مسئولیت اقدامات خود هراس داشته باشد. اگر اشتباهی کرده است و یا در وقوع آن سهیم بوده، از اعتراف به آن نهراسد. به کارکنان جهت دفاع از خود فرصت کافی بدهد، ولی در عین حال ابتکار عمل و محوریت جلسه را به عهده بگیرد.

جلب اعتماد و کسب مقبولیت در بین کارکنان بسیار مهم است؛ بنابراین باید از یکجانبه نگری و ورود اتهامات بی‌مبنا به کارکنان خودداری نمود و از سوی دیگر، چنانچه اتهامی از سوی ارزیابی‌شونده به ارزیاب وارد شود، با سعه صدر و تحمل اتهامات، سعی در توجیه غیرمستقیم اتهامات وارده داشته باشد و از رویارویی مستقیم با اتهامات و انکار آنها خودداری نماید. شخص ارزیاب باید بسیار بردبار و با تحمل بوده و اختیار خود را در صورت بروز حساسیت‌هایی از سوی هر یک از کارکنان از دست ندهد؛ زیرا پایین بودن آستانه تحمل ارزیاب یکی از بزرگترین آفات ارزیابی به شمار می‌رود.

از دیگر خصوصیات بارز ارزیاب، رازداری وی می‌باشد و این نکته باید همیشه در نظر ارزیاب قرار داشته باشد که محتوا و نتیجه و به طور کلی جریان جلسات ارزیابی کاملاً محرمانه می‌باشد و این نکته نیز باید به اطلاع ارزیابی‌شونده برسد.

نحوه مواجهه با سؤالات بی جوابی که در جلسه ارزیابی طرح می‌گردد

در طی جلسه ارزیابی، سؤالاتی از سوی کارکنان مطرح می‌گردد که تقریباً هیچ جواب یا راه حلی برای آنها وجود ندارد. به عنوان مثال، در سازمان‌هایی که ارتقاء سازمانی و یا افزایش حقوق و مزایای کارکنان بر مبنای مقررات خاصی مانند سابقه کار و عواملی از این دست صورت می‌پذیرد، برای کارکنان این سؤال ایجاد می‌شود که برخلاف رضایتی که در هر جلسه ارزیابی از وی مطرح می‌گردد، مشمول هیچ گونه ارتقاء شغلی یا افزایش حقوق و مزایا نشده است. این طرز فکر نه تنها مقبولیت عمومی ارزیابی را زیر سؤال می‌برد، شخص ارزیاب را نیز به عنوان مدیر مستقیم، بی اعتبار می‌نماید. در مواجهه با این گونه موارد، بهتر است ضمن همدردی، گفته‌های ارزیابی‌شونده را تصدیق نموده و بحث را خاتمه دهیم؛ زیرا ادامه بحث فقط منجر به سرخوردگی و ناامیدی و نهایتاً افت عملکرد شخص ارزیابی‌شونده خواهد شد.





نکاتی که باید در حین تکمیل فرم ارزیابی مد نظر داشت



اولاً همیشه در نظر داشته باشید که جلسه ارزیابی عملکرد به منظور قضاوت در مورد عملکرد (منتهی به نتیجه مطلوب یا نامطلوب) کارکنان تشکیل شده است؛ بنابراین مطلقاً باید از اظهار نظر در مورد شخص ارزیابی شونده خودداری گردد و این موضوع به اطلاع تمام کارکنان رسانده شود.

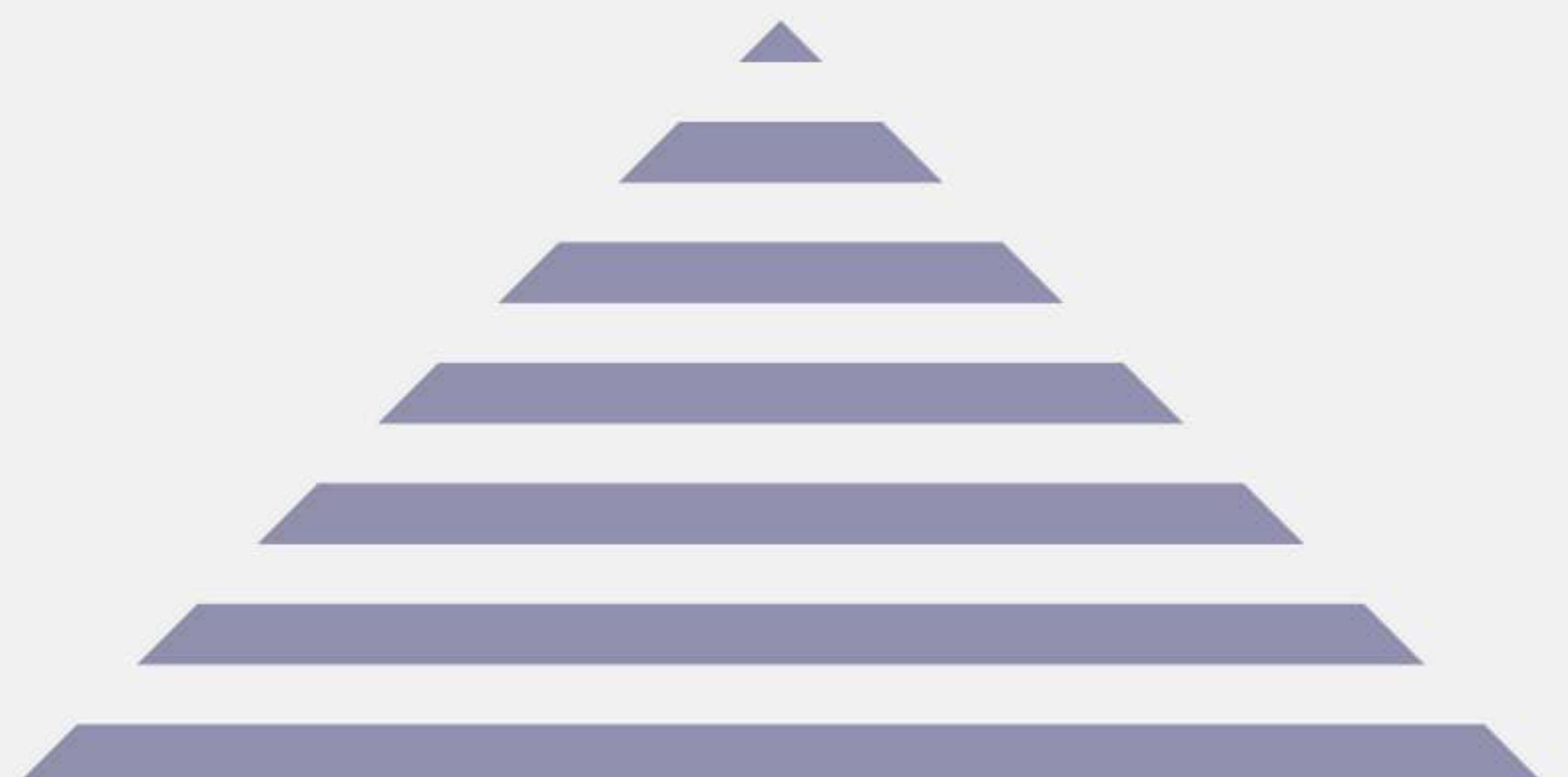
ثانیاً باید از اظهار نظر در مورد شخصیت ارزیابی شونده تحت هر عنوان، ولو به صورت ضمنی، خودداری کرد؛ زیرا در این صورت کل فرایند ارزیابی عملکرد مظنون به جانبداری یا منفی‌نگری خواهد شد.

به خاطر محدودیت‌های مرتبط با مقررات حکومتی موجود، بهتر است در مکتوب نمودن مذاکرات جلسات ارزیابی با ملاحظه و مشورت مسئولان و مشاوران حقوقی سازمان اقدام نمود تا بعداً عواقب آن گریبانگیر سازمان نشود (هرچند که قاعدتاً این گونه فرم‌ها محرمانه تلقی شده و محافظت می‌گردند). در اغلب موارد، رابطه‌ای که در اثر جلسات ارزیابی بین مدیران و کارکنان برقرار می‌شود، فرصت مغتنمی محسوب می‌شود که مدت‌ها منتظر آن بوده‌ایم؛ بنابراین لزوم حفظ این فرصت و رابطه ارزشمند اقتضاء می‌نماید که از درج بعضی از جزئیات در فرم مربوطه خودداری نماییم، ولی قطعاً این موارد نیز باید همیشه مدنظر شخص ارزیاب باشد. نهایتاً و در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که محاسن مکتوب نمودن نتایج جلسه ارزیابی، بیشتر از معایب آن است؛ زیرا نگهداری این نتایج در پرونده پرسنلی کارکنان می‌تواند بازخورد خوبی را جهت تصمیمات مدیریتی بعدی به سازمان بدهد.



شیمای جعفرزاده

مدیریت عملکرد بر اساس مدل TTM





سیستم‌های مدیریت عملکرد کارکنان قدیمی که اهداف عملکردی را فقط یک بار در سال تعیین می‌کردند و در بازبینی‌های آخر سال بررسی می‌شدند، رو به انقراض و نابودی هستند.

امروزه شرکت‌ها می‌دانند که سیستم‌های قدیمی ارزیابی عملکرد نیازمند کار و فعالیت زیادی هستند و به تعهد شغلی و عملکرد کارکنان وابسته نیستند.

در حقیقت، سیستم‌های ارزیابی قدیمی نیازمند مدیرانی هستند که اهداف بلندمدت یک‌ساله را تعیین کنند. این اهداف بلندمدت در فاصله بین تنظیم و بازبینی‌شان کهنه شده و دیگر ابزار مناسبی برای اندازه‌گیری عملکرد نیستند.

همچنین، سیستم‌های قدیمی می‌توانند کارکنان را بی‌انگیزه کنند؛ چرا که کارکنان تصور می‌کنند روش‌های قدیمی آینده شغلی آنها را تهدید می‌کند یا اصلاً منجر به توسعه و بهبود آنها نمی‌شود.



مدیریت عملکرد کارکنان

به همین جهت، مدل TTM می‌تواند تغییر قابل ملاحظه‌ای در مدیریت عملکرد کارکنان ایجاد نموده و مدلی در راستای دستیابی به اهداف سازمان، اهداف گروه‌های کاری، رفتارهای شهروند سازمانی، کمی‌سازی و دستیابی به اهداف توسعه‌محور شغلی کارکنان ارائه داده است که قابل آموزش در کسب و کار امروز است.

مدیریت عملکرد، فرآیندی مستمر و دنباله‌دار بین مدیران و کارکنان است که پایه و اساس عملکرد و مشارکت کارکنان در هر سازمانی است و موجب می‌شود کارکنان خود را برای رسیدن به حداکثر توان بالقوه خود و افزایش بهره‌وری و موفقیت هر چه بیشتر آماده کنند.



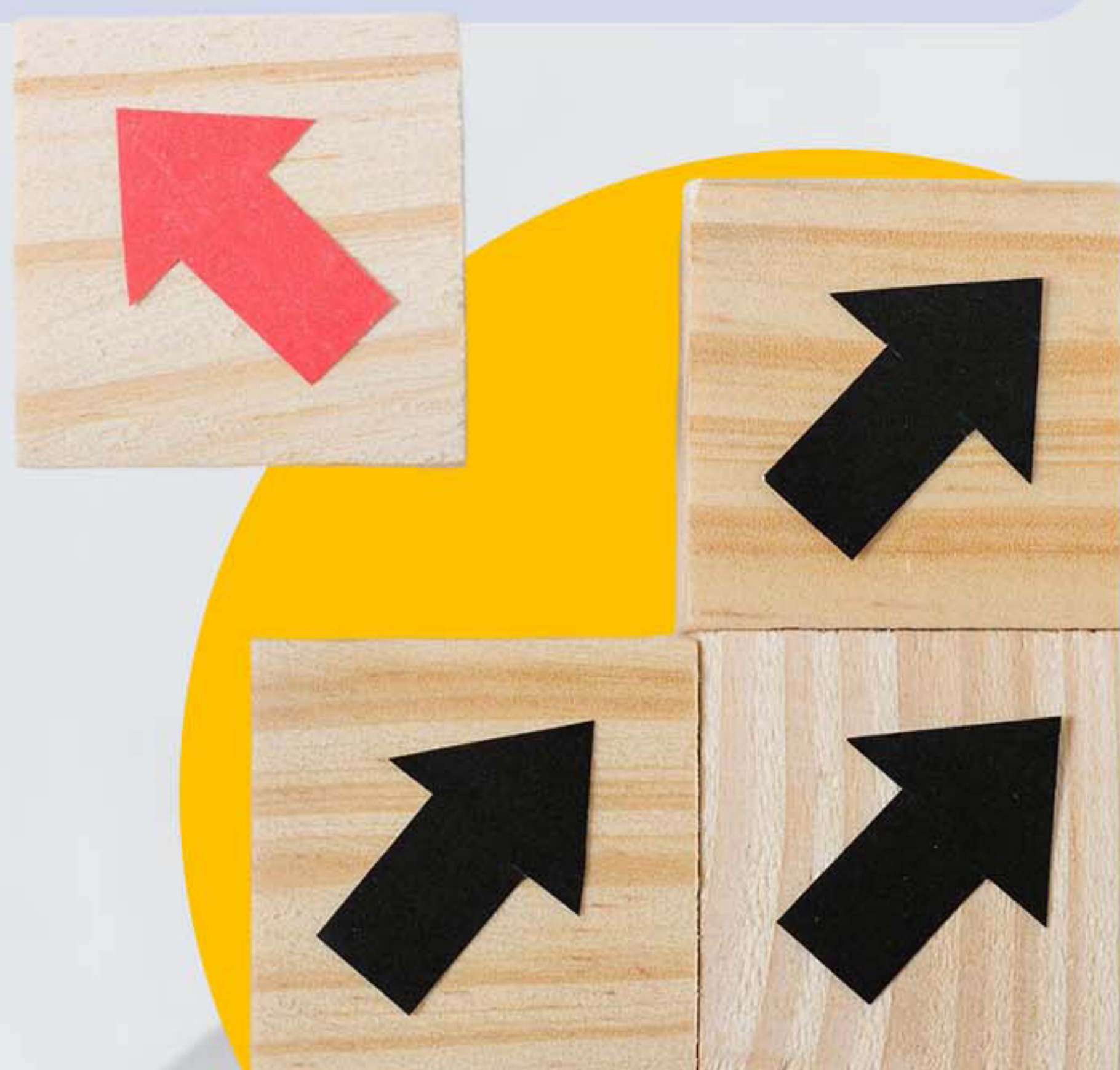
این فرآیند در مدل TTM شامل مراحل زیر است:

۱. تعریف انتظارات مشخص از مشاغل متنوع سازمان و شاغلین مختلف هر شغل (با قابلیت Link شدن به شغل)
۲. تعیین اهداف کلان هر سازمان و اهداف هر گروه کاری (یا فرآیندهای سازمان به صورت Sync شده)
۳. ایجاد اهداف جدید ابلاغی (با امکان توافق بر روی انتظارات سازمان در هر یک از اهداف)
۴. ارائه بازخورد مداوم و ایجاد ابزارهای لازم بسته به نیاز سازمان
۵. بررسی نتایج و تعریف برنامه‌های بهبود در راستای آموزش، انگیزش، ارتقاء و یا پالایش منابع انسانی و یا بهبود مستمر سازمانی
۶. پاداش‌دهی با رعایت مقررات آمره بالادستی (کار و تامین اجتماعی)



رویکردهای مادر طراحی مدل TTM

- برنامه‌ریزی عملکرد: مشخص نمودن هدف کارکنان، هدف همراهی با اهداف سازمانی است.
 - کوچینگ عملکرد: ارائه مسیر مناسب به کارکنان (اجرای دقیق این مرحله در توانمندسازی کارکنان و ایجاد تعاملی تشویق‌کننده بسیار مؤثر است).
 - بررسی عملکرد: ارائه بازخورد مناسب به کارکنان (شناسایی نقاط قوت و نیازمند بحث در مورد چالش‌هایی که نیاز به بهبود و مربیگری بیشتر دارند).
- اهمیت این مرحله این است که بازخورد باید بر اساس شاخص‌هایی باشد که به خوبی روشن و قابل اندازه‌گیری است.



ویژگی‌های مدیریت عملکرد براساس مدل TTM

- کمک به شناسایی و تدوین عناصر اندازه‌گیری یا شاخص‌های کلیدی عملکرد دقیق (KPI)
- امکان مشارکت کارکنان در اجرای فرآیند
- امکان ارائه بازخورد شفاف و قابل اندازه‌گیری
- بسترسازی برای بازطراحی مشاغل، فرآیندها و اهداف سازمان (با رویکرد دستیابی به بهره‌وری پایدار).

