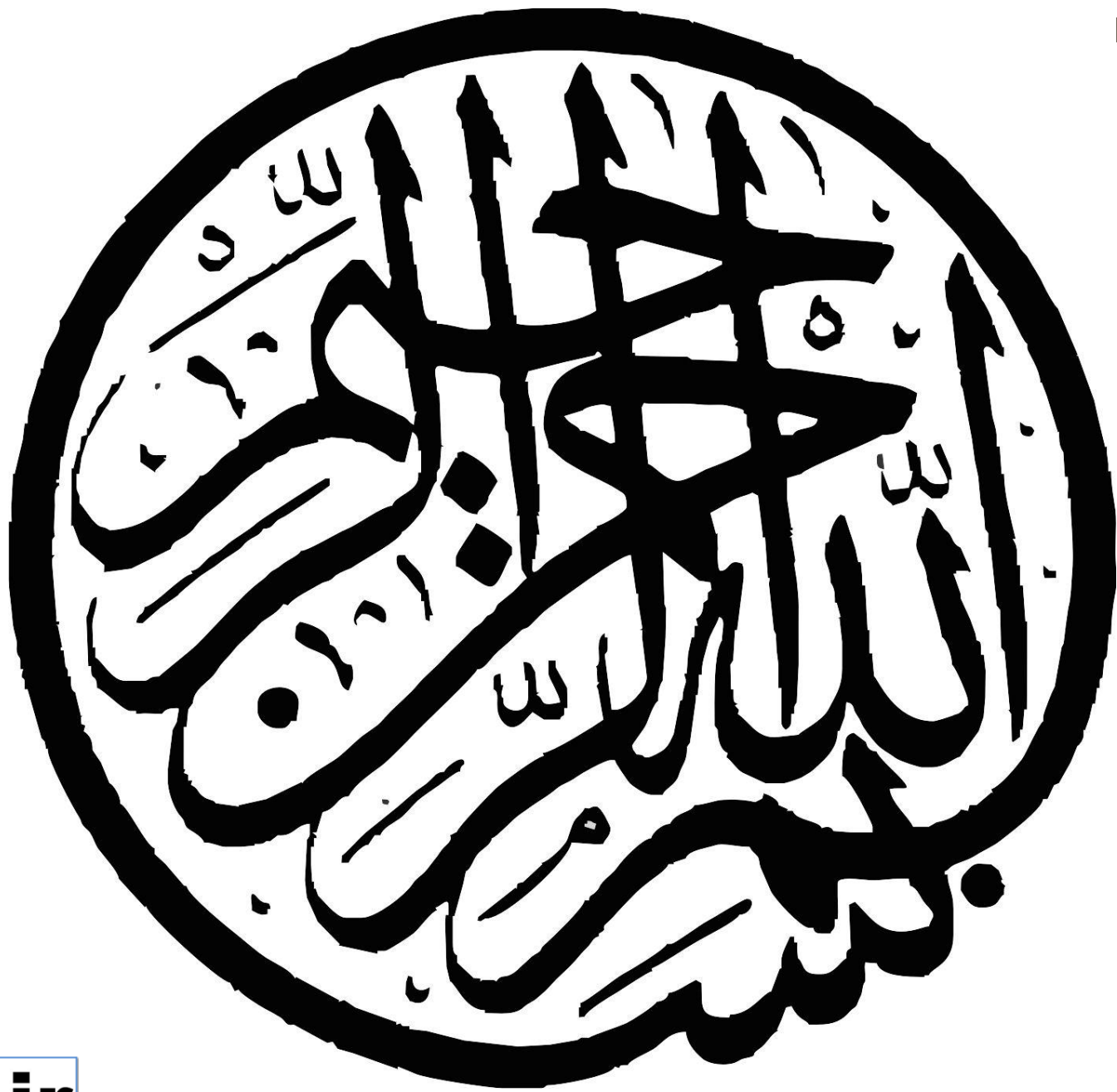
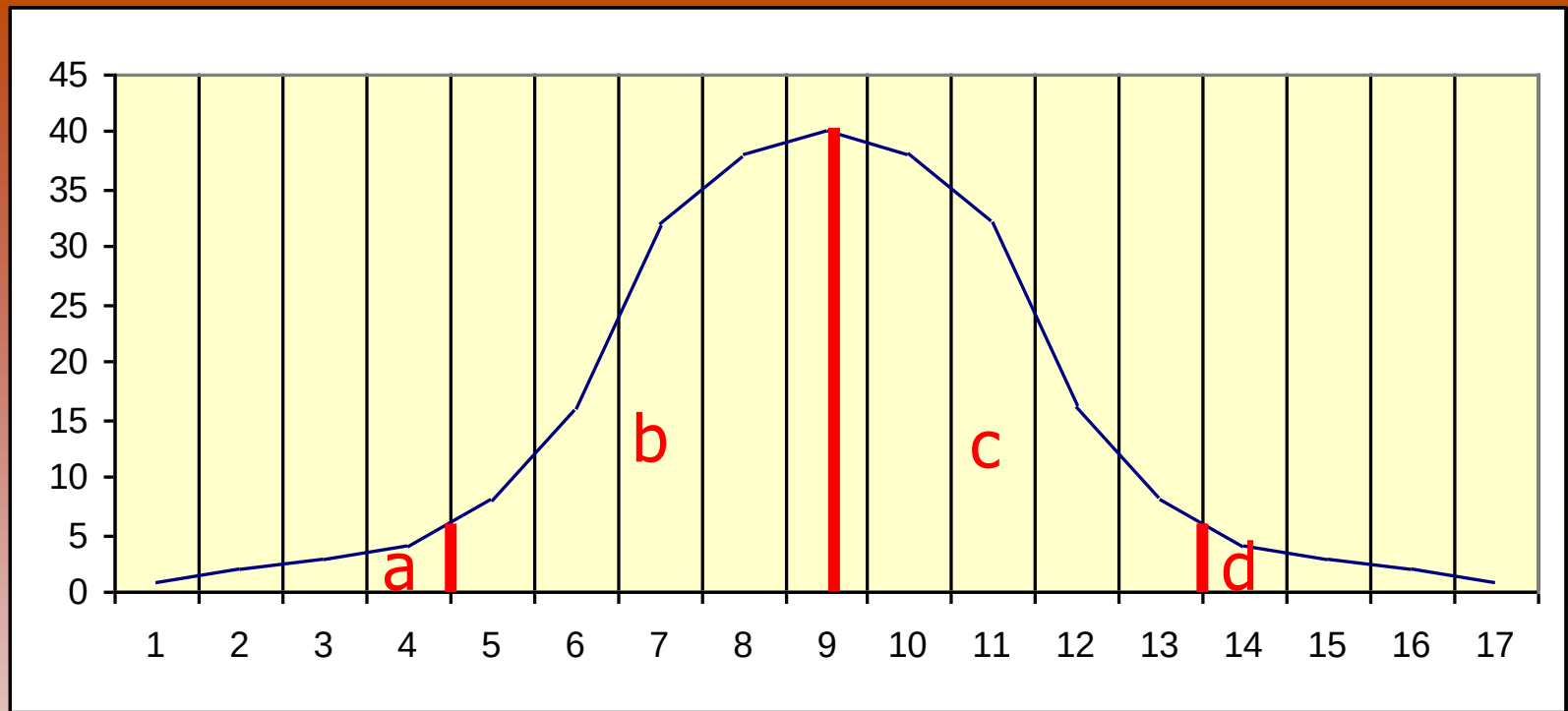




درآمدی بر مدیریت عملکرد

مهدی احمدزاده





افراد خلاق و نوآور و پیشرو	d
افراد تطبیقی سریع و تغییر پذیر و تمایل به پیشرو بودن	c
افراد پیرو و در انتظار تثبیت موفقیت‌های دیگران	b
افراد مخالف و راکد	a

John Peters

There are three types of people in the world:

Those who make things happen.

Those who watch things happen.

And those who ask - "What happened?"



مقدمه:

در جهان بسیار پیچیده امروز که بارشد سریع فن آوریهای جدید، سازمانها دائماً با محیطهای متغیر و چالشهای گوناگون درون و برون سازمانی روبرو هستند، ضرورت تغییر در ساختارهای سنتی به نحو گسترده ای احساس می شود . یکی از این ساختارهای سازمانی، نظام امور اداری و بالادست سیستمهای ارزیابی عملکرد می باشد . به همین دلیل در سالهای اخیر مدیریت عملکرد بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود کیفیت و بهره وری نیروی کار به شمار می رود

نظامهای اداری سنتی که صرفاً به سنجش و ارزیابی عملکرد با دیدگاه تنبیهی می پردازند، عملاً از کارایی لازم جهت ایفای نقش در جهان امروزی برخوردار نیستند. در این سیستم با اعمال ارزیابی سنتی باعث کاهش منزلت کارکنان با تعلیقات انضباطی و پرداختی باعث عدم تعهد کارکنان می گردند.



برعکس در

مدیریت عملکرد نوین اهداف کارکنان و
اهداف سازمان در یک راستا قرار گرفته و با
ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی‌های لازم
توسط سرپرستان، افراد هر چه بیشتر به
سازمان احساس تعلق خاطر می نمایند .
انجام رضایتبخش امور محوله توسط کارکنان
باعث بهبود عملکرد کل سازمان می گردد.

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد ترجمه عبارت
(Performance Management)
می باشد که تعاریف متعددی از آن شده
است از جمله:

تعاریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد
اصطلاح عامی برای آن دسته از
فعالیت‌های سازمانی است که با
مدیریت امور و مسئولیت‌های شغلی
ورفتاری کارکنان سر و کار دارد .

تعاریف مدیریت عملکرد

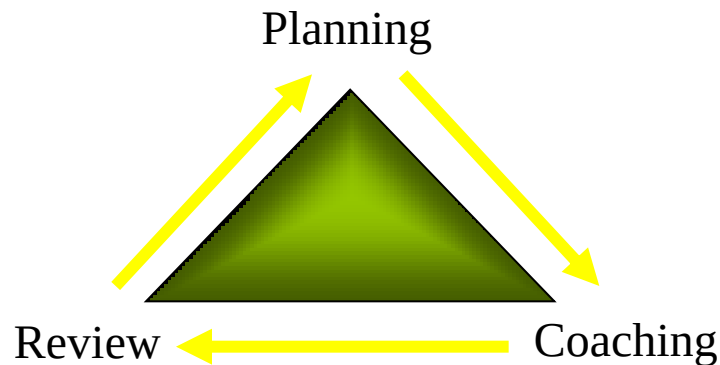
مدیریت عملکرد

راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و
ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان
است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری
و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات
منجر می شود .

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد

فرآیند سیستماتیکی است که بر طرح ریزی یا planning، مربیگری یا coaching و بازنگری یا review تاکید جدی دارد



بنابراین در رویکرد جدید

مدیریت عملکرد

ضمن حفظ شئون سرپرستی و کارمندی،

پایبندی کارمندان به استانداردهای سازمان

تقویت می گردد .

از جمله مزایای این رویکرد می توان به

موارد ذیل اشاره نمود :

مزایای رویکرد جدید مدیریت عملکرد

✓ ارزشهای سازمانی تقویت می‌شوند .

✓ دشمنی بین افراد سازمان کاهش یافته و خطر ناشی

از اعمال خشونت بین کارکنان کاهش می‌یابد پ

✓ پرداخت حقوق و مزایا، پاداش و ... بر پرداختهای

جبرانی بر اساس ارزش عملکرد افراد صورت

می‌گیرد .

مزایای رویکرد جدید مدیریت عملکرد

- ✓ با ساختار سنتی و ناکارآمد حقوق و دستمزد مقابله می‌شود و پرداختها بیشتر بر عملکرد و کارایی افراد متمرکز می‌گردد.
- ✓ کارمندان و سرپرستان راحت تر با هم گفتگو می‌کنند و اهداف مورد نظر سازمان بهتر محقق می‌گردد.
- ✓ ارزشیابی کارکنان راحت تر انجام می‌شود و تأثیر ارزشیابی‌ها در افزایش بهره‌وری کارکنان بیشتر می‌گردد.

مزایای رویکرد جدید مدیریت عملکرد

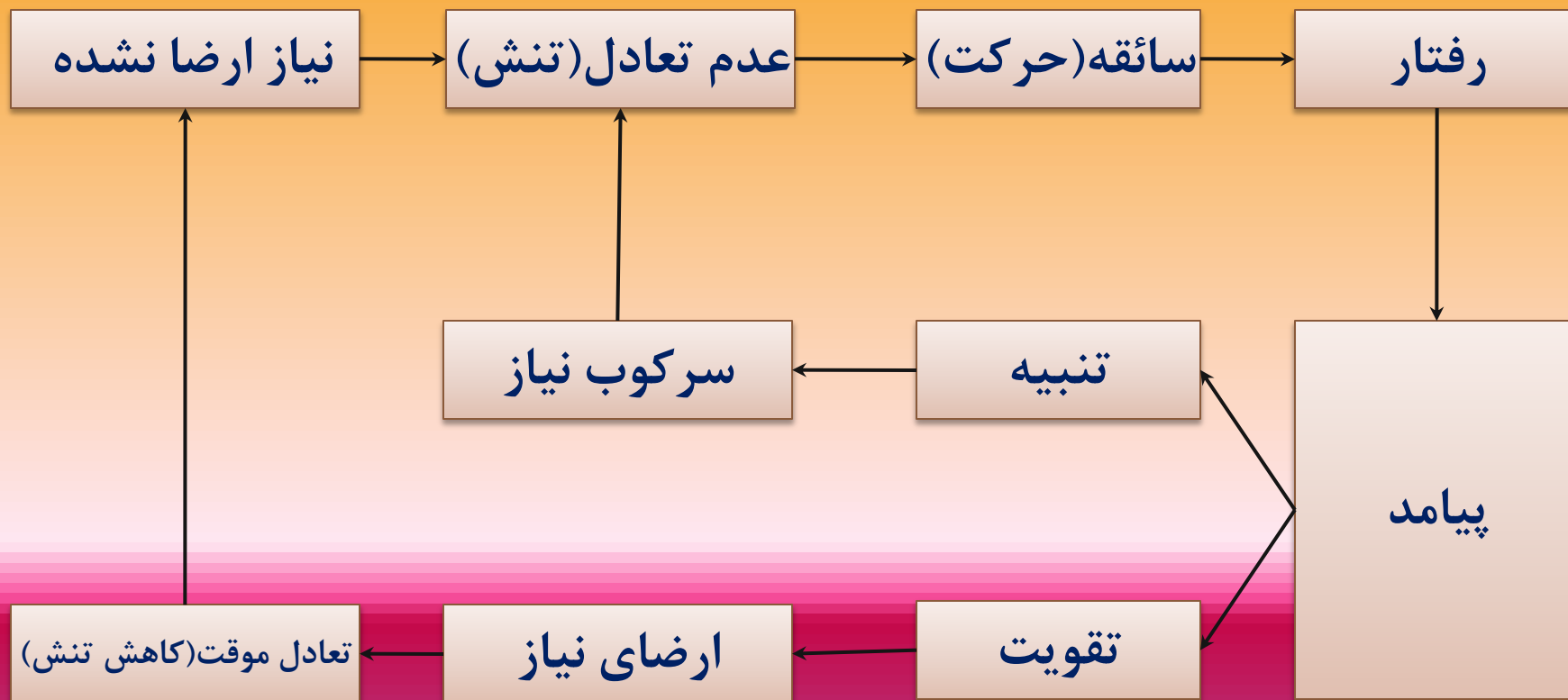
✓ ارزشیابی کارکنان برای سرپرستان راحت تر می شود .

✓ فشارهای روحی و چالشهای سرپرستی کاهش می یابد .

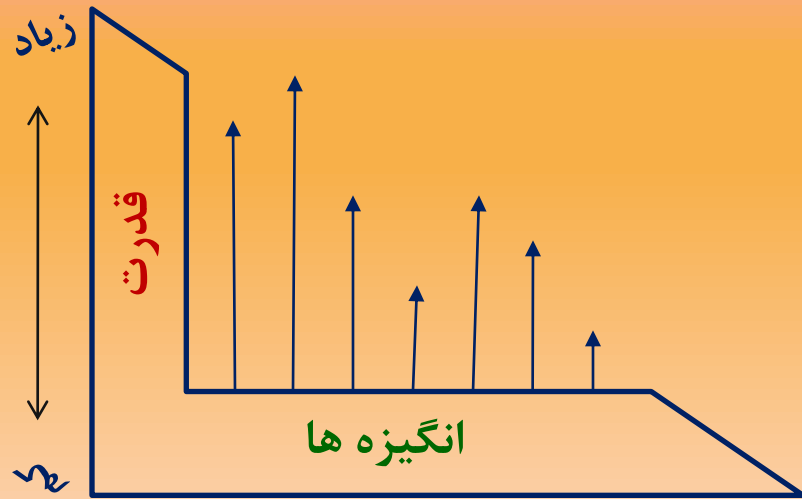
✓ کارکنان وظایف خود را بهتر درک کرده و با راهنمایی سرپرستان در رسیدن به اهداف سازمان تلاش می نمایند.

✓ سرپرستان با هدایت کارکنان، اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو می نمایند .

فرآیند انگیزش

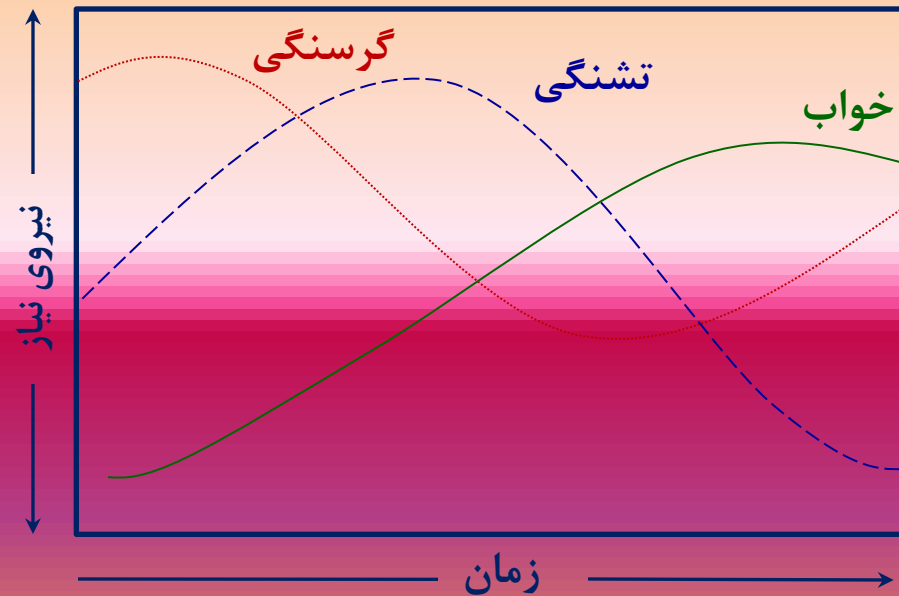


قدرت انگیزه



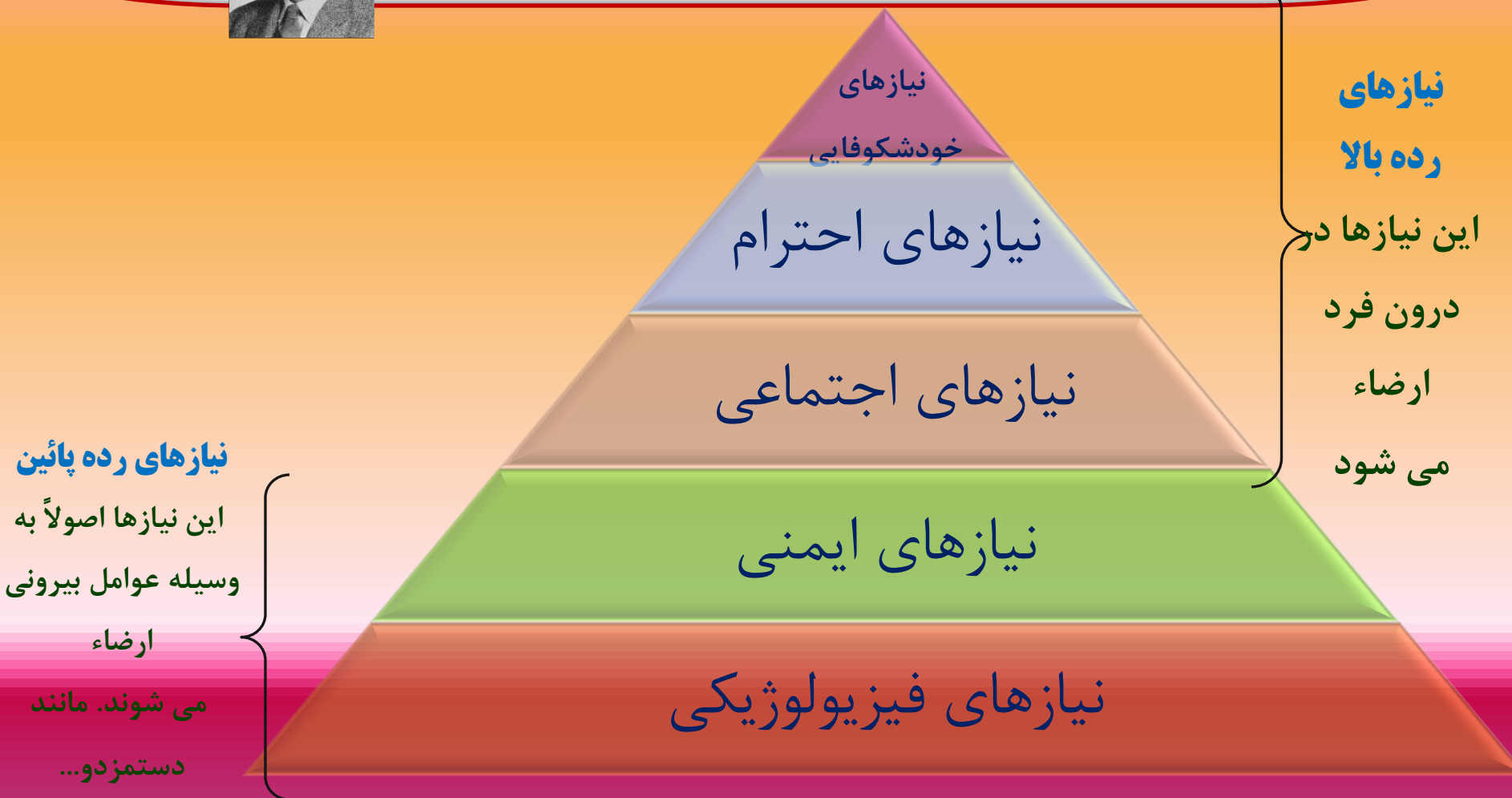
- قوی ترین انگیزه در لحظه خاصی از زمان ، رفتار را تعیین می کند .

- اگر نیروی یک نیاز موجود به حدی افزایش یابد که بصورت انگیزه ای پرتوان درآید می تواند رفتار را تغییر دهد .





سلسله مراتب نیازهای مازلو (پدر روانشناسی انسان گرایانه)

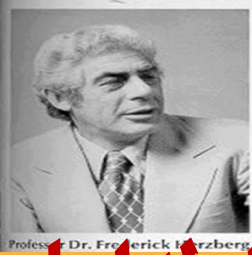


در واقع نتیجه ای طبیعی که می توان از این نظریه گرفت این است که به هنگام رونق اقتصاد و وفور نعمت تقریباً نیازهای رده پائین همه کسانی که شغل دائمی دارند به صورت اساسی و به مقدار کافی ارضاء می شود.

مقایسه دو دیدگاه متمایز مدیران از انسان توسط داگلاس مک گرگور



نظریه X	کارگران به صورت ذاتی و فطری کار را دوست ندارند و از هر فرصتی که پیش می آید استفاده می کنند تا از زیر بار کار شانه خالی کنند	از آنجا که کارکنان از کار بدشان می آید پس باید آنها را مجبور کرد کنترل کرد یا تهدید به توبیخ و جریمه نمود تا بتوان به هدفهای سازمان دست یافت	کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند و هر گاه امکان پذیر باشد دستورات و راهنمایی های مستقیم در خواست می کنند	بیشتر کارکنان به مساله امنیت بیش از هر چیز دیگری اهمیت می دهند و هیچ نوع جاه طلبی و بلند پروازی ندارند
نظریه Y	کارگران می توانند کار را همانند تفریح ، سرگرمی ، یا بازی بپندارند .	اگر کسی خود را به تامین هدفی متعهد بداند هیچ نیازی به راهنمایی و کنترل نخواهد داشت و او خود را راهنمایی و کنترل می کند	عموم مردم میتوانند مسئولیت پذیری را یاد بگیرند و حتی در پی پذیرش آن بر آیند	تواناییهای مربوط به نوآوری و خلاقیت در تصمیم گیری ، در تمام جامعه توزیع و پراکنده شده است و الزاما در انحصار مقامات



انگیزاننده ها و نگهدارنده ها از دیدگاه هرزبرگ

هرزبرگ بر این باور است که رابطه فرد با کارش یک رابطه اصلی است و نگرش فرد نسبت به کارش می تواند موجب موفقیت یا شکست وی گردد

نگهدارنده ها (عوامل بهداشتی)

- حقوق
- امنیت شغلی
- شرایط کاری
- کیفیت سرپرستی
- سیاست های سازمان
- مقام
- رابطه با همکاران
- رابطه با زیر دستان

نارضایتی

نبود

وجود

عدم رضایت و عدم نارضایتی

نبود

انگیزاننده ها

- احساس موفقیت
- شناسایی (کسب شهرت)
- شخصیت
- ماهیت کار
- رشد
- ترقی

وجود

رضایت

مدیریت عملکرد در قانون مدیریت خدمات کشوری

۱- فصل ۱۱ ق.م.خ.ک

۲- آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ ق.م.خ.ک

۳- دستورالعمل اجرایی استقرار مدیریت عملکرد

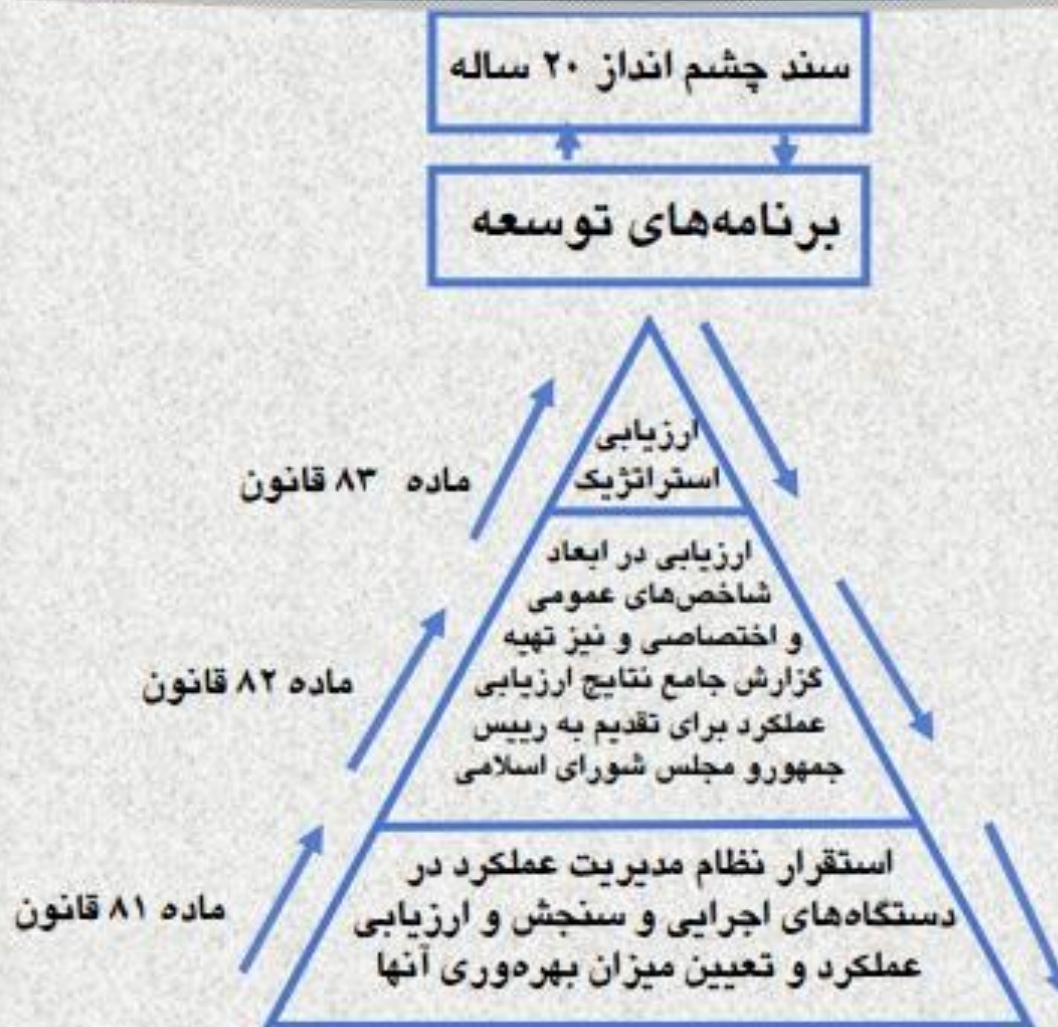
۴- دستورالعمل نحوه پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد

۵- تصویب نامه سطح بندی دستگاه ها

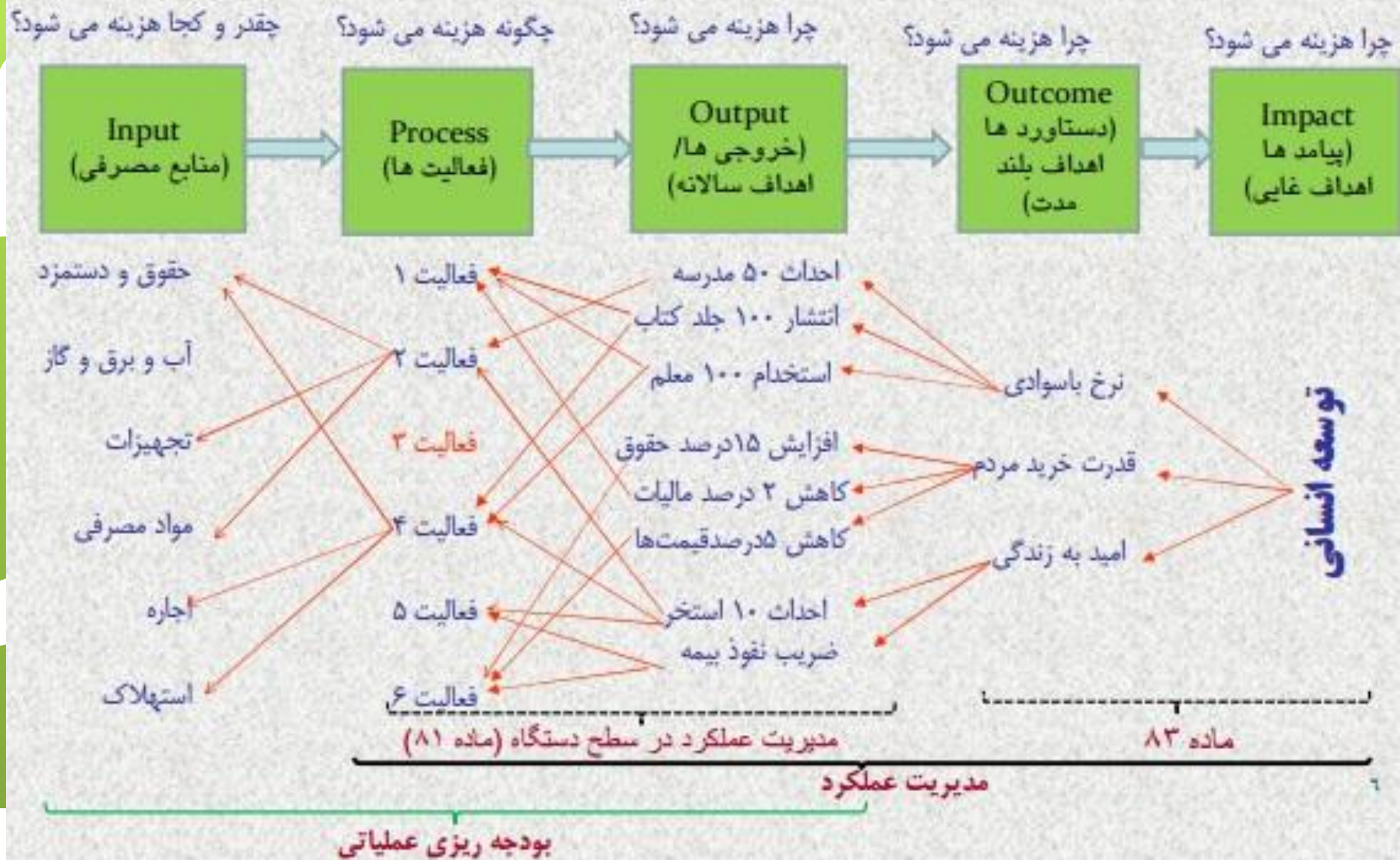
۶- دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان



ارتباط و همسویی نظام مدیریت عملکرد با برنامه‌های توسعه و تعالی
و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور



فرآیند تولید یا ارائه خدمت در هر سازمان



برای نیل به مدیریت عملکرد مؤثر، سازمانها می‌بایست :

- ۱- عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب را تعیین نمایند.
- ۲- فرهنگ سازمانی را ارتقاء بخشیده یا فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب با اهداف مدیریت عملکرد ایجاد نمایند .
- ۳- فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را دائماً مورد بررسی قرار داده و در جهت بهبود آنها بکوشند.
- ۴- یک بانک اطلاعاتی جهت جمع آوری و اعمال نتایج بدست آمده در سیستمهای منابع انسانی و تصمیم گیریهای آتی سازمان تشکیل

دهند.

اصول مدیریت عملکرد

۱- برای هر مسئله پاسخی خاص می توان یافت .

۲- ارزشها چیزی فراتر از قابلیت سود آوری می باشند.

۳- مدیریت عملکرد نوعی فرایند اساسی کسب و کار است .

۴- توجه خاص به قدرت حاصل از تبادل اطلاعات

عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد

- ۱- همسویی و هماهنگی مدیریت ارشد سازمان در برقراری فرایند مدیریت عملکرد و حمایت همه جانبه از آن .
- ۲- آمادگی مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی، در صورت لزوم .
- ۳- هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظامهای سازمان .

عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد

۴- برقراری آموزشهای لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان .

۵- دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد.

۶- روشهای اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواستها و نیازهای کارکنان همسو باشد .

۷- باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد نه عملکرد فرد یا افراد.

عوامل موثر بر عملکرد

- ویژگیها و تواناییها
- مشخص بودن و مقبولیت نقش
- موقعیت مناسب برای عملکرد

عوامل موثر بر عملکرد

□ ویژگیها و تواناییها

□ مشخص بودن و مقبولیت نقش

□ موقعیت مناسب برای عملکرد

دانش فردی

مهارتهای کاری

مهارتهای اجتماعی و ارتباطی

توانائی در رشد کاری و ارتقای خود محور

عوامل موثر بر عملکرد

□ ویژگیها و تواناییها

□ مشخص بودن و مقبولیت نقش

□ موقعیت مناسب برای عملکرد

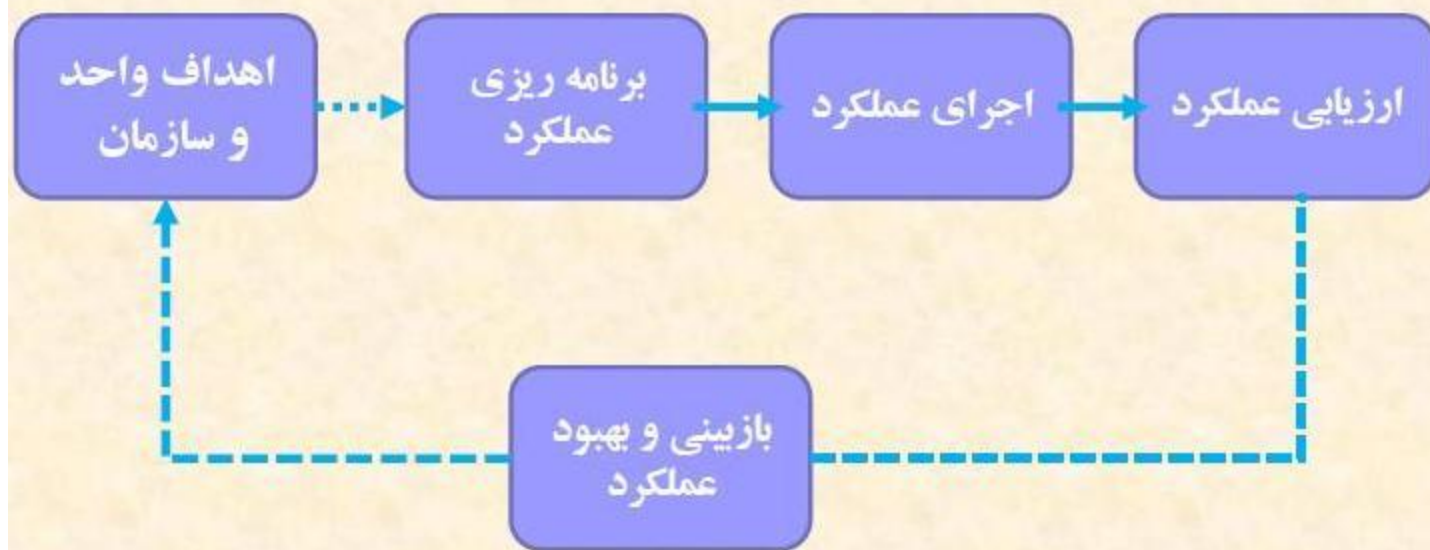
شناخت نیازها و الزامات کاری
میزان وابستگی و تعلق خاطر
میزان مقبولیت نقش در سازمان

عوامل موثر بر عملکرد

- ویژگیها و تواناییها
- مشخص بودن و مقبولیت نقش
- موقعیت مناسب برای عملکرد

شرایط مساعد برای کار و عملکرد
محدودیتها و فشارهای تحمیلی از طرف سازمان
محیط انگیزشی و توجه به پاداش عملکردی

فرایند مدیریت عملکرد







عوامل موثر بر تلاش فردی

تجربه قبلی تبدیل تلاش به عملکرد
و
تجربه قبلی تبدیل عملکرد به بازده
و
ارزش بازده برای فرد

میزان انگیزش
برای تلاش

ویژگیها و تواناییهای
فردی

Effort
تلاش

Performance
عملکرد

efficacy
بازده

موقعیت مناسب برای عملکرد

منابع

Effort

تلاش

Performance

عملکرد

efficacy

بازده

بازده



بازده چه ارزشی برای فرد و سازمان ایجاد می کند؟

بازده فردی عملکرد

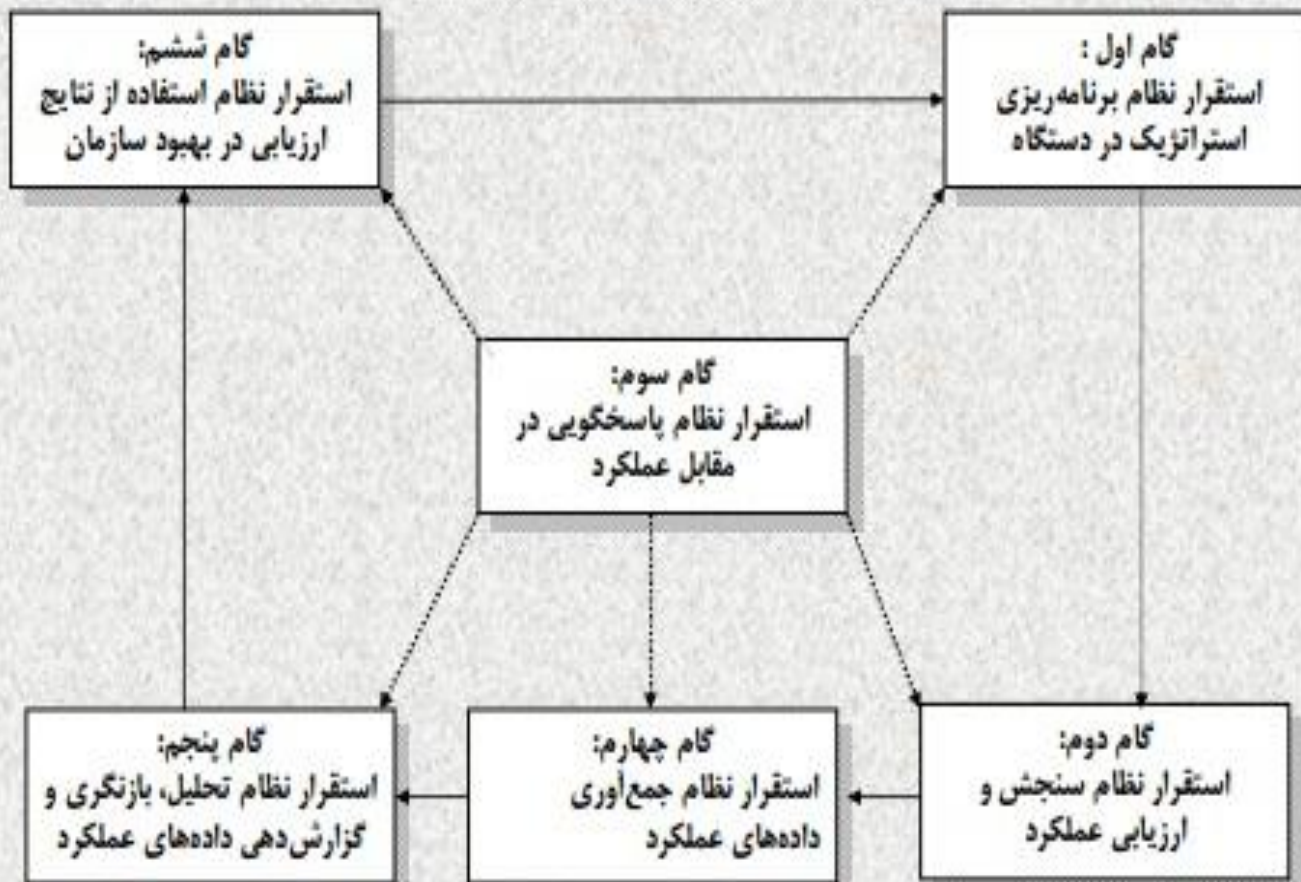


فواید مبتنی بر عملکرد

- تمرکز همه اجزای تشکیلاتی بر اهداف عملکرد
- یکی از بهترین شیوه های گزارش دهی به مدیریت ارشد
- مشارکت مدیریت ، کارکنان و ذی نفعان در برنامه ریزی و اداره سازمان
- ارتباط منطقی بین عملکرد و بودجه
- تقویت روحیه عدالت و شایسته سالاری
- پاسخگو سازی سازمان
- تقسیم مسئولیت بهبود عملکرد بین افراد و گروهها



چارچوب نظام مدیریت عملکرد





۱
تعیین مأموریت و
اهداف استراتژیک
سازمان

۵
استقرار
نظام بکارگیری
اطلاعات در بهبود
عملکرد سازمان

استقرار
پاسخگویی در
مقابل عملکرد

۲
استقرار
نظام هماهنگ
سنجش عملکرد

۳
استقرار
نظام جمع آوری
اطلاعات عملکرد

۴
استقرار
نظام تحلیل ، بازنگری
و گزارش دهی عملکرد

برنامه استراتژیک چیست ؟

● برنامه ریزی استراتژیک آن مجموعه کارهایی است که انجام می‌دهیم تا مشخص شود آیا راهی که در پیش گرفته ایم ما را به اهداف مورد نظر می‌رسانند

● اهداف کدامند؟

● چگونه میتوان به اهداف رسید ؟

● چگونه میتوان از تحقق اهداف اطمینان حاصل کرد

برگردان جهت گیری های استراتژیک به فعاليتها

○ گامهای اجرای برنامه استراتژیک :

○ طرح ریزی کارها

○ طرح ریزی بودجه

○ توانمندسازی سازمان

○ اجرای برنامه

○ ارزشیابی استراتژیها

کاربرد برنامه استراتژیک در مدیریت عملکرد

● برنامه استراتژیک ۲ محصول اساسی دارد:

● طرح عملکرد

● طرح عملکرد مشخص کننده نتایجی است که از واحدها ، بخشها ،
و افراد مختلف انتظار میرود

● طرح عملکرد تعهد همگان را در برابر مصرف منابع مشخص و
تحقق اهداف مشخص می سازد

● توافقنامه عملکرد

● توافقنامه ها بین مدیران در هر سطح با مدیران زیر مجموعه و یا
سایر حوزه ها می باشد که ماحصل آنها تحقق اهداف سازمانی
خواهد شد



ضرورتها در استقرار نظام سنجش عملکرد

- همسوئی شاخصهای عملکرد با استراتژیهای سازمان
- شفاف سازی و توجیه سهامداران و پرسشگران و همچنین کارکنان در زمینه شاخصها

● یکپارچگی شاخصها و همسوئی

یکپارچگی شاخصها بصورت طولی و عرضی

- یکپارچگی طولی تطبیق شاخصها با جهت گیری های استراتژیک می باشد
- یکپارچگی عرضی ، همسوسازی فعالیتهای موازی در سازمان می باشد

● اطمینان از تعهد همگان به تحقق

مدلهای سنجش شاخصهای عملکرد

● مدل امتیازدهی کارتی تعدیل شده

Balanced scorecard

● مدل تعیین چند شاخص حیاتی

Critical few

● مدل صفحه نمایش عملکرد

Performance dashboard

● مدل مالکوم بالدريج

**Malcolm Baldrige National
Quality Award Criteria**

چارچوب سنجش عملکرد

مدل امتیازدهی تعدیل شده با کارت

balance scorecard

مالی

تاثیرگذار اولیه بر عملکرد

تاثیرگذار ثانویه بر عملکرد

سازمان در برابر
ذینفعان و سهامداران از
نظر
مالی در چه وضعیتی
است

فرآیندهای کاری داخلی

فرآیندهای کاری داخلی
تا چه اندازه خوب انجام
میشود

یادگیری
ورشد

سازمان چقدر قادر است
تغییرات ، نوآوریها و
بهبود مستمر را به
انجام برساند

مشتریان

توانایی شرکت و
سازمان
در برآورده کردن نیازهای
مشتریان چقدر است ؟

مدل تعیین چند شاخص حیاتی (بحرانی)

این مدل از مجموعه شاخصهای کلیدی و بحرانی استفاده می کند

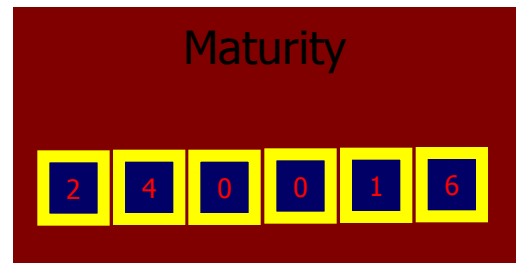
نیازی به انبوه فراوان اطلاعات و شاخص و بعضا غیر ضروری و یا کلیدی نمی باشد

تدوین این شاخصها نیازمند رعایت ملزومات داخل و خارج سازمان و ایجاد تعادل مناسب بین عوامل مالی و غیر مالی می باشد

مدل صفحه نمایش عملکرد

- این مدل در فرانسه از دو دهه قبل تحت عنوان tableau de board استفاده می شود
- تعدادی محدودی شاخص کلیدی که ارتباط مستقیم و بدون واسطه با عملکرد سازمان دارند محور اصلی نمایشگر را بخود اختصاص میدهد
- برای هر کدام از شاخص ها امتیاز خاص داده میشود و میزان موفقیت سازمان اندازه گیری میشود

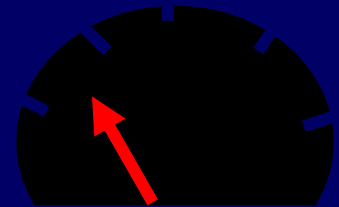
صفحه نمایشگر



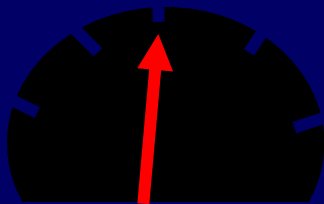
مدت کارکرد سازمان
چقدر است ؟
سیستم سنجش چند ساله
است ؟
آیا وقت چک کردن
رسیده است ؟

Maturity

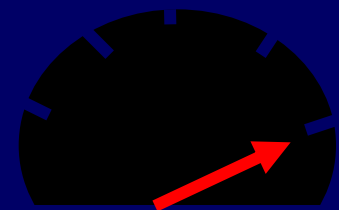
2 4 0 0 1 6



customer



*Internal bussiness
process*



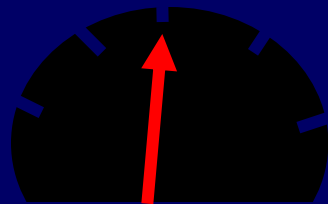
*Leaming
& growth*

فحه نمایشگر

آیا منابع مالی و ثبات
اقتصادی کافی برای
رسیدن به اهداف
سازمان وجود دارد ؟
آیا سهامداران حمایت
می کنند ؟

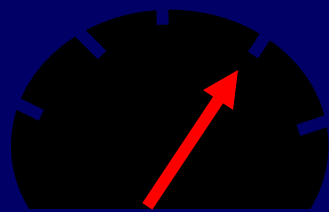


Maturity

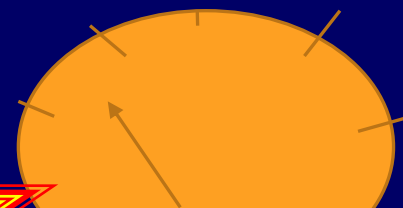


نماینده

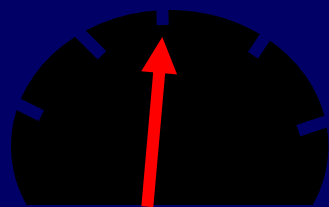
آیا نیازهای مشتریان
را می شناسیم ؟
آیا مشتریان با ما در
مشکلات سهیمند ؟
میزان شکایت
مشتریان چقدر است ؟



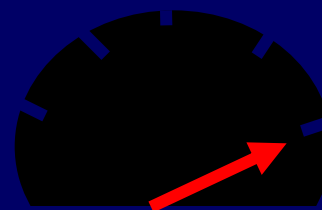
financial



customer



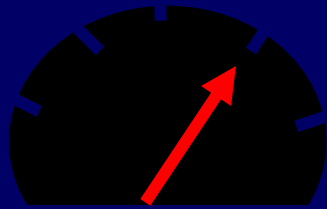
*Internal bussiness
process*



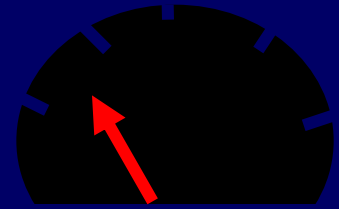
*Leaming
& growth*

2 4 0 0 1 6

صفحه نمایشگر

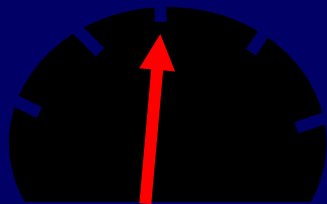


financial



customer

آیا در موقعیت
سازمانی رشد و
پیشرفت هستیم؟
سرعت تغییراتمان
چقدر است؟

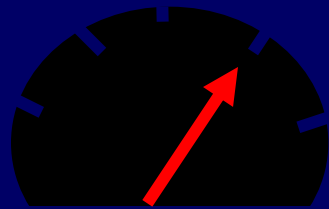


*Internal bussiness
process*

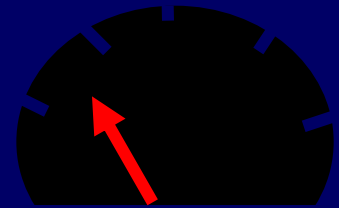


*Leading
&
growth*

صفحه نمایشگر

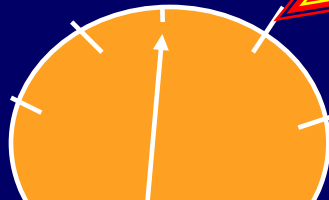


financial

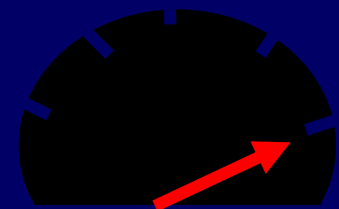


customer

آیا فرایندهای داخلی
سازمان ما کارآمد
و موثر است ؟
تعامل بین فرایندها
چگونه است ؟



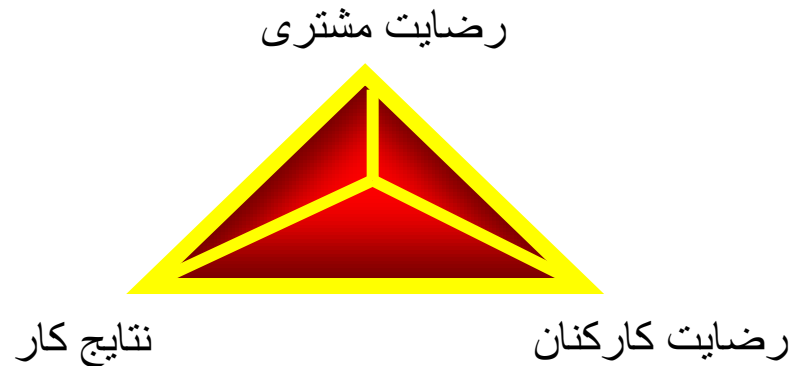
*Internal bussiness
process*



*Leaming
& growth*

مدل مالکوم بادریج

- این مدل با هدف ارتقای کیفیت طراحی شد
- سه محور اصلی تفکر مالکوم عبارتند از :



مدل مالکوم بادریج

- با این روش رویکرد فرآیندی سازمان ، میزان موفقیت در اجراء و بلاخره پیامدهای اجراء مورد تحلیل قرار میگیرد
- جمع امتیاز ۱۰۰۰ میباشد
- جایزه تعیین شده مدال بوزن یک کیلو گرم و از جنس طلای خالص می باشد

روشهای در دسترس برای طرحی شاخصها

- دیپارتمان انرژی آمریکا
- دانشگاه کالیفرنیا
- دفتر حسابرسی عمومی کانادا



واقعیات
بسیار سر سخت هستند

و
تمایلات و آرزوهای ما هر چه که باشند
نمی توانند حقایق و واقعیتها را تغییر
دهند

مراحل کاری

- تعیین داده های مورد نیاز
- تعیین روش جمع آوری داده ها
- محاسبه هزینه - فایده داده ها
- کیفیت داده ها
- اعتبار و اطمینان از صحت و دقت داده ها

۱. مطالعه موردی
۲. بازنگری محتوا
۳. مطالعات هزینه اثر بخشی
۴. بازنگری پرونده ها
۵. روش بحث گروههای متمرکز
۶. نظر خبرگان
۷. آمار و اطلاعات جاری
۸. مطالعات پیمایشی (تلفنی یا حضوری و یا
پستی)

شاخصهای تحلیلی روش جمع

۱. هزینه
۲. نرخ پاسخگوئی
۳. تنوع جغرافیائی
۴. تورش یا خطا
۵. سرعت
۶. سطح جزئیات
۷. تامین نظر دینفعان
۸. روائی
۹. سطح دقت
۱۰. تنوع دموگراتیک

ماتریس تحلیلی و مقایسه ای روشها

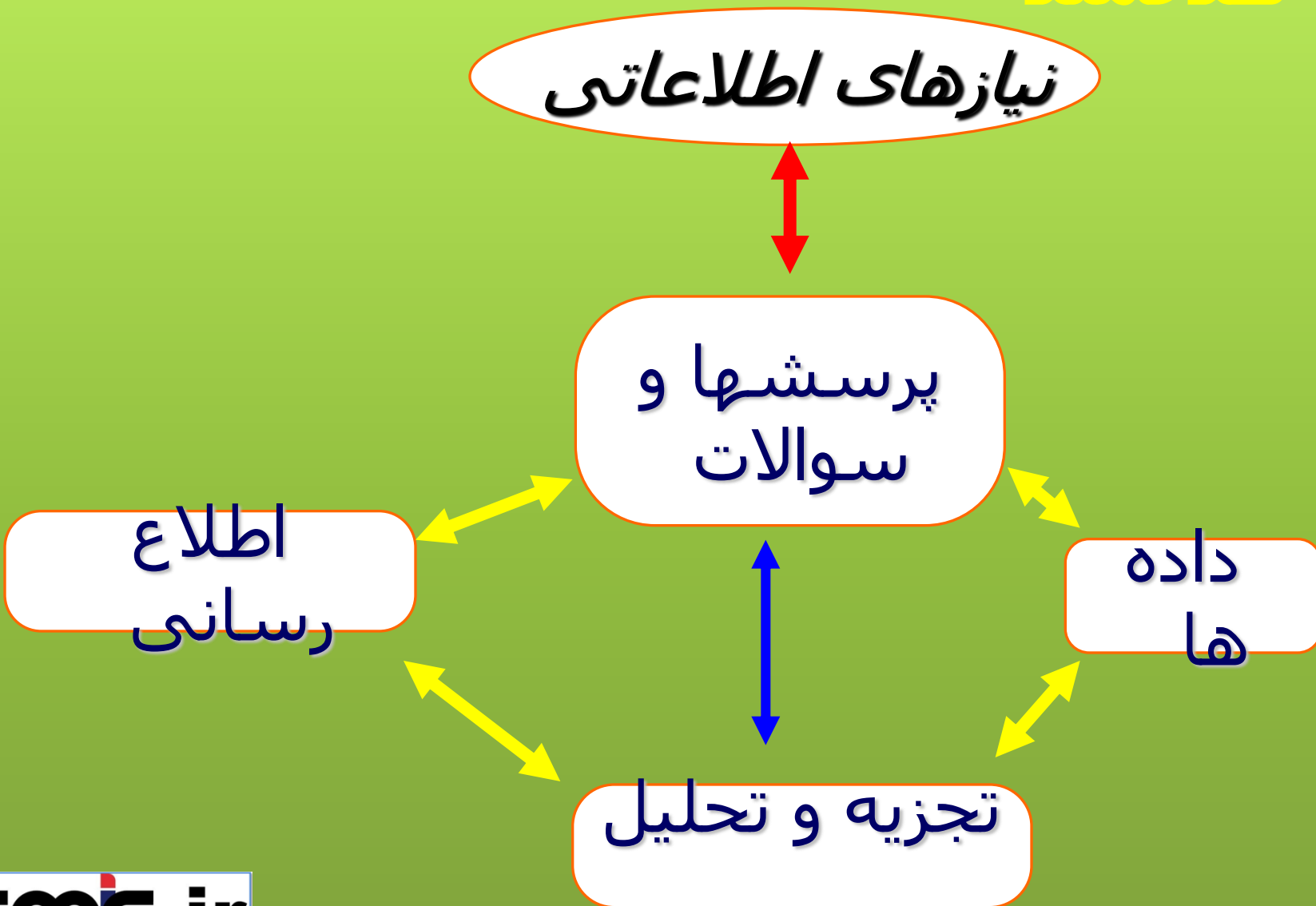
مطالعات پیمایشی	آمار و اطلاعات جاری	نظر خبرگان	روش بحث گروههای متمرکز	بازنگری پرونده ها	مطالعات هزینه اثر بخشی	بازنگری محتوا	مطالعه موردی	
								هزینه
								نرخ پاسخگویی
								تنوع جغرافیائی
								تورش یا خطا
								سرعت
								سطح جزئیات
								تامین نظر دینفعان
								روائی
								سطح دقت
								تنوع دموگراتیک



هدف از انجام این مرحله تبدیل داده های خام به اطلاعات و دانشی است که برای بهبود عملکرد سازمان قابلیت استفاده پیدا کند و شامل موارد زیر می باشد :

۱. تحلیل اطلاعات
۲. گزارش دهی
۳. آماده سازی نتایج برای بکارگیری در تصمیم گیریها

چارچوبی برای تولید اطلاعات هدفمند



یکی از ضرورت‌های اساسی
در سازمانها ایجاد توان تحلیلی است
که بدون آن امکان تعالی سازمانی
وجود ندارد

ضرب المثل: از کوزه همان تراود که در اوست
Garbage in, garbage out !!

۱. تبدیل پرسش‌ها
به داده ها
۲. جمع آوری داده
ها و سازماندهی
۳. تجزیه و تحلیل
داده ها

۱. تبدیل پرسشها به داده ها

۲. جمع آوری داده

ها و سازماندهی

۳. تجزیه و تحلیل

داده ها

○ عملکرد واقعی را چگونه می توان سنجید و با چه استانداردهائی مقایسه کرد ؟

○ چه درجه اختلافی را باید معنی دار تلقی کرد ؟

○ آیا در صورت وجود اختلاف معنی دار نیاز به اقدام اصلاحی وجود دارد ؟

○ آیا وضع هدف و یا شاخص جدید ضروری است ؟

○ شرایط موجود تا چه حدی تغییر کرده است ؟

۱. تبدیل پرسشها به

داده ها

۲. جمع آوری داده

ها و سازماندهی

۳. تجزیه و تحلیل

داده ها

○ رسیدگی به کیفیت
داده ها

○ صحت داده ها

○ گسیختگی منطقی

○ سوگیری داده ها

○ خطای نمونه گیری

○ قابل مقایسه بودن

داده ها

○ تحلیل محتوا

۱. تبدیل پرسشها به داده ها

۲. جمع آوری داده ها و سازماندهی

۳. تجزیه و تحلیل داده ها

- ترکیب و بهم پیوستن داده ها
- استفاده از کارت امتیاز
- استفاده از قضاوت خبرگان
- استفاده از تحلیل ترکیبی یا متا آنالیز
- نرمال سازی
- معیارهای عملکردی

۱. تبدیل پرسشها به داده ها

۲. جمع آوری داده ها و سازماندهی

۳. تجزیه و تحلیل داده ها

○ اندازه گیری :

○ برگه بازدید

○ نمودار عملیاتی

○ Run chart

○ SPC یا تحلیل آماری

فرآیند

○ نمودار جریان یا

فلوچارت

○ درخت تصمیم گیری

○ نمودار پردکندهی

۱. تبدیل پرسشها به داده ها

۲. جمع آوری داده ها و سازماندهی

۳. تجزیه و تحلیل داده ها

○ ریشه یابی

○ نمودار هم گرایی

○ نمودار علت و معلول

○ تحلیل هزینه کیفیت

○ تحلیل درجه بحران

○ تحلیل درجه تاثیر

گذاری واقعه در

موفقیت و ناکامی

شرکت و سازمان

○ تحلیل پارتو

○ تحلیل شکاف

مباحث و گزارش دهی نتایج

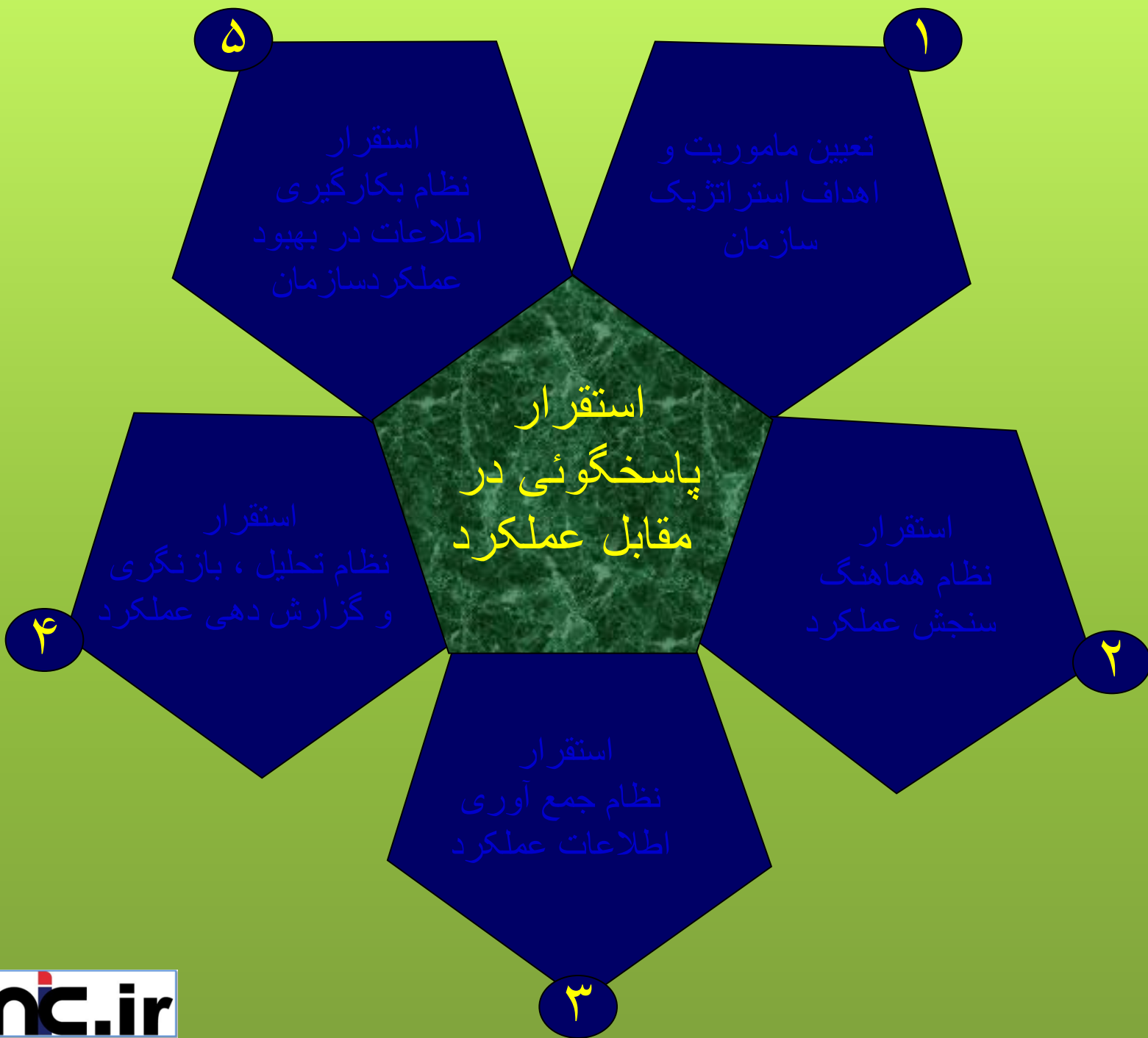
۱. خلاصه بودن گزارش
۲. استفاده از نمودارها
۱. حداقل نمودارها
۳. طراحی اطلاعات مرتبط و
تحلیل ترکیبی



ضرب المثل قدیمی
دیر بجنبی از قافله عقب می مانی
!!!

We are moving forward or
We are losing ground!!!

۱. بهبود عملکرد
۲. بهره گیری از تجربیات دیگران یا benchmarking
۳. تغییر فرآیند مدیریت از طریق:
 - مهندسی مجدد ،
 - بهبود مستمر کیفیت و
 - بهبود فرآیند



پاسخگوئی یا Accountability

پاسخگوئی الزام
افراد ، گروهها و
سازمانها جهت به

فعلی انجام دادن اختیارات

اختیارات ↔ مسئولیتها

جنبه های پاسخگوئی

۱. پاسخگوئی یک رابطه دو طرفه است
۲. پاسخگوئی به نتایج متکی است
۳. پاسخگوئی مستلزم گزارش دهی است
۴. پاسخگوئی بدون عواقب کار کاملاً بی معنی است
۵. بدون شک پاسخگوئی باعث بهبود



سطوح پاسخگوئی



رابطه پاسخگوئی فرد نسبت به خودش است و بیشتر جنبه ذهنی دارد و طبعا هر چه میزان پاسخگوئی افراد یک سازمان نسبت به خودشان بیشتر باشد آن سازمان موفقتر خواهد بود اگر چه این نوع پاسخگوئی کمتر

سطوح پاسخگوئی



این سطح از پاسخگوئی ، پاسخگوئی هر فرد است به سازمان نسبت به وظایفی که بر عهده گرفته و مسئولیت اجرای آنرا قبول کرده است

سطوح پاسخگوئی



در بعضی از سازمانها ، گروههای خاص
مسئولیت پاسخگوئی تعدادی از تصمیم
گیریها و عواقب آنرا پذیرفته و مسئولیت
مشترک بر عهده دارند

سطوح پاسخگوئی



سازمان باید نسبت به عملکرد خود به سطح
بالا تر (یعنی سهامداران و ذینفعان) و سطح
پائین تر از خود (مدیران رده پائین تر از خود و
کارکنان) پاسخگو باشد

سطوح پاسخگوئی



این گروه در راس هرم پاسخگوئی هستند
چراکه نیازها و تقاضای آنان منجر به تشکیل
سازمان هستند این گروه باید نسبت به
سازمان پاسخگو باشند

مزایای مدیریت عملکرد

الف) از دیدگاه سازمانی

- ۱- وجود اهداف، مقاصد و اولویتهای سازمانی واضح و مشخص.
- ۲- ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلند مدت رشد و توسعه حرفه ای کارکنان.
- ۳- ایجاد تعهد سازمانی پایدار جهت دادن پاداشهای لازم به فعالیتهای برتر در محل کار.
- ۴- برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشیهای ارزشیابی آن .

مزایای مدیریت عملکرد

ب) از دیدگاه سرپرستان

- ۱- ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی تکلف و دو جانبه بین سرپرستان و کارکنان.
- ۲- تصمیم گیری سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه به طور مشترک.
- ۳- اعتماد متقابل و کافی بین سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه.

مزایای مدیریت عملکرد

ب) از دیدگاه سرپرستان

۴- سرپرستان صرفاً به ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی کنند و جنبه های مثبت عملکرد آنها بیشتر مورد توجه می باشد .

۵- سرپرستان علاقمند به تشریح نظام ارزشیابی و چگونگی اعمال آن برای کارکنان می باشند و در توضیح فرآیند مذکور جدیت لازم را به عمل می آورند.

۶- اعمال نظام ارزشیابی مدیریت عملکرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدی می باشد که اشراف کامل بر عملکرد واقعی کارکنان زیر مجموعه خود را دارند .

مزایای مدیریت عملکرد

ج) از دیدگاه کارکنان

۱- عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، واضح و روشن اندازه گیری و هدایت می شوند.

۲- ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه ای شده و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می نماید .

۳- به کارکنان فرصت اظهار نظر در باره مسایل، اهداف و برنامه ها و همچنین بحث و تبادل نظر در باره آنها داده می شود تا در محیطی صمیمی نظرات خود را به سرپرست منتقل نمایند.

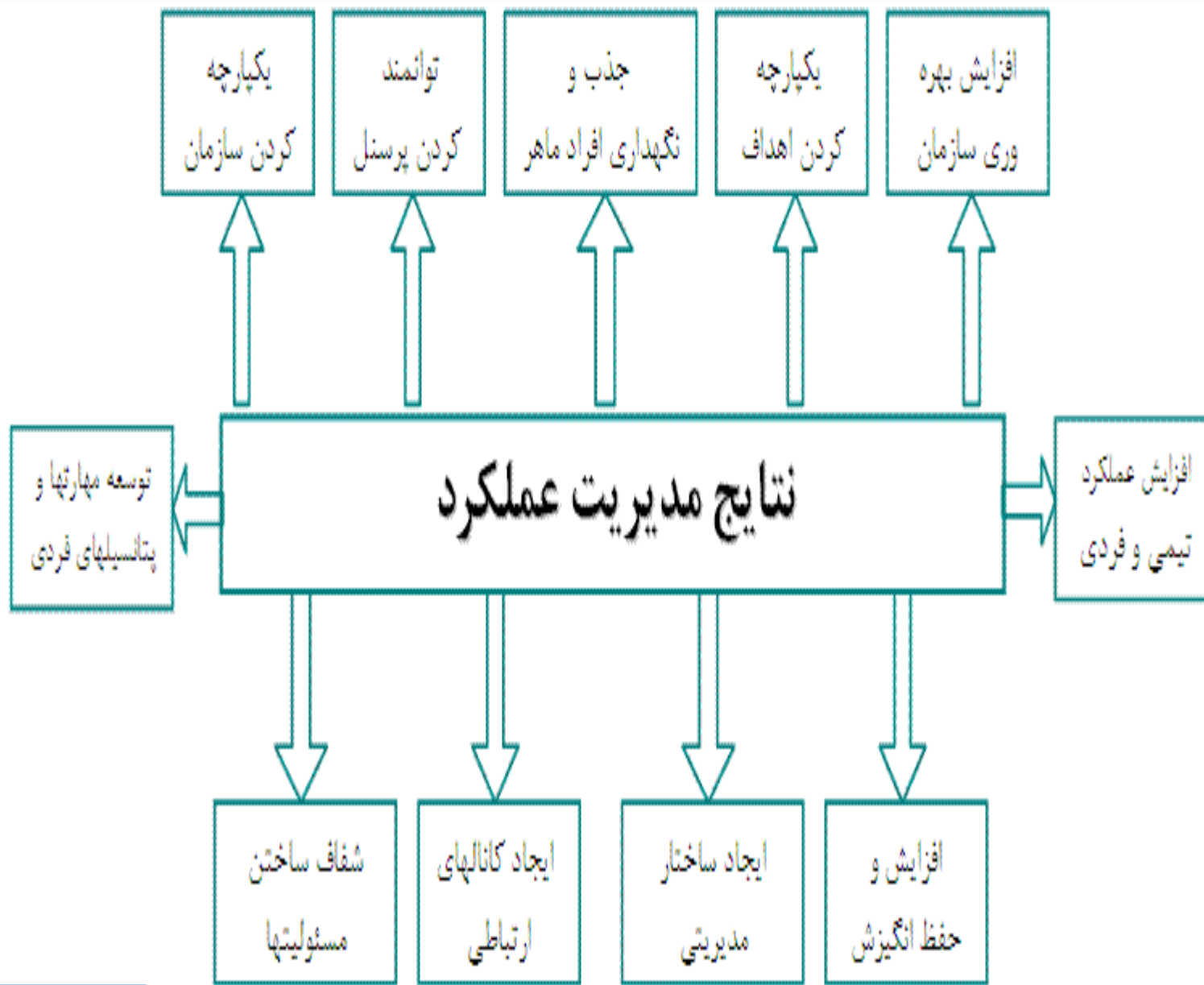
مزایای مدیریت عملکرد

ج) از دیدگاه کارکنان

- ۴- کارکنان باز خورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و . . .) دریافت می کنند تا از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار آگاهی کسب نمایند .
- ۵- خود ارزشیابی کارکنان بخشی از فرآیند باز خورد رسمی است .
- ۶- پرداختهای جبرانی، پاداشها و افزایش پرداختها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم بر مبنای عملکرد گروهی می باشد .

معایب مدیریت عملکرد

- ۱- سازمانها نظامهای مدیریت عملکرد را با نظامهای ارزیابی عملکرد اشتباه می گیرند و آنها را معادل هم قلمداد می کنند .
- ۲- بیشتر نظامهای مدیریت عملکرد به جای جوهره و ذات دارای و پیش پا افتادگی و عرض می باشند .
- ۳- بعضاً مدیریت عملکرد را بعنوان نظام نظارت تحمیلی تلقی می کنند تا اینکه آن را بعنوان یک نظام توسعه ای در نظر بگیرند .
- ۴- بسیاری از سرپرستان فاقد مهارتهای لازم برای اعمال یا بهبود مدیریت عملکرد می باشند.
- ۵- در بیشتر سازمانها، واحدهای منابع انسانی تنها واحدهای مسئول طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد می باشند.



برای بهبود عملکرد چه باید کرد ؟

۱. با مشارکت کارکنان و شناساندن دقیق سطح عملکرد مورد نیاز ، و ایجاد جو اعتماد به نفس ثابت کنید که کارکنان می توانند به عملکرد بهتر نایل گردند

۲. نظام پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان و واحدها را طراحی کنید و نظام تضمین اجرائی را شکل دهید تا کارکنان اطمینان پیدا کنند در مقابل عملکرد برتر **پاداش متناسب** دریافت می کنند

۳. نظام پاداش مبتنی بر نیاز کارکنان طراحی کنید و هر کدام بدانند که در مقابل عملکرد برتر به نیازها و خواسته های خود **پاداش مناسب** دریافت می کنند

برای بهبود عملکرد چه باید کرد؟

۴. زمینه تغییر رفتار کارکنان را مبتنی بر تصمیمات جدید و شرایط کاری فراهم کنید و کارکنان احساس کنند که می توانند رفتار خود را تغییر داده و آن را ارزش تلقی کنند

۵. ساختاری راطراحی کنید که کارکنان براساس توانمندیها در محل کار مناسب جایگزین گردند تا زمینه شکوفائی توانائیها فراهم گردد در این رابطه لازم است کارکنان با نقش خود آشنائی کامل پیدا کنند

۶. محیط و زمینه مناسبی را برای کارکردن فراهم نمائید

What is your approach and target?





از طریق پل های ارتباطی ذیل می توانید با اینجانب ارتباط برقرار فرمائید:

پست های الکترونیک:

Ahmadzadeh.me@gmail.com

Ahmadzadeh_me@yahoo.com

پیج اینستاگرام: 

Ahmadzadeh.meh

کانال تلگرام:

<http://telegram.me/wwwcmik>