

### اهداف این فصل



اهداف سه گانه سیستم‌های مدیریت عملکرد  
مراحل شش گانه فرآیند ارزیابی عملکرد  
استانداردهای مطلق سیستم‌های ارزیابی عملکرد  
استانداردهای نسبی سیستم‌های مدیریت عملکرد  
مدیریت پرمبنای هدف به عنوان شیوه‌ای برای ارزیابی عملکرد  
دلایل عدم موفقیت ارزیابی عملکرد  
راههای مؤثرتر کردن سیستم‌های مدیریت عملکرد  
ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه

### اهداف سیستم مدیریت عملکرد



سیستم مدیریت عملکرد سه هدف را دنبال می‌کند:

- ۱- ارزیابی عملکرد کارکنان
- ۲- توسعه کارکنان
- ۳- مستندسازی



فرآیند ارزیابی عملکرد

**مرحله اول: ایجاد استانداردهای عملکرد یا مشارکت کارکنان**

این استانداردها بر مبنای اهداف استراتژیک، شرح شغل و تجزیه و تحلیل شغل تعیین می‌شوند. این استانداردها باید واضح، روشن، عینی، قابل درک و اندازه‌گیری باشد.

**مرحله دوم: تعیین اهداف قابل سنجش**

وقتی که استانداردهای عملکرد تعیین می‌شوند، لازم است که این استانداردها و انتظارات به کارکنان ابلاغ شود. کارکنان نباید مجبور باشند حدس بزنند که از آنها چه انتظار می‌رود.



## فرآیند ارزیابی عملکرد

### مرحله سوم: اندازه گیری عملکرد

باید بدانیم که چه چیزی را چگونه می خواهیم اندازه گیری کنیم .  
چهار منبع اطلاعاتی رایج که مدیران برای اندازه گیری عملکرد از آنها استفاده می کنند عبارتند از : مشاهدات شخصی، گزارشات آماری، گزارشات شفاهی و گزارشات کتبی.

### مرحله چهارم: مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها

این مرحله انحرافات بین عملکرد استاندارد و عملکرد واقعی را بدست می آید .

### مرحله پنجم: مطرح کردن وضعیت عملکردی کارکنان با آنها

### مرحله ششم: اقدامات اصلاحی لازم

## روش های ارزیابی عملکرد

سه رویکرد برای ارزیابی عملکرد وجود دارد :

۱- ارزیابی بر اساس استانداردهای مطلق

۲- ارزیابی بر اساس استانداردهای نسبی

۳- ارزیابی بر اساس خروجی ها

هیچ یک از این روش ها همواره بهترین روش نیستند و هر روش ضعف و قوت های خاص خود را دارا می باشد

### ارزیابی براساس استانداردهای مطلق

✓ به این معنی است که کارکنان نسبت به یک استاندارد مقایسه می‌شوند و ارزیابی هر کارمند از کارمندان دیگر در یک گروه کاری، مستقل می‌باشد.

✓ شیوه‌های ارزیابی براساس این گونه استانداردها عبارتند از: **ارزیابی رویداد یا حادثه مهم و بحرانی، چک لیست، مقیاس رتبه‌بندی صفت، انتخاب اجباری و مقیاس‌های رتبه‌بندی رفتاری.**

**ارزیابی حادثه بحرانی**

➤ در این شیوه روی رفتارهای کلیدی و بحرانی که باعث اختلاف بین انجام کار بطور مؤثر و انجام آن بطور نامؤثر می‌شود، تمرکز می‌شود قوت این شیوه این است که به رفتارها توجه دارد.

➤ نقاط ضعف آن:

- ارزیابی کننده‌ها باید بطور منظم این حوادث را ثبت کنند و این را باید بطور هفتگی یا روزانه برای همه کارکنان انجام دهند.
- وقت‌گیر بودن این کار

### ارزیابی براساس استانداردهای مطلق

**ارزیابی چک لیست**

در این روش ارزیابی از لیستی از رفتارها و تشریح آنها استفاده می‌کنند و رفتارهایی را که هر کارمند انجام می‌دهد را تیک می‌زنند. وقتی چک لیست کامل شد توسط مدیریت منابع انسانی ارزیابی می‌شود.

**ارزیابی مقیاس رتبه‌بندی صفت**

لیست مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و خصوصیات و دامنه‌ای از عملکرد هر شخص و ارزیابی‌ها براساس این اطلاعات از این روش می‌توان برای ارزیابی عواملی چون کیفیت و کمیت کار، دانش شغلی، همکاری، وفاداری، استقلال‌پذیری، حضور در سازمان، امانت‌داری و... استفاده کرد.

**ارزیابی انتخاب اجباری**

رتبه‌گذار باید بین دو یا چند عبارت در مورد عملکرد فرد یک عبارت را انتخاب کند.

**مقیاس‌های رتبه‌بندی رفتاری**

رویکردی که در سال‌های اخیر مورد توجه زیادی قرار گرفته است.

این مقیاس‌ها، ترکیبی از عناصر اصلی دو رویکرد مقیاس رتبه‌بندی صفات و مقیاس حوادث بحرانی می‌باشد.

تکنیکی است که حوادث بحرانی و مهم را شناسایی کرده و ابعاد رفتاری عملکرد را بهبود می‌بخشد. و بجای ویژگی‌ها، رفتار فرد را ارزیابی می‌کند.



## ارزیابی براساس روش استانداردهای نسبی

در این روش ها عملکرد فرد نسبت به کارکنان و دیگر افراد سنجیده می شود.

رایج ترین روش های استانداردهای نسبی عبارتند از : **رتبه بندی**  
**ترتیب گروه، رتبه بندی فردی، مقایسه زوجی.**

### رتبه بندی ترتیب گروه

در این روش ارزیاب باید کارکنان را در یک طبقه بندی خاصی قرار دهد .  
مزیت این روش این است که باعث می شود که ارزیاب **خطای فشارهای ناشی از تورم در امتیازات ارزیابی و خطای گرایش به متوسط** را مرتکب نشود .

## ارزیابی براساس روش استانداردهای نسبی

### رتبه بندی فردی

در این روش ارزیاب عملکرد کارکنان را از کمترین به بیشترین رتبه بندی می کند.  
در این فرآیند، فقط یک کارمند می تواند بهترین باشد.  
اگر ارزیاب قصد دارد ۳۰ نفر را ارزیابی کند، این روش فرض می کند که اختلاف بین کارمند اول و دوم همانند اختلاف بین کارمند ۲۱ و ۲۲ است.

در این رتبه بندی افراد بدون توجه به گروه های کاری شان رتبه بندی می شوند البته این کارکنان ممکن است از یک گروه کاری باشند.  
این شیوه اجازه هیچ نوع پیوند و وابستگی نوعی بین افراد گروهها را نمی دهد بلکه رتبه بندی براساس عملکرد شخصی افراد گروه شغلی صورت می گیرد.

### مقایسه زوجی

بر اساس آن نمره ای برای هر فرد بدست می آید که مقدار آن نمره براساس تعداد دفعاتی که فرد در مقایسات مختلف برتر بوده است حاصل می شود.



## ارزیابی بر اساس خروجی های کارکنان

رویکرد سوم از خروجی های عملکردی برای ارزیابی استفاده می کند کارکنان بر مبنای اینکه به چه میزان به هدف های تعیین شده رسیده اند ، ارزیابی می شوند به این رویکرد مدیریت بر مبنای هدف (MBO) نیز گفته می شود .

برنامه مدیریت بر مبنای هدف شامل چهار جزء است : **تعیین هدف ، تصمیم گیری مشارکتی ، دوره زمانی روشن و مشخص و بازخورد عملکرد .**

اهداف در مدیریت بر مبنای هدف ، باید عباراتی ساده در مورد دستاوردهای قابل انتظار باشند . برای مثال هدف « کم کردن هزینه ها ، بهبود خدمات یا افزایش کیفیت » کافی نیست و چنین خواسته هایی باید به اهداف قابل لمس تبدیل شوند برای اینکه قابل سنجش و ارزیابی باشند .

در مدیریت بر مبنای هدف ، اهداف به طور مشارکتی تعیین می شوند هر هدف یک زمان مشخص داشته و این زمان نوعاً سه ماهه ، شش ماهه یا یک ساله می باشد .

بازخورد مستمر به افراد اجازه می دهد که فعالیت های شان را کنترل کنند .

یکی از مهمترین اجزاء اثربخشی مدیریت بر مبنای هدف تعهد مدیریت ارشد .

## عوامل تضعیف کننده ارزیابی عملکرد

این عوامل را می توان به عنوان خطاهای معمول که در حین فرآیند ارزیابی عملکرد رخ می دهند به شرح زیر نام برد :

### خطای آسان گیری یا سپیک شماری

هر ارزیاب ، سیستم ارزش دهی خاص خودش را به عنوان استاندارد می گیرد که بر مبنای آن ارزیابی ها صورت می گیرد . بعضی از ارزیاب ها عملکرد واقعی یک فرد را بالا و برخی آن را کمتر از میزان واقعی ارزیابی می کنند .

فردی که این عملکرد را بالاتر ارزیابی می کند دچار خطای آسان گیری مثبت و افرادی که آن را کمتر ارزیابی می کنند دچار خطای آسان گیری منفی می شوند .

اگر همه افراد درون سازمان توسط یک فرد ارزیابی می شدند ، مشکلی ایجاد نمی شد .

### خطای هاله ای

به معنی گرایش و تمایل به این است که اجازه دهیم که ارزیابی ما از یک ویژگی فرد روی ارزیابی ما از ویژگی های دیگر فرد تأثیر بگذارد .

### خطای شباهت

وقتی که ارزیاب ها افراد را به شیوه ای رتبه بندی می کنند که از خودشان ادراک دارند مرتکب خطای شباهت می شوند . به این معنی که ، آنها ادراکات از خود را در دیگران می بینند .

## عوامل تضعیف کننده ارزیابی عملکرد (ادامه)

### انتیژه کم ارزیاب

پی تفاوتی ارزیاب نسبت به ارزیابی عملکرد

### گرایش به متوسط

این خطا به معنی تمایل ارزیاب به دادن نمرات و رتبه بندی ها متوسط است. این خطا زمانی بوجود می آید که ارزیاب در استفاده از کران های بالایی مقیاس ها ناتوان باشد.

### فشارهای تورم در امتیازات ارزیابی

یک مدیر میانی در یک شرکت بزرگ نمی تواند بفهمد که چرا در آزمون ارتقاء درجه رد شده است. او پرونده خود را دیده و متوسط نمره او ۸۸ می باشد. با توجه به آگاهی او از اینکه در سیستم ارزیابی عملکرد، نمره ۹۰ به بالا به عنوان عملکرد عالی، نمره ۸۰ به بالا به عنوان خوب، نمره ۷۰ یا بالاتر عملکرد متوسط و نمره زیر ۷۰ به عنوان عملکرد ناکافی می باشد، وی متوجه نمی شد که چرا با وجود کسب نمره ۸۸ ارتقاء نیافته است؛ پدیشانی و سردرگمی وی فقط زمانی برطرف شد که دریافت که نمره متوسط برای مدیران میانی در این سازمان ۹۲ می باشد. این مثال به مساله مهم بالقوه ای در ارزیابی اشاره دارد که اصطلاحاً «فشارهای تورم امتیازات» نامیده می شود.

## ایجاد سیستم های مدیریت عملکرد مؤثرتر

پیشنهادهای برای ایجاد سیستم های مدیریت عملکرد و اجتناب از خطاهای معمول:

استفاده از مقیاس های رقتاری

ترکیب استانداردهای نسبی و مطلق

فراهم کردن بازخورد مستمر

داشتن ارزیاب های چندگانه

ارزیابی و رتبه بندی انتخابی

آموزش ارزیاب





### ارزیابی‌های عملکرد ۳۶۰ درجه

ارزیابی ۳۶۰ درجه وسیله ارزیابی است که بازخورد عملکرد را از منابعی چون افراد رتبه‌بندی شده، رؤسا، همکاران، اعضای تیم، مشتریان و تأمین کنندگانی که در سازمان‌ها شناخته شده‌اند، جستجو می‌کند.

این ابزار تقریباً در ۹۰ درصد از ۱۰۰ شرکت مجموعه فورچن که شامل اوتیس الیتر، دوپونت، نایسکو، پی‌فایزر، اکسون موبایل، جنرال الکتریک، آپس، توکیا می‌باشد، استفاده می‌شود.

در بسیاری از موارد داشتن دانش و آگاهی گسترده شغلی در مورد کارکنان برای سرپرستان غیر ممکن است. و رشد تیم‌های پروژه‌ای و مشارکت کارکنان در شرکت‌های امروزی، مسئولیت ارزیابی در این نقاط را به افرادی که برای ارزیابی صحیح توانمندترند، واگذار کرده است.

ابزار مناسبی برای رفع دغدغه‌های توسعه برای مدیران می‌باشد. زیرا بسیاری از مدیران بسادگی نمی‌توانند از تکرش کارکنان‌شان نسبت به کار و سازمان مطلع شوند و بازخورد ۳۶۰ درجه این امکان را برای آنها فراهم می‌کند.