

به نام خدا

مدیریت عملکرد

performance management

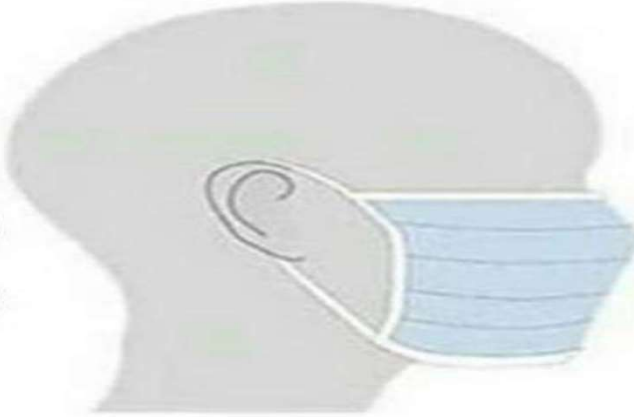
تابستان ۱۴۰۰

- مدرس : نوذر محمدی
- مدرک : دکتری تخصصی مدیریت دولتی
- گرایش : تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی

چهار تیپ شخصیتی کووید

@corona_science1

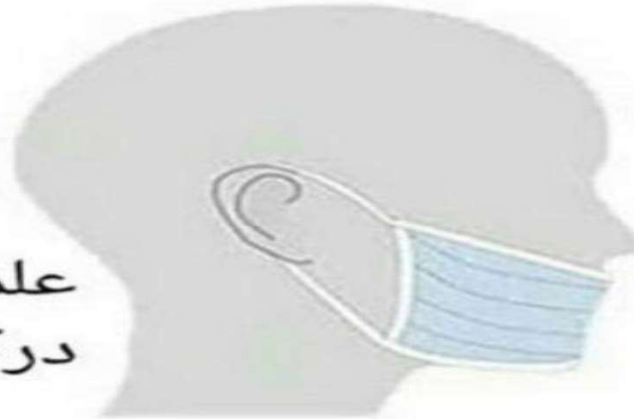
به علم
باور دارد.



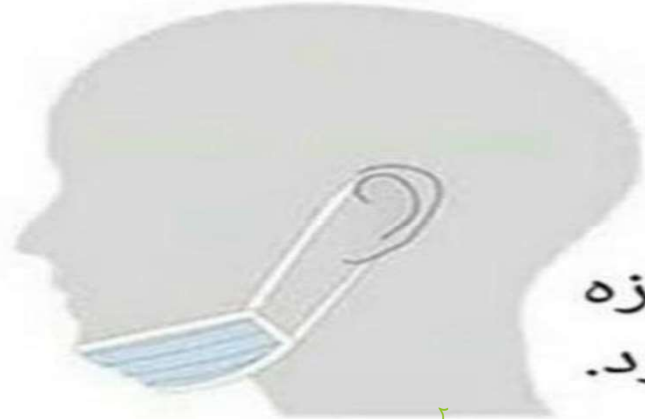
علم را
رد می کند.



علم را
درک نمی کند.



به معجزه
باور دارد.





► بیسوادان قرن ۲۱ کسانی نیستند

که خواندن و نوشتن نمی دانند بلکه کسی هستند

که آموختن، فراموش کردن و دوباره آموختن را نمی دانند

محمدی

لوین توفلر موج سوم

مقدمه

- ▶ اگر شما نتوانید چیزی را اندازه بگیرید، نمی توانید آن را کنترل کنید.
- ▶ اگر چیزی را نتوانید کنترل کنید، نمی توانید آن را مدیریت کنید.
- ▶ اگر چیزی را نتوانید مدیریت کنید، نمی توانید آن را بهبود دهید
- ▶ . اندازه گیری اساس بهبود کیفیت است.

مقدمه

همه ساله سازمان های زیادی به خاطر عملکرد ضعیف از صحنه رقابت خارج می شوند. واضح است که عملکرد سازمان ها، چیزی غیر از برآیند عملکرد افراد نخواهد بود. از طرفی پیش نیاز هر فرآیند حل مشکل، شناسایی و تخمین اوضاع و شرایط است. ارزیابی عملکرد، فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد در راستای رسیدن به اهداف است. این فرآیند به عنوان پیش نیاز و حتی قلب فعالیت های مدیریت عملکرد مورد توجه است. در حقیقت مدیریت عملکرد فرآیند ایجاد بهبود در شرایط با استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد است. کنترل و ارزیابی، رمز بقای سازمان تلقی می شود. اکثر دانشمندان و صاحب نظران مدیریت بر این باورند که هر آنچه قابل ارزیابی و اندازه گیری نباشد، قابل کنترل مدیریت کردن نیز نخواهد بود

سابقه

► نظام ارزیابی عملکرد اولین بار به صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی در سال ۸۱۰۰ میلادی توسط رابرت اوان در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید. اوان یک تیکه چوب رنگی را برای نشان دادن عملکرد روز کاری قبل بالای ماشین آویزان میکرد و به این طریق به کارگران در مورد عملکردشان بازخورد میداد

► در ادامه، در سال ۸۱۱۷ میلادی گروه خدمات کشوری در آمریکا نظام رتبه بندی مبتنی بر شایستگی را ارائه نمود و سپس ونگ وهانی دوم و قدرت گرفتن مدیران، شکلی از ارزیابی عملکرد در شرکت خودروسازی فورد به وجود آمد که از داده های سازمان به صورت ابتکاری استفاده میکرد. با پیوستن یکی از مدیران شرکت به وزارت دفاع آمریکا، این روش مدیریت در طول جنگ ونگ ویتنام در پنتاگون نیز به کار برده شد

مفاهیم و اصطلاحات

► **نظام :** مجموعه ای از عناصری که بایکدیگر در تعامل می باشند

► **سیستم :** سیستم عبارتست از تعدادی روش وابسته به یکدیگر که با اجرای آنها، قسمتی از هدف های سازمانی محقق می شود.

► **فرایند:** عبارتست از یک سری فعالیت های مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند فرایند را میتوان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله، ارزشی به مرحله قبل می افزاید.

► **تعریف فرآیند :** فرآیند مراحل تبدیل داده به ستاده گفته که ارزش افزوده هم به دنبال داشته باشد.



تعریف شاخص ها

یک شاخص عملکردی تحت عنوان اندازه گیری بخشی از اطلاعات مهم و موثر درباره عملکرد یک برنامه تعریف می شود که به صورت درصد، اندکس، نسبت و سایر مقیاس ها بیان می شود که در فواصل منظم اندازه گیری می شود و با یک یا چند معیار مقایسه می گردد.

دسته بندی شاخص ها

▶ شاخص درون داد **INPUT INDICATOR** : به منابعی اشاره می کند که برای انجام یک فعالیت مورد نیاز است.

▶ شاخص فرآیند **PROCESS INDICATOR** : برای پایش فعالیت های در حال اجرا استفاده میشود. mn2

▶ شاخص برون داد **OUTPUT INDICATOR** : اندازه گیری کننده نتایج فعالیتها می باشند و شامل میزان پوشش، آگاهی، نگرشو طرز رفتاری است که در نتیجه این فعالیت ها تغییر کرده است.

▶ شاخص نتایج **OUTCOME INDICATOR** : تعیین کننده تأثیرات طولانی مدت به سمت ارتقاء میباشد و شامل تغییر در وضعیت سیستم است.

▶ مثال : واکسیناسیون تجهیزات ایمن سازی، واکسن و کارمند آموزش دیده : **Input**

▶ فعالیتهای ایمن سازی **Process**

▶ افزایش پوشش ایمن سازی **Out put**



mn2 mohamadi nowzarl••0/1F•• :

ویژگی شاخص ها

- **Validity (اعتبار)** آیا شاخص مورد نظر قادر است آنچه که در نظر است سنجیده شود را ارزیابی نماید؟
- **Precision (قابلیت تعمیم به اجزا)** آیا شاخص مورد نظر به اندازه کافی واضح و شفاف تعریف شده است تا بر تمام جنبه های موضوع دلالت نماید؟ برای مثال اگر شاخص هزینه های دولت انتخاب می شود، آیا این هزینه ها بر مخارج ثابت، مخارج سرانه و یا جمع کل هزینه ها دلالت می نماید؟
- **Reliability (مورد اعتماد بودن)** آیا دو بار اندازه گیری با شاخص مورد نظر قادر است نتایج یکسانی را در بر داشته باشد؟ این مورد خصوصاً موقعی که شاخص در بررسیهای نظری (subjective) استفاده می شود و یا هنگامیکه خطاهای اندازه گیری زیاد است مشکل بزرگی محسوب می شود.
- **Timeliness (بهنگام بودن)** آیا شاخص مورد نظر می تواند بطور منظم و دوره ای و بدون تاخیر آماده گردد؟
- **Comparability (قابلیت مقایسه)** آیا این شاخص در مقایسه عملکرد واحد مورد نظر با سایر واحدهای مشابه معنا دار می باشد؟ ضریب وزن دهی این معیار باید متناسب با هدف ارزیابی تعیین شود.
- **Additivity** آیا استفاده از شاخص مورد نظر برای گروههای جمعیتی کوچکتر (زیر مجموعه) معنی دار است؟ (مثل میزان درآمد)
- **Interpretability (تفسیر پذیری)** آیا بالا یا پایین بودن شاخص به منزله آرایه خدمت با کیفیت برتر یا نازلتر می باشد؟ تفسیر بعضی از شاخصها دشوار است و بالا یا پایین بودن آن ممکن است نشانه ضعف عملکرد باشد. مثل سهم هزینه تامین دارو از کل هزینه های جاری
- **Cost (هزینه)** آیا هزینه تعیین شاخص قابل تهیه است؟ باید توجه داشت که اغلب بین هزینه از يك سو و قابلیت اعتماد و اعتبار و نیز بهنگام بودن شاخص از سویی دیگر تناسب اجتناب ناپذیری برقرار است.

نگرش

رویکرد و زاویه ای که آدمی از روزنه و یا از طریق آن، به تحلیل پدیده‌های پیرامون خود پرداخته و ارتباطات بین خود و آنها را تعیین و برقرار می‌سازد.

فرایندها به سه قسمت ذیل تقسیم می‌شوند:

- ۱- فرایندهای اصلی یا کلیدی
- ۲- فرایندهای پشتیبانی
- ۳- فرایندهای مدیریتی

تعریف مدیریت

➤ **مدیریت** فرایند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی سازماندهی بسیج منابع وامکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می گیرد.

بخشی از مدیریت را می شود با آموزش فرا گرفت و بخشی دیگر را ضمن کار باید آموخت در واقع بخشی را که با آموزش فرا گرفته می شود **علم مدیریت** است . و بخشی را که موجب به کار بستن اندوختها در شرایط گوناگون می شود **هنر مدیریت** می نامند. «به عبارتی دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن.»

مدیریت عملکرد

► همیشه بین ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد رابطه قوی و تنگاتنگی برقرار بوده است. بررسی این رابطه در ادامه، مقداری به مدیریت عملکرد و مباحث مربوط به آن پرداخته می شود. باید توجه به اینکه ارزیابی عملکرد نسخه ای از مدیریت عملکرد است، تمامی مباحثی که در ادامه در ارتباط با مدیریت عملکرد مطرح می شود تا حدی به ارزیابی نیز مربوط خواهند بود. حال چه این مطالب تعاریف و مفاهیم باشند و چه چهارچوب ها، مدل ها و نظریات.

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد به ابزاری اجتناب ناپذیر تبدیل شده است که هدف آن بهبود عملکرد کارکنان سازمان و متعاقباً کل سازمان است. این ابزار می تواند یک شرکت را برای دستیابی به بهترین نتایج در حفظ ارزش ها به میزان بیشتری کمک کند. و از این طریق در دستیابی به اهداف و مجموعه چشم انداز کمک کند.

در واقع روشی است که همیشه آینده نگر است و می تواند ابزاری ضروری برای پیشرفت کارمندان ، مدیریت و سازمان باشد.

تفاوت ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیند ارزشمندی است که با اجرای آن کارکنان میتوانند بازخورد مناسبی را در جهت بهبود عملکرد و تصحیح رفتار شغلی خود در سازمان دریافت نمایند و ضمن تصحیح اشتباهات و رفع نارساییها تخصص خود را تکامل بخشند. از سوی دیگر مدیریت عملکرد نیز با یاری جستن از ارزیابی عملکرد درصدد است، بین اهداف سازمان از طریق بازخورد از عملکرد فرد و جمع آوری اطلاعات به سازمان با ایجاد یکپارچگی و اثر بخش کردن استراتژی، سازمان را رهبری و هدایت کند.

• ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد

مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کارکنان انجام میدادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل با هدف مشارکت گروهی به منظور افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که مطالعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند.

مفهوم مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد رویکردی است که با دادن آموزشهای لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظامهای حقوق و مزایا و پاداشهای مبتنی بر عملکرد سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو نموده و بر بهره‌وری نیروی انسانی بیفزاید. اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمانها به اندازه‌ای است که بسیاری از شرکتها و سازمانهای موفق، قابلیت و مهارتی به نام "مدیریت عملکرد کارکنان" را در فهرست قابلیتهای مدیریتی خود گنجانده‌اند و از همه مدیران و سرپرستان خود انتظار دارند که عملکرد کارکنان را با شایستگی و اثر بخشی مطلوب مدیریت کنند.

ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد

دهه ۱۹۸۰ دهه تغییر و حرکت ارزیابی عملکرد به سوی مدیریت عملکرد اتفاق افتاد. ارزیابی عملکرد به عنوان ابزار مدیریت عملکرد میتواند مبنای استواری برای تصمیم گیری در مورد مسائل پرسنلی، مانند ترفیع، انتقال، تنزل، اخراج، افزایش یا کاهش حقوق و غیره باشد تا مدیریت عملکرد بتواند عملکرد افراد را در ارتباط یا عوامل موثر سازمانی ارزیابی کند. بدون شک ارزیابی عملکرد در کنار استخدام، دو فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی محسوب میشوند که بیشترین سهم و نقش را در تقویت و تحکیم، تعمیق و یا تغییر فرهنگ سازمانی دارند، چرا که معیارها و مالکهای ارزیابی، نشان دهنده و منعکس کننده ارزشها، اولویتهای، استراتژیها و چالش سازمانها هستند و به کارکنان نشان میدهند که هنجارها و استانداردهای سازمان چیست و سازمان از کارکنان چه انتظارات و توقعاتی دارد. حداقل چهار دلیل اساسی برای جایگزینی مدیریت عملکرد به جای سیستمهای ارزیابی عملکرد وجود دارد:

- ۱- وجود رقابت شدید، جهانی شدن بازارهای کالا و خدمات، افزایش مقررات زدایی و خصوصی سازی و ضرورت رشد و توسعه کشورها.
- ۲- اعتقاد کارکنان به این که تحقق اهداف و رسالت سازمان در گرو به هم پیوستگی اهداف فرد و سازمان است.
- ۳- افزایش و بالا رفتن انتظار افراد در استفاده از پاداشهای عملکرد بالا.

۴- تاکید عمده بر مدیریت کیفیت جامع در سازمانها به خاطر فراگیر شدن کنترل و ارتقای کیفیت

ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد
عملکرد و توانایی کارکنان معمولاً جهت تعیین حقوق و مزایا (جبران خدمات) سنجیده می شود	مدیریت و توسعه ی عملکرد کارکنان جهت تسریع رشد درون سازمان
یک یا دو بار در سال	یک فرآیند مستمر
توسط واحد منابع انسانی با همکاری مدیران مستقیم اجرا می شود	ذی نفعان متعددی درگیر این فرآیند مستمر می شوند
ارزیابی عملکرد یک سیستم است	مدیریت عملکرد یک فرآیند است
معمولاً انعطاف ناپذیر است	کاملاً انعطاف پذیر است
عمدتاً رویکرد فردگرایانه دارد	می تواند منطبق بر ارزش های تیمی باشد
یک ابزار عملیاتی برای بهبود بازدهی کارکنان دانسته می شود	یک ابزار استراتژیک دانسته می شود

تعریف مدیریت عملکرد performance management

► **اوبری دانیلز** مدیریت عملکرد را به عنوان عبارتی جامع در اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح کرد، تا فناوری (علوم به کار گرفته شده در روش‌های کاربردی) مدیریت کارکرد و نتایج (دو عنصر مهم آنچه که کارایی یا عملکرد خوانده می‌شود) را توصیف کند

► به گفته دانیلز «یک سیستم مدیریتی داده‌گرای علمی است؛ که از سه عنصر اصلی

۱- اندازه‌گیری،

۲- بازخورد

۳- تقویت مثبت تشکیل شده.

► امروزه چیزی به پایان عمر مدیریت به روش‌های سنتی نمانده و جای آن را **مدیریت مدرن**، با مفاهیم کاربردی خواهد گرفت. یکی از این مفاهیم جدید مدیریت عملکرد (performance management) نام دارد که در دهه هشتاد میلادی مطرح شد.

► **مدیریت عملکرد** شامل فعالیت‌هایی است که رسیدن به اهداف به صورت مؤثر و مداوم و با شیوه‌ای کارآمد را فراهم می‌کند، که می‌تواند بر عملکرد یک سازمان، ساختمان، کارمندان یا حتی روند تولید یک محصول یا خدمت رسانی یا خیلی موارد دیگر متمرکز شود. همچنین مدیریت عملکرد به عنوان فرایند نظم‌دهی به منابع، سیستم و کارمندان سازمان‌ها برای

اهداف و اولویت‌های استراتژیک هم شناخته می‌شود

تعریف

- ▶ **مدیریت عملکرد** را می توان به عنوان فرآیندی سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمانی که حاصل بهبود عملکرد اشخاص و گروه هاست
- ▶ **مدیریت عملکرد**، فرآیند هدایت و حمایت کارمندان برای کار کردن به صورت هرچه ملموثرتر و کاراتر در راستای نیازهای سازمانی است
- ▶ **مدیریت عملکرد**، مدیریت کسب و کار است
- ▶ **مدیریت عملکرد**: فرآیند ارزیابی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان از طریق استقرار قواعد و رویه ها

مدیریت عملکرد چیست؟

مدیریت عملکرد مفهومی در علم **مدیریت** و **منابع انسانی** است که به ما می گوید تا چگونه هدایت کارمندان را به سمت بهره وری و هم افزایی انجام دهیم. در این شیوه مدیران بیش از کارفرما بودن، نقش تسهیلگری دارند.

مدیریت عملکرد فرایندی است که مدام تکرار شده و در **فرهنگ سازمانی** جاری می شود. هر سیکل از آن شامل چهار بخش است:

۱- هدف گذاری و برنامه ریزی

۲- انجام فعالیت ها

۳- ارزیابی و اصلاح

۴- مرور و اندازه گیری

با استفاده از این چهار مرحله کلی می توان به شکلی موثر شاخص هایی نظیر راندمان، میزان خروجی، کیفیت خروجی، رضایت مشتری، سودآوری، اعتبار برند و... را ارتقا و افزایش داد

➤ **۱- هدف گذاری و برنامه ریزی goal and plan:** بر اساس چشم انداز و مأموریت شرکت، هدفی انتخاب می - شود و بر اساس آن هدف برنامه ریزی دراز مدت انجام می گیرد. همه این تصمیم گیری ها در یک فرآیند مشورتی و اقناعی و با اخذ نظر پرسنل (کارمندان و مدیران) انجام می گردد. گفتگو و مشارکت جمعی اصل اساسی در این مرحله است.

➤ **۲- انجام فعالیت ها implementation:** کارکنان بر اساس برنامه ریزی صورت گرفته وظایف و تکالیف خود را در شکل، زمان و مکان مناسب انجام می دهند.

➤ **۳- ارزیابی و اصلاح evaluation and improvement:** در طی دوره، مدیران به شکل مداوم انجام امور را ارزیابی کرده و به کارکنان بازخورد می دهند تا اشکالات را برطرف و نقاط قوت را تقویت کنند. به این فرآیند منتورینگ یا مربی گری نیز می گویند. تعامل مدیران با مجموعه بیش از حالت کارفرما-کارمند، شکل صمیمانه و مشورتی دارد؛ در غیر این صورت مدیریت عملکرد به درستی شکل نگرفته و ناقص می ماند. دیگر وظیفه مهم **مدیر** در این بخش، تامین امکانات و تجهیزات لازم برای ارتقا و بهبود عملکرد کارکنان است

➤ **۴- مرور و اندازه گیری review and measurement:** در پایان دوره، مدیران بالادستی با استفاده از دیتا و اطلاعات کسب شده، ارزیابی کلی تری را از عملکرد سازمان به دست می آورند. این ارزیابی در چرخش سیکل و برنامه ریزی های بعدی نقش بسزایی دارد. یکی از اموری که در این مرحله مهم است رتبه بندی و امتیازدهی به کارکنان است. بر اساس این رتبه و امتیاز باید حقوق یا مزایایی برای کارکنان در نظر گرفت، به طوری که آنان را تشویق نمود تا در ادامه فعالیت ها بتوانند عملکرد صحیح خود را ادامه دهند یا عملکرد ضعیف خود را بهبود و ارتقا بخشند. این پاداش ها لزوما مالی نیستند و بنا به خلیات و سلیق کارمندان و چگونگی فرهنگ سازمانی تغییر می کنند.

چرخه مدیریت عملکرد

➤ اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر تبعیت می کند. در این چرخه، برای دستیابی به مقبول ترین نتایج توصیه می شود

➤ : چرخه مدیریت عملکرد (چرخه دمینگ)

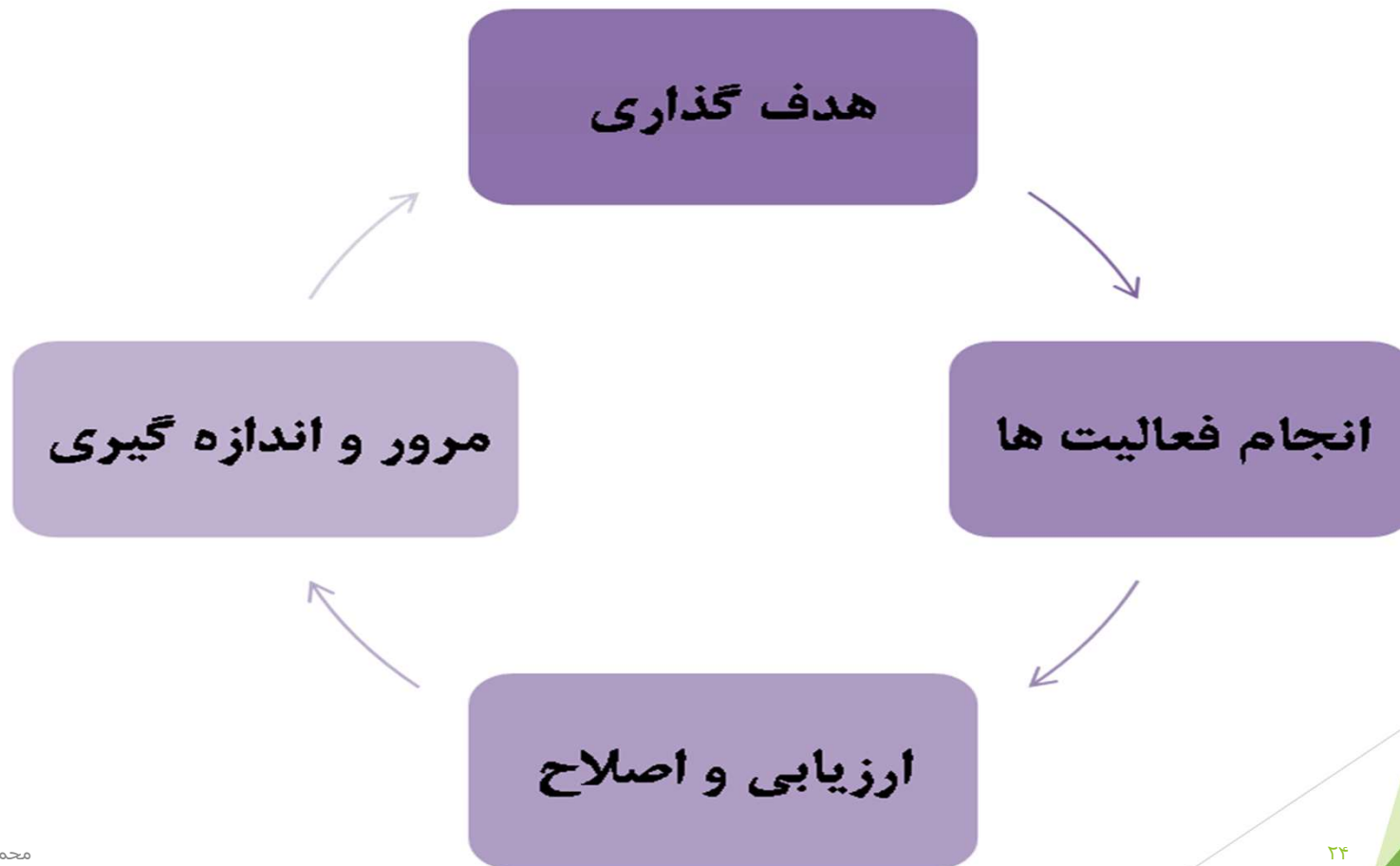
➤ **گام اول: Plan** تعریف مأموریت سازمان و اهداف عملکرد استراتژیک

➤ **گام دوم: Do** استقرار شاخص های عملکرد

➤ **گام سوم: Check** انجام کار و سپس جمع آوری داده های عملکرد و تحلیل و بازنگری و گزارش دهی آن ها

➤ **گام چهارم: Act** بکارگیری گزارش های حاصله برای ارتقاء نظام و بهبود عملکرد در این مرحله بر اساس نتایج ارزیابی های صورت گرفته، باید تصمیم گرفته شود که چه تغییرات و اصلاحاتی در راستای بهبود عملکرد باید انجام شود

سیکل مدیریت عملکرد



اهداف مدیریت عملکرد

► هدف کلی مدیریت عملکرد بنا نهادن فرهنگ کارآمدی بالا در سازمان است که در آن افراد و گروه ها در چارچوبی خاص برای بهبود مستمر فرآیندهای شغلی و مهارت های خود و سهم شان، با هدایت موثر، مسئولیت هایی را می پذیرند. هدف کلیدی این امر، متمرکز کردن افراد روی انجام کارهای درستی است که به وضوح در راستای هدف مورد نظر باشند.

مزایای مدیریت عملکرد

سیستم مدیریت عملکردی که در تمام بخش‌های محل کار باثبات بماند، از پاسخ‌گویی و مسئولیت پذیری مداوم پشتیبانی می‌کند. مدیریت عملکرد باثبات به‌جای تشویق کارمندان برای رسیدن به هدف های سازمانی، فقط هنگام بازرسی، خواستار پیشرفت مداوم در همه زمان‌هاست. سیستم مدیریت عملکرد هنگامی که با دقت اجرا شود، به بهبود در عملکرد و نرخ بهره‌وری منجر خواهد شد؛ علاوه بر این، شاهد بهبود ارتباطات، کاهش میزان استرس در رابطه با عملکرد ضعیف و تیم‌های شادتری خواهید بود. اگر افراد به روشنی درک کنند که انتظار می‌رود در شغلشان رشد کنند، برای دستیابی به اهداف شغلی خود می‌توانند اقدامات لازم را انجام دهند.

با وجود سیستم مدیریت عملکرد خوب، سازمان شما می‌تواند ۱- نرخ استعفای کارکنان را کاهش دهد،
۲- تولید را بهبود بخشد ۳- به‌طور بالقوه نسبت سود را افزایش دهد.

عوامل زمینه ای مدیریت عملکرد

► **عوامل زمینه ای:** عبارت اند از آن دسته از عواملی که به صورت آشکار با ماهیت ارزیاب، ارزیابی شونده یا ابزارهای ارزیابی مرتبط نبوده اما به عنوان بخشی از یافته که ارزیابی در آن اتفاق می افتد مورد توجه قرار می گیرند. صاحب نظران متغیرهای زمینه ای را به دو دسته کلی تقسیم می نمایند

► **۱- متغیرهای مبدائی:** متغیرهایی هستند که مستقیماً ارزیاب را تحت تأثیر قرار می دهند؛ مثل تعامل سرپرست و کارمند، ماهیت کار و نتایج ارزیابی

► **۲- متغیرهای غایی:** عبارت اند از مشخصه های درون سازمانی و فراسازمانی (برون سازمانی) که به صورت غیرمستقیم قضاوت های ارزیابی و ارزشیابی را تحت تأثیر قرار می دهد؛ مثل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی سازمان.

سه سطح عملکرد

- ۱- فردی
- ۲- تیمی
- ۳- سازمانی

ارزیابی عملکرد فردی

- ▶ ارزیابی عملکرد کارکنان، فرآیند شناسایی، مشاهده و بهبود عملکرد انسانی در سازمانها است. این توصیف مقبولترین تعریف از ارزیابی است
- ▶ منظور از ارزیابی عملکرد فردی، فرآیندی است که به وسیله آن، کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار میگیرد
- ▶ امروزه سنجش و نظارت بر عملکرد، از وظایف اجتناب ناپذیر مدیریت به شمار می رود.
- ▶ ارزیابی، فرآیند تحلیل اندازه گیری عملکرد به منظور اخذ تصمیم است در حالیکه **ارزشیابی**، تحلیل عملکرد کارکنان است

مدیریت و رهبری

مدیر سازمان می بایست که از منش رهبری برخوردار باشند و مقاصد و جهت گیری یکنواختی را در سازمان ایجاد نماید و محیط داخلی سازمان را به گونه ای ایجاد و نگهداری نمایند که کارکنان بتوانند در دستیابی به اهداف سازمانی کاملاً مشارکت نمایند. مدیریت سازمان با منش رهبری باعث می گردد کارکنان مقاصد و اهداف سازمانی را درک نموده و برای دستیابی به آنها از انگیزه کافی برخوردار شوند.

علاوه بر این با بکار بستن منش رهبری فعالیت های سازمان ارزیابی شده و در مسیری یکسان، منظم گردیده و استقرار می یابد و در نتیجه فقدان ارتباط بین سطوح مختلف سازمان به حداقل خود خواهد رسید. بکارگیری اصل رهبری در سازمان عموماً باعث می گردد که:

● ۱- نیازهای تمامی ذینفعان سازمان شامل مشتریان، مالکین، کارکنان، تامین کنندگان، سرمایه گذاران، انجمن ها و مجامع محلی در نظر گرفته شود.

● ۲- اهداف چالش برانگیز با زمانبندی مشخص تنظیم گردد. ارزش های مشترک، مدل های اخلاقی و جوانمردی در تمامی سطوح سازمان ایجاد شده و تقویت گردد.

● ۳- اعتماد ایجاد گردیده و ترس از میان برود. کارکنان با منابع مورد نیاز، برخوردار از آموزش و آزادی عمل با داشتن مسوولیت و پاسخگویی فعالیت نمایند. کارکنان برای نقش و سهم خود امیدوار و دلگرم گردیده و آنرا تشخیص دهند .

به عنوان مثال :

شرکت «اینتل» با رهبری «اندی گرو» به صورت بزرگترین سازنده تراشه‌های رایانه‌ای در جهان در آمده است. این شرکت اکنون پنجمین شرکت مورد ستایش آمریکا و هفتمین شرکت پرسود در فهرست «فورچون ۵۰۰» است. رسیدن به اینگونه شاخص‌ها بدون شناختی استادانه از دنیای کسب و کار و پیاده کردن بی‌مانند آن، شدنی نیست. شمار اندکی از مدیران عامل می‌توانند مدعی این چنین رکوردشکنیها و پیروزیهای پیوسته باشند. «گرو»، بیشتر پیروزیهای خود را مرهون فلسفه و راهبردی می‌داند که در کتاب «تنها بی‌پروایان پایدارند» برای ما آشکار کرده است. این کتاب به خاطر عرضه معیاری دلیرانه و بی‌سابقه در زمینه رهبری و کشاندن خواننده به ژرفای دنیای کاری شـرکتی بـزرگ، در ادبیات مـدیریت بی‌همتاست. یاریهای گرو به اندیشه مدیریت، در زمینه نشان دادن راهی تازه برای سنجش لحظه‌های کابوس گونه‌ای است که هر رهبری را به هراس و ا می‌دارند - لحظه‌ای که دگرگونیهای گسترده رخ می‌دهند و بر همه بخشها اثر می‌گذارند. پیروزیهای دیروز بر باد می‌روند و با پیدایش یک دگرگونی پیش‌بینی نشده، همه چیز با شتاب نابود می‌گردد. گرو اینگونه لحظه‌ها را «نقطه چرخش راهبردی (استراتژیک)» نام نهاده است - پیشامدهایی که خود بسیاری از آنها را از سـر گذرانده است.

مدیریت موفق و مؤثر

► مدیریت موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش از آن .

« ویلیام جیمز »

► با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد ، به این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی ، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد توانایی یشان می توانستند شغل خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این تحقیق همچنین نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای خود کار می کنند . مدیری که بتواند حداقل کار مورد قبول را با استفاده از امکانات مدیری مانند : تویخ ، کسر حقوق و فراهم سازد ، مدیر موفق نامیده می شود. ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد توانای های افراد را به کار گیرد .

مدیریت عملکرد

▶ ارزشیابی عملکرد یکی از موضوع‌های مهم و در عین حال پیچیده مباحث مدیریت منابع انسانی است. موضوع ارزشیابی عملکرد معمولاً پس از انتخاب و استخدام، آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنان مطرح می‌شود.

▶ دلایل ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست؟

▶ ۱- ارزشیابی‌ها اطلاعاتی به دست می‌دهند که برپایه آن می‌توان در خصوص ارتقای کارمند تصمیم‌گیری کرد.

▶ ۲- ارزشیابی برای مدیر و کارکنان فرصتی فراهم می‌سازد که بتواند رفتار مربوط به کار را با یکدیگر بازنگری کنند

▶ ۳- ارزشیابی به مدیر و کارمند فرصتی می‌دهد که به منظور کارآیی و اثربخشی بیشتر، در برنامه‌های آینده بازنگری کنند و ضعف‌ها و کاستی‌ها را جبران و نقاط قوت را تقویت کنند.

به طور کلی هر ارزشیابی شامل سه مرحله است:

- ۱- تعریف شغل
- ۲- ارزشیابی عملکرد
- ۳- ارائه بازخورد

➤ **تعریف شغل**: به این معنی است که مدیر و زیردستان او درباره آنچه از کارمند انتظار می رود به توافق برسند و تعیین گردد که براساس چه معیارهایی شخص مورد نظر ارزشیابی می شود.

➤ **ارزشیابی عملکرد**: عملکرد واقعی شخص با استانداردها و معیارهای توافق شده سنجیده می شود و به نوعی کارمند از لحاظ عملکرد، درجه بندی یا رتبه بندی می شود. در مرحله آخر معمولاً با برگزاری یک جلسه گفتگو میان مدیر و کارمند،

➤ **بازخوردی**: به کارمند داده میشود که از میزان پیشرفت خود مطلع میگردد و برای آینده او برنامه ریزی نماید.

پنج سطح عملکرد کارکنان

- ۱- برجسته
- ۲- بیش از حد انتظار
- ۳- مطابق با انتظارات
- ۴- نیاز به پیشرفت دارد
- ۵- قابل قبول نیست

برجسته

- ▶ به روشنی وضعیت‌ها را درک می‌کند و هنگام تصمیم‌گیری قضاوت معقول دارد.
- ▶ تصمیم‌های محکم و عالی می‌گیرد.
- ▶ در پر مخاطره‌ترین وضعیت می‌تواند تصمیم بگیرد.

غیر قابل قبول

- ▶ فوق‌العاده می‌ترسد که مرتکب اشتباهی شود.
- ▶ در تصمیم‌گیری عقل و منطق را دخالت نمی‌دهد.
- ▶ از موقعیت‌های لازم برای تصمیم‌گیری دوری می‌جوید.
- ▶ ارزیابی عملکرد کار آسانی نیست. بسیاری از اوقات ارزیابی‌ها رنج آورند، بدلیل آنکه مدیران دربارهِی فرایند و علت ارزیابی دچار خطاهائی هستند.

ده اشتباه مدیران هنگام ارزیابی عملکرد کارکنان:

- ۱- صرف وقت بیشتر در ارزشیابی عملکرد به جای طرح ریزی و برنامه ریزی عملکرد در طول سال.
- ۲- مقایسه کارمندان با یکدیگر.
- ۳- فراموش کردن این موضوع که ارزشیابی درباره پیشرفت و بهبود است نه برای سرزنش کردن.
- ۴- تصور اینکه شکل رتبه بندی، شکلی است هدف دار، خالی از نظر شخصی و ابزاری بیطرفانه.
- ۵- توقف ارزشیابی عملکرد، به هنگامی که حقوق و مزایای یک شخص، دیگر بستگی به ارزشیابی ندارد.

ادامه

- ▶ ۶- باور کردن این موضوع که آنان در مقام و موقعیتی هستند که می توانند به دقت کارمندان را ارزشیابی کنند.
- ▶ ۷- لغو یا به تأخیر انداختن جلسات ارزشیابی.
- ▶ ۸- سنجش یا ارزیابی مسائل کوچک و پیش پا افتاده.
- ▶ ۹- شگفت زده کردن کارمندان در زمان ارزشیابی.
- ▶ ۱۰- تصور اینکه همه کارمندان و همه شغل ها باید درست به یک روش ارزشیابی شوند و برای همه از شیوهی واحد استفاده شود.

هفت اشتباهی که کارکنان هنگام ارزشیابی عملکرد به آن دچار میشوند:

➤ ۱- تمرکز بر فرم‌های ارزشیابی.

➤ ۲- عدم آمادگی قبلی.

➤ ۳- حالت دفاعی به خود گرفتن.

➤ ۴- ارتباط نداشتن در طول سال.

➤ ۵- شفاف نبودن به اندازه‌ی لازم

➤ ۶- یک طرفه کردن ارزشیابی.

➤ ۷- تمرکز بر ارزشیابی، به عنوان راهی بدست آوردن پول بیشتر.

نتایج عملکرد کارکنان به دو طریق اندازه گیری شده و مورد ارزیابی قرار می گیرند :

► **الف)** مقیاس های ادراکی که بیانگر ادراکات کارکنان از سازمان هستند و به طور عمده از طریق نظرسنجی ها ، گروه های نمونه ، مصاحبه ها و ارزیابی ها به دست می آیند .

► **ب)** شاخص های عملکردی که شاخص های داخلی بوده و توسط سازمان به منظور پایش ، شناخت ، پیش بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش بینی نوع برداشت های آنها از سازمان بکار گرفته می شود .

مزایا و معایب مدیریت عملکرد

▶ مزایای مدیریت عملکرد گاه کیفی هستند و نام بردن از آنها دشوار است اما در زیر تعداد کمی از این ویژگی‌های مثبت را می‌بینید:

- افزایش فروش
- کاهش هزینه‌ها
- دستیابی به اهداف
- صرفه جویی در زمان
- بهبود مدیریت منابع انسانی
- ارتقا فرهنگ سازمانی
- شفافیت و تعامل
- رضایت و انگیزش شغلی

۳۶ تمایل نیروهای با کیفیت جدید برای پیوستن به سازمان

چالش‌ها

در کنار مزایای بی‌شمار مدیریت عملکرد باید به چالش‌های پیش‌رو برای شکل‌گیری درست آن هم اشاره کرد تا با رفتار درست، چالش‌ها به فرصت تبدیل شوند.

- چگونگی اندازه‌گیری عملکردهای کیفی
- استفاده از نتایج به دست آمده
- برقراری ارتباط بین نتایج با استراتژی
- مستندسازی
- تعیین نحوه امتیازدهی
- شیوه پرداخت پاداش

محصول مدیریت عملکرد چیست؟

- ▶ یکی از چالش های سازمان ها، شرکت ها و کسب و کارها در عصر ارتباطات، عدم تمایل کارکنان به قراردادهای طولانی مدت است. این مساله باعث شده تا فرهنگ سازمانی ثابت در منابع انسانی شکل نگیرد و سالانه هزینه های زیادی را بر دوش سازمان بگذارد.
- ▶ کارمندانی که مدیریت عملکرد را در سازمان تجربه می کنند کارمندانی شاد، وظیفه شناس و فعال هستند که راندمان فعالیتی بالایی دارند.

در مجموع مدیریت عملکرد را می‌توان راهی برای خروج از بحران و رسیدن
از حالت “ضعیف” به “عالی” دانست



مزایای مدیریت عملکرد

به عنوان یک سازمان آینده نگر ، مدیریت عملکرد باید گزینه ای عالی برای پیشرفت مدیران ، سازمان و کارمندان باشد.

برای کارمندان

- ▶ 1 - نشانه و راهنمایی روشنی راجع به آنچه انتظار می رود از کارمندان خود در نقش های خاص ارائه می دهد. این شامل مناطق کلیدی نتیجه گیری است.
- ▶ 2 - کارمندان گزینه ای را برای ارزیابی توانایی های خود کسب می کنند. این شامل بررسی های خود ، درون بینی و بهبود است.
- ▶ 3 - به کارکنان کمک می کند تا خود را بهبود بخشند و عملکردی بهتر و سطح بهره وری بالاتری را ارائه دهند.
- ▶ 4 - مدیریت عملکرد تضمین می کند که کارکنان همیشه راضی هستند و وجود یک ذهنیت مثبت نسبت به مسئولیت ها به طور خاص و سازمان به طور کلی را بهبود می بخشد.

برای سازمان

از دیدگاه سازمان ، مدیریت عملکرد دارای مزایای زیر است

- ▶ 1 - کمک به بهبود سطح وفاداری کارمندان نموده و حفظ کارمندان را به میزان قابل توجهی بهبود بخشد.
- ▶ 2- می تواند در ارتقاء عملکرد کلی سازمان کمک شایانی کند و برندینگ بهتری به شما ارائه دهد.
- ▶ 3 - می تواند به بهبود بهره وری سازمان کمک کند و به شما در کاهش عوامل هزینه های مرتبط کمک کند.
- ▶ 4- مدیریت عملکرد و ارزیابی می تواند به تعیین مسئولیت در افراد مناسب کمک کند و می تواند به کارکنان شما پاسخگو باشد.
- ▶ 5- به شما در غلبه بر خطاهای ارتباطی در سازمان کمک خواهد کرد.

برای مدیران

مدیران در مدیریت عملکرد چه سودهایی کسب می کنند

- ▶ 1- باعث صرفه جویی در وقت و تلاش کافی برای کارمندان می شود تا بتوانند در سایر جنبه های مهم کار روزانه خود ابتکار عمل داشته باشند.
- ▶ 2- سطح عملکرد اعضای تیم را بهبود می بخشد. این می تواند عملکرد را در آینده بهتر بهبود بخشد.

چگونه یک سیستم مدیریت عملکرد طراحی کنیم؟

با اینکه بررسی عملکرد سالانه می‌تواند مفید واقع شود، نباید اولین باری باشد که کارکنان درمورد بازخورد مثبت یا انتقادی می‌شنوند؛ در عوض، ایجاد یک سیستم مدیریت عملکرد را در نظر داشته باشید که به‌عنوان چرخه‌ای عمل می‌کند که در آن خرده بازخوردها و قدردانی خود را در طول سال ارائه می‌دهید. برای ایجاد این چرخه باید برنامه‌های درستی در پیش بگیرید، از جمله موارد زیر:

➤ ۱- انتظارات خود را از هر مقام به‌طور دقیق تعریف کنید

➤ هریک از جایگاه‌های شغلی باید شرح وظایف خاص خود را داشته باشند که مسئولیت‌های مورد انتظار، از جمله سلسله مراتب مدیریتی را مشخص کنند. در حالت ایده آل، هر شخصی نقش و مسئولیت‌های خود را همراه با مسئولیت‌های موقعیت بالاتر بعدی دریافت می‌کند تا بداند که برای ارتقا گرفتن، به انجام چه کاری نیاز دارد. معنای شکست، موفقیت و فراتر از انتظار را در هر جایگاه شغلی به‌طور شفاف تعریف کنید.

ادامه

۲. مدیران را برای مدیریت عملکرد تعلیم دهید

مدیران باید بتوانند سیستم مدیریت عملکرد را در تیم‌های جداگانه خود پیاده‌سازی کنند. این بدان معنی است که باید مسئول ارائه بازخورد مثبت و انتقادی مداوم باشند تا تیم‌هایشان بدانند که چگونه در نقش خود رشد کنند.

۳. منابع لازم را برای رشد فراهم نمایید

شیوه آموزش و آشنایی استخدامی‌های جدید شما، باید آنها را برای موفقیت آماده کند و مهم‌تر از همه، محیط کار به‌جای اینکه علیه آنها باشد، باید به‌دست‌آوردن نتایج مطلوب را تسهیل کند؛ برای مثال، اگر بازخورد انتقادی به آنها داده شد، باید منابعی نیز در اختیارشان قرار بگیرد تا بتوانند در زمینه‌های لازم پیشرفت کنند.

یک سیستم مدیریت عملکرد مؤثر به شیوه زیر عمل می کند:

- ۱- وظایف و انتظارات شغلی را روشن می کند؛
- ۲- سطح بهره‌وری فردی و گروهی را افزایش می دهد؛
- ۳- از طریق بازخورد و منتورینگ قوی، توانایی‌های کارکنان را در حد بالقوه خود تقویت می کند؛
- ۴- رفتار منطبق بر اهداف، ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمانی دارد؛
- ۵- ارتباطات را در همه سطوح بهبود می بخشد؛
- ۶- مبنای محکمی را برای تصمیم‌گیری درمورد سرمایه انسانی عملیاتی فراهم می کند.

نتیجه گیری

ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان ابزار شناخت و کنترل، یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی است. مدیریت عملکرد با یاری جستن از ارزیابی عملکرد در صدد است بین اهداف فرد و اهداف سازمان از طریق ایجاد بازخورد در ارتباط با نتایج عملکرد فرد و جمع آوری اطلاعات لازم به سازمان، جهت توسعه و بهبود افراد از هرگونه تضاد و برخورد بپرهیزد. ارزیابی عملکرد به دنبال تخصیص پاداش و تشخیص شایستگی ها و کمبودهای مهارتی بوده، در حالیکه مدیریت عملکرد علاوه بر قبول و توجه به نقش ارزیابی عملکرد، اهداف سازمان را به درستی برای افراد تبیین کرده و عملکرد آنها را در جهت تحقق اهداف از طریق یکپارچگی و اثر بخش کردن استراتژی سازمان راهبری و هدایت میکند، تا از این طریق بتواند موجب هماهنگی مستمر افراد با محیط سازمان و تقویت توان جامعه پذیری کارکنان در محیط خاص سازمان توأم با انعطاف پذیری لازم شود.

چرخه مدیریت عملکرد در ۵ مرحله پیاده سازی می شود

۱- تعیین معیارها و شاخص های استاندارد و شفاف برای ارزیابی عملکرد

تعیین معیارها و شاخص های ارزیابی مبتنی بر وظایف و شرح شغلی هر یک از افراد است. هر یک از کارکنان وظایفی را در جهت تحقق اهداف و پیاده سازی استراتژی های سازمان بر عهده دارند و بر اساس آن مورد سنجش قرار می گیرند. از طریق تجزیه و تحلیل شرح شغلی می توان شاخص های ارزیابی عملکرد هر فردی را بر مبنای وظایف و فعالیت هایش تعیین کرد. عملکرد کارکنان باید با استراتژی ها، برنامه های عملیاتی، فرآیندها و رویه های سازمان هماهنگ و همسو باشد. معیارها و شاخص های شفاف و استاندارد به کارکنان کمک می کند تا وظایف، رفتارها و انتظارات مربوط به موقعیت شغلی خود را در سازمان بهتر درک کنند.

۲- هماهنگی و کنترل ارزیابان

فرآیندها و رویه های ارزیابی عملکرد کارکنان در تمام سطوح سازمانی و موقعیت های شغلی باید منطبق بر الگو، روش و معیارهای واحد و دقیقی باشد. شفافیت در الگو و روش ارزیابان از بروز اقدامات ناعادلانه و تبعیض آمیز جلوگیری می کند. تدوین و پیاده سازی یک الگوی واحد ارزیابی و همچنین آموزش و هماهنگی ارزیابان به منظور تعهد در کاربست این الگو بسیار دشوار است. مدیریت عملکرد می کوشد با توجیه و کنترل ارزیابان مانع هر گونه سوگیری و قضاوت شخصی شود. اگر ارزیابان بر مبنای معیارها و روش های واحد و شفافی عمل نکنند، نتایج ارزیابی قابل استناد نخواهد بود و نمی تواند مبنای عادلانه استانداردی برای جبران خدمات، ترفیع و ارتقاء، برنامه ریزی آموزشی و توسعه فردی و سازمانی محسوب شود.

۳- آگاهی بخشی و اطلاع رسانی به کارکنان

پایبندی به اخلاق در سازمان مستلزم ایجاد شفافیت در تمام نظام ها، فرآیندها و رویه های سازمانی است. به همین منظور در ابتدا باید اهداف، برنامه ها، اقدامات و انتظارات رفتاری و عملکردی از کارکنان مشخص شود و سپس به طور شفاف به آنها ابلاغ و اطلاع رسانی شود. آگاهی بخشی و اطلاع رسانی از الزامات و زیرساخت های پیاده سازی یک نظام مدیریت عملکرد اثربخش است. کارکنان باید بدانند که با چه روشی، بر اساس چه معیارها و استانداردهایی، در کدام بازه زمانی و توسط چه افرادی مورد ارزیابی قرار می گیرند. آگاهی بخشی و شفافیت علاوه بر تقویت اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد، مشارکت بیشتر کارکنان را به همراه خواهد داشت و از موضع گیری و رفتارهای تدافعی آن ها در آینده جلوگیری خواهد کرد.

۴- برگزاری جلسات بازخوردی مستمر

در پایان هر دوره ارزیابی باید جلسات بازخوردی فردی و گروهی برگزار شود تا کارکنان از نتایج ارزیابی عملکردشان و نقاط قوت و ضعف خود مطلع شوند. ارائه بازخوردهای مناسب و کاربردی با استناد به گزارش های عملکردی و بر اساس معیارها و شاخص های از پیش اعلام شده سبب عدم سوگیری و ابهام زدایی از سیستم مدیریت عملکرد می شود. نتایج ارزیابی عملکرد هر فرد باید کاملاً شفاف و به دور از مراعات، مصلحت، منفعت و به صورت مستند به او منتقل شود. کارکنان باید در فضایی امن و در بستر یک ارتباط تعاملی سالم بازخوردهای لازم را دریافت کنند و با ارزیابان بر سر چالش ها و مشکلاتشان گفت و گو نمایند.

سازمان ها به منظور ارتقاء کارایی جلسات بازخوردی می بایست راهکارها و سازوکارهای مناسب را برای رشد و بهبود کارکنان پیش بینی کنند. همچنین به کارگیری فرآیندها و رویه های مناسب برای تشویق و ترغیب کارکنان و قدردانی از عملکرد مطلوب آن ها از وظایف مدیریت عملکرد است. در پایان جلسات بازخوردی و با توجه به نتایج ارزیابی باید اهداف، برنامه ها و معیارهای ارزیابی دوره جدید با مشارکت کارکنان تدوین و ثبت شود. هدف از مدیریت عملکرد بهبود مستمر و تقویت شایستگی های کارکنان به منظور ارتقاء عملکرد سازمان است.

۵- کاربرست نتایج ارزیابی عملکرد

در سیستم مدیریت عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان مبنایی برای تصمیم گیری های آتی سازمان در حوزه های متفاوت است. جبران خدمات، تفویض اختیار، بازنگری و اخراج، تعدیل و انتصاب، جانشین پروری، نیازسنجی و برنامه ریزی توسعه فردی و سازمانیاز جمله مهمترین حوزه های تصمیم گیری هستند. خروجی و نتایج ارزیابی عملکرد می تواند توانمندی ها، مهارت ها، نقاط ضعف و قابل بهبود کارکنان را به طور صحیح و معتبری منعکس کند و برنامه های آموزشی لازم را برای هر گونه چرخش شغلی عادلانه پیشنهاد کند. سیستم مدیریت عملکرد بستر لازم را جهت کاربرست نتایج ارزیابی عملکرد در مسیر بهبود مستمر عملکرد و توسعه سرمایه های انسانی فراهم می آورد.

در سازمان هایی که مدیریت عملکرد مبتنی بر ارزیابی عملکرد تیم ها انجام می گیرد، ارزیابی رهبران تیم ها به صورت جداگانه بسیار حائز اهمیت است. در ارزیابی عملکرد رهبران تیم ها، تولید و تدوین گزارش های متنوع و چندلایه از داده ها و به اشتراک گذاری نتایج حاصل از تحلیل آنها با ذینفعان هر بخش ضروری است.

تیلور

► برای انجام هر کار همواره راه بهتری وجود دارد

منابع

- رضایان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (مدیریت عملکرد چپستی چرایی چگونگی)
- سعادت، اسفندیار (مدیریت منابع انسانی)
- میرسپاسی، ناصر (مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار)
- تیموری، ابراهیم؛ علی اکبری محمدحسن (اندازه گیری عملکرد کسب و کار)

به عنوان حسن ختام روایتی را از حضرت رسول اکرم (ص) در رابطه با اهمیت حکمرانی (مدیریت) نقل می کنیم:

► هر گاه حکمرانان شما نیکان شما باشند و توانگرانان سخاوتمندان شما و هر کارتان با شورای همه شما باشد روی زمین برایتان بهتر است از درونش، هر گاه حکمرانان شما بدان شما باشند و توانگرانان بخیل‌های شما و کارهایتان به دست نادانان افتد، برای شما هم بهتر است که زیر خاک باشید.
(مرگ بر زندگی شرف دارد)

(از تحف العقول ص ۳۶)



موفق باشید