
مدیریت و ارزیابی عملکرد
با رویکرد علمی-کاربردی
(سازمان، مدیران و کارکنان)

فصل یک: تعاریف و مفاهیم

تعاریف:

- نظارت: از ماده نظر به معنای نظر افکندن و تامل و دقت در امری است، نظر به معنای تامل در چیزی و معاینه کردن آن نیز می باشد.

  در عربی به معنی زیرکی و فراست و در فارسی به معنای نظاره و نظر کردن و نگریستن.
- نظارت در اصطلاح : نظارت فعالیتی است که بایدها را با هست ها، مطلوب ها را با موجود ها و پیش بینی ها را با عملکردها مقایسه می کند. ⟸ مقایسه بین آنچه هست و آنچه باید باشد.
- نظارت از نظر نویسندگان علم مدیریت: عبارتست از سنجش و اصلاح عملکرد برای بدست آوردن اطمینان از این که هدف های سازمان و طرح هایی اجرایی آن با کام یابی به انجام رسیده باشد.
- سنجش: سنجش و اندازه گیری عملکرد تلاشی است سیستماتیک برای دانستن این که خدمات سازمان تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم، ارباب رجوع و مشتری بوده و توانایی سازمان در برآورده نمودن آن تا چه اندازه است.
- ارزیابی عملکرد: فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دست یابی به وضعیت مطلوب.
- اندازه گیری عملکرد: فرایندی است جهت کمی کردن کارایی و اثر بخشی فعالیت ها
- شاخص عملکرد: ابزاری است برای کمی کردن کارایی و اثر بخشی فعالیت ها
- سیستم اندازه گیری عملکرد: مجموعه ای از شاخص هاست برای کمی کردن کارایی و اثربخشی فعالیت ها.
- مدیریت عملکرد: رویکردی نظامند که از طریق فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع آوری و تحلیل داده ها و بازنگری گزارش داده های عملکرد و بکارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می انجامند.
- شاخص های عملکرد: شواهدی نشان دهنده تحقق نتایج برنامه که اطلاعاتی را برای سنجش و ارزیابی عملکرد به صورت بخشی فراهم می نماید، مانند: شاخص کیفیت زندگی ، نرخ باسوادی، نرخ رشد.
- اهداف برنامه ای: تعیین سطح یا درجه ای از دست یابی به نتایج (اثر، دستاورد یا ستاده) قابل دست یابی در یک دوره زمانی تعیین شده که معمولا سالیانه یا بصورت ۵ ساله و کمی است: مانند رسیدن به نرخ با سوادی ۹۵ درصد تا سال ۲۰۱۶
- مقصد: دلیل اصلی اجرای یک برنامه
- اهداف میان مدت: اهدافب برنامه ای، معمولا برنامه ای ۵ ساله که تحقق نتایج مطلوب در یک سطح مشخص را دنبال می کند مانند کاهش مشکلات در یک حوزه.
- اهداف بلند مدت: مفهوم کوچکتری نسبت به اهداف برنامه ای، معمولا سالیانه بوده و با بودجه مرتبط است. ویژگی های آن عبارتند از : خاص بودن، قابل اندازه گیری بودن، قابل دستیابی ، نتیجه گرا، محدود به زمان.
- اثر: معمولا پیامد یک یا چند دستاورد، از جمع بندی چند دستاورد به دست می آید که ممکن است در راستای یک یا چند برنامه تنظیم شده باشد. مانند: بهبود زندگی کشاورزان، بهبود نرخ باسوادی، بهبود GDP.

- دستاورد: معمولا برگرفته از برنامه ها، در واقع برنامه دربرگیرنده نتایج قابل انتظاریست که در یک یا چند دستاورد خلاصه شده است. مانند: افزایش درآمد کشاورزان، بهبود نرخ قبولی در سیستم آموزشی، افزایش مبادله یا فعالیت های اقتصادی.
- نتایج: شامل کالاها و خدمات تولید شده در جهت دست یابی به یک یا چند دست آورد است.
- تفاوت بین ستاده های فرایندی و ستاده های برنامه ای:

ستاده های فرایندی شامل تولیداتی است که از طریق یک سری فعالیت ها و فرایند ها بدست می آید، مثل: آموزش های برگزار شده.

ستاده های برنامه ای شامل ستاده های نهایی هستند که در برنامه به آن ها اشاره شده است. مثل دانش و مهارت های به دست آمده توسط دانش آموزان.

ارتباط مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد:

ارزیابی و درجه بندی رسمی کارکنان توسط مدیران معمولا در یک جلسه بازنگری سالانه.

گذشته نگر بوده- بر اشتباهات انجام شده تمرکز دارد- طرح های ارزیابی به صورت جداگانه اجرا می شود(پیوند کم یا هیچ پیوندی بین آنها با نیازهای کسب و کار وجود ندارد)- مدیران صف اغلب طرح های ارزیابی عملکرد را به دلیل نامرتبط بودن و زمان بر بودن رد می کنند- کارکنان اعتقاد چندانی به ارزیابی که توسط مدیران فاقد مهارت انجام می شود، ندارند.

مدیریت عملکرد:

یک فرایند وسیع تر، جامع تر و معمول مدیریتی است که برشفاف سازی انتظارات متقابل.

نقش حمایتی مدیران به عنوان مربی نه داور- تاکید بر آینده – تمرکز به توسعه نیازهای آینده –سعی دارد بر جنبه های منفی ارزیابی عملکرد با تاکید بر فرایند مستمر و آینده نگر مدیریت عملکرد که در آن مدیریان و کارکنان به صورت شرکتی با یکدیگر کار میکنند غلبه کند – فرایند مشترکی که در آن ارزیابی های بالا به پایین دیگر نقشی ندارد.

جایگاه فرایند ارزیابی عملکرد در حیطه وظایف مدیریت عملکرد:

"بردرآپ" عناصر عملکرد را برنامه ریزی، اجرا و به کارگیری ارزیابی می داند.

- برنامه ریزی با توجه به ارزیابی های گذشته و شناسایی نیازمندی های عوامل خارجی (مثل سهام داران، مشتریان، خریداران و دیدگاه های بلند سازمان) برای عملکرد دوره آتی انجام می شود.
- با توجه به دو اصل توالی روند توسعه و بهبود فعالیت ها و مهندسی مجدد و با عنایت به ارزیابی عملکردهای گذشته، فعالیت ها به اجرا گذاشته می شوند.
- ارزیابی نیز با توجه به معیارهای سنجش عملکرد در خصوص منابع سازمانی ، نیازمندی های سهام داران، مشتریان و ... صورت می گیرد

در همین رابطه کاپلان ارزیابی عملکرد را اساسا فرایند تعامل دورنمای سازمان با اهداف، راهبردها و معیارهای خاص می داند. به نظر او ابتدا برنامه ریزی عملکرد که در واقع همان تدوین نظام اهداف و استراتژی ها می باشد صورت می گیرد و متعاقب آن آموزش و هدایت کارکنان توسط مدیران اجرا و نهایتا ارزیابی عملکرد انجام می گیرد.

تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان:

نظام ارزیابی عملکرد برای اولین بار به صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی از سال 1800 میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی مطرح گردید.

پس از جنگ جهانی دوم و قدرت گرفتن مدیران، شکلی از مدیریت ارزیابی عملکرد در شرکت خودرو سازی فورد به وجود آمد.

با شروع مدیریت پسا صنعتی توسط ادوارد دمینگ در دهه 1950 میلادی و همکاری وی با مدیریت ژاپنی، تحولی در کیفیت ابتکار قدرت کارکنان بازخورد و مدیریت بر مبنای ارزیابی پدید آمد.

پیاده سازی فلسفه دمینگ در ایالات متحده آمریکا از دو بخش آغاز شد، ارتش و شهرداری .درارتش این فلسفه تحت برنامه مدیریت جامع کیفیت (TQM) و در شهرداری در قالب جایزه ملی مالکوم بالدریج شکل گرفت.

.ارزیابی عملکرد در دولت ایالات متحده در قالب برنامه عملکرد و نتایج دولت آغاز شد، در این برنامه کلیه آژانس های دولتی می بایست برنامه استراتژیک اهداف و شاخص های عملکرد را در طول زمان ارائه می دادند ، بودجه این کار توسط دفتر مدیریت برای این آژانس ها فرستاده می شد.

ساختار سازمانی مربوط به ارزیابی عملکرد در ایران

در ایران ارزیابی به صورت کلاسیک در اواخر قرن هفتم هجری توسط خواجه رشید الدین فضل ا ...که بیش از بیست سال مقام وزارت مغول ها را عهده بود مطرح شد.

در سال 1376 همزمان با ایجاد تحول در وضعیت سیاسی کشور و نگاه نوین به مدیریت دولتی، موضوع ارزیابی عملکرد مدیریت در قالب یک دفتر در ساختار سازمان امور اداری و استخدامی کشور شکل گرفت و در این راستا دفتری تحت عنوان دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت تشکیل گردید.

با انحلال سازمان مدیریت و برنامه و برنامه ریزی کشور و تقسیم وظایف سازمان مذکور به دو معاونت ریاست جمهوری وظیفه ارزیابی عملکرد با تغییر عنوان به استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه های اجرایی برمبنای قانون مدیریت خدمات کشوری به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری محول گردید.

سیستم ارزیابی عملکرد و محیط آن

پس از توسعه سیستم ارزیابی عملکرد، این سیستم باید پیاده سازی شود. این بدین معناست که سیستم باید با محیط بزرگتر ارتباط برقرار کند. دو بعد اصلی در این محیط عبارتند از :

۱. محیط داخلی (همان سازمان): در سیستم استراتژیک، سیستم ارزیابی عملکرد به عنوان بخشی از سیستم بزرگتری دیده شده است که شامل هدف گذاری، بازخورد و پاداش یا تحریم است.
۲. محیط خارجی (بازاری برای ایجاد حالت رقابت سازمان)که از دوعنصر متمایز تشکیل شده است: مشتریان – رقبا

رویکرد سیستم های ارزیابی عملکرد

رویکردهای ارزیابی عملکرد را از حیث قدمت و شاخص های مربوط را به صورت کلی می توان به دو دسته زیر تقسیم بندی نمود:

۱. سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی:

اغلب پرهزینه و متکی بر مدیریت حساب ها هستند. با تغییرات شگرف در فناوری و تولید دیگر قابل استفاده نیستند.

از دیدگاه مسکل ۵ مشکل اصلی در ارتباط با تکنیک های مدیریت حسابداری وجود دارد:

کمبودتناسب- تغییر هزینه- عدم انعطاف پذیری- مانع پیشرفت تولید در کلاس جهانی-اطاعت از نیازمندی های حسابداری مالی

۲. سیستم های ارزیابی عملکرد نوین:

دیدگاه نو ین، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شونده ، بهبود و بهسازی افراد و سازمان وعملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره ای و مشارکت عمومی ذینفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه سازی فعالیت ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می دهد .خاستگاه این دیدگاه، مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک ها و روش های مدرن، توسعه پیدا می کند .حوزه تحت پوشش اندازه گیری عملکرد می تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرآیند و کارکنان باشد.

مقایسه دیدگاه های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و ارزیابی عملکرد مورد نظر می باشد، در حالی که در دیدگاه مدرن، در فلسفه ارزیابی بررشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز شده است.

اسپف تفاوت های دو نگرش فوق در ابعاد مورد نظر را به شرح جدول ذیل ارائه می کند:

ویژگی ها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد(قاضی)	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	نعیین و شناسایی موفق ترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روز افزون فعالیت ها (ایجاد انگیزه مستمر برای بهبود کیفیت و خدمات و فعالیت ها)
سبک مصاحبه بعد از ارزیابی	دستوری(شبیه محاکمه)	گفتگو

اندازه گیری عملکرد

اندازه گیری عملکرد میزان اهمیت محصول، خدمات و فرایند های کاری را به صورت کمی بیان می کند.

اندازه گیری عملکرد ابزاری است برای فهم عملیات، مدیریت و بهبود سازمان.

شاخص های عملکرد

هرشاخص عملکرد از یک عدد و یک واحد اندازه گیری تشکیل شده است، عدد میزان اهمیت (مقدار) و واحد معنای آن عدد را به ما نشان می دهد و همواره به یک هدف متصل اند.

شاخص ها می توانند توسط واحدهای یک بعدی مثل ساعت، متر ثانیه، دلار، تعداد گزارشات و ... نشان داده می شود. واحدهای اندازه گیری چند بعدی نیز مورد استفاده قرار می گیرند.

اکثر شاخص های عملکرد جزءِ یکی از ۶ گروه زیرقرار می گیرند:

اثربخشی-کارایی- کیفیت- زمان سنج-بهره وری- امنیت

اصول کلی اخلاق حرفه ای در مدیریت و ارزیابی عملکرد

این اصول در راستای بهبود و افزایش کارایی کارکنان می باشد که بی ارتباط با وظایف مدیریت آن سازمان نیست.

عبارتند از:

۱- همیشه مقام بالای انسانی را در نظر داشته باشند.
۲- در مورد منافع عموم، بر اساس وجدان و بی طرفی اقدام کنند .
۳- انجام وظایف و مسئولیت ها بدون هدف برای کسب موفقیت برای خود.
٤- توجه به رابطه حساس مسان شغل، کارکنان و جامعه
۵- انتخاب روشی که منجر به بروز استعداد بالقوه کارکنان شود.
۶- گسترش اصل شایستگی و جلوگیری از تبعیض.
۷- اجرای برنامه هایی که به مشارکت هرچه بیشتر کارکنان منجر شود.
۸- احساس مسئولیت در قبال کارکنان به میزان توجه به مدیران رده بالا .
۹- یافتن راه حل های عادلانه برای حل مشکل میان مدیریت و کارکنان.
۱۰-حفظ اطلاعات خصوصی مربوط به زندگی خصوصی کارکنان

آیا ما به اندازه گیری نیاز داریم

اندازه گیری در موارد زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

۱- کنترل
۲- خودارزیابی
۳- بهبود مستمر
٤- ارزیابی مدیریتی

اصول اندازه گیری عملکرد:

- ✓ طراحی و پیاده سازی اهداف و استانداردهای عملیاتی
- ✓ شناسایی انحراف از سطوح طراحی عملکرد و اهداف و استانداردهای عملیاتی
- ✓ نگهداری آن عملکرد در سطح سازمان و یا تعریف عملکرد جدید.

اساس سیستم های اندازه گیری عملکرد چیست؟

سیستم های موفق اندازه گیری عملکرد بر این اصول پای بندند:

- تنها موارد مهم که در رضایت مشتری نقش دارنند را اندازه گیری می گیرند.
- روی نیازهای مشتریان تمرکز می کنند.
- کارمندان در طراحی و پیاده سازی سیستم اندازه گیری شرکت می کنند.(باعث حس مالکیت)

هدف از چرخه بازخورد رسیدن به اهداف و استانداردهاست.

مروری برفرایند ارزیابی عملکرد

- قدم ۱- تعر یف فرایند

خروجی: لیست فرایندها، فرایندهای کلیدی و نمودارهای جریان برای فرایندهای کلیدی

- قدم ۲- تشخیص فعالیت های بحرانی جهت ارزیابی

خروجی: فهرست فضای فعالیت های بحرانی برای فرایندهای کلیدی

- قدم ۳- شناسایی اهداف و استاندارد های عملکرد

خروجی : فهرستی از اهداف برای هریک از فعالیت های بحرانی در فرایند

- قدم ٤- اعمال شاخص های عملکرد: شناخت داده های خام- تعیین داده های خام- شناخت حسگرها- تعیین زمان های اندازه گیری

خروجی: شاخص های عملکرد و اجزای آن

- قدم ۵- شناسایی گروهای مسئول

خروجی: لیستی از اشخاص و محدوده مسئولیت ها

- قدم ۶- جمع آوری داده :
  - در کل دو نوع داده وجود دارد: داده های متغیر(اندازه گیری شده)- داده های توصیفی(حساب شده)
  - دونوع اصلی فرم جمع آوری اطلاعات وجود دارد که معمولا ترکیبی از این دو استفاده می شود: برگه کنترل- برگه داده

خروجی: لیستی از داده ها، داده ها باید در حین جمع آوری کنترل شوند.

- قدم ۷-تحلیل/ گزارش عملکرد واقعی

خروجی: درج داده ها در فرم گزارش

- قدم ۸-مقایسه عملکرد فعلی با هدف

خروجی: تصمیم گیری برمبنای میزان انحراف از عملکرد

- قدم ۹- تشخیص این که آیا اقدام اصلاحی لازم است یا خیر؟

خروجی: نقشه اجرایی برای پیاده سازی تغییرات یا اندازه گیری دوباره آنها.

- قدم ۱۰- اعمال تغییرات در جهت همسویی با اهداف

خروجی: یک نقشه اجرایی موفق

- قدم ۱۱- تشخیص این که آیا اهداف و یا شاخص های جدیدی مورد نیاز است یا خیر

خروجی: اهداف و شاخص های جدید بدون تغییر به ذی نفعان، تعبیر می شود

نظارت و ارزیابی مدیریت عملکرد

نظارت دقیق بر اجرای مدیریت عملکردبسیار مهم است، اما همچنین تداوم نظارت و ارزیابی منظم آن، مخصوصا پس از یک سال تجربه، حیاتی است.

مصاحبه های فردی و گروهی می توانند با یک مطالعه پیمایشی در باره واکنش های مدیران و کارکنان نسبت به مدیریت عملکرد کامل شود.

مدیریت عملکرد و رابطه پرداخت مبتنی بر آن

مدیریت عملکرد ضرورتا با پرداخت مرتبط نمی شود، اگرچه در برخی موارد این ارتباط برقرار می شود.

این امر به صورت پرداخت اقتضایی یا متفاوت جزءِ مهمی در بسیاری از برنامه های مدیریت عملکرد است.

- رویکردهایی به پرداخت اقتضایی : پرداخت اقتضایی پرداختی است که مبتنی بر عملکرد، شایستگی یا مشارکت افراد باشد.این رویکردها به طور خلاصه عبارتند از:
  - پرداخت مبتنی بر عملکرد
  - پرداخت مبتنی بر شایستگی
  - پرداخت مبتنی بر مشارکت

چگونگی رابطه مدیریت عملکرد با پرداخت

آرمسترانگ در سال ۱۹۷۶ توصیه کرد که:

ایجاد رابطه مستقیم بین بازنگری عملکرد و بازنگری پاداش مطلوب نیست، هدف بازنگری عملکرد بایستی در درجه اول بهبود عملکرد و در حد ممکن ارزیابی توانایی بالقوه افراد باشد.

رابطه بین ارزیابی عملکرد و پاداش دهی

فرضیه هایی در خصوص ارزیابی عملکرد و پاداش وجود دارد که بر اساس آن ها در کارکنان ایجاد انگیزه نموده و به نگرش و رفتار آنان جهت می دهد.

این فرضیه ها براساس چند تئوری ازجمله " انتظار"، "برابری"، "سرمایه انسانی"و "نمایندگی" به وجود آمده اند.

- نظریه انتظار: ویکتور وروم در این نظریه عنوان می کندکه: نیازهای متصور مسبب رفتارند و این رفتار برانگیخته، برای کسی که در محیط کار میان تلاش و عملکرد ارتباط مثبت بیابد، تقویت می شود. همین رفتار برانگیخته در صورت وجود ارتباط مثبت میان عملکرد خوب و پاداش ها بازهم بیشتر تقویت می شود.
- نظریه برابری: براساس این تئوری، هنجارهای انسانی نیز می توانند نوع اقدام کارکنان را تعیین کنند. اگر کارکنان احساس کنند در برخورد با آنها عدالت رعایت نشده است برانگیخته می شوند تا خود عدالت را برقرار سازند، و اگر به این نتیجه برسند که برخورد سازمان با کارکنان به طور نسبی غیر منصفانه است، احساس بی عدالتی کرده و برای کاهش این بی عدالتی تلاش می کنند.
- نظریه سرمایه انسانی : اساس فرض خود را بر این می گذارد که در آمد بیشتر نصیب کسانی می شود که بر میزان دانش، مهرت و توانایی های خود می افزایندو بدین گونه ظرفیت تولید و بهره وری خود را بالا می برند.

❖ نظریه نمایندگی : این تئوری بیشتر از بقیه بر استراتژی های سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش کارکنان تاثیر گذاشته است. اساس این تئوری بر این فرض استوار است که اگرچه امکان دارد منافع کارفرما(موکل) و کارکنان(وکیل یا نماینده) مغایر هم باشند، سیستم های پاداش در سازمان می تواند به عنوان ابزاری کارآمد مورد استفاده قرار می گیرد تا این منافع را همگون سازد.

فصل دو: سیستم های ارزیابی عملکرد

اجزای سیستم:

یک سیستم ارزیابی عملکرد در سه سطح می تواند مورد بررسی قرار می گیرد:

۱- شاخص های عملکرد مجزا

۲- مجموعه شاخص های عملکرد – سیستم ارزیابی عملکرد به عنوان یک موجودیت

۳- ارتباط بین سیستم ارزیابی عملکرد و محیطی که سیستم درون آن عمل می کند.

شاخص های عملکرد مجزا

شاخص عملکرد باید در یک زمینه استراتژیک قرارگیرند تا بر آنچه افراد انجام می دهند اثر گذار باشد. ممکن است ارزیابی فرایند کمی کردن باشد اما اثر آن در تحریک عملکرد است و به گفته مینتزبرگ تنها با سازگاری عمل است که درک می شوند.

به عقیده لیانگ و همکاران وی، در بخش تولید ابعاد کلیدی عملکرد عبارتند از :

کیفیت، سرعت تحویل، قیمت و انعطاف پذیری

❖ شاخص های عملکرد در ارتباط با کیفیت:

- کیفیت در تعریف سنتی عبارتست از((تطبیق با مشخصات)) و در نتیجه شاخص های کیفیتی عملکرد برمواردی نظیر تعداد خرابکاری ها و هزینه کیفیت توجه کرده اند.
- با ظهور مدیریت کیفیت جامع (TQM) تعریف کیفیت از((تطبیق با مشخصات)) بر رضایت مشتریان تغییر کرده است
- دیگر شاخص های متداول کیفیت عبارتند از : کنترل آماری فرایند ها (SPC) و مفهموم شش سیگما. این دو مفهوم کیفیتی بیش تر بر ارزیابی فرآیند تکیه دارند تا ارزیابی خروجی ها.

❖ شاخص های عملکرد در ارتباط با زمان

- زمان به عنوان یک مزیت رقابتی و اساس ارزیابی عملکردهای تولیدی شناخته می شود.

❖ شاخص های عملکرد در ارتباط با هزینه

❖ شاخص های عملکرد در ارتباط با انعطاف پذیری

سیستم ارزیابی عملکرد به عنوان یک موجودیت

تحقیقات در بخش خدمات نشان می دهد که دو نوع شاخص اصلی در هر سازمان وجود دارد:

۱- شاخص هایی که با نتایج در ارتباطند (رقابت پذیری، عملکرد مالی)

۲- شاخص هایی که بر عوامل نتایج تمرگز دارند (کیفیت، انعطاف پذیری، بهره برداری از منابع و نوع آوری)

سیستم اندازه گیری عملکرد AMBITE

هدف چارچوب AMBITE توسعه روشی است که مدیران میانی توسط آن بتوانند اثر تصمیمات استراتژیک را در شرکت خود ارزیابی کنند.

این چارچوب ابزاری را فراهم می آورد تا برنامه کسب و کار شرکت(فاکتورهای بحرانی موفقیت) به مجموعه ای از شاخص های عملکرد ترجمه شوند.

شاخص های عملکرد مستقیما با استراتژی در ارتباط بوده و فرایند گرا هستند.

فرآیند الگوسازی

در تعریف عملیاتی الگوسازی نقطه شروعی برای ارزیابی و مقایسه است.

در تعریف بالم الگوسازی فرایند تحقیق، ارزیابی و مقایسه پیوسته محصولات و فرایندها و خدمات، رویه ها و روش های انجام کار با بهترین حالاتی است که توسط دیگر سازمان ها توسعه داده شده است. این عمل با هدف بهبود عملکرد سازمان صورت می گیرد، به بیان دیگر، الگو سازی نوعی فرایند ارزیابی و بهبود عملکرد است.

فرایند الگو سازی به ۱۵ مرحله تقسیم می شود که این مراحل در ۵ فاز قرار می گیرند. (هر فاز شامل سه مرحله)

۱- خود تحلیلی: در طی این مراحل داخلی سازمان اساس مقایسه، ارزیابی و تحلیل قرار می گیرد.

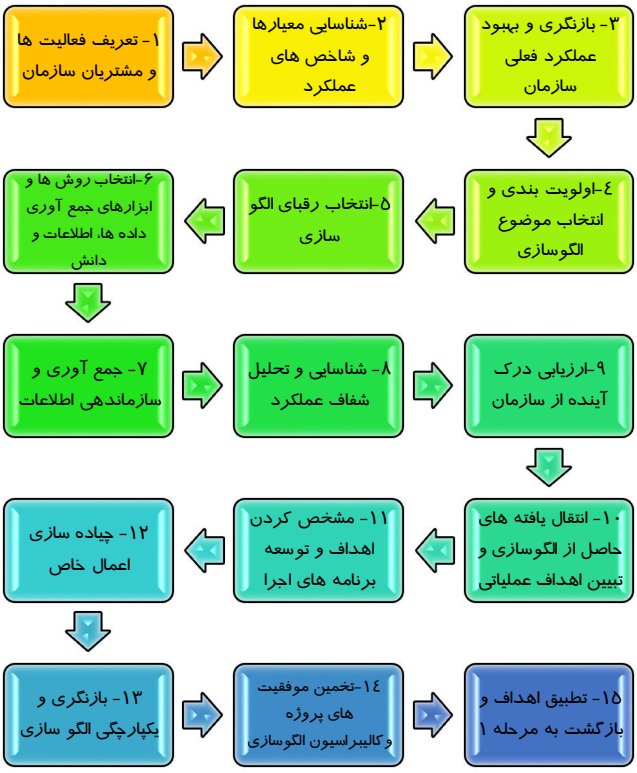
۲- پیش الگو سازی : اهداف اصلی، شرکا و عناصر مرتبط که موضوعات الگوسازی هستندف تهیه می شود.

۳- الگو سازی : این فاز شامل جمع آوری داده ها و اطلاعات الگو سازی (شرکت های رقیب) است. این داده ها و اطلاعات با عملکرد فعلی سازمان مقایسه می شوند.

٤- پس الگو سازی : این فاز پاسخگوی پیاده سازی فعالیت های بهبود دهنده ای است که فاز پیش پیشنهاد کرده است و می تواند به عملکرد های دانشی پیشنهاد اتکا کند. ثمره تلاش های سازمان در جهت الگوسازی در این فاز آشکار می شود.

۵- مشاهده و تطبیق: طی سه مرحله نهایی، بهبودهای اعمال شده محک زده می شود و در صورت لزوم تغییرات لازم در اهداف بهبود دهنده، اعمال می شود.

گام های فرایند الگو سازی



سیستم اندازه گیری عملکرد ECOGRAI

این رویکرد از یک متدولوژی ساخت یافته استفاده می کند. این رویکرد از سیستم های فیزیکی، اطلاعاتی و تصمیم گیری در توسعه شاخص های عملکرد استفاده می کند این رویکرد ۶ مرحله وجود دارد.

این فرایند با تحلیل جزئی سیستم تولید آغاز گردید و با استفاده از تکنیکی به نام شبکه های GARI، مکانیزم های کنترل و جریان داده را دربر می گیرد.شبکه های GARI عملیات اصلی تولید را تقسیم بندی می کنند(برای مثال کیفیت، تولید، تعمیرات و نگهداری) و آنها را در سه فعالیت اصلی تحلیل می کنند:

۱- مدیریت فعالیت
۲- برنامه ریزی فعالیت
۳- مدیریت منابع به کاررفته در فعالیت.

سپس این فعالیت ها در سه سطح مورد بازنگری قرار می گیرند: استراتژیک ، تاکتیکی و عملیاتی

سیستم اندازه گیری عملکرد ENPAS

سه سطح را برای تعریف شاخص های عملکرد پیشنهاد میکند که عبارتند از: سطح سازمان، سطح فرایند، سطح عملیات شاخص های عملکردی این سه سطح تحت ۸ عنوان در سازمان ارزیابی می شوند.

چارچوب ENAPS دو نوع فرایند تعریف می کند:

- فرایندهای کسب و کار : فرایندهایی هستند که ارزش افزوده می کنند که در ایجاد و تولید محصول فروش و تحویل آن به خریدار نقش دارند. ENAPS چهار فرایند کسب و کار تعریف کرده است:
  - خدمات مشتری
  - درخواست مشترک مشتری

- تکمیل سفارش
- توسعه محصول

- فرایندهای ثانویه فرایندهایی هستند که ارزش افزوده ندارند و در دو گروه تعریف شده اند: فرایندهای پشتیبانی- فرایندهای تکاملی.

شاخص های ENAPS در طول زمان ثابت هستند اما باید هرشش ماه یکبار مورد بازنگری قرارگیرند.

منشور عملکرد:

منشور عملکرد یک مدل سه بعدی است.منشور عملکرد ۵ وجه دارد. وجوه بالا و پایین به ترتیب (رضایت سهامداران – سهم سهامداران) است. سه وجه کناری عبارتند از استرتژی ها- فرایندها- قابلیت ها

سیستم اندازه گیری عملکرد پرسش نامه عملکرد PMQ

PMQ فرایندی برای تغییر اندازه گیری عملکرد است – هدف آن : وسیله ای ارائه دهد تا سازمان بتواندنیازهای بهبود دهنده خود را شناسایی کند، وسیله ای ارایه دهد تا سازمان نیازهای خود را با سیستم اندازه گیری عملکرد فعلی، متوجه شود و روشی برای بهبود با استفاده از شاخص ها ارایه کند.

PMQ از چهار قسمت اصلی تشکیل شده است:

- قسمت اول شامل داده های کلی(شامل سازمان، محل و سطوح سلسله مراتبی مدیریت و فضای عملیاتی است)
- قسمت دوم برروی تقدم و تاخر رقابتی و سیستم اندازه گیری عملکرد تمرکز دارد .
- قسمت سوم : شاخص های عملکرد
- قسمت چهارم: به تصمیم گیری درباره زمان اندازه گیری شاخص ها به صورت روزانهف هفتگی ، ماهیانه ، فصلی و یا سالیانه می پردازد.

مدل سنجش عملکرد

به طور کلی روش های سنجش عملکرد درقالب هشت مدل ارائه شده است.

- در مدل اول، ۱۷ گام که شامل سطوح کلی سازمان و سطوح فردی و واحدی است توضیحاتی داده شده است.
- در مدل دوم که توسط سه صاحب نظر ارائه شده است، شش گام که مبتنی بر اهمیت مشتری و نیاز بر تمرکز بر روی فرایند است، مورد تاکید قرار گرفته است.
- در مدل های سوم و چهارم یک چارچوب پیشنهادی به نام اسمارت که هدف اصلی آن بر اساس سیستم گزارش دهی مالی و غیر مالی است و هم چنین ده گام مبتنی بر دیدگاه کلان جهت ارزیابی عملکرد معرفی و شرح داده شده است.
- در سایر مدل های دیگر نیز خواننده با سیستم های عملکرد های مبتنی بر موقعیت های تولیدی، سنجش عملکرد زیر بنای اهداف استراتژیکی، عملکرد هزینه، عملکرد کیفی ، کار برروی فرایند و بروز کردن و بهبود مستمر آشنا شده و با مقایسه این مدل ها می تواند از نقاط مثبت یا منفی هریک آگاهی پیدا کند.

فصل سه : مدیریت عملکرد در برخی کشورها

در گذشته ارزیابی عملکرد به منظور قضاوت در خصوص افراد انجام می شد، در حال حاضر ارزیابی عملکرد درر قالب مدیریت عملکرد انجام می شود.۰ مدیریت عملکرد در تمام سطوح دنبال می شود.

مروری بر مدیریت عملکرد در کشورهای در حال توسعه

- مزیت رقابتی یک سازمان در اقتصادی جهانی در ابتدا به این بستگی دارد که منابع انسانی در آن سازمان چگونه مدیریت می شود.
- اهمیت منابع انسانی در تجارب گذشته و تحقیقات انجام شده شناخته شده است.
- سازمان های بخش خصوصی و اخیرا سازمان های دولتی در کشورهای در حال توسعه، در این زمینه تلاش، دقت و سرمایه گذاری زیادی را برای استفاده از تجارب کشورهای توسعه یافته در اروپا و آمریکای شمالی انجام داده اند.
- از یک طرف تجارب نشان داده است که مدیریت ضعیفف بوروکراسی های ناکارآمد و بهره وری پایین در سطوح مختلف دامن گیر بسیاری از سازمان های کشورهای در حال توسعه است، از طرف دیگر کشور های درحال توسعه امیدوار هستند که این سرمایه گذاری باعث افزایش اثر بخشی آن ها شده و راه را برای ورود آن ها به بازارهای جهانی هموار نماید.
- نقش فرهنگ در به کارگیری تجربیات کشورهای توسعه یافته در کشورهای در حال توسعه پیرامون مدیریت عملکرد و تفاوت های فرهنگی بین کشورهای توسعه یافته با کشورهای در حال توسعه مثل هند در مفهوم سازمانی توسط هاتسفد بیان شده است که عبارتند از :
    - فاصله قدرت
    - پرهیز از عدم اطمینان
    - فردگرایی
    - مردسالاری و زن سالاری
- گلن برای مقایسه کشورهای در حال توسعه با کشورهای در حال توسعه یافته بعد دیگری را با عنوان تفکر انتزاعی در مقابل تفکر مبتنی بر "هیاهو" (مشارکت پذیر) که توسط کدیا و باگت، پیشنهاد شده بود، سودمند تشخیص داد. برطبق این نظریه این دو فرهنگ پرهیاهو تمام ارتباطات و پیشنهادات – حتی اگر منطقی هم نباشد- دریافت شده و مورد توجه قرار می گیردف در حالی که در فرهنگ تجردیف تفکر منطقی، یک تفکر مسلط در تصمیم گیری است.کشورهای توسعه یافته معمولا فرهنگ تجردی نسبتا بالا و فرهنگ مشارکت پذیری نسبتا پایینی دارند.
- به گفته اندرسون، جوشی و واورو در کشورهای در حال توسعه رشد مناسبی در زمینه ادبیات مربوط به مدیریت نوین، سیستم اطلاعات و کنترل مدیریت صورت گرفته است. این رشد بیش تر با تاکید بر حسابداری مدیریت و مدیریت دولتی نوین(NPM) است.

مدیریت عملکرد در استرالیا

مدیریت عملکرد در بخش دولتی استرالیا، با استفاده از استراتژی های مرتبط با هدف های بهبودی فعالیت ها و عملکرد افراد، گروه ها و سازمان ها انجام می گیرد.

مدیریت عملکرد در کره جنوبی

مدل های متعدد و شیوه های مختلفی برای مدیریت عملکرد در کشور کره مورد استفاده قرار می گیردکه برخی از آن ها ساده و بیش تر آن ها پیچیده و کامل هستند.

در این شکار یک نرم افزار خاص برای مدیریت عملکرد طراحی شده است که به آن SPM یا مدیریت داده های علمی می گویند که با توجه به متناسب بودن آن با سیستم های فبلی و ساده بودن نرم افزار، استقرار مدیریت عملکرد به سرعت و آسانی انجام می پذیرد.

هدف اصلی کشور کره در طراحی و توسعه SPM، ایجاد توازن با رویکرد تعالی است تا بتواند به سطوحی بالاتر از API برسدو بابازیابی داده ها و ظرفیت رمز گشایی از بازیابی داده ها از بی انضباطی به نظم و استفاده بهینه از زمان دست یابد.

مدیریت عملکرد در ژاپن

مدیریت عملکرد در بخش های اداری سطوح پایین: بخش های اجرایی مهم ترین بخش هایی هستند که باید در دستور تغییر برنامه کاری قرار گیرند OPM رهبری و هدایت مدیریت عملکرد را به عهده دارد که ارزیابی نظام های عملکردی در حوزه اداری را نظارت می کند و این سیستم ارزیابی مبنای پرداخت هاست. پرداخت ها کاملا براساس عملکرد افراد صورت می گیرد.(انطباق عملکرد براساس عملکرد افراد)

مدیریت عملکرد دربلژیک

در سال ۲۰۰۰ در کشور بلژیک، عملکرد سازمان های دولتی (به عنوان یک اصل مهم نظام اداری)مورد توجه ویژه قرار گرفت.

در راستای تغییرات نظام اداری بلژیک، سیستم ارتقایی طراحی شده ترکیبی از سیستم " ارتقا مبتنی بر مسیر ارتقا شغلی" و " مبتنی بر جایگاه شغلی" است.

مدیران ارشد نظام اداری کشور بلژیک باید از اهداف کلان دولت که در قالب یک سیستم مدیریت عملکرد طراحی شده تبعیت نمایند.

مدیریت عملکرد در برزیل

نطام اداری در کشور برزیل بر مبنای استخدام موقت استوار است، کارمندلن نظام اداری براساس آزمون رقابتی (که برای هر پست جداگانه انجام میگیرد) استخدام می شوند.

در کشور برزیل پرداخت حقوق و پاداش برمبنای نتیجه ارزیابی عملکرد است.

مدیریت عملکرد در انگلستان

اولین گام مدیریت برای ارایه خدمات عمومی در سازمان ها و اداره های انگلیس، انعقاد یک موافقت نامه خدمات عمومی (PSA) است که در برگیرنده اهداف آن سازمان یا اداره می باشدوبا توافق سازمان یا اداره واحد اجرایی نخست وزیری صورت می گیرد.

مدیریت عملکرد در ایالات متحده آمریکا

سازمان ها، اهداف برنامه ای خود را در قالب طرح های استراتژیک(معمولا ۵ ساله) براساس موافقت نامه های اجرایی کارمندان کشور تنظیم می کنند.

مدیریت عملکرد در آفریقای جنوبی

کارکنان بر اساس توافق نامه عملکردی که طرح ملی اهداف یک ساله را در بر می گیرند، ارزیابی می شوند. این اهداف با اهداف حکومتی و وزارتی پیوند دارد و براساس طرح های راهبردی و بودجه ریزی اداره، تعیین می شوند.

مدیریت عملکرد درفرانسه

هیچ اطلاعی از کارکنان عالی دولتی که به طور قانونی در حوزه سرمایه انسانی تعریف شده است، وجود ندارد

از سال ۲۰۰۶، کارکنان دولتی برای ارزیابی براساس یک سامانه جدید عملکرد بر مبنای مدیریت مورد بررسی قرار گرفته اند.

اهداف برای کارکنان دولتی و مدیران اجرایی برای بیش از یکسال طراحی می شوند و به ارزیابی تکالیف عملکردی سالانه آنان وابسته است.

مدیریت عملکرد در کانادا

اصولا کارمندان ارشد در این کشور در موقعیت های زیر مشغول اند:

قائم مقام وزیر- معاون وزیر- مدیرکل – معاون مدیر کل

این جایگاه ها سطوح عالی قوه مجریه هستند و به عنوان پست های اجرایی شناخته می شوند.

قائم مقام و معاون اغلب از بین بااستعداد ترین(با هوش ترین) افراد انتخاب و استخدام می شوند.

هیئت مشاورین دولت ، استراتژی های وزارتی و اولویت های آن را تعیین و به افراد ابلاغ می کنند .

نکته:

از بررسی این کشور ها می توان با تفاوت های اساسی میان هر یک آشنا شده و پی برد که به دلیل تفاوت های فرهنگی و ... ممکن است الگوهای به کار رفته در یک کشور برای کشور های دیگر به عنوان راه حل قابل استفاده نباشد و یا در دو کشور به دلیل نزدیکی فرهنگ ها و الگو پذیری و عملکردشان، نزدیک و مشابه یکدیگر و قابل استفاده نیز باشد.

فصل چهار : تدوین شاخص در سازمان

تحلیل سلسله مراتبی یکی از روش های رتبه بندی شاخص ها و تعیین ضریب اهمیت آن ها می باشد که سعی شده است روش اجرای آن به صورت گام به گام تشریح گردد.

مقدمه انجام ارزیابی عملکرد سازمان ها و انجام مراحل زیر، تدین رسالت ها، ماموریت ها و اهداف بلند مدت دستگاه است.

- مرحله اول: تدوین شاخص: شناسایی شاخص ها و پارامتر های ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی، از اساسی ترین و در عین حال از اولین گام هایی است که باید در ارزیابی عملکرد طی نمود. تدوین شاخص های هر دستگاه از منابع زیر (بانک اطلاعات قوانین) قابل احصا می باشد:
  - منابع احصای شاخص ها
  - ویژگی های شاخص

- مرحله دوم: تعیین ضرایب اهمیت نسبی ابعاد، محورها و شاخص های ارزیابی: در این مرحله باید ضرایب اهمیت نسبی هریک از ابعاد، محورها و شاخص های ارزیابی تعیین گردد.

  مراحل تعیین ضرایب شاخص ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی(AHP):

- گام صفر: ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم
- گام اول: مقایسه زوجی
- گام دوم : استخراج اولویت ها از ماتریس های مقایسه گروهی
- گام سوم: انتخاب بهترین گزینه
- گام چهارم: تعیین نرخ سازگاری

❖ مرحله سوم: استاندارد گذاری (تعیین وضع مطلوب)

❖ مرحله چهارم: سنجش (اندازه گیری) عملکرد واقعی

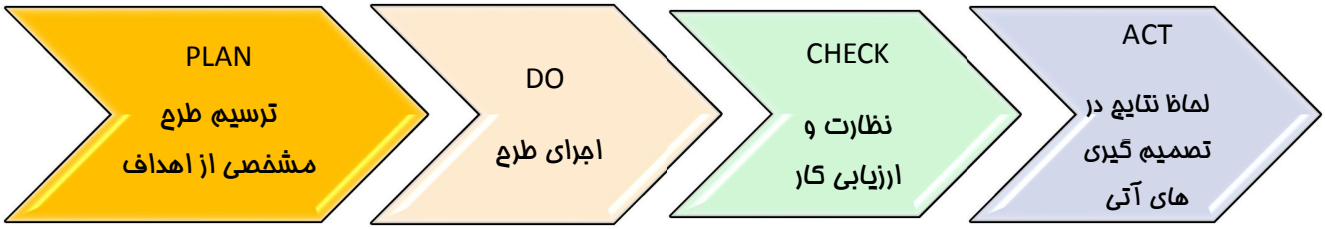
فصل پنجم :مراحل و نحوه استقرار مدیریت عملکرد

مراحل و نحوه استقرار مدیریت عملکرد از دیدگاه ORISE

متشکل از ۶ گام اصلی است.

اساس مدیریت عملکرد:

اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می کند. PDCA یک تفکر نظام مند است که توسط والتر شوهارت مطرح گردیده است.



مقایسه این گام ها با آنچه که در چرخه مدیریت عملکرد مطرح شده است:

- ✓ اولین گام : (فاز برنامه ریزی استراتژیک) تعریف ماموریت سازمان و اهدف عملکرد استراتژیک
- ✓ دومین گام: استقرار شاخص های عملکرد
- ✓ سومین مرحله: انجام کار
- ✓ چهارمین گام: جمع آوری داده های عملکرد و تحلیل و بازنگری و گزارش دهی آن ها
- ✓ آخرین گام: (منطبق با گام چهارم PDCA) – بکار گیری گزارش های حاصله برای ارتقای نظام و بهبود عملکرد

پیشینه علمی مدیریت عملکرد:

- مباحث مربوط به عملکرد و عملکرد سازمانی از ابتدای دهه ۱۹۹۰ مورد توجه جدی قرار گرفت(شروع انقلاب عملکرد در بخش خصوصی)
- بردرآپ عناصر عملکرد را برنامه ریزی ، اجرا و بکارگیری نتایج ارزیابی می داند.

- برنامه ریزی با توجه به ارزیابی های گذشته و نیازمندی های عوامل خارج از عناصر عملکرد (همچون سهامدارانف مشتریان، خریداران و دیدگاه بلند مدت سازمان) برای عملکرد دوره آتی به عمل می آید و با توجه به دو اصل توالی روند توسعه و بهبود فعالیت ها و مهندسی مجدد این فرایند و با عنایت به ارزیابی های عملکرد گذشته فعالیت ها ف به اجرا در می آیند.

رویکردهای نوین در مدیریت عملکرد سازمان:

۱) چارچوب مدیریت عملکرد HPME
۲) مدیریت عملکرد در نظام ارزیابی عملکرد سازمانی (OPAS)
۳) چارچوب مدیرت عملکرد ORISE

رویکرد مدیریت عملکرد ORISE

گام های اصلی در استقرار یک برنامه مدیریت عملکرد:

۱) گام اول: تعیین ماموریت و برنامه ریزی استراتژیک

- برنامه ریزی جوهره مدیریت را تشکیل می دهد.
- تعر یف برنامه ریزی استراتژیک: فرایندی است که در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش های آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلندمدت.
- موانع برنامه ریزی استراتژیک:
  ۱.موانع در ارتباط با چشم انداز
  ۲.موانع نیروی انسانی
  ۳.موانع مدیریتی
  ٤.موانع متابع و امکانات
- فرایند برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک ، فرایندی است که از مراحل زیر تشکیل شده است:
  ۱.تعیین و تدوین اهداف آینده سازمان
  ۲.شناخت اهداف و استراتژی های موجود در سازمان
  ۳.تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان
  ٤.تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان
  ۵.شناخت وضع موجود سازمان
  ۶.تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی ها
  ۷.تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب
  ۸.اجرای استراتژی جدید
  ۹.کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل

۲) گام دوم: استقرار نظام یک پارچه سنجش عملکرد

❖ نظام سنجش زمانی مصداق پیدا می کند که نقطه نظرها برای اهداف و چگونگی رسیدن به آن ها همسو شده باشد.

❖ انتخاب قالب یا سنجش عملکرد: به طور کلی ارزیابی عملکرد در سه سطح بایستی صورت گیرد:

- ارزیابی درون دستگاهی
- سطح دستگاهی(سازمان)
- سطح استراتژیک

❖ هدف و کارکرد های ارزیابی تطبیقی: ارزیابی تطبیقی اهداف کارکردی مهمی را دارد که عبارتند از:

۱. کارکرد نهادی
۲. کارکرد تکنیکی

❖ اصول ارزیابی تطبیقی:

۱. انتخاب موضوع ارزیابی
۲. سطوح مقایسه
۳. دریافت مفهومی

❖ تحلیل یافته های یک ارزیابی:

۱. عواملی که باعث افزایش موفقیت ارزیابی تطبیقی می شود:
   - تعامل بین ذهنیات و عینیات
   - اهمیت تحقیق علمی
   - آگاهی زمینه ای در مورد موضوع مورد ارزیابی
   - مشابهت های مورد مقایسه
   - مقایسه مفاهیم و تعاریف
۲. شاخص های توسعه پایدار:در زمینه توسعه و پایدار و معیارهای مربوط به آن، ابتکارهای زیادی در سطوح چهارگانه(بین المللی ، ملی، منطقه ای و ناحیه ای) انجام گرفته است.
   - ابتکارها در سطوح بین الملل:

- در سطوح بین الملل سازمان هایی مانند سازمان ملل(UN) ، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی(OECD)، آزانش محیط زیست اروپا(EEA)و کمیسیون اروپا(EC) در زمینه تعریف و شاخص های توسعه پایدار فعالیت می کنند و باهم هماهنگی دارند.
- کمیسیون توسعه پایدار سازمان ملل(UNCSD) : ارایه طرحی در زمینه توسعه پایداربا ۱۳٤ شاخص
- -سازمان ملل(UN) ، سازمان همکاری و توسعه اقتصادی(OECD)و بانک جهانی(WB): تعریف شاخص هایی در زمینه اندازه گیری پیشرفت به ویژه در کشورهای در حال توسعه
- صندوق بین المللی پول(IMF): تعریف شاخص های کلی ارزیابی کشور(CCA) برای کشورهای خاص

   - ابتکارها در در اتحادیه اروپا(EU):

- کمیسیون اروپا (EC):برنامه راجع به معیارها و بررسی محیط
- شورای وزیران اروپا : تعریف معیارهایی در باره محیط زیست

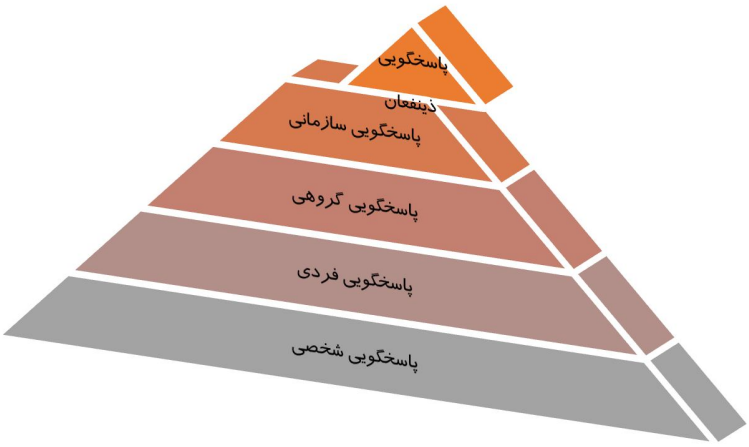
- آزانس محیط زیست اروپا : ارایه شاخص هایی در زمینه محیط زیست
  - ابتکارها در سطح ملی:
    - شاخص های کیفیت بهتر زندگی در سح چادشاهی انگلستان
  - شاخص های منطقه ای و محلی
    - شاخص های منطقه ای مربوط به چند ناحیه از کشور می شود که دارای اشتراکاتی باشند- شاخص های محلی مربوط به ناحیه ای خاص هستند.
  - شاخص های ترکیبی : سازمان ملل متحد، شاخص های توسعه اقتصادی با برای سال های مختلف با ترکیبی از سه شاخص زیر اعلام کرده است:
    امید به زندگی- استانداردهای آموزشی- متوسط درآمد

۳. سازمان های بین المللی تهیه و منتشر کننده آمار و ارقام

گروه بانگ جهانی(WBG)-صندوق بین المللی پول(IMF)-سازمان جهانی بهداشت(WHO)-مرکز تجارت بین الملل(ITC)-مراکز آموزشی مطالعات آماری،اقتصادی و اجتماعی کشورهای اسلامی(SESRICIC) – سازمان کشاورزی و غذا(FAO)-سازمان بین المللی کار(ILO)-سازمان فرهنگی، علمی و آموزشی ملل متحد(UNESCO)-انجمن بین المللی آمارهای رسمی(UNIDO)-صندوق جمعیت ملل متحد(UNFPA)- کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد برای غرب آسیا(ESCWA)- انستیتو بین المللی آمار(ISI)-کمیسیون اقتصادی و اجتماعی ملل متحد برای آسیا و اقیانوسیه(ESCAP)

❖ گام سوم: استقرار پاسخ گویی در مقابل عملکرد: ابتدا نیازمند یک محیط پاسخ گویی و سپس یک چارچوب پاسخگویی است. این محیط باعث می شود که پاسخگویی به عنوان جزءِ یک پارچه از نظام سنجش عملکرد در آید و چارچوب اجرای آن را تضمین کند.

۱. پاسخگویی در پنج سطح می باشد: شخصی- فردی-گروهی – سازمانی- ذینفعان(پاسخ خواهان)

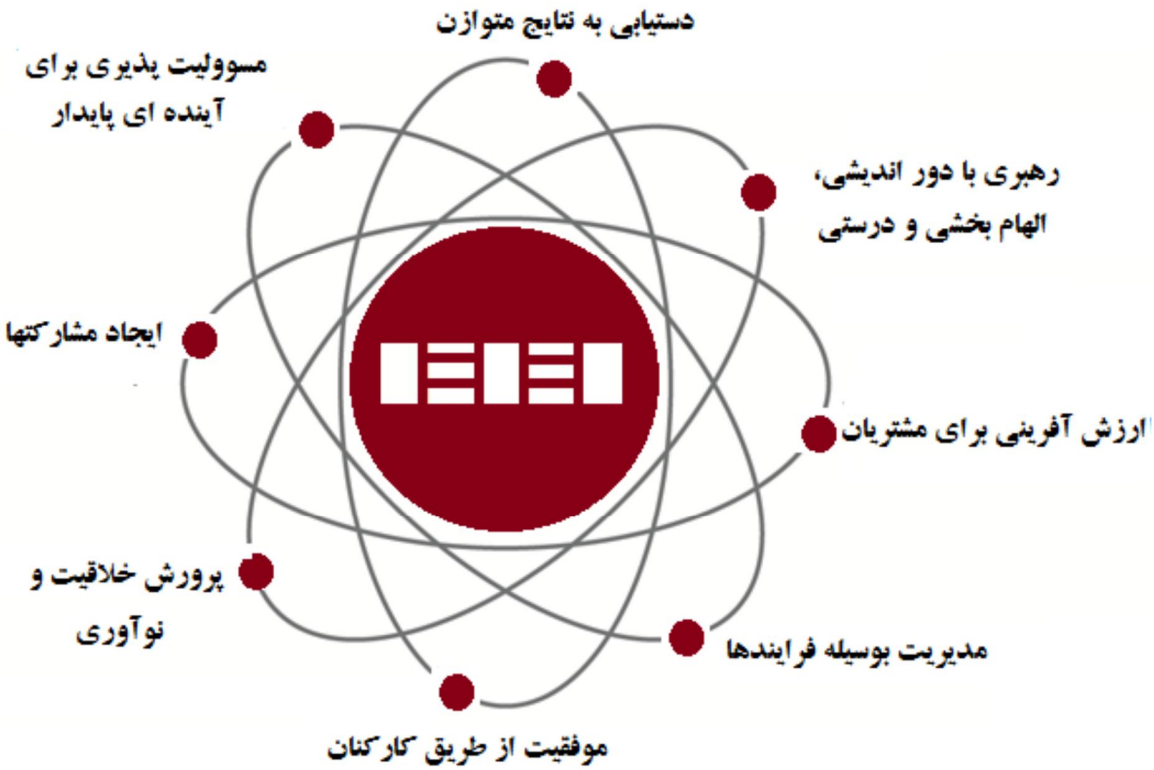


۲. رهبری سازمانی: محیط پاسخگویی از بالا به پایین شکل میگیرد، بنابراین رهبری سازمانی مهمترین جزءِ این محیط است.

- گام چهارم : استقرار نظام/فرایند جمع آوری داده های عملکرد
  1. تعیین داده های مورد نیاز
  2. کیفیت داده ها
  3. طرح جمع آوری داده ها
  4. حصول اطمینان از کیفیت داده ها
  5. روش جمع آوری داده ها
- گام پنجم: برقراری نظام/ فرایند تحلیل، بررسی و گزارش دهی داده های عملکرد
  - هدف از تحلیل و بررسی داده ها: تبدیل داده های خام به اطلاعات و دانشی که برای بهبود عملکرد اجزای سازمان قابل استفاده باشد.
  - اجزای فرایند تحلیل: مرور پرسش ها- جمع آوری و سازماندهی اطلاعات-رسیدگی به کیفیت داده ها- سازماندهی، ترکیب و بهم پیوستگی داده ها- تجزیه و تحلیل داده ها- ارایه داده ها
- گام ششم: برقراری نظام/ فرایند استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان:
  - مدیریت به طور مشخص می تواند از اطلاعات عملکرد در سه حیطه استفاده نمود:
    - بهبود عملکرد سازمان
    - ترازیابی
    - تغییر در فرایند های مدیریت از طریق مهندسی مجدد، بهبود مستمر و بهبود فرایند

فصل ششم :معرفی مدل های ارزیابی عملکرد

- **مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت(EFQM):**
- بروکسل بلژیک به منظور تعالی کسب وکار صنایع اروپایی از طریق بهبود کیفیت الگویی EFQM به عنوان فرایند پایه برای بهبود مستمر تاسیس گردید .در مدل تعالی ازیک سازمان ارایه می شود که در ایده و عمل سرآمد سازمان های دیگر است و نشان می دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری چگونه باید عمل کرد. مدل چارچوبی غیر اجباری بر پایه 9 معیار می باشد که پنج معیار توانمند ساز EFQM تعالی و چهار معیار آن نتایج می باشد معیارهای توانمند ساز آنچه را که سازمان انجام داده پوشش می دهند و معیارهای نتایج ، آنچه را که سازمان بدست می آورد را پوشش می دهند.
- مفاهیم اساسی برتری:



۱. **دستیابی به نتایج متوازن:** سازمانهای متعالی از طریق برنامه ریزی و دستیابی به مجموعه ای متوازن از نتایج که نیازهای کوتاه مدت و بلند مدت ذی نفعان را برآورده کرده و یا در موارد مرتبط فراتر می رود، ماموریت خود را محقق ساخته و به سوی چشم انداز پیش می روند.
۲. **ارزش نهادن بر مشتریان:** سازمانهای متعالی مشتریان را علت وجودی اصلی خود می دانند و تلاش می کنند تا از طریق درک و پیش بینی نیازها و انتظارات آنها برایشان نوآوری و خلق ارزش نمایند.
۳. رهبری توسط چشم انداز، الهام بخشی و اصول اخلاقی: سازمانهای متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می سازند و به عنوان الگو برای ارزشها و اخلاق سازمانی، ایفای نقش می کنند.
٤. **مدیریت برمبنای فرایندها:** سازمانهای متعالی از طریق فرایندهای ساخت یافته و همسو با استراتژی ها و با بهره گیری از تصمیم گیری مبتنی بر واقعیت مدیریت می شوند تا نتایجی متوازن وپایدار خلق کنند.
٥. **موفقیت از طریق کارکنان :** سازمانهای متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگ توانمندسازی را برای دستیابی متوازن به اهداف سازمانی و شخصی ایجاد می کنند.
٦. **پرورش خلاقیت و نوآوری :** سازمانهای متعالی از طریق نوآوری مستمر و نظام مند و با هدایت خلاقیت ذینفعان خود، ارزش و سطوح عملکردی فزاینده ای ایجاد می کنند.
۷. **ایجاد شراکت:** سازمانهای متعالی برای کسب اطمینان از موفقیت دو جانبه، با انواع شرکا روابط مبتنی بر اعتماد را جستجو، ایجاد و حفظ می کنند. این شراکتها می تواند به طور مثال با مشتریان، جامعه، تامین کنندگان کلیدی، نهادهای آموزشی و سازمانهای غیردولتی (NGO) شکل بگیرد.

۸. **مسوولیت پذیری برای آینده ای پایدار:** سازمانهای متعالی الگوی ذهنی مبتنی بر اخلاق، ارزشهای شفاف و بالاترین استانداردهای رفتار سازمانی را در درون فرهنگ خود جای داده اند که این موارد آنها را قادر می سازد تا برای پایداری اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی تلاش کنند.

❖ **چارچوب مدل:** این مدل بر اساس 9 معیار پایه گذاری شده است. پنج معیار این مدل مربوط به توانمندسازها بوده (رهبری، استراتژی، منابع انسانی، مشارکت ها و منابع، فرایندها) که بیان کننده اجزاء تشکیل دهنده یک سازمان وچگونگی تعامل آنها با هم می باشد و چهار معیار دیگر مربوط به نتایج بوده (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه ،نتایج کلیدی)که نتایج حاصل عملکرد سازمان را تشکیل داده و نتایج مطلوب حاصل از اجرای توانمند سازها را معرفی می نماید .

❖ منطق RADAR

از چهار جزء تشکیل شده است RADAR:

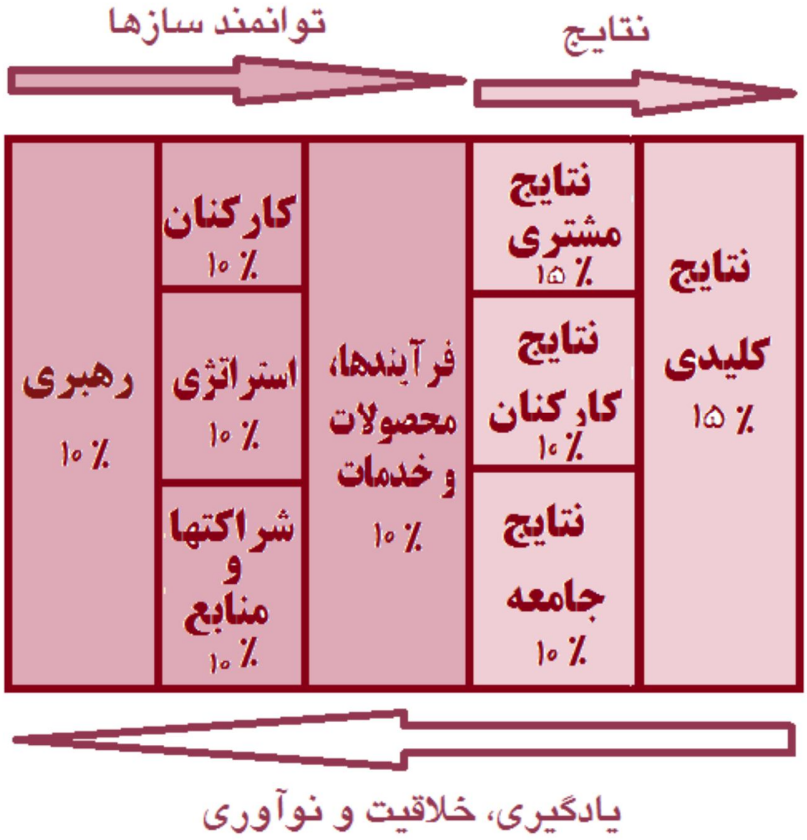
- Results(نتایج)
- Approach (رویکرد)
- Deployment(استقرار)
- Assesment & Refinement(ارزیابی و بازنگری)

این منطق بیان کننده آن است که یک سازمان باید:

- ✓ نتایجی را که به عنوان بخشی از فرایند ایجاد خط و مشی و راهبرد در نظر گرفته شده اند، تعیین نماید. این نتایج دربرگیرنده عملکرد سازمان هم از جنبه مالی و هم از جنبه عملکردی و هم چنین استنباطات ذی نفعان سازمان است.
- ✓ مجموعه ای از رویکردها را جهت تحقق نتایج مورد نظر خود در حال و آینده برنامه ریزی و ایجاد نماید.
- ✓ رویکردها را به صورت سیستمی و به منظور اطمینان از بکارگیری کامل آنها گسترش داده و مستقر نماید.
- ✓ رویکردهای ایجاد شده را براساس نتایج به دست آمده و فعالیت های یادگیری، ارزیابی و بازنگری کرده و بهبودها را هرکجا که نیاز باشد تعریف اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرا کند.

ماتریس نمره دهی RADAR

ماتریس نمره دهی رادار روشی است که برای نمره دهی در جایزه کیفیت اروپا مورد استفاده قرار می گیرد.
برای تعیین نمره یک سازمان با استفاده از ماتریس نمره دهی رادار از وزن حوزه های نه گانه براساس جدول زیر برای محاسبه نمره سازمان استفاده می شود:



- مفاهیم عناصر ویژه RADAR که باید تحقق یابند به شرح زیر است:
  - نتایج: گویای آن چیزهایی است که سازمان به آن ها دست می یابد.در یک سازمان برتر نتایج دربرگیرنده روندهای مثبت و یا عملکردهای خوب و پایدار، اهداف مطلوبی که به آن ها دست یافته یا از آن ها پیشی گرفته شده، مقایسه عملکردها با بهترین ها و نتایج ناشی از رویکرد هاست.
  - رویکرد: گویای آن چیزهایی است که سازمان برای انجام یا جهت انجام آن ها برنامه ریزی کرده است. در یک سازمان برتر، روبکرد باید منطقی، دارای تعریف جامع بوده و فرایند ایجاد، متمرکز بر نیازهای ذینفعان و یک پارچه ، یعنی پشتیبان خط و مشی و راهبرد و نیز مرتبط با سایر رویکردها در موارد مقتضی، باشد.
  - استقرار: دربرگیرنده آن چیزی است که سازمان برای استقرار رویکرد انجام می دهد. در یک سازمان برتر، رویکرد به شکل ساختار یافته در تمام نواحی مرتبط به کار گرفته می شود.
  - ارزیابی و بازنگری: دربرگیرنده چیزی است که یک سازمان برای ارزیابی و بازنگری رویکرد و استقرار آن انجام می دهد. در یک سازمان برتر رویکرد و به کارگیری آن به صورت منظم مورد اندازه گیری قرار می گیردو فعالیت های یادگیری مرتبط با آنها به طور منظم صورت می پذیرد و خروجی های هردو برای شناسایی، اولویت، طراحی و به کارگیری بهبودها مورد استفاده قرار می گیرند.

- **مدل ارزیابی متوازن**:BSC
  - نیاز مدل: سازمان های پیشرو نتایج سنجش عملکرد را برای حرکت بسوی به بهبود و پیاده ساختن موفق استراتژی در عمل به کار می برند.

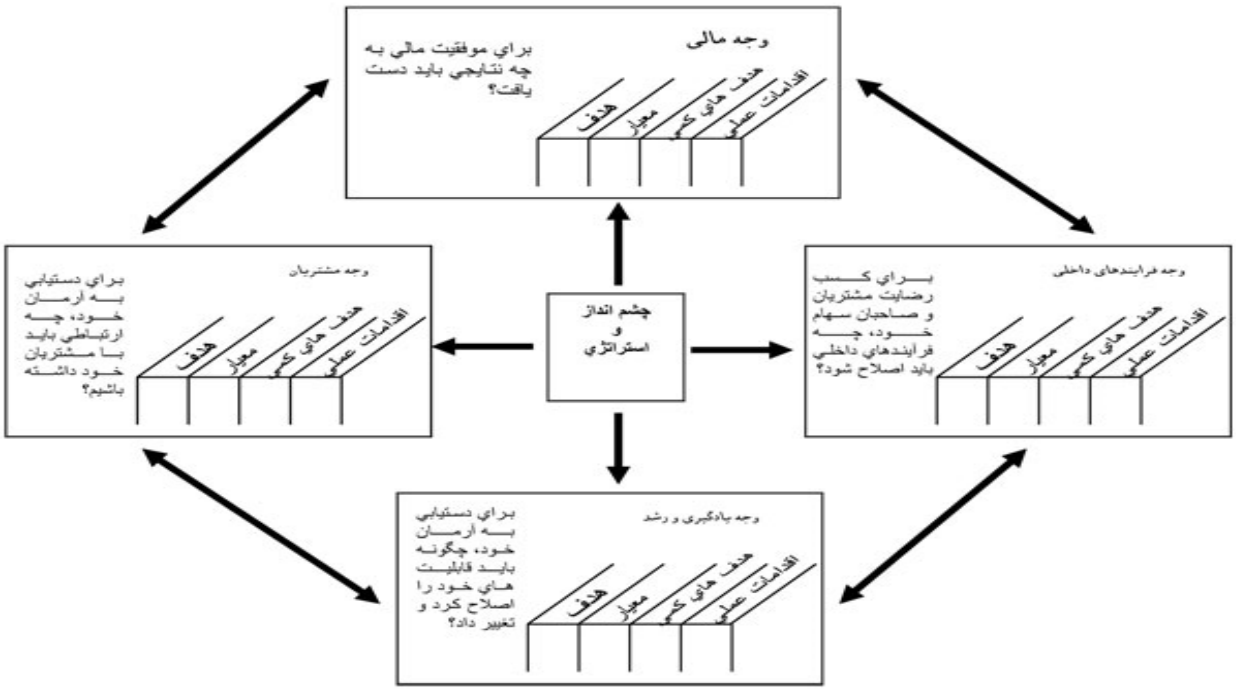
BSCبه عنوان ابزاری برای سنجش و مدیریت عملکرد معرفی می شود که می توان از آن برای شناسایی وحوزه های ضعیف و نیازمند به بهبود در یک سازمان استفاده کرد.
مدل ارزیابی متوازن یکی از معیارهای نوین سنجش عملکرد می‌باشد که عملکرد شرکت را بطور جامع و با استفاده از معیارهای مالی و غیرمالی مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

- توسعه مدل:
  - "کاپلان" و "نورتون" اندیشه ارزیابي متوازن را اولین بار سال ۱۹۹۲ ميلادي در مجله Harvard Business Review مطرح کردند. عدم کفايت معيارهاي "مالي" براي سنجش عملکرد، شرکت‌ها را بر آن داشت که ساير فعاليت‌هاي خود مانند "ارتباط با مشتري" ، "نوآوري در فرآيندها" و "آموزش کارکنان" را نيز ارزيابي نمايند و براي سنجش عملکرد آنها معيارهاي ديگري را به معيارهاي مالي بيفزايند.

چشم انداز آینده شرکت هسته اصلي فعاليت‌هاي BSC است. BSC رسالت و استراتژي را به اهداف و معيارها ترجمه مي‌کند.

- بايد بر اين نکته تاکيد نمود که BSC صرفاً در نقش يک سيستم کنترلي نيست و معيارهاي آن نيز فقط براي توصيف عملکرد گذشته به کار نمي روند، بلکه اين معيارها ابزاري براي تبيين و انتقال استراتژي سازمان خواهند بود .
- BSC تعيين مي‌کند که سازمان ها اکنون در کجاي مسير قرار دارند و چگونه مي توانند با چالش هاي آينده روبرو شوند.
- **ارزیابی متوازن ابتدا یک روش ارزیابی عملکرد بود.سپس به عنوان ابزاری جهت تحقق استراتژی مورد استفاده قرار گرفت.امروزه روش ارزيابي متوازن علاوه برموارد فوق سيستمي براي مديريت بر استراتژي و ابزاري براي برقراري ارتباط سازماني و همسوسازي شناخته مي شود.**

شکل۱: طرح شماتیک مدل BSC



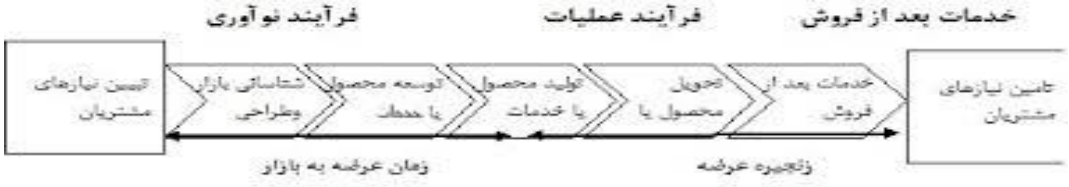
- **وجه مالي:**
  - با پيوند معيارهاي مالي تصوير مناسبي از نتايج فعاليت ها به مديران ارائه مي دهد
  - معيارهاي آن از جمله بازگشت سرمايه ، بازده سهام و درآمد عملياتي است
  - معيارهاي مالي نقش دو گانه دارنداز يكسو عملكرد مالي مورد انتظار از راهبرد را معين مي كنند و از سوي ديگر به عنوان اهداف نهايي براي اهداف و معيارهاي ساير وجوه عمل مي كنند
  - انتخاب معيار مالي مناسب به به چرخه حيات فعاليت يا محصول مربوطه و راهبردهاي برگزيده براي وجه مالي بستگي داردبراي مثال معيارهاي مالي براي شركتي كه محصولاتش در يكي از سه مرحله رشد ، تثبيت يا برداشت در چرخه حيات خود قرار مي گيرد متفاوت است.
- **وجه مشتری:**
  - **منظور از اين وجه برگزيدن بخش هايي از بازار و مشتريان براي رقابت است**
  - **معيارهاي اصلي در اينجا رضايت مشتري ، حفظ مشتري ، درخواست هاي جديد مشتري ، قابليت سود آوري مشتري و سهم بازار و سود در هر يك از واحدهاي انتخاب شده است. اين معيارها مي توانند در يك زنجيره علي قرار گيرند**
  - **مشخصه هاي ارزش ارائه شده به مشتري:**
    - **خدمت يا محصول عرضه شده**
    - **رابطه با مشتريان**

- ذهنیت ایجاد شده در مورد سازمان
- وجه فرایندهای داخلی:
  - این فرایندها دو کارکرد عمده دارند ۱- تحویل ارزش عالي به مشتري ۲- تحقق اهداف مالي
  - این وجه طبق نظر کاپلان نباید فقط فرایندهاي عملیاتي را تعریف کند بلکه باید فرایندهاي نوآورانه را نیز مدیریت کند
  - بر اساس فرایندهاي نوآورانه امکان دستیابي به اهداف بلند مدت هم فراهم مي شود

دو الگوي تعیین فرایند هاي داخلي:

الگوی اول:

- سازمان داراي سه فرایند اساسي است:
- ۱- فرایند نوآوري: در این فرایند نیازهاي پنهان یا جدید مشتریان شناسایي مي شود و محصول یا خدمتي که این نیاز را برآورده مي کند طراحي و تولید مي شود
- ۲- فرایند عملیات: در این فرایند محصولات و خدمات موجود تولید و به مشتري تحویل مي شود
- ۳- فرایند خدمات پس از فروش



شکل (۴) الگوی زنجیره ارزش سازمان[1]

الگوی دوم:

- در این الگو دو دسته فرایندهاي اصلي و پشتیباني وجوددارد

۱. فرایندهاي اصلي: لجستیك داخلي ، تولید ، لجستیك خارجي ، بازار یابي و فروش و خدمات پس از فروش

۲. فرایندهاي پشتیباني: ساختار و زیر بناهاي سازماني، مدیریت نیروي انساني،توسعه تکنولوژي و خرید

وجه یادگیري و رشد:

- فراهم آوردن زیرساخت ها و منابعي که تحقق هدف هاي سازمان در وجوه دیگر را ممکن مي کند
- سه وجه دیگر معین مي کنند که اکنون سازمان در چه وضعي است و براي موفقیت باید در چه موقعیتي قرار گیرد و این وجه روش رسیدن به آن را مهیا مي کند.
- سازمان ها باید علاوه بر تجهیزات و تحقیق و توسعه درزیرساخت هاي دیگر نظیر نیروي انساني ، نظام ها و روش ها نیز سرمایه گذاري کنند تا به هدف هاي مالي بلند مدت دست یابند.
- زمینه هاي سرمایه گذاري غیر سنتي:
  - قابلیت هاي نیروي کار
  - نظام ها
  - انگیزش ، قدرت دادن به کارکنان و هم جهتي نیروها
- نتایج شایسته سنجش:

- رضايت كاركنان
- نگهداري كاركنان
- بهره وري كاركنان

- **عوامل ایجاد کننده نتایج بیان شده:**
  - بهبود مهارت كاركنان
  - زيرساخت ها و نظام هاي اطلاعاتي
  - انگيزش اختيارات و هم جهتي

روش های انجام ارزیابی متوازن: ارزیابی متوازن در یک سازمان شامل گام های زیر ست:

- **گام اول : تعيين اندازه سازمان**
  مفيد ترين حالت وقتي است كه ارزيابي متوازن در محدوده واحد راهبردي كسب و كار انجام شود و استفاده از آن براي كل يك سازمان فاقد دقت لازم است
- **گام دوم: تجزيه و تحليل موقعيت سازمان**
  درك عميق از جايگاه سازمان در كسب و كار مربوطه، رقبا و ساير عوامل خارجي، بررسي نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهديدات، ارزيابي نيروهاي رقابت كننده مانند سازمانهاي ديگر، پتانسيل نيروهاي وارد شونده به ميدان رقابت،توان بستن قرارداد با تامين كنندگان و خريداران.
- **گام سوم: تثبيت چشم انداز**
  چشم انداز را بايد ايجاد كرد تثبيت كرد و گسترش داد، چشم انداز بايد اعتماد لازم را در مورد آنچه شدني است ايجاد كند در اين راه منابع شايستگي هاي سازمان و ساير دارايي هاي آن نيز بايد ارزيابي شود
- **گام چهارم: تعيين راهبردهاي سازمان**
  قبل از ارزيابي متوازن بايد راهبردها بر مبناي ماموريت و چشم انداز تدوين شده باشد
  اين راهبردها بايد تامين كننده منافع مشتريان و تضمين كننده منافع دراز مدت مالي باشند
- **گام پنجم: تعيين وجوه مناسب براي سازمان**
  در اين مدل چهار وجه مالي ، مشتري ، فرايندهاي داخلي و يادگيري و رشد پيشنهاد مي شود
- **گام ششم: تعيين اهداف استراتژيک براي وجوه معين شده**
  فهرستي از اهداف براي وجوه تهيه مي شود. توالي آنها مهم است ، در مدل كاپلان عملكرد مالي در قاعده است و هدف آن رضايت سهامداران است. در وجه مشتري بايد اهداف راهبردي جهت برآورده سازي نياز مشتريان در جهت دستيابي به اهداف وجه مالي تعيين شود.در فرايندهاي داخلي اهداف بايد به نحوي باشد كه اهداف مشتري و مالي را تضمين كندو در وجه رشد و يادگيري اهداف بايد در راستاي دستيابي به اهداف فرايندها ، مشتري و مالي تعيين گردند
- **گام هفتم: تعيين عوامل بحرانی موفقيت**
  اهداف مرحله قبل در اين مرحله رتبه بندي مي شوند و در هريك از وجوه پنج هدف مهم معين مي گردند اين فهرست ها زيربناي معيارهايي است كه در هر يك از وجه ها براي ارزيابي بايد به كار روند
- **گام هشتم: ايجاد مجموعه اي از معيارهاي متوازن براي دستيابي به اهداف**
  با روش هايي نظير مصاحبه ، پرسش نامه ، كارگاه طوفان ذهني و ... مي توان معيارهاي مرتبط با اهداف راهبردي را از كاركنان به دست آورد و بر سر آنها توافق حاصل كرد. معيارها بايد به دقت برگزيده شوند تا توازني ميان ارزيابي هاي كوتاه مدت و بلند مدت برقرار شود

- گام نهم: تعيين روابط علي و معلولي بين معيارها
روابط مابين معيارها مشخص مي شود تا بتوان از آن طريق در دسته بندي معيارها تعيين معيارهاي كليدي و اولويت گذاري آنها استفاده كرد
- گام دهم: هدف(حد نصاب)گذاري براي معيارها
براي تهيه گزارش هاي ادواري بايد هدف گذاري معيارها انجام شود . در شروع مراحل اجرا هدف ها از دقت برخوردار نيستند اما به تدريج دقيق مي شوند
- گام يازدهم: گردآوري و تحليل داده ها
داده هاي حاصل از سنجش جمع آوري و تحليل مي گردد براي محاسبه معيارها مي توان از روش هاي محاسباتي مختلفي مانند ايجاد روابط رياضي يا روش هاي مختلف امتياز دهي كمي و كيفي استفاده كرد
- گام دوازدهم: بازنگري معيارها
ممكن است معيارها ناكارآمد بوده و داده هاي نامربوط را جمع آوري كنند يا رفتارهايي را برانگيزند كه خلاف راهبرد سازمان باشند لذا پس از كسب داده هاي كافي براي قضاوت بايد در معيارها بازنگري صورت گيرد .
از طرفي چون نتايج ارزيابي متوازن مي تواند در تغيير راهبرد هاي سازمان موثر واقع شود معياره نيز با تغيير راهبرد بايد تغيير كنند

مدل کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد

(SCR&PI) Strategic Cost Reduction & Performance Improvement

نیاز به مدل: در فضای رقابتی امروز ، حیات اقتصادی شرکت ها در گروی بهره برداری بهینه از منابع در اختیار است. به این ترتیب که شرکتی قادر به ایجاد حاشیه سود مناسب برای خود و نیز تامین رضایتمندی برای مشتریان است که قادر به ایجاد حداکثر کارایی در هزینه ها باشد.

در هر موسسه اقتصادی اعم از تولیدی یا خدماتی ، عدم استفاده کارا از منابع منجر به بروز هزینه های اضافی برای شرکت و به تبع آن کاهش حاشیه سودیا افزایش قیمت محصول (کالا و یا خدمت) می شود. رویکرد کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد با تکیه بر اصل ارتباط میان بهبود عملکرد شرکت با کاهش هزینه ها توسعه یافته است. در این روش تمامی ابعاد یک سازمان با هدف بهینه سازی مورد مطالعه قرار می گیرد تا از طریق شناسایی حوزه های ناکارا و بهبود عملکرد ، هزینه ها کاهش یابد. کاهش استراتژیک هزینه ها و بهبود عملکرد عبارت است از جریان شناسایی حوزه های ناکارا و نیازمند بهبود در یک سازمان و سپس حذف عدم کارایی ها، حذف ضایعات و بهبود همه جانبه در عملیات و زنجیره ایجاد ارزش سازمان. کاهش استراتژیک هزینه ها رویکردی است که مدیریت موسسات را قادر می سازد تا از منابع در اختیار در جهت نیل به اهداف خود استفاده بهینه نماید. استراتژیک بودن کاهش هزینه ها نیز به مفهوم هدف دار بودن ، موثر بودن و بلند مدت بودن فعالیت های کاهش هزینه و بهبود عملکرد است.

کاهش استراتژیک هزینه‌ها چیست:

- كاهش استراتژيك هزينه‌ها و بهبود عملكرد عبارت است از جريان شناسايي حوزه‌هاي ناكارا و نيازمند بهبود در يك سازمان و سپس حذف عدم كارايي ها، حذف ضايعات و بهبود همه جانبه در عمليات و زنجيره ايجاد ارزش سازمان. كاهش استراتژيك هزينه‌ها، رويكردي است كه مديريت موسسات را قادر

مي سازد تا از منابع در اختيار در جهت نيل به اهداف خود استفاده بهينه نمايد.

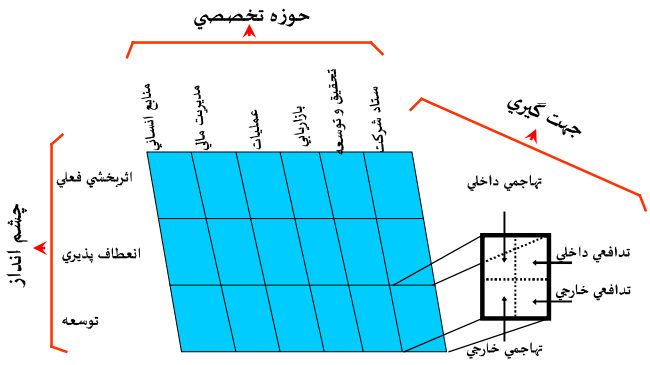
- استراتژي كاهش هزينه‌ها نيز به مفهوم هدف دار بودن، موثر بودن و بلند مدت بودن فعاليت هاي كاهش هزينه و بهبود عملكرد است.

مزايای كاهش استراتژيک هزينه ها و بهبود عملكرد:

-افزايش ميزان درآمد و كاهش در هزينه ها و به تبع آن بهبود سودآوري
- استفاده بهينه از منابع از طريق كاهش زمان گردش منابع و گردش بهتر موجودي ها
- انعطاف پذيري بيشتر در قيمت گذاري
-بهبود در خدمات قابل ارائه به مشتري و بهبود سهم بازار
-مشاركت فعال كاركنان در امر كاهش هزينه ها
-نهادينه شدن سيستم نظارت بر هزينه ها و كوشش مستمر و استراتژيك براي كاهش آن در موسسه

مدل شناخت برتری سازمانی (CED)
Corporate Excellence Diagnosis

- برتري سازماني به معناي برخورداري از قدرت رقابت، توانايي حل مشكلات عملياتي، قدرت رهبري، نوآوري و داشتن مسئوليت اجتماعي است. بطور خلاصه يك مؤسسه برتر مؤسسه‌اي سودآور است كه سودآوري آن تداوم داشته باشد.
- مدل CED در موارد زير كاربرد دارد :
  - مطالعه پويايي كسب و كار
  - افزايش آگاهي نسبت به امكانات بهبود و تمركز كوشش ها بر فرصت ها و رفع موانع سازماني.
  - كمك به مديران در وزن دهي و ارزيابي نقاط ضعف سازمان و اولويت گذاري حياتي ترين مسايل براي تقويت نقاط قوت موسسه.
  - كمك به گروه ها و تيم هاي رده بالا براي شناسايي موانع سازماني موجود در راه نيل به برتري سازماني و ايجاد تعهد نسبت به رفع آنها.
  - ايجاد مبناي بازنگري هاي سالانه موسسه.
  - پيش بيني و احتراز از مشكلات پيش روي سرمايه گذاري در كسب و كارهاي جديد.
  - تسهيل يكپارچگي بين موسسه‌ها در هنگام ادغام يا خريد مالكيت.



مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
EFQM	- جهت ايجاد يك سيستم صحت سنجي (heath check) براي فرايندهاي سازماني و تعيين نقاط قوت و ضعف مناسب است. - توانا كردن سازمان در الگو برداري از بهترين سازمان‌ها در زمينه فرآيندهاي سازماني - اصول تعريف شده اي دارد. - توجه اش مشتري‌مداري است. - معيار وزن‌دهي مناسبي دارد. - با پارادايم‌هاي جديد مديريت همخواني دارد. - نگاه جامع‌تري به ذينفعان سازمان دارد. - نگاه جامع‌تري در انتخاب معيارها و زيرمعيارها دارد. - مدلي است عيني و مبتني بر واقعيت. - از ساختار مناسبي جهت تحليل نتايج ارزيابي سازمان ارائه مي‌دهد. - امكان سنجش كمي دارد. - منطق رادار معيارها را از جنبه‌هاي مختلف مورد ارزيابي قرار مي‌دهد. - از قابليت انعطاف‌پذيري زيادي برخوردار است.	- جمع‌آوري اطلاعات، ارزيابي، امتيازدهي براي ابعاد در نظر گرفته شده دشوار است. - زمان و تمركز زيادي لازم دارد. - از غناي لازم جهت تجزيه و تحليل علت ها برخودار نيست. - زمانبر و درگيري سازمان را زياد ميكند.

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
BSC	- براي گسترش درك علت و معلولي بين معيارهاي عملكردي مديران سازمان و توانمندسازي آنها براي اخذ تصميمات استراتژيك مناسبتر است. - براي تعيين اولويت بين پروژه هاي بهبود مناسب است. ارتباط دو جانبه‌اي از استراتژي و روندهاي استراتژيك در لايه‌هاي سازماني بر قرار مي‌كند. - يك منباي تئوريك براي هر جنبه ارائه مي‌كند. - بر مبناي ايجاد توازن ميان عملكرد داخلي و خارجي معيارهاي مالي و غيرمالي و ... استوار شده است. - ابزار مناسبي جهت تعيين و انتقال استراتژي است. - بر روابط علي و معلولي بين چهار بعد مدل، تأكيد مي‌شود. - منابع اطلاعاتي فراواني اعم از كتاب، مقالات و ... در دسترس است. - ابعاد در نظر گرفته شده از جامعيت برخوردار است. - انعطاف‌پذيري خوبي دارد.	- در صورتي مي‌توان اجرا كرد كه سازمان داراي استراتژي چشم‌انداز تعريف شده‌اي باشد. - اجراي مدل دشوار است (بدليل تعريف معيارهاي متناسب با استراتژي‌هاي سازمان) - با توجه به ارتباط سلسله مراتبي بين جنبه‌هاي تعريف شده امكان بررسي حوزه‌ها بطور مستقل وجود ندارد. - سيستم امتيازدهي ندارد. - زنجيره تأمين سازمان كمتر مورد توجه است.

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
CED	براي اجزاء مختلف مدل تعريف خاص ارائه شده است. براي شناخت كل سازمان، يك يا چند حوزه قابل بكارگيري است. رويكرد مدل رويكرد شناخت وضع موجود سازمان استانداردهاي برتري سازماني است منابع و اطلاعات كاملي موجود است امكان سنجش كمي فراهم است ريشه‌يابي و يافتن روابط علت ها در مدل گنجانده شده است انعطاف‌پذيري خوبي دارد	حوزه‌هاي تخصصي تعريف شده جامع نيستند طبقه‌بندي حوزه‌هاي تخصصي با پارادايم‌هاي جديد مديريت سازگار نيست ساختار مدل پيچيده است يك مدل قديمي است اجراي مدل زمان‌بر است جمع‌آوري اطلاعات براي تصميم‌گيري در مورد امتياز راحت نيست. پيش‌فرض‌ها و اصول حاكم بر مدل تعريف نشده است.

مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
SCR&PI	مبناي روش ساختار هزينه‌هاست لذا درك ابعاد و نتايج آن ساده‌تر است بدليل رويكرد كاهش هزينه مورد توجه مديران عالي است اجرا مدل سهل‌تر است زمان اجرا كوتاه است بدليل تمركز بر هزينه‌ها درك آن بسادگي قابل فهم است در بهبود حوزه‌هايي تمركز مي‌كند كه نقش كليدي دارند	حوزه‌هاي تعريف شده جامع نيستند سيستم امتياز دهي ندارد منابع اندكي در دست است بر مبناي ساختار هزينه‌ها طراحي شده، لذا نياز به سيستم‌هاي هزينه‌يابي دقيق دارد كه اغلب شركت‌ها فاقد اينگونه سيستم‌ها هستند عمق و تفصيل بررسي كم است به مشتري‌گرايي كمتر توجه شده است بيشتر به اثر بخشي تأكيد دارد

فصل هفتم :مديران و ارزيابی عملكرد

مهارت‌های سه‌گانه مدیریت :

الف)مهارت فنی : توانایی حاصل از تجربیات، آموزش، کارآموزی در بکارگیری دانش، روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص

ب) مهارتهای انساتی مهارتهای انسانی یعنی توانایی کار کردن، درک نمودن و ایجاد انگیزش در فرد یا گروه

ج) مهارت ادراکی شامل قدرت درک پیچیدگی های تمام سازمان و درک جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است این دانش به فرد اجازه می‌دهد تا مطابق با اهداف کل سیستم عمل نماید.

هرم مدیریت ها در سازمان:
مدیریت در سازمان‌های بزرگ معمولاً از سه سطح برخوردار است

۱. مدیریت عملیاتی (سرپرست)
۲. مدیریت میانی
۳. مدیریت عالی

مدیریت عملیاتی

برنامه عملیاتی نوعی برنامهٔ تفصیلی و کوتاه مدت است که موجب مراجعه کمتر زیردستان به مدیران جهت کسب تکلیف و همچنین کم کردن مراجعهٔ مدیران به کارکنان جهت نظارت بر عملکرد آنان می باشد. مدیران رده عملیاتی بیشتر وقتشان را با زیردستان ، مقداری از آن را با همکاران و اندک زمانی را با ما فوقها یا خارج از سازمان میگذرانند.

مدیریت میانی

مدیران میانی به طور مستقیم به مدیران رده بالا گزارش می دهند.کارشان مدیریت بر سرپرستان است و نقش حلقه واسط را میان مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به عهده دارند.بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، تبدیل تصمیم های مدیریت به پروژه های معین برای سرپرستان و جهت دادن به نتایج کار مدیران عملیاتی اختصاص می یابد.

مدیریت عالی

استراتژیها و خطمشی های سازمانی توسط رییس سازمان،مدیر کل و معاونین تدوین م گردند.مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی بوده می تواند به مدیریت عالی راه یابد.بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله نظیر کار مدیران عملیاتی می باشد.

❖ توانایی های لازم برای مدیریت:

توانایی فکری- توانایی جسمی- توانایی روحی و اخلاقی- معلومات عام و کلی- معلومات خاص- تجربه و ...

❖ نقش های مدیران از دیدگاه برخی از صاحب نظران مدیریت

- هنری فایول برای مدیران پنج وظیفه مدیریتی برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهیف هماهنگی و کنترل را برشمرد.
- از دهه ۱۹۵۰ به بعد صاحب نظرانی مانند کونتز و همکارانش وظایف برنامه ریزی، سازماندهی ، کارگزینی، هدایت و. کنترل را به عنوان وظایف اصلی مدیریت نام بردند.
- در چند دهه اخیر افرادی مانند رابینز چهار اصل مدیریتی، یعنی برنامه ریزیف سازماندهی، هدایت و کنترل را به عنوان وظیفه مدیران مطرح کردند..

❖ **نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ در سه گروه به شرح زیر می باشد:**

گروه	نقش
نقش‌های روابط بین فردی	رسمی رهبری ارتباطی
نقش‌های اطلاعاتی	ناظر توزیع کننده سخنگو
نقش‌های تصمیم گیری	کارآفرینی مشکل گشا تخصیص دهنده منابع مذاکره کننده

نقش‌های روابط بین فردی

این گروه از نقش‌ها به تهیه و آماده سازی اطلاعات و ایده‌ها می‌پردازد، که شامل موارد زیر است :

1.رسمی :به عنوان یک مدیر، شما مسوولیت‌های اجتماعی، تشریفاتی و حقوقی به عهده دارید. سازمان در این نقش به شما به عنوان فردی با قدرت و سمبلیک نگاه می‌کند .

2.رهبر سازمانی :در اینجا نقش شما به عنوان رهبر یک تیم، یک واحد سازمانی یا کل سازمان مهم جلوه می‌کند و باید بتوانید از مسوولیت‌ها و عملکرد هریک از اعضا به خوبی رهبری کنید .

3.ارتباطی :مدیران باید با افراد داخلی و خارجی سازمان ارتباط برقرار کنند. شما باید قادر به ایجاد یک شبکه ارتباطی موثر به عنوان نماینده‌ای از سازمان خود باشید .

نقش‌های اطلاعاتی

نقش‌هایی که در این گروه برای یک مدیر در نظر گرفته شده است، به پردازش اطلاعات مرتبط است:

4.پایش کننده :در این نقش مدیر به طور مستمر به دنبال اطلاعات مربوط به سازمان و تغییرات محیطی است. علاوه بر این پایش عملکرد تیم کاری با هدف افزایش بهره‌وری در همین نقش قرار می‌گیرد .

5.توزیع‌کننده :نقش مدیر در اینجا، ارتباط با کارکنان و توزیع اطلاعات مناسب به همکاران و کارکنان است .

6.سخنگو :مدیر برای سازمان و کارکنان صحبت می‌کند، علاوه بر این در این نقش مسوول انتقال اطلاعات از سازمان به بیرون از سازمان است .

نقش‌های تصمیم گیری

7.کارآفرینی :به عنوان یک مدیر، نقش شما خلق و کنترل تغییر در سازمان است. به عبارتی دیگر حل مسائل سازمانی، تولید ایده‌های جدید و به کارگیری و اجرای آنها، جزئی از نقش کارآفرینی یک مدیر محسوب می‌شود .

8.مشکل گشا :هنگامی که یک سازمان با موانع یا مشکلات غیرمنتظره‌ای مواجه می‌شود، این جا است که نقش مدیر پررنگ‌تر می‌شود. ضمنا یک مدیر باید بتواند در زمان بروز اختلافات و تعارضات میانجیگری کند .

9.تخصیص دهنده منابع :مدیر سازمان باید توانایی تخصیص منابع به بهترین روش ممکن را داشته باشد .تخصیص بودجه به عنوان یکی از منابع مهم سازمان از جمله این موارد است .

10.مذاکره‌کننده :آخرین نقش برای یک مدیر ایفای نقش مذاکره کننده با اعضای تیم و واحدهای مختلف سازمان است.

نقش های مدیریتی کوئین و همکاران

الگوی کوئین و همکاران بر مبنای نقش مدیر در متعادل سازی اهداف رقیب (متضاد) بنا شده و برای هر یک از مدل های رهبری الگوی مدیریتی اثربخشی را پیشنهاد می کند.

الف- فعالیت های مربوط به بهروری

۱- نقش کارکردی: نیل به اهداف سازمانی مستلزم هدف گذاری، برنامه ریزی، تعیین وظایف، مقررات و دستورالعمل ها است .

۲- نقش مولد: در این نقش مدیر مسئولیت ایجاد انگیزه در کارکنان را در جهت اهداف سازمان بر عهده دارد.

ب- فعالیت های مربوط به روابط انسانی

۱- نقش مرشد توسعه و هدایت کارکنان ابعاد مهم ایفای نقش مرشد برای مدیران است. در ایفای این نقش مدیر با کارکنان رابطه صمیمی و حمایتی را برقرار می سازد.

۲ـ نقش تسهیل کننده در این نقش ، مدیر فرآیند گرا بوده و در جهت یکپارچه سازی توان های سازمان و ایجاد سیستم های منسجم کاری تلاش می کند .

ج – فعالیت های مربوط به سازمان دهی و ثبات سازمان

۱– نقش هماهنگ کننده ،در این نقش، مدیر ،گردش امور را نظم داده و در سطح سازمان هماهنگ می سازد. زمان بندی، برنامه ریزی و کنترل، از جمله فعالیت های مربوط به این نقش است.

۲– نقش مراقب و ناظر ،از مدیر انتظار می رود که همواره بداند در سازمان چه می گذرد.

د– فعالیت های مربوط به قابلیت انطباق سازمان

۱– نقش نوآور ،در این نقش برای حل مشکلات سازمان و تطابق آن با شرایط محیطی، ایده های تازه می آ فریند.

۲– نقش واسطه ،در این نقش مدیر به منظور کسب منافع برای سازمان اقدام می کند .

نقش های مدیران از دیدگاه آدیزس

براساس گفته ایکاک آدیزس اگر قرار بر این باشد که سازمانی به صورت موثر اداره شود باید به چهار نقش تولیدی، اجرایی، نوآوری و ادغام عمل کند. هر یک ازاین نقش های مدیریت به وضوح به یکی از چهار نظام فرعی اجتماعی سازمان مربوط می شود . نقش تولیدی بر خرده نظام "اقتصادی/فنی" تکیه دارد و نقش اجرایی بر خرده نظام اداری / ساختاری تاکید دارد . نقش ابداعی بر خرده سیستم اطلاعاتی / تصمیم گیری تکیه دارد و نقش ترکیبی بر خرده نظام "انسانی/ اجتماعی" تاکید دارد .

آدیزس معتقد است که هرگاه یکی از چهار نقش مدیریت در سازمانی اجرا نشود باید شاهد نوعی سوء مدیریت بود. عده مدیرانی که به طور کامل این چهار نقش را پر می کنند، بسیار اندک است .

بحث اینکه هر مدیری باید بتواند همه نقش ها را خود ایفا کند، درست به نظر نمی رسد. فرآیند مدیریت، برای ایفای نقش های متضاد ولی در حقیقت مکمل هم، به چندین نفر نیاز دارد و تنها نقشی که هر مدیر از آن ناگزیر است، نقش ترکیبی است اگر مدیری توان تولیدی، اجرایی یا ابداعی نداشته باشد، می توان از دیگران کمک بگیرد ولی خود باید توان ترکیبی داشته باشد تا سایر وظایف به طریق مثبتی انجام شود . اگر این بخش مردمی نقش مدیریت انجام نگیرد آنوقت سازمانده به "بحران آفرین" ، مدیر به "بروکرات" و مولد به "تک رو" مبدل می شود .

نقش های مدیریتی یوکی

نظریه گاری یوکی که بر مبنای طبقه بندی رفتارهای مدیریتی طراحی شده است، یازده نقش را برای مدیران بر می شمارد و آنها را به عنوان شاخص های اثر بخشی مدیران نیز پیشنهاد می کند .

۱- شبکه سازی: شرکت در مجامع غیر رسمی، توسعه، ارتباط با کسانی که منبع اطلاعات و پشتیبانی هستند.

۲- حمایت: نقش حمایتی و ارائه دوستی به کارکنان.

۳-تیم سازی و حل وفصل مناقشات: حل و فصل منازعات به نحو موثر.

٤-انگیزش: به کارگیری روش های تاثیر گذار بر احساسات.

۵-تشخیص و تشویق: ارائه جایزه، تشویق های شغلی، پاداش های مادی برای عملکرد موثر، موفقیت قابل توجه و دستاوردهای خاص، احترام و تشویق در مقابل موفقیت افراد.

۶- برنامه ریزی و سازمان دهی: تعیین اهداف بلند مدت و استراتژی های بلند مدت و استراتژی های متناسب با تغییرات شرایط محیطی، تعیین اقدامات لازم برای به انجام رساندن یک پروژه یا ماموریت، تخصیص منابع بر حسب اولویت ها، تعیین روش بهبود راندمان، بهره وری و هماهنگی با دیگر اجزای سازمان.

۷- حل مسائل: تشخیص مشکلات کاری، تجزیه و تحلیل آن ها به صورت سیستماتیک و مستمر برای تعیین علتها و راه حل ها و تصمیم گیری برای پیاده سازی راه حل ها و حل و فصل بحران ها.

۸- مشورت وتفویض اختیار: قبل از ایجاد تغییرات نظر کارکنان را جویا شدن، ترغیب آنان به ارئه پیشنهادات ممکن برای پیشرفت، دعوت به مشارکت در تصمیم گیری، ایجاد فرصت برای دیگران تا بر اساس نظرات خود کار کرده و مشکلات خود را حل کنند.
۹- مراقبت از عملیات و محیط: گردآوری اطلاعات در مورد پیشرفت و کیفیت انجام امور، موفقیت یا شکست پروژه ها کیفیت عملکرد افراد، تشخیص نیاز مشتریان و نظاره کردن محیط برای کشف به موقع تهدیدات و فرصت ها.

۱۰- اطلاع رسانی: نشر اطلاعات مربوط به تصمیمات، برنامه ها و یا فعالیت ها به کارکنان.
۱۱- شفاف کردن نقش ها و اهداف: تعیین وظایف، تهیه دستورالعمل ها و ایجاد یک درک صحیح از مسئولیت و اهداف کاری، مهلت ها و انتظارات عملکردی .

وظایف مدیران و ارزیابی عملکرد:

- رویکرد سیستمی:

رویکرد سیستمی بر پایه سه عامل ورودی، فرایند تبدیل و خروجی استوار است. مدیریت با این سه عامل به ویژه فرایند تبدیل سازمان سروکار دارد.
فعالیت هایی که توسط مدیران به اجرا در می آید را می توان به طور کلی در قالب ۵ وظیفه اصلی زیر طبقه بندی کرد: برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت، هماهنگی، هدایت و رهبری

❖ اصول چهاردگانه وظایف مدیریت مرتبط با عملکرد ازدیدگاه فایول

۱. تقسیم کار : کاهش تعداد کارهایی که هر فرد در محدوده زمانی مشخص انجام میدهد و موجب افزایش کارایی و بهبود عملکرد میگردد.

۲. اختیار : حق صدور دستور و به اجرا در آوردن آن به کمک قدرت قانونی پاداش یا تنبیه را اختیار میگویند. اختیار و مسئولیت باید باهم متناسب باشند.

۳. انظباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با پرسنل و کارمندان را انظباط مینامند.خواه به صورت مکتوب باشد یا بر اساس عرف سازمان ناگفته نماند انظباط بیشتر حاصل توان رهبری مدیران است.

٤. وحدت فرماندهی : اختیار دستور دادن به پرسنل و کارمندان بایستی مختص به یک مدیر باشد و پرسنل و کارمندان نیز لازم است بدانند از چه کسی دستور میگیرند و در مقابل چه کسی مسئول هستند.

۵. وحدت مدیریت : برای اجرای برنامه های استاتژیک و دراز مدت سازمان به وحدت مدیریت نیاز است چنین مدیریتی بایستی تمام فعالیتهایی را که دارای هدف یگانه است با هم هماهنگ و رهبری نمایند.

۶. وابستگی منافع فردی به هدف کل: منافع جمع در اولویت اول قرار دارد.

۷. جبران خدمات کارکنان : پرداخت حقوق یا مزایای عادلانه و منصفانه به کارکنان و چگونگی احساس رضایت توسط کارکنان

۸. تمرکز : از دیدگاه فایول یعنی کم کردن نقش کارکنان و پرسنل در فرایند تصمیم گیری معمولاً درجه ای از تمرکز مطلوب است که لطمه ای به استعدادها و توانایی های کارکنان وارد نسازد.

۹. سلسله مراتب: مسیر مسئولیت و اختیارات در سازمان را مشخص میکند و بر حسب اهمیت و مقامات بالای سازمان شروع و به کارکنان جزء ختم میگردد.

۱۰. نظم : برای گردش خوب کارها در سازمان

۱۱. عدالت: چنانچه با کارکنان به انصاف و عدالت رفتار گردد آنان نیز با جدیت در جهت کسب اهداف سازمان تلاش نموده و نسبت به سازمان وفادار میمانند.

۱۲. ثبات : کارکنان برای تطبیق خود با محیط و سازمان به زمان نیازدارند و پس از صرف هزینه های آموزش و تسلط به کار به بهره مندی میرسند اگر قبل از بهره مندی کامل جابجا شوند از یک طرف هزینه هایی که سازمان برای تخصص و آموزش وی پرداخت نموده به حدر میرود و از طرف دیگر در رحیه آن فرد اثر میگذارد .

۱۳. ابتکار عمل: ایجاد فرصت کافی از طرف مدیریت به کارکنان برای بروز قدرت ابتکار و توانایی هایی نهفته در وجود کارکنان.

۱٤. احساس یگانگی : از دیدگاه فایول وحدت کارکنان موجب قدرت واستحکام سازمان میشوند مدیران بایستی بکوشند تا کارکنان آنها به طور دسته جمعی اهداف سازمان را تحقق بخشیده و در راستای افزایش روحیه گروهی حرکت نمایند.

❖ **مهمترین عوامل داخلی موثر بر اجرای استراتژی شامل موارد زیر است:**

- **انعطاف پذیری**
- **منسوخ شدن دانش مدیران با توجخ به پیشرفت های علمی**

- **نزدیک بینی استراتژیک**
- **ارزش، سبک یا شیوه مدیریت**
- **قدرت**

❖ **مهمترین عوامل خارجی موثر بر اجرای استراتژی شامل موارد زیر است:**

- **کمیابی منافع**
- **سیاست گذاری**
- **نگرش**
- **تغییر قدرت**
- **تکنولوژی**

❖ رابطه فعالیت ها و نتایج و ارزیابی عملکرد:

اندازه فعالیت ها و اندازه های نتایج، هرکدام به عنوان اثر بخشی عملکرد، مزایا و معایبی دارند.

❖ ماهیت ارزیابی عملکرد مدیران:

بحث مدیریت عملکرد از ابتدای دیدگاه کلاسیک در رابطه با موضوع ارزیابی مطرح بوده و امروزه به عنوان یک پدیده نوین در سه بعد فرد، واحد و سازمان ارایه شده است.یعنی ارزیابی در سازمان ها در سطح فردی(ارزیابی عملکرد، خصوصیات و فرایند کاری فرد) و درسطح سازمان(ارزیابی عملکرد سازمان) مورد توجه قرار گرفته است.

حفظ وضع موجود و بهبود مستمر، از مهمترین وظایف مدیران در سازمان ها است.

ارزیابی عملکرد به صورت کلی و مبنایی در طول مدت مدیریت در دستور کار تمامی مدیران قرار داشته است اما به صورت رسمی و تکنیک تعریف شده و مشخص از ژاپن آغاز شدو با محوریت اصول چهارده گانه دمینگ شکل گرفت.

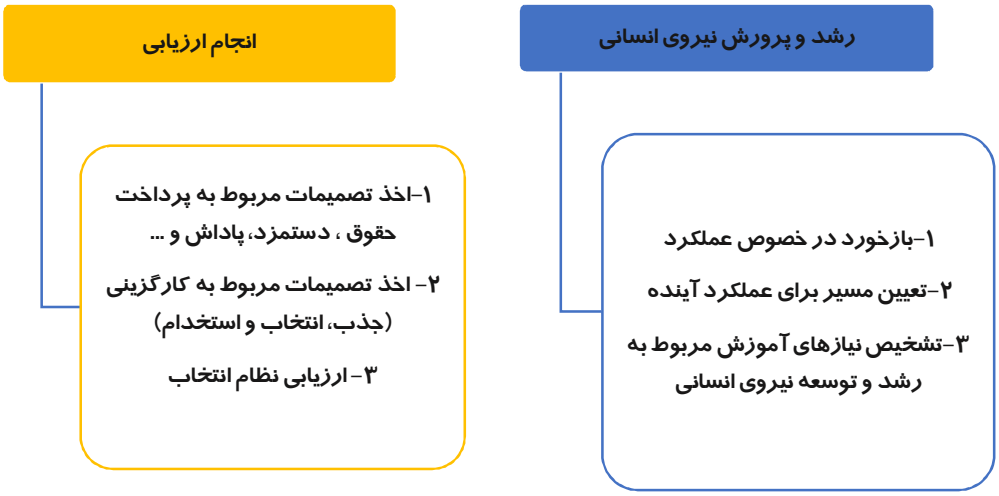
ارزیابی مدیریت گاهی به نام (پاشنه آشیل) یعنی آسیب پذیرترین بخش تامین نیروی مدیریت نامیده شده است.

ارزیابی، کلید رمز کامیابی مدیریت و شالوده ای برای شایستگان ارتقا به شغل بالاتر به شمار می آید.

❖ اهداف ارزیابی عملکرد مدیران

کارل در تقسیم بندی خود اهداف ارزیابی عملکرد را به دو دسته تقسیم می نماید:

هدف اول مربوط به رشد و پرورش نیروی انسانی و هدف دیگر انجام ارزیابی می باشد.



❖ عوامل موثر در ارزیابی عملکرد مدیریت :

یک سیستم ارزیابی عملکرد مدیریت از عوامل و عناصر زیر تشکیل شده است:

ضوابط ارزیابی- اطلاعات

❖ قلمرو اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان

از جمله مهمترین معیارها در ارزیابی عملکرد مدیران و وظایف اصلی به مدیریت به شرح زیر است:

۱. برنامه ریزی و تصمیم گیری
۲. سازماندهی و ارتباطات
۳. رهبری و انگیزش
٤. نظارت و کنترل

اصول حاکم بر ارزیابی عملکرد:

- کارایی ارتباط میان داده ها و ستاده ها از طریق مقایسه و نسبت است. هرقدر ستاده بیشتری از داده ای معین حاصل شود و یا برای ستاده ای معین از داده های کمتری بتوان بهره گرفت، کارایی بالا و مساعده بوده و در غیر این صورت پایین و نامساعد خواهد بود.
- یافتن ضابطه و معیار مشترکی که ضمن برخورداری از قابلیت استفاده در انبوه خدمات ارائه شده، از خاصیت کمی ساختن خدمت نیز بهره مند باشد، و اصلی ترین کارها بشمار می آید. بودجه یکی از این معیارهاست.
- اقتصادی بودن عملیات، یعنی صرفه جویی اقتصادی و استفاده بهینه از منابع و امکانات جهت تولید یا ارایه خدمات.
- اثر بخشی به مفهوم تامین و دست یابی به اهداف عملیاتی و برآوردن خواسته ها و نیازهای مطرح شده در ابتدای طرح ریزی عملیاتی است.

ارزیابی عملکرد مدیران از دیدگاه مدیریت مبتنی بر هدف :

- در سیستم مدیریت مبتنی بر هدف، متناسب با هدف مورد نظر، مراحل انجام فعالیت ها، زمان انجام هرنوع فعالیت و مقام مسئول نظارت، نحوه و شرح وظایف افراد به دقت معین گردیده و در صورت

بروز اشکال یا ایجاد تغییر در هدف و برنامه تغییراتی در آن حاصل می گردد و به همین دلیل به این مرحله ، اصلاح و توسعه اطلاق می گردد.

ارزیابی عملکرد از دیدگاه پیتر دراکر:

عوامل سنتی تولید یعنی کار، زمین و حتی سرمایه دیگر برای هیچ کشوری امتیاز رقابتی ویژه ای به حساب نمی آید، در مقابل مدیریت به عنوان عمامل انکار ناپذیر موفقیت در تولید در آمده است.

ارزیابی عملکرد مدیران ، کارایی و موفقیت سازمان ها را به دنبال خواهد داشتو نیز به رشد و تکامل و پیشرفت کارکنان سازمان کمک خواهد کرد.

فرایند ارزیابی عملکرد مدیران

۱. تدوین و تنظیم شاخص ها
۲. تدوین و برقراری معیار(استاندارد) عملکرد برای شاخص های تعیین شده
۳. ابلاغ و اعلام انتظارات و شاخص ها به ارزیابی شونده
٤. سنجش (اندازه گیری) عملکرد واقعی
۵. مقایسه عملکرد با استانداردها و شاخص
۶. اعلام نتایج به ارزیابی شونده

عوامل ارزیابی عملکرد مدیران

فرهنگ- تکنولوژی-عوامل اقتصادی-مولفه های سیاسی/قانونی و ...

شایسته سالاری درمدیریت

مدیران افرادی هستند که رویداد آفرینند، با فشار کاری روبرو هستند، استفاده از وسایل شفاهی ارتباطی را ترجیح می دهند به نحوی که بر اساس بررسی صاحبنظران مشخص شده است که 78درصد وقت مدیران عالی به تعامل گفتاری اختصاص دارد، و نهایتاً اینکه اکثر مدیران در تصمیم گیر ی تمایل به استفاده از قضاوت های شخصی و ذهنی دارند.

هر سازمانی، در سه سطح مجزا ولی متداخل عمل می کند،که هرکدام از این سطوح نیازمند ترکیب مهارت ه ای مدیریتی متفاوتی هستند .این سطوح مدیریت شامل سطح عملیاتی، سطح مدیریتی و سطح استراتژیک می باشند . فهم سطوح سه گانه مدیریت می تواند به تشخیص تمرکز فعالیت ها در سطوح مختلف در یک سازمان کمک نماید .گاهی به جای سه اصطلاح فوق از سه مفهوم مدیران عالی، مدیران میانی و عملیاتی نیز استفاده

می گردد .سطح مدیریت عملیاتی مسئولیت فعالیت عملیات در سازمان ها را به عهده دارد .به موازات افزایش حجم فعالیت ها و اندازه سازمان، نیاز به هماهنگی بین فعالیت های مدیران عملیاتی و همچنین تصمیم گیری در این مورد که چه کالا و خدماتی باید تولید شود، افزایش یافته و ضرورت سطح دوم یعنی سطح مدیریت میانی را به وجود می آورد . در این سطح، وظیفه مدیریت عبارت است از مدیریت وظایف عملیاتی و ایفای نقش رابط یا کاتالیزور بین بخش تولید و مصرف .به عبارتی دیگر، برای آنکه سطح عملیاتی بتواند خوب عمل کند، مدیران بایستی مطمئن شوند که واحدهای

عملیاتی، مواد اولیه خود را به موقع و مناسب تحویل می گیرند و کالا و خدمات تولید شده به خوبی فروش رفته و مصرف می گردند.

فصل هشتم : ارزیابی عملکرد کارکنان

تعاریف ارزیابی:

- **سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخصهای کمی و کیفی به‌طور دقیق است.**
- **ارزیابی از کار کارکنان در مورد نتیجه کار و فعالیت های انجام شده آنان توسط مقامات بالاتر.**
- **سنجش و قضاوت در رفتارها، شایستگی و لیاقت فردی در انتصابات شغلی**
- **فراگرد ارزیابی عبارتست از مجموعه‌ای از اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمان معینی شامل تمامی رفتارهای فردی در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می شود.**
- **یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوهٔ انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین درمقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها.**
- **سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله وتعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.**

مبنای اجرای ارزیابی کارکنان

اجرای برنامه ریزی کارکنان دارای مبنای ارزشی، قانونی و علمی خاص خود است که هریک به نوعی بر ضرورت ارزیابی تاکید می نمایند:

۱. مبنای ارزشی: در اسلام ارزیابی به عنوان یک اصل مورد توجه قرار گرفته است.اعتقاد به معاد یعنی اعتقاد به وجود حساب و کتاب در نظام خلقت، البته آیات و احادیث بسیاری در خصوص وجود نظام محاسبه و ارزیابی در خلقت و نیز لزوم ارزیابی در حکومت اسلامی وجود دارد.
۲. مبانی علمی: اکثر سازمان ها طرح هایی را برای ارزیابی کارکنان خود تهیه و تدوین نموده اند به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده و نیز پیشرفت در کار خویش نیاز به آگاهی از موقعیت و چگونگی عملکرد خود دارند.
۳. مبانی قانونی: از آنجا که ارزیابی کارکنان در کلیه سازمان ها نیازمند مبانی حقوقی و قانونی است لذا در هر دو بخش دولتی و خصوصی ضوابطی در این زمینه تصویب و ابلاغ گردیده است.

جایگاه ارزیابی عملکرد کارکنان

چنانچه یکی از مهمترین وظایف مدیریت را کنترل کمیت در کیفیت بدانیم، این وظیفه در مدیریت منابع انسانی می تواند به صورت ارزیابی عملکرد پدیدار گردد . فرایند ارزیابی عملکرد در واقع نوعی بازخورد است که میزان اثر بخشی مدیریت پرسنلی یک سازمان را نشان می دهد.

ارزیابی عملکرد به عنوان ابزاری جهت میزان کنترل کیفیت اقدامات مدیریت منابع انسانی به کار می رود.

اهداف کلان ارزیابی عملکرد

اگرچه بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار کارکنان، در گرو وجود روش صحیح ارزیابی نیروی انسانی است ولی به طور کلی می توان مهمترین اهداف و فواید آن را به شرح زیر بیان نمود:

تعیین بازدهی کار یا بهره وری – تعیین کارایی – تعیین کارآمدی

اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان در حوطه منابع انسانی:

هدف اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان آگاهی از استعداد و توان نیروی انسانی موجود و سوق دادن استعداد های نهفته به سمت اهداف مطلوب سازمان و نیز بکارگیری این اطلاعات در انتصابات و ترفیعات آتی و برآورد نیازهای آموزشی کارکنان و بلاخره تعیین طبقه بندی صحیح و منطقی کارکنان در گروه های مختلف شغلی است . البته بعید است که نظام ارزیابی به طور موثر به تمام اهداف مطلوب برسد ولی در قالب اهداف مدیریت منابع انسانی ، می توان به اهداف زیر دست یافت:

۱. برنامه ریزی منابع انسانی
۲. کارمند یابی و انتخاب
۳. آموزش و بهسازی
٤. تشویق و تنبیه
۵. شناسایی استعداد های افراد

مشخصات یک روش ارزیابی موثر

۱. معیار مربوط به شغل
۲. معیار عینی و قابل اندازه گیری
۳. تعیین دقیق انتظارات عملکرد
٤. به کارگیری کاربرد معیارهای مشابه و یکسان در نظام ارزیابی
۵. استفاده از ارزیابی کنندگان با کفایتارتباطات نزدیک یا بازخورد اطلاعات عملکرد
۶. دسترسی کارکنان به نتایج

روش های تعیین فعالیت های قابل ارزیابی

سه روش مورد استفاده به شرح زیر است که اعتبار آنها برابر است:

۱. روش اول و متداولترین راه؛ تهیه سیاهه ای از هرچیز ، روش توفان مغزی است که بارها آزمایش و اثبات شده است. به عده ای از افراد سوال یا مسئله ای داده می شود تا پاسخ یا راه حل آن را پیدا کنند .

به افراد فرصت تعمق داده می شود و آنها درپایان این فرصت به سوال پاسخ می دهند. همه پیشنهادات اخذ و ثبت می شود و تا پایان اظهار نظرها در مورد آن قضاوت نمی شود .

پس از نگارش تمامی اندیشه ها، اعضای گروه در آن بازنگری کرده و آنچه را مورد توافق همگان است انتخاب می کنند، این روش زودتر به نتیجه می رسدو به همه ی اعضا امکان شرکت می دهد.

۲. روش دوم که رواج کمتری دارد و در عین حال محکمتر است. فن هرکس یا نکته است که از جهاتی به توفان مغزی شباهت دارد. همان سوال یا مسئله مطرح می شود، اعضای گروه به اندیشه دعوت می شوند ولی آرای خودشان را می نویسند، سپس از اعضا راه حل ها را به ترتیب اولویت به صورت نزولی با عدد مشخص می کنند.
این روش پیچیده تر از توفان مغزی بوده و اندیشه ای بهتر و بیشتر از توفان مغزی است.

۳. روش سوم روش ماتریسی است. تمامی اطلاعات را روی شبکه ماتریسی ثبت و متغیرها را یک به یک مقایسه می کنند و فعالیت های قابل ارزیابی بدست می آید.

در هر سه مورد فوق هدف مشخص کردن متغیرهای وابسته است.
متغیر وابسته عبارت است از فعالیتی است که می توان آن ها را به صورت کمی ارزیابی کرد و ارزش یا هزینه آن را با دستکاری در عوامل مرسوم به متغیر های مستقل افزایش یا کاهش داد.

نظریه های ارزیابی

نظریه های موجود در ارزیابی را می توان در قالب سه نظریه کلی زیر دسته بندی کرد :

نظریه اول

طبق این نظریه بهترین روش ارزیابی عملکرد، اندازه گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه لنجام می گیرد. (ارزیابی مستقیم عملکرد) چنین ارزیابی هایی منجر به تشخیص شایستگی گردیده و معیار کاملاً عینی جهت جبران تلاش و خدمت بوجود می آورد. یعنی سنجش دقیق و عینی عملکرد

نظریه دوم

طرفداران این نظریه معتقدند به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزیابی انفرادی کارکنان بسیار دشوار و در بعضی موارد غیرممکن است از طرف دیگر نتیجه خیلی از کارها آنچنان غیرملموس است که نمی توان آن را اندازه گیری کرد .

بنابراین ارزیابی مشخصات کارکنان را به اندازه گیری محصول آنها ترجیح می دهند. آنها ادعا می کنند اشخاص با صفات پسندیده ای چون تقوا/ وظیفه شناسی/ دانش /مهارت و کاردانی مسلماً در حد توان خود در انجام وظایف کوشا خواهند بود .بنابراین باید صفات و ویژگیهای اشخاص را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آنها را مشخص کرد.

نظریه سوم

در این نظریه ارزیابی فرایند یا نحوه انجام وظیفه افراد است. زیرا همانگونه که در فلسفه TQM مطرح گردیده نظم و ثبات رویه در فرایند کار منجر به دستیابی نتایج یکسان می گردد که خود یک نوع تعریف از کیفیت است.

معیارهای ارزیابی عملکرد:

۱) معیارهای کاری
۲) معیارهای اخلاقی
۳) معیارهای ارزشی

مقیاس های ارزیابی عملکرد:

۱- مقیاس های عینی : آن دسته از شاخص های عملکرد شغلی هستند که به وسیله دیگران قابل مشاهده و بررسی بوده و معمولا کمی هستند، این نوع ارزیابی توسط دیگران هم قابل تصدیق و تایید است.

۲- مقیاس های ذهنی: مقیاس هایی که به وسیله دیگران قابل مشاهده و بررسی نبوده و حاوی نظرات شخصی ارزیابی کنندگان هستند، این نوع ارزیابی توسط دیگران قابل تصدیق و تایید نیست.

منابع ارزیابی عملکرد:

سرپرستان- ارزیابی توسط همکاران- خود ارزیابی – ارزیابی توسط ارباب رجوع

فرایند اجرایی ارزیابی عملکرد:

۱- عوامل محیطی و خارجی

۲- شناسایی اهداف ویژه ارزیابی

۳- تعیین استانداردهای شغلی

٤- بازرسی انجام شده

۵- ارزیابی عملکرد

۶- بحث و تبادل نظر با فرد در مورد کار ارزیابی شده

ارکان ارزیابی عملکرد:

عملکرد کارمند- ارزیابی عملکرد- بازخورد کارمند- سوابق کارمند- تصمیمات پرسنل- معیارهای عملکرد- مقیاس های عملکرد

موانع ارزیابی :

فقدان استاندارد- فقدان استاندارد های شغلی-نداشتن معیارهای سنجش واقعی ف قابل کنترل و قابل مقایسه در روش ارزیابی- نداشتن فرم ها و رویه هیا استاندارد شده برای انجام عملیاتف پیاده سازی و ارزیابی- عدم ارایه اطلاعات درخور انتظار از طرف فرد ارزیابی شونده و ....

مشکلات ارزیابی کارکنان:

عوامل فرهنگی- عوامل اقتصادی- عوامل اجتماعی- عوامل درون سازمانی(نظام استخدام- نظام آموزش- نظام انتصابات- نظام پرداخت)

خطاهای ارزیابی:

نرمش و ارفاق- سخت گیری- گزارش به حد وسط- خطاهای هاله ای- تعصبات فرهنگی- پیش داوری های شخصی- خطای ناشی از تاخر و تازگی- خطای ناشی از مقایسه شخص با شخص- اثر تباین

شرایط اجرای طرح ارزیابی کارکنان:

تهیه واجرای طرح ارزیابی شایستگی ومدیریت عملکرد کارکنان با ید با همکاری مشترک مدیران وواحدهای اجرائی انجام شود.البته وظیفه اصلی ستادی آن با مدیر منابع انسانی است ولی در اجرای آن واحدهای عملیاتی باید دخالت مستقیم داشته باشند.برای حصول نتیجه مطلوب در ارزیابی لازم است نکات زیر رعایت شود.

۱ .طرح مورد حمایت جدی مدیران ومجریان باشد ۲.هدفهای طرح برای همه روشن باشد .3نحوه اجرای طرح مشخص باشد ٤.تصمیمات نهایی با نظر مشورتی مدیران گرفته شود ۵ کلیه اطلاعات درباره ی سوابق کار جمع آوری شود ۶.طرح به طور سیستماتیک ودر فواصل معین از زمان اجرا گردد.۷.طرح مورد قبول کارکنان باشد ۸- طرح قابل اجرا و پیاده شدن باشد- ۹-طرح ساده و به دور از پیچیدگی باشد. ۱۰- طرح بطور واقعی شایستگی افراد را مورد ارزیابی قرار دهد.

محاسن و مزایای ارزیابی کارکنان:

- تشخیص کمبودها و برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی کارکنان
- ایجاد یک نظام منطقی و عادلانه برای تشخیص شایستگی کارکنان
- ایجاد یک نظام ارتقاءِ و ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی
- کاهش نارضایتی و شکایت کارکنان ناشی از تبیعض ها
- برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات
- و .....

روش ها و فرم های ارزیابی

نمره گذاری یا حروفی – گزارش کتبی- گزارش کتبی قابل کنترل- رتبه بندی خصوصیات شخصیتی- انتخاب اجباری-توزیع اجباری- جدول رتبه بندی نموداری- درجه بندی یا رتبه بندی- مقایسه دونفر- ذکر شواهد عینی از موقعیت های بحرانی- ارزیابی مبتنی بر نتیجه- خود ارزیابی

انواع روش های ارزیابی کارکنان

- روش رتبه بندی ترتیبی:

این روش از قدیمی ترین و ساده ترین روش های ارزیابی شاغلین یک سازمان است. براساس این روش یک شاغل با تمام افراد دیگر مورد ارزیابی و مقایسه قرار می گیرد.

برای این که این روش به خوبی انجام گیرد و تعادل فعالیت در امتیازات فردی و شغلی ایجاد گردد، نکات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

۱) در موقع ارزیابی فرد مختصات فردی و کاری وی در کنار هم مورد توجه قرار گیرد.

۲) این کار توسط افرادی انجام شود که شناخت کاملی از سازمان داشته باشند.

با توجه به برخی ویژگی ها کارکنان را از بهترین تا بدترین طبقه بندی می کنند از آنجا که تمییز دادن بهترین کارگر یا کارمند از بدترین آنها کار نسبتا ساده ای است بنابراین از روش رتبه بندی ترتیبی استفاده می نمایند. در اجرای این روش ابتدا فردی که بهترین رتبه را دارد بالاترین و فردی که در همان زمینه ضعیف ترین لست در آخرین ردیف قرار می دهند و سپس افراد با درجه های متفاوت بین این دو نفر قرار می گیرند.

- مقیاس های رتبه بندی ترسیمی:

در این روش تعدادی از ویژگی های مربوط به افراد و عملکردهای مربوط به ویژگی های مزبور را فهرست وار می نویسند .ویژگی ها مانند کیفیت کار و قابل اعتماد بودن آن و ارزش عملکرد ها را از نارضایت بخش تا عالی برای هر یک از ویژگی ها می نویسند.سرپرست از طریق کشیدن دایره یا زدن علامت جلوی هرکدام به وی نمره می دهد سپس همه نمره ها جمع می شود.

- مقیاس های رتبه ای رفتاری:

در اجرای روش رتبه بندی رفتاری مجموعه مزایای یک نوع رفتار را بصورت تشریحی و کیفی رتبه بندی می کنند. در اجرای این روش ، مقیاسی از رفتار کیفی و نمونه هایی از عملکرد های خوب و بد را بیان می نمایند.

- روش مقیاس مشاهده رفتار:

این روش تعداد رفتار موردنظر مشاهده شده را اندازه‌گیری می‌کند و شبیه روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری است. بطوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

- روش درجه بندی:

عبارتست از ارزیابی و داوری هایی که درباره ویژگی ها یاکیفیت های مشاهده شده تا نشان داده شود هر ویژگی یا کیفیت کار تا چه حد در فرد مورد نظر وجود دارد.

مقیاس های درجه بندی بر واقعه نگاری، توصیف و توصیه ها برتری دارد .

یکی از ارزش های اصلی مقیاس های درجه بندی آن است که می توانند مقایسه بین داوری های افراد مختلف را در باره یک فرد و یا یک خصیصه ممکن سازد.

انواع درجه بندی: مقیاس درصدی-مقیاس درجه بندی نموداری

- روش رتبه ای یا مرتبه ای یا گروهی

کلیه افراد یک گروه برحسب رتبه از بالاترین تا پایین ترین درجه با توجه به برخی صفات یا خصوصیات کلی نظیر درجه اعتماد، وقت شناسی، نوآوری ، قوانین مختلف و ... یا از نظر ارزش و اعتباری که برای سازمان یا موسسه دارند ارزیابی نمود.

- روش مقایسه فرد به فرد

اگر تعداد کارکنان زیاد نباشد امکان ارزیابی از روش درجه بندی ترتیبی یا رتبه بندی رفتاری میسر نمی شود. می توان از روش مقایسه فرد به فرد استفاده نمود که با استفاده از امتیازات شکل می گیرد. در این مقایسه عواملی چون خصوصیات جسمی، هوش، رهبری، خلاقیت، ابتکار و خصوصیات فردی مبنای تشخیص شایستگی قرار می گیرند. در اینجا، عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک تک سایر افراد مقایسه می گردد. برای مثال اگر در واحدی از سازمان پنج نفر ارزیابی شوند، عملکرد هر یک از اعضاءِ با عملکرد هر یک از چهار نفر دیگر مقایسه، و نتیجه اعلام می‌گردد

- روش مقیاس های خطی

در این روش ابتدا تعدادی عوامل مانند ابتکار، درجه همکاری، قدرت مدیریت یا رهبری، قابلیت اعتماد، طرز رفتار و غیره بنا بر مقتضیات سازمان بین ۹ تا ۱۲ عامل انتخاب و در جدولی که شکل و مقیاس آن در سازمان ها متفاوت است درج می کنند. آنگاه کارکنان را بر حسب هریک از عوامل به صورت درجاتی از قبیل استثنایی، عالی، خوب، متوسط، ضعیف، بد در ستون های مربوط مشخص می نمایند.

- سیستم توزیع اجباری:

در توزیع اجباری که مانند روش درجه‌بندی، نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است، ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید. گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید، در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرد

- روش انتخاب تشریحی اجباری:

در این روش، ارزیاب باید از میان چند جملهٔ توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد، انتخاب کند .

رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که نیازمند اینست که ارزیابی کننده از بین عبارات طراحی شده به منظور تشخیص بین عملکرد موفق و ناموفق انتخاب کند. به عبارات دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می‌دهند. طبقات بطور مثال می‌تواند شامل: ۱- سخت کار می‌کند ۲- دقیق کار می‌کند ۳- ابتکار نشان می‌دهد ٤- به مشتریان پاسخگو است ٥- با کیفیت ضعیف تولید می‌کند ۶- فاقد عادات کاری خوب است ، باشد.

- روش چک لیست

در این روش، برای کاهش بار مسئولیت مدیران و سرپرستان استفاده می‌شود که در آن در واقع ارزشیابی کنندگان، افراد موردنظر را ارزشیابی نمی‌کنند، بلکه تقریباً گزارش را در مورد آنان تکمیل می‌کنند و آنگاه ارزشیابی واقعی کارکنان را کارشناسان مربوط در ادارهٔ پرسنلی انجام می‌دهند.

یکی از قدیمی‌ترین روشهای ارزیابی روش چک لیست است. در این روش یک سلسله سئوالات یا جملاتی مطرح می‌شود و ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهارنظرخود مطلع باشد باید در مقابل سئوال یا عبارت یا جمله‌ای که بیش از همه مبین خصوصیات یا صفات موردنظر کارمند است، علامت بگذارد. تعبیر و تفسیر عبارات و جملات چک شده بر عهده متخصصات امور پرسنلی می‌باشد.

- روش وقایع حساس

عبارت است از ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب و بد حین انجام وظایف است که اگر عمل بخصوصی نقش به سزای در کارآمدی فرد داشته باشد این عمل یک واقعه حساس به شمار می‌آید. با ثبت این وقایع ارزیاب اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد در اختیار خواهد داشت. برای اینکار باید ارزیاب کل عملکرد فرد را طی یک دوره کامل ارزیابی نماید مثلاً یک سال که در صورتی که برای افراد زیادی انجام گیرد مشخصا دقت لازم را ندارد.

- بازخورد ۳۶۰ درجه:

این روش نوعی ارزشیابی گروهی است. در این روش فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران [و خود فرد] خواسته می‌شود تا پرسشنامه‌های مربوطه در مورد کارمندی که در خصوص آن اطلاعات دارند را تکمیل نمایند. واحد مدیریت منابع انسانی نتایج ارزشیابی را به کارمند ارائه می‌کند و کارمند می‌تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص عملکردش تفاوت دارد

- **روش مدیریت بر مبنای هدف:**

این روش جزء روشهای مبتنی بر نتیجه است. و به عنوان یک فلسفه مدیریتی که عملکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه‌بندی می‌کند.از جمله اهداف این روش ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس و ایجاد جوی مساعد است که افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان را به دنبال دارد.

تجزیه و تحلیل و تصمیم گیری در کاربرد نهایی روش های ارزیابی شاغلین:

انتخاب و اجرای یک و یا تلفیقی از چند سیستم ارزیابی شاغلین مستلزم توجه پاره ای از مسائل و نکات ضروری است. از جمله مسائل و نکات مهمی که همیشه باید در این مورد رعایت گردد عبارتست از:

۱) هماهنگی در ارزیابی کلیه سطوح سازمانی
۲) تعمیم یک نظر کلی
۳) تمایل به ارزش حد وسط
٤) بازخورد اطلاعات و نتایج حاصله به کارمندان

هدف های کلی نظام ارزشیابی شاغلین:

هدف های کلی نظام های مزبور عبارتند از :

۱) پویایی نظام ارزیابی و طبقه بندی مشاغل
۲) ایجاد زمینه های لازم برای رشد استعداد و قابلیت های فردی و ارزش گذاری به آن ها
۳) سوق دادن شیوه های طراحی مشاغل به سمت ضرورت های واقعی سازمان و پیشگیری از صوری شدن آن ها در راستای شرایط افراد.
٤) تشویق کارکنان به افزایش مهارت های شغلی و فراگیری آموزش های لازم
۵) ایجاد نوعی نظام مبتنی بر کارایی و ارشدیت افراد
۶) در اختیار داشتن ابزاری مناسب توسط مدیران واحد ها برای اعمال سیاست های تشویقی و انضباطی در محیط کار
۷) افزایش درآمد کارکنان متناسب با توانمندی ها و اثر بخشی آنان
۸) ارتقای سطح بهره وری کار .

عوامل موثر در ارزیابی شاغلین:

۱- تجربه
۲- تحصیلات مازاد بر شرایط احراز شغل

۳- نوع مشاغل از نظر اهمیت کاربردی آنان در سازمان

٤- ابداعات، نوآوری و ابتکارات شغلی

۵- آموزش های فنی و حرفه ای مرتبط با شغل

۶- اثر بخشی شغلی

۷- عملکرد شخصی در محیط کار

عوامل امتیازی نظام ارزیابی شاغلین:

۱- سابقه تجربی، منظور آن بخشی از سوابق کارگر در شغل مورد سرپرستی و یا مشاغل مشابه

۲- گواهی نامه های آموزشی: منظور گواهی نامه هایی غیر از مدارک رسمی و مربوط به شغل مورد سرپرستی

۳- سایر دوره های آموزشی ؛ در مراجع رسمی

٤- تحصیلات رسمی مازاد بر شرایط احراز شغل: مقاطع تحصیلی مازاد بر شرایط احراز شغل

۵- کارگر نمونه: کارگر نمونه هرسال و براساس ضوابط

۶- طرح ها و ابداعات و نوآوری ها

۷- کارایی و عملکرد شغلی و شخصی