

از قضاوت تا مربی‌گری

در عصر حاضر، برای بقا، رشد و پویایی سازمان و تحقق اهداف، نقش منابع انسانی خلاق، مبتکر، متعهد و توانمند، از اهمیتی حیاتی و جایگاهی ویژه برخوردار است. با به کارگیری صحیح نظام مدیریت عملکرد، بی‌تردید می‌توان ضمن فائق آمدن بر مشکلات روابط کار و تعاملات سازمان، از قابلیت‌ها، توانایی‌ها و نقاط قوت و ضعف افراد، شناختی صحیح و جامع به دست آورد و اقدامات لازم را در زمینه تهیه برنامه‌های بهبود و توسعه آنها انجام داد و از این رهگذر منافع زیادی را متوجه سازمان نمود. مدیریت عملکرد، فرایندی مستمر در طول سال است که هدف آن بهبود عملکرد افراد با حمایت و پشتیبانی مدیران می‌باشد. مقایسه مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد در جدول زیر آمده است.

هدف از پیاده سازی مدیریت عملکرد، همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمان، همچنین مدیریت، هدایت و بهبود عملکرد پرسنل در راستای رسیدن به آن اهداف و شفافیت در ارائه بازخورد می‌باشد. این فرایند مطابق چرخه زیر، با هدف گذاری شروع شده و پس از تعیین و مفاهمه در خصوص اهداف و شاخص های عملکردی، بازنگری و تحلیل عملکرد به ارائه بازخورد فردی و سیستمی ختم می‌شود.

برای آشنایی بیشتر، توضیح مختصری در خصوص هر یک از حلقه‌های تشکیل دهنده چرخه مدیریت عملکرد ارائه می‌گردد. نکته قابل تامل در این چرخه این است که حلقه‌های مشخص شده با رنگ آبی، مرحله‌ای است که باید در تمامی بخش‌های سازمان و توسط مدیران و همکاران همان بخش‌ها اجرا گردد و حلقه های قرمز رنگ به صورت تخصصی به عهده واحد توسعه عملکرد سازمان‌ها می‌باشد.

□ هدف گذاری عملکرد

برای دستیابی به اهداف کلان سازمان می‌بایست هدف‌گذاری به صورت آبشاری برای سطوح مختلف سازمان صورت گیرد ، به طوری که اهداف عملکردی هر فرد مبتنی بر اهداف عملکردی واحدی که در آن کار می‌کند باشد. این اهداف از طرف مافوق وی تعیین می‌شود و باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

(S) Specific: مشخص، بدون ابهام، قابل فهم

(M) Measurable: قابل اندازه گیری

(A) Achievable: قابل دستیابی

(R) realistic: واقع گرایانه و مرتبط با اهداف سازمانی

(T) Bound Time: در یک چارچوب زمانی مشخص

(E) extensive: توسعه دهنده فرد

(R) Rewarded : پراگیزاننده و ارزشمند برای فرد

□ تعیین و مفاهمه شاخص‌های عملکردی

شاخص عملکردی، معیاری است نتیجه‌گرا برای اندازه‌گیری میزان دستیابی ارزشیابی شونده به اهداف عملکردی خود در طول بازه زمانی ارزشیابی که لازم است بر اساس حداقل یکی از چهار ویژگی کیفیت، کمیت، زمان و هزینه تعیین شده باشد.

ارزشیابی کننده باید از درک روشن اهداف و شاخص‌ها توسط ارزشیابی شونده اطمینان حاصل کند. بر این اساس ، در یک نشست حضوری دوطرفه این شاخص‌ها توسط ارزیابی کننده و ارزیابی شونده مورد بررسی قرار گرفته و طرفین در مورد آن به تفاهم می‌رسند.

□ طراحی روش ارزشیابی

تحقیقات متعددی در زمینه روش‌های ارزشیابی عملکرد صورت گرفته است، روش‌هایی مانند روش ارزشیابی ۹۰ درجه (تک عاملی)، دو عاملی، ۱۸۰ ، ۳۶۰ ، ۵۴۰ و ۷۲۰ درجه و روش ارزشیابی (CPA appraisal performance Communicative) . اما هیچکدام بر روش خاصی تأکید نکرده و این ضرورت را تأیید می‌کنند که نخست باید هدف‌ها و انتظارات سازمان از ارزشیابی عملکرد را مشخص کرده و سپس برحسب آن‌ها، روش مناسب را برای واحدهای مختلف سازمان برگزید.

□ ارزشیابی و تحلیل عملکرد فرد

پس از بازنگری عملکرد و ارزشیابی افراد، در پایان هر دوره، تحلیل عملکرد که در اصل ریشه‌یابی، تعیین دلایل و عوامل اصلی بروز موفقیت یا ناکامی کارکنان در دستیابی به اهداف تعیین شده است، صورت می‌گیرد. این عوامل می‌توانند ناشی از دانش و مهارت، انگیزه، ویژگی‌های فردی یا عوامل محیطی باشند.

بازخورد عملکرد فردی و تدوین IDP

برنامه توسعه فردی (IDP Plan Development Individual) نیز، برنامه‌ای است که در پایان هر دوره ارزشیابی عملکرد، بر اساس مفاهمه صورت گرفته میان ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده، برای ارزشیابی شونده تدوین شده و در آن مشخص می‌گردد که طی دوره بعدی، ارزشیابی شونده باید به چه سطوح بالاتری از عملکرد، رفتار، دانش و مهارت دست یابد. در این فرم برنامه‌های لازم برای بهبود عملکرد فرد، نقش سازمان و نقش خود فرد، زمان بندی اجرای برنامه و شاخص‌های سنجش اثربخشی برنامه‌ها تعیین می‌شوند.

□ باز خورد عملکرد سیستمی

منظور از باز خورد سیستمی ارائه نتایج ارزشیابی عملکرد به تمامی زیرسیستم‌های منابع انسانی، (جذب و استخدام، آموزش، مسیر پیشرفت شغلی، ارتقا و جانشین پروری، سیستم پاداش و ...) می‌باشد.