



**Performance Measurement-Management**  
**An undergraduate course for Industrial**  
**Management**  
**Shahrood University of Technology**  
**Spring 2020**



# مدیریت عملکرد در سازمان های صنعتی

## • درباره درس

- مدیریت عملکرد در سازمان های صنعتی
- هدف: آشنایی با مفهوم عملکرد، مدیریت و ارزیابی آن در سازمان ها و واحدهای صنعتی
- سرفصل:
  - تعریف عملکرد و مدیریت آن
  - ویژگی و کارکردهای مدیریت عملکرد
  - ابزارهای عملیاتی مدیریت عملکرد
  - شناسایی معیارها
  - طراحی برنامه
  - ارزیابی عملکرد، فرآیند و ابعاد آن
  - تجزیه و تحلیل و گزارش عملکرد
  - بهبود عملکرد



# مدیریت عملکرد در سازمان های صنعتی

## • منبع درس:

- مدیریت عملکرد (فرد، تیم، سازمان) - نوشته: مایکل آرمسترانگ - ترجمه: بهروز قلیچلی - داریوش غلامزاده

## • عناوین فصول:

- مبانی مدیریت عملکرد
- فرآیند مدیریت عملکرد
- برنامه ریزی عملکرد
- تعیین اهداف و استانداردهای عملکرد
- تعیین نیازهای قابلیت و شایستگی



## مدیریت عملکرد در سازمان های صنعتی

- عناوین فصول ادامه:
  - اندازه گیری عملکرد
  - مدیریت عملکرد در طی سال
  - بازنگری های عملکرد
  - بهبود عملکرد
  - درجه بندی عملکرد
  - بازخورد ۳۶۰ درجه
  - بازخورد، مشاوره و مربیگری
  - مستند سازی مدیریت عملکرد



# مدیریت عملکرد در سازمان های صنعتی

• عناوین فصول ادامه:

- مدیریت عملکرد سازمانی
- مدیریت عملکرد تیم
- برنامه ریزی توسعه فردی
- مدیریت عملکرد و پرداخت بر مبنای عملکرد
- طراحی مدیریت عملکرد
- آموزش مدیریت عملکرد
- ارزیابی اثر بخشی مدیریت عملکرد



- نخستین بار توسط Beer and Ruh (۱۹۷۶)
  - مدیریت و پاداش مبتنی بر عملکرد ولی...
- مدیریت عملکرد چیست؟
  - مفهومی استراتژیک، بهبود عملکرد و توسعه افراد و تیم برای توسعه پایدار سازمان
- دو خط مشی اساسی
  - یکپارچگی عمودی
  - یکپارچگی افقی

# مبانی مدیریت عملکرد



## • مفهوم عملکرد

– اندازه گیری یا ارزیابی نتایج § رفتار

– ارزیابی نتایج:

• Kane 1996: عملکرد چیزی است که شخص به عنوان سابقه بجای می گذارد.

• Bernardin 1995: عملکرد صرفاً نتایج کار است چون بیشترین ارتباط را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و درآمد های مالی دارد

• Oxford dic: انجام، اجرا، تحقق و اتمام هر کاری

– ارزیابی رفتار:

• Cample 1990: عملکرد رفتار است و می بایست از نتایج متمایز شود

چرا که نتایج می توانند تحت عوامل سیستمی تحریف شده یا دستخوش تغییرات شوند

# مبانی مدیریت عملکرد



- مفهوم عملکرد (چند تعریف)

- ارزیابی توامان نتایج و رفتار:

- عملکرد هم به معنای رفتار و هم به معنای نتایج

- رفتار:

- تبدیل عملکرد ذهنی به عملکرد عملی

- رفتار خود دستاورد است: محصول تلاش ذهنی و فیزیکی برای انجام کار

- لذا رفتار خود می تواند سوای نتایج کورد ارزیابی قرار گیرد

- لذا هم داده ها (رفتار) و هم ستاده ها (نتایج) بایستی بررسی گردند.

- Hartle 1995: مدیریت عملکرد سطوح شایستگی (قابلیت) و

- دستاورد ها را در مدل ترکیبی خود در نظر می گیرد.

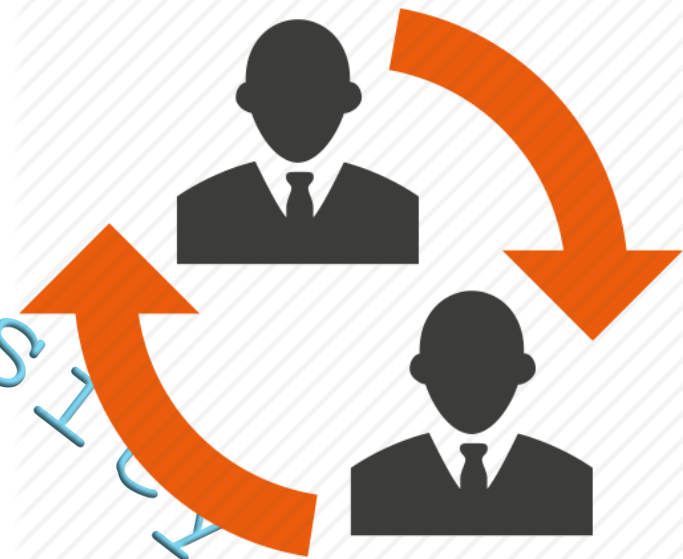


# مبانی مدیریت عملکرد



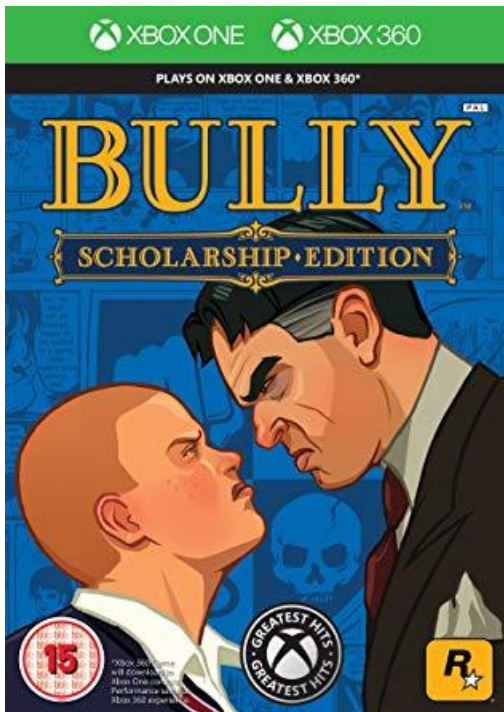
• ذات مدیریت عملکرد

– فرآیند **مشترک** بین مدیران، افراد و تیم های تحت مدیریت



– فرآیندی تعاملی در مقابل فرایندی تحکمی

22-Mar-20



# مبانی مدیریت عملکرد



- ذات مدیریت عملکرد نیازمند



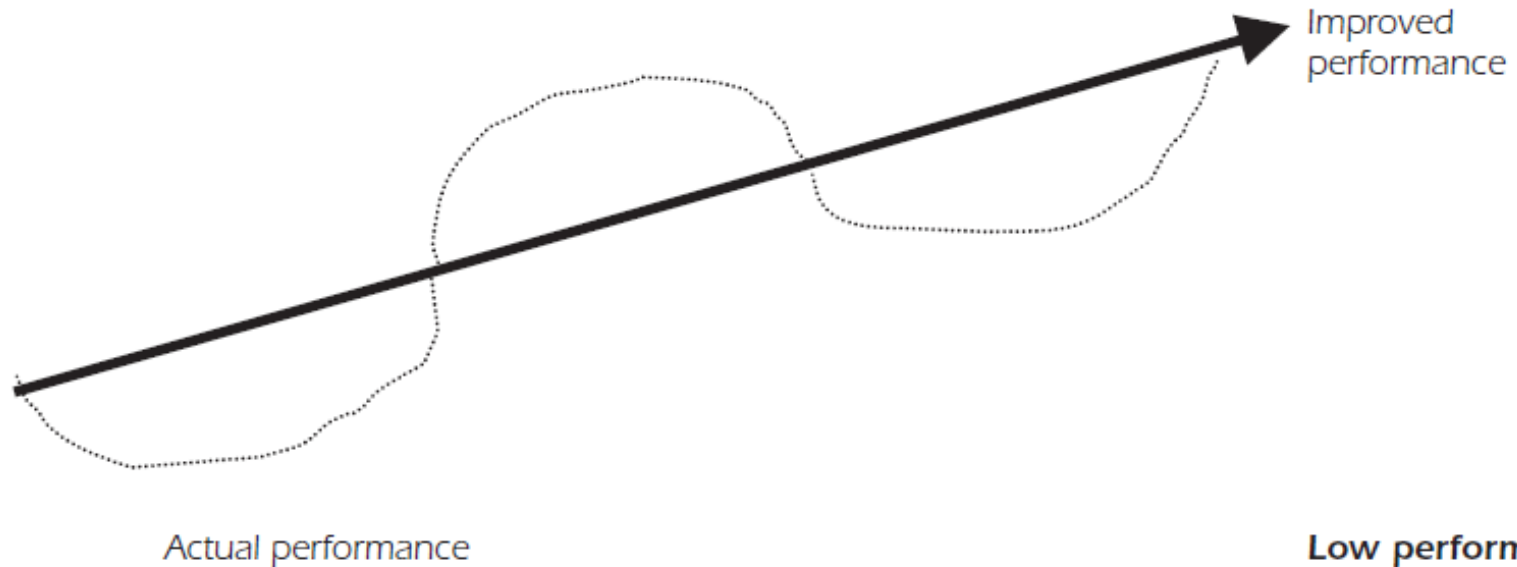
بازنگری پیوسته

بازنگری مشترک



## High performance

- Reinforce through recognition (financial and non financial, praise, additional responsibility)



## Low performance

- Coaching, counselling

<b>Start year</b> Performance agreement	<b>During year</b> Monitoring and review against performance agreement	<b>End year</b> Main performance review
--	---	--



• قلمرو مدیریت عملکرد ( The scope of performance management )

– Everyone in the business

– Not just managers

– داخل و پیرامون کسب و کار

• رویکرد کل نگر (A holistic approach)

– آنچه افراد انجام می دهند (وظایف)

– چگونگی انجام کار (رفتار)

– آنچه محقق می شود (نتایج کار افراد)

# مبانی مدیریت عملکرد



- هدف مدیریت عملکرد

– ایجاد درد مشترک

– Philpott and Sheppard 1992:

– ایجاد فرهنگی که در آن **افراد** و **تیم** مسول بهبود مستمر و مسول مهارت و توانمندیها



# مبانی مدیریت عملکرد



## • اصول مدیریت عملکرد

- تبیین اهداف **فردی**، **تیمی** و **واحدی** در چارچوب اهداف سازمانی
- corporate goals into individual, team, department and divisional goals
- شفاف سازی اهداف سازمان
- clarify corporate goals
- فرآیند مستمر و تکاملی ◀ بهبود در طول زمان
- continuous and evolutionary process, in which performance improves over time
- توافق، اظهار نظر و همکاری ✖ کنترل، زور و اجبار
- consensus and co-operation rather than control or coercion

# مبانی مدیریت عملکرد



• اصول مدیریت عملکرد ادامه

– ایجاد درد مشترک

- shared understanding of what is required to improve performance and how this will be achieved

– تشویق خود مدیریتی

– encourages self-management

– سبک مدیریت باز: تشویق ارتباط دو سویه مدیر و کارمندان

– open and honest management style

– Encourages two-way communication between superiors and subordinates

# مبانی مدیریت عملکرد



• اصول مدیریت عملکرد ادامه

– نیازمند بازخورد مستمر

– continuous feedback

– حلقه های بازخورد

– feedback loops (enable the experiences and knowledge gained on

the job by individuals to modify corporate objectives)

– ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف **توافق شده** و مشترک

– measures and assesses all performance against **jointly agreed goals**

– اجرا برای همه افراد سازمان (مدیر و کارمند و ریس و ...)



# مبانی مدیریت عملکرد



- اصول مدیریت عملکرد ادامه

– اجرا برای همه افراد سازمان (مدیر و کارمند و رئیس و ....)

– apply to all staff; and it is not primarily concerned with linking performance to financial reward

# مبانی مدیریت عملکرد



## • خلاصه مدیریت عملکرد

- اولاً بهبود عملکرد برای دستیابی به اثربخشی (سازمانی، تیمی و فردی)
- Performance improvement for organizational, team and individual effectiveness
- ثانیاً توسعه مداوم و موثر فرآیندها و کارکنان
- Effective employee and processes development
- تامین نیاز همه ذینفعان سازمان (مالکان، مدیریت، کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان و جامعه)
- satisfying the needs and expectations of all of an organization s stakeholders
- مدیریت عملکرد با ارتباطات و مشارکت

# مبانی مدیریت عملکرد



انجام کارهای درست به طور موفقیت آمیز

Getting to the right things done successfully

درست کار کردن و کار درست کردن



# مبانی مدیریت عملکرد

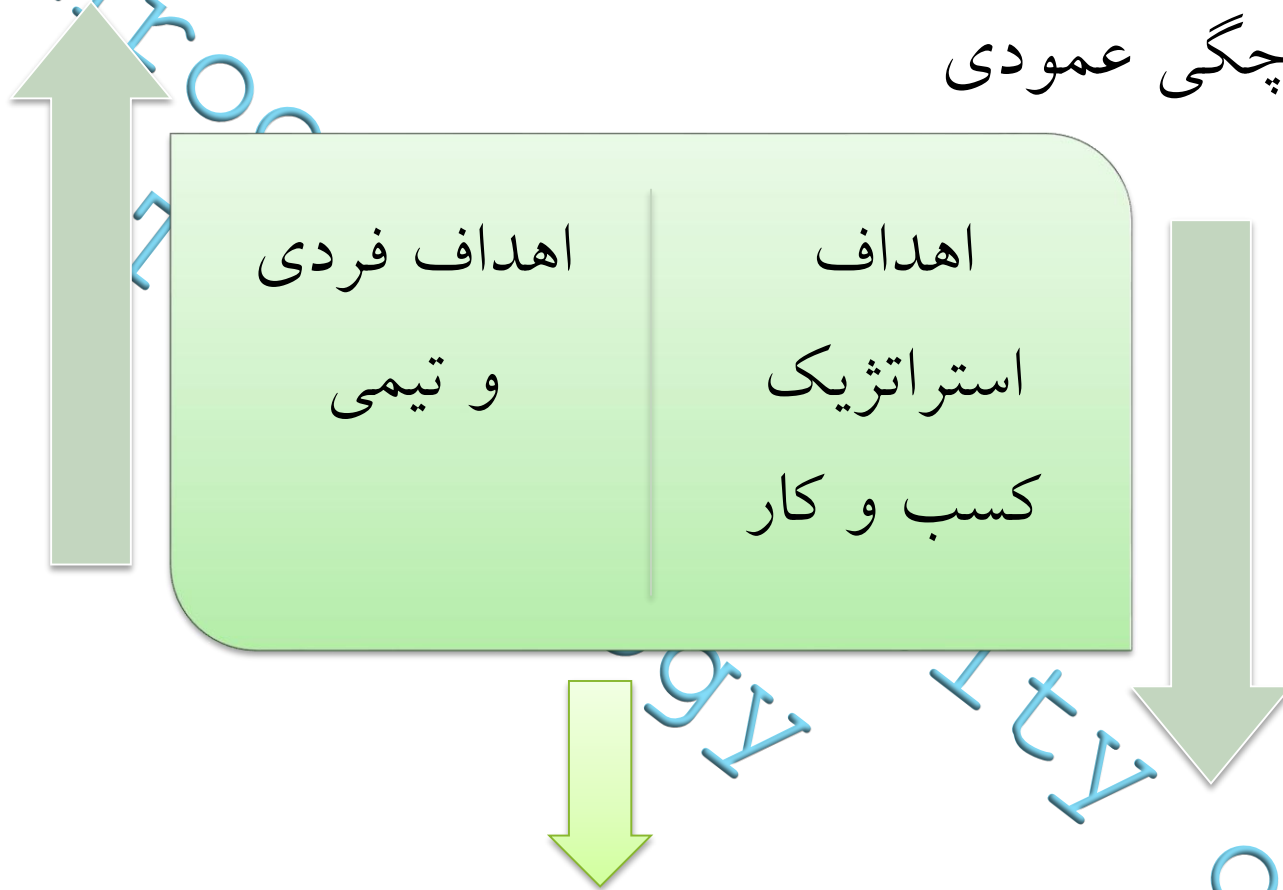


- برخی ملاحظات اخلاقی Winstanley and Stuart-Smith (1996)
  - احترام به فرد (افراد هدف هستند نه صرفاً وسیله)
  - احترام متقابل (به نیازها و نظرات و ...)
  - عدالت رویه ای (رویه های مدیریت عملکرد به صورت عادلانه و به منظور کاهش اثرات نامطلوب بر افراد اجرا شوند)
  - شفاف سازی (افراد متاثر از تصمیم سازی امکان و فرصت بررسی مبنای تصمیمات را داشته باشند)
- مدیریت عملکرد به عنوان فرآیندی یکپارچه
  - تلفیق مدیریت عملکرد با مدیریت کسب و کار (یکپارچگی افقی و عمودی)
  - تلفیق با سایر فرآیندهای کلیدی مثل استراتژی کسب و کار، توسعه کارکنان، مدیریت کیفیت و ....

# مبانی مدیریت عملکرد



- یکپارچگی عمودی



شکستن اهداف از سطوح شرکت اصلی به سطوح واحدی (کسب و کار)  
و سطوح تیمی و فردی

# مبانی مدیریت عملکرد



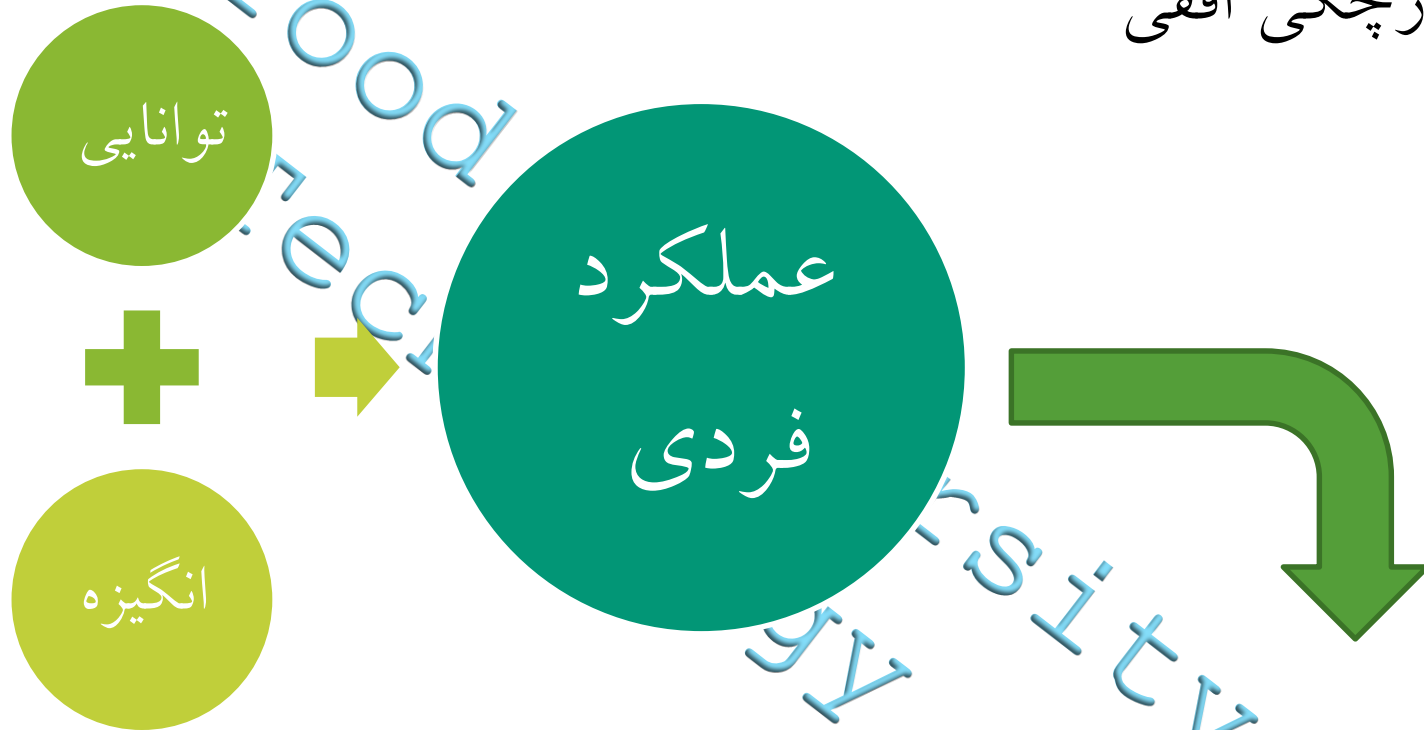
- اصول مهم در یکپارچگی عمودی
- اهداف می بایست مورد توافق واقع شوند



- نه اینکه از بالا دیکته شوند
- توافق ناشی از گفتگوی **باز** و **مستمر** دوطرفه



- یکپارچگی افقی

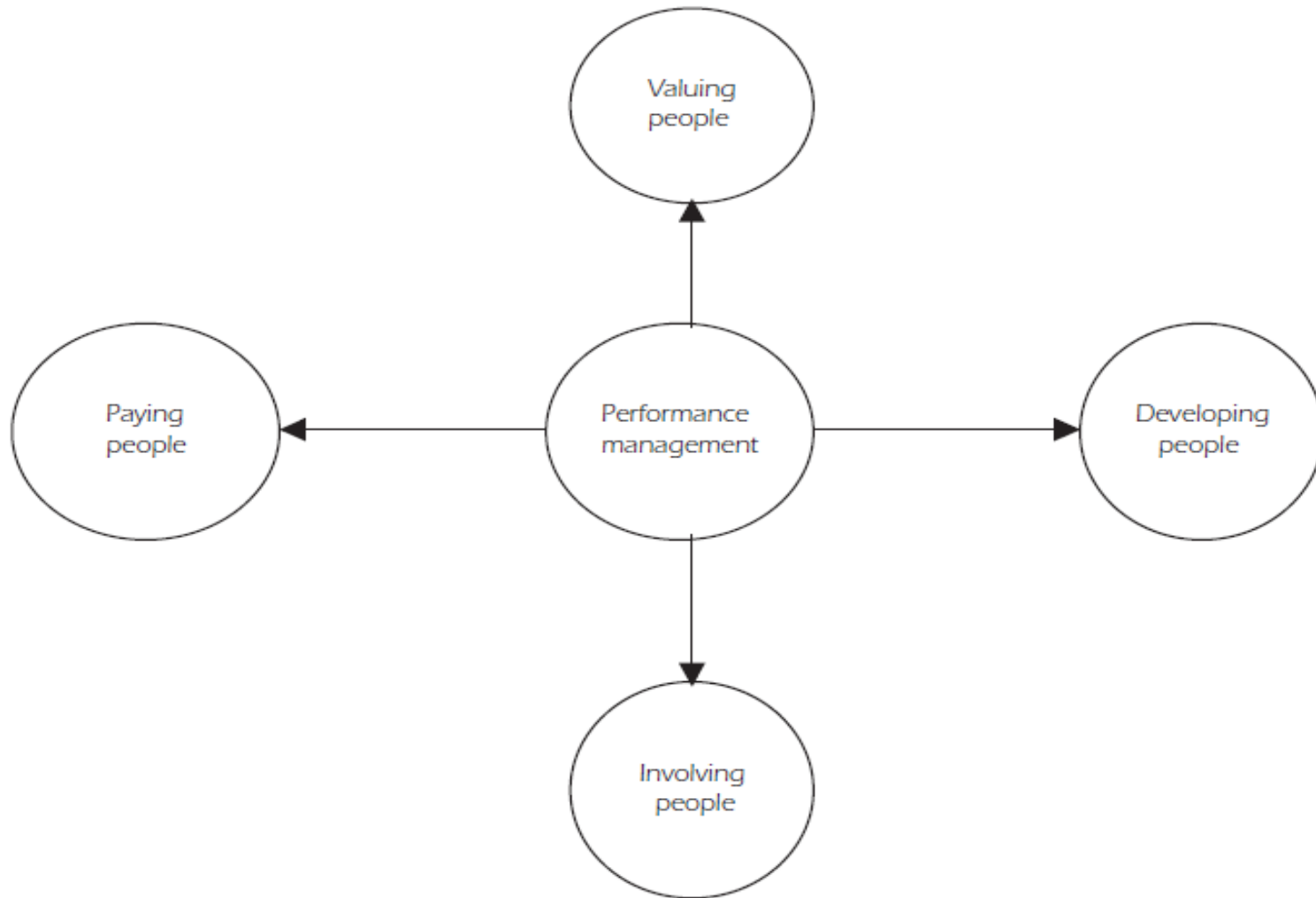


یکپارچه سازی در راستای افزایش هر دو عامل عملکردی  
یکپارچه سازی فرآیندهای افزایش هر دو عامل

# مبانی مدیریت عملکرد



- تدوین و اجرای رویه های مختلف منابع انسانی به گونه ای که با یکدیگر: مرتبط شوند و یکدیگر را تکمیل و تقویت کنند







- Performance management, not performance Appraisal

– ارزیابی عملکرد معمولاً در جلسات بازنگری سالانه ولی

– در مدیریت عملکرد مدیر نقش مری دارد نه داور

- برخی انتقادات سیستم ارزیابی عملکرد سنتی

– آیین سالانه زیاکارانه (Armstrong and Murlis (1998)

– نظام کنترل مدیریتی یا دیوانسالارانه

– Appraisal is a system of bureaucratic management control (Barlow, 1989; Townley, 1993; Newton and Findlay, 1996).



- Performance management, not performance Appraisal

- برخی انتقادات سیستم ارزیابی عملکرد سنتی (ادامه)

- ارزیابی به دنبال اطاعت و پیروی است

- Enlists compliance (Barlow, 1989).

- تقویت روابط اختیار و قدرت

- Reinforces authority relations and defines dependency (Barlow, 1989).

- پاداش و پیشرفت تنها در اختیار بالادست

- Rewards and progress are in the hands of a single superordinate (Grint, 1993).



- Performance management, not performance Appraisal

- برخی انتقادات سیستم ارزیابی عملکرد سنتی (ادامه)

- به دنبال اطاعت ارادی

- Aims at voluntary compliance (Newton and Findlay, 1996).

°

- کنترل پلیسی عملکرد

- Form of control used to police performance (Winstanley and Stuart-Smith, 1996).

- به دنبال چارچوبی و مرجعی واحد حال آنکه به کثرت گرایی و توجه به علایق متنوع از الزامات مدیریت عملکرد است



- Performance management, not performance Appraisal

- برخی انتقادات سیستم ارزیابی عملکرد سنتی (ادامه)

- فرآیندی است ناسازگار و اساساً ذهنی

- is an inconsistent and fundamentally subjective process (Grint, 1993).

- غالباً لفاظی مدیران و عدم اجرای دیدگاه های حمایتی

- Managements indulge in rhetoric about development but often do not put their espoused views into practice (Stiles et al, 1997).

# مبانی مدیریت عملکرد



- Performance management, not performance Appraisal

- برخی انتقادات سیستم ارزیابی عملکرد سنتی (ادامه)

- وعده بسیار و عمل کم!

- Rarely in the history of business can such a system have promised so much and delivered so little (Grint, 1993).

- در نقطه مقابل مدیریت عملکرد

- باتاکید بر فرآیند مستمر و آینده نگر سعی بر حذف جنبه های منفی نظام ارزیابی عملکرد دارد.

- مدیران و کارکنان به صورت مشارکتی کار می کنند و ارزیابی بالا به پایین نقشی ندارد.

- نتیجه مهم هر بازنگری رسمی یک برنامه توسعه فردی است.

# مبانی مدیریت عملکرد



## • فرآیند مدیریت عملکرد

- فرآیندی مستمر و منعطف که در آن مدیران و کارکنان در کنار هم در راستای اهداف سازمان کار می کنند.
- تاکید بر توسعه افراد و البته تیم ها
- مبتنی بر برنامه ریزی برای بهبود آینده نه ارزیابی عملکرد گذشته نگر

بازنگری های  
مستمر



داده های مورد نیاز برای  
برنامه های توسعه تیمی  
و فردی



# مبانی مدیریت عملکرد



- اصول مدیریت عملکرد ادامه

– اجرا برای همه افراد سازمان (مدیر و کارمند و رئیس و ....)

– apply to all staff; and it is not primarily concerned with linking performance to financial reward