**درس چهاردهم : چالش ها و جزئیات مدیریت عملکرد**

****

**سوال: اخیرا در مورد چرخه مدیریت عملکرد یا ارزیابی عملکرد کارکنان چیزهایی خوانده ام. می دانم که عملکرد و رفتار کارکنان را می توان و باید ارزیابی و مدیریت کرد اما با جزئیات این کار و چالش ها و دشواری های آن چندان آشنا نیستم . مایلم از این موضوع و ابعاد و کاربردهای ان اطلاعات بیشتری داشته باشم؟**

یکی از خواسته های مشترک و همیشگی همه مدیران ارتقای عملکرد و بهبود مستمر رفتار کارکنان است. با عملکرد خوب کارکنان مدیران نیز موفق ترند و سازمانشان را با موفقیت اداره می کنند.

**نکته : عملکرد درست کارکنان تابع چه عواملی است؟**

1. ناشی از انتخاب درست آنان می باشد.
2. از اهداف و انتظارات که بر عهده او ست آگاه باشد.
3. دانش و مهارت لازم برای انجام درست کارها را داشته باشد.
4. از امکانات و اختیارات لازم برای خوب انجام دادن کار برخوردار باشد.
5. انرژی و انگیزه لازم را داشته باشد.

فراهم کردن زمینه و شرایطی که طی ان همه این "باید ها" تامین شوند و در دسترس کارکنان قرار گیرند " **مدیریت عملکرد کارکنان** " می نامند.

**مدیران و سرپرستان از چه جوانبی در موضوع "رفتار و عملکرد کارکنان " ذی نفع و موثرند؟**

* استخدام بر مبنای صلاحیت ها
* واگذاری درست مسئولیت ها و وظایف
* اجرای دوره های آموزشی لازم
* هدف گذاری و روشن کردن اهداف و انتظارات
* فراهم آوردن ابزار و امکانات
* ارزیابی دوره ای عملکرد ها و رفتارها
* بازخورد و پاداش

عملکرد خوب کارکنان به معنی افزایش بهره وری و کیفیت ، افزایش رضایت مشتریان و به تبع آن افزایش سود آوری سازمان ها ست.

**مدیریت عملکرد مستلزم چیست ؟**

مدیریت عملکرد مستلزم آن است که رفتارها تحلیل شوند، عملکرد ها سنجیده شوند، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکرد مطلوب تر تقویت و تشویق شوند.

**چرخه** فرایند مدیریت عملکرد شامل **چهار مرحله اصلی و به هم پیوسته** است :

1. **مرحله اول : برنامه ریزی و هدف گذاری**

عواملی که در این مرحله حائز اهمیت است :

* داشتن هدف و روشن بودن برنامه
* وجود فضای مشارکتی در هدف گذاری و برنامه ریزی

هدف خوب چه ویژگی هایی بایستی داشته باشد:

* هدف باید دقیق و مشخص باشد .
* هدف باید چالشی و تلاش برانگیز و در عین حال قابل دسترس باشد.
* هدف باید برانگیزاننده و از دیدگاه کارکنان معنی دار و ارزشمند باشد.
* هدف باید قابل اندازه گیری باشد .
* هدف باید واقع بینانه باشد .
* هدف هر یک از کارکنان باید با اهداف کلان سازمان مرتبط و در راستای آنها باشد .
* هدف باید مورد توافق طرفین باشد.
* هدف بایستی دارای سررسید زمانی باشد .
1. **مرحله دوم : نظارت مستمر و مربیگری**

پس از روشن شدن اهداف مدیر بایستی در نقش مربی به نظارت ، حمایت ، هدایت ، آموزش ، تفویض اختیار، تامین ابزار و ارایه بازخورد های لازم بپردازند.

اگر مدیر و سرپرست بخواهد همزمان در نقش مربی به کارکنان تحت سرپرستی اش کمک کند باید:

* ضمن آنکه به دنبال انجام کارها و اجرای برنامه ها و تحقق اهداف است ، از پرورش قابلیت ها و مهارت های کارکنان غفلت نکند.
* هم اثر بخشی کنونی کارکنان و عملکرد فعلی انها را ارزیابی می کند ، از ارزیابی بالقوه انها نیز غافل نمی باشد.
* ضمن آنکه تنبیه و تشویق می کند ، ریسک ها را بپذیرد و یادگیری از شکست ها را تحمل کند.
1. **مرحله سوم: ارزیابی عملکرد و ارایه بازخورد**

سومین مرحله از فرایند "مدیریت عملکرد کارکنان " آن است که رفتار و عملکرد کارکنان را در مقایسه با اهداف و انتظاراتی که از قبل تعیین و توافق شده است ارزیابی کنیم. نقاط قوت و ضعف کارکنان را تعیین کنیم و کارنامه رفتاری و عملکردی کارکنان را در اختیارشان قرار دهیم.

در ارزیابی رفتاری و عملکرد کارکنان امکان خطا وجود دارد. بعضی از مهم ترین خطاها به شرح زیر می باشد:

* ما کسی که شبیه ماست بیش از آنچه استحقاق دارد و کسی که شبیه نیست را کمتر ارزیابی می کنیم.
* مدیران(ارزیابی کنندگان) باید این توانایی را داشته باشند که کارکنان را تا حدودی صرف نظر از گذشته ارزیابی کنندو به آنان فرصت تغییر و اصلاح را بدهند.
* گاهی یکی از ویژگی های ارزیابی شونده چنان ذهن و فکر را درگیر و اشغال می کند که بقیه ابعاد و اجزای عملکرد او را نمی بینیم.
1. **مرحله چهارم: تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی**

آخرین مرحله از فرایند مدیریت عملکرد کارکنان که کامل کننده این فرایند است به این فرایند ماهیت مدیریتی می دهد آن است که عملکرد و رفتار کارکنان را با همراهی خودشان مرور و تحلیل و بازنگری کنیم و اقدامات اصلاحی لازم را برای بهبود عملکرد در دوره های بعدی برنامه ریزی کنیم.

به طور کلی سه دلیل ممکن است باعث عملکرد نامطلوب یا رفتارهای نامناسب کارکنان شده باشد:

اول: ندانستن

دوم : نتوانستن

سوم : نخواستن

یکی از نقش های مهم و دشوار مدیر در این مرحله از فرایند "مدیریت عملکرد" این است که تشخیص دهد کدام یک از این عوامل چرا و چقدر بر رفتار و عملکرد کارکنان اثرگذار بوده است.

**نکته** :

عملکرد غیر رضایت بخش کارکنان لزوما ناشی از اهمال و کم کاری او نیست و ممکن است در برخی شرایط عواملی خارج از کنترل ، باعث نزول عملکرد او شده باشد. برای مثال ، فشار بیش از حد کار، دور از دسترس بودن اهداف، بی توجهی به آموزش کارمند، مقررات و ضوابط دست و پا گیر، ناکافی بودن ابزار و امکانات و .... بر رفتار و عملکرد او اثر گذار بوده باشند.