

سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثر بخش

برگردان: جمیله اویسی - یلدا سهرابی - محمداسعد کمالی

یادآوری:

در شماره پیشین مجله (۱۹۸)، در صفحه ۶۱، مقاله ای با عنوان سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثربخش چاپ شد. سه وجهی که این مقاله به عنوان وجوه مدیریت عملکرد اثربخش به آنها اشاره شده بود، عبارت بودند از: ۱. حمایت رهبری، ۲. طراحی برنامه و ۳. اجرا توسط مدیران که به دلیل پاره ای اشکالات فنی، بخش سوم یعنی در واقع وجه سوم مدیریت عملکرد (اجرا توسط مدیران) دچار چالفتادگی شد. در این شماره برای کامل کردن اطلاعات مقاله پیشین به در وجه اول که به طور کامل در مقاله قبل توضیح داده شده بود، به طور خلاصه اشاره می شود. و وجه سوم یعنی اجرا توسط مدیران به طور کامل چاپ می شود. تدبیر از خوانندگان محترم به دلیل وقوع این اشتباه عذرخواهی می کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتنا جامع علوم انسانی

می دهند.

سازمانهایی که مدیران آن به این شکل عمل می کنند نسبت به سایر سازمانها از عملکرد بهتری برخوردارند. (نمودار شماره ۱)

یکی از روشهایی که در جهت بهبود کیفیت اجرا می تواند مفید واقع شود، آشکار سازی بیشتر اطلاعات مربوط به رتبه بندی های عملکردی، فعالیت های مدیران در راستای رتبه بندی عملکرد و ممیزی ها و انتشار و توزیع نتایج رتبه بندی ها به هر واحد سازمانی است.

کاربرد این روش از به بازی گرفتن سیستم توسط مدیران یا امتیازدهی غیر

نظامهای جبران خدمت و پاداش دارد و در سازمانها آنها، ارتباط قوی تری میان هدفهای عملکردی واحدها و کل سازمان وجود دارد.

برای اینکه یک سیستم اثربخش باشد، باید به صورت ساده و قابل دستیابی طراحی شود.

۳. اجرا توسط مدیران: اگرچه گاهی گفته می شود که شهادت مدیریتی حلقه ضعیف زنجیره مدیریت عملکرد است، اما برخی نسبت به سایرین از شهادت بیشتری برخوردارند. آنها فعالیت های مربی گری و بازخورد دادن را به شکل منظم انجام داده و ارزیابی ها را به موقع و به درستی انجام

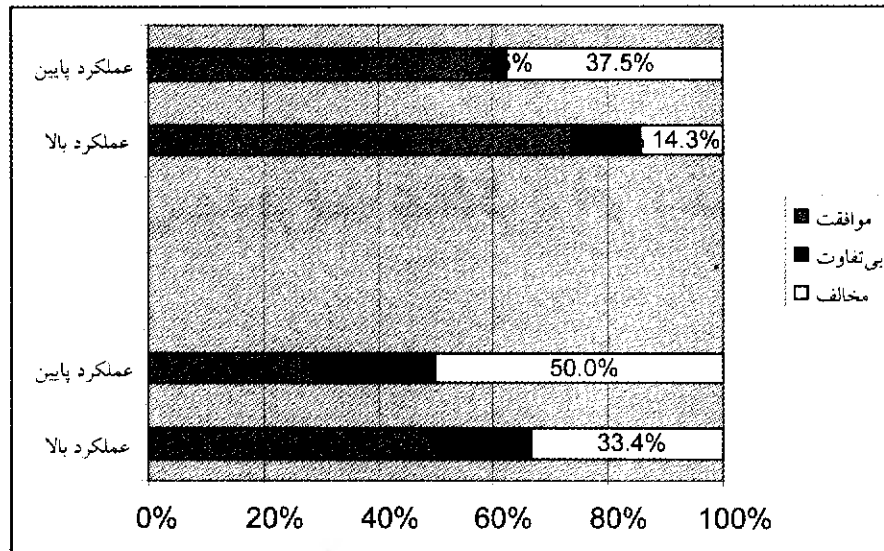
۱. حمایت رهبری: مدیریت عملکرد، در صورتی که در سایه حمایت رهبری سازمان به اجرا درآید، در تحقق نتایج سازمانی مفید واقع خواهد شد. اغلب سازمانهایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثربخش هستند، در برابر سازمانهایی که اثربخشی مستقیم مدیریت عملکرد در آنها پایین تر ارزیابی شده است، این گونه نظر داده اند که: به خوبی از حمایت مدیریت ارشد بهره مند بوده اند.

۲. طراحی برنامه: سازمانهایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثربخش هستند، این گونه اظهار داشته اند که: سیستم مدیریت عملکرد آنها ارتباط روشنی با

نمودار شماره ۱: درصد پاسخ‌دهندگان از شرکتهای تجاری عمومی با عملکرد بالا و پایین که موافقت خود را با جمله زیر اعلام کرده‌اند:

مدیران اقدامات مربی‌گری و بازخورد دادن را به شکل منظم در راستای بهبود عملکرد انجام می‌دهند.

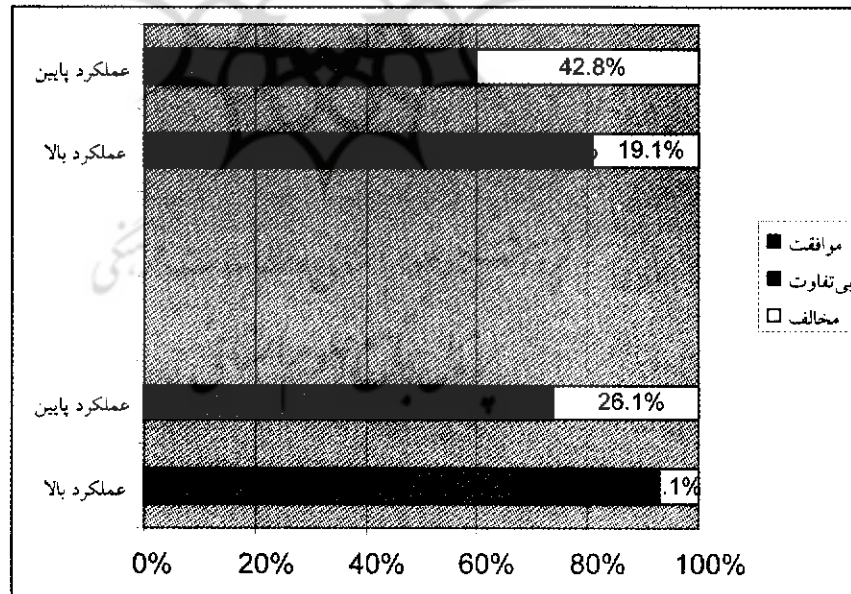
مدیران، ارزیابی‌ها را به موقع و به درستی انجام می‌دهند.



نمودار شماره ۲: درصد پاسخ‌دهندگان از شرکتهای تجاری عمومی با عملکرد بالا / پایین که با عبارت زیر موافق بوده‌اند:

تمایز مناسبی بین رتبه‌بندی عملکردی و نظام جبران وجود دارد.

مدیریت عملکرد در زمینه دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان خود کمک کرده است.



کمک می‌نماید. (نمودار شماره ۲)

منبع:

Kochanski, Jim and Elyse Lyons and Wayne Kriemelmeyer, (2007), How To Triangulate For Effective Performance Management, Sibon Consulting, Vol. 15, issue 3.

دریافته‌اند که آموزش مهارت‌های لازم به مدیران و پرسنل در زمینه گفتگوی موثر پیرامون عملکرد به بهبود کیفیت اجرا کمک خواهد کرد.

پاسخ‌دهندگان همچنین معتقدند که مدیریت عملکرد اثر بخش به سازمان‌های آنان در دستیابی به اهداف استراتژیک

واقعی در سطوح بالا و متوسط جلوگیری می‌کند. وقتی مدیران بدانند که نتایج ارزیابی‌های آن‌ها توسط سایر مدیران قابل مشاهده است، سعی می‌کنند کار ارزیابی و رتبه‌بندی را بهتر و هدفمندتر انجام دهند.

علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌ها