




استقرار مدیریت عملکرد کامل داده‌محور با توزیع هدفمند پویا

آرین قلی‌پور  ID

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

مقدمه

در شماره‌های پیشین این نشریه، گفته شد که مدیریت عملکرد کامل^۱ و همه‌جانبه یا مدیریت عملکرد جامع^۲، یک رویکرد چندسطحی، چند بُعدی و چند منبعی به عملکرد در سازمان است. مدیریت عملکرد کامل شامل سه سطح و سه بُعد و هفت منبع است که در صورت پیاده‌سازی به‌صورت کامل و جامع، نتایج خوبی برای بهره‌وری منابع انسانی دارد و زمانی که به‌صورت ناقص به کار گرفته می‌شود، به رقابت مخرب بین واحدها، نفرت بین همکاران، خروج استعدادها و بی‌تفاوتی افراد منجر می‌شود. هر چقدر مدیریت عملکرد، عینی و داده‌محور، منعطف، پیوسته، مستمر و توسعه محور باشد، اثربخشی بهتری دارد و وابستگی ارزیابی عملکرد به ذهنیت‌ها و قضاوت‌های شهودی مدیران را کاهش و پذیرش نتایج ارزیابی را افزایش می‌دهد. این موارد، نتایجی است که با اجرای کامل مدل مدیریت عملکرد کامل برای سازمان‌ها حاصل می‌شود.

عملکرد انسان‌ها و نتایج حاصل از آن، همواره برای بشریت در طول تاریخ مهم و ارزشمند بوده است. اهمیت موضوع باعث شده است که همواره روش‌هایی برای تبدیل ذهنیت عملکرد به عینیت عملکرد جست‌وجو شود تا بتوان عملکرد و نتایج آن را مشخص‌تر و دقیق‌تر اندازه‌گیری و بررسی نمود. به همین دلیل تصور اینکه ارزیابی عملکرد به‌طور کامل از بین برود، در دهه‌های آینده بعید به نظر می‌رسد. حتی در سازمان‌هایی مانند ادوبی^۳ که ارزیابی عملکرد در ظاهر حذف شده است، فرایند پاداش و ارتقا در عمل، بر اساس ارزیابی کارکنان است. ارزیابی همواره برای بهبود عملکرد و توسعه رفتارها، شایستگی‌ها و نتایج، امری ضروری بوده است و بنابراین قابل حذف نیست. نکته قابل توجه، طراحی و اجرای سیستم مناسب و متناسب با زمینه و فرهنگ جامعه و سازمان، برای ارزیابی عملکرد است.

یکی از چالش‌های بزرگ مدیریت در قرن گذشته، تلاش برای کاهش تفاوت‌های ادراکی، خطاهای ارزیابی و تبیین سازوکارهای همسان‌سازی سبک‌های متفاوت ارزیابی مدیران، به‌منظور ادراک برابری و نتایج مثبت حاصل از آن بوده است. از طرفی طبق نظریه مقایسه اجتماعی، انسان‌ها در سازمان‌ها، خود را با دیگران مقایسه می‌کنند و بر اساس نظریه برابری^۴، اگر در شرایط یکسان، برابر دیده نشوند، احساس بی‌عدالتی می‌کنند. در یک‌صد سال گذشته روش‌های زیادی برای کالیبراسیون

1. Gestalt Performance Management (GPM)
2. Total Performance Management (TPM)
3. Adobe
4. Equity Theory

ارزیابی مدیران طراحی و اجرا شده است، ولی همچنان احساس بی‌عدالتی از ارزیابی‌ها در سازمان‌ها وجود دارد. بخش زیادی از ادبیات مدیریت به شناسایی روش‌های ارزیابی عملکرد اختصاص یافته است و تاکنون روش‌های متعددی برای ارزیابی عملکرد به کار گرفته شده است که از آن جمله می‌توان به رتبه‌بندی مستقیم^۱، رتبه‌بندی جایگزین^۲، مقایسه زوجی^۳، رتبه‌بندی اجباری^۴، توزیع اجباری^۵، وقایع حساس یا بحرانی^۶، مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی^۷، مقیاس استاندارد ترکیبی^۸، مقیاس رتبه‌بندی رفتاری^۹، مقیاس مشاهده رفتاری^{۱۰}، فهرست موزون^{۱۱}، انتخاب اجباری^{۱۲} و انشایی یا مقیاس رتبه‌بندی توصیفی^{۱۳} اشاره کرد. همچنین تلاش‌هایی برای هم‌سوسازی عملکرد فردی با عملکرد واحدی و سازمانی از طریق روش‌های کارت امتیازی متوازن و مدیریت بر مبنای هدف صورت گرفته است. با وجود این همه روش، همچنان احساس ذهنی بودن ارزیابی و ادراک بی‌عدالتی از ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به‌وضوح دیده می‌شود.

یکی از بزرگ‌ترین مسائل در ارزیابی عملکرد مدیران ایرانی، دادن امتیازات حداکثری مشابه به همه کارکنان زیرمجموعه خود است. مطالعات و شواهد تجربی نشان می‌دهد که اگر پاداش عملکرد بین افراد متوسط و افراد با عملکرد عالی، بین دو تا هفت برابر (یا بیشتر) فاصله نداشته باشد، چندان انگیزاننده نخواهد بود. برای مثال، اگر در سازمانی کارشناسی با عملکرد ضعیف در یک فصل هیچ پاداشی نگیرد و کارشناسان با عملکرد متوسط صد میلیون ریال پاداش بگیرند، باید پاداش کارشناسان با عملکرد عالی حداقل دویست میلیون ریال باشد. واقعیت‌های سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد که در یک دوره ارزیابی، به‌ندرت رخ می‌دهد که کسی پاداش نگیرد و در اغلب موارد فاصله حداقل و حداکثر پاداش در یک سطح سازمانی بسیار کم (حداکثر دو برابر) است.

همه تکنیک‌های ارزیابی عملکرد برای کاهش خطاهای ارزیابی مدیران، تلاش می‌کنند و هر کدام نیز توفیق‌هایی داشته‌اند. اصلی‌ترین مکانیزم برای کاهش خطاهای ارزیابی، کالیبراسیون ارزیابی‌کنندگان است. کالیبراسیون پس از ارزیابی موجب تصور منفی واحدهای سازمان به واحد مدیریت منابع انسانی می‌شود و کالیبراسیون قبل از ارزیابی بهتر از کالیبراسیون پس از ارزیابی است؛ زیرا فرایند ارزیابی عملکرد را هم از نظر فرایندی و هم در دیدگاه کارکنان، هدفمند، منسجم و منصفانه می‌کند. در کالیبراسیون پس از ارزیابی، واحد منابع انسانی امتیازات ارزیابی مدیران را تعدیل می‌کند و این موضوع باعث می‌شود که ارزیابی‌کنندگان همه مشکلات را به واحد منابع انسانی نسبت دهند و مسئولیت امتیاز ارزیابی عملکرد تعدیل شده را نپذیرند.

1. straight ranking
2. Alternative ranking
3. paired comparison
4. forced ranking
5. Forced distribution
6. critical incident
7. graphic rating scales
8. Mixed standard scales
9. behaviourally anchored rating scale
10. behavioural observation scales
11. weighted checklist
12. forced choice
13. Narrative or adjective rating scales

حساس‌ترین، بحرانی‌ترین و قدیمی‌ترین چالش مدیریت عملکرد کامل، ناهماهنگی^۱ بین مدیران در چرخه برنامه‌ریزی - هدایت - ارزیابی - توسعه و بهبود است. مشکل این است که مدیران مقیاس رتبه‌بندی یا مجموعه‌ای از استانداردهای رتبه‌بندی را از دیدگاه خود تفسیر می‌کنند. این ناهماهنگی‌ها در فرایند ارزیابی می‌تواند به ادراک ناعادلانه و متعاقباً، تأثیرات منفی بر نگرش‌ها و انگیزه کارکنان منجر شود. اگر به کارکنانی که شایسته نیستند پاداش داده شده و به رسمیت شناخته شوند، در حالی که کارکنان شایسته‌تر مورد توجه قرار نگیرند، اهداف عملکردی سازمان محقق نخواهد شد.

کالیبراسیون رتبه‌بندی^۲ به‌عنوان یک راه‌حل پیشنهادی، فرایندی است که در آن مدیران واحدها در مورد رتبه‌بندی‌های خود با واحد منابع انسانی بحث می‌کنند تا مشخص شود در کجا ممکن است استانداردهای متفاوتی را به‌طور ناخواسته اعمال یا خیلی ملایم‌تر یا با سخت‌گیری بیشتر ارزیابی کرده باشند. بحث در خصوص مثال‌های خاص عملکرد به مدیران کمک می‌کند تا دیدگاه‌های خود را در مورد نحوه تفسیر و به‌کارگیری استانداردها هماهنگ کنند که این موضوع هماهنگی رتبه‌بندی^۳ را در بین کارکنان افزایش می‌دهد. چالش دیگر، تمایل مدیران به ملایمت^۴ در ارزیابی عملکرد است. ملایمت یک مشکل مزمن است که مدیران برای اکثریت کارکنان خود، رتبه‌بندی را در سطوح بالای مقیاس انجام می‌دهند و واریانس کمی^۵ در رتبه‌بندی‌ها به‌کار می‌گیرند. سیستم رتبه‌بندی توزیع اجباری^۶ در تلاشی برای مقابله مستقیم با مشکلات ملایمت ارزیابی و عدم تبعیض در حین اندازه‌گیری عملکرد یک فرد ایجاد شده است. این سیستم مدیران را مجبور می‌کند که با دسته‌بندی کارکنان به چند دسته عملکرد از پیش تعیین‌شده، بر اساس توزیع از پیش تعریف‌شده یا با رتبه‌بندی آن‌ها بر اساس عملکرد نسبی آن‌ها، بین کارکنان با عملکرد بالا و پایین تمایز قائل شوند. این روش اغلب در سازمان‌ها به‌عنوان «رتبه‌بندی اجباری»^۷، «رتبه‌بندی پشته»^۸، «منحنی زنگوله‌ای»^۹ یا «رتبه‌بندی و اخراج»^{۱۰} (۱۰-۷۰-۲۰ منحنی) نامیده می‌شود و علی‌رغم اختلاف نظرهای زیاد در مورد این روش و با وجود محدودیت‌های بسیاری که این روش دارد، سیستم رتبه‌بندی توزیع اجباری همچنان در بسیاری از سازمان‌های بزرگ رواج دارد.

یکی از عینی‌ترین روش‌های کالیبراسیون قبل از ارزیابی، توزیع اجباری است که در دهه‌های گذشته تداول زیادی پیدا کرد و در ده سال گذشته انتقادات جدی به آن وارد شده است و روش‌های جایگزین نیز پیشنهاد شده است. بزرگ‌ترین مشکل روش توزیع اجباری، نادیده‌گرفتن عدالت بین واحدها است که سهمیه همه واحدها مثل هم در نظر گرفته می‌شود و تعداد امتیاز ارزیابی A یا A⁺ در بین تعداد نفرات واحدها برابر است و این در نهایت به رقابت منفی و نارضایتی منجر خواهد شد. جایگزین مناسب برای روش توزیع اجباری، توزیع هدفمند پویاست^{۱۱}. این روش ارزیابی از نوع روش‌های مطلق بوده و

1. Inconsistency
2. Rating calibration
3. Rating consistency
4. Lenient
5. Little variance
6. Forced Distribution Rating System (FDRS)
7. Forced ranking
8. Stack ranking
9. The bell curve
10. Rank and yank
11. GDD: Goal-Oriented Dynamic Distribution

همه کارکنان بر اساس فرم ارزیابی مختص خانواده شغلی خود سنجیده می‌شوند. توصیه می‌شود که به‌منظور ایجاد واریانس عملکرد و عدالت بین واحدی از روش توزیع هدفمند پویا استفاده شود. لازم به ذکر است که توزیع هدفمند پویا فقط متوجه ارزیابی مافوق از زیردستان است و شامل بقیه منابع ارزیابی همچون ارزیابی همکار، مشتری، مافوق غیرمستقیم، تأمین‌کننده، زیردست و خودارزیابی نمی‌شود. در شکل ۱، می‌توان نمونه‌ای از توزیع اجباری را ملاحظه کرد. لازم به ذکر است که درصد توزیع ممکن است در سازمان‌ها با هم متفاوت باشد.

۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۲۰ درصد		۱۰ درصد	
۰ - ۲۵	۲۶ - ۵۰	۵۱ - ۷۵	۷۶ - ۱۰۰	۱۰۱ - ۱۲۵	۱۲۶ - ۱۵۰				
E	D	C	B	A	A ⁺				
B3	B2	B1	A3	A2	A1				
C	C ⁺	B	B ⁺	A	A ⁺				

شکل ۱. توزیع اجباری ارزیابی عملکرد

برای مثال می‌توان بر اساس تعداد نفرات در واحدها، مانند جدول ۱، کارکنان هر واحد را در قالب درصدهای مشابه مورد ارزیابی قرار داد و سهمیه هر واحد را بر اساس جدول زیر توزیع کرد.

جدول ۱. توزیع اجباری نمرات ارزیابی عملکرد در هر دوره

۳۰ نفر	۲۰ نفر	۱۰ نفر	۹ نفر	۸ نفر	۷ نفر	۶ نفر	۵ نفر	۴ نفر	۳ نفر	امتیاز	درصد	
۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۵۰-۱۲۶	۱۰	گرید A ⁺
۶	۴	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱۲۵-۱۰۱	۲۰	گرید A
۱۲	۸	۴	۴	۴	۳	۲	۱	۱	۱	۱۰۰-۷۶	۴۰	گرید B
۶	۴	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۱	-	۷۵-۵۱	۲۰	گرید C
۳	۲	۱	-	-	-	-	-	-	-	۵۰-۲۶	۱۰	گرید D
										۰-۲۵		گرید E

معمولاً محاسبه تعداد نهایی کارکنان برای واحدهای کمتر از ۲ نفر با واحدهای بالاتر انجام می‌شود. واحد منابع انسانی باید مراقبت کند که حداکثر ۵۰ درصد گرید A و A⁺ یک واحد، به مدیران و رؤسا و سرپرستان تعلق گیرد و به‌گونه‌ای نشود که همه گریدهای A و A⁺ به مدیران در مسیر حرفه‌ای ۵ (گریدهای ۲۱ تا ۲۵) تعلق گیرد و گریدهای B و C و D و E به

بقیه کارکنان در مسیر حرفه‌ای یک تا چهار (گریدهای ۱ تا ۲۰) تخصیص یابد. بدیهی است توزیع هدفمند پویا در کنار روش‌های دیگری مثل BARS، می‌تواند به نتایج بهتری منجر شوند. همچنین توزیع هدفمند پویا بر اساس شاخص مهم عملکرد (شمع) واحد امکان‌پذیر است و در صورت نبود داده از عملکرد واحدها ممکن نیست. لازمه انجام این کار، داشتن مدیریت عملکرد کامل داده‌محور است. در صورتی که نمره ارزیابی واحد بالای ۷۵ درصد اهداف تعیین شده باشد، به همان نسبت به گرید A و A⁺ افزوده می‌شود. یکی از مسائل مهم در ارزیابی عملکرد کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، توزیع غیرنرمال عملکردی بین افراد درون هر واحد است؛ بدین معنی که در واحد اول ممکن است تعداد افراد با عملکرد بالا بیشتر از واحد دوم باشد. در این حالت ممکن است به دلیل وجود افراد با عملکرد بالا در واحد اول، فردی با گرید C در واحد اول دارای عملکرد بالاتری از فردی با گرید B در واحد دوم باشد و این موجب احساس بی‌عدالتی می‌شود. راه‌حل این مسئله دخالت‌دادن ضریب عملکرد واحد است که در سمت راست جدول ۲ قابل ملاحظه است.

جدول ۲. مقایسه توزیع اجباری و توزیع هدفمند پویا برای مدیریت عملکرد کامل بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

توزیع اجباری بدون اعمال ضریب عملکرد واحد						→	توزیع هدفمند پویا با اعمال ضریب عملکرد واحد					
۰-۲۵	۲۶-۵۰	۵۱-۷۵	۷۶-۱۰۰	۱۰۱-۱۲۵	۱۲۶-۱۵۰		۰-۲۵	۲۶-۵۰	۵۱-۷۵	۷۶-۱۰۰	۱۰۱-۱۲۵	۱۲۶-۱۵۰
E	D	C	B	A	A ⁺	ضریب عملکرد واحد	E	D	C	B	A	A ⁺
B3	B2	B1	A3	A2	A1		B3	B2	B1	A3	A2	A1
C	C ⁺	B	B ⁺	A	A ⁺		C	C ⁺	B	B ⁺	A	A ⁺
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۷۵ درصد	۱۰	۲۰	۴۰	۲۰	۱۰	
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۸۰ درصد	۱۵		۴۵	۲۵	۱۵	
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۸۵ درصد	۱۰		۴۵	۲۵	۲۰	
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۹۰ درصد	۵		۴۵	۳۰	۲۰	
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۹۵ درصد	-		۴۵	۳۵	۲۵	
۱۰ درصد		۴۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۱۰۰ درصد	-		۷۰		۳۰	
۱۰ درصد		۴۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۱۱۰ درصد	-		۶۵		۳۵	
۱۰ درصد		۴۰ درصد		۴۰ درصد		تا ۱۲۰ درصد	-		۶۰		۴۰	

باید در نظر داشت که وقتی یک واحد در هر چهار فصل متوالی ارزیابی به ۱۲۰ درصد اهداف تعیین شده می‌رسد و همیشه بالاتر از هدف تعیین شده عمل می‌کند، اهداف تعیین شده چالشی نبوده و باید شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) آن واحد را بازنگری کرد.

برای سنجش میزان درصد نیل به اهداف در سطح واحدی باید شمع‌های واحدی به صورت کامل مشخص شده، طراحی و تدوین شود. در مدل ۳۴۰۰۰، شمع‌های واحدی مانند جدول ۳ تدوین می‌شود تا برای همه کارکنان واضح و روشن باشد.

جدول ۳. شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحد منابع انسانی مبتنی بر پیامد^۱ بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

وزن به درصد	غیر قابل قبول - قرمز	قابل قبول - زرد	مورد انتظار (هدف) - سبز	بیش از انتظار	T (When)	R (Why)	A (How)	M (How Much/Many)	S (What)	شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحدی - Unit KPIs	ردیف
۲۰	بیش‌تر از ۵۵ درصد	۵۵ تا ۷۵ درصد	۷۵ تا ۸۵ درصد	بالای ۸۰ درصد	۱۲ ماه	تأثیر نگرش سررودجه و بهبودی کارکنان	فرارم نمودن فرصت توسعه حرفه‌ای و برنامه‌های رفاهی و تجربه کارکنان	تعداد کارکنانی که سازمان را ترک کرده‌اند تقسیم بر کل کارکنان	نگرش‌های کارکنان در مورد رضایت شغلی و پیاژه متغیر هم‌پسته	افزایش میانگین امتیاز نگرش‌های کارکنان به ۶۵ درصد	۱
	صفر	۷۵ درصد	۸۵ تا ۱۰۰ درصد	۱۲۰ درصد	۱۲ ماه	تأثیر ترک خدمت بر برند کارفرمای و هزینه‌های منابع انسانی	استقرار ارتقای افسی و مشوق‌های بلندمدت	کلاس‌های آموزش‌های آنلاین، یادگست و خودخوان	ساعات کلاس‌های آموزشی بر گزار شده تقسیم بر تعداد کارکنان	کاهش ۱۰ درصدی نرخ ترک خدمت کارکنان نسبت به سال قبل در سال جاری	۲
۱۰	بیش از ۵ درصد	۵ تا ۲۰ درصد	۲۰ تا ۳۰ درصد	چاکر بالا و بیش از ۳۰ درصد	۳ ماه	کاهش هزینه‌های استخدام و افزایش بهره‌وری	منابع انسانی	کلاس‌های حضور، آنلاین، یادگست و خودخوان	میانگین امتیاز عملکرد سه ماهه با شایستگی و نتیجه‌ای از ۱۵۰ امتیاز	افزایش امتیاز عملکرد کارکنان جدیدالورود به بالای میانگین امتیازات شرکت در ۳ ماهه اول با کاهش زمان تکمیل متصدی به حداکثر ۳۰ روز کاری	۳
	صفر	۷۵ درصد	۸۵ تا ۱۰۰ درصد	۱۲۰ درصد	۱۲ ماه	اثر آموزش بر توسعه مستمر دانش، مهارت و توانایی	کلاس‌های حضور، آنلاین، یادگست و خودخوان	ساعات آموزش‌های تقسیم بر گزار شده تقسیم بر تعداد کارکنان	ساعت آموزش چهارده شده به کارکنان با هزینه شرکت در سال	نیل به میانگین ۴۰ ساعت سرانه آموزش کارکنان	۴
۱۰	زیر ۴۰ درصد	۴۰ تا ۵۰ درصد	۵۰ تا ۷۵ درصد	بیش از ۷۵ درصد	۱۲ ماه	اثر ارتقای عمودی و افقی بر انگیزه و ماندگاری کارکنان با عملکرد بالا	اعطای گرید شخصی	تعداد افراد گرید شغلی و شخصی گرفته بر کل کارکنان	انتخاب در گریدهای ۱۹ تا ۲۵ و ارتقای یک گرید شخصی در مسیرهای حرفه‌ای ۱ تا ۵	چاشن‌بهروری و تصدی بیش از ۵۰ درصد پست‌های مدیریتی از طریق ارتقا از داخل و استقرار از تقای اقلی حداقل ۲۰ درصد کارکنان در سال	۵
	صفر	۷۵ درصد	۸۵ تا ۱۰۰ درصد	۱۲۰ درصد	۱۲ ماه	تأثیر بلوغ فرایندها بر نگرش‌ها و نتایج و نتیجه‌های منابع انسانی	تعامل با واحدها به منظور انجام نقش‌های منابع انسانی توسط همه مدیران	امتیاز کسب شده تقسیم بر ۲۰۰۰۰	فرایندهای چهارده گانه منابع انسانی مدل ۳۴۰۰۰	کسب حداقل ۱۰۰۰۰ امتیاز از ۱۴ فرایند مدیریت منابع انسانی	۶
۱۰	زیر ۵۰ درصد	۵۰ تا ۷۵ درصد	۷۵ تا ۸۵ درصد	بیش از ۸۰ درصد	۳ ماه	اثر عملکرد کارکنان بر عملکرد مالی شرکت و رضایت مشتری	اثر یادداشت فصلی مبتنی بر عملکرد و معرفی کارمندان نمونه فصل	ارائه یادداشت فصلی مبتنی بر عملکرد و معرفی کارمندان نمونه فصل	ارزبانی فصلی عملکرد کارکنان از منظر رفاه‌ی، شایستگی و نتیجه‌ای	افزایش بهره‌وری کارکنان و نیل به میانگین امتیازات عملکرد کارکنان واحدها به حداقل ۷۰ درصد	۷
	صفر	۷۵ درصد	۸۵ تا ۱۰۰ درصد	۱۲۰ درصد	جمع						۱۰۰

اگر بر اساس جدول ۳، شمع اول ۱۰۰ درصد، شمع دوم ۷۵ درصد، شمع سوم ۱۰۰ درصد، شمع چهارم صفر (سرانه زیر ۳۲ ساعت) و شمع‌های پنجم و ششم و هفتم ۷۵ درصد تحقق یافته باشند، همان طوری که در جدول ۴ نشان داده شده است، ضریب عملکرد واحد ۰/۷۱۲۵ خواهد بود.

جدول ۴. محاسبه ضریب شمع واحدی

ردیف	شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) واحدی Unit KPIs -	درصد تحقق شمع به درصد	وزن شمع به درصد	ضریب شمع واحدی
۱	افزایش میانگین امتیاز نگرش‌های کارکنان به ۶۵ درصد	۱۰۰	۲۰	۲۰
۲	کاهش ۱۰ درصدی نرخ ترک خدمت کارکنان نسبت به سال قبل در سال جاری	۷۵	۲۰	۱۵
۳	افزایش امتیاز عملکرد کارکنان جدیدالورود به بالای میانگین امتیازات شرکت در ۳ ماهه اول با کاهش زمان تکمیل متصدی (Time to fill) به حداکثر ۳۰ روز کاری	۱۰۰	۱۰	۱۰
۴	نیل به میانگین ۴۰ ساعت سرانه آموزش کارکنان	۰	۱۵	۰
۵	جانشین‌پروری و تصدی بیش از ۵۰ درصد پست‌های مدیریتی از طریق ارتقا از داخل و استقرار ارتقای افقی و کسب‌گرید شخصی حداقل ۲۰ درصد کارکنان در سال	۷۵	۱۰	۷/۵
۶	کسب حداقل ۱۰۰.۰۰۰ امتیاز از ۱۴ فرایند مدیریت منابع انسانی	۷۵	۱۵	۱۱/۲۵
۷	افزایش بهره‌وری کارکنان و نیل به میانگین امتیازات عملکرد کارکنان واحدها به حداقل از ۷۰ درصد	۷۵	۱۰	۷/۵
	جمع	جمع	۱۰۰	۷۱/۲۵

عنوان شد که در مدیریت عملکرد کامل سه سطح فردی، تیم یا واحدی و سازمانی، باید به‌صورت هم‌زمان مد نظر قرار گیرد. قبل از همه باید سطح سازمان مورد توجه قرار گیرد و شاخص مهم عملکرد سازمانی تدوین و به همه واحدهای سازمان اعلام شود تا شمع‌های واحدی یا تیمی در راستای تحقق شمع‌های سازمانی طراحی و تدوین شوند. نمونه‌ای از شمع‌های سازمانی در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. شاخص های مهم عملکرد (شماره) سازمانی مبتنی بر تأثیر برای مدیریت عملکرد کامل در مدل ۳۴۰۰۰

وزن به درصد	غیر قابل قبول - قرمز	قابل قبول - زرد	مورد انتظار (هدف) - سبز	T (When)	R (Why)	A (How)	M (How Much/Many)	S (What)	شاخص‌های مهم عملکرد (شماره) سازمانی - Org KPIs	ردیف
۳۰	پایین تر از ۲/۵ درصد	۳ تا ۲/۵ درصد	۳ درصد و بیشتر	۱۲ ماه	تأثیر سودآوری در بقا و رشد شرکت	بهینه‌سازی تخصیص منابع و ترکیب تولید سبد محصولات	محاسبه حاشیه سود خالص سه ماهه در مقایسه با فصل قبل	افزایش سود از طریق بهبود کارایی عملیاتی	افزایش حاشیه سود خالص ۲ درصدی در سال	۱
۱۰	پایین تر از ۶ درصد	۷ تا ۶ درصد	۸ درصد	۳ ماه	تأثیر در رشد و سودآوری شرکت	تخصیص بودجه برای کمپین بازاریابی و پیگیری مستمر نتایج	درصد فروش فصل نسبت به فصل آخر سال قبل	ایجاد کمپین بازاریابی جدید با هدف جذب مشتریان بالقوه	افزایش ۷ درصدی حجم فروش تا پایان فصل	۲
۱۰	پایین تر از ۵۵ درصد	۵۵ تا ۶۵ درصد	۷۰ درصد	۱۲ ماه	تأثیر نگرش بر روحیه و بهره‌وری کارکنان	فراهم نمودن فرصت توسعه حرفه‌ای و برنامه‌های رفاهی و تجربه کارکنان	میانگین امتیاز کارکنان در نظرسنجی سالانه معدل ۳۴۰۰۰	نگرش‌های کارکنان در مورد رضایت شغلی و بازه متغیر هم‌پسته	افزایش میانگین امتیاز نگرش‌های کارکنان به ۶۵ درصد	۳
۱۵	پایین تر از ۴ درصد	۴ تا ۵ درصد	۵ درصد	۳ ماه	تأثیر در رشد کسب‌وکار و تنوع بخشیدن به ترکیب مشتریان	تخصیص منابع جهت تحقیقات بازار و بازاریابی	ورود به ۲ بازار جدید در فصل آینده	راه‌اندازی تحقیقات بازار جهت شناسایی بازارهای بالقوه و ترکیب جمعیتی جدید	افزایش ۵ درصدی سهم بازار تا آخر سال با توجه به سبد محصولات	۴
۱۰	پایین تر از ۴ درصد	۴ تا ۳ درصد	۲ درصد	۱۲ ماه	تأثیر در کاهش هزینه‌های شرکت	بهینه‌سازی تولید و اقدامات کنترل کیفیت دقیق	محاسبه نرخ محصولات ممیوب به کل محصولات	ارتقای استانداردهای کیفیت محصول برای نیل به نرخ ممیوبی کمتر	کاهش نرخ برگشت محصول به زیر ۳ درصد در سال	۵
۱۵	پایین تر از ۹ درصد	۹ تا ۱۰ درصد	۱۰ درصد	۱۲ ماه	اثر افزایش تولید بر درآمد شرکت	افزایش راندمان تولید	تولیدات سال تقسیم بر تولیدات سال قبل ضرب در صد	افزایش تولیدات در ۲ محصول پرتقاضا و سودساز	افزایش ۱۰ درصدی میزان تولید در طی سال	۶
۱۰	پایین تر از ۱۲۰ روز	۹۰ تا ۱۲۰ روز	کمیتر از ۹۰ روز	۹۰ روز	بهداشت‌گرفتن بازار محصول در صنعت	ارائه اولین MVP و ماه آخر بهبود محصول با توجه به بازخور و ارائه محصول نهایی	سه ماهه یا ۹۰ روز برای لانچ محصول	ورود محصول جدید بر اساس تحقیقات بازاریابی به بازار	کاهش زمان ورود محصول جدید به بازار به ۹۰ روز پس از شناسایی نیاز	۷
۱۰۰	جمع									

1. Impact
2. Net profit margin
3. Defect rate

بنابراین با وجود داده‌ها در سه سطح سازمانی، واحدی و فردی می‌توان با فرمول زیر پاداش را محاسبه کرد:

$$R = OP \times UP \times IP \times PG \times C \quad \text{رابطه (۱)}$$

R = پاداش عملکرد

OP = ضریب عملکرد سازمانی (۱۰۰/ امتیاز ارزیابی عملکرد سازمانی)

UP = ضریب عملکرد واحدی (۱۰۰/ امتیاز ارزیابی عملکرد واحدی)

IP = امتیاز عملکرد فردی از صفر تا ۱۵۰ امتیاز

PG = امتیاز گرید عملکرد از ۱۷۲۵ تا ۱۰۰۰۰

C = ضریب ریالی

امید است با به‌کارگیری مدل مدیریت عملکرد کامل، توزیع هدفمند پویا و کالیبراسیون قبل از ارزیابی عملکرد، واریانس امتیازات ارزیابی بین واحدهای سازمانی عینی‌تر و عادلانه‌تر شده و امیدواری افراد با عملکرد بالا به آینده خود در سازمان بیشتر شود و سازمان‌ها بتوانند افراد با عملکرد بالا را حفظ کنند. مدیریت منابع انسانی موفق، زمانی به وقوع می‌پیوندد که افراد با عملکرد پایین سازمان را ترک کنند و افراد با عملکرد بالا ماندگار باشند. وقتی افراد با عملکرد بالا، آینده خود را در سازمان‌های دیگر جست‌وجو می‌کنند، سیگنال بسیار معتبری برای رهبران آن سازمان است که فرایند مدیریت عملکرد و ارتقای افقی و عمودی در سازمان به‌خوبی کار نمی‌کند و قطعاً چنین سازمانی در بلندمدت با شکست روبه‌رو خواهد شد. گورستان سازمان‌ها پر از شرکت‌هایی است که توانایی حفظ نخبگان خود را نداشته‌اند.

استناد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۲). سخن سردبیر: استقرار مدیریت عملکرد کامل داده‌محور با توزیع هدفمند پویا. مدیریت دولتی، ۱۵(۴)، ۶۳۷-۶۴۵

