



## سخن سردبیر

آرین قلی پور ID

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

### مدیریت عملکرد کامل

مدیریت عملکرد کامل<sup>۱</sup> و همه‌جانبه یا مدیریت عملکرد جامع<sup>۲</sup>، یک رویکرد چندسطحی، چندبُعدی و چندمنبعی 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 و بی‌تفاوتی افراد منجر می‌شود. هر چقدر مدیریت عملکرد، عینی و داده‌محور، منعطف، پیوسته و مستمر و توسعه‌محور باشد، اثربخشی بهتری دارد و وابستگی ارزیابی عملکرد به ذهنیت‌ها و قضاوت‌های شهودی مدیران را کاهش و پذیرش نتایج ارزیابی را افزایش می‌دهد. مدیریت عملکرد کامل، بر مبنای فلسفه کل‌نگر<sup>۳</sup> به عملکرد انسان در سازمان بوده و شامل هفت مؤلفه است:

- چرخه: چرخه مدیریت عملکرد کامل شامل چه مراحل است؟
  - سطح: مدیریت عملکرد کامل شامل چه سطوحی است؟
  - بُعد: مدیریت عملکرد کامل شامل چه ابعادی است؟
  - مقیاس: مدیریت عملکرد کامل چه مقیاسی دارد و پایایی و روایی آن چگونه است؟
  - کالیبراسیون: در مدیریت عملکرد کامل مکانیسم کالیبراسیون ارزیابان چگونه است؟
  - شاخص: چه شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) در مدیریت عملکرد کامل وجود دارد؟
  - منبع و نقش: مدیریت عملکرد کامل شامل چه منابع و چه نقش‌هایی است؟
- سیستم مدیریت عملکرد کامل، رویکردی یکپارچه<sup>۴</sup> و چندسطحی<sup>۵</sup> است که یک چارچوب جامع مفید با دیدگاه سیستمی و با تمرکز بر ارتباط متقابل اجزا در مدیریت عملکرد ارائه می‌نماید.

---

1. Gestalt Performance Management (GPM)  
2. Total Performance Management (TPM)  
3. Holistic Philosophy  
4. Integrative  
5. Multilevel

## ۱. چرخه مدیریت عملکرد کامل

مدیریت عملکرد کامل، یک چرخه چهار مرحله‌ای را شامل می‌شود. مرحله برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد، مرحله هدایت و مربیگری عملکرد بر اساس بازخور مستمر، مرحله ارزیابی عملکرد و مرحله بازخور، توسعه و بهبود عملکرد. در فرایند مدیریت عملکرد کامل، ابتدا اهداف باید تنظیم شوند تا تلاش‌های کارکنان با نیازهای سازمان هم‌راستا شده و از این طریق کارکنان بتوانند بهترین ارزش را برای سازمان ارائه کنند. برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد باید اطمینان ایجاد کند که اهداف کارکنان و تیم با اهداف استراتژیک سازمان هم‌سو هستند. جدا کردن هدف‌گذاری از بیان انتظارات عملکرد دشوار است، کارکنان باید اطلاعات کافی و بدون ابهام در مورد انتظارات عملکرد داشته باشند. به این ترتیب، تعیین اهداف یا انتظارات عملکرد یکی از ویژگی‌های اصلی سیستم‌های مدیریت عملکرد کامل است. مرحله برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد، شناسایی ابعاد عملکردی است که باید اندازه‌گیری، ارزیابی و توسعه داده شوند که این ابعاد می‌توانند رفتاری، شایستگی یا نتیجه‌ای باشند. در این زمینه توصیه می‌شود که به مدل‌های اسمارت یا هارد در هدف‌گذاری توجه شود. اهداف اسمارت<sup>۱</sup> به اهداف خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و دارای دوره زمانی گفته می‌شود و اهداف هارد<sup>۲</sup> بر اساس انگیزه‌های درونی هست.

مرحله دوم هدایت و مربیگری عملکرد به صورت مستمر است. در حقیقت این مرحله در طول چرخه به صورت مستمر وجود دارد و مثل برنامه‌ریزی و ارزیابی نیست. مدیریت عملکرد فرایند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم‌ها و همچنین هم‌سوسازی عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان بوده و حاصل تغییر رویکرد ارزیابی عملکرد<sup>۳</sup> از یک رویداد<sup>۴</sup> به یک فرایند<sup>۵</sup> و تغییر مدل‌های سنجش محور به مدل‌های انگیزشی است. هنگامی که تمرکز روی توسعه و بهبود عملکرد است، توجه بیشتر به فرایند هدایت و مربیگری است تا انگیزه فرد بهبود یافته و از این طریق عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشد.

مرحله سوم ارزیابی عملکرد است. در این مرحله عملکرد کارکنان، واحد یا سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد دو هدف دارد: انگیزه و توسعه کارکنان و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد برای سایر فرایندهای منابع انسانی، همچون جذب، ارتقا، جانشین‌پروری، مدیریت استعداد، کانون ارزیابی و توسعه، آموزش و جبران خدمات. روش‌های مختلف ارزیابی را می‌توان در این مرحله مورد استفاده قرار داد. ارزیابی‌های مطلق<sup>۶</sup> یا ارزیابی‌های نسبی<sup>۷</sup> و یا ارزیابی‌های مقایسه‌ای<sup>۸</sup>، ارزیابی‌های رفتاری<sup>۹</sup> و ارزیابی‌های هدف‌محور<sup>۱۰</sup>، همه در مدیریت عملکرد کامل

1. Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound
2. Heartfelt, Animated, Required, Difficult
3. Performance Appraisal (PA)
4. Event
5. Process
6. Absolute appraisals
7. Relative appraisals
8. Comparative appraisals
9. Behavioural appraisals
10. Output-based appraisals

می‌توانند تعریف شوند. هر کدام از روش‌های ارزیابی عملکرد مقیاس رفتاری<sup>۱</sup>، مقیاس رتبه‌ای ترسیمی<sup>۲</sup>، مقایسه یا مرتب‌سازی<sup>۳</sup>، مقیاس استاندارد ترکیبی<sup>۴</sup>، توزیع اجباری<sup>۵</sup>، چک‌لیست<sup>۶</sup>، مقیاس مشاهده رفتاری<sup>۷</sup>، ثبت وقایع حساس<sup>۸</sup>، توصیفی (انشایی)<sup>۹</sup>، انتخاب اجباری<sup>۱۰</sup>، ارزیابی ۳۶۰ درجه<sup>۱۱</sup>، کانون‌های ارزیابی<sup>۱۲</sup>، ارزیابی عملکرد تیمی<sup>۱۳</sup>، مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱۴</sup> و کارت امتیازی متوازن<sup>۱۵</sup> متناسب با بلوغ سازمان می‌تواند به کار گرفته شود.

مرحله چهارم بازخور، توسعه و بهبود عملکرد است. در حقیقت در مدیریت عملکرد کامل دو نوع بازخور وجود دارد: یک نوع بازخور مستمر که همواره در طول چرخه هست و در مرحله هدایت و مربیگری عملکرد بدان اشاره شد و دومی، بازخور بعد از ارزیابی عملکرد. بازخور دقیق، سازنده و صریح در مورد پیشرفت هدف همراه با هدایت برای بهبود یک انگیزه قوی در فرد ایجاد می‌کند. بنابراین، یک سیستم مدیریت عملکرد کامل باید بازخور منظم و مداوم را از طریق فرایندهای رسمی و غیررسمی تشویق کند. بازخور و گفت‌وگوهای مکرر باعث پدید آمدن تعهدکاری بیشتر می‌شود و اگر حداقل سه مرتبه در ماه بازخوری از سمت مدیر ارائه شود، کارکنان تا چند برابر بیشتر با کار عجین خواهند شد. در جلسات گفت‌وگوی بازخور، علاوه بر بازخور، با توجه به عملکرد فرد، برنامه‌های توسعه فردی<sup>۱۶</sup> یا برنامه‌های بهبود عملکرد<sup>۱۷</sup> (برخی مواقع برای عملکردهای پایین) با مشارکت فرد تدوین می‌شوند.

## ۲. سطوح مدیریت عملکرد کامل

اصلی‌ترین موضوع در مدیریت عملکرد، کامل بودن، به دربرگرفتن و شامل شدن همه سطوح و همه ابعاد عملکرد به‌صورت جامع اطلاق می‌شود. وقتی صحبت از کامل بودن می‌شود موضوع سنجش عملکرد دقیق و عینی، و داده‌محور سازمان، واحد و فرد به‌طور هم‌زمان مطرح می‌شود؛ یعنی باید عملکرد این سه سطح با یک معیار اندازه‌گیری عددی هم‌سنخ سنجیده شود.

برای نیل به این موضوع، داده‌محوری عامل حیاتی است که به‌صورت آبخاری این سه سطح را به هم متصل می‌کند. اگر ما عملکرد سازمان را با شاخص میزان سود یا میزان تولید یا میزان فروش بسنجیم و عملکرد واحد تولید را با

1. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)
2. Graphic Rating Scales
3. Comparison (Sorting)
4. Mixed standard scale
5. Forced Distribution
6. Checklist
7. Behavioural observation scale
8. Critical Incidents
9. Composition (Essay)
10. Forced Choice
11. 360-Degree Feedback
12. Assessment Centers
13. Team Based Performance Appraisal
14. Management By Objectives
15. Balanced Scorecard (BSC)
16. Individual Development Plans (IDPs)
17. Performance Improvement Plans (PIPs)

میزان تناژ تولید اندازه بگیریم؛ ولی عملکرد فردی را با فرم ارزیابی کیفی و صرفاً قضاوت مافوق یا ۳۶۰ درجه کیفی بسنجیم، مقیاس سنجش سطح سوم با سطوح اول و دوم منطبق نیست؛ یعنی سطوح یک و دو داده‌محور، ولی سطح سه داده‌محور نیست.

مدیریت عملکرد کامل عامل مهم موفقیت یک سازمان است و یکپارچه طراحی شدن آن در جهت دستیابی یک سازمان به اهداف خود، و تقویت مشارکت، تعهد و انگیزه کارکنان نقش مهم دارد. کسب بهترین نتایج از کارکنان، سازمان را بر آن می‌دارد که سیستم‌های خاصی را ایجاد نماید تا از طریق مشارکت کارکنان، عملکرد سازمانی و فردی را بهبود بخشد؛ این امر مستلزم استقرار سیستم مدیریت عملکرد<sup>۱</sup> است که بین عملکرد کارکنان، واحدها یا تیم‌ها و اهداف سازمانی پیوندی هم‌افزا برقرار نماید.

اطمینان از هم‌سویی بهینه بین اهداف فردی کارکنان، اهداف واحد یا گروه کاری و اهداف سازمان برای موفقیت بلندمدت عامل مهمی است و مدیریت عملکرد کامل باید اطمینان ایجاد کند که اهداف کارکنان و تیم با جهت استراتژیک سازمان هم‌راستا است. مطالعات و شواهد تجربی نشان می‌دهد که در عمل سطوح سه گانه فرد، تیم و سازمان هم‌سو نیستند و فقط به صورت نظری عنوان شده‌اند. هیچ مدلی در عمل رابطه چندسطحی در فرایند مدیریت عملکرد کامل را تبیین نمی‌کند، برخی با تکیه بر رویکرد سیستمی مؤلفه‌های مدیریت عملکرد را در قالب داده، فرایند و خروجی ارائه می‌کنند و بر ارتباط متقابل اجزا در مدیریت عملکرد تأکید می‌نمایند. کاربرد مدیریت عملکرد چندسطحی درک غنی‌تری از عملکرد و ارتباط بین فرایندها و نتایج مختلف را به همراه دارد. یکی از شکاف‌ها ادغام اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمان است که این موضوع نیز لزوم در نظر گرفتن سطوح مدیریت عملکرد را خاطر نشان می‌سازد.

RES-D	COM-D	BEH-D	Dimension Level
IMPACT	-	-	ORG-L
OUTCOME	-	-	UNI-L
OUTPUT	KSA	EVC	IND-L

شکل ۱. سطوح و ابعاد در مدیریت عملکرد کامل (GPM)

در زمینه هم‌سویی اهداف عملکرد فردی با اهداف استراتژیک و با در نظر گرفتن سطوح مختلف در مدیریت عملکرد، کارت امتیازی متوازن (BSC)<sup>۲</sup> یک ابزار مدیریت عملکرد است که در دهه‌های گذشته در جهان استفاده شده است. هدف کارت امتیازی تبدیل چشم‌انداز و استراتژی یک سازمان به اهداف و اندازه‌گیری متغیرها در چهار حوزه مختلف است: دیدگاه‌های مالی، مشتری، داخلی، و یادگیری و رشد. دیدگاه مالی مشخص می‌کند که شرکت چگونه

1. Performance Management System (PMS)

2. Balanced Score Card (BSC)

می‌خواهد توسط سهام‌داران آن مشاهده شود. دیدگاه مشتری تعیین می‌کند که شرکت مایل است چگونه توسط مشتریانش دیده شود. دیدگاه داخلی فرایندهای تجاری را توصیف می‌کند که شرکت باید در آن مهارت خاصی داشته باشد تا سهام‌داران و مشتریان خود را راضی کند. دیدگاه یادگیری و رشد سازمانی شامل تغییرات و بهبودهایی است که شرکت برای تحقق چشم‌انداز خود نیاز به تحقق بخشیدن آن‌ها دارد. زنجیره‌های علت و معلولی بین اهداف استراتژیک شناسایی شده، در یک نقشه استراتژی نشان داده می‌شود. برنامه کارت امتیازی متوازن، سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی خود را به مجموعه‌ای از عوامل حیاتی موفقیت<sup>۱</sup> ترجمه کند و آن‌ها را از طریق مجموعه‌ای جامع از اقدامات، که به‌عنوان شاخص مهم عملکرد<sup>۲</sup> (شمع) نامیده می‌شود، ارزیابی کند. این مدل یک مدل ایستا بوده و با الزامات متغیر محیطی سازگار نیست و پیچیدگی، عدم قطعیت، زمینه فرهنگی و محیط سازمان را نادیده می‌گیرد.

### ۳. ابعاد مدیریت عملکرد کامل

مدیریت عملکرد کامل و همه‌جانبه شامل سه بُعد رفتاری (متغیر علی)، شایستگی (متغیر میانجی) و نتیجه‌ای (متغیر بازده) است. بُعد رفتاری شامل اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> مطلوب می‌شود و پایداری نتایج عملکرد (خروجی، پیامد و تأثیر) در دوره‌های بعدی عملکرد می‌شود. بُعد شایستگی شامل دانش، مهارت و توانایی<sup>۴</sup> می‌شود و به‌عنوان متغیر میانجی موجب می‌شود تا نتایج در دوره‌های آتی بهبود یابند. بُعد نتیجه‌ای شامل خروجی، پیامد و تأثیر<sup>۵</sup> است که جنبه کمی و عینی‌تری دارد. در جدول ۱ نحوه به‌کارگیری ابعاد با سطوح نشان داده شده است.

جدول ۱. مدل سه سطحی و سه بعدی عملکرد

سطح	بعد	معادل انگلیسی	شرح	میزان تأثیر	امتیاز
سازمانی	تأثیر	Results: Impact (I)	نتایج تأثیرگذار سازمانی	۱۰۰٪	۱۰۰
واحدی	پیامد	Results: Outcome (O)	نتایج پیامدی واحدی	۱۰۰٪	۱۰۰
فردی	خروجی	Results: Output (O)	نتایج خروجی عینی در شغل فعلی	۵۰٪	۷۵
	شایستگی	Knowledge, Skills and Abilities(KSAo)	دانش، مهارت و توانایی‌ها	۳۰٪	۴۵
	رفتاری	Ethics, Values and Culture(EVC)	اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ مطلوب	۲۰٪	۳۰

### ۴. مقیاس مدیریت عملکرد کامل

مقیاس‌های رتبه‌بندی گرافیکی<sup>۶</sup>، حذف مقیاس میانی<sup>۷</sup> از مقیاس رتبه‌ای پنج درجه‌ای<sup>۸</sup>، مقیاس توزیع اجباری<sup>۹</sup>، حذف

1. Critical Success Factors (CSF)
2. Key Performance Indicator (KPI)
3. Beh: Ethics, Values and Culture (EVC)
4. Com: Knowledge, Skills and Abilities (KSA)
5. Res: Output, Outcome, Impact (OOI)
6. Graphic rating scale
7. Middle scale
8. Five-point scale
9. Forced-choice scale

خطای رتبه‌بندی مرکزی<sup>۱</sup>، مقیاس‌های رتبه‌بندی لنگر رفتاری (BARS)<sup>۲</sup>، مقیاس‌های مشاهده رفتاری (BOS)<sup>۳</sup>، مقیاس‌های ارزیابی رفتاری (BES)<sup>۴</sup>، وقایع حساس<sup>۵</sup>، شبیه‌سازی شغل<sup>۶</sup>، رویکردهای نتیجه‌گرا، مدیریت بر مبنای هدف (MBO) و همه مقیاس‌های دیگر محدودیت‌های خاص خود را دارند و برتری خاصی به هم ندارند. در هر نوع ارزیابی بروز خطای سهوی و یا برخی مواقع حتی عمدی در ارزیابی رخ می‌دهد. همه تلاش‌ها برای کاهش خطاها و حرکت به سمت معیارهای عینی است که با داده‌محور کردن امکان‌پذیر است تا خطاها حذف‌شده و رتبه‌بندی دقیق‌تری ارائه شود. آموزش ارزیابی‌کنندگان برای اجتناب از خطاهای رتبه‌بندی لزوماً به رتبه‌بندی دقیق‌تر منجر نمی‌شود و ممکن است باعث کاهش دقت شود. تمرکز بر دقت رتبه‌بندی<sup>۷</sup>، به جای خطاهای رتبه‌بندی<sup>۸</sup> ممکن است با دریافت اطلاعات از چند منبع، به جای یک منبع جست‌وجو شده و بازخورها به رابطه قدرت بین مدیر و زیردستان محدود نشود.

اساساً رتبه‌بندی شش درجه‌ای یا شش طیفی، برای ممانعت از تمایل به مرکزیت توصیه می‌شود و انتخاب اعداد بالای ۱۰۰ همچون ۱۲۵ و ۱۵۰ بهتر است. نمونه‌ای از این طیف در جدول ۲ ملاحظه می‌شود. ارزش‌های عددی به کار رفته، به‌طور ثابت بین حداقل صفر و حداکثر پنج است. پس از اعمال ضرایب ویژه، عدد نهایی ارزیابی هر شاخص مشخص می‌شود.

جدول ۲. ارزش عددی هر رتبه

۱۲۶-۱۵۰	۱۰۱-۱۲۵	۷۶-۱۰۰	۵۱-۷۵	۲۶-۵۰	۰-۲۵
۱۰۰ درصد	۸۰ درصد	۶۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۰
۵	۴	۳	۲	۱	۰
عالی (فراتر از انتظار)	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	هیچ (خیلی ضعیف)

الف) عالی (فراتر از انتظار): به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف مندرج در دستورالعمل، فراتر از انتظارات پیش‌بینی شده و موجب تحقق برنامه‌ها یا تغییر و تحول اساسی در فرایند اجرای بهینه وظایف یا مسئولیت‌های شغل و واحد در ابعاد وسیع شود؛

ب) خیلی خوب: به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به‌عمل آمده در دستورالعمل، در جهت تحقق اهداف و اجرای راهبردها یا وظایف شغل و واحد بوده و موجب تحولات نسبتاً وسیعی در واحد مربوط شود؛

1. Central ratings
2. Behavioural Anchored Rating Scales
3. Behavioural Observation Scales
4. Behavioural Evaluation Scales
5. Critical Incident
6. Job Simulation
7. Rating accuracy
8. Rating errors

ج) خوب: به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به‌عمل آمده در دستورالعمل، در حد انتظارات و وظایف تعیین شده باشد و یا عملکرد کارمند موجب تحولات مطلوبی در شغل مورد تصدی شود؛

د) متوسط: به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به‌عمل آمده در دستورالعمل، کمتر از حد انتظارات تعیین شده باشد و ضرورت آموزش، اصلاح و بهبود در جهت تحقق هدف شغل وجود دارد؛

ه) ضعیف: به درجه‌ای از عملکرد اطلاق می‌شود که کارمند از برآوردن حداقلی انتظارات تعیین شده ناتوان بوده و مستلزم اصلاح و تغییر رفتار یا عملکرد است.

و) هیچ (خیلی ضعیف): به درجه‌ای از عملکرد اطلاق می‌شود که کارمند از برآوردن انتظارات تعیین شده به کلی ناتوان بوده و عملکردی ندارد.

### ۵. کالیبراسیون در مدیریت عملکرد کامل

حساس‌ترین، بحرانی‌ترین و قدیمی‌ترین چالش مدیریت عملکرد کامل، ناهماهنگی<sup>۱</sup> بین مدیران در چرخه برنامه‌ریزی - هدایت - ارزیابی - 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 منجر به ادراک ناعادلانه و متعاقباً تأثیرات منفی بر نگرش‌ها و انگیزه کارکنان 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<sup>۲</sup> 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 ارزیابی کرده‌اند. بحث در مورد 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<sup>۳</sup> را در بین کارکنان افزایش می‌دهد. چالش دیگر، تمایل مدیران به ملایمت<sup>۴</sup> 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<sup>۵</sup> در رتبه‌بندی‌ها به‌کار می‌گیرند. سیستم رتبه‌بندی توزیع اجباری<sup>۶</sup> در تلاشی برای مقابله مستقیم با مشکلات ملایمت ارزیاب 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 تعیین شده بر اساس توزیع از پیش تعریف شده 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

1. Inconsistency
2. Rating calibration
3. Rating consistency
4. Lenient
5. Little variance
6. Forced Distribution Rating System (FDRS)

«رتبه‌بندی اجباری»<sup>۱</sup>، «رتبه‌بندی پشته»<sup>۲</sup>، «منحنی زنگوله‌ای»<sup>۳</sup> یا «رتبه‌بندی و اخراج»<sup>۴</sup> (۱۰-۷۰-۲۰ منحنی) نامیده می‌شود و علی‌رغم اختلاف‌نظرهای زیاد در مورد این روش، سیستم رتبه‌بندی توزیع اجباری همچنان در بسیاری از سازمان‌های بزرگ رواج دارد.

روش بهبودیافته توزیع اجباری، توزیع پویای هدفمند<sup>۵</sup> می‌باشد که بر اساس شاخص مهم عملکرد (شمع) سطح واحد بوده و در صورتی که نمره ارزیابی واحد بالای ۷۰ 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 غیر نرمال 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 قابل ملاحظه است.

جدول ۳. مقایسه توزیع اجباری و توزیع پویای هدفمند برای مدیریت عملکرد کارکنان

توزیع اجباری بدون اعمال ضریب عملکرد واحد						→	توزیع پویای هدفمند با اعمال ضریب عملکرد واحد					
-۲۵	-۵۰	۵۱-۷۵	-۱۰۰	-۱۲۵	-۱۵۰		-۲۵	-۵۰	-۷۵	-۱۰۰	-۱۲۵	-۱۵۰
۰	۲۶		۷۶	۱۰۱	۱۲۶		۰	۲۶	۵۱	۷۶	۱۰۱	۱۲۶
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	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۷۵ درصد	تا	۱۰	۲۰	۴۰	۲۰	۱۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۸۰ درصد	تا	۱۵		۴۵	۲۵	۱۵	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۸۵ درصد	تا	۱۰		۴۵	۲۵	۲۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۹۰ درصد	تا	۵		۴۵	۳۰	۲۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۹۵ درصد	تا	-		۴۵	۳۵	۲۵	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۱۰۰ درصد	تا	-			۷۰	۳۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۱۱۰ درصد	تا	-			۶۵	۳۵	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	۱۲۰ درصد	تا	-			۶۰	۴۰	

## ۶. شاخص‌های مدیریت عملکرد کامل

شاخص مهم عملکرد (شمع) برای اندازه‌گیری و سنجش عملکرد شرکت، واحد و فرد ضرورت اساسی است و بدون آن نتایج ارزیابی از عینیت لازم برخوردار نبوده و پذیرش نتایج با شبهه ذهنی‌بودن همراه است. شاخص‌ها معمولاً به

1. Forced ranking
2. Stack ranking
3. The bell curve
4. Rank and yank
5. GDD: Goal-Oriented Dynamic Distribution



شاخص‌های گذشته‌نگر و آینده‌نگر تقسیم می‌شوند. شاخص‌های گذشته‌نگر<sup>۱</sup>، عملکرد را در یک بازه زمانی در گذشته اندازه می‌گیرند، مثل سود، درآمد، فروش و تولید. شاخص‌های آینده‌نگر<sup>۲</sup> متوجه آینده هستند. همیشه نمی‌توان عملکرد گذشته را به آینده نسبت داد، بنابراین شاخص‌های آینده‌نگر نیز ضرورت دارند. این شاخص‌ها در مورد نتایج آینده هستند، مثل میزان افزایش در سفارش فصل آینده. معمولاً سازمان‌ها بین این دو نوع شاخص تعادل برقرار می‌کنند. شاخص‌های مهم عملکرد معمولاً بر کیفیت، انعطاف‌پذیری، زمان، ایمنی، عملکرد مالی، هزینه، رضایت کارکنان، رضایت مشتری، یادگیری و رشد، تحویل، محیط زیست و مسئولیت اجتماعی تمرکز دارند.

هر شاخص مهم عملکرد (شمع) به یک سری نیازمندی‌ها وابسته است که وجود آن‌ها برای اثربخشی شاخص ضروری است.

- **هدف<sup>۳</sup>:** هر شاخص مهم عملکرد (شمع) نیازمند هدفی است که اندازه خاصی را در دوره زمانی خاص محقق کند؛
- **نتیجه<sup>۴</sup>:** یکی از اشتباهات بزرگ در مورد شاخص‌ها، این است که تصور می‌شود شاخص متمرکز بر فرایند است. شاخص مهم عملکرد (شمع) متمرکز بر نتایج است. فعالیت‌ها، فرایندها، پروژه‌ها مهم هستند، ولی شاخص‌های مهم عملکرد (شمع) بر نتیجه تأکید دارند؛
- **آستانه<sup>۵</sup>:** برای هر هدفی، وارینانس نیل به هدف و آستانه قابل قبول و غیرقابل قبول لازم است. متداول‌ترین نوع آستانه، سبز، زرد و قرمز است. سبز قابل قبول و قرمز غیرقابل قبول است؛
- **اندازه / مقیاس<sup>۶</sup>:** هر شاخص مهم عملکرد (شمع) نیازمند یک ابزار اندازه‌گیری و مقیاس است؛
- **منبع داده<sup>۷</sup>:** هر شاخص مهم عملکرد (شمع) نیازمند منبع داده دقیقی است که اندازه‌گیری را معتبر سازد؛
- **فراوانی<sup>۸</sup>:** هر شاخص مهم عملکرد (شمع)، فراوانی خاص خود را می‌طلبد. برخی از شاخص‌ها ماهانه، فصلی، شش ماهه، یا سالانه هستند؛ ولی دوره زمانی ماهانه و فصلی بهتر است؛
- **مالک / متولی<sup>۹</sup>:** مسئول اصلی هر شاخص مهم عملکرد (شمع) باید مشخص باشد.

شاخص‌ها ممکن است با روش اهداف و نتایج مهم<sup>۱۰</sup> یا روش‌های دیگر نیز تعریف شوند. روش اهداف و نتایج مهم از یک هدف مشخص و دقیقاً تعریف شده و یک یا چند نتیجه مهم تشکیل می‌شود. بر اساس فرمول جان دوئر اهداف و نتایج مهم عبارت است از: «هدف سازمان ... است که براساس ... سنجیده می‌شود». برای مثال، هدف سازمان افزایش تولید است که بر اساس افزایش میزان تولید از ۱۰۰ تن به ۱۲۰ تن در روز اندازه گرفته می‌شود. توصیه می‌شود که ۳ تا

---

1. Lagging  
 2. Leading  
 3. Target  
 4. Result  
 5. Threshold  
 6. Measure  
 7. Data Source  
 8. Frequency  
 9. Owner  
 10. OKR: Objectives and Key Results

۵ هدف اصلی سازمان در نظر گرفته شود و برای هر هدف ۳ تا ۵ نتیجه مهم تعیین شود. اهداف و نتایج مهم می‌تواند در سطح سازمان، واحد یا فرد تعریف شود.

#### ۷. منابع و نقش‌های مدیریت عملکرد کامل

در صورت فراهم شدن شرایط لازم، به‌منظور بسترسازی فرهنگی، توسعه و بسط ارزیابی چندمنبعی و تحقق ارزیابی چهار منبع یا ۳۶۰ درجه، پنج منبع یا ۴۵۰ درجه، شش منبع یا ۵۴۰ درجه و هفت منبع یا ۶۳۰ درجه با مشارکت همه‌جانبه کارکنان و استفاده کامل از سیستم ارزیابی، مدیران می‌بایست با نظرخواهی از کارکنان ذی‌ربط و به‌صورت موردی، مستقیم و محرمانه مدیران تابعه خود را مورد ارزیابی قرار دهند. نظرخواهی از کارکنان درخصوص ارزیابی مدیر مستقیم بر اساس نمودار سازمانی در هر حوزه فعالیت خواهد بود.

جدول ۴. هفت منبع ارزیابی عملکرد کارکنان

ردیف	منبع ارزیابی	ضریب	ملاحظات	حداکثر امتیاز	حداکثر امتیاز پس از اعمال ضریب
۱	مافوق مستقیم	۰/۷۰	-	۱۵۰	۱۰۵
۲	خود فرد	۰/۰۵	-	۱۵۰	۷/۵
۳	زیردست	۰/۰۵	در صورت نبود به مافوق مستقیم	۱۵۰	۷/۵
۴	مافوق غیر مستقیم	۰/۰۵	در صورت نبود به مافوق مستقیم	۱۵۰	۷/۵
۵	همکار	۰/۰۵	در صورت نبود به مافوق مستقیم	۱۵۰	۷/۵
۶	ارباب رجوع / مشتری	۰/۰۵	در صورت نبود به مافوق مستقیم	۱۵۰	۷/۵
۷	تأمین کننده / پیمانکار	۰/۰۵	در صورت نبود به مافوق مستقیم	۱۵۰	۷/۵

همچنین چهار نقش مهم در مدیریت عملکرد کامل وجود دارد:

۱. نقش ارزیابی‌شونده<sup>۱</sup>: ارزیابی شونده در اکثر مواقع افراد هستند ولی سطح ارزیابی برخی مواقع واحد‌ها یا کل سازمان است؛
۲. نقش ارزیابی‌کننده<sup>۲</sup>: مافوق، خود فرد، همکاران، مشتریان و زیردستان متناسب با موضوع ارزیابی در نقش ارزیابی‌کننده قرار می‌گیرند؛
۳. نقش ناظر ارزیابی<sup>۳</sup>: واحد منابع انسانی به نمایندگی از سازمان نظارت بر حسن انجام این فرایند را به عهده دارد؛
۴. نقش مربی<sup>۴</sup>: مافوق فرد به عنوان مربی در چرخه مدیریت عملکرد کامل عمل می‌کند.

1. Appraise  
2. Appraiser  
3. The appraiser's supervisor  
4. Coach

## تجویز در ایران

در ارزیابی‌های انجام شده بر اساس مدل ۳۴۰۰۰، میانگین امتیازات ملی در مدیریت عملکرد کارکنان از سال ۱۳۹۶ تا اسفند ۱۴۰۱ از ۱۰۰۰ امتیاز به ترتیب ۲۴۹، ۲۵۲، ۳۰۹، ۳۳۲، ۳۲۴ و ۳۳۴ بوده است.

جدول ۵. روند نشتی ساله نتایج ارزیابی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در ایران

درصد ۱۴۰۱	درصد ۱۴۰۰	درصد ۱۳۹۹	درصد ۱۳۹۸	درصد ۱۳۹۷	درصد ۱۳۹۶	
۳۳	۳۲	۳۳	۳۱	۲۵	۲۵	درصد مدیریت عملکرد کارکنان
۱۸۳	۲۰۷	۱۰۹	۱۷۴	۱۶۲	۱۵۷	تعداد سازمان مورد بررسی

این امتیازات و درصدها نشان می‌دهد که فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در سطح مقدماتی در سازمان‌ها ارزیابی شده است. با توجه به گزارش‌های بازخور مدل ۳۴۰۰۰ مشخص شده است که فرایند مدیریت عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها به صورت کامل انجام نمی‌گیرد و بیشتر تمرکز بر مرحله ارزیابی عملکرد است. بالا بودن نمرات ارزیابی کارکنان، در نظر نگرفتن همه ابعاد عملکرد کارکنان، سلیقه‌ای عمل کردن مدیران؛ نادیده گرفتن تمایز عملکرد کارکنان و واریانس پایین در امتیازات عملکردی؛ نبود مکانیزم کالیبراسیون قبل یا بعد از ارزیابی برای خنثی سازی خطاهای ارزیابی، بی‌فایده تلقی شدن ارزیابی عملکرد توسط مدیران، ارتباط ضعیف بین اهداف عملکردی کارکنان، اهداف واحد و اهداف سازمان و ارتباط کم بین مدیریت سطح سازمانی به واحدی و فردی و کامل نبودن فرایند چند سطحی مدیریت عملکرد، عدم شناسایی شاخص‌های مهم عملکرد و داده‌محوری، نبود عدالت بین واحدی در امتیازات عملکرد کارکنان از جمع‌بندی گزارش‌های بازخور ۳۴۰۰۰ قابل ذکر است. راه‌حل سیستماتیک این مشکلات، استقرار مدیریت عملکرد کامل است که به سازمان‌ها در جهت بهبود کمک کند. مجله مدیریت دولتی آمادگی دارد، یک شماره ویژه به پژوهش‌های تجربی در حوزه مدیریت عملکرد کامل اختصاص داده یا در شماره‌های آتی مقالات تجربی و گزارش رساله‌های دکتری محققان در این حوزه را منتشر نماید.

استناد: قلی‌پور، آرین (۱۴۰۲). سخن سردبیر: مدیریت عملکرد کامل. مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۱-۱۱.

