

# ارزیابی عملکرد کارکنان در محیط TQM

مهدی منظری حصار کارشناس ارشد مدیریت صنعتی  
(دانشگاه تهران)

خلاصه:

مدیریت کیفیت جامع به عنوان پارادایمی جدید در دهه های اخیر مطرح می باشد که همواره به فکر بهبود فرایندها و سیستم و همواره بر پایه اصل مشتری مداری می باشد. دمینگ بنیانگذار این پارادایم، ارزیابی عملکرد کارکنان را از جمله موانع پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع می داند. او با توجه بیش از حد به تاثیر سیستم بر انحرافات عملکرد، نقش کارکنان را در انحراف عملکرد ناچیز و به علت ایجاد رقابت در بین کارکنان و از بین بردن تلاش گروهی که لازمه TQM است، ارزیابی عملکرد کارکنان را مجاز نمی داند. از طرفی با نقد مفروضات دمینگ در باره انحرافات عملکرد و نیز فوایدی که ارزیابی عملکرد برای سازمان ها در زمینه تشخیص نیازهای آموزشی و کمک به بهبود عملکرد کارکنان و غیره دارد، با نگرشی جدید به ارزیابی عملکرد سعی نموده ایم که ویژگیها و معیارها و اهداف مدیریت عملکرد در محیط کیفیت را تبیین نموده و از بین تحقیقات انجام شده شیوه ای را برای ارزیابی عملکرد کارکنان که با فلسفه TQM سازگار باشد بیان کنیم.

واژگان کلیدی  
مدیریت کیفیت جامع -- ارزیابی عملکرد - ارزیابی  
توزیع عملکرد

**Total quality management . performance appraisal. Performance  
distribution assesment**

## مقدمه :

دمینگ و طرفدارانش معتقدند که در جهت پیاده سازی مدیریت کیفیت جامع می بایست ارزیابی عملکرد حذف گردد. زیرا که این طور درک می شود که آن باعث محدود کردن اهداف TQM می شود. با وجود این محققان ارزیابی عملکرد ( Carson , cardy , dobbon, waldman& kenett ۱۹۹۰ ) در مخالفت با حذف ارزیابی عملکرد در سازمانها کیفیت مدار بحث می کنند [۵] این مقاله ضمن مروری بر نظریات فوق پیشنهاد می دهد که ارزیابی عملکرد و مدیریت کیفیت جامع نه تنها میتواند به طور سازگاری همزمان وجود داشته باشد بلکه اجرای صحیح ارزیابی عملکرد می تواند ارزش افزوده برای سازمان در بر داشته باشد . نیز به بهبود عملکرد کارکنان و نهایتاً بهبود مستمر کیفیت کمک کند.

## مدیریت کیفیت جامع

**TQM** يك فلسفه جامع مبتني بر مشرتري جهت بهبود کیفیت محصولات یا خدمات سازمان می باشد. **TQM** روشی از ساختاربندي روابط در سازمانها است که جهت دستیابی به رضایت مشرتري بوسیله درگیر کردن همه کارکنان در بهبود مستمر فرایندهای کاری سازمان عمل می نماید . **TQM** به دنبال بهبود کیفیت کار سازمان و بهبود کیفیت زندگی کارکنان و مدیران است. مشتریان داخلی و خارجی برای هر خدمت یا محصول شناسایی می شوند و انتظارات آنها درباره خدمات یا محصولات مشخص می شود و انحرافات در فرایند کار جهت تواناسازی سازمان در برآوردن انتظارات مشتریان کنترل می شوند. بهبودهای کیفیت می توانند یا بصورت تدریجی و مستمر باشند و یا بهنگام توقف کاری سیستم به صورت دفعه ای باشند. اصول **TQM** در جهت کسب بیشترین اثربخشی در هر سازمانی باید اجرا شود. حمایت و رهبری فعال مدیریت ارشد سازمان در جهت پیاده سازی موفقیت آمیز **TQM** حیاتی می باشد.

**TQM** فرهنگي در سازمان ایجاد می کند که کارکنان تحت آن نقشهای جدیدی در سازمان بازی می کنند . **TQM** مفروضات

کلیدی درباره کارکنان و نقش‌هایشان در سازمان می‌سازد . برای مثال ،

- آنها می‌خواهند کارهای خوب در حوزه کاریشان انجام دهند .

- نیاز به سرپرست بسته و مستقیم ندارد و اگر به آنها بازخورد دوره ای داده شود از طریق خود تنظیمی اهداف به تلاش‌های بیشتر انگیزاننده می‌شوند .

- آنها به دنبال فرصت‌های جدید جهت یادگیری و اجرای مهارت‌های جدید هستند .

**TQM** از تکنیک‌های خاصی جهت دستیابی به بهبود کیفیت استفاده می‌کند که عبارتند از : از برنامه ریزی استراتژیک ، کنترل فرایند آماری ، تیم سازی ، آموزش ، تقویت و پاداش به کارهای تیمی و سیستم‌های تنظیم کیفیت . [۴]

## مدیریت عملکرد کارکنان:

سیستم‌های مدیریت عملکرد مبنای مدیریت منابع انسانی و توسعه نگرش سیستمی جهت مدیریت سازمان هستند . در تئوری در درجه اول سیستم‌های مدیریت عملکرد با اهداف سازمانی و کارکنان از طریق فرایند هدفگذاری مرتبط است و در درجه دوم با دستیابی اهداف کارکنان در تنوع تصمیمات مدیریت منابع انسانی از طریق فرایند مدیریت عملکرد مرتبط است . درجه ای که هر دو فرایند هدفگذاری و اندازه‌گیری عملکرد در یک سیستم مدیریت عملکرد در سازمان را شامل می‌شود ، ابزاری جهت توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر هدف است . [۳]

منظور از ارزیابی عملکرد فرایندی است که بوسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد . اهم روشها و فنون ارزیابی عملکرد عبارتند از : روش‌های رتبه بندی ، نمره گذاری حروفی ، گزارش کتبی ، گزارش کتبی قابل کنترل ، رتبه بندی خصوصیاتی شخصی ، انتخاب اجباری و توزیع اجباری . [۷]

## ارزیابی عملکرد یا مدیریت کیفیت :

بسیاری از اساتید کیفیت جامع به تبع رهبران ادوارد دمنینگ می‌گویند که ارزیابی عملکرد و **TQM** با یکدیگر ناسازگارند . در حقیقت دمنینگ "ارزشیابی عملکرد ، درجه

بندي شايستگي و ارزيابي سالانه" را به عنوان سومين بيماري مرگبار هفتگانه بر مي شمارد. چرا **TQM** و ارزيابي عملکرد نمي توانند به طور همزمان وجود داشته باشند؟ در مقابل ارزشيابي عملکرد، ارزشها و اصول اساسي **TQM** وجود دارد. **TQM** نيازمنند تفكر سيستمي و درك انحرافات و آگاهي مشتري، تقدير از كارتيمي، فراگرفتن شيوه هاي بهبود و درك فرايند انگيزش و يادگيري كاركنان وغيره است. اين نيازمنديهاي **TQM** با ارزيابي عملکرد تحليل و متوقف مي شود. **TQM** نيازمنند اين بوده كه ما فرايندها را به نفع مشتري درك نموده و بهبود دهيم. [۹]

ارزيابي عملکرد به كنترل رفتار فردي جهت ارضاء مديران تاكيد دارد. در اصل ۱۲ دمینگ "موانع را از سر راه كاركنان و مديران برداريد تا از احساس تعلق و غرور به انجام كار لذت ببرند. اجراي ارزشيابي عملکرد و مديريت بر مبناي اهداف را مورد تاكيد قرار ندهيد" نيز به حذف ارزيابي عملکرد تاكيد نموده است. همچنين در بيماري مرگبار پنجم نيز به اين نكته اشاره دارد و ارزيابي عملکرد انفرادي را يكي از موانع اجراي **TQM** مي داند. [۲]

چرا ارزيابي عملکرد كه اغلب منجر به افزايش پرداخت بر مبناي شايستگي و... مي شود بايد انجام نشود؟ چرا اين مسئله با كيفيت جامع ناسازگار است؟ و اگر سازمانها ارزيابي عملکرد نکنند پس بايد چه كاري در عوض آن انجام دهند؟

#### اصولي در قلب كيفيت

اصول در قلب كيفيت وجود دارد كه اساس فلسفه جديد كيفيت را به تصوير مي كشاند و غير مستقيما مبنايي براي رد ارزيابي عملکرد افراد مي باشد.

**اصل ۱ : مشتريان و نيازهايشان است كه سازمان را شكل مي دهد نه برعكس آن .**

- ما بايد بدانيم كه چه فعاليتهاي را انجام مي دهيم و چه كساني مشتريان ما هستند.

- ما بايد نيازها و نگراني هاي مشتريان را بشناسيم و بايد بفهميم كه آنها چه تجربه اي دارند زماني كه محصولات و خدمات ما را استفاده مي کنند .

- درك عميق ما از مشتريان ، طراحي محصولات و خدماتمان را راهنمايي مي كند. و در نتيجه طراحي مجدد و بهبود نيز

پاسخي به مشتريانمان مي باشد.

- اتخاذ تصميمات و برنامه ها و نيز ارائه بهبودها مي بايست بوسيله مناصبي كه براي مشتريانمان در برخواهد داشت تعريف شود.

## اصل ۲- خدمات و محصولات با كيفيت نتيجه اي از سيستم ها ، فرايندها و روشهاي كيفيت است.

- نيازهاي مشتريان مي بايست در واژگاني از سيستم ها ، فرايندها ، مواد ، ماشين و روشها درك شود طوري كه آنچه مشتري نيازدارد در زمان و نوع دلخواهش ارائه شود.

- ما بايد كيفيت را در سيستم آنقدر قابل اطمینان ايجاد كنيم كه بازرسي محصول نهايي غير ضروري باشد.

- تشويق ، تهديد ، پاداش و تنبيه با توليد كالاها و خدمات با كيفيت غير مرتبط است .

-بیش از ۹۵٪ درصد مسائل كيفيت ناشي از سيستم مي باشد و اگر هر كارگري و مديري به بهترين نحو كار كند ، تنها سهم كوچكي از مسائل كيفيت اخير حذف مي شود.

- مساعي بهبود مي بايستي بر سيستم ها ، فرايندها و شيوه ها متمرکز باشد و نه بر روي افراد .

- مديران مي بايست سيستم ها ، فرايندها و سبكهايشان را در واژگاني از توانايي و انحراف درك كنند . داده هاي جمع آوري شده بر روي انحراف سيستم ها و فرايندها به مديران كمك خواهد كرد تا ويژگيهاي عملکرد كاري در سازمانشان را درك كنند. زماني كه مديران متوجه افزايش انحرافات در سيستم ها و فرايندها نمي شوند، آنها خودشان را در مقابل برخي مسائل جدي آسيب پذير مي كنند.

## اصل ۳ • كيفيت تمرکز هميشگي سازمان است .

- در محيط رقابتي جديد، استراتژي رقابتي مبتني بر كيفيت است. همانگونه كه در بالا توصيف شد اين كيفيت بوسيله مشتري تعريف و بوسيله سيستم ها ساخته مي شود.

- تصميمات و برنامه هاي سازمان با كيفيت شروع و پايان مي پذيرد . سازمانها به دنبال قطع هزينه ها ، افزايش بهره وري ، کاهش قيمت ، افزايش سهم بازار هستند. اما اگر آنها آن را انجام دهند بدون اينكه ابتدا ليست تعريف شده مشتري را در طراحي هاي خدمات و محصول و سيستم ها و فرايندها و ... ايجاد كنند ، آنگاه آنها منافع کوتاه مدت را به جاي بقاء و كاميابي بلند

مدت دنبال می کنند.

**اصل ۴ :** سازمان از طریق خوب یاد گرفتن شیوه های بهبود به کیفیت دست می باید .

- اینکه بدانیم چگونه بهبود ایجاد کنیم کافی نیست بلکه ارزش و جایزه نصیب کسانی می شود که بهبود سریعتر نسبت به رقبایشان را آموخته اند .

- نیازهای بهبود آنقدر گسترده و مستمر هستند که هر کسی در سازمان میبایست روش بهبود را بداند و در مساعی بهبود درگیر شود .

- ما باید تفاوت بین بهبود و تغییرات را بفهمیم . و نیز تفاوت بین بهبود و جایگزینی را بدانیم .

- بهبود صحیح زمانی صورت می گیرد که علل مسائل ( که معمولا از درون سیستم ناشی می شود) را شناسایی و حذف کنیم .

**اصل ۵ :** يك سازمان کیفیت را دنبال می کند و بر انرژی ها متمرکز است.

**اصل ۶:** پارادایمی جدید از رهبری وجود دارد . مدیران باید معنی رهبری را مجددا فرموله کنند.

- رهبران می بایست دیدگاه مشتری مداری داشته باشند .
- رهبران می بایست دیدگاه سیستمی داشته باشند .
- رهبران می بایست دیدگاه آماری داشته باشند . [۲]

## دیدگاه دمینگ و طرفدارنش از ارزیابی عملکرد

دقیقا این مداخله مدیر که کیفیت جامع را تحلیل می برد چیست؟ آن نامهای مختلفی دارد : ارزیابی عملکرد ، ارزشیابی عملکرد ، مدیریت عملکرد و البته اسم آن مهم نیست.

چندین ویژگی مهم مشترک در تمامی چنین برنامه هایی وجود دارد:

- ۱- تمرکز بر روی کار فردی است
- گاهی اوقات تیم درعرض یا در طول افراد ارزیابی می شود .
- ۲- انتظارات یا استانداردهای عملکرد وجود دارد .
- استانداردها معمولا صریح و معین هستند .
- گاهی اوقات استاندارد ها بر کارکنان تحمیل می شوند و گاهی با مذاکره تعیین می شوند .

- ۳- معمولا تنها دو ملاقات بین کارمند و ارزیاب وجود دارد: اول-تصویب استانداردها و دوم بازبینی عملکرد.
- معمولی ترین تعداد ارزیابی عملکرد سالانه و یا ۶ ماهه می باشد.
- در مشاغل فروشندگی دوره عملکرد کوتاه مدت و اغلب ماهانه یا هفتگی است.
- ۴- ارزیاب معمولا کسی است که اختیار مدیریت صفا را نسبت به ارزیاب شونده دارد.
- ۵- جلسات ارزیابی معمولا ناشی از برخی نتایج کتبی می شود . تعدادی پرسشنامه پر می شود ، صرفنظر از اینکه عملکرد واقعی شخص ارزیابی شود.
- برخی سازمانها درجه ای کلی یا خاص از ارزیابی را با یک مقیاس عددی بیان میکنند.
- برخی از مجموعه الفاظی از قبیل ( بیشتر از استاندارد ) تا (نیازمند کمک) استفاده می کنند .
- ۶- نتایج ارزیابی ممکن ناشی از خطای ارزیاب بوده و واقعی نباشد.
- ۷- پیامد های مختلفی که از نتایج ارزیابی وجود دارد.
- برخی سازمانها پادشایا پرداخت بر مبنای شایستگی یا پرداخت بر مبنای عملکرد را مستقیما با ارزیابی انجام می دهند.
- بسیاری از سازمانها از ارزیابی ها به عنوان مبنایی برای ارتقاء کارکنان و یا اخراج آنها استفاده می کنند [۱].

### **دلایلی که با ارزیابی عملکرد مخالفند.**

- ۱- کار تیمی را نادیده می گیرد و آن را تحلیل می برد.
- ۲- عملکرد افراد را بدون توجه به محدودیتهای ساختاری سیستم می سنجد.
- ۳- به وجود سیستم اعتنایی ندارد . افراد را تشویق می کند که با حيله و فشار بر سیستم در جهت منافع شخصی و به جای بهبود آن در جهت منافع جمعی گام بردارند.
- ۴- اعتبار سیستم را کاهش می دهد.
- ۵- از سیستم اندازه گیری که نامعتبر و ناسازگار است استفاده می کند.
- ۶- شیوه حل مساله کوتاه مدت و سرسری تشویق می کند.
- ۷- باعث سرخوردگی ، بدبینی و حذف منابع انسانی می

شود.

۸- باعث ایجاد رقابت و تعارض در بین افراد گروه می شود و کار گروهی را مختل می سازد. [۱]

### دیدگاه دیگران مبنی بر ضرورت ارزیابی عملکرد:

در یک سازمان هر فردی برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش هایش به کاربرد. ارزیابی عملکرد وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش، بهسازی کارکنان می باشد.

مدیران در صدد هستند تا با آموزش، تقویت قدرت ابتکار، خلاقیت و بالا بردن روحیه، ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان و رشد شخصیت آنها کارکنان سازمان را کارآمد و مفید سازند و برای رسیدن اهداف فوق باید در مرحله نخست عملکرد کارکنان به نحو مطلوب به مرحله ارزیابی و سنجش گذارده شود و پس از مشخص شدن نقاط قوت و ضعف کارکنان در زمینه های فوق نسبت به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت آنان اقدام کرد و به عبارت دیگر در بهسازی و پرورش آنان کوشید. [۸]

اکثر مدیران، فلسفه ارزیابی را پذیرفته اند ولی ابزار سنجش و اندازه گیری موجود (فرمهای ارزیابی) را ناکافی می دانند. بیشتر تعارضها مربوط به عوامل ارزیابی، معیارها و ضوابط مورد استفاده در ارزیابی عملکرد و روش اندازه گیری و سنجش موقعیت ارزیابی است. [۶]

### نقد دیدگاه دمینگ درباره ارزیابی عملکرد کارکنان:

دلیل عمده ای که دمینگ اهمیتی به ارزیابی عملکرد نمی دهد به مفروضات زیر ارتباط دارد که در این قسمت آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم.

دمینگ و دیگر طرفداران **TQM** معتقدند که بیش از ۸۰ درصد از انحرافات عملکرد بین کارکنان قابل اسناد به عوامل سیستم می باشد و نه به عوامل شخصی. مبتنی بر این مفروضات، تفاوت‌های فردی در عملکرد فرض می شود که



تصادفی و خارج از کنترل کارکنان است. به عنوان یک نتیجه از این مفروضات، طرفداران **TQM** بیان می‌کنند که مدیریت کیفیت و بهبود های کیفیت بهبود های سیستم هستند تا بهبودها ی اشخاص.

اگر این برآورد صحیح باشد و کمتر از ۲۰ درصد از تغییرات بین کارکنان تحت کنترل آنها هست، در آن صورت رویه های اندازه گیری عملکرد انفرادی می‌بایست بهره وری را محدود کرده باشد و ممکن ارزش هزینه کردن را نداشته باشد.

با وجود این چندین دلیل برای زیر سوال بردن این مفروضات در باره تاثیر نسبی عوامل سیستم و شخصی بر روی عملکرد وجود دارد.

اول اینکه، برخی مطالعات تجربی تاثیر نسبی عوامل سیستم و شخص را بر روی عملکرد آزموده است. اگر چه برخی یافته های تحقیقاتی نشان می‌دهد که عوامل سیستم تاثیر مهمی بر روی عملکرد کارکنان دارد اما آن یافته ها به قوتی که دمینگ و طرفدارانش درباره عوامل سیستم عنوان نموده اند سازگار نیستند.

دوم اینکه جریانی از تحقیقات وجود دارد که به قوت پیشنهاد می‌دهد که تفاوتها ی انفرادی (عوامل شخص) بر عملکرد کارکنان تاثیر دارد.

در تحقیق که توسط (hunter & schimit ۱۹۶۴) انجام شده است نشان می‌دهد که توانایی شناختی نحوه عملکرد را در طیف وسیعی از مشاغل پیش بینی می‌کند. اگر عوامل شخصی سهم کوچک بر روی عملکرد شغلی داشته باشد این یافته ها اتفاق نمی افتاد.

و آخر اینکه: سازمانها به طور سنگینی بر روی برنامه های آموزشی کارکنان به منظور بهبود تواناییهای کارکنان که به اصطلاح در بهبود عملکرد کارکنان امیدواری می‌دهد سرمایه گذاری کرده اند. اگر برنامه آموزشی، بهبود کمی در عملکرد ایجاد کرده اند، مشکل است تصور کنیم چرا سازمانها چنین سرمایه گذاریهایی را ادامه می‌دهند.

تحقیقات بر روی کسب مهارت و دانش این جمله را حمایت می‌کند که فعالیتها ی آموزشی و توسعه بر روی عملکرد شغل اثر می‌گذارند.

همانگونه که کارکنان شغل و پیشرفت را طی مراحل مختلف کسب مهارتها یاد می‌گیرند، اثرات مهمی بر روی عملکرد

شغلي نیز وجود خواهد آمد. [۲]

با توجه به مطالب فوق وجود يك سيستم مدیریت عملکرد که با اهداف و فلسفه **TQM** سازگاري داشته باشد ضروري به نظر مي رسد . در ادامه مقاله به تبیین ویژگیهای سيستم مدیریت عملکرد و اهداف و معیارهای آن و نیز نوعي سيستم ارزیابی عملکرد که در محیط کیفیت کارائي داشته باشد مي پردازیم.

## مدیریت عملکرد با رویکرد **TQM** :

**TQM** مدیریت عملکرد را از طریق تاکیدش بر روي فعاليتهاي زیر حمایت مي کند .

- توسعه طرحها و استراتژیهای بلند مدت
  - تاکید بر درگيري کارکنان در برنامه ريزي ، هدفگذاري و شناسايي معیارها.
  - بهبود مستمر فرایندها
  - افزایش همکاری گروهی در مقابل رقابتهای فردی.
- روشهای عمده اي وجود دارد که **TQM** و ارزیابی عملکرد میتواند به صورت سازگار با یکدیگر درآیند.
- طرحهای عملکرد اگر در طول برنامه استراتژیک بلند مدت توسعه یابند و اگر مشترکاً بوسیله کارکنان ، تیم و مدیر توسعه یابند موثرتر واقع می شوند.
- طرحهای عملکرد می تواند بر رضایت مشتری ، بهبود فرایندهای کاری ، مساعي تیمي و همکاری بین گروهی و . . تاکید کند.

سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد مبتنی بر **TQM** باید منابع انحراف عملکرد که ویژگی محدودیت سیستم است را در مقابل عوامل شخصی ( کارکنان ) شناسایی و تفکیک کند.

برای مدیران عملکرد می تواند به عنوان حدی که آنها اصول و تکنیک های **TQM** را اجرا کرده اند و نیز اینکه چگونه کارکنان را غنی سازی و تربیت نموده اند و نیز اینکه چگونه به صورت مستمر بهبود سیستم های کاری را تشویق کرده اند، تعریف و ارزیابی شود.

در محیط **TQM** بازخورد مستمر نتایج ارزیابی عملکرد بهبود مستمر و درگيري کارکنان را حمایت می کند و همچنین ترس مرتبط با ارزیابی عملکرد سالانه را در بر ندارد.

**TQM** بر اهمیت اینکه چگونه سیستم به مشتری خدمت میکند تاکید می نماید و بنابراین تکنیک های اندازه گیری بر

رضایت مشتری متمرکز است نه بر معیارهای سنتی از قبیل میزان فعالیت یا دستیابی اهداف تولید سازمانی ( مثل ۱۰٪ افزایش در تولید ، تعداد گزارشات ارائه شده و یا تعداد تلفن پاسخ داده شده) . معیارهای سنتی میزان کارایی را اندازه گیری می کنند و آنها کیفیت به معنی تلاش در رسیدن یا فراتر رفتن از انتظارات مشتری را اندازه گیری نمی کند.[۴]

در جدول زیر نظرات متفاوت درباره ارزیابی عملکرد آمده است . ستون سمت چپ بیان می کند که ارزیابی عملکرد با **TQM** سازگار است و ستون سمت راست ارزیابی عملکرد را به عنوان تفکر قدیمی رد می کند . [۱]

ارزیابی عملکرد تفکر قدیمی است.	ارزیابی عملکرد با <b>TQM</b> سازگار است .
منجر به هدایت انفرادی می شود.	فرایندها را کنترل می کند /
کارکنان آن را به عنوان قضاوت بر خودشان تلقی می کنند	کارکنان به عنوان قضاوت بر سیستم ها و فرایندها را آن درک می کنند.
نتایج مثبتی بر ویژگی های شخصی است و ربطی به کار ندارد .	نتایج مثبتی بر تعیین کننده های نیازهای مشتریان و فرایندها ی کلیدی است.
بازخورد فقط از بالا به پائین است .	بازخورد بین مشتریان داخلی است.
نتایج برای رتبه بندی و پاداش ها استفاده می شود.	نتایج برای بهبود مورد استفاده قرار می گیرد.
افراد را بی انگیزه می کند	باعث پشتیبانی انگیزه می شود.

### هدف سیستم ارزیابی عملکرد افراد در محیط **TQM**

- ۱- شناسایی نیازهای آموزشی با بررسی توانایی افراد
- ۲- دقت بر روی انگیزش کارکنان به سمت برنامه های کیفیت
- ۳- راهنمایی برای بهبود در عملکرد آتی.[۳]

## معیارها ی سیستم مدیریت عملکرد نیروی انسانی در محیط کیفیت

- معیاریها ی سیستم مدیریت عملکرد نیروی انسانی در محیط کیفیت به ترتیب اهمیت عبارتند از :
- ۱- هدف ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در محیط کیفیت می بایست کمک به کارکنان در بهبود عملکردشان باشد.
  - ۲- تمرکز بر مشتری
  - ۳- منبع اطلاعات ارزیابی می تواند از مشتریان داخلی و خارجی باشد.
  - ۴- درگیری فعال همه کارکنان در تعریف ، اصلاح و تغییر سیستم مدیریت عملکرد
  - ۵- نگرش به ارزیابی عملکرد به عنوان یک تلاش بهبود کیفیت
  - ۶- کیفیت به عنوان مسئولیت همگانی تعریف شود.
  - ۷- توجه کافی داشتن به عوامل شخص و عوامل سیستم
  - ۸- قضاوت بر مبنای استانداردهای دقیق و کامل [۳]
- حال شیوه از ارزیابی عملکرد افراد را ذکر می کنیم که به دنبال سیستم مدیریت و ارزیابی عملکرد می باشد که مناسب اهداف **TQM** می باشد و بهتر از سیستم های ارزیابی سنتی کار میکند.

### شیوه ارزیابی توزیع عملکرد<sup>۱</sup> ( P DA )

شیوه ارزیابی توزیع عملکرد ( P DA ) توسط Kane توسعه یافت که به عنوان ابزاری جهت شناسایی و تحلیل قابلیت اطمینان عملکرد کارکنان مطرح می شود.

فرایند ارزیابی توزیع عملکرد ( P DA ) مشارکت هر دوی کارکنان و مدیران را مورد استفاده قرار می دهد و بر کار تیمی و فعالیتهای حل مساله مشترک که برای تلاشهای بهبود کیفیت مستمر ضروری است تاکید می کند.

شیوه ارزیابی توزیع های عملکرد ( P DA ) تعریف دوباره از مفهوم ومعیارهای ارزیابی عملکرد مطرح می نماید .

با مرور این روش ، عملکرد به عنوان توزیع نتایج دستیافته ارائه میشود و عملکرد با استفاده از پارامترهای متنوعی که الگوی عملکرد کارکنان نسبت به زمان را توصیف می کند اندازه گیری می شود.

<sup>۱</sup>-Performance distribution assessment

بوسیله تمایز دقیق بین انحرافات عملکرد به سبب محدودیتهای سیستم و انحرافات که تحت کنترل کارکنان هستند، این شیوه اطلاعات معنی داری نسبت به چگونگی مدیریت و بهبود عملکرد کارکنان فراهم می کند.

شیوه ارزیابی توزیع عملکرد (P DA) به سه مرحله تقسیم می شود. ۱- مرحله پیش ارزیابی که مشتمل است بر فعالیتهایی از قبیل شناسایی ابعاد عملکرد بحرانی، تعریف سطوح نتایج امکان پذیری و تخمین مقادیری بهره وری و... ۲- مرحله ارزیابی شامل ارزیابی هایی که به طور متوالی در دوره ای از زمان برآورد می شود. که این ارزیابی ها برای توسعه توزیع عملکرد هر کارمند در دوره ای خاص استفاده می شود. ۳- مرحله پس از ارزیابی شامل محاسبه اندازه عملکرد و معیارهایی مربوطه و... .

## ۱- مرحله پیش ارزیابی<sup>۱</sup>

در یک رفتار مشابه سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی، وظایف شغل تعریف می شود و به هر یک مبتنی بر سهم های مرتبط با شغل و اثربخشی سازمانی وزن داده می شود. هر وظیفه شغلی در واژگانی از سطوح نتایج قابل دستیابی بالقوه توصیف می شود. اگرچه تعداد سطوح نتایج به ماهیت شغل و اهداف سازمانی وابسته است اما هر سطح از نتایج به دقت در واژگان کیفی و کمی تعریف می شود. برای نمونه اثربخش ترین سطح نتایج توصیف می کند آنچه را که یک کارمند کاملاً مطلوب در حداقل زمان انجام می دهد. حداقل سطح اثربخش نتایج توصیف می کند آنچه را که حداقل ممکن مجاز می دانستند، علاوه بر این سطح طبیعی یک نقطه میانی بین حداکثر و حداقل سطوح نتایج اثربخش را توصیف می کند.

ویژگی فوق العاده ارزیابی توزیع عملکرد (P DA) پالایش<sup>۲</sup> در سطوح نتایج میباشد. پالایش اول عبارت است از توسعه فاصله امکان پذیری عملکرد<sup>۳</sup> که هر سطح نتایج را بیشتر در واژگانی از اینکه چگونه از اغلب کارکنان می توان انتظار داشت در آن سطح کار کنند توصیف می کند.

<sup>۱</sup>-preappraisal stage

<sup>۲</sup>-Refinement

<sup>۳</sup>-Feasible range of performance

برای مثال ، حداقل سطح اثربخشی نتایج ، حداقل سطح مجاز عملکرد را که بدون جابجایی یا ترک کارمند از شغلش می توانست اتفاق بیافتد را توصیف می کند. بنابراین ، با توجه به محدودیتهای فعلی شغل و مسائل قابل پیش بینی سیستم ، آن ممکن است که برای کارمند امکان پذیر باشد که در ۵٪ مواقع در آن سطح کار کند. تحت شرایط بهتر از قبیل تجهیزات جدیدتر ، عملکرد در سطح شرایط قبلی نیست و در این مورد تخمین امکان پذیر می بایست دوباره تجدید نظر و اصلاح گردد.

اگر عملکرد کارکنان در این حداقل سطح بیشتر از آنچه مورد انتظار است باشد نیازمند بررسی و تعیین این هستیم که آیا مسائل سیستم مانع از عملکرد کارکنان است یا اینکه کارمند منبع این مسئله است.

به طور مشابه ، حداکثر سطح دستیافتنی و ممکن از عملکرد ، بیشترین سطح عملکرد که تحت شرایط بهینه انتظار می رود صورت گیرد را توصیف می کند. امکان پذیری عملکرد در این سطح برای کارمندان کاملاً شایسته ۱۰٪ مواقع از زمان می باشد . تحت شرایط کمتر بهینه این برآورد و تخمین<sup>۱</sup> به وسیله تعریف دقیق امکان پذیری<sup>۲</sup> برای هر سطح نتایج تجدید نظر می شود.

کارکنان به طور غیر منصفانه جهت شکست در دستیابی استانداردهای عملکرد غیر ممکن یا برای اجرای سطوح غیر موثر عملکرد مجازات نمی شوند.

به دلیل انعکاس تغییرات در محیط شغلی از قبیل بهبود سیستم ( تکنولوژی یا تجهیزات بهتر ) ، نقصان سیستم ( کیفیت ضعیف مواد یا محدودیت های منابع ) یا درکی بهتر از تعامل بین عوامل سیستم و کارکنان (مثل طراحی مجدد شغل) تخمین های امکان پذیری باید به صورت دوره ای تجدید نظر شود.

پالایش دوم این است که ارزیابی توزیع های عملکرد ( **P** **DA** ) به جای مطرح نمودن سطح نتایج با واژگانی از قبیل "خوب ، متوسط ، ضعیف " آنها را با مقادیر بهره وری کمی در سطوح نتایج مختلف تخصیص می دهد. مهارتها و تخصصیهای شغلی با ارزشهایی از مقادیر کمی مطرح می شود . برای مثال بیشتری سطح نتایج ممکن نقطه ۱۰۰+ و کمترین سطح نتایج ۵۰- می باشد.

<sup>۱</sup> -estimate

<sup>۲</sup> -feasibility

بوسیله تعریف مقادیر بازدهی<sup>۱</sup> برای هر سطح نتیجه ، متخصصین (مدیران و کارکنان) تحریک می شوند که هزینه ها و منافع مرتبط با رفتارهای عملکردی متفاوت را مورد ملاحظه قرار دهند. همانند تخمین های امکان پذیری این مقادیر می بایستی جهت انعکاس هر تغییری در سازمان و محیط شغلی به روز شوند.

نتایج نهایی مرحله پیش ارزیابی این هست که مدیران ۱- از محدودیتهای سیستم که مانع دستیابی به اهداف سازمانی می شوند آگاه می شوند.

۲- وقتی که استانداردها و اهداف عملکرد را تعریف می کنند این محدودیتهای را در نظر بگیرند.

۳- ارزشهای مرتبط با هر وظیفه شغل را شناسایی می کنند .

۴- کارکنان را با بیانی روشن از اهداف دستیافتنی دوره ای آماده می کنند.

بنابراین ، فرایند هدف گذاری در سیستم مدیریت عملکرد صحیح در درون ارزیابی توزیع عملکرد ( **P DA** )

( به دقت هماهنگ می شود. قبل از هر ارزیابی عملکردی مدیران و کارکنان ابتدا باید محیط شغلی را تجزیه و تحلیل کنند و مجموعه ای از اهداف و استانداردهای عملکرد واقعی را برای دوره اخیر توسعه دهند.

بوسیله درگیرکردن کارکنان در این مرحله از فرایند ارزیابی توزیع های عملکرد اعتماد درک شده از سیستم ارزیابی افزایش خواهد یافت. اگر چه عنوان می شود که بروز سازی سطح نتایج وقتگیر است اما این فرایند اطمینان می دهد که ارزیابی توزیع عملکرد (**P DA**) به دقت با محیط عملیاتی و اهداف اخیر سازمان مرتبط است . علاوه بر این فعالیتهای حل مساله مشترک در میان کارکنان و مدیران یک محیط همکاری و غنی سازی را ارتقاء می دهد.

## مرحله ارزیابی<sup>۲</sup>

کار ارزیابی حقیقی نیازمند ارزیابیهای است که درصد زمان دستیافته کارکنان به هر سطح از نتایج برای هر وظیفه شغلی را تخمین برنند، طوریکه مجموع این تخمین ها باید ۱۰۰٪ باشد. برای مثال ارزیابی برای شغل خاص با یک طیف هفت سطحی ممکن است عملکرد کارمند را به صورت

<sup>۱</sup>-utility values

<sup>۲</sup>-appraisal stage

زیر نمایان سازد.

سطح ۱	۵ درصد مواقع
سطح ۲	۳۰ درصد مواقع
سطح ۳	۵۰ درصد مواقع
سطح ۴	۱۵ درصد مواقع
سطح ۵ تا ۷	هرگز دستنیافته است
مجموع	۱۰۰ درصد

این فراوانی تخمین ها بعداً جهت تجزیه و تحلیل توزیع عملکرد هر کارمند در مرحله پس از ارزیابی استفاده می شود. به ارزیاب ها تنها شرحهایی از هر سطح نتایج داده می شود و از آنها خواسته می شود که برآورد کنند چگونه عملکرد کارکنان را در هر سطح نتایج تعریف شده اغلب مشاهده کرده اند.

در سیستم های ارزیابی سنتی، مقیاس ارزیابی سطوح مختلف اثربخشی را توجه نداشت و بنابراین زمینه تحریف ارزیابی را فراهم می ساخت. اما در روش فعلی چون از ارزیاب ها خواسته می شود که به جای ارزیابی، عملکرد کارکنان را توصیف کنند، خواسته های شناختی بر روی ارزیابها کاهش می یابد.

در سیستم ارزیابی سنتی، فرض شده است که ارزیاب ها می توانند به طور شناختی توزیع عملکرد هر کارمند را برای وظیفه شغلی ایجاد کنند و به صورت ذهنی میانگین سطح عملکرد را محاسبه و سپس اثربخشی آن سطح میانگین عملکرد را ارزیابی کنند.

### مرحله پس از ارزیابی<sup>۱</sup>

توزیع های عملکرد برای هر کارمند توسعه داده می شود که رکورد نتایج دستیافته برای هر وظیفه شغلی طی دوره خاصی از زمان را نشان می دهد.

از این توزیع ها تنوعی از معیارها ی عملکرد می تواند توسعه داده شود که تخمین های بازدهی و امکان پذیری از قبل تعیین شده را یکپارچه می کند و به پارمترهای عملکرد متفاوت از منافع جهت سازمان مرتبط می شود. برای مثال، معیارهای شاخص های مرکزی (میانگین، مد و نما) می تواند جهت انعکاس سطح عمومی<sup>۲</sup> عملکرد هر

<sup>۱</sup> post-Appraisal stage

<sup>۲</sup> typical



کارمند در طی دوره زمان خاص محاسبه شوند. به خاطر اینکه معیارهای عملکرد عمومی عمدتاً تأثیر توانایی را بر روی عملکرد منعکس می‌کند، در جهت بهبود عملکرد عمومی باید بر بهبود فعالیت‌های کارکنان (مثل آموزش و انتخاب) متمرکز شد. معیارهای مبتنی بر پراکندگی (انحراف استاندارد و دامنه تغییرات) می‌تواند جهت انعکاس پایداری عملکرد<sup>۱</sup> هر کارمند نسبت به زمان مورد استفاده قرارگیرد. اگر توزیع‌های عملکرد کارکنان جهت انعکاس سطح دستیافتنی عملکرد اصلاح و تعدیل شده است، هر پراکندگی عمدتاً نواساناتی در انگیزش کارکنان حین کار را منعکس می‌کند. بنابراین هر تلاش جهت بهبود پایداری عملکرد باید بر بهبود انگیزش کارکنان (مثل جبران خدمات کارکنان، طراحی شغل، برنامه‌های درگیر کردن کارکنان) متمرکز شود.

kane معیار اضافی مرتبط با پراکندگی عملکرد را که بطور مستقیم بهره‌وری رفتارهای عملکرد کارکنان را آشکار می‌سازد، پیشنهاد داد.

معیار اجتناب از طیف منفی **NRA**<sup>۲</sup> منعکس می‌کند که چگونه کارمندان در آن سطوح نتایج که مقادیر اثربخشی منفی در طی مراحل پیش‌ارزیابی به آن تخصیص یافته موفق هستند. معیاری ساده از **NRA** می‌تواند برای هر وظیفه شغلی از طریق جمع‌کردن فراوانی ارزیابی‌ها در آن سطوح نتایج که به عنوان مقادیر بازدهی مثبت و طبیعی تعیین شده است، مورد محاسبه قرارگیرد. برای مثال اگر سطوح ۴ تا ۷ اثربخشی مثبت دارند. (با فرض مقیاس نتایج ۷ سطحی) آن کارمند دارای **NRA** = ۱۰۰٪ بوده است.

این بدین معنی است که کارمند به‌طور سازگاری در سطح یا بالاتر از سطح ۴ طی دوره ارزیابی عمل نموده است و به‌طور سازگاری سهم مثبتی در سازمان ایجاد کرده است. کارمند دیگری ممکن است **NRA** = ۶۰٪ داشته باشد و این به بدین معنی است که کارمند حدود ۴۰ درصد از مواقع در طیف منفی (سطح ۱، ۲، ۳) عمل نموده است.

اگر هر دو این کارمندان سطوح مشابه امکان‌پذیری از عملکرد را داشته باشند، کارمند اول ممکن است به خاطر اینکه عملکردش ارزش بیشتر به سازمان افزوده است به

<sup>۱</sup> consistency of performance

<sup>۲</sup> negative-range avoidnce

عنوان کارمند بهتر مورد ملاحظه قرارگیرد. وقتی **NRA** تخمین های امکان پذیری از پیش تعیین شده را برای سطح نتایج یگپارچه می سازد. این فهرست یک تعیین کننده بهتر از هزینه ها و منافع مرتبط با انحرافات عملکرد مرتبط با علل شخصی را فراهم می کند. مرحله پس از ارزیابی با تلاشهایی در جهت بهبود فرایندهای اندازه گیری که جهت مدیریت عملکرد صحیح مورد نیاز می باشد سازگار است.

در حالیکه سیستم ارزیابی سنتی فرض می کند که بهترین تخمین از عملکرد نسبت به دوره زمانی سطح میانگین است و نیز همه انحرافات از میانگین به سبب خطاهای تصادفی می باشد، **NRA** معیارهای چندگانه از عملکرد را که به تفاوتهای معنی داری را در مقابل افراد می پوشاند، فراهم می کند.

استفاده از معیارهای چندگانه. ابزاری را برای توسعه طرحهای بهبود عملکرد که با علل خاص مسائل عملکرد هدف ریزی شده را فراهم می کند. اگر سطح میانگین عملکرد کارکنان در سطح کمتر از انتظارات است، سپس مساعی بهبود عملکرد بر بهبود توانایی کارکنان در انجام کار (مثل برنامه های آموزش و توسعه) متمرکز خواهد شد. اگر سطح عمومی عملکرد کارمند قابل قبول است اما نسبت به زمان ناسازگار و ناپایدار (تغییر پذیری زیاد) می باشد، آنگاه مساعی بهبود عملکرد باید به روی بهبود انگیزش کارکنان جهت انجام شغل (برنامه های کمک به کارمند و برنامه های درگیر کردن کارمند و . . .) متمرکز باشد.

اگر تعداد کارکنان زیادی دارای ویژگیهای عملکرد ضعیف (زیر انتظارات و ناپایداری زیاد) هستند آنگاه مساعی بهبود عملکرد باید بر روی بهبود سیستم (علل طبیعی و مسائلی از قبیل طراحی مجدد شغل و . . .) متمرکز باشد.

استفاده از پارامترهای عملکرد چندگانه همچنین ابزاری را برای توسعه سیستم پاداش که واقعا در دستیابی اهداف سازمان کمک می کند فراهم می آورد.

اگر اهداف سازمانی به سطوح پایدار و بالایی عملکرد اشاره دارد آنگاه یک ترکیبی از معیارهای پایداری و خاص عملکرد، سازمان را در شناسایی و پاداش دادن به آن کارکنانی که به آن اهداف دستیافته اند، قادر

خواهد ساخت.

اگر اهداف عملکرد بر بهبود عملکرد تاکید دارد آنگاه پاداشها باید بر تغییرات مثبت در توزیع عملکرد کارکنان ( معیار **NRA** ، پایداری و عمومی) نسبت به دوره های ارزیابی مختلف مبتنی باشد.

علاوه بر بهبود های مدیریت عملکرد ، دقت و صحت ارزیابها می بایست بهبود داده شود زیرا که موضوعات و مبانی و الزامات مرتبط با سیستم های ارزیابی کاسته می شود. از ارزیابها انتظار نمی شود که به طور ذهنی هر معیار عملکرد را محاسبه کنند و نیز از آنها خواسته نمی شود که کارکنان خوب و بد را تمایز دهند. بوسیله تفکیک کردن وظیفه ارزیابی (سطح بندی و دسته بندی) و نیز وظیفه درجه بندی ( تعیین خوب یا بد بودن) زمینه کمتری برای اشتباه ارزیابها پیش می آید که سطح بندی را خراب کنند.

## اهداف ارزیابی توزیع های عملکرد و برنامه های مدیریت کیفیت:

شیوه **PDA** جهت مدیریت عملکرد بر شناسایی و جداسازی منابع انحرافات عملکرد جهت عوامل سیستم ( از قبیل تجهیزات معیوب و ..) در مقابل عوامل شخصی ( توانایی و ... ) مبتنی می باشد. بنابراین مدیریت عملکرد بر روی تعیین اینکه آیا انحرافات عملکرد به سبب علل عادی ( مسایل سیستم ) یا علل خاص ( هم مسایل سیستم و شخص ) می باشد متمرکز است.

هدف از توسعه طرح های بهبود عملکرد این است که با علل خاص مسائل کیفیت هدفمند شود. برای نمونه طرحهای توسعه و بهبود سیستم می بایست جهت در نظر گرفتن علل عادی ( طبیعی ) انحرافات عملکرد توسعه داده شود و همچنین طرحهای بهبود و توسعه منابع افراد یا سیستم جهت مورد ملاحظه قرار دادن علل خاص توسعه داده شود.

ابزار اولیه برای پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر **TQM** نمودار کنترل فرایند<sup>۱</sup> است. این نمودار ها طیف مورد انتظار از انحرافات عملکرد یا حدی که انحرافات عملکرد بین افراد قابل پیشبینی و مجاز است را

<sup>۱</sup>-process control chart

تعریف می‌کند. عملکرد کارکنان در داخل این طیف یعنی "سیستم تحت کنترل" است و هر انحراف عملکرد در میان کارکنان عادی و به جهت سیستم (پراکندگی سیستماتیک) هست و هر گونه بهبود عملکرد باید بر روی بهبود سیستم متمرکز باشد.

عمل نمودن کارکنان خارج از طیف تعیین شده علامت می‌دهد که سیستم خارج از کنترل هست. در این مورد انحرافات عملکرد نشان می‌دهد که شرایط غیر قابل پیش بینی بر عملکرد تاثیر دارد. بنابراین هر مساعی بهبودی باید ابتدا بر شناسایی ماهیت مساله و سپس توسعه برنامه‌های بهبود مناسب متمرکز باشد.

در شیوه ارزیابی توزیع عملکرد (P DA) نیز جهت مدیریت عملکرد ابتدا بر روی شناسایی و تفکیک منابع مختلف انحرافات عملکرد تاکید می‌شود. همانند با TQM مسئولیت و تعهد مدیریت این است که شناسایی طیف‌های امکان پذیری و دستیافتنی عملکرد کارکنان که به دقت محدودیت‌های عملکرد را که خارج از کنترل کارکنان هستند را در نظر می‌گیرند. مبتنی بر این تعریف، توزیع‌های کارکنان از نتایج عملکرد ممکنه می‌تواند شناسایی و تحلیل شود. در حالیکه طیف نتایج امکان‌پذیری (در مرحله پیش از ارزیابی) تاثیر شخص و سیستم بر روی عملکرد را تمایز دهد، توزیع نتایج امکان‌پذیری (مرحله پس از ارزیابی) مفهومی متمایز تر بین علل مختلف انحرافات عملکرد کارکنان (از قبیل توانایی و انگیزش) ارائه می‌دهد.

شیوه‌های ارزیابی توزیع‌های عملکرد و TQM جهت مدیریت عملکرد تا حدی در واژگانی از مفروضات ایجاد شده درباره علل شخصی و سیستم عملکرد متفاوتند. مفروضات دمینگ درباره انحرافات عملکرد در بالا (ضرورت ارزیابی عملکرد) توضیح داده شد. شیوه ارزیابی توزیع‌های عملکرد چنین مفروضاتی را درباره اهمیت نسبی اثرات سیستم و شخص بر روی عملکرد ندارد. در عوض این شیوه بوسیله توجه و وزن مساوی دادن به هر دوی عوامل سیستم و شخص که بر روی عملکرد تاثیر دارند فلسفه TQM را گسترش می‌دهد. در عوض این فرض که تفاوت‌های فردی در عملکرد "غیر مرتبط" هستند، ارزیابی توزیع عملکرد (P DA) ابزاری را جهت آزمایش اینکه تا چه حدی کارکنان می‌توانند و می‌بایست جهت انحرافات عملکرد قابل کنترل به

حساب آیند را ارائه می دهد. ارزیابی توزیع عملکرد (P DA) شیوه TQM را جهت بهبود سیستم از طریق روشن کردن نیاز به بررسی و درک بهتر از اینکه چگونه عوامل سیستم بر روی عمل فردی تاثیر فردی می گذارند، تکمیل می کند. انحرافات عملکرد بین کارکنان عمدتاً قابل اسناد به نواسانات در انگیزش هست که علامتی از مشکل و مساله سیستم است.

به خاطر اینکه انگیزش کارکنان در تعامل بین سیستم و فرد است، مسائل مرتبط با انگیزش پیشنهاد می دهد که بهبود هایی در سیستم منابع انسانی ضروری است (هدفگذاری، طراحی مجدد شغل، جبران خدمات و ...).

شیوه ارزیابی توزیع های عملکرد (P DA) می تواند مفاهیم دیگر TQM را با ارزیابی عملکرد پوشاند. گذشته از مسائل شخص در مقابل سیستم، طرفداران TQM مطرح می کنند که سیستم ارزیابی عملکرد انفرادی سنتی رقابت را بین کارکنان افزایش میدهد و به کیفیت ضرر می رساند. اگر چه بحثهای معتبری برای یکپارچه کردن ارزیابی های انفرادی در یک سیستم ارزیابی عملکرد (مثل هدفگذاری مشترک، بازخورد عملکرد و ...) ارزیابی توزیع عملکرد (P DA) می تواند جهت توسعه معیارهای معنی دار مربوط به رفتارهای کار تیمی و نتایج عملکرد گروهی استفاده می شود. برای نمونه، توزیع های عملکرد انفرادی از اعضای تیم می تواند خوشه بندی شود و سپس مقایسه شود به منظور شناسایی: نرمهای عملکرد گروهی (سازگاری توزیع ها در مقابل اعضای تیم)، outlier های انفرادی (اعضای تیم که توزیع های خارج از میانگین توزیع تیم دارند) و "تنبل های جامعه" (اعضای تیم که در سطح و یا پائین تر از سطح حداقل عملکرد تیم عمل می کنند).

در این معنی، سیستم ارزیابی توزیع های عملکرد می تواند جهت بیان اهمیت هر دوی کیفیت عملکرد و هماهنگی کارکنان طراحی شود.

مفهوم دیگر این سیستم های ارزیابی عملکرد به طور عمومی فاقد سازگاری استراتژیک با اهداف سازمانی هستند. مرحله پیش ارزیابی فرایند ارزیابی توزیع های عملکرد اطمینان می دهد که ابعاد و نتایج عملکرد انتخاب شده با اهداف استراتژیک مرتبط با کیفیت سازگار است.

از طریق هدایت فعالیتها ی پیش ارزیابی بر روی یک مبنای دوره ای در اتصال با فعالیتها ی برنامه ریزی استراتژیک دیگر ، تنظیم بین اهداف سازمانی و مرتبط با شغل افزایش خواهد یافت.

منتقدان مطرح می کنند به خاطر اینکه سیستم ارزیابی عملکرد سنتی ، نادرست است پرداخت پاداشها به افراد مستحق صورت نمی گیرد.

معیارهای عملکرد ارزیابی توزیع های عملکرد تا حدی صحیح هست و سازمانها بهتر قادرند که تفاوتها ی عملکرد کارکنان و گروههای کاری را در یک روش معنی دار تر با استفاده از تعیین کننده های چندگانه از اثربخشی ارزیابی کنند.

برای نمونه ، معیار **NRA** می تواند برای هر کارمند و گروه کاری محاسبه شود و به طور مستقیم به سیستم پاداش سازمان گره خورد. آن کارکنان و گروههای کاری که در سازمان بیشترین سهم را دارند می توانند شناسایی شوند و به طور شایسته ای پاداش داده شود . جدول ۳ خلاصه می کند اینکه چگونه ارزیابی توزیع های عملکرد خلاءهای **TQM** درباره ارزیابی عملکرد را می پوشاند.

به طور کلی ، شیوه ارزیابی توزیع های عملکرد جهت مدیریت عملکرد با فلسفه و اهداف **TQM** سازگار است. هر دوشیوه به دقت به اهمیت تمایز بین عوامل سیستم غیر قابل کنترل و شخص قابل کنترل که بر روی عملکرد کارکنان اثر می گذارد متمرکز است و هر دوشیوه در توسعه طرحهای بهبود کیفیت و عملکرد کمک می کند. اصل مدیریتی دیگر وجود دارد که به هنگام تعیین سازگاری ارزیابی توزیع عملکرد (**P DA**) و محیط **TQM** می بایست مورد ملاحظه قرار گیرد .

اکثر محیطهای **TQM** بازدارنده مدار هستند بدین معنی که مسائل کیفیت می بایست قبل از اینکه بوقوع بپیوندند شناسایی شود .

سیستم مدیریت عملکرد بازرسی مدار است هستند یعنی مسائل عملکرد شناسایی و اصلاح می شود پس از اینکه آنها رخ دادند . با وجود این ،مرحله پیش ارزیابی فرایند ارزیابی توزیع عملکرد شامل فعالیتها ی بازدارنده مدار هستند. فعالیتها ی از قبیل تعیین و تحلیل طیف امکان پذیری و مقادیر بهره وری فعالیتها ی حل مساله مشترک مرتبط با وظایف پیش ارزیابی می تواند به خوبی

مسائل اصلاحي بر روي بازدارندگي متمرکز شوند. [۲]

تفاوت میان ارزیابی توزیع های عملکرد و روشهای ارزیابی سنتی

روشهای ارزیابی سنتی	ویژگیهای ارزیابی توزیع های عملکرد
تفاوتی میان منابع انحرافات عملکرد نمی داند. فرض می کند که ارزیابها شناسایی می کند و در نظر می گیرند محدودیتهای سیستم بر روی عملکرد را	به دقت تاکید دارد بر منابع سیستم درمقابل منابع اشخاص برای انحرافات عملکرد با تخمین های امکان پذیری
از ارزیابها خواسته می شود که عملکرد را ارزیابی کنند (خوب یا بد و . . . ) فرض می کند که ارزیاب ها می توانند فراوانی رویدادها را به خاطر داشته باشند و سپس سطح میانگین عملکرد را محاسبه کنند.	از ارزیابها تنها خواسته می شود که فراوانی رویدادها را برای سطوح نتایج تعریف شده توصیف کنند.
ارزیاب ها درباره اثر بخشی افراد قضاوت می کنند	ارزیابها اثر بخشی کارکنان را ارزیابی نمی کنند ، معیارهای اثر بخش از نتایج فراوانیها گرفته میشود.
تنها یک مقیاس عملکرد وجود دارد ( میانگین یا خاص) فرض بر اینکه تغییرات عملکرد ناشی از خطاهای تصادفی است.	معیارهای عملکرد چنگانه را ارائه می دهد. همانند <b>NRA</b> و معیار عملکرد و پایداری
اطلاعات ضروری جهت توسعه برنامه های بهبود عملکرد را ارائه نمی دهد.	توسعه برنامه های بهبود عملکرد هدفدار را ممکن می سازد زیرا که انحرافات عملکرد مرتبط با انگیزه ، سیستم و توانایی افراد را نشان میدهد.

جدول ۳ : خلاصه ای از اینکه چگونه ارزیابی توزیع های عملکرد خلاصه های **TQM** را درباره ارزیابی عملکرد می پوشانند.

ویژگی ارزیابی توزیع های عملکرد	خلاء های <b>TQM</b>
طیف امکان پذیری عملکرد (پیش ارزیابی) به دقت محدودیت های سیستم را بروی عملکرد ملاحظه می کند.	ارزیابها به دلیل عدم تمایز بین عوامل سیستم و شخص از عملکرد با شکست روبرو هستند
معیارهای فردی و گروهی از پارامترها ی عملکرد چنگانه (مرحله پس از ارزیابی) ممکن است.	ارزیابی عملکردی انفرادی رقابت را میان کارکنان ارتقاء میدهد.
فرایندهای دوره ای از تعریف استانداردها و اهداف عملکرد مرتبط	سیستم های ارزیابی عملکرد فاقد ارتباط استراتژیک است.

( پیش از ارزیابی ) ارتباط استراتژیک را تضمین می کند.	
معیار اثربخشی عملکرد به بهره برداری عملکرد و تنوع اهداف اشاره دارد.	سیستم ارزیابی عملکرد جهت شناسایی بهترین عملکرد ضروری نیست.

نتیجه گیری :

در محیطهای کیفیت نیز عملکرد کارکنان می بایست به نحو صحیح ارزیابی و هدایت شود. هدایت و ارزیابی عملکرد می تواند یک عامل مثبت و یا مخرب سیستم روابط انسانی باشد. اگر هدف ارزیابی عملکرد هدایت کارکنان به ارتقاء سیستم کیفیت عملکرد باشد. این هدف می تواند یک امر حیاتی تلقی شود. در این راستا یک سیستم ارزیابی عملکرد صحیح می تواند منابع انحراف عملکرد که ناشی از سیستم و یا کارکنان است را شناسایی کند و در جهت بهبود عملکرد، عملکرد کارکنان را بررسی نموده، دوره های آموزشی مورد نیاز را شناسایی می کند و با توجه نمودن به عوامل انگیزشی، ثبات و پایداری عملکرد در طول زمان تضمین می نماید. اما اگر ارزیابی و هدایت صرفاً جهت رتبه بندی نیروی کار برای پرداخت بیشتر و اعطای پاداش و مقام باشد این مور مخرب خواهد بود.

به طور کلی سیستم ارزیابی عملکرد باید به گونه ای شکل گرفته باشد که بتواند هدایت کننده و راهنما برای ارتقاء سطح کیفیت عملکرد کارکنان باشد و مدیران باید در این زمینه خوب آموزش دیده و دارای مهارت بالایی باشند. یک شیوه مناسب برای ارزیابی عملکرد کارکنان که اهداف کیفیت رami پوشاند می تواند شیوه ارزیابی توزیع های عملکرد (PDA)

باشد. این روش فرایندی سه مرحله شامل مرحله پیش ارزیابی، ارزیابی و پس ارزیابی است. که در نهایت با ارائه معیارهای سه گانه (پایداری عملکرد، اجتناب از بازه منفی و عملکرد غالب) تحلیل های مختلفی در باره توانایی، انگیزش کارکنان و محدودیتهای سیستم بیان می کند.

فهرست منابع :

۱-Scholtes, Peter R .Total Quality or Performance Appraisal: Choose National Productivity Review p.۳۴۹ (۱۵) Summer ۱۹۹۳ v۱۲ n۳  
One ,



۲-Diana L. Deadrick and Donald G. Gardner .Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles **Journal of Quality Management** Volume ۴, Issue ۲ , March ۱۹۹۹, Pages ۲۲۵-۲۴۱

**۳-Ebrahim Soltani, Robert van der Meer, John Gennard and Terry Williams-** A TQM Approach to HR Performance Evaluation Criteria. **European Management Journal** --Volume ۲۱, Issue ۳ , June ۲۰۰۳, Pages ۳۲۳-۳۳۷

۴-www.quality.org/tqmbbs/govt/opmqual.txt - ۲۰k This is an information copy of the attachment to FPM Bulletin ۹۹۰-۹۰, dated November ۱۱, ۱۹۹۲. **FPM BULLETIN ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT-**

۵-suzanne s.masterson & m.susan talor- Total quality management and performance appraisal : an integrative perspective- **Journal of Quality Management-** ۱۹۹۶-۱:۶۷-۸۹

- ۶- ایرج معصومی - احمد براتی . رویکرد مدیریت کیفیت جامع به منابع انسانی - مجموعه مقالات دومین کنفرانس بین المللی کیفیت
- ۷- اسفندیار سعادت ⌘ مدیریت منابع انسانی ⌘ انتشارات سمت- ۱۳۷۹
- ۸- حمید آذره گر ⌘ پایان نامه بررسی وضعیت موجود ارزشیابی عملکرد کارکنان دفتر مرکزی شیلات ⌘ ۱۳۸۱ دانشگاه تهران ⌘ دانشکده مدیریت
- ۹- کاظم اسلامی- پایان نامه بررسی موانع عمده در اجرای سیستم مدیریت کیفیت جامع از دیدگاه دمینگ در مجتمع لاستیک کرمان ⌘ دانشگاه تهران ⌘ دانشکده مدیریت