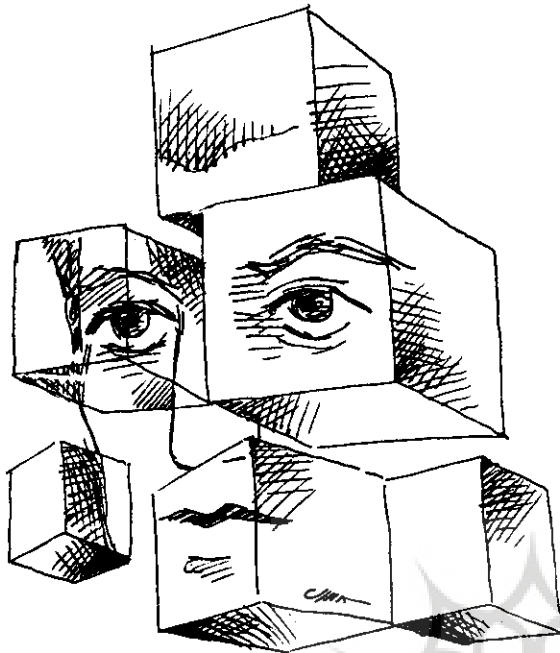


## مقدمه

در مورد ارزیابی عملکرد بحثهای زیادی شده است. آنچه مسلم است این است که در دایره عملکرد و وظایف مدیریت ارزیابی به عنوان یکی از کارکردها و وظایف مهم مدیریت نوین و حتی مدیریت کلاسیک مطرح بوده و هست و نمی توان ادعا کرد ارزیابی عملکرد، مورد نیاز سازمان و یا موسسه ای نیست بلکه آنچه قابل بررسی و تغییر است جهت گیری ارزیابی عملکرد است که چه اهدافی را دنبال کند. در گذشته هدف عمده از ارزیابی عملکرد در اکثر سازمانهای ما مح گیری و نمایان نمودن نقاط ضعف کارکنان و به رخ کشیدن نقاط ضعف و احياناً تضعیف و تنبیه آنها بوده است. ولی امروزه همانند سایر مباحث، مدیریت ارزیابی نیز تکامل پیدا کرده و اهداف جامع تر و کیفی تری را دنبال می کند و از حالت کلیشه ای درآمده و به صورت یک فرایند پویا و جامع به عنوان یکی از مقوله ها و اجزای مدیریت عملکرد درآمده است که وظیفه ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان را به عهده داشته و عمدتاً به دنبال توسعه و پرورش منابع انسانی سازمانهاست. با توجه به نقش مدیریت عملکرد در هدفمند کردن توسعه منابع انسانی در این مقاله سعی بر آن است مفهوم ارزیابی عملکرد، ماهیت مدیریت عملکرد و اهداف آن و نحوه کمک مدیریت عملکرد به توسعه منابع انسانی و هدفمند شدن آن تبیین شود.



# مدیریت عملکرد

زمینه ساز

## پرورش منابع انسانی

از: دکتر ایرج سلطانی

همین طور هر سازمانی برای به دست آوردن نتایج کاری خوب، باید ارزیابی دوره ای از عملکرد خود داشته باشد. «ارزیابی عملکرد» هم پیشگیری کننده و هم تشخیص دهنده است. در صورتی که شرایط روبه وخامت رود جاهایی که نیاز به اصلاح و بهینه سازی دارد مشخص می شود و در صورت دستیابی به نتایج خوب راهها و وسایل لازم برای بهبود عملکرد تا حد اکثر ممکن به کار گرفته می شود.

### ماهیت مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد (PERFORMANCE MANAGEMENT) به عنوان یکی از پدیده های نوین، در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع

قضاوت می شود که باز یکن خوب ایفای نقش (PERFORM) می کند و عملکرد خوبی دارد. در ارزیابی عملکرد کارکنان منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرایند کاری است. یعنی در ارزیابی، چگونگی انجام کار، و به تعبیری فرایند انجام کار با نتیجه حاصل شده از فرایند توأمأ عملکرد به حساب می آید و در مورد آن قضاوت می شود.

● مفهوم ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیتهای مختلف یک سازمان است. همان طوری که برای حفظ سلامتی، مقامات و مسئولان پزشکی و بهداشتی به همه توصیه می کنند که یک سری معاینات دوره ای از بدن خود انجام دهند،

● مفهوم ارزیابی: واژه ارزیابی شامل اقداماتی از قبیل اندازه گیری و امتحان کردن، سنجیدن، تفسیر کردن، سنجش موشکافانه و انتقادی و نتیجه گیری و قضاوت و تصمیم گیری در مورد یک برنامه، کار و فعالیت و... است.

● مفهوم عملکرد: وقتی صحبت از عملکرد می شود نتیجه کار به دست آمده به ذهن متبادر می گردد. در زمینه عملکرد، عده ای عملکرد را برای نتیجه کار به کار می برند. مثلاً اگر سازمانی تولیدات خوبی از نظر کمی و کیفی داشت قضاوت مثبتی از عملکرد آن سازمان می شود و عده ای عملکرد را برای فرایند انجام کار و نحوه انجام وظایف به کار می برند مثلاً اگر یک بازیکن، خوب بازی کند بدون توجه به نتیجه بازی چنین

سوء تفاهات، تیرگی روابط و اختلافات و تضادهای سازمانی در این است که انتظارات کارکنان از همدیگر و از سازمان و برعکس، مشخص و واضح نیست. دور بودن ذهنیت‌های مدیر سازمان و کارکنان موجب به هدر رفتن انرژی روانی و فکری و امکانات شده و هدفهای سازمان را با تاخیر تحقق می‌یابد و یا اصلاً تحقق نخواهد یافت. مدیریت عملکرد به دنبال این است که به‌طور همه‌جانبه اولاً انتظارات سازمان و کارکنان را از همدیگر روشن و ثانیاً آنها را به هم نزدیک و در راستای هدفهای سازمان قرار دهد.

● به‌دست آوردن معیارها و مبانی برای اصلاح فرایندهای کاری و سازمانی در آینده سازمان: برخلاف نظامهای ارزیابی گذشته که به دنبال معیاری بوده مدیریت عملکرد با دید کل‌گرا به دنبال این است که سازمان را به‌طور همه‌جانبه مورد بررسی قرار دهد و نقاط ضعف، کمبودها و نارساییهای ساختاری و انسانی را شناسایی و در جهت اصلاح آن گام بردارد یعنی مدیریت عملکرد به‌عنوان فرایندی که مساله‌یابی کرده و آنها را حل می‌کند مطرح است.

● ایجاد انگیزه بیشتر در منابع انسانی. این موضوع دو بعدی است یک بعد آن فرعی است. به این معنی که در شرایط معمولی وقتی افراد کار می‌کنند و نظام ارزشیابی وجود داشته باشد و افراد احساس کنند بین آنکه کار می‌کند و آنکه کار نمی‌کند تفاوت وجود دارد و آثار خوب کارکردن به فرد برمی‌گردد انگیزه برای کارکردن تقویت می‌شود و احتمالاً کسانی هم که خوب کار نکرده‌اند انگیزه کارکردن در آنها تقویت می‌شود.

بعد دوم، زیربنایی و اصلی است به این معنی که کارکنانی که از نظر حرفه‌ای و رفتاری پرورش یافته باشند به لحاظ تسلط کافی کارشان را بدون عیب و نقص و به موقع انجام می‌دهند و وقتی کار بدون عیب و نقص و به موقع انجام شد، فرد موفقیت را احساس می‌کند. چون احساس موفقیت و تجربه موفقیت لذت‌بخش و خوشایند است افراد برای اینکه لذت و شعف بیشتری کسب کنند بیشتر کار می‌کنند، در نتیجه انگیزه کار تقویت می‌شود. عکس آن نیز صادق است. یعنی کارکنانی که از نظر حرفه‌ای و رفتاری به رشد کافی نرسیده‌اند به لحاظ عدم تسلط کافی کار خود را با عدم موفقیت انجام می‌دهند، در نتیجه تجربه عدم موفقیت برای آنها ناامیدی، سستی و افت انگیزه را به دنبال دارد. بنابراین مدیریت عملکرد به دنبال این است که از طریق شناسایی نقاط

زیرا مدل فوق بر موارد ذیل تاکید دارد:  
الف: رفتار سرپرستان نسبت به کارگران و زیردستان؛

ب: روحیه جمعی، وفاداری گروهی و کارگرومی؛

ج: اعتماد و ارتباط بین کارگران و مدیریت؛  
د: آزادی مدیریت در هدف‌گذاری.

برای ترکیب و هماهنگی اهداف و نیازهای سازمان به‌منظور رشد سازمان و بهبود سیستم باید دانش و تکنیک‌های علوم رفتاری به‌کار گرفته شود تا سازمانی به‌وجود آید که در آن تواناییهای هر یک از اعضا به‌طور کامل مورد استفاده قرار گیرد.<sup>(۵)</sup> با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد یکی از زیربخشهای مدیریت عملکرد است برای درک بهتر آن ویژگیهای هر دو با همدیگر مقایسه می‌شود.

#### اهداف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد دارای جایگاه عالی در ساختار سازمانی بوده که ارزیابی به‌عنوان یکی از زیرشاخه‌های آن مطرح است. مدیریت عملکرد دارای شخصیتی مستقل و بایستی زیر نظر عالی‌ترین مقام سازمان بوده و به‌صورت بی‌طرف و واقع‌بینانه کل سازمان را مورد ارزیابی قرار دهد. به‌طور کلی مدیریت عملکرد اهداف زیر را در سازمان دنبال می‌کند:

● یکی از هدفهای عمده و اساسی مدیریت عملکرد، توسعه منابع انسانی و ایجاد اصلاحات لازم برای بهسازی منابع انسانی است که نحوه کمک مدیریت عملکرد به توسعه منابع انسانی در ادامه ذکر می‌گردد.

● مشخص کردن اینکه در سازمان واحدها و افراد تا چه حد در راستای اهداف و انتظارات سازمان قرار دارند و در عین حال معلوم شود که انتظارات آینده سازمان از افراد چیست و از آنها چه می‌خواهد. تجربه (حداقل تجارب نگارنده) شایسته کرده است که در صد زیادی از

انسانی قرار داد و ارزیابی عملکرد یا ارزیابی شایستگی، یکی از مقوله‌ها و اجزای آن به حساب می‌آید.<sup>(۱)</sup> امروزه اکثر نویسندگان و صاحب‌نظران در مدیریت منابع انسانی سیستم مدیریت عملکرد را به جای ارزیابی عملکرد توصیه می‌کنند برای مثال ویلیام (WILLIAMS) و فلیچر (FLETCHER) در سال ۱۹۹۲ ارزیابی عملکرد را یک ضرورت دانسته‌اند اما انتها به‌عنوان یکی از عوامل ضروری برای یک سیستم مدیریت عملکرد خوب مطرح کرده‌اند یا کوناک (CONNACK) در مورد مدیریت عملکرد اظهار می‌دارد که در دهه ۱۹۰۰ یک تحول چشمگیر از ارزیابی عملکرد به سمت مدیریت عملکرد به‌وجود آمده است.<sup>(۲)</sup>

مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرایند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت‌های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان (هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژیهای مدرن و دنیای متحول فرداست. برای یکپارچه و اثربخشی کردن استراتژی یک سازمان، سیستم مدیریت عملکرد به عناصر زیر نیاز دارد.<sup>(۳)</sup>

● تعیین اهداف شغلی در راستای اهداف سازمانی؛

● بازنگری سیستم پاداش و پرداخت پاداش؛

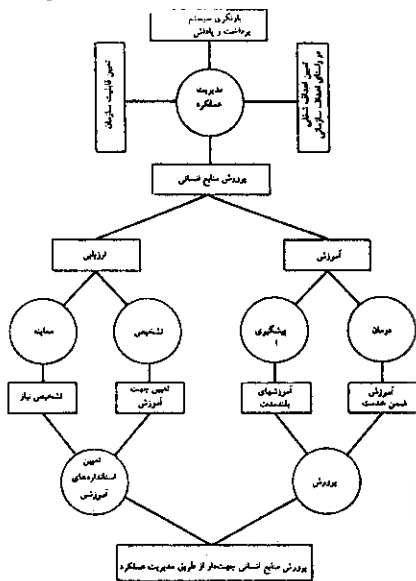
● تعیین قابلیت سازمان؛

● ارزیابی عملکرد.<sup>(۴)</sup>

استفاده از مدل بهبود سازمان (THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT) برای ارزیابی اثربخش سازمانی زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می‌کند

نوع	از نظر فرایند	از نظر نتیجه و هدف
ارزیابی عملکرد	سنجش، حسابرسی، کنترل و بعضاً قضاوت	منجر به حساب پس‌دهی، تشویق و تنبیه و بعضاً اصلاح و بهبود عملکرد می‌شود
مدیریت عملکرد	قضاوت، راهنمایی، مشاوره و آموزش	منجر به پرورش منابع انسانی بویژه پرورش مدیران می‌شود

منابع انسانی به منظور رشد افراد بدون ارتباط با مشاغل جاری یا آتی سازمانی است. این بدان معنا نیست که نتیجه حاصل از برنامه‌های آموزشی توسعه در مشاغل جاری یا آتی افراد سازمان بدون استفاده باشد<sup>(۸)</sup> بلکه برنامه‌هایی طراحی می‌شوند و در یک کلام هدف برنامه‌های آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه زنده و پابرجا نگهدارد تا روند انطباق و تغییر روشها و سیاستها در سازمان به سهولت انجام پذیرد.<sup>(۹)</sup> یکی از ابزارهای مهم هدفدار کردن توسعه منابع انسانی در سازمانها، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان است که از طریق آن افراد و سازمان معاینه و زمینه و ابعاد پرورش منابع انسانی مشخص و سپس عملی می‌شود. نحوه زمینه‌سازی و کمک مدیریت عملکرد به



مدل کمک مدیریت عملکرد به توسعه و پرورش منابع انسانی

توسعه و پرورش منابع انسانی در مدل فوق نشان داده شده است.

همان‌طوری که در مدل نشان داده شده است یکی از کارکردهای مدیریت عملکرد، پرورش منابع انسانی است که این وظیفه از طریق دو مکانیسم ارزیابی عملکرد و آموزش صورت می‌گیرد. ارزیابی عملکرد و آموزش از هم جدا نیستند بلکه دو مکانیسم در قالب یک استراتژی هستند. نحوه شکل‌گیری توسعه منابع انسانی توسط ارزیابی عملکرد و آموزش به شرح زیر است:

● ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد راه را برای

شکوفای کردن آنها گام بردارد.

● مدیریت عملکرد به دنبال شناخت باورها و ارزشهای ضعیف و هنجارهای ناخواسته و نیز تقویت باورها و ارزشها و هنجارهای مطلوب نیز تقویت باورها و ارزشها و هنجارهای مطلوب و تثبیت فرهنگ مناسب و موثر بوده و سعی در کنترل، هدایت و تغییر رفتارها از طریق تعبیر نگرش و باورهای افراد دارد. پس باید در این امر انتظارات سازمان به‌طور مداوم به کارکنان انتقال یافته تا موجب پرورش مهارتها و قابلیت‌های فردی آنها شود. در این میان مدیریت عملکرد برای بهبود عملکرد افراد از ابزارهای بازخورد به‌صورت مستمر استفاده کرده، همیشه کارکنان را به این نکته متوجه می‌سازد که در آینده چه چیزی برای سازمان حیاتی بوده و چه چیزی از آنها انتظار می‌رود و براساس آن چه چیزی ارزیابی خواهد شد.<sup>(۹)</sup>

**مدیریت ارزیابی امروزه به صورت یک فرایند پویا و جزئی از مدیریت عملکرد درآمده است.**

**ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی از فعالیتهای گوناگون یک سازمان است.**

**مدیریت عملکرد به عنوان یکی از پدیده‌های نوین در قلمرو مدیریت استراتژیک، انسان‌ها قرار داده.**

**نقش مدیریت عملکرد در پرورش منابع انسانی**

در مورد توسعه منابع انسانی تعاریف متعدد است. به اعتقاد دکتر نادر استاد دانشگاه جرج واشینگتن امریکا و متخصص آموزش بزرگسالان، توسعه منابع انسانی عبارتست از آموزشهای منظم، در مدت زمان معینی به‌منظور افزایش احتمالی رشد در انجام وظایف خود.<sup>(۷)</sup> در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی هدف، ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین‌تر آماده کند. بنابراین برنامه‌های آموزشی توسعه

ضعف تخصصی و رفتاری و پرورش دادز استعدادهای کارکنان در آنها تسلط و مهارتهای کافی ایجاد کند تا آنان کار خود را با موفقیت انجام دهند و انگیزه کار در آنها تقویت شود.

● ایجاد کارگروهی: در مدیریت عملکرد به لحاظ اینکه فرد، واحدی که فرد در آن کار می‌کند و کل سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد کارگروهی شکل می‌گیرد. اساساً مدیریت عملکرد به دنبال به‌وجود آوردن سینرژی در کل سازمان است که برای رسیدن به سینرژی کل، اول ارزیابی فرد انجام می‌گیرد تا افراد بتوانند انسجام و هماهنگی خوبی بین توانمندیها، و خصایص فردی، فرایندی و نتیجه کار خود ایجاد کنند و به اصطلاح به سینرژی فردی برسند. وقتی افراد تک‌تک به سینرژی فردی رسیدند در واحدی که کار می‌کنند خوب با همدیگر همکاری می‌کنند و وقتی افراد خوب با همدیگر هماهنگ بودند واحد خوب کار خواهد کرد و سینرژی واحدی حاصل می‌شود، وقتی سینرژی واحدی حاصل شد از کار هماهنگ واحدهای مختلف سینرژی کل سازمان به‌وجود می‌آید. بنابراین در مدیریت عملکرد، ارزیابی فردی برای ایجاد سینرژی فردی، ارزیابی واحدی برای ایجاد سینرژی واحدی و ارزیابی سازمانی برای ایجاد سینرژی کل سازمان انجام و بدین صورت کارگروهی در سازمان شکل می‌گیرد.

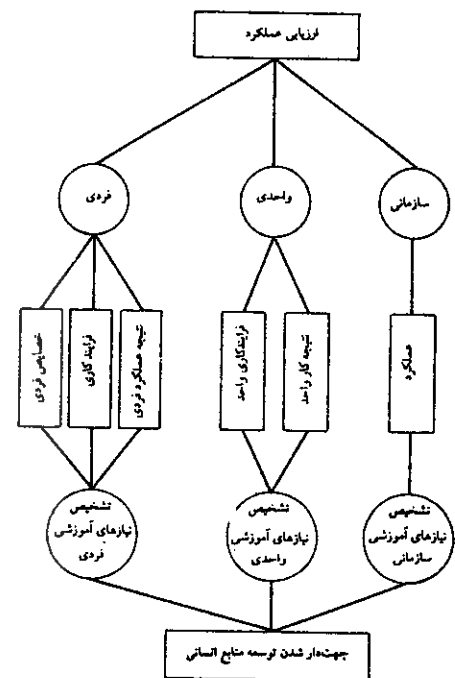
● تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و ایجاد و اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز برای تعیین نیازهای آموزشی سازمان، مکانیسمهای مختلفی وجود دارد. یکی از آنها که می‌تواند کاربردی‌تر باشد و نظام آموزشی سازمانها را هدفمند سازد مدیریت عملکرد است. در مدیریت عملکرد تعیین نیازهای آموزشی با این پیش‌فرض انجام می‌شود که وقتی کارکنان مدتی در مشاغل خود فعالیت کردند و توان انجام کارهای بیشتر و کیفی‌تری را پیدا می‌کنند مدیریت عملکرد که دائماً توان، فرایندکاری و عملکرد کارکنان را بررسی می‌کند به‌راحتی می‌تواند در تعیین نیازهای آموزشی و تدارک آموزشهای جدید به نظامهای آموزشی سازمانها کمکهای کاربردی کند.

● مدیریت عملکرد به دنبال ایجاد توانمندیهای جدید در نیروی انسانی است. مدیریت عملکرد علاوه بر توجه به استعدادهای شکوفا شده کارکنان به دنبال این هم هست تا استعدادهای پنهان کارکنان را شناسایی و در جهت پرورش و

آموزه‌ها و ابعاد	آموزش	آموزه‌های شغلی و تخصصی	آموزه‌های رفتاری، اخلاقی و توسعه‌ای
هدف		- تطبیق کارکنان جدید با برنامه‌های سازمان - آمادگی برای شغل جدید - آمادگی برای مشاغل بالاتر	- رشد نگرشها و رشد فردی - رشد اخلاقی، خودشناسی، خودکنترلی، وجدان کار - بهبود روابط انسانی - کاهش تعارضات یا متعارف - توسعه سازمان
انتخاب کارآموزان		- توسط رئیس مستقیم که از نیازهای کارکنان خود مطلع تر است - آگهی قبول متقاضیان شغل جدید	- از طریق ارزیابی عملکرد - داوطلبانه
ارزیابی		- دائمی و بلافاصله پس از اتمام دوره تغییرات رفتاری توسط رئیس مستقیم سنجیده می‌شود - شبیه‌سازی در ارزیابی	- از طریق بررسی روابط کار و درازمدت - خودارزیابی - ارزیابی پس از یادگیری و ایفای نقش
نیاز در سطوح مختلف سازمان		- کارشناسی پایه - مدیریت میانه	- هم‌سطوح سازمان - مدیریت عالی
در فرایند توسعه منابع انسانی		- پیشگیری - درمان	- پیشگیری و پرورش - ارتقای کرامت انسانی - پرورش استعدادها و مختلف

آموزه‌های لازم برای توسعه منابع انسانی

تشخیص نقاط ضعف کارکنان و سازمان هموار می‌کند و بدینوسیله نیازهای آموزشی را تشخیص داده و جهت آموزش را تعیین می‌کند. یعنی با بررسی، نیاز آموزشی را مشخص و با تشخیص، جهت آموزش را تعیین می‌کند. مدیریت عملکرد از طریق ارزیابی فردی، واحدی و سازمانی که در مدل زیر نشان داده شده است توسعه منابع انسانی را جهت‌دار کرده و به آن کمک می‌کند.



**هدف برنامه‌های آموزشی توسعه این است که سازمان را همیشه پویا نگه دارد تا روند انطباق و تغییر روشها در سازمان به سهولت انجام پذیرد.**

منابع

- ۷- عبدالرحیم، نوه ابراهیم، کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی «تحلیل موردی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۳، ۹۱
- ۸- اسفندیار، فرخ‌وند، برنامه‌های پرورش مدیریت مجله تدبیر، شماره ۵۲، ص ۴۵
- ۹- منبع شماره ۷، کارگاههای آموزشی برای توسعه منابع انسانی، ص ۹۲
- ۱۰- استفادۀ اقتباسی از منبع شماره ۱۱، ص ۹۴

● ایرج سلطانی: دارای درجه دکترا در مدیریت، مدرس دانشگاه و مسئول روابط صنعتی شرکت فولاد مبارک

- ۱- ناصر، میرسپاسی، جایگاه مدیریت عملکرد در استراتژی منابع انسانی، سمینار مدیریت عملکرد، تهران ۷۴/۴/۲۱، ص ۱
- ۲- همان منبع ص ۲۳
- ۳- حسن، آلماسی - از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶، مهرماه ۷۴، ص ۲۸
- ۴- اعظم - رحیمی‌نیک، سمینار مدیریت عملکرد، تهران: هتل لاله (۷۴/۴/۲۱) صفحات ۵۰ و ۵۲
- ۵- عبدا... کولوبندی، معیارهای هفتگانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۵۶، مهرماه ۷۴، ص ۲۰
- ۶- منابع شماره ۳، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، ص ۲۸

● آموزش: بعد از اینکه از طریق ارزیابی عملکرد، نیازهای آموزشی تعیین گردید از طریق آموزش می‌توان درجهت پرورش افراد گام برداشت همان‌طوری که در مدل آمده برای پرورش منابع انسانی نظام آموزش سازمانی بایستی کار پیشگیری و درمان را از طریق برقراری آموزه‌های رسمی و غیررسمی و آموزه‌های حین کار و درازمدت انجام دهد، آموزه‌هایی که برای انجام اقدامات پیشگیرانه و درمانی به منظور توسعه منابع انسانی انجام می‌گیرد در جدول صفحه بعد نشان داده شده است. (۱۰) □