

سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثر بخش

برگردان: جمیله اویسی - یلدا سهرابی - محمداسعد کمالی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

چکیده

مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمانها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانها ایفا می‌نماید. اما طراحی، استقرار و اجرای این نظام، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد هر مجموعه، نه تنها ضمانت اجرایی نظام طراحی شده را زیر سوال خواهد برد، اثربخشی آن را نیز کاهش می‌دهد. در این مقاله، سعی شده با استفاده از نتایج کسب شده از مطالعات و تحقیقات انجام شده در تعدادی از شرکتهای مجهز به نظام مدیریت عملکرد، نقش حمایت‌های مدیریتی، طراحی برنامه و اجرای مناسب در اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی تشریح گردد.

بیشتر مدیران به اهمیت مدیریت عملکرد، در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با هدفهای شرکت و افزایش اثربخشی نظام مدیریت منابع انسانی، (شامل: جبران خدمت، توسعه و جانشین پروری) پی برده‌اند.

با این وجود تحقق نظام مدیریت عملکرد در سازمان‌ها، هنوز یکی از چالشهای دایمی مدیریت سازمانها محسوب می‌شود.

در راستای کمک به حل این چالش موسسه مشاوره‌ای سیسئون و موسسه world at work در سال ۲۰۰۷ میلادی مطالعه‌ای در باره مدیریت عملکرد را تهیه و منتشر کرده است. بیش از نیمی از پاسخ‌دهندگان - که به طور عمده از میان مدیران ارشد با تخصص مدیریت منابع انسانی بوده‌اند - پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان خود را اثربخش توصیف کردند. انتشار این نتایج، برای آن دسته از افرادی که به شکل مستمر با مشکلات سیستم مدیریت عملکرد در سازمان خود روبه‌رو بودند، گنج‌کننده بود، اما تحلیل انجام‌شده بر روی نتایج، به درک ابعادی از چگونگی ایجاد و نگهداری اثر بخش نظام مدیریت عملکرد کمک کرد. علاوه بر این، با مطالعاتی که سیسئون در یک دوره زمانی سه ساله (۲۰۰۳ تا ۲۰۰۵) بر روی بازگشت سرمایه سهامداران شرکت‌هایی که در این مطالعه مشارکت کرده‌اند انجام داده، دریافت که آن دسته از شرکت‌هایی که بر روی نظام مدیریت عملکرد بهتر کار کرده‌اند، نسبت به سایر شرکت‌هایی که روی این نظام کمتر کار کرده‌اند، عملکرد بهتری دارند.

به‌گونه مشخص، ۶۴ درصد شرکت‌هایی که از عملکرد بالایی برخوردارند، از سیستم مدیریت عملکرد بهره می‌برند که در مقایسه با ۳۸ درصدی که عملکرد پایینی دارند، بیان‌کننده مؤثر بودن سیستم مدیریت عملکرد است.

مطالعه مدیریت عملکرد و نتایج کسب‌شده از آزمایش سیسئون، این‌گونه است که: پیاده‌سازی موفق و اثربخش مدیریت عملکرد از راه تمرکز متوازن بر سه‌گونه: حمایت رهبران، طراحی برنامه و اجرا توسط مدیران (نمودار شماره ۱)

امکان‌پذیر خواهد بود.

در هر گونه، گام‌هایی وجود دارند که می‌توانند به طور مشخص به بهبود اثربخشی نظام مدیریت عملکرد منجر شوند.

۱. حمایت رهبری

مدیریت عملکرد، در صورتی که در سایه حمایت رهبری سازمان به اجرا درآید، می‌تواند در تحقق نتایج سازمانی مفید واقع شود.

حتی یک سیستم معمولی، اگر با حمایت مدیریت اجرا شود، می‌تواند به‌خوبی عمل کند.

اغلب سازمان‌هایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثر بخش هستند، در برابر سازمان‌هایی که اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد در آنها پایین‌تر ارزیابی شده است، این‌گونه نظر داده‌اند که: به خوبی از حمایت مدیریت ارشد و یک مدافع بهره‌مند شده‌اند.

۱-۱. عملکرد رهبران در شرکت‌هایی با عملکرد بالا:

● انتظارات خود را از نظام مدیریت عملکرد مشخص کرده، بین عملکرد خوب و بد، تفاوت قائل می‌شوند.

● ممیزی‌های لازم را برای اطمینان‌یابی از اینکه نظام مدیریت عملکرد به عملکرد کلی شرکت گره خورده است، انجام

می‌دهند.

● به‌عنوان یک الگو برای مدیریت عملکرد اثر بخش، عمل می‌کنند.

● مدیریت عملکرد را به هدفهای کسب و کار و تصمیم‌گیری درباره افراد مرتبط می‌سازند.

کاراثرین سازمانها آنهایی هستند که مدافعانی (CHAMPION) در سطح رهبری صف دارند. هنگامی که رهبران صف از سیستم پشتیبانی می‌کنند، درصد بسیار بالایی از مدیران، ارزیابی خود را در زمان مقرر انجام داده و بازخوردهای عملکردی را ارایه می‌دهند و این خود سیستمی را ایجاد می‌کند که برای کارکنان ارزش بیشتری دارد.

علاوه بر آن، ارتباط میان مدیریت عملکرد و دستیابی به هدفهای استراتژیک به‌روشنی قابل تشخیص است.

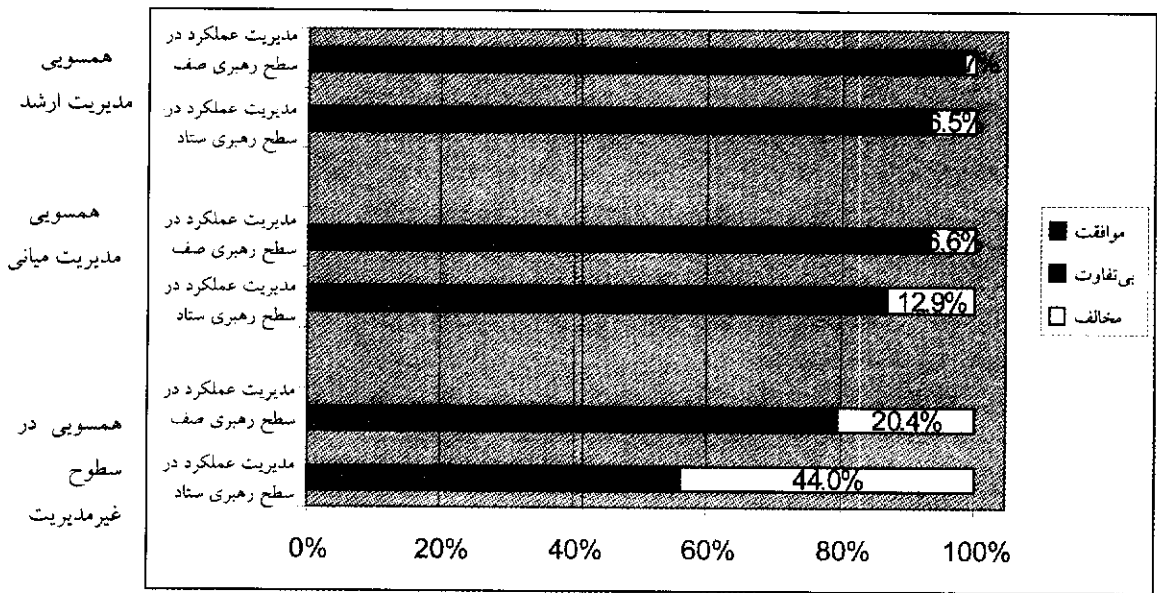
مدافعانی که در سطح رهبری صف هستند، به‌طور مشخص هم‌سویی میان هدفها را در تمام سطوح سازمانی به‌شکل جامع‌تری نسبت به مدیران ستادی ایجاد می‌کنند (نمودار شماره ۱).

و علاوه بر این، اغلب پاسخ‌دهندگان وجود این رهبران پشتیبان را در ایجاد اعتماد به فرایند در میان کارکنان بسیار مؤثر دانسته‌اند.

برخی از رهبران این مطلب را درک کرده، به‌طور مؤثر مدافع مدیریت عملکرد هستند و برخی دیگر نیاز به کمک دارند.



شکل شماره ۱: روش اثربخش سازی نظام مدیریت عملکرد

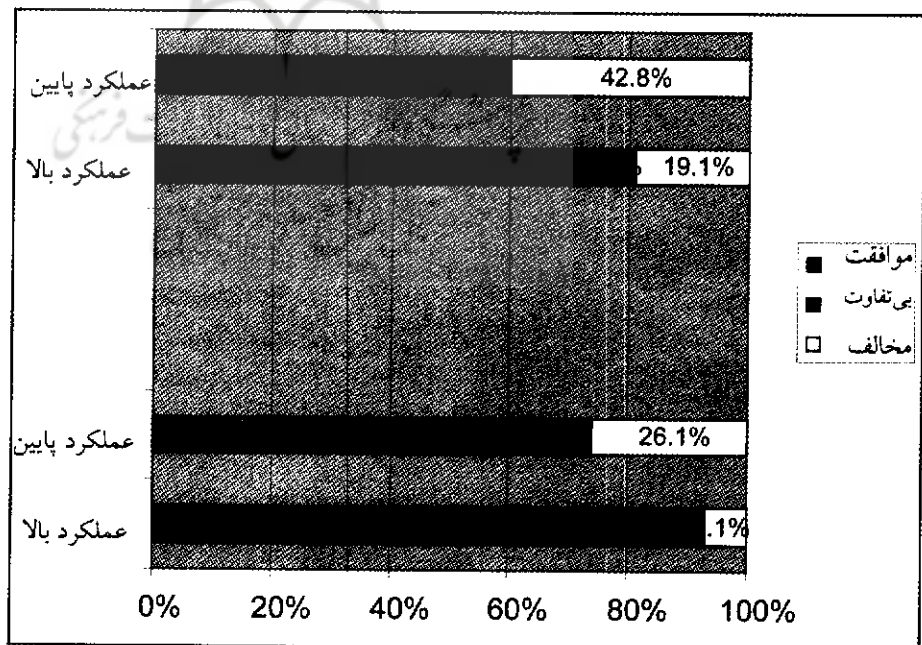


نمودار شماره ۱: اثر رهبری صف بر مدیریت عملکرد: درصد پاسخ دهندگانی که خود را همسو با مجموعه‌ای از هدفها یا اولویت‌های کلیدی مشترک می‌دانند

سازمانها می‌توانند با طی کردن این مراحل، به رهبران خود در این زمینه آموزش دهند. ● روشن ساختن این مطلب که چگونه مدیریت عملکرد در فرآیندهای کلان مدیریت کسب و کار و به ویژه تعیین هدفهای بودجه‌بندی و پاسخگویی در برابر کارکنان. ● کمک به مدیران در تعیین انتظارات از ● کمک به رهبران برای مدیریت کردن هدفهای بودجه‌بندی و پاسخگویی در برابر کارکنان. ● روشن ساختن این مطلب که چگونه مدیریت عملکرد در فرآیندهای کلان

تمایزهای مناسبی بین رتبه‌بندی عملکرد و نظام جبران منتج شده از آن وجود دارد.

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



نمودار شماره ۲: درصد پاسخ دهندگان شرکت‌های تجاری عمومی با عملکرد بالا/پایین که با عبارت فوق موافق بوده‌اند

روش، سایر مدیران در سازمان نیز این کار را انجام خواهند داد.

۲. طراحی برنامه

اگرچه بسیاری از شرکتها پیش از اینکه بر روی رهبری و اجرای مدیریت عملکرد زمان بگذارند، سعی در طراحی رویکرد سیستم مدیریت عملکرد خود دارند، اما ابعادی در این طراحی وجود دارد که از اهمیت بسیاری برخوردار است.

سازمانهایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثر بخشی هستند این گونه اظهار داشته اند که: سیستم مدیریت عملکرد آنان ارتباط روشنی با نظام های جبران خدمت و پاداش دارد و ایجاد این ارتباط باعث جدی گرفتن سیستم توسط کارکنان شده است.

پاسخ دهندگان از شرکت هایی با مدیریت عملکرد اثربخش، نسبت به سایر شرکتها به وجود ارتباط قوی تری میان هدف های عملکردی واحدها و سازمان اشاره کرده اند.

برای اینکه سیستم اثربخش باشد، لازم

است که ساده و قابل دستیابی طراحی شود. علاوه بر این کارکنان نیاز دارند که مدیریت عملکرد را به عنوان یک فرآیند که به شکل دوره های سالانه اجرا می شود بشناسند.

اگر چه به نظر نمی رسد که برخی استانداردهای ثابت برنامه های مدیریت عملکرد، مانند: تغییر تعداد رتبه ها، یا اصلاح فرم های ارزیابی، تغییر مهمی ایجاد کنند، گام های زیر در این راستا اثربخش هستند:

- تعیین هدف های کمی (عینی) با مسئولیت های تعریف شده، شایستگی های رفتاری مشخص، سنجه های قابل کمی شدن، به منظور تمرکز پرسنل بر روی آنچه باید.
- ایجاد ابزار های مناسب که به سادگی قابل دستیابی و استفاده باشند.
- به کار بردن یک مقیاس رتبه بندی و دسته بندی به کمک آن.

نتیجه گیری: تمرکز بر روی عوامل ایجاد کننده تمایز به طور خلاصه، یک سازمان، نیاز به

اطمینان از طراحی بی عیب و نقص سیستم مدیریت عملکرد خود دارد. بنابراین لازم است که برنامه اجرا را با دقت انجام داده، هدف های فردی و سازمانی را همراستا کرده، رتبه بندی را نیز ممیزی کند.

سازمانها باید رهبران خود را به عنوان حامیان این فرایند، به مشارکت طلبیده و آنها را در ایجاد فرهنگ باز در راستای دادن بازخورد و ارزیابی های توأم با فکر و ملاحظه تشویق کنند.

و در نهایت اینکه، سازمانها باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از شهامت و آموزش های لازم برای به اجرا در آوردن مدیریت عملکرد برخوردارند.

مدیریت عملکرد، باید به عنوان روش اصلی سازمانها برای مدیریت عملکرد افراد شناخته شود، نه فقط به عنوان ابزاری که نیروی انسانی به آن نیاز دارد. □

• جمیله اویمی، یلدا سهرابی و محمد اسمد کمالی: کارشناسان کارگروه مدیریت عملکرد گروه منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی



افق
گروه توسعه و مشاوره
مهندسی نرم افزار

تخصص در مهندسی و عملیات کردن سیستم PM در مجموعه شماست

تحت ویندوز - بانک اطلاعاتی SQL Server
و قابلیت در یافتن

محاسبه اثر بخشی تجهیزات و تحلیل EM
مونیتورینگ خط تولید بصورت کاملاً گرافیکی

گزارشات تحلیلی جهت مدیریت انبار و عوامل
برنامه ریزی تعمیرات دوره ای، پارسی، ...

روانکاری، کالیبراسیون و مقایسه با عملیات
اجرا شده و بر رهنی، علل انحرافات و معایب ...

در یافتن پیشنهادت اصلاحی
آموزش و نصب رایگان و کارائی مادام العمر

اعطای کواپتیانه استاندارد عملیات سازی PM از طرف مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

تهران، خیابان ولیعصر، پلاک ۵۰، واحد ۲، تلفن: (۰۲۱) ۸۸۲۲۲۸۰-۴
کد پستی: ۱۹۳۱۳۳۳-۴ (پلاک مرکزی)

Web Site: www.tafiqco.com E-Mail: info@tafiqco.com

شماره ۱۸۸ - آیین ۸۷
مقاله
۶۴