

# مدیریت عملکرد

گودرزی - کرمی

معیار سنجش موفقیت یک سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن است. هر چند در حال حاضر در بسیاری از سازمان‌ها به این امر توجه نداشته و یا با رویکرد سنتی با این مقوله برخورد می‌کنند، اما در مدیریت نوین منابع انسانی، اهمیت آن بر کسی پوشیده نیست. حتی برخی از دیدگاه‌ها، اجرای سیستم‌های جدید توسعه منابع انسانی را بدون ارزیابی و مدیریت عملکرد غیر ممکن می‌دانند. لذا به دلیل اهمیتی که سیستم مذکور در بقای سازمان‌ها و در شرایط رقابتی داشته و در آینده نیز به منظور توسعه هر چه بهتر منابع انسانی بایستی توجه ویژه‌ای به آن شود، در ذیل به طور اختصار به مفهوم، اهداف و مزایا و فرآیند مدیریت عملکرد پرداخته، در خاتمه نیز پرسشنامه‌ای بدین منظور ارائه می‌شود، امید است صاحب‌نظران با ارائه مباحث علمی جامع و کارفرمایان با نهادینه کردن آن در سازمان‌ها گام‌های اساسی در این راه بردارند.

## مفهوم مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد نیروی کار به صورت اثر به کار بخش، امر حیاتی موفقیت سازمان می‌باشد. گونه ممکن است برای نگهداری ماشین آلات و تاسیسات و مکانیکی خود دارای استانداردها، معیارها، جداول و دستور العمل‌های مختلف در جهت نگهداری هر چه بهتر و توسعه بازدهی و بهره‌وری مطلوب‌تر نیروی انسانی سازمان و مجموعه، برنامه‌ای نداشته باشیم؟ (گروه مطالعات بهسازی منابع انسانی ۱۳۸۱)، مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیرایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می‌رود (ابیلی و موفقیتی، ۱۳۸۰)

عملکرد، فرآیند ارتباطی مداومی است که مدیر و کارکنان را در موارد زیر درگیر می‌کند: شناسایی و توصیف کارکردها و وظایف ضروری شغل و ارتباط آنها با رسالت و اهداف سازمان.

ایجاد استاندارد‌های واقع بینانه و مناسب عملکرد.

بده و بستن بازخورد درباره عملکرد.

ثبت و انتقال ارزیابی عملکرد سازنده.

برنامه ریزی برای آموزش و ایجاد فرصت‌های نگه‌داشت و بهبود عملکرد کاری کارکنان (دپارتمان توسعه منابع انسانی دانشگاه کالیفرنیا، ۲۰۰۰).

می‌توان این گونه گفت که سیستم مدیریت

عملکرد یک بند ارتباطی مداوم و مبتنی بر مشارکت

میان کارمند مدیریت است که شامل تعیین دقیق

وظایف، توقعات مورد، آنچه که فرد می‌باید انجام

دهد و ارزیابی و باز خورد می‌باشد (گروه مطالعات و

بهسازی منابع انسانی، ۱۳۸۱). تکامل مفهوم

عملکرد به‌عنوان مدل جدید مدیریت انسانی،

سازمان‌ها را از تاکید بر فرماندهی و کنترل به مدل

رهبری مشارکتی رهنمون کرده است (دپارتمان

توسعه منابع انسانی دانشگاه کالیفرنیا ۲۰۰۰).

مدیریت عملکرد به‌عنوان یکی از پدیده‌های

نوین در مدیریت راهبردی منابع انسانی قرار دارد و

ارزیابی عملکرد یکی از مقوله‌ها و اجزای آن

محسوب می‌شود. امروزه اکثر نویسندگان و صاحب

نظران در مدیریت منابع انسانی سیستم مدیریت

عملکرد را به‌جای ارزیابی عملکرد توصیه می‌کنند (سلطانی، ۱۳۷۸).

هر چند مفاهیم مدیریت و ارزشیابی عملکرد،

بلکه نظام‌های انطباقی و خط مشی‌ها رسیدگی به

شکایات را به‌عنوان ابزار مدیریت عملکرد فرایندی

است که نه تنها ارزشیابی عملکرد بلکه نظام‌های

انطباقی و خط مشی‌ها رسیدگی به شکایات را

به‌عنوان ابزار مدیریت عملکرد در می‌گیرد (ابیلی و

موفقی، ۱۳۸۰).

لذا این تصویری غلط نیست که ما وظیفه

اصلی مدیریت عملکرد را ارزیابی و رتبه بندی

عملکرد بدانیم.

در واقع ارزیابی عملکرد فقط بخشی از فرآیند

کلی (و کم اهمیت ترین بخش) فرآیند مدیریت

عملکرد می‌باشد (اداره مدیریت کارکنان ایالات

متحده، ۱۹۹۷).

## ۲. اهداف مدیریت عملکرد

هدف اصلی راهبرد مدیریت عملکرد، فراهم

آوردن ابزار هست که از طریق آن نتایج بهتری از

کارکنان و گروه‌های سازمان حاصل شود که این امر

از طریق درک مدیریت عملکرد در داخل و در

راستای چارچوب توافق شده اهداف، استانداردها و



نیازهای برنامه ریزی شده میسر می‌گردد .

از جمله اهداف دیگر مدیریت عملکرد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد :

بهبود عملکرد برای حصول به اثر بخشی سازمانی ، گروهی و فردی .

توسعه و پرورش کارکنان به منظور بهبود عملکرد .

تأمین نیازها و انتظارات تمام گروه‌ها و ذی‌نفع‌ها.

ارتباط و مشارکت کارکنان و ایجاد جوی که امکان گفتگوی مستمر میان مدیران و کارکنان را فراهم آورد.

(آرمسترانگ ، ترجمهٔ اعرابی و ایزدی ، ۱۳۸۱)

رسالت و چشم انداز سازمان را به نتایج قابل اندازه گیری شفاف که معرف موفقیت سازمان می باشد تبدیل می کند.

ابزاری برای مدیریت ، ارزیابی و بهبود سلامت کلی و موفقیت سیستمهای شغلی فراهم میسازد (دنت ۲۰۰۲)

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 سازمان قرار دارند و در عین حال معلوم شود که انتظارات آینده سازمان از افراد چیست و از آنها چه می‌خواهد. لذا مدیریت عملکرد انتظارات سازمان و کارکنان را از همدیگر روشن می‌سازد همچنین آنها را به هم نزدیک و در راستای هدفهای سازمان قرار می‌دهد.

بدست آوردن معیارها و مبانی برای اصلاح فرآیندهای کاری و سازمانی در آینده سازمان.

ایجاد انگیزه در منابع انسانی (سلطانی، ۱۳۷۸)

### ۳- مزایای مدیریت عملکرد

رویکرد مدیریت عملکرد دارای مزایای فراوانی می‌باشد که برخی از آنها عبارتند از:

- بهبود عملکرد فردی و کار تیمی
- شناسایی عملکردهای برتر جهت ارتقاء
- توسعه و بهبود ارتباطات و روابط کاری با

کارکنان

• ابزاری هوشمند جهت اثر بخش نمودن مدیریت منابع انسانی و دستیابی به کارایی بیشتر و ارتقاء اثر بخشی و خلق فرصتهای جدید می‌باشد.

• شناسایی زمینه‌هایی که به توسعه و بهبود نیاز دارند. (لیتمان ۲۰۰۲)

• ارزشهای سازمانی تقویت می‌شود

• دشمنی و خطر خشونت در محل کار کاهش می‌یابد.

• کارهای ارزشیابی برای سرپرستان آسانتر می‌شود

• با ساختار سنتی حقوق و دستمزدها مقابله می‌شود (ایبلی و موفقی ۱۳۸۱)

• ادراکی مشترک در مدیر و کارمند درباره کاری که باید انجام شود و اینکه چگونه می‌شود آن کار را انجام داد، ایجاد می‌کند که این خود موجب افزایش احتمال موفقیت در کار می‌شود (اسپینسر، ۱۹۹۹)

### ۴- فرایند مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد کارکنان فرایندی است سیستماتیک که شامل مراحل زیر می‌باشد:

- برنامه ریزی کار و تنظیم انتظارات
- کنترل مداوم عملکرد
- توسعه و بهبود ظرفیت کاری کارکنان
- ارزیابی متناوب عملکرد
- پاداش به عملکرد مطلوب (اداره مدیریت کارکنان ایالات متحده ، ۲۰۰۲)

### در زیر به توصیف هر یک از این مراحل می‌پردازیم

۴-۱- **برنامه ریزی عملکرد:** مرحله اول فرایند مدیریت عملکرد می‌باشد. در این مرحله از سرپرستان و مدیران انتظار می‌رود، حدود انتظارات عملکردی را روشن نموده و بطور شفاف درباره اهداف و اولویتهای کاری با کارکنان تحت سرپرستی به توافق برسند.

همچنین در این مرحله فرصتی برای بازنگری در شرح شغل کارکنان بوجود می‌آید بویژه اگر هیچگونه تغییری از زمان آخرین بررسی صورت

نگرفته باشد. (دانشگاه ماسوچوست، ۲۰۰۱) درگیر شدن کارکنان در فرآیند برنامه ریزی به آنها کمک می‌کند تا: اهداف سازمان، آنچه نیاز به انجام دادن دارد، چرا این نیاز باید انجام شود و به انجام دادن دارد، چرا این نیاز باید انجام شود و چگونه بایستی انجام شود را درک کنند.

برنامه ریزی عملکردی کارکنان در برگزیده تدوین و جاد عناصر و استانداردهای برنامه ارزیابی عملکرد است. (اداره مدیریت کارکنان ایالات متحده ، ۲۰۰۲)

منظور از عناصر، توصیفی کلی از مسئولیت کارمند در زمینه خاصی از کار می باشد . از این نظر می‌توان وظایف شغل را به دو دسته تقسیم کرد.

**عناصر مهم:** آن دسته از وظایف و مسئولیتهای شغلی می باشند که به دلیل اهمیتشان، انجام غیر صحیح آنها باعث می‌شود عملکرد کلی فرد غیر قابل قبول تشخیص داده شود. این عناصر بایستی فقط برای اندازه گیری در سطح دیگری نه در سطح بعدی (نه در سطح گروهی) بکار روند.

**عناصر غیر مهم:** چنین عناصری از اهمیت چندان برخوردار بوده و ممکن است در برگزیده اهداف و برنامه های کاری باشد اما محدود به آنها نیست. (تیهان، ۲۰۰۰)

استانداردهای عملکرد نیز بیانیه های مکتوبی هستند که رخ می دهند یک کار بایستی با چه کیفیتی انجام شود، میان استانداردها با مشارکت کارکنان تدوین می‌شود.

استانداردهای عملکرد الگویی موجز برای ارزیابی عملکرد کار ارائه می دهد. استاندارد عملکرد با شرح شغل متفاوت است.

شرح شغل وظایف ضروری و کارهایی که باید انجام شود را شرح می دهد، در حالیکه استاندارد عملکرد می گوید هر وظیفه یا کار بایستی با چه کیفیتی انجام شود تا انتظارات کمین شده یا فراتر از انتظار محسوب گردد.

در جمله اول گوینده کارمند را فاقد تعهد قلمداد میکند و این عبارت که گزارش ضعیف می باشد، ارزیابی بدون فایده ای است. اما جمله دوم می گوید کارمند دقیقاً چه را بایستی بهبود دهد. بطور کلی افراد زمانی که احساس کنند خودشان مورد قضاوت قرار میگیرند حالت تدافعی بخود می گیرند اما اگر در مورد کارشان باشد به احتمال زیاد می پذیرند.

(دپارتمان توسعه منابع انسانی دانشگاه کالیفرنیا، ۲۰۰۰)

#### ۴-۳- توسعه ظرفیت کار کارکنان:

توسعه و بهبود در مدیریت عملکرد به معنی افزایش ظرفیت انجام کار از طریق آموزش، ایجاد مهارتهای جدید و دادن وظایف در سطوح بالاتر مسئولیت به افراد، همچنین بهبود فرایندهای کاری و یا ارائه روشهای دیگر جهت انجام بهتر کارها می باشد. اجرای فرایندهای مدیریت عملکرد یک فرصت طلایی برای شناسایی نیازهای آموزشی فراهم می کند (اداره مدیریت کارکنان ایالات متحده، ۲۰۰۲)

هدف اصلی مدیریت عملکرد نیز همین امر یعنی توسعه کارکنان می باشد. چنانچه آرمسترانگ معتقد است: «مدیریت عملکرد بایستی بر برنامه ریزی عملکرد آینده و بهبود آن تأکید و تمرکز کند تا بر ارزیابی عملکرد گذشته» (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و یزدی، ۱۳۸۱)

#### ۴-۴- ارزیابی و رتبه بندی عملکرد:

این امر برای مقایسه عملکرد کارمند از زمانی به زمان دیگر و در مقایسه با کارکنان دیگر می باشد. ارزیابی به معنی ارزیابی عملکرد کارکنان و گروهها در برابر عناصر و استانداردهایی که در برنامه عملکرد کارکنان تدوین شده است می باشد. (اداره مدیریت کارکنان ایالات متحده، ۲۰۰۲). برای ارزیابی و رتبه بندی کار فرد میتوان از مقیاس زیر استفاده کرد:

شرح	سطح
کارمند، تسلط و مهارت کامل در عملکرد از خود نشان داده است	۵
کارمند، کارایی و اثربخشی کامل در عملکرد از خود نشان داده است	۴
کارمند، کارایی در عملکرد از خود نشان می دهد	۳
کارمند در برخی از جنبه ها شایسته بود ولی نه در تمام سطوح	۲
کارمند، شایستگی در عملکرد از خود نشان نداده است	۱

خود توسعه و در مواقع ضروری عملکرد خود را بهبود بخشد. یکی از کارهای مهم در مرحله کنترل مدیریت عملکرد، مشابهت عملکرد کارمند می باشد. از دیدگاه مدیریت عملکرد مشاهده شامل یادآوری حقایق خاص، وقایع و رفتارهای مرتبط با عملکرد کاری و نتایج عملکرد کاری می بایست هدف از مشاهده رفتار کارمند و نتایج عملکرد کاری عب است از شناسایی و تشریح آن به منظور کمک به موفقیت کارمند و استمرار آن جهت توسعه مهارتها، دانش و تجربه زمانی که شما نمی توانید جهت مشاهده رفتار کار حاضر باشید می توانید از راههای زیر استفاده کنید:

- بررسی ارزیابی خروجی و محصولات کاری کارمند.
  - ملاقاتهای روزانه با کارکنان و بحث درخصوص عملکرد.
  - از کارکنان بخواهید که گزارشات دوره ای ارائه کنند آنها را برای بحث با شما در میان بگذارند.
  - در صورت امکان از مشتریان (خریداران خده بخش شما) باز خورد مکتوب بدست آورید.
  - از شخص مناسبی بخواهید که بعنوان رهبر کار بطور روزانه کار افراد را مشاهده کند، البته مطمئن شوید تمام افراد نقش این فرد را درک می کنند. ارزیابیهای محرمانه ای از عملکرد کارمند و بوسيله همکاران وی انجام دهید. (با گزارشات مستقیم از سرپرست) در ارائه بازخورد نکته مهم ارائه بازخورد رفتاری است یعنی بازخوردی از حقایق و رفتارهای مشاهده شده قابل اثبات نه بازخوردی براساس فرضیات، تفسیرها و کلی گویی ها و قضاوتها در مورد رفتار فرد.
- جملات زیر را مقایسه کنید.

- گزارش خیلی ضعیف بود من آرزو داشتم شما متعهد به انجام یک کار خوب باشید.
- گزارش شما منطبق با شیوه استاندارد تنظیم نشده و این مختویات مربوط به سال گذشته می باشد.

#### برای تشریح عملکرد کارکنان

می توان از مقیاس زیر استفاده کرد:

علامت اختصاری	سطح	شرح
E	استثنایی	عملکرد، کاملاً فراتر از انتظارات و همواره عالی میباشد
A	بالاتر از انتظارات	عملکرد فراتر از انتظار می باشد
S	عملکرد بی کم و کاست	عملکرد، کاملاً انتظارات را تأمین میکند و در باره ای مواقع فراتر میرود
I	نیاز به بهبود	عملکرد فرد بطور کامل انتظارات را تأمین نمکند
U	غیر رضایت بخش	عملکرد کاملاً زیر انتظار بوده و عدم کارایی بایستی در ارزیابی عملکرد ثبت گردد

در هنگام تدوین استاندارد عملکرد بایستی چند نکته را مد نظر قرار داد:

استفاده از معیارهای کمی برای تمام وظایف امکانپذیر نیست. در این قبیل موارد از اصطلاحات خاص و شفاف بعنوان ویژگی کیفی عملکرد استفاده کنید. (این اصطلاحات باید قابل اثبات و تأمین کننده انتظارات باشند).

استانداردهای عملکرد بایستی مربوط به وظایف کاری شده به پرسنل و الزامات شغلی باشد. (دپارتمان توسعه منابع انسانی دانشگاه کالیفرنیا، ۲۰۰۰)

عناصر و استانداردهای عملکردی بایستی قابل اندازه گیری قابل فهم، عادلانه و قابل اثبات و دست یافتنی باشد. (اما مدیریت کارکنان ایالات متحده، ۲۰۰۲)

۴-۲- کنترل: کنترل خوب به معنی اندازه گیری مد عملکرد و فراهم آوردن بازخوردی مداوم برای کارکنان گروههای کاری در پیشرفت بسوی دستیابی به اهداف می باشد. برای انجام کنترل عمل را با استانداردهای عناصر تدوین شده مقایسه نمود. (اداره مدیریت کارگری ایالات متحده، ۲۰۰۲)

منظور از بازخورد، ارائه اطلاعاتی در زمان حال در رفتارهای گذشته می باشد که ممکن است بر رفتارهای آینده مؤثر باشد.

بازخورد اثر بخش به کارمند کمک می کند که عملی خوب را ادامه داده و مهارتهای جدید را در



کارمندی در طبقه ۵ قرار می‌گیرند که در تمام سطوح و در نیل به اهداف و اولویتهای کار، عملکرد خیلی بالایی از خود نشان می‌دهند. کارکنانی که در چند سطح عملکرد بالایی انجام داده‌اند در طبقه ۴ قرار می‌گیرند. فردی که وظایف شغلی اش را مطابق با استانداردهای ایجاد شده انجام می‌دهد و به اکثر اهداف و اولویتهای کاری می‌رسد در طبقه ۳ قرار می‌گیرد و کارکنانی که در برخی از سطوح مهم عملکردی مطابق با استانداردهای مورد نظر عمل نمی‌کنند در سطح ۲ قرار می‌گیرند و بالاخره کارمندی که در انجام وظایف شغلی و نیل به اهداف و اولویتهای خود شایستگی نشان نمی‌دهد در طبقه اول قرار می‌گیرد. (دانشگاه ماساچوست، ۲۰۰۱).

۴-۵- پاداش : پاداش به معنی قدردانی از کارکنان بصورت فردی یا بعنوان عضوی از گروه بخاطر عملکردشان و سپاسگزاری از کمکشان در دستیابی به رسالت شرکت می‌باشد. (اداره مدیریت کارکنان ایالات متحده، ۲۰۰۲)

پاداش بر اساس این اصل مهم استوار است که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان بوده و میتواند فعالیت سازمان را تقویت و به آن جهت بخشد. (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و یزدی، ۱۳۸۱).

#### پرسشنامه مدیریت عملکرد

پرسشنامه ذیل جهت بررسی میزان بهره‌گیری از مهارت مدیریت عملکرد تدوین شده است.

۱- آیا با هر کدام از زیر دستان خود درباره اهداف اصلی و تداوم مسئولیت‌ها توأم با استانداردهای عملکرد به منظور آنکه بتوانید مشترکاً به موفقیت دست یابید توافق کرده‌اید؟  خیر  بلی

۲- آیا سهم هر یک از اعضاء گروه را در موفقیت به رسمیت می‌شناسید و دیگر اعضای گروه را به همین کار تشویق می‌کنید؟  بلی  خیر

۳- در صورت رسیدن به موفقیت نسبی به آن اعتراف کرده و کار خود را براساس آن استوار می‌کنید؟  بلی  خیر

۴- در صورت عدم موفقیت آیا آنچه را خوب انجام شده تشخیص داده و طریقه اصلاح عملکرد را در آینده پیشنهاد می‌نمایید؟  بلی  خیر

۵- آیا می‌توانید کارها را بیشتر واگذار کنید؟ آیا می‌

توانید حق اظهارنظر و مسئولیت بیشتری به افراد یا گروهها بدهید؟  بلی  خیر

۶- آیا فرصتهای کافی برای آموزش (در جایی که لازم است) و یا آموزش مجدد فراهم یا گروهها بدهید؟  بلی  خیر

۷- آیا به افرادی که با شما کار می‌کنند نشان می‌دهید که به آنها اعتماد دارید؟  بلی  خیر

۸- آیا عملکرد هر فرد را به طور مرتب در مباحثه ای رو در رو مورد بررسی قرار می‌دهید؟  بلی  خیر

۹- آیا پاداشها متناسب با عملکرد فرد ارائه می‌گردد؟  بلی  خیر

۱۰- آیا افراد را برای به حداکثر رساندن تواناییها و استعدادهايشان تشویق می‌کنید؟  بلی  خیر

۱۱- آیا برای گفت و شنود با کارکنان بمنظور درک آنها و یا تغییر در نیازها و خواسته هایشان وقت کافی اختصاص می‌دهید؟  بلی  خیر

۱۲- آیا افراد لایق و توانا را به پیش بینی ارتقای آنان در سازمان یا در صورت امکان مشورت با آنان برای یافتن جایگاهی که متناسب شایستگی آنها باشد، تشویق می‌کنید؟  بلی  خیر

توصیه می‌شود پاسخهای خود را مرور و در مورد گزینه‌هایی که بدان پاسخ منفی داده‌اید تأمل کنید. (گیبسون، ماری، ترجمه امیر رشیدی)

#### فهرست منابع و مآخذ :

- ۱- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران
- ۲- ایبیلی، خدایار و موفق، حسن (۱۳۸۰)، مدیریت عملکرد دانشگران فصلنامه مدیر ساز، سال چهارم، شماره ۱ و ۲
- ۳- سلطانی، ایرج (۱۳۷۸)، مدیریت عملکرد، تدبیر، شماره ۹۱
- ۴- گروه مطالعات بهسازی منابع انسانی