

ارزیابی عملکرد، هماهنگی استراتژی و عمل^۱

سید محمد اعرابی^۲

مرجان فیاضی^۳

چکیده

ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین و چالش برانگیزترین عناصر مدیریت منابع انسانی است که به ارزیابی و سنجش عملکرد کارکنان به منظور تحقق اهداف سازمان می‌پردازد. سیستم ارزیابی عملکرد، تحت تأثیر و تأثر استراتژی سازمان و استراتژی سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی قرار دارد. در این مقاله، پس از مرور مفاهیم کلیدی، سابقه موضوع و کلیات ارزیابی عملکرد، گونه شناسی جدیدی از استراتژی ارزیابی عملکرد براساس دو بعد توجه به بازار داخلی/بازار خارجی و کنترل فرایند/بازده ارائه می‌شود. نیروی انتظامی به عنوان سازمانی که همواره در جستجوی روشهای بهتر برای ارزیابی عملکرد نیروها است با استفاده از این روش می‌تواند ضمن ایجاد هماهنگی در سیستم منابع انسانی، عملکرد کلی خود را نیز بهبود بخشد.

کلید واژگان

ارزیابی عملکرد، نقطه مرجع استراتژیک، استراتژی همانندسازی، استراتژی استانداردسازی.

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۸۸/۱۰/۵، تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۱۱/۱۴

۲. استاد گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی و رئیس پژوهشکده مدیریت سما، پست الکترونیک: aarabi@atu.ac.ir

۳. عضو پژوهشکده مدیریت سما و مدرس دانشگاه فردوسی مشهد، پست الکترونیک: mfayyazi@ma.atu.ir

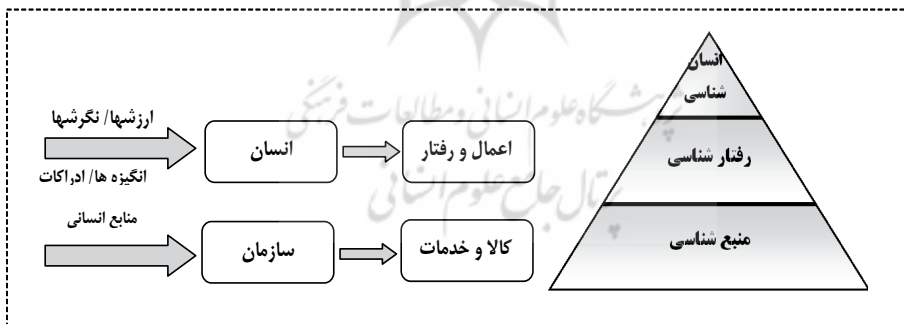
مقدمه

انسان به عنوان کانون توجه در مباحث علوم اجتماعی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از نظر سازمانی نیز انسان به عنوان مهمترین منبع و عنصر مطرح است و مدیریت مؤثر آن در تحقق اهداف سازمان و بهبود عملکرد نقشی اساسی دارد. همین امر، دامنه پژوهشها درباره انسان و منابع انسانی را گسترده‌تر ساخته است. به‌طور کلی موضوعات مربوط به انسان را می‌توان در سه حوزه کلی دسته‌بندی کرد (نمودار ۱):

۱. موضوعات انسانشناسی: با این پیش فرض که اختلاف تمام علوم در تمام دورانها ناشی از اختلاف درباره انسان است. در اینجا تأکید بر دیدگاه‌های فلسفی در مورد انسان و شناخت انسان است.

۲. موضوعات رفتار شناسی: انسان به عنوان یکی از پدیده‌های اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد. تأکید بر رفتار انسان به عنوان محصول نهایی و تلاش به‌منظور شناسایی رفتار موجود و مطلوب و تغییر رفتار است.

۳. موضوعات منبع شناسی: هدف، کالا و خدمات است و انسان مثل سایر منابع، منبع و ابراز تولید است و باید ساختارهای مناسب برای ورود، به‌کارگیری و خروج آن از سیستم اندیشیده شود.



نمودار شماره (۱): دسته‌بندی کلی موضوعات مربوط به انسان

تمام موضوعات مربوط به انسان را می‌توان با نگرش استراتژیک مورد بررسی قرار داد. بنابراین، موضوعات منابع انسانی را نیز می‌توان در دو سطح استراتژیک و عملیاتی تجزیه و تحلیل کرد (نمودار ۲). مباحث نظری، فکری و نرم افزاری مدیریت منابع انسانی در سطح استراتژیک و مباحث عملی، تکنیکی و سخت افزاری در سطح عملیاتی مورد بحث قرار

می‌گیرد. به عبارت دیگر، موضوعات منابع انسانی در هر دو سطح استراتژیک و عملیاتی یکسان است، اما چگونگی تفکر و شیوه برخورد با موضوعات در این دو سطح متفاوت می‌شود. ذهنیت، آینده‌نگری و آرمانگرایی از ویژگیهای سطح استراتژیک و عینیت، حال‌نگری و عملگرایی از ویژگیهای سطح عملیات است. در واقع، هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق توانایی استراتژیک از طریق کسب اطمینان از این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه برای تلاش در راستای حصول به اهداف برخوردار است (کرمی و همکاران^۱، ۲۰۰۴).

نمودار (۲): سطوح استراتژیک و عملیاتی (ذهنی و عینی)

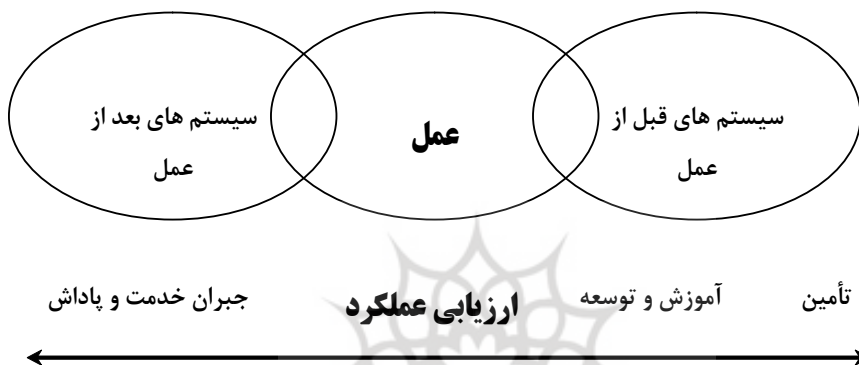
زیر سیستم‌ها / سطوح	تأمین منابع انسانی	آموزش و توسعه	ارزیابی عملکرد	جبران خدمت و پاداش
سطح استراتژیک (سطح ذهنی / مفهومی)	استراتژی تأمین نیرو	استراتژی آموزش و توسعه	استراتژی ارزیابی عملکرد	استراتژی جبران خدمت و پاداش
سطح عملیات (سطح عینی / مصداقی)	اقدامات عملیاتی تأمین نیرو	اقدامات عملیاتی آموزش و توسعه	اقدامات عملیاتی ارزیابی عملکرد	اقدامات عملیاتی جبران خدمت و پاداش

همان طور که در نمودار (۲) مشخص است، مدیریت منابع انسانی فرایندی از ورود تا خروج کارکنان را در بر می‌گیرد که می‌توان آن را به صورت کلی در سه سیستم قبل از عمل، عمل و بعد از عمل (نمودار ۳) خلاصه کرد. تجربه کشورهای پیشرفته و صنعتی نشان می‌دهد که آنها عملکرد را به عنوان اساس و محور فعالیت‌های منابع انسانی خود انتخاب کرده و با استفاده از سیاست پرداخت بر مبنای عملکرد، افزایش بهره‌وری فراوانی را شاهد بوده‌اند. گزارش‌های سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی^۲، گویای روند رو به افزایش استفاده از این نوع سیستم پرداخت است. البته شرط لازم برای استفاده از این سیستم، داشتن افراد توانمند و حرفه‌ای است که توان پذیرش سیستم کارمزدی مبتنی بر عملکرد را دارا باشند. در کشورهای در حال توسعه که بیشتر کارکنان، افراد عادی هستند، امکان استفاده از این سیستم‌ها مهیا نیست و به جای آن، سیستم‌های زمان‌مزدی رایج و متداول است. مطالعات گوناگون نیز حاکی است که ارزیابی عملکرد، حلقه واسطه زنجیره

1. Karami, Analoui & Cusworth

2. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

منابع انسانی به شمار می‌رود و می‌تواند فرایندهای قبل از عملکرد را با فرایندهای بعد از عملکرد مرتبط سازد. فامبران^۱ ارزیابی عملکرد را محور اصلی ایجاد تحول در حوزه منابع انسانی می‌داند. به این ترتیب همان طور که تدوین نظام ارزیابی عملکرد مناسب و هماهنگ کردن سایر زیرسیستم‌های حوزه منابع انسانی با آن نظام می‌تواند مدیریت منسجم منابع انسانی را به همراه آورد با حذف یا مخدوش کردن سیستم ارزیابی عملکرد، دیگر عملاً کار ارزشمندی در مدیریت منابع انسانی سازمان صورت نخواهد گرفت.



نمودار شماره (۳): ارزیابی عملکرد، حلقه واسط به منظور اثربخشی فعالیتهای منابع انسانی

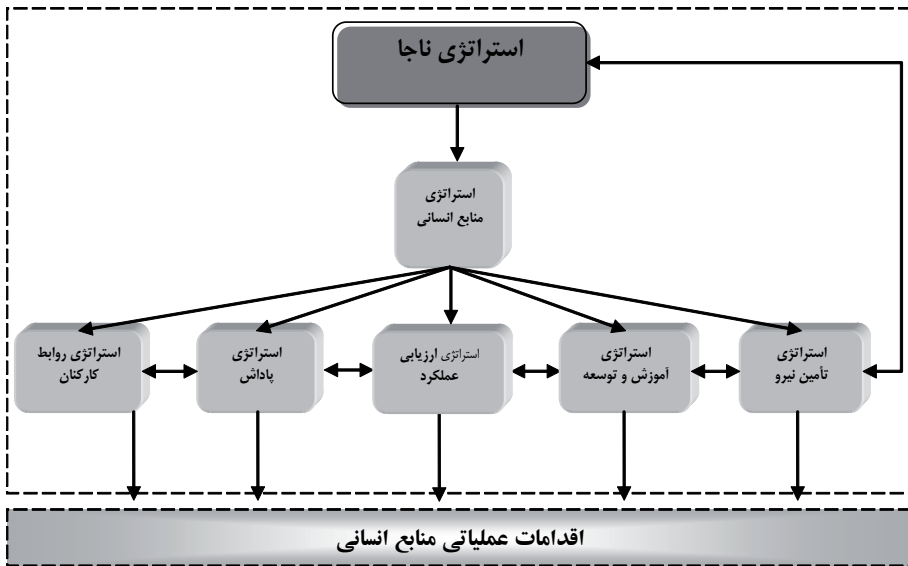
ارزیابی عملکرد اگرچه از مشکلترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است در عین حال علم مدیریت بر این باور است که هر چه را نتوان اندازه گیری کرد، نمی‌توان کنترل کرد و هر چه را نتوان کنترل کرد، نمی‌توان مدیریت کرد. موفقیت یا شکست در مدیریت عملکرد به فلسفه سازمان و نگرش، مهارت، پذیرش و تعهد افرادی بستگی دارد که مسئولیت ارزیابی عملکرد را بر عهده دارند (لاولر^۲، ۱۹۹۴: ۱۷؛ هدج و تیچ اوت^۳، ۲۰۰۰: ۲۳). پژوهشها نشان داده است سازمانهایی که از سیستم‌های مدیریت عملکرد کارا و اثربخش در ارزیابی کارکنان استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری نسبت به سایر سازمانها دارند (مک دونالد و اسمیت^۴، ۱۹۹۵: ۶۱؛ ریم^۵، ۱۹۹۶: ۴-۳). در متون و ادبیات منابع

1. Famberan
2. Lawler
3. Hedge & Teachout
4. McDonald & Smith
5. Rheem

انسانی، روشها و شیوه‌های بسیاری برای ارزیابی عملکرد ذکر شده است. هر سازمان می‌تواند با توجه به ویژگیهای خود با استفاده از یک یا مجموعه‌ای از این شیوه‌ها به ارزیابی عملکرد کارکنان اقدام کند. هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد لازم است به سه سؤال اساسی پاسخ گفت. چگونگی پاسخ به این سؤالات است که سیستم‌های ارزیابی عملکرد را از یکدیگر متمایز می‌سازد. این سؤالات عبارت است از: عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد کدام است؟ ضریب اهمیت و اولویت بندی این عوامل چگونه است؟ ترکیب بهینه این عوامل چیست؟ قدر مسلم اینکه، این عناصر بسیار متفاوت هستند و با ترکیبات مختلفی می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. چگونگی ترکیب این عناصر به جهتگیری استراتژیک سیستم ارزیابی عملکرد بستگی دارد. در واقع، اقدامات و عملیات ارزیابی عملکرد باید از استراتژی ارزیابی عملکرد سازمان متأثر باشد (نمودار ۴). استراتژی عملکرد نیز باید هماهنگ و در راستای استراتژی منابع انسانی سازمان باشد تا بیشترین کارایی و اثربخشی حاصل شود. به همین ترتیب، استراتژی منابع انسانی باید با استراتژی سازمان و سایر استراتژیهای کارکردی (تولید و عملیات، مالی، بازاریابی، و ...) نیز هماهنگ و همسو باشد. تحقیقات مختلف نشان داده است، در این صورت، هم‌افزایی ایجاد شده ناشی از این هماهنگی موجب بهبود عملکرد می‌شود (رایت و بوسول^۱، ۲۰۰۲: ۲۴۸؛ وی و جانسون^۲، ۲۰۰۵: ۱۹-۱؛ لیو، کومبز، کچن و ایرلند^۳، ۲۰۰۷: ۵۰۷-۵۰۵).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

-
1. Wright & Boswell
 2. Way & Johnson
 3. Liu, Combs, Ketchen Jr & Ireland



نمودار شماره (۴): هماهنگی افقی و عمودی در زیرسیستم ارزیابی عملکرد

امروزه فلسفه و دیدگاه‌های حاکم بر ارزیابی عملکرد تغییر کرده است. همان گونه که برقراری هماهنگی همه جانبه استراتژی منابع انسانی اهمیت بیشتری می‌یابد، لزوم توجه به استراتژیهای ارزیابی عملکرد و یکپارچه کردن آنها با استراتژی منابع انسانی و سایر استراتژیهای سازمان مشهودتر می‌شود. به رغم توجه بسیار به ارزیابی عملکرد در ادبیات مدیریت منابع انسانی، توجه استراتژیک به آن مورد غفلت واقع شده است؛ به عبارت دیگر، اگر چه ادبیات ارزیابی عملکرد غنی است، بیشتر از مباحث استراتژیک به جنبه‌های عملیاتی پرداخته شده و در سطح استراتژیک نیز از حد هماهنگی آن با استراتژی منابع انسانی فراتر نرفته است. در این مقاله مفهوم استراتژی ارزیابی عملکرد مطرح و هماهنگی استراتژیک در این زیرسیستم مورد بحث قرار می‌گیرد.

استراتژی ارزیابی عملکرد

پیش از ورود به مباحث استراتژی ارزیابی عملکرد، باید معیاری صحیح و مناسب برای دسته بندی و گونه شناسی آن ارائه کرد. یک دسته بندی خوب به پژوهشگر اجازه می‌دهد که دسته‌ای از گونه‌های جامع و حتی قطعی ارائه کند. کاهش پیچیدگی،

شناسایی شباهتها و تفاوتها، ارائه فهرستی کامل از ابعاد، فهرست بندی و مقایسه گونه‌ها از جمله مزایای دسته بندی و گونه شناسی است. دسته بندی و طبقه بندی می‌تواند تک بعدی (تنها از یک بعد یا ویژگی برای دسته بندی استفاده کرد) یا چند بعدی باشد. رایجترین نوع دسته بندی، دسته بندی دو بعدی است که از دو ویژگی مرتبط با هم برای دسته بندی استفاده می‌کند (بایلی^۱، ۱۹۹۴: ۱۴-۱۱). بر این اساس، استراتژیهای ارزیابی عملکرد را باید بر مبنای دو بعد تعریف، و بر اساس این دو، ترکیبات مختلف و استراتژیهای گوناگون را دسته بندی کرد.

الف) نقطه مرجع استراتژیک^۲ یک: تمرکز بر نیروی کار داخلی یا خارجی

سازمانها از نظر تمرکز بر نیروی کار با یکدیگر تفاوت دارند. سازمانی که بر بازار کار داخلی تمرکز دارد، تلاش می‌کند تا کارکنان خود را بالنده سازد و برای مدت زمان طولانی آنها را در سازمان به کار گیرد. در مقابل، سازمانی که جهتگیری بازار کار خارجی دارد در جستجوی خرید استعدادهاى مورد نیاز خود است. این سازمانها افرادی را که مهارتهای فعلی مورد نیاز را دارا هستند، استخدام می‌کنند و در بسیاری از موارد برای مدت زمان کوتاهی به خدمت می‌گیرند. سازمانهایی با جهتگیری بازار کار داخل، عموماً کارکنان جوان را استخدام می‌کنند؛ با این هدف که آنها مسیر پیشرفت شغلی را در بلندمدت در سازمان طی کنند. از آنجا که ترک خدمت از نظر سازمان، نامطلوب و ناخوشایند تلقی می‌شود، فعالیتهای منابع انسانی بر ایجاد تعهد و وفاداری در کارکنان متمرکز است. تفاوتهای بین این دو گرایش در جدول (۱) ارائه شده است.

ب) نقطه مرجع استراتژیک دو: کنترل فرایند یا نتیجه

سازمانهای دارای کنترل فرایند، تلاشهای خود را بر افزایش کارایی متمرکز می‌سازند و متخصصانی را به خدمت می‌گیرند که در موقعیتهای گوناگون سودمند باشند. این سازمانها فرایندهای کاری را کاملاً کنترل می‌کنند و دقیقاً برای کارکنان مشخص می‌سازند که چه کارهایی باید انجام دهند. در واقع، رفتار مناسب به کارمند دیکته می‌شود و فعالیتهای

1. Bailey

2. Strategic Reference Point (SRP).

منابع انسانی بر حداقل کردن هزینه‌های نیروی کار تمرکز می‌یابد. در مقابل، سازمانهایی که بر کنترل نتیجه اصرار دارند، فعالیتهای منابع انسانی خود را بر نوآوری و بهبود کیفیت متمرکز ساخته‌اند. کارکنان چنین سازمانهایی معمولاً متخصصانی هستند که وظایف بسیار تخصصی انجام می‌دهند. به جای کنترل شدید فرایندهای کاری در این سازمانها بر بازده و پیامد تأکید می‌شود. کارکنان نیز مختارند تا شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند. بنابراین در مقابل کالاها و خدمات ارائه شده پاسخگو هستند. در جدول (۲) تفاوت‌های مهم این دو استراتژی از حیث فعالیتهای منابع انسانی آورده شده است.

جدول شماره (۱): تفاوت‌های بازار کار

بازار کار داخلی	بازار کار خارجی
استخدام افرادی که در ابتدای مسیر شغلی هستند.	استخدام افرادی که مهارتهای تخصصی دارند.
تمرکز کامل بر کارکنان جدید	تمرکز محدود بر سیاستهای شرکت
تأکید بر ارتقای درون سازمانی	تأکید بر وارد کردن نیروی جدید
فرصتهای آموزش مستمر	فرصتهای آموزش محدود
توسعه مهارتهایی که تنها برای سازمان ارزشمند است.	توسعه مهارتهایی که برای بسیاری از سازمانها ارزشمند است.
جبهه‌گیری در مقابل ترک خدمت	پذیرش ترک خدمت
وفاداری، اساس همکاری کارمند است.	پول، مبنای همکاری کارمند است.
وابستگی کامل به سازمان	وابستگی کامل به حرفه

منبع: استوارت و براون، ۱۳۸۸

جدول شماره (۲): تفاوت‌های کنترل استراتژیک

کنترل فرایند	کنترل نتیجه
تأکید بر مشارکت گروه	تأکید بر مشارکت افراد
تمرکز بر بهبود فرایندها	تمرکز بر نتایج، پیامدها و بازده
توسعه مهارتهای عمومی کارکنان	توسعه مهارتهای تخصصی کارکنان
همکاری میان کارکنان	رقابت نسبی بین کارکنان
فرهنگ کارایی	فرهنگ خلاقیت
وظایف کاملاً از پیش تعریف شده	وظایف کاری منعطف
قوانین و روشهای برای استاندارد کردن کارها	استفاده اندک از قوانین و روشها مگر در حالت استثنایی

منبع: استوارت و براون، ۱۳۸۸

این دو جهت‌گیری، بر چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان تأثیر گذار است. سازمانها

می‌توانند هنگام ارزیابی عملکرد از دو رویکرد استفاده کنند. برخی سازمانها با ایجاد فضای شایستگی محور بر تفاوت‌های کارکنان تأکید می‌کنند. در برخی دیگر، سیستم ارزیابی عملکرد، برابری و تساوی میان کارکنان را ترویج می‌کند. براساس دیدگاه شایستگی محور^۱، هدف اصلی سیستم ارزیابی عملکرد این است که کارکنان را به انجام دادن بهتر کارها تشویق کند. کارکنانی که به بهترین نتایج یا پیامدها دست یابند، بیشترین نمره را دریافت می‌کنند. در این روش، کارکنان با یکدیگر مقایسه می‌شوند و موفقیت در شغل نه تنها مستلزم رعایت استانداردهای خاصی است، بلکه آنها باید تلاش کنند تا حد امکان از دیگران بهتر باشند. هدف اصلی سیستم تساوی محور^۲، تشویق و ترغیب همکاری و مشارکت است به گونه‌ای که هر فردی که استانداردهای خاصی را رعایت کند در طبقه عملکرد بالا قرار گیرد. معیارهای عملکرد تساوی محور، غالباً بیش از نتیجه بر فرایندها متمرکز است. عملکرد مطلوب و خوب طبق دستورالعمل‌های مشخص و توسط سرپرستان تعیین می‌شود. در این روش از ارزیابی مطلق استفاده می‌شود؛ یعنی کارکنان به جای مقایسه با یکدیگر، بر طبق استانداردهای مشخص ارزیابی می‌شوند. به‌طور کلی، رویکردهای شایستگی محور برای سازمانهای دارای کنترل منعطف (کنترل نتیجه) و رویکردهای تساوی محور برای سازمانهای دارای استراتژی کنترل فرایند (کنترل شدید) مناسب هستند (استوارت و براون، ۱۳۸۸: ۳۵۳-۳۴۸). از ترکیب دو بعد کنترل استراتژیک (کنترل منعطف، کنترل شدید) و جهتگیری بازار کار (داخل و خارج)، چهار استراتژی ارزیابی عملکرد (متناسب با چهار استراتژی منابع انسانی) ایجاد می‌شود که در نمودار (۵) ارائه شده است. جدول (۳)، عناصر مختلف زیرسیستم ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد.

-
1. merit - based system
 2. Parity-based system



نمودار شماره (۵): گونه شناسی استراتژیهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی

جدول شماره (۳): عناصر مختلف زیرسیستم ارزیابی عملکرد

روش ارزیابی		زمانبندی ارزیابی		نسبی و مطلق بودن		فردی یا جمعی	
ذهنی	عینی و ذهنی	بلندمدت	کوتاه مدت	مختلط، تمایل به مطلق	نسبی	فردی	فردی
عینی	عینی و ذهنی	بلندمدت	مختلط	مطلق	مختلط، تمایل به نسبی	غیر فردی	فردی
						مقداری واحد یا سازمان	

منبع: بامبرگر و مشولم (۱۳۸۴)

استراتژی استانداردسازی: برای سازمانهایی با استراتژی سرباز وفادار، موفقیت، مستلزم داشتن کارکنانی است که با حداکثر کارایی کار کنند. داشتن کارکنان استثنایی و بسیار بهتر از دیگران، مزیت خاصی به حساب نمی آید. در این موارد، سیستم ارزیابی عملکردی که کارکنان را به رقابت با یکدیگر تشویق کند به عملکرد کلی گروه آسیب

می‌رساند. بنابراین، استراتژی استاندارد سازی با تمرکز بر رعایت روشها و شاخصهای مشخص، بالندگی بلندمدت کارکنان را تشویق می‌کند و وفاداری را افزایش می‌دهد. در این استراتژی، ارزیابی عملکرد بر مبنای داده‌های بدون ابهام و عینی انجام می‌شود و شاخصها و استانداردهای مطلق مورد استفاده قرار می‌گیرد. علاوه بر این از آنجا که کنترل کامل (کنترل فرایند) در این استراتژی انجام می‌شود از معیارها و شاخصهای رفتاری برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود. معیارهای رفتاری، بیشتر بر اقدامات و کنشهای کارکنان متمرکز است.

استراتژی همانندسازی: در سازمانهای دارای استراتژی نیروی قراردادی، شناسایی کارکنانی که بهترین عملکرد را دارند، اهمیتی ندارد؛ چرا که این افراد نمی‌خواهند مدت زمان طولانی در سازمان باقی بمانند. علاوه بر این، قرار دادن کارکنان در طبقات عملکردی متفاوت، دشوار و زمانبر است. بنابراین در این سازمانها تنها چیزی که اهمیت دارد این است که کارکنان انتظارات و استانداردهای موردنظر را (طبق قرارداد بسته شده) برآورده کنند؛ به عبارت دیگر در این استراتژی، عملکرد کارکنان به وسیله سرپرستان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و معیار سنجش، خواسته‌ها و تقاضاهای کارفرماست. شاخصهای عینی و ذهنی و معیارهای رفتاری، فرایند کلی کار افراد را ارزیابی می‌کنند. در این شیوه نیز سیستم تساوی محوری حاکم است و مبنای ارزیابی، خود فرد است و ارزیاب می‌تواند نمره ارزیابی کارکنان را در هر طیفی قرار دهد.

استراتژی همه جانبه: در سازمانهای با استراتژی متخصص متعهد، ارتقا و پیشرفت مستلزم عملکرد بهتر و کسب نتایج مطلوبتر از دیگران است. بنابراین، استراتژی همه جانبه می‌تواند به این سازمانها کمک کند تا متخصصان متعهد را به گونه‌ای مؤثر ارزیابی، و به بهبود عملکرد تشویق کنند. در این استراتژی، ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای انجام شود که موجب تقویت انعطاف پذیری سازمان شود و فرهنگ خلاقیت و تشریک مساعی را تقویت کند. نتایج بلندمدت، مبنای اصلی ارزیابی تلقی می‌شود و ارزیابی، کاملاً شیوه‌ای شایستگی محور دارد. علاوه بر این از آنجا که کنترل منعطف (کنترل نتیجه) در این استراتژی انجام می‌شود از معیارها و شاخصهای پیامدی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود. معیارهای پیامدی، نتایج نهایی را ارزیابی می‌کند.

استراتژی انگیزشی: این استراتژی ارزیابی عملکرد، اغلب برای سازمانهایی مناسب است که استراتژی منابع انسانی برون سپارانه را انتخاب کرده‌اند. در این سازمانها، ارائه خدمات متمایز و استثنایی، کلید موفقیت به شمار می‌رود، بنابراین، کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند، شناسایی، و به ترک سازمان ترغیب می‌شوند تا سازمان بتواند افرادی با توانایی و انگیزه بیشتر را جذب کند. هدف اصلی سیستم ارزیابی عملکرد این است که کارکنان را به انجام دادن بهتر کارها تشویق کند. کارکنانی که به بهترین نتایج یا پیامدها دست یابند، بیشترین نمره را دریافت می‌کنند. در این روش، کارکنان با یکدیگر مقایسه می‌شوند و موفقیت در شغل نه تنها مستلزم رعایت استانداردهای خاصی است، بلکه آنها باید تلاش کنند تا حد امکان از دیگران بهتر باشند. استفاده از هر دو معیار عینی و ذهنی، تأکید بر ارزیابیهای کوتاه مدت، مبنای ارزیابی فرد محور و استفاده از توزیع اجباری (ارزیاب باید نمره ارزیابی تمام افراد را در یک دامنه مشخص قرار دهد). از جمله ویژگیهای دیگر این استراتژی است. علاوه بر این به دلیل کنترل منعطف (کنترل نتیجه)، معیارهای ارزیابی کاملاً پیامدی است و نتیجه فعالیت کارمند را مورد توجه قرار می‌دهد.

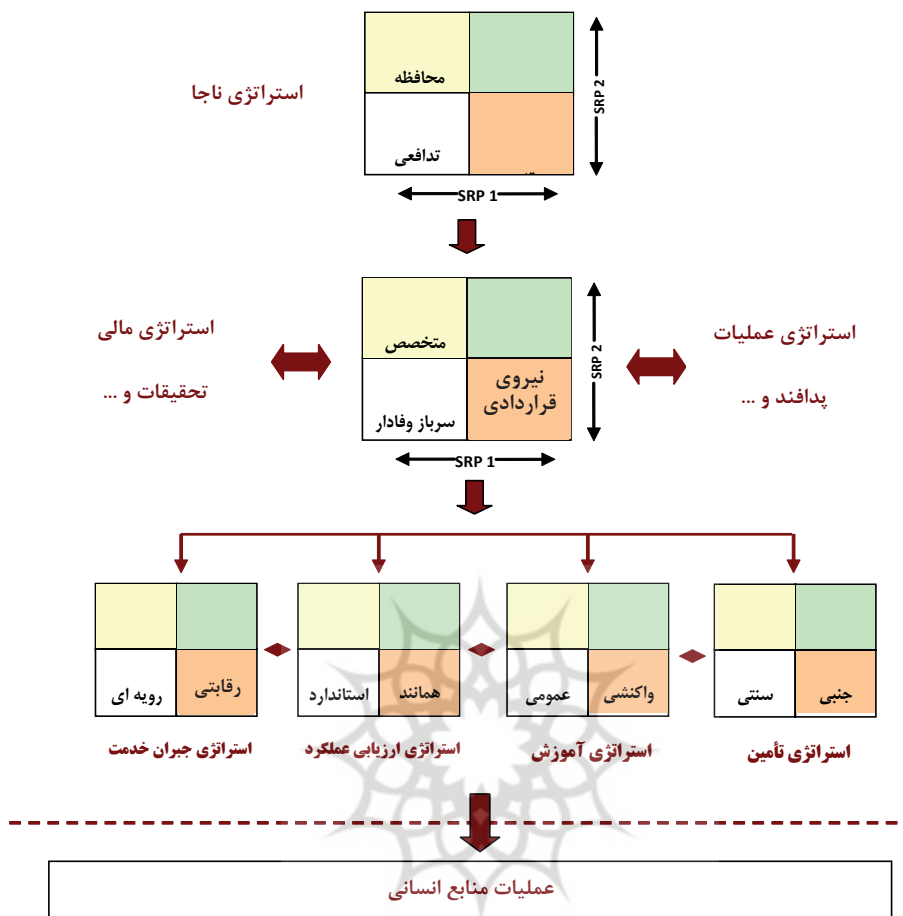
نتیجه‌گیری

هماهنگی استراتژیک، که در کانون توجه مدیریت استراتژیک منابع انسانی قرار گرفته است به صورت توانایی سازمان برای هماهنگی موضوعات مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های استراتژیک تعریف می‌شود. مدیریت سازمانهای مختلف در تدوین استراتژیهای خود ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند؛ اما آنچه مدیران همه سازمانها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به مجموعه‌ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق سازد. این هماهنگی باید بتواند در سطوح مختلف سازمان در درون هر زیرسیستم در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر در تعامل سیستم‌ها با سیستم‌هایی که محیط آنها را تشکیل می‌دهند (شامل سیستم‌های فعال در محیط داخل سازمان و سیستم‌های برون سازمانی) به طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود؛ تنها در این حالت است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد امیدوار بود که از عهده تأمین انتظارات و اهداف گوناگون سازمان برآید، (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴)؛ به عبارت دیگر، این هماهنگی

باید در چند سطح برقرار باشد: هماهنگی این استراتژیها و فعالیتهای با یکدیگر، هماهنگی آنها با سایر استراتژیها و سیستمهای سازمانی، هماهنگی سیستم منابع انسانی با استراتژی رقابتی سازمان و هماهنگی این سیستم با محیط عملیاتی سازمان.

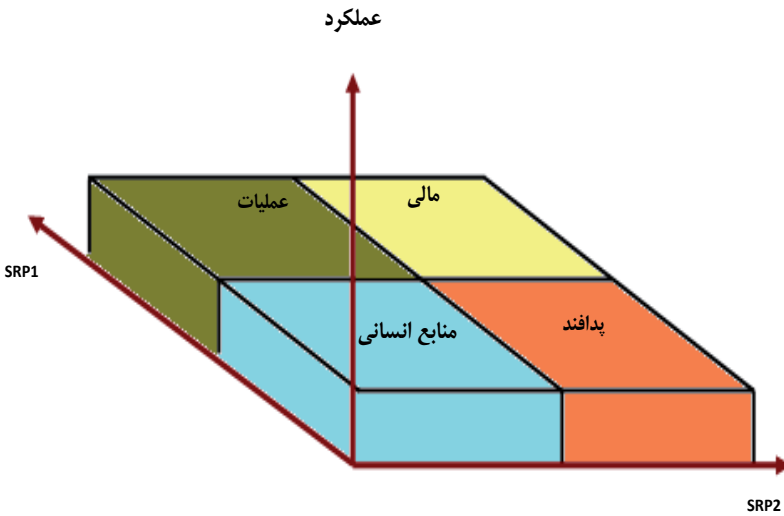
بدین ترتیب به عنوان مثال در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی ناجا (نمودار ۶) باید استراتژیهای منابع انسانی با استراتژی سطح کل ناجا، استراتژیهای وظیفه‌ای ناجا مانند عملیات، مالی، تحقیقات و ... و استراتژیهای مأموریتی مانند نظام وظیفه، تشخیص هویت، آگاهی، گذرنامه و ... هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از سوی دیگر، استراتژی زیر سیستمهای منابع انسانی (تأمین نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز باید با استراتژیهای واحد کارکردی منابع انسانی هماهنگ باشد (هماهنگی درونی).

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مقوله‌های مدیریت عملکرد، ابزار مناسبی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان و توسعه منابع انسانی است. در صورتی که ارزیابی عملکرد به صورت حرفه‌ای طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مشکلات فراروی توسعه منابع انسانی را برطرف سازد. این امر مستلزم هماهنگی بیرونی (نمودار ۷) و درونی (نمودار ۸) زیرسیستم ارزیابی عملکرد و همسویی آن با استراتژی منابع انسانی است. چنین مجموعه منسجم و یکپارچه‌ای مزایای بسیار دارد؛ از جمله: کاهش ابهام و تداخل، افزایش انسجام، افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت افزایش عملکرد.

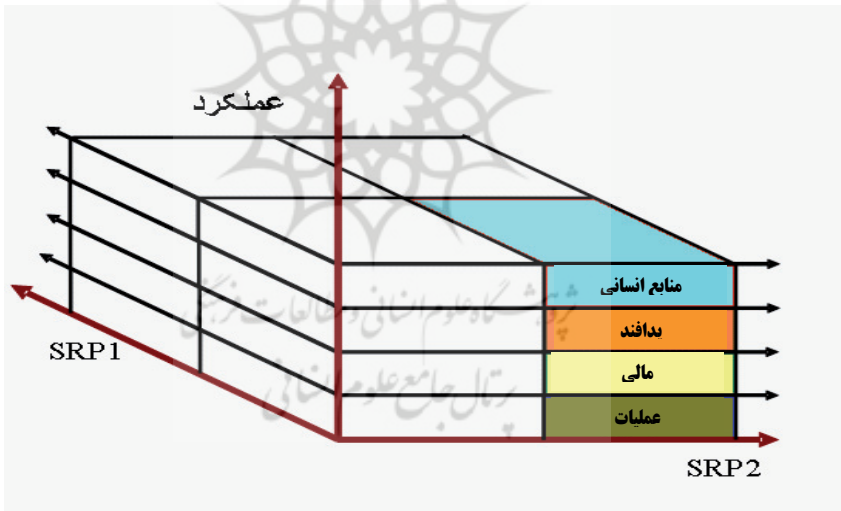


نمودار شماره (۶): هماهنگی همه جانبه در سیستم منابع انسانی

پرتال جامع علوم انسانی

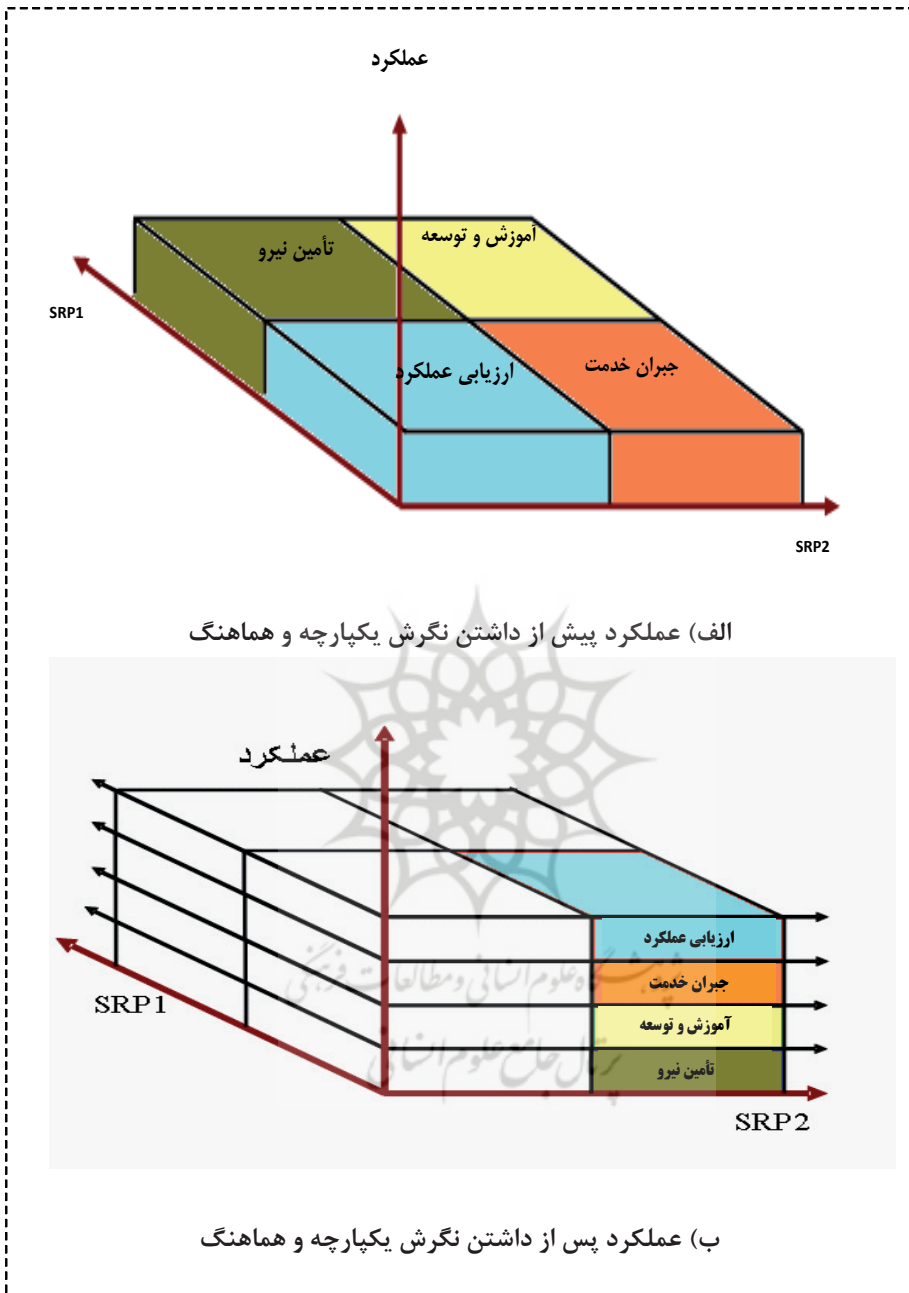


الف) عملکرد پیش از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ



ب) عملکرد پس از داشتن نگرش یکپارچه و هماهنگ

نمودار شماره (۷): هماهنگی بیرونی در سیستم منابع انسانی



نمودار شماره (۸) هماهنگی درونی در سیستم منابع انسانی

منابع فارسی

۱. آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ دوم.
۲. استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی؛ پیوند استراتژی و عمل، ترجمه سید محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: انتشارات مهکامه.
۳. اعرابی، سید محمد و فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی، تهران: انتشارات ایز ایران با همکاری پژوهشکده مدیریت سما.
۴. بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۸۴). استراتژی منابع انسانی؛ تدوین/اجرا/آثار، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ دوم.

منابع انگلیسی

1. Bailey, K. D. (1994). *Typologies and taxonomies: an introduction to classification techniques*. Sage publication.
2. Coutts, L. M. & Schneider, F. W. (2004). Police officer performance appraisal systems, How good are they? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(1), 67-81.
3. Hedge, J., M. Teachout. (2000). Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance. *Group and Organization Management*, 25(1), 22-44.
4. Karami, A.; Analoui, F. & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68.
5. Lawler, E. (1994). Performance management: The next generation. *Compensation and Benefits Review*, 26(3), 16-20.
6. Lengnick- Hall, M. L. & Lengnick- Hall, C. A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*, 38, 201-214.
7. Lilley, D. & Hinduj, S. (2007). Police officer performance appraisal and overall satisfaction. *Journal of Criminal Justice*, 35, 137-150.

8. Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J. & Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503–511.
9. McDonald, D., and A. Smith. (1995). A proven connection: Performance management and business results. *Compensation and Benefits Review*, 27(1), 59–62.
10. Rheem, H. (1996). Performance management programs: Do they make any difference? *Harvard Business Review*, September–October, 3–4.
11. Stavrou, E. T. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Review*, 16 (2), 186–201.
12. Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1–19.
13. Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.