

عوامل مثبت و منفی در مدیریت عملکرد در جدول شماره «۱» ذکر شده تا بهتر بتوان عوامل منفی را کم رنگ و از عوامل مثبت به عنوان چهارچوب هماهنگ استفاده کرد.

برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمانها طی مراحل مختلفی نیاز است که به صورت خلاصه می توان مراحل مربوطه را به شرح زیر بیان کرد:

۱- بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد: برای طراحی و اجرای نظام مدیریت عملکرد لازم است ابتدا در مورد پیش نیازهای آن در سازمان بررسی و سپس دست به طراحی آن زد. به طور کلی فهرست وار پیش نیازهای اصلی نظام مدیریت عملکرد که در عمل تجربه شده و مورد نیاز است را می توان به شرح زیر بیان کرد:

- وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان؛
  - وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد) در سازمان؛
  - حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد؛
  - بومی سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان؛
  - تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش دهی در سازمان؛
  - پذیرفتن این اصل که با استقرار مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان را نمی توان یکجا حل کرد.
- ۲- مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان: برای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیربنای کار مورد نیاز است. در این راستا برای انتخاب مدل مناسب عملکرد برای هر سازمان لازم است. مدل های موجود مورد بررسی قرار گرفته و متناسب با شرایط فرهنگی، تولیدی، نیروی انسانی و... سازمان، مدلی مناسبی انتخاب و معرفی گردد. در این راستا شکل شماره ۲ برای شروع طراحی نظام مدیریت عملکرد که برای سازمانهای صنعتی و تولیدی مناسب است، پیشنهاد می گردد.
- ۳- مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان: برای اینکه مدل مدیریت عملکرد بتواند در سازمان اجرا شود، لازم است که آن را بومی کرد. منظور از بومی کردن مدل این است

## مراحل پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد



دکتر ایرج سلطانی

### چکیده

برای عملی کردن نظام حاکم بر مدیریت عملکرد، طراحی و اجرای آن به شکل عملیاتی در سازمان ضروری است. مدیریت عملکرد با یک روش جامع نگر کلیه عوامل و مولفه های درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها به دست می دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره وری، بهره برداری می کند. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی شان را نیز مدنظر دارد. با توجه به اهمیت نقش مدیریت عملکرد در توسعه منابع انسانی و بهبود عملکردهای سازمانی، این مقاله که مبتنی بر تجارب عملی نگارنده در یکی از موسسات بزرگ صنعتی است، براساس تئوری های عمل (PRACTIC THEORY) تدوین یافته است.

### مولفه های مدیریت عملکرد

فرآیند مدیریت عملکرد به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود.<sup>(۱)</sup> مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت مناسب انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بسوده و در فرآیند 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 واقعی شان را مورد توجه قرار داده و (هماهنگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگیهای جدید افراد برای هماهنگی با فناوریهای مدرن و دنیای متحول فرد است.<sup>(۲)</sup> استفاده از مدل بهبود سازمان (THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT MODEL) برای ارزیابی اثربخشی سازمانی زمینه های پیاده سازی مدیریت عملکرد را بهتر فراهم می کند زیرا مدل فوق بر مواریدی همچون رفتار سرپرستان نسبت به زیردستان، روحیه جمعی، اعتماد متقابل و آزادی مدیریت در هدف گذاری تاکید دارد. برای ترکیب و هماهنگی اهداف و نیازهای سازمان به منظور رشد سازمانی و بهبود سیستم باید دانش و تکنیک های علوم رفتاری به کار گرفته شود تا سازمانی بسوه وجود آید که در آن تواناییهای هر یک از اعضا به طور کامل مورد استفاده قرار گیرد.<sup>(۳)</sup>

مدیریت عملکرد دارای مفهوم پیچیده و مشکلی است که تبیین آن کار ساده ای نیست و لازم است از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گیرد. ابعاد چهارگانه مفهوم مدیریت عملکرد را می توان در شکل شماره ۱ نشان داد.

از مدل مدیریت عملکرد بایستی ویژگیهای مثبت را مورد توجه قرار داد و برای جاری کردن آن در سازمان تلاش کرد. براین اساس،

جمع آوری شده را خوب پردازش کرد و آنها را با همدیگر ترکیب و به نحو مطلوبی از آنها ایده گرفت. در مرحله طراحی و پیاده سازی اقدامات زیر بایستی صورت گیرد.

**الف - طراحی فرم های ارزیابی عملکرد:** در این مرحله با در نظر گرفتن شرایط سازمان و اهداف ارزیابی عملکرد فرمهای مربوطه طراحی می گردد. طراحی هایی که در این مرحله لازم است عبارتند از:

• طراحی فرم ارزیابی عملکرد فردی که در آن عوامل مورد نظر سازمان که بیشترین فراوانی را در نظرخواهی ها داشته در آن گنجانده می شود؛

• طراحی فرم ارزیابی عملکرد واحدی که عوامل آن از بین عواملی که بیشترین فراوانی را داشته در نظر گرفته خواهد شد؛

• طراحی فرم ارزیابی عملکرد سازمانی که عوامل آن از بین عواملی که بیشترین فراوانی را در نظرخواهی ها داشته انتخاب می گردد.

**ب - طراحی و تعیین امتیازات:** امتیازات مربوط به عوامل ارزیابی در سطوح مختلف با هم متفاوت هستند، در هنگام طراحی فرم های ارزیابی عملکرد لازم است، اصول زیر مورد توجه قرار گیرد:

• توزیع مناسب و علمی امتیاز کلی ارزیابی عملکرد در بین عوامل ارزیابی فردی، واحدی و سازمانی؛

• توزیع مناسب و علمی امتیاز ارزیابی عملکرد فردی در بین عوامل آن؛

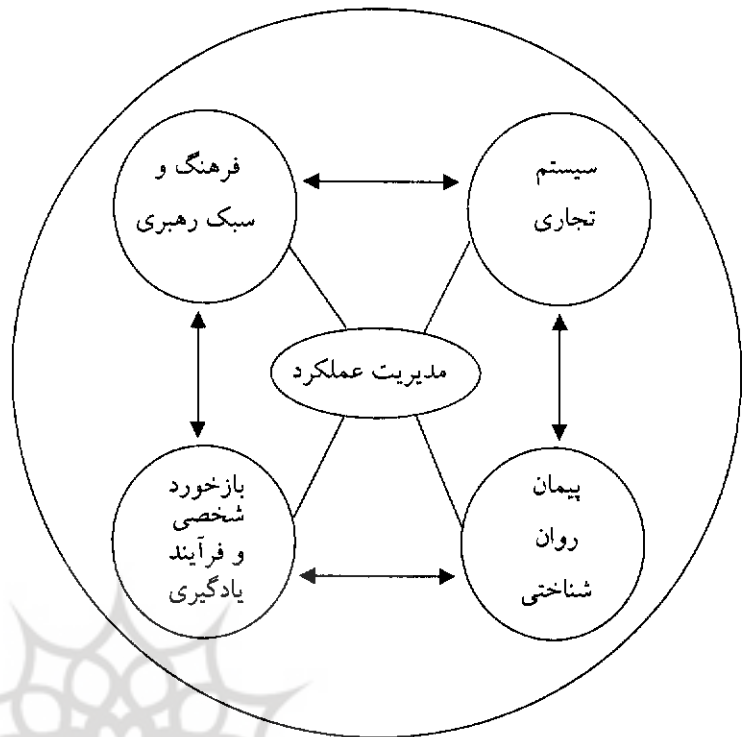
• متفاوت کردن امتیاز عوامل ارزیابی عملکرد افراد در سطوح مختلف؛

• تعیین سقف امتیاز هر عامل ارزیابی در ارزیابی عملکرد فردی؛

• متفاوت کردن امتیاز عوامل ارزیابی واحدی در واحدهای مختلف عملیاتی، ستادی و ستادی؛

• تعبیه محلی برای ذکر وقایع حساس برای ارزیابی عملکرد افراد.

**ج - طراحی گردشکار اجرایی:** برای اینکه نظام ارزیابی عملکرد پس از طراحی خوب اجرا گردد، لازم است کلیه مراحل با رعایت دو اصل خلاصه نویسی و سادگی تدوین و در اختیار افراد قرار گیرد که این امر نیاز به طراحی کارشناسی دارد، در این مرحله لازم است گردشکارهای زیر طراحی شود:



شکل (۱) ابعاد چهارگانه مدیریت عملکرد

خطوط کلی طراحی مشخص گردید در این مرحله لازم است در مورد جزئیات و ابعاد مدل معرفی شده مدیریت عملکرد از کارکنان سازمان نظرخواهی شده و با مشارکت دادن آنها، بومی ساختن مدیریت عملکرد را بسیمه کرد.

در این مرحله انجام اقدامات زیر لازم به نظر می رسد:

• جمع بندی نتایج نظرخواهی اولیه و انتقال آن به کارکنان؛

• انتخاب ۲۰ درصد از کارکنان سازمان به روش آماری و علمی در سطوح مختلف؛

• تدوین بیانک اطلاعاتی در مورد عوامل ارزیابی عملکرد؛

• انجام نظرخواهی در مورد عوامل ارزیابی عملکرد در مورد فرد، واحد و سازمان؛

• انتخاب عوامل ارزیابی که بیشترین فراوانی را در ابعاد فرد، واحد و سازمان داشته است.

**۴ - مرحله شروع طراحی و پیاده سازی:** در این مرحله باتوجه به جمع آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می شود. مرحله طراحی نیازمند بررسی دقیق و همه جانبه کارشناسی دارد که بتوان اطلاعات و داده های

که ابعاد مدل بنا شرایط مختلف انسانی، فرهنگی، و... در سازمان سازگار شده و سازمان آن را بپذیرد. برای بومی کردن مدل مراحل زیر بایستی طی شود.

**الف - توجه مقدماتی نظام مدیریت عملکرد:** در این مرحله با تشکیل جلسات آگاه سازی لازم است کلیات و مفاهیم اساسی و اهداف و فلسفه نظام مدیریت عملکرد برای کارکنان تشریح گردد. در این مرحله لازم است برای کلیه مدیران عالی و میانی و ۲۰ درصد از کارکنان سطوح دیگر سازمان آموزش و آگاهی رسانی لازم صورت گیرد.

**ب - نظرخواهی در مورد کلیات طرح مدیریت عملکرد:** در این مرحله با تدوین پرسشنامه ای که حاوی کلیات و مفاهیم اساسی نظام مدیریت عملکرد است در مورد لزوم و مناسب بودن مدل ارزیابی عملکرد از سطوح مختلف سازمان نظرخواهی صورت می گیرد. برای انجام این مرحله لازم است از ۲۰ درصد کارکنان سازمان در سطوح مدیران عالی، مدیران میانی و سرپرستان، نظرخواهی صورت گیرد.

پس از جمع آوری اطلاعات در مورد کلیات طرح و اینکه بسته لزوم طراحی نظام ارزیابی صحت گذاشته شد و چهارچوب و

جدول شماره ۱- عوامل مثبت و منفی مدیریت عملکرد، منبع: (GOMMIC, 2001)

عوامل مثبت در مدیریت عملکرد	عوامل منفی در مدیریت عملکرد
آگاهی از آنچه از شما انتظار می رود	احساس بورش به هوش شما
آگاهی از چگونگی کارکردن	بررسی دائمی که به بی اعتمادی منجر می شود
داشتن اهداف و آرمانهای مناسب	داشتن اهداف و آرمانهای غیرواقعی که به احساس شکست منجر می شود
مشارکت در تعیین اهداف و شاخصهای عملکرد	ارزیابی شدن تحت قید و فشار و ناتوانی در بیان نظرات
فراهم شدن فرصت آزمون چیزهای تازه	مورد سوال واقع شدن استعدادها
قدردانی به واسطه داشتن استعدادها و مهارتها	محروم شدن از چشم اندازهای جامع تر و جدیدتر
آگاهی از نقش و سهم خود در یک تصویر وسیع در ارتباط با دیگران	حاشیه ای شدن افراد
آگاهی از تصمیماتی که می توانید اتخاذ و اجرا کنید	کار خواستن از شما و عدم نظرخواهی

ب - تهیه بروشورهای عملی: با تهیه بروشورهای عملی که خلاصه و ساده تهیه شده با توزیع آن در بین کارکنان می توان به فرهنگ سازی کمک کرد.

ج - حمایت و تاکید مدیریت ارشد سازمان: در صورتی که مجموعه مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد حمایت کند کمک بسیار زیادی به فرهنگ سازی و جدی گرفتن نظام مدیریت عملکرد خواهد شد.

د - اصلاح ساختار شغل: یکی از راههای موثر فرهنگ سازی جهت اجرای موثر نظام مدیریت عملکرد، اصلاح ساختار شغل کارکنان در تمام سطوح سازمانی است. در این زمینه بایستی در شرح وظایف افراد تغییرات لازم صورت گیرد و انجام ارزیابی عملکرد برای سرپرستان و مدیران و... جزو وظایف سازمان محسوب شود تا بخشی از فعالیتهای روزانه و ماهانه خود را به این امر (همانند سایر فعالیتهای اصلی شغل) اختصاص دهند و کارکنانی که قسراست ارزیابی شوند نیز ارزیابی شده و آمادگی جهت ارزیابی در ساختار شغل و وظایف آنان قرار گیرد. با انجام چنین اصلاحاتی ارزیابی عملکرد جزو فرهنگ کاری کارکنان سازمان می گردد.

۶- مرحله اجرای آزمایشی - نهادی: پس از طی مراحل مختلف ذکر شده لازم است نظام ارزیابی عملکرد به صورت آزمایشی به مورد اجرا درآید. فلسفه اجرای آزمایشی همانند فلسفه راه اندازی تجهیزات و ماشین آلات یک کارخانه تولیدی است. در مرحله راه اندازی تجهیزات یک کارخانه تولیدی از ابتدای خط

● تحلیل بهتر نتایج ارزیابی عملکرد؛  
● مقایسه بهتر نتایج ارزیابی عملکرد در کل سازمان و استخراج مواد غیر متعارف.

۵- مرحله فرهنگ سازی: مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می شود. در صورت پذیرش آن از سوی سازمان اجرای خوب طراحیهای انجام شده، نتایج و دستاوردهای قابل قبولی برای سازمان به دنبال دارد. فرهنگ سازی برای نظام مدیریت عملکرد مشکل و وقت گیر است و لازم است که این کار با حوصله پیگیری شود. شروع کار نظام مدیریت عملکرد بسه دلیل تجارب قبلی افراد و ناقص اجرا شدن نظامهای ارزیابی عملکرد در گذشته سازمان، مقاومتها و بعضاً بی تفاوتی هایی در سازمان وجود دارد که با فرهنگ سازی می توان آن را تبدیل به پذیرش کرد. در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طور کلی، با مکانیسم های زیر می توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فرهنگ سازی معقول و مطلوبی انجام داد.

الف - آموزش توجیهی: در این مرحله لازم است پس از طراحی و آماده شدن طرح در مورد اهداف طرح، چگونگی شکل گیری نظام مدیریت عملکرد، نحوه اجرای آن، کلاسهای عمومی و خاص در سطوح مختلف سازمان برگزار شود، تجربه نگارنده بیانگر این است که با آموزش توجیهی قسمت اعظم فرهنگ سازی تحقق می یابد.

- نحوه انجام ارزیابی فردی با تمام جزئیات و مدت و...؛

- نحوه ارزیابی واحدی با تمام مراحل و ابعاد آن؛

- نحوه انجام ارزیابی سازمانی با تمام مراحل و ابعاد آن؛

- نحوه تعیین انتظارات ارزیابی کننده و ارزیابی شونده از همدیگر؛

- نحوه تعدیل خطاها در ارزیابی عملکرد؛  
- نحوه استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد در بهبود کار؛

- گردشکار مربوط به تعاریف عملیاتی عوامل ارزیابی عملکرد به منظور عینی کردن آن.

د - مکانیزه کردن نظام مدیریت عملکرد: با توجه به اینکه انجام ارزیابی عملکرد به صورت رایج موجب اتلاف وقت شده و از دقت آن کاسته می شود، بهتر است نظام مدیریت عملکرد به سایر سیستم های مدیریت منابع انسانی وصل شود تا بتوان هم ارزیابی عملکرد را به خوبی انجام داد و هم بسا یکپارچگی که به وجود می آید از نتایج ارزیابی عملکرد استفاده کرد، به طور کلی، مزایای مکانیزه کردن نظام مدیریت عملکرد در سازمان را می توان به صورت فهرست وار به شرح زیر بیان کرد:

- جلوگیری از اتلاف وقت و انرژی؛
- حاکم شدن روش ارزیابی عملکرد با استفاده از فناوریهای نوین ارتباطی؛
- قابل کنترل شدن نظام ارزیابی عملکرد؛
- اخذ گزارشهای متنوع و مورد نیاز از نظام رایانه ای؛

پویاماندن است. براین اساس، در درون نظام مدیریت عملکرد لازم است مکانیزمی طراحی شود که به صورت فرآیندی و دائمی نقاط ضعف و نارسائیهای نظام مدیریت عملکرد را شناسایی و نسبت به رفع آنان گام بردارد، پویا نگهداشتن نظام مدیریت عملکرد با مکانیسم های زیر امکان پذیر می شود.

- نظر خواهی منظم و در فاصله های زمانی مشخص از وضعیت نظام مدیریت عملکرد؛

- انجام به موقع و جدی ارزیابی عملکرد در سازمان؛

- به روز کردن عوامل و مولفه های ارزیابی عملکرد متناسب با شرایط جدید سازمان؛

- حاکم کردن ارزیابی چندجانبه.

### نتیجه گیری

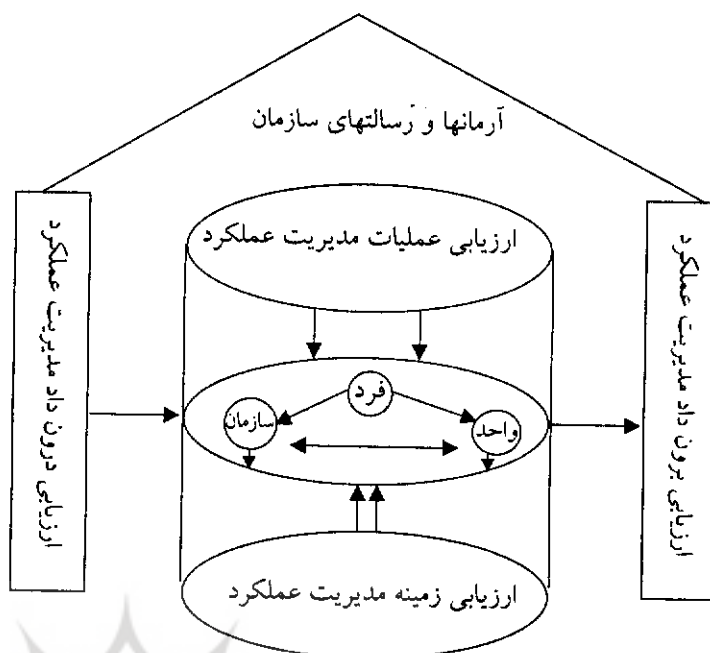
مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند، مدیریت عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی سینرژی ایجاد می کند.

### منابع و مآخذ

- ۱- مایکل، آرمسترانگ، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ایلی و حسن موققی، تهران: انتشارات فرا، بهار ۱۳۸۰، ص ۱۲۷
- ۲- حسن، الماسی، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶، مهر ۱۳۷۴، ص ۲۸.
- ۳- عیدان، کولوبندی، معیارهای هفت گانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۵۶، مهر ۱۳۷۴، ص ۲۸.

4 - MARK GOODRIGE THE LIMITS OF PERFORMANCE MANAGEMENT ER CONSULTANCE, 2001, P27-28.  
5 - ANN GOMMIC, WHAT DOES PERFORMANCE MANAGEMENT, TOPICS, ER CONSULTANCE, 2001, PP3,4.

• ایرج سلطانی: دکترای مدیریت آموزشی، مدرس دوره کارشناسی ارشد و تحقیقات نیروی انسانی شرکت فولاد مبارکه



شکل ۲ - مدل اجرایی مدیریت عملکرد

به دست آمده از مدیریت عملکرد به خوبی استفاده نشود، پس از مدتی بی تفاوتی و بی اعتقادی بر نظام مستولی و اثرات بسیار نامطلوبی برای سازمان به دنبال دارد، بنابراین، استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی می تواند در اصلاح افراد، فرآیندها و روشها و عملکرد سازمان موثر باشد. براین اساس، مدیران و دست اندرکاران سازمانها می توانند از نتایج و دستاوردهای مدیریت عملکرد در مقوله های زیر بهره برداری کنند:

• در پرورش منابع انسانی از طریق شناخت نقاط ضعف و نارسائیها و تبدیل آنها به نقاط قوت؛

• تعیین نیازهای آموزشی و یا اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز در سازمان؛

• متعادل کردن سطح ذهنیت خود و کارکنان سازمان؛

• ایجاد بستر کار گروهی و مشارکت عملی در سازمان؛

• ترمیم انگیزه های درونی جهت کار بهتر و بیشتر در منابع انسانی.

۸- مرحله بازننگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمانهاست که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند

تولید تمام تجهیزات تست شده و راه اندازی و به مرور وارد مرحله بهره برداری می گردد. نظام ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست و بایستی قبل از اجرای رسمی به صورت آزمایشی و نیمه رسمی اجرا و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی در فرآیندهای رسمی سازمان قرار گیرد. مراحل اجرای آزمایشی نظام مدیریت عملکرد عبارتند از:

- انتخاب یک واحد نمونه در سازمان که بتواند منعکس کننده کل سازمان باشد؛

- توجیه ویژه و خلاصه نظام مدیریت عملکرد برای واحد نمونه؛

- تعیین محدوده زمانی برای اجرای آزمایشی؛

- اجرای نظام نامه ها و گردشکارهای تدوین شده؛

- جمع آوری داده ها و تحلیل و نتیجه گیری؛

- تدوین نتایج به دست آمده؛

- تبیین نتایج و تعمیم نتایج به کل سازمان و توصیه به اجرای نظام مدیریت عملکرد در کل سازمان.

۷- مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد: آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می دهد و لزوم آن در سازمان بیان می کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است، اگر از نتایج