

منصور قربانزاده
کارشناس شرکت برق منطقه ای خراسان

مدیریت عملکرد کارکنان

عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمانهاست. عملکرد خوب به معنی بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و مشتریمداری است. به همین دلیل است که سازمانهای موفق جهان تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان (هم از نظر میزان و هم از نظر کیفیت) بیفزایند. بدیهی است با چنین نگرشی، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان، از اهمیت بسیاری در فرآیند مدیریت سازمانها برخوردار می‌گردد. در این مقاله برآنیم تا مدیریت عملکرد و اجزاء تشکیل دهنده آن را مورد مطالعه و بررسی قرار دهیم. همچنین به اختصار نقش مدیریت عملکرد را در پرورش منابع انسانی و تأثیر سیستم پاداش را در اجرای نظام مدیریت عملکرد در سازمان بررسی می‌کنیم. به امید این که روزی سازمانهای ایرانی نیز به سطوح بالای عملکردی دست یابند.

مقدمه

امروزه عناوینی چون سازمان موفق، ماندگار، آرمانی، رهسپار تعالی و... از عبارتهای رایج حوزه مطالعاتی سازمان و مدیریت اند. سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از راه توانائی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی‌ترین دارایی، به نتایجی بهتر از سازمانهای همتراز دست می‌یابد. مسلماً سازمانها برای متعالی شدن و رسیدن به سازمانی با عملکرد بالا، نیازمند طرح ریزی و عملیاتی کردن برنامه‌هایی ساختار یافته می‌باشند (۱).

برخی اندازه‌گیری‌هایی که اخیراً در بعضی کشورها و شرکتها انجام شده نشان می‌دهد که هنوز ظرفیت بلااستفاده زیادی در منابع انسانی سازمانها وجود دارد که می‌توان آنها را از طریق مدیریت عملکرد فعال کرد و به کار گرفت. در تحقیقی که توسط مؤسسه نگرش سنجی معتبر گالوپ منتشر شده نشان می‌دهد که سالانه بیش از ۳۸۲ میلیارد دلار هزینه به اقتصاد امریکا تحمیل می‌شود چرا که درصد قابل توجهی از کارکنان عملکرد مطلوب ندارند که منجر به کاهش بهره‌وری و کیفیت، از دست رفتن سهم بازار، دوباره کاری، اتلاف منابع و نارضایتی مشتریان و سایر ذینفعان می‌شود (۲).

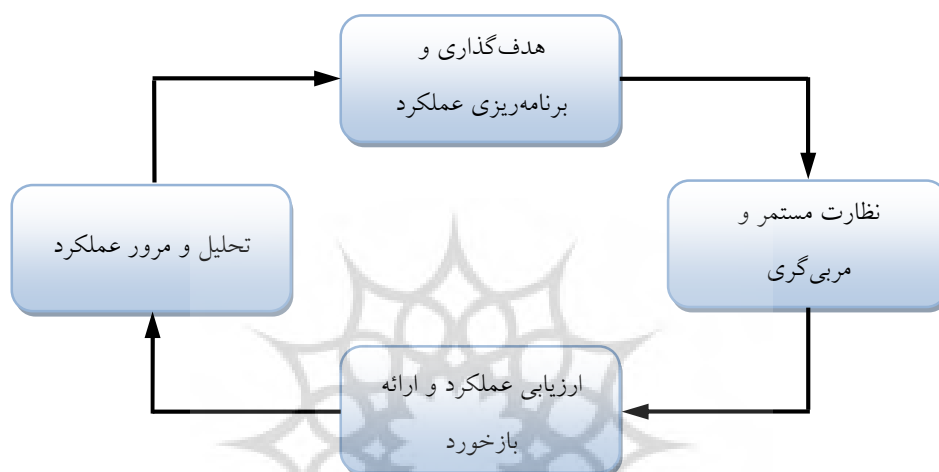
مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران کمک می‌کند پس از هدف گذاری و برنامه ریزی در مورد عملکرد و رفتار کارکنان تحت سرپرستی خود در ابتدای دوره ارزیابی، به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره ارزیابی بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت بخش و غیر رضایت بخش و به کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود

عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان فراهم آورند (۲).

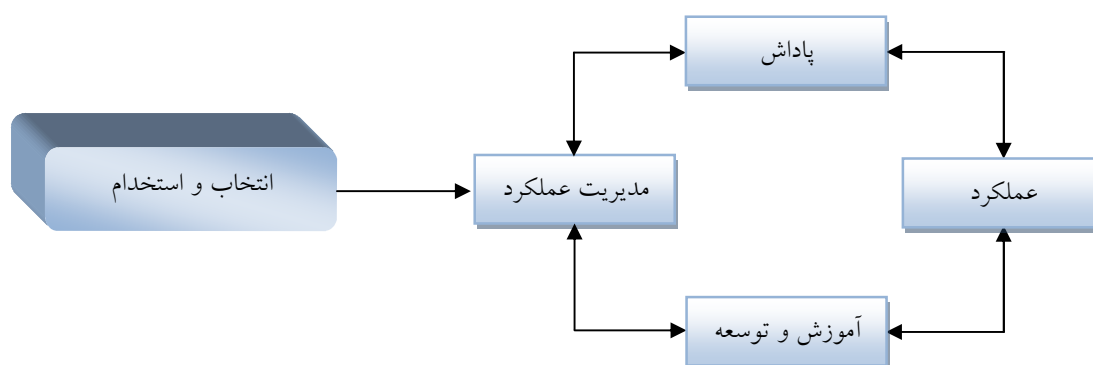
به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد یک فرآیند منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کمک می کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریتها و مسئولیتهای محوله بخوبی مدیریت کنند. مدیریت عملکرد مستلزم آن است که رفتارها تحلیل شود، عملکردها سنجیده شود، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوبتر تقویت و تشویق شوند. در حقیقت فرآیند مدیریت عملکرد یک چرخه مستمر است. مدل ساده ای از این چرخه در شکل ۱ نشان داده شده است (۲):

شکل شماره (۱): چرخه مدیریت عملکرد



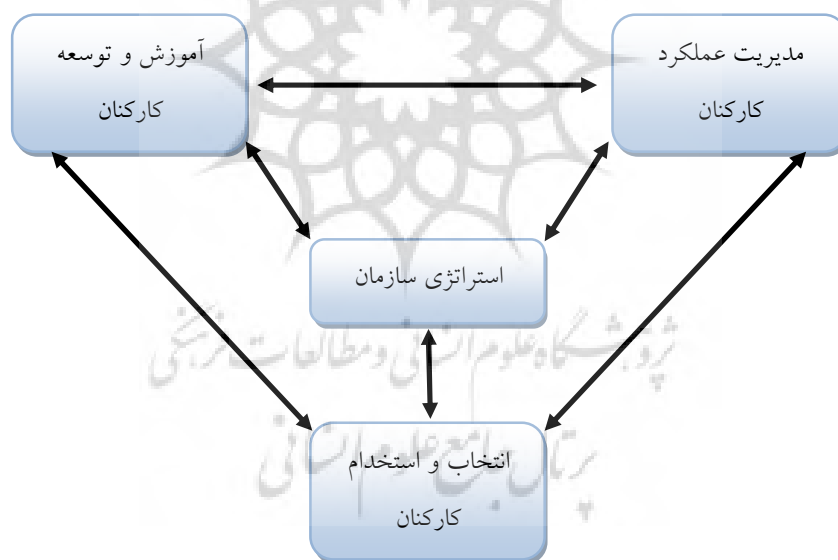
مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعهایشان (هماهنگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانائی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی های جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژیهای مدرن و دنیای متحول فرد است (۳). مدیریت عملکرد از طریق بهبود جو سازمانی و ایجاد همدلی بین کارکنان و همسوئی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان می کوشد تا با هدایت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمانی از طریق تقویت عملکرد مطلوب و حذف عملکرد نامطلوب با استفاده از شیوه های پرداخت تشویقی، بهره وری نیروی انسانی و بالطبع بهره وری کل سازمان را افزایش دهد (۱۰). مدیریت عملکرد کارکنان از اصلی ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است که با سایر فرآیندهای این حوزه به ویژه آموزش، پاداش، ارتقاء، انتصاب و استعدادیابی مرتبط و بر آنها مؤثر می باشد. مدیریت عملکرد در کنار استخدام، دو فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که بیشترین نقش را در تقویت، تحکیم، تعمیق و یا تغییر فرهنگ سازمانی دارند، چرا که معیارها و ملاکهای ارزیابی، نشان دهنده ارزشها، اولویت ها، استراتژی ها و چالشهای سازمان هستند و به کارکنان نشان می دهند که هنجارها و استانداردهای سازمان چیست و مدیران سازمان از کارکنان چه انتظاراتی دارند (۲). شکل زیر ارتباط بین فرآیند (چرخه) مدیریت عملکرد را با دیگر ابعاد مدیریت منابع انسانی نشان میدهد. شکل نشان می دهد پس از یک انتخاب و استخدام مناسب و شایسته محور (که باید اطمینان دهد بین فرد و شغل تناسب لازم و کافی وجود دارد) مدیریت عملکرد می تواند از طریق ارزیابی رفتارها و عملکردها، پاداش دادن به عملکردهای مطلوب و آموزشهای لازم، اثرگذاری زیادی بر عملکرد کارکنان داشته باشد (۲).

شکل شماره (۲) - ارتباط بین مدیریت عملکرد با ابعاد مدیریت منابع انسانی



شکل (۳) هم نشان دهنده ارتباطی است که از یک سو بین چرخه مدیریت عملکرد با دو فرآیند مهم دیگر (استخدام و آموزش) و از سوی دیگر بین هر سه فرآیند با استراتژی سازمان وجود دارد (۲).

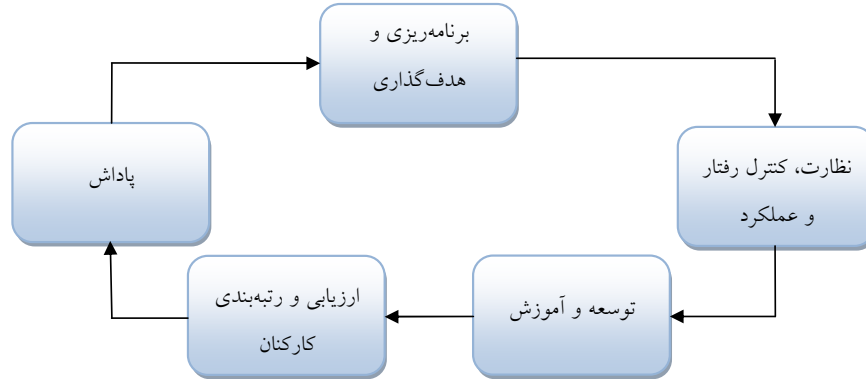
شکل شماره (۳): ارتباط بین مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، استخدام و استراتژی سازمان



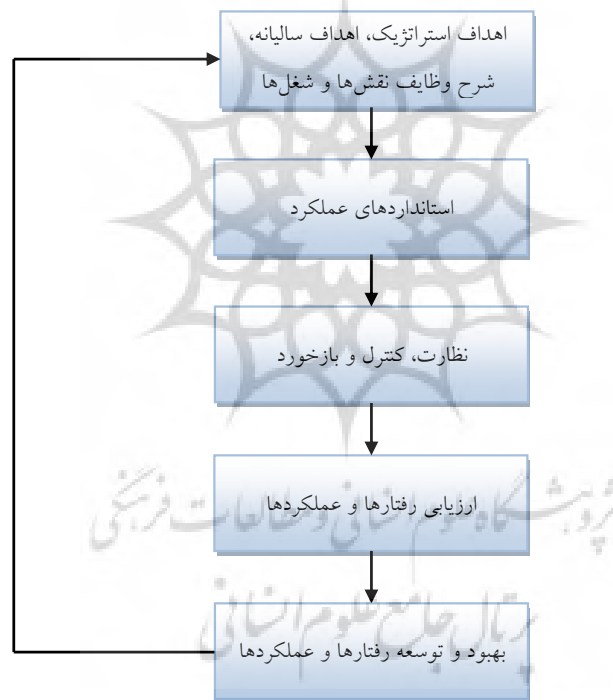
همان طور که در شکل (۳) مشاهده می شود، معیارهایی که برای استخدام کارکنان استفاده می شود، موضوعاتی که دوره های آموزشی را بر مبنای آنها طراحی و اجرا می کنیم و معیارها و ملاکهای ارزیابی عملکرد و پاداش کارکنان، همگی از اهداف، برنامه ها، چالشها و اولویتهای استراتژیک سازمان نشأت می گیرد. برای مثال چنانچه استراتژی سازمان نیازمند خلاقیت و ابتکار باشد باید کارکنان خلاق را استخدام کنیم، خلاقیت را به کارکنان آموزش دهیم و رفتارهای خلاقانه را به عنوان اصلی ترین معیار ارزیابی عملکرد و اعطاء پاداش به کارکنان به کار ببریم (۲). اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمانها به اندازه ای است که بسیاری از شرکتها و سازمانهای موفق ایران و جهان، قابلیت و مهارتی به نام مدیریت عملکرد کارکنان را در فهرست قابلیتهای مدیریتی خود گنجانده اند (۲).

مدلهای ساده دیگری از مدیریت عملکرد (۲):

شکل شماره (۴)



شکل شماره (۵)



با توجه به شکل‌های (۱)، (۴) و (۵)، چرخه مدیریت عملکرد کارکنان به طور کلی شامل ۴ مرحله اصلی و به هم پیوسته به قرار زیر است:

- مرحله اول: هدف گذاری و برنامه ریزی اول دوره
- مرحله دوم: حمایت، هدایت و مربیگری در طول دوره
- مرحله سوم: ارزیابی عملکرد در پایان دوره
- مرحله چهارم: مرور، بازنگری و تحلیل عملکرد، پاداش و اقدامات اصلاحی در بخشهای بعدی این مراحل تشریح می گردند.

عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان

برای ارتقاء عملکرد و بهبود رفتارهای کارکنان، به نحوی که به موفقیت سازمان منجر شود باید عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار را بشناسیم و آنها

را مدیریت کنیم. بعضی از مهمترین عوامل اثرگذار بر عملکرد کارکنان سازمانها عبارتند از (۲):

۱- استعداد: استعداد یک آمادگی زمینه ای در افراد برای موفقیت در بعضی نقشها و شغل هاست. استعداد را در سنین بزرگسالی فقط می توان کشف کرد، پرورش داد، به فعلیت درآورد و در مسیر مناسب به کار انداخت. یکی از وظایف حساس و تعیین کننده مدیران در مسیر ارتقاء عملکرد کارکنان این است که استعدادهای آنان را جستجو و کشف کنند و وظایف و نقشهای را به نحوی به کارکنان تخصیص دهند که حداکثر تناسب ممکن بین آنها تأمین شود.

۲- دانش و مهارت: دانش و مهارت، برخلاف استعداد، حتی در سنین بزرگسالی قابل یادگیری است. دانش و مهارت مکمل استعداد است و عملکرد افراد در مشاغل و وظایف محوله را به نحوی محسوس بهبود می بخشد. آموزش و توسعه دانش و مهارتهای کارکنان از مهمترین تواناسازهای سازمانهاست. در همه مدلهاى جامع تعالی سازمانی، سهم زیادی برای آموزش کارکنان به عنوان یک تواناساز مهم که بر عملکرد کارکنان و از طریق آنها بر عملکرد و تعالی سازمانها مؤثر است در نظر گرفته شده است.

باید توجه داشت که برخی از کارکنان ممکن است به دلیل وجود برخی موانع سازمانی موفق به بکارگیری آموخته های دانشی و مهارتی خود نشوند. ضمن این که ممکن است تغییر در رفتار و بهبود عملکرد کارمند، علاوه بر دانش و مهارتی که کسب کرده است به عوامل و زمینه های دیگری هم نیاز داشته باشد که در ادامه به برخی از مهمترین آنها اشاره می کنیم.

۳- فرصت: همه ما برای نمایش دادن استعدادهایمان و توانائی هایمان و برای استفاده مؤثر از دانش و مهارت نیاز به فرصت و مجال داریم. این فرصت هم از جنس زمان است، به این معنی که کارکنان نیاز به وقت کافی دارند تا عملکردهای مورد نظر را بروز دهند و هم از جنس اختیار است، به این معنی که باید به کارکنان اعتماد کرد و به آنها اختیارات لازم را (متناسب با مسئولیتها و صلاحیت هایشان) تفویض کرد.

۴- منابع و امکانات: منابع و امکانات، تجهیزات و ابزار و اطلاعات، چنانچه به میزان لازم و کافی و با کیفیت و در زمان مناسب در اختیار کارکنان قرار گیرد می تواند تسهیلگر رفتارها و عملکردهای مطلوب آنها باشد.

۵- انگیزه: انگیزه و اشتیاق برای انجام کار و دستیابی به اهداف به ویژه در سازمانهای ایرانی، از مهمترین عوامل تعیین کننده سطح کم و کیف عملکرد کارکنان است.

انگیزه ها، چرایی رفتار هستند. اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آنها درست مشابه وقتی فاقد استعداد یا دانش و مهارت کافی باشند، لطمه خواهد خورد.

انسان نیازهای متنوع و متفاوتی دارد. برخی از این نیازها اقتصادی و برخی اجتماعی هستند. کارکنان به حقوق و مزایای کافی، ایمنی و امنیت، عضویت در گروه، احترام، رشد و شکوفائی، احساس مشارکت، احساس هویت، احساس انصاف، و... نیاز دارند و فراهم کردن ترکیب متوازنی از این نیازها، می تواند بر انگیزه کارکنان در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه ها بیفزاید.

۶- هدف و برنامه: هدف (هم در زندگی شخصی و هم در زندگی شغلی) می تواند تلاش، انرژی و انگیزه افراد را متمرکز و به این ترتیب بر سرعت و موفقیت آنها بیفزاید. فقدان هدف یا فقدان اهداف روشن و صریح موجب پراکنده شدن انرژی و منابع می شود.

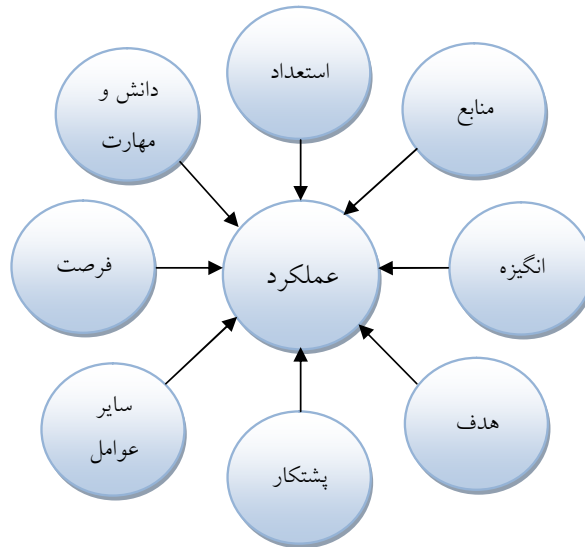
وقتی اهداف روشن باشد، تخصیص منابع براساس اولویت انجام می شود، انگیزه ها افزایش می یابد، می توان از تطابق یا مغایرت اقدامات و این که آیا در مسیر دستیابی به اهداف هستند اطمینان پیدا کرد و کنترلهای لازم را به عمل آورد. وقتی در مورد یک هدف بین مدیر و کارمند توافق صورت می گیرد و آن هدف به هدف مشترک آنها تبدیل می شود اهداف چالشی تری امکان تحقق می یابند. هدف باید برای کارمند معنی دار و ارزشمند باشد، او باید از تحقق اهداف احساس موفقیت کند، با تحقق اهداف احساس افتخار کند و در منافع ناشی از رسیدن به اهداف سهیم باشد.

۷- مثبت اندیشی، پایداری و پشتکار: پشتکار و مثبت اندیشی کمک می کند تا کارکنان در مسیر اجرای برنامه ها و دستیابی به اهداف، کار را با انرژی و اشتیاق آغاز کنند، ادامه دهند و به سرانجام برسانند. افرادی که مثبت اندیش نیستند و پشتکار لازم را ندارند معمولاً کارها را خوب شروع می کنند، اما خوب به سرانجام نمی رسانند. زندگی شخصی و شغلی چنین افرادی پر از کارهای ناتمام و پروژه های شکست خورده است.

علاوه بر عوامل هفت گانه مؤثر بر عملکرد، عوامل دیگری هم مثل نظم و انضباط، اراده و عزم جدی، برخوردار بودن از الگوهای عملی، نیاز به موفقیت و... هم از عواملی هستند که دستیابی به سطوح بالای عملکرد را تأمین و تضمین می کنند.

وظیفه هر مدیر این است که از طریق کشف و استفاده مناسب از استعدادهای کارکنان، فراهم آوردن فرصت های آموزش و یادگیری برای آنها، تأمین ابزار و تفویض اختیار، ایجاد، حفظ و تقویت انگیزه و توجه به فراهم بودن و فراهم ماندن سایر عوامل، شرایط را برای تحقق سطوح بالاتری از عملکرد و موفقیت از سوی کارکنان ایجاد نماید.

شکل شماره (۶): عوامل مؤثر بر عملکرد کارکنان



دستاوردهای مدیریت عملکرد برای سازمان:

مدیریت عملکرد برای سازمان، دستاوردهای آشکار و پنهان بسیاری دارد که به بعضی از دستاوردهای آشکار آن در زیر اشاره می شود (۴).

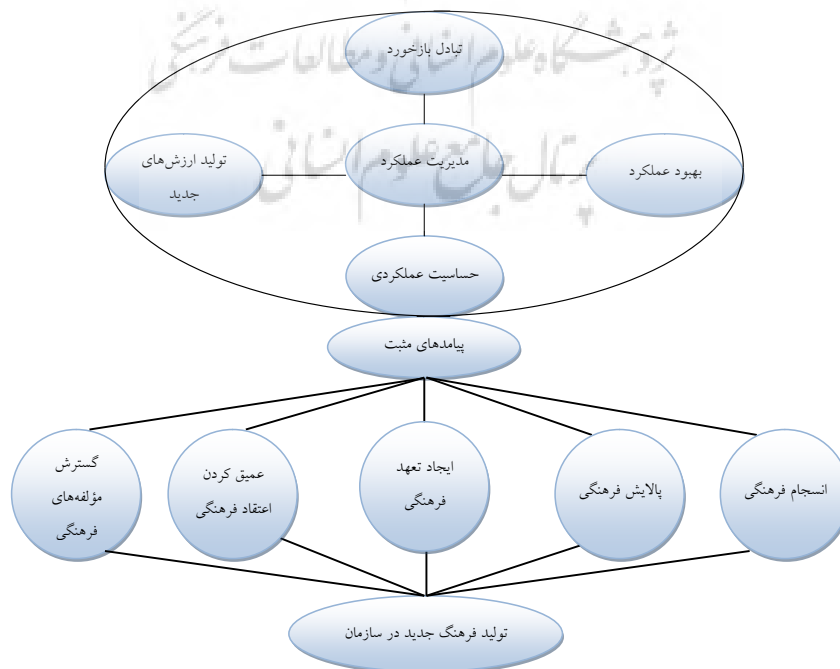
۱- رونق سیستم کسب و کار:

یکی از دستاوردها و نتایج استقرار مدیریت عملکرد این است که به برنامه کسب و کار رونق می دهد و این به خاطر آن است که از طریق سازوکارهای مدیریت عملکرد، تک تک کارکنان و سیستم های سازمان به سمت اهداف سازمان سوق پیدا می کنند.

۲- تولید فرهنگ مطلوب:

از جمله دستاوردهای مدیریت عملکرد در سازمان به وجود آوردن فرهنگ مطلوب سازمانی است. مدیریت عملکرد، نظام فرهنگ ساز سازمانی است. فرهنگ سازمانی پس از مدتی تحت تأثیر عوامل مختلف ضعیف شده و این ضعف فرهنگی عملکرد کارکنان و سازمان را تحت تأثیر قرار داده و آن را کاهش میدهد. لذا فرهنگ هر سازمانی نیازمند بهبود و بازنگری است و باید آن دسته از مؤلفه های فرهنگی که مطلوبیت خود را از دست داده اند حذف و مؤلفه های جدید جایگزین شود. از طریق مدیریت عملکرد می توان این حذف و جایگزینی فرهنگی را انجام داد. به طور کلی نحوه کمک مدیریت عملکرد به تولید فرهنگ جدید را می توان در الگوی زیر نمایش داد:

شکل شماره (۷): نحوه کمک مدیریت عملکرد به تولید فرهنگ سازمانی



کار و جامعه

۳- ترویج رهبری مؤثر:

رهبری اثربخش همانند عشق و زیبایی مقوله ای است که هر کسی وجود آن را می شناسد. رهبران اثربخش چهار نوع مهارت انسانی را ایجاد می کنند:

- مدیریت تمرکز و توجه بر چشم انداز
 - مدیریت معنابخشی و جهت دهی به چشم انداز
 - مدیریت اعتماد و اعتمادسازی
 - مدیریت خویشتن و جستوجو برای خودآگاهی و عزت نفس
- مدیریت عملکرد با سازوکارهایی که دارد موجب ترویج رهبری اثربخش می شود و این به خاطر آن است که مدیریت عملکرد قادر به خلق چشم انداز، شکل دهی به بازخورد و تعامل بوده و انتظارات رهبری و زیردستان را در سازمان روشن می نماید.

عملیاتی نمودن مربیگری:

مدیریت عملکرد فرآیند ایجاد پیمان روان شناختی بین مدیر و کارکنان است که نتیجه آن شکل گیری مربیگری است، مربیگری یعنی این که مدیران با کارکنان زندگی شغلی داشته باشند، مسائل و مشکلات آنان را از نزدیک درک کنند، راهکارهای عملی و غیرمستقیم به آنان ارائه نمایند. چنانچه مربیگری بر پایه نظم و برنامه ریزی صحیح باشد می توان تا حدود زیادی اطمینان حاصل کرد که تشکیلات به سمت اهداف خود در حرکت است.

شکل گیری سازمان یادگیرنده:

مدیریت عملکرد یک نوع بازخورد شخصی و فرآیند یادگیری بین مدیر و کارکنان می باشد که پس از مدتی فرآیند یاددهی و یادگیری را شکل داده و بستر لازم برای سازمان یادگیرنده فراهم می شود. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمانی و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. به عقیده گاروین سازمان یادگیرنده دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه های جدید باشد.

عملیاتی شدن نقش های سه گانه سازمان، مشتریان و تأمین کنندگان:

یکی از دستاوردهای مهم مدیریت عملکرد، سیاستگذاری مشترک، اجرا و بازنگری برنامه ها و تصمیمات توسط سازمان، مشتریان و تأمین کنندگان می باشد. با مدیریت عملکرد نگرشی به وجود می آید که مشتریان و تأمین کنندگان به عنوان شرکای تجاری سازمان شناخته شده و در تولید کیفیت نقش ایفا می نمایند.

بررسی اجزاء نظام مدیریت عملکرد:

در این قسمت، اجزای چرخه فرآیند مدیریت عملکرد را بر طبق شکل شماره (۱) تشریح می کنیم:

برنامه ریزی و هدف گذاری عملکرد:

برنامه ریزی و هدف گذاری عملکرد اولین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد است. از آنجا که مراحل بعدی این فرآیند براساس همین اهداف و برنامه ها بنا می شود و ارزیابی کارکنان بر مبنای همین اهداف و برنامه ها انجام میگردد، این مرحله از حساسیت و اهمیت خاصی برخوردار است. داشتن هدف و روشن بودن (شدن) مسیر دستیابی به آن، بر سرعت و سهولت کار می افزاید و انرژی افراد را متمرکز می کند. اهمیت برنامه ریزی به اندازه های است که برخی صاحب نظران معتقدند شکست در برنامه ریزی به معنی برنامه ریزی برای شکست است.

وقتی مدیر و کارمند در ابتدای هر دوره، در یک گفتگوی تعاملی به بحث و بررسی در مورد اهداف و برنامه های آن دوره می پردازند و در مورد آنها توافق کرده و به درک و فهم مشترک دست پیدا می کنند این امکان هم فراهم می شود که شرایط جدید و اولویت های زمانی را در این فرآیند دخالت دهند و پروژه ها و مأموریت های کارمند را بر اساس مسائل و مشکلات سازمان (یا واحد سازمانی ذیربط) تعیین کنند. برنامه ریزی و هدف گذاری، به ویژه وقتی با رویکرد مشارکت انجام می شود کارکنان را از اهداف، اولویتها و جهت گیری های استراتژیک سازمان آگاه می کند، موجب تخصیص بهینه و اثربخش تر منابع می شود و چارچوبی برای هماهنگی و کنترل فعالیت های سازمان فراهم می آورد (۲).

باید توجه داشت که در فرآیند هدف گذاری باید یک هدف خوب را در نظر بگیریم. ویژگی های یک هدف خوب عبارتند از (۲):

- دقیق و مشخص
 - چالش و برانگیزاننده
 - معنی دار و ارزشمند
 - قابل اندازه گیری
 - واقع بینانه
 - مرتبط با اهداف کلان سازمان
 - مورد توافق طرفین
 - دارای سررسید زمانی
- در بعضی منابع، اصطلاحاً می گویند هدف باید اسمارت باشد که این کلمه مخفف حرف اول کلمات زیر است (۹):

S: Specific, Stretch;
M: Meaningful, Measurable, Motivational;
A: Achievable, Attainable;
R: Result oriented, Realistic, Relevant;
T: Time deadline, Trackable.

نظارت مستمر و مربیگری:

نظارت مستمر بر رفتار و عملکرد کارکنان و ایفای نقش مربی از سوی مدیران و سرپرستان، دومین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد است. در این نقش حساس مدیر در نقش مربی به کارکنان کمک می کند، از آنها حمایت و آنها را هدایت می کند، به آنها بازخوردهای اصلاحی می دهد، تجارب و اطلاعات خود را سخاوتمندانه در اختیار کارکنان قرار

می دهد، منابع، ابزار و فرصتهای لازم برای رفتار و عملکرد مطلوب را فراهم می کند و آموزشهای لازم را برای کارکنان تدارک دیده و اجرا می کند. مدیر اگر بخواهد مربی موفق باشد و به کارکنانش در راه رسیدن به سطوح بالاتری از رفتار و عملکرد کمک کند باید با اثبات توانایی، صداقت و خیرخواهی خود این فرصت را برای خودش فراهم آورد که مورد اعتماد کارکنان واقع شود. او باید آینده نگر باشد، توجه و تأکید زیادی بر اجرای کارها و بهبود عملکردها داشته باشد، بر انجام کار به شیوه درست اصرار ورزد و بتواند مسائل و موضوعات را شفاف و روشن توضیح داده و تبیین کند. مربی (مدیر) باید فضای کار را به نحوی اداره کند که کارکنان از اشتباه کردن نترسند، از تجارب خود درس آموزی داشته باشند. او همچنین باید در تشخیص ریشه مسائل، تولید خلاقانه راه حل ها و دادن بازخورد مؤثر و سازنده به افراد، ماهر باشد (۲).

ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد:

سومین مرحله از فرآیند به هم پیوسته مدیریت عملکرد آن است که رفتار و عملکرد کارکنان را در مقایسه با اهداف و انتظارات از قبل تعیین و توافق شده، ارزیابی کنیم. نقاط قوت و ضعف کارکنان را تعیین کنیم و کارنامه رفتاری و عملکردی کارکنان را در اختیارشان قرار دهیم (۲). این مرحله باید براساس اطلاعات دقیق، به صورتی منصفانه و با تعادل میان گذشته (آنچه انجام شده) و آینده (آنچه باید انجام شود) به اجرا در آید و با توجه به فرهنگ سازمانهای ایرانی دشواریهای زیادی به همراه دارد. کلید موفقیت این مرحله از کار آن است که کارکنان (ارزیابی شوندگان) به مدیران (ارزیابی کنندگان) اعتماد داشته باشند و نتایج این ارزیابی را قبول کنند (۲).

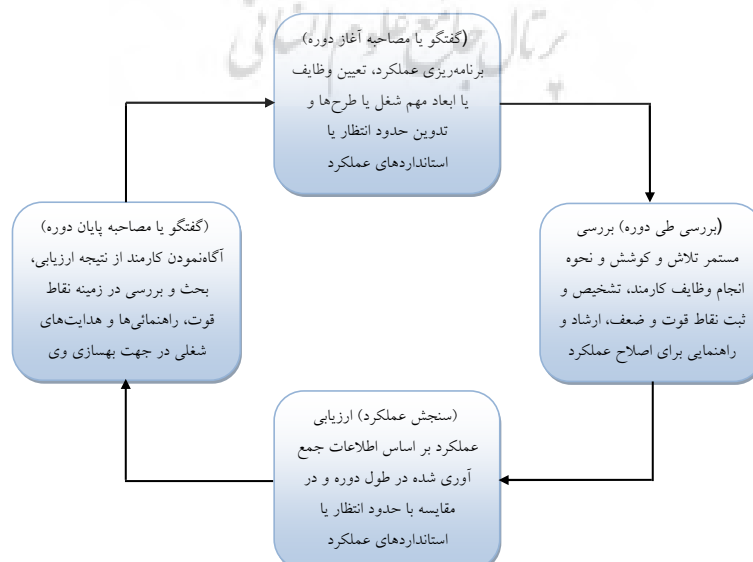
ارزیابی عملکرد هم پیشگیری کننده و هم تشخیص دهنده است. در صورتی که شرایط رو به وخامت رود، جاهایی که نیاز به اصلاح و بهینه سازی دارد مشخص می شود و در صورت دستیابی به نتایج خوب راه ها و وسایل لازم برای بهبود عملکرد تا حد اکثر ممکن به کار گرفته می شود. باید توجه داشت که اگرچه ارزیابی عملکرد، یک ضرورت برای هر سازمانی است، اما تنها یکی از عوامل ضروری برای یک سیستم مدیریت عملکرد خوب می باشد (۵).

بازخورد اطلاعات معتبری است که ما دریافت می کنیم تا میزان تطابق و همراستایی رفتارها و اقدامات خود را با هدف، برنامه ها، هنجارها، استانداردها و انتظارات، کنترل کرده و بر مبنای این کنترل و مقایسه، تعدیلات و اصلاحات لازم را در رفتارها، اقدامها و عملکرد خود به عمل آوریم (۲). جلسه بازخورد که بین مدیر و کارمند تشکیل می شود یک ارتباط دوسویه است و مانند هر ارتباط مؤثر دیگری نیاز به فضای حمایتی و همدلی از سوی هر دو طرف دارد. از سوی دیگر همه انسانها به شدت مایلند مورد تمجید و تأیید قرار بگیرند. به همین دلیل، دادن بازخوردهای انتقادی کار دشواری است که به ظرافت و هنرمندی نیاز دارد (۲).

فرآیند و چرخه چهار مرحله ای ارزیابی عملکرد کارکنان (۳):

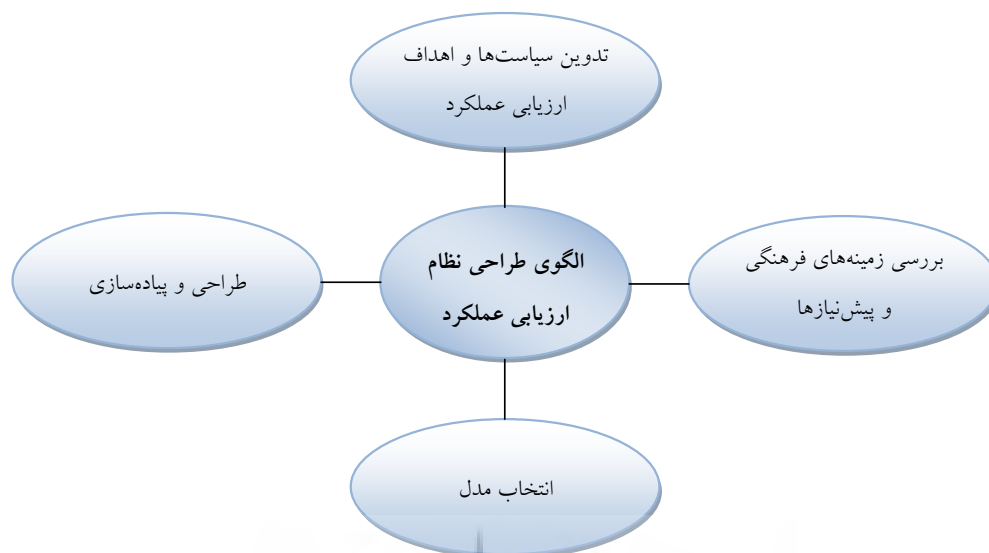
- این چرخه مطابق شکل شماره (۸) شامل چهار مرحله است:
- مرحله یا جلسه گفتگو آغاز دوره ارزیابی عملکرد
- مرحله بررسی طی دوره ارزیابی
- مرحله سنجش نتایج ارزیابی
- جلسه گفتگو یا مصاحبه پایان دوره

شکل شماره (۸): چرخه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان



به طور کلی نحوه طراحی نظام های ارزیابی عملکرد را می توان براساس شکل زیر توضیح داد (۶).

شکل شماره (۹): نحوه طراحی نظام ارزیابی عملکرد



برای طراحی نظام ارزیابی بایستی مراحل و قدمهای زیر برداشته شود:

الف- مرحله تدوین سیاستهای مورد نظر نظام ارزیابی عملکرد: در این مرحله لازم است از مجاری مختلف، سیاستها و اهداف سازمان بررسی شود. نظام ارزیابی عملکرد بایستی منطبق بر چشم اندازهای سازمان باشد. بنابراین لازم است بانک اطلاعاتی از سیاستها، استراتژیها، ارزشهای سازمان تهیه و از تلفیق آنها سیاستها و اهداف ارزیابی عملکرد تدوین شود.

ب- مرحله بررسی پیشنیازها و زمینه های فرهنگی: در این مرحله لازم است پیشنیازهای طراحی نظام ارزیابی عملکرد از قبیل نظام و ساختار سازمانی و شرح وظائف، تعهد مدیریت و قالبهای فرهنگی و .. مورد بررسی کامل و همه جانبه قرار گیرد. ج- مرحله انتخاب مدل: برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد پس از تعیین اهداف و بررسی زیرساختهای سازمانی و فرهنگی بایستی مدل مناسب برای ارزیابی عملکرد انتخاب شود.

نظام ارزیابی عملکرد زمانی به تحقق اهداف سازمان کمک می کند که به خوبی طراحی و اجرا گردد. در طراحی نظام ارزیابی، عامل اساسی کارکنانی هستند که تحت ارزیابی قرار می گیرند. بنابراین لازم است در مراحل مختلف طراحی درگیر کار شوند و ابزاری برای مشارکت، نظرخواهی و انتخاب عوامل ارزیابی عملکرد توسط کارکنان، ارائه شود (۶).

همچنین باید توجه داشت که روشهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؛ اما این که کدام روش مناسب ترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزیابی عملکرد کارکنان به کار گرفته می شود.

معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان:

معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از (۹):

- معیارهای شخصیتی/ خصوصیات شخصی ارزیابی شونده
- رفتارهای ارزیابی شونده
- نتایج حاصل از کار ارزیابی شونده

معیارهای شخصیتی این ابهام را دارند که با قاطعیت و صراحت نمی توان آنها را به عملکرد دائمی فرد در موقعیتهای مفروض مرتبط ساخت.

رفتارها، معیارهای دقیقتری برای ارزیابی عملکرد هستند اما رفتارهای مناسب و مطلوب اگر منجر به نتایج مطلوب و تحقق اهداف تعیین شده نشوند ارزش چندانی ندارند.

نتایج عملکرد فرد ملاکهای عینی تری هستند، اما این امکان هم وجود دارد که فردی با رفتارهای سازنده و شایسته به دلایل

سوءگیریها مانند جنسیت، نژاد، وضع ظاهری و ... برای درجه بندی عملکرد کمیته ارزشیابی تشکیل می شود. این کمیته متشکل از مدیران و سرپرستانی است که در مورد کارکنانی که با آنها کار می کنند نظر می دهند. مزیت این روش، استفاده از نظرات متعدد و از عیبهای وقت گیر بودن و کاهش نقش سرپرست مستقیم فرد است.

زیردستان: این روش در تعداد کمی از سازمانها برای ارزشیابی مدیران و سرپرستان استفاده می شود. عیب این روش این است که زیر دستان از حداقل دانش سرپرستی و آگاهی نسبت به وظایف سرپرست خود برخوردارند.

ترکیبی: در بسیاری از سازمان ها از همه منابع مذکور براساس مقتضیات کار استفاده می شود. کاربرد ترکیبی از چند روش، دید بهتر و واقعی تری از عملکرد را نشان می دهد.

موانع و خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان:

به طور کلی در زمینه ارزیابی عملکرد، موانع و مشکلات زیر را می توان برشمرد (۳):

- ۱- **توس از درگیر شدن با کارکنان:** برخی مدیران گمان می کنند در صورت داشتن صراحت لهجه و بیان نقاط ضعف و نیز دادن امتیاز پایین به افراد مجبور به درگیری با آنان هستند.
- ۲- **نگرش جامعه:** اگر این تصور در کل جامعه وجود داشته باشد که شایستگی مبنای پیشرفت نیست، این گمان ایجاد خواهد شد که اجرای نظام ارزیابی در یک سازمان کاری بیهوده است.
- ۳- **خطای انسانی:** ارزیابی کنندگان هر چند بخواهند کار ارزیابی خود را با دقت انجام دهند ممکن است دچار خطاهایی گردند. این خطاها عبارتند از:

- **خطای هاله ای:** اگر ارزیابی کننده تمام ویژگیهای مورد سنجش را با توجه به یک ویژگی مثبت یا منفی ارزیابی کند دچار خطای هاله ای شده است.
- **خطای سهل گیری:** اگر ارزیابی کننده، عملکرد کارمندی را که متوسط بوده است خوب بیان نماید دچار خطای سهل گیری شده است.
- **خطای تأخر:** اگر ارزیابی کننده، نمره کارمند را براساس عملکرد ماه یا هفته های آخر دوره ارزیابی تعیین کند دچار این خطا شده است. به بیان دیگر نمرات تحت تأثیر عملکرد اخیر مرسوم قرار می گیرد.
- ۴- **وضعیت سایر سیستم ها:** هر سازمانی بجز نظام ارزیابی عملکرد دارای نظامهای متعددی از قبیل نظام استخدام، ترفیعات، آموزش، حقوق و مزایا و... می باشد. این نظام ها بایستی در راستای نظام ارزیابی بوده و ارتباط تنگاتنگی با آن داشته باشند تا افراد نسبت به اثربخشی برنامه دچار تردید نگردند.
- ۵- **وقت گیر بودن:** برخی از مدیران تصور می کنند که طرح های ارزیابی وقت آنان را خواهد گرفت و حتی از تکمیل یک فرم ارزیابی تک صفحه ای نیز امتناع می ورزند.

خارج از کنترل خود موفق به حصول نتیجه و تحقق اهداف نشود. لذا در ارزیابی عملکرد کارکنان باید از ترکیبی از این ۳ نوع معیار استفاده کرد (۹).

ویژگیهای ارزیابی کننده: فرد ارزیاب باید برخوردار از ویژگیهایی باشد که به اختصار به برخی از آنها در ذیل اشاره می شود (۳):

- ارزیابی کننده باید دانش و آگاهی لازم را از وظایفی که باید در شغل مورد نظر ارزیابی شاغل، انجام شود داشته باشد و در موقعیتی باشد که ناظر بر انجام وظایف باشد.
- ارزیابی کننده باید هم " انگیزه ارزیابی " و هم " مهارت " لازم را برای ارزیابی داشته باشد.
- ارزیابی کننده باید آگاهی کامل از مفاد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان داشته باشد.
- ارزیابی کننده نباید بیمورد نرمش و ارفاق برای ارزیابی شوندگان قائل شود زیرا یکی از دلایل عمده کاهش دقت ارزیابی " نرمش و ارفاق " است.
- ارزیابی کننده نباید یک رفتار را به سایر رفتارها تعمیم دهد بخاطر این که این عامل موجب دخالت اثر هاله ای در ارزیابی و کاهش دقت آن خواهد شد.
- داشتن حوصله و علاقه کافی برای ایجاد فرآیند ارزیابی برای کارکنان
- دارا بودن اعتماد به نفس و توان قضاوت عادلانه و رها کردن نظریات تبعیض آمیز
- ارزیابی کننده نباید ارزیابی را صرف ارزیابی و به عنوان هدف بکار گیرد بلکه آن را وسیله ای برای رشد و توسعه کارکنان خود قرار دهد و ...

منابع ارزیابی عملکرد کارکنان:

منابع اصلی ارزیابی عملکرد کارکنان را می توان به شرح زیر بیان نمود **سرپرستان بلافصل:** در بسیاری از سازمانها، فرآیند ارزیابی عملکرد توسط سرپرستان بلافصل انجام می شود. با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، سرپرستان نسبت به افراد تحت سرپرستی خود منبع خوبی برای ارزیابی هستند.

خود ارزیابی: به این معنی که افراد خودشان را براساس ویژگیها و قابلیتهایی که دارند درجه بندی کنند و در مورد عملکرد خود اظهار نظر کنند گرچه گاهی این اظهار نظر اغراق آمیز خواهد بود.

همکاران: ارزیابی توسط همکاران هم درجه به ندرت در سازمان ها انجام می گیرد ولی این روش از معتبرترین منابع اطلاعاتی ارزشیابی است. بنا به دلایلی مانند رقابت بین کارکنان، نداشتن آموزش و دانش ضروری برای ارزیابی رفتار همکاران و ... سازمانها ارزشیابی توسط همکاران را نادیده می گیرند.

ارزشیابی کمیته ای: در این روش برای محدودساختن بعضی

۶- **تاریخچه سازمان:** اتفاقاتی که درون یک سازمان رخ می دهد معمولاً به دنبال خود اعتقادات و فرهنگ خاصی را در سازمان به وجود می آورد. فقدان یک نظام مدون و یا شکست برنامه های ارزیابی پیشین می تواند این اعتقاد را به وجود آورد که برنامه های ارزیابی بی فایده و وقت گیر هستند.

۷- **اعتقاد غلط:** یکی از اعتقادات غلطی که به طور ناخواسته مورد عمل قرار می گیرد این است که ارزش ماشین آلات و تجهیزات بیش از انسانهاست. نیازی به استدلال ندارد که انسانها ارزشمندترین منبع سازمانی هستند. لذا پرداختن و صرف وقت برای آنها هرگز اثری بیهوده نبوده و اثرات مستقیم و غیرمستقیم آن به نحو بارزی در کارایی افراد و بهره وری واحدها ظاهر می گردد.

۸- **آموزش نامناسب:** فقدان آموزش مناسب به خصوص در زمینه های تبیین معیارهای ارزشیابی عملکرد و اداره جلسات ارزیابی می تواند مانعی برای اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد باشد.

چگونه باید بازخورد را سازنده کرد؟

اثربخش بودن بازخورد تا حد زیادی به اعتبار و صلاحیت فرد بازخورد دهنده بستگی دارد. بعضی از مواردی که احتمال پذیرفتن بازخورد را افزایش می دهند در ذیل می آید (۹):

- بازخورد باید توصیفی باشد نه قضاوتی، مثلاً به جای این که به فرد بگوئیم تو درونگرا و خجالتی هستی بگوئیم در جلسات بسیار کم صحبت می کنی.
- بازخورد باید معین و دقیق باشد و از کلی گویی باید اجتناب کرد.
- بازخورد نه روی صفات شخصیتی (که به راحتی و به سرعت قابل تغییر و اصلاح نیستند) بلکه باید روی وقایع و رفتارها متمرکز باشد.
- اطلاعاتی که در هر جلسه بازخورد به فرد منعکس می شود باید متناسب با ظرفیت پذیرش و هضم دریافت کننده بازخورد باشد.
- بازخورد باید شفاف و روشن باشد و تعبیر مبهم و بلا تکلیفی در آن وجود نداشته باشد.
- بازخورد سازنده باید شفاهی، غیر رسمی و رو در رو ارائه شود.
- بازخورد باید به موقع و در زمان مناسب باشد.
- بازخورد وقتی مؤثر واقع می شود که صادقانه و مبتنی بر اعتماد متقابل باشد.

ارزیابی و بازخورد ۳۶۰ درجه

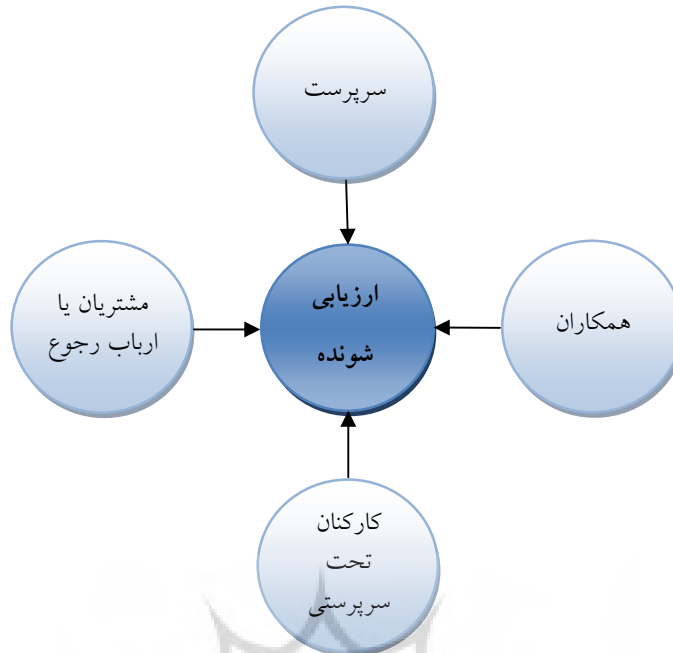
همان طور که اشاره شد ارزیابی کار دشوار و دقیقی است که نیازمند اطلاعات وسیع در مورد ارزیابی شونده و کار اوست. با توجه به خطاهای احتمالی که در فرآیند ارزیابی رخ می دهد، توصیه شده است که ارزیابی حتی الامکان به صورت تیمی (گروهی) انجام شود (۲).

ارزیابی ۳۶۰ درجه از روشهای ارزیابی گروهی است که از رواج خوبی در شرکتهای موفق برخوردار است. این ارزیابی که گاهی آن را ارزیابی توسط چند ارزیاب یا ارزیابی در دایره کامل و حتی ارزیابی ۵۴۰ درجه (در ناسا) می نامند هم در انتخاب و انتصاب، هم در ارزیابی عملکرد کارکنان، هم در نیازسنجی آموزشی و هم در فرآیند استعدادیابی و جانشین پروری کاربرد دارد.

علی رغم آن که هر نوع ارزیابی مقوله ای کاملاً فرهنگی است و به شدت تحت تأثیر فرهنگ های ملی و سازمانی قرار دارد، اما شاید بتوان ارزیابی ۳۶۰ درجه را حساسترین و فرهنگی ترین نوع ارزیابی دانست، چرا که افراد متفاوتی را با رویکردها، گرایشات و منافع متفاوت درگیر می کند.

ارزیابی ۳۶۰ درجه بر این فرض متکی است که اطلاعات هیچکس کامل نیست و وقتی می توانیم اطلاعات کامل تری از رفتار و عملکرد کارمندی بدست آورده و براساس آنها ارزیابی معتبرتری از عملکرد او داشته باشیم که از دیدگاه های مختلف به او و کارش توجه کنیم. در این نوع ارزیابی ابتدا ذینفعان یک کارمند (سرپرست، همکار، همیمی در پروژه، مشتری، ارباب رجوع، مرئوس و خود فرد) را شناسایی می کنیم و سپس از آنها می خواهیم که اطلاعات و ارزیابی خود را درباره کارمند مورد نظر به اشتراک بگذارند. در این نوع ارزیابی، تقسیم کار وجود دارد و هر یک از ارزیابی کنندگان صلاحیت دارند تا در مورد رفتارها و عملکردهایی که به آنها نزدیکتر، با آنان مرتبط تر و بر آنان مؤثرتر است قضاوت کنند.

شکل شماره (۷): ارزیابی ۳۶۰ درجه یا چند وجهی



استفاده از رویکرد ارزیابی ۳۶۰ درجه در کشور ما با توجه به این که در خیلی از موارد ارزیابی، احساسات و عواطف بر منطق و استدلال غلبه می کند و احساسات مثبت (رفاقت و آشنایی) یا احساسات منفی (رقابت و حسادت) به شدت درگیر ارزیابی ها می شود باید با دقت و تأمل بیشتری همراه باشد و با نتایج حاصل از این نوع ارزیابی هم باید محافظه کارانه تر برخورد شود (۲).

اعتبار ارزیاب (مدیر) و اعتماد به او:

وقتی کارکنان، یک داور یا ارزیابی کننده را از نظر صلاحیتها و ویژگیهای شخصیتی و حسن نیت او قبول دارند، قضاوتها و داوریهای او را بیشتر می پذیرند. مدیر یا سرپرستی که با بحران اعتماد و اعتبار از سوی کارمندان روبروست در ارزیابی آنها هم با مشکلات جدی مواجه خواهد شد.

درباره اعتمادسازی و پایه های تشکیل دهنده آن راهکارها و مدلها مختلفی وجود دارد. یکی از این مدلها، مدل مربع اعتماد است که در آن، اعتماد روی چهار پایه و اساس شکل گرفته و تقویت می شود (۲):

شکل شماره (۸): مربع اعتماد



براساس این مدل، مدیری که می خواهد دیگران (به ویژه کارکنان) به او و تصمیمات و ارزیابی های او اعتماد کنند باید چهار ویژگی یا رفتار داشته باشد و آنها را به دیگران نشان دهد و اثبات کند. این ویژگیها عبارتند از:

- توجه همراه با علاقه و خیرخواهی به کارکنان، تمایل به رشد و توسعه کارکنان
- شایستگی های فنی و مدیریتی، اشراف و احاطه به کاری که ارزیابی می کند، آگاه بودن
- ثبات رویه، یکپارچگی شخصیتی، قابل پیش بینی بودن

• ارتباطات باز و پر تعداد با کارکنان، سیاست درهای باز، نزدیکی به کار و کارمند به نحوی که بتواند با اطلاعات کافی و لازم، کار و کارمند را ارزیابی کند.

و انگیزه کارکنان است که به تبع خود می تواند به تقویت رفتارهای مطلوب و عملکردهای مساعد بیانجامد (۲).

مراحل پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد:

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 نمود (۷):

۱- بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد: برای طراحی و اجرای نظام مدیریت عملکرد لازم است ابتدا درمورد پیش نیازهای آن در سازمان بررسی و سپس دست به طراحی 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 برشمرد:

- 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 نمی توان همه مشکلات سازمان را حل نمود.

۲- مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان: برای استقرار نظام مدیریت عملکرد، یک چارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیربنای کار مورد نیاز است. در این راستا برای انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای هر سازمان لازم است مدل‌های موجود مورد بررسی قرار گرفته و متناسب با شرایط فرهنگی، تولیدی، نیروی انسانی و... سازمان مدلی مناسب انتخاب و معرفی گردد.

۳- مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان: برای این که مدل مدیریت عملکرد بتواند در سازمان اجرا شود، لازم است که آن را بومی کرد. منظور از بومی کردن مدل این است که ابعاد مدل با شرایط مختلف انسانی، فرهنگی و... در سازمان سازگار شده و سازمان آن را بپذیرد.

۴- مرحله شروع طراحی و پیاده سازی: در این مرحله با توجه 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 جمع آوری شده را خوب پردازش کرد و آنها را با همدیگر ترکیب و به نحو مطلوبی از آنها ایده گرفت.

۵- مرحله فرهنگ سازی: مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می شود. در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در صورت پذیرش نظام از سوی سازمان، اجرای خوب

تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی

آخرین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد که کامل کننده این فرآیند است و به این فرآیند ماهیت مدیریتی می دهد آن است که عملکرد و رفتار کارکنان را با همراهی خودشان مرور، تحلیل و بازنگری کنیم و اقدامات اصلاحی لازم برای بهبود عملکرد در دوره های بعدی را برنامه ریزی نماییم (۲).

اهمیت مراحل و اقدامات پس از ارزیابی به اندازه های است که برخی صاحب نظران معتقدند با انجام ارزیابی و تکمیل فرم (کارنامه) رفتار و عملکرد کارمندان، کار مدیر تازه شروع شده است و او باید با تحلیل و ریشه یابی رفتار و عملکرد و ترجیحاً در رابطه ای مشارکتی با کارمند (جلسات رودررو) به طراحی برنامه های بهبود و پیشرفت اقدام کند که اجرای آنها به بهبود عملکرد و موفقیت همزمان کارمند و سازمان می انجامد.

وقتی با رفتار و عملکردی رو به رو هستیم که چندان رضایت بخش نیست، ابتدا باید دلائل و عوامل اصلی این عملکرد را شناسائی کنیم. به طور کلی ۳ دلیل ممکن است باعث عملکرد نامطلوب یا رفتارهای نامناسب کارکنان شود:

- اول: ندانستن
- دوم: نتوانستن
- سوم: نخواستن

یکی از نقشهای مهم و دشوار مدیر در این مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد این است که تشخیص دهد کدامیک از این عوامل، چرا و چقدر بر رفتار و عملکرد کارمند مورد نظر اثرگذار بوده است.

ممکن است کارمند به دلیل کمبود یا نبود دانش لازم و مهارت کافی موفق به برآورده کردن انتظارات و استانداردها نشده باشد. در چنین مواقعی وظیفه مدیر تشخیص دادن نیاز آموزشی کارمند و فرستادن او به دوره ها و برنامه های آموزشی است که دانش و مهارت لازم برای انجام وظایف در حد استاندارد را به او بدهد.

دومین دلیل احتمالی عملکردهای نامطلوب کارکنان، نتوانستن است. کارمند ممکن است دانش و مهارت لازم و کافی را داشته باشد اما عوامل (موانع) دیگری مانند نبود اعتماد به نفس که یک مانع درونی است و کمبود ابزار و تجهیزات که یک مانع بیرونی است موجب بروز این سطح از عملکرد شده باشد. در چنین مواردی مدیر وظیفه دارد تا موانع را از سر راه کارمند بردارد.

و بالاخره نتوانستن هم می تواند سومین عامل و مانع عملکرد کارکنان باشد. در چنین مواردی مدیر بایستی ریشه های نارضایتی کارکنان را کشف و آنها را حتی الامکان برطرف کند. تشویق، تذکر و توبیخ، تقویت رفتار، گفتگو و مشاوره با کارمند از روش های مؤثر برای تقویت روحیه

آموزشی فرد را مشخص و با تشخیص، جهت آموزش را تعیین می کند. **آموزش:** بعد از این که از طریق ارزیابی عملکرد، نیازهای آموزشی تعیین گردید از طریق آموزش می توان در جهت پرورش افراد گام برداشت. برای پرورش منابع انسانی، نظام آموزشی سازمان بایستی کار پیشگیری و درمان را از طریق برقراری آموزش های رسمی و غیررسمی و آموزش های حین کار و دراز مدت انجام دهد (۳).

ارتباط نظام پاداش با نظام مدیریت عملکرد:

انگیزه و برنامه های انگیزشی نقش زیادی در عملکرد کارکنان دارد. تقریباً همه کارهای بزرگ و موفق و همه دستاوردهای مهم و پایدار بدست افراد با انگیزه انجام شده است. عملکرد کارکنان تابعی از توانایی و تمایل (انگیزه) است. در واقع اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آنها درست مشابه زمانی که فاقد توانایی کافی برای انجام آن کار باشند لطمه خواهد خورد (۲).

پاداش عبارت است از مجموعه عواملی که فراوانی رفتار مطلوب را افزایش می دهند. به بیان دیگر، هر عامل خوشایند و خوشنودکننده ای که نرخ پاسخ دهی (انجام رفتار) را در فرد افزایش دهد، پاداش نامیده می شود. در این معنا، پاداش مترادف و هم معنای تقویت می باشد، زیرا هر دو مفهوم در حقیقت فرآیندهایی هستند که مهمترین هدف و مقصد آنها، افزایش تعداد دفعات تکرار رفتار است (۳).

به طور کلی در سازمان های تولیدی و صنعتی، اهداف و مقاصد زیر در برنامه های پاداش دهی به کارکنان تعقیب می شوند:

- به منظور این که کارکنان با سازمان خویش پیوند و پیمان دوستی برقرار کنند.
- به منظور این که کارکنان با میل و رغبت مضاعف به انجام وظایف خود بپردازند.
- به منظور این که کارکنان اعمال خویش را در بالاترین سطح کمی و کیفی انجام دهند و عملکرد شغلی خود را به سطوح بالا سوق دهند.

انواع پاداش:

نظریه پردازان علوم رفتاری، پاداشها را به دو نوع کلی تقسیم می کنند (۳):

- پاداشهای بیرونی
 - پاداشهای درونی
- پاداشهای بیرونی به پیامدها و نتایج بیرونی فعالیتها و اعمال ما اشاره دارند. اصلیتترین پاداشهای بیرونی عبارتند از:

الف- پاداشهای مالی

ب- **مزایای جانبی** (از قبیل طرحهای درمان، کمک مسکن، کمکهای تحصیلی و...)

ج- **پاداش های بین فردی** (مانند اعطای مراتب و موقعیتهای شغلی، قدردانی و...)

د- ترفیعات

پاداشهای درونی به آن دسته از پاداش ها اطلاق می گردد که به

طراحی های انجام شده نتایج و دستاوردهای قابل قبولی برای سازمان به همراه دارد. فرهنگ سازی برای نظام مدیریت عملکرد مشکل و وقت گیر است و لازم است که این کار با حوصله پیگیری شود.

۶- **مرحله اجرای آزمایشی - نهادی:** پس از طی مراحل مختلف ذکر شده لازم است نظام ارزیابی عملکرد به صورت آزمایش به اجرا درآید. در این مرحله یک واحد نمونه از سازمان که بتواند منعکس کننده کل سازمان باشد انتخاب شده و در یک دوره آزمایشی نظام مدیریت عملکرد برای آن پیاده سازی و اجرا می شود تا نقاط ضعف و ایرادات احتمالی آن مشخص گردد. سپس تحلیل نتایج انجام می شود و در نهایت این نتایج تثبیت و به کل سازمان تعمیم داده می شود.

۷- **مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد:** آنچه به نظام مدیریت عملکرد مشروعیت می دهد و لزوم آن را در سازمان بیان می کند به کارگیری نتایج حاصل از آن است. اگر از نتایج بدست آمده از مدیریت عملکرد به خوبی استفاده نشود، پس از مدتی بی تفاوتی و بی اعتقادی به 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، روش ها و عملکرد سازمان مؤثر باشد.

۸- **مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد:** نظام مدیریت عملکرد یک نظام پویا است و بر این اساس لازم است در درون نظام مدیریت عملکرد مکانیسمی طراحی شود که به صورت فرآیندی و دائمی نقاط ضعف و نارسایی های نظام مدیریت عملکرد را شناسایی و نسبت به رفع آنان گام بردارد.

نقش مدیریت عملکرد در پرورش منابع انسانی:

در مورد توسعه منابع انسانی تعاریف متعددی ارائه شده است. به اعتقاد دکتر نادر استاد دانشگاه جرج واشینگتن امریکا، توسعه منابع انسانی عبارت از آموزش های منظم، در مدت زمان معینی به منظور افزایش احتمالی رشد در انجام وظایف خود است (۳).

در مفهوم توسعه و پرورش منابع انسانی هدف، ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و یا مسئولیت سنگین تر آماده کند. یکی از ابزارهای مهم هدف دار کردن توسعه منابع انسانی در سازمان ها، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان است که از طریق آن افراد و سازمان معاینه، زمینه و ابعاد پرورش منابع انسانی مشخص و سپس عملی می شود.

یکی از کارکردهای مدیریت عملکرد، پرورش منابع انسانی است که این وظیفه از طریق دو مکانیسم ارزیابی عملکرد و آموزش صورت می گیرد. ارزیابی عملکرد و آموزش از هم جدا نیستند بلکه دو مکانیسم در قالب یک استراتژی هستند. نحوه شکل گیری توسعه منابع انسانی توسط ارزیابی عملکرد و آموزش به شرح زیر است:

ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد راه را برای تشخیص نقاط ضعف کارکنان و سازمان هموار می کند و بدین وسیله نیازهای آموزشی را تشخیص داده و جهت آموزش را تعیین می کند. یعنی با بررسی، نیازهای

مثال فردی که به شدت به قدرت و حکمرانی در سازمان نیازمند است با ازدیاد حقوق ارضاء نمی شود. بنابراین در بحث اثرات انواع پاداشها برای شخص باید بررسی کرد که کدام یک از پاداشها برای او از ارزش بالایی برخوردار است (۳).

نتیجه گیری:

امروزه منابع انسانی و کارکنان، مهمترین منبع در اختیار هر سازمان و زاینده مزیت رقابتی پایدار می باشد. لذا در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد اثربخش و بالا یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خویش می باشد. نظام مدیریت عملکرد که یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است، ضمن توسعه و بهبود شایستگیهای کارکنان، به مدیران کمک می کند سطح عملکرد کارکنان و بالطبع کل سازمان را بالا برند. طراحی و اجرای موفقیت آمیز این نظام، نیازمند مطالعه و بررسی دقیق و همه جانبه پیش نیازها، اهداف سازمان از ارزیابی و مدیریت عملکرد، رویکردهای مناسب ارزیابی، نظام های پاداش و تقویت مناسب و ... می باشد. در صورتی که این ملزومات به درستی در فرآیند مدیریت عملکرد دیده شود، مدیریت عملکرد میتواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسائی و در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه نماید.

منابع:

۱. بیاضی طه رابند، علی؛ عقیلی، حسن؛ معین نجفآبادی، فقیهه. " مدل جامع مدیریت عملکرد سازمانها "، نشریه تدبیر، شماره ۲۷، آذر ۱۳۸۸.
۲. ابوالعالی، بهزاد. " مدیریت عملکرد، راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان "، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۹.
۳. سلطانی، ایرج. " مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان) "، انتشارات ارکان، ۱۳۸۳.
۴. سلطانی، ایرج. " نقش ممیزی مدیریت عملکرد در دستیابی به حوزه های بهبود "، نشریه مدیریت، شماره ۱۱۴ - ۱۱۳ - ۱۳۸۵.
۵. سلطانی، ایرج. " مدیریت عملکرد زمینه ساز پرورش منابع انسانی "، نشریه تدبیر، شماره ۹۲، خرداد ۷۸.
۶. سلطانی، ایرج. " نقش کارکنان در اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد "، نشریه مدیریت، شماره ۱۰۸ - ۱۰۷ - ۱۳۸۵.
۷. سلطانی، ایرج. " مراحل پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد "، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۵، خرداد ۸۳.
۸. کریمی، مرتضی. " مدیریت پاداش "، نشریه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۸.
۹. ابوالعالی، بهزاد. " مدیریت عملکرد "، دی ماه ۸۹، فایل PPT.
۱۰. " مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره وری نیروی انسانی "، وب سایت ویستا (Vista.ir).

عنوان بخشی یا جزئی از خود شغل می باشند. برخی از عمده ترین پاداش های درونی عبارتند از:

الف- تکمیل (توانایی شروع و خاتمه دادن به یک پروژه، کار و...)

ب- پیشرفت و ترقی

ج- استقلال داخلی (آزادی در انجام آنچه شخص در یک موقعیت

خاص، بهتر و اصلاح تر تشخیص می دهد)

د- رشد فردی

معیارهای پاداش:

پاداش مناسب بایستی دارای یکسری از ویژگیهای ذیل باشد:

- کافی و مناسب باشد؛
- منصفانه باشد. پرداخت پاداش به هر فرد بایستی به طور منصفانه و باتوجه به تلاشها و معلومات به مهارتهای افراد صورت گیرد؛
- متنوع باشد. تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می کاهد؛
- پاداش حتمی و قطعی باشد؛
- پاداش نباید حد افراط و تفریط داشته باشد. بلکه با توجه به سطح عملکرد فرد و توان پرداختی سازمان تعیین گردد؛
- موازنه شده و سنجیده باشد و به طور منطقی پرداخت شود؛
- برانگیزاننده باشد، بر نیروی کار برای کار اثربخش و کارآمد و بهبود عملکرد تاثیر بگذارد؛
- مورد قبول نیروی کار باشد. نیروی کار بایستی سیستم پاداش را درک کرده و آن را یک سیستم عقلایی بداند (۸)؛
- پاداش باید با خواست و نیاز کارکنان مرتبط باشد و این نیازها را تأمین کند؛
- پاداش های رسمی باید با پاداشهای غیررسمی از جمله قدردانیهای روزانه به ویژه از سوی سرپرست مستقیم همراه باشد؛
- پاداش و علت دریافت آن باید هم برای پاداش گیرنده و هم برای بقیه کارکنان روشن و شفاف باشد؛
- پاداش هایی که آثار ماندگاری بر روحیه کارکنان دارند را باید در اولویت قرار داد (۲).

به طور کلی دو معیار مهم در مدیریت پاداش وجود دارد؛ یکی فوریت و دیگری توازن. فوریت بدین معناست که پاداش بایستی تا حد امکان بلافاصله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود زیرا هر چقدر بین این دو فاصله بیفتد از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است. در صورت عدم توازن بین این دو از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می شود (۸).

اثرات انواع پاداش بر اشخاص:

هر پاداش ارزش خاصی را برای فرد در بردارد، لذا با توجه به این که کارکنان نیازها و ادراکات متفاوتی دارند، پاداشهایی از قبیل حقوق، ترفیع و ... ارزش یکسانی را برای افراد مختلف به دنبال ندارد. برای