



# نقش ممیزی مدیریت عملکرد در دستیابی به حوزه‌های بهبود

دکتر ایرج سلطانی\*



## چکیده:

مدیریت عملکرد از جمله سازوکارهای مدیریت منابع انسانی است که پیاده‌سازی و استفاده از آن در سازمان سبب بهبود دائمی عملکرد کارکنان شده و سازمان می‌تواند بهتر اهداف خود را تحقق بخشد. مدیریت عملکرد همانند سایر نظام‌های سازمانی نیازمند بهبود و به روز شدن است، کار مدیریت عملکرد این است که دائماً عملکرد کارکنان را اندازه‌گیری، بازنگری و اصلاح نماید و لازم است خود سیستم مدیریت عملکرد نیز مورد بازنگری قرار گیرد. ابزار و پایه مورد نیاز برای بازنگری و بهبود مدیریت عملکرد ممیزی آن است در مورد مدیریت عملکرد بحث‌های زیادی مطرح شده است ولی در خصوص ممیزی آن کمتر سخن به میان آمده است. مدیریت عملکرد دارای مفهوم پیچیده و مشکلی است که تبیین آن کار ساده‌ای نیست بنابراین ممیزی آن نیز مشکل و پیچیده است. در مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان نیز مورد توجه قرار دارد بنابراین ممیزی و بهبود آن اهمیت زیادی دارد. بر این اساس در مقاله حاضر سعی بر آن است اشاره‌ای به دستاوردهای مدیریت عملکرد شده و آزمونی ارائه گردد تا به سازمان‌ها کمک شود وضعیت مدیریت عملکرد خود را ممیزی و در جهت بهبود آن گام موثری بردارند.

## دستاوردهای مدیریت عملکرد در سازمان

مدیریت عملکرد برای سازمان دستاوردهای پنهان و آشکار زیادی دارد که بعضی از دستاوردهای آشکار آن در زیر اشاره می‌شود.

### ۱- رونق سیستم کسب و کار

یکی از دستاوردها و نتایج استقرار مدیریت عملکرد این است که

به برنامه کسب و کار رونق می‌دهد و این به خاطر آن است که از طریق سازوکارهای مدیریت عملکرد تک تک کارکنان و سیستم‌های سازمان به سمت اهداف سازمان سوق پیدا می‌نمایند. هر حرکت و فعالیتی در سازمان بایستی به رونق کسب و کار منجر شود. فلسفه مدیریت عملکرد این است که سطح خرد و کلان سازمان به ارتقای سطح کسب



سازمانی را می‌توان در الگوی شماره ۱ نشان داد.

### ۳- ترویج رهبری موثر

رهبری اثربخش همانند عشق و زیبایی مقوله‌ای است که هر کسی وجود آن را می‌شناسد (رهبران اثربخش چهار نوع مهارت انسانی را ایجاد می‌کنند.)

۳-۱- مدیریت تمرکز و توجه بر چشم‌انداز

۳-۲- مدیریت معنابخشی و جهت‌دهی به چشم‌انداز

۳-۳- مدیریت اعتماد و اعتمادسازی

۳-۴- مدیریت خویشتن و جست‌وجو برای خودآگاهی و عزت

نفس (بینش، ۱۳۸۳، ص ۵۴)

مدیریت عملکرد با سازوکارهایی که دارد موجب ترویج رهبری اثربخش می‌شود و این به خاطر آن است که مدیریت عملکرد قادر به خلق چشم‌انداز، شکل‌دهی به بازخورد و تعامل بوده و انتظارات رهبری و زیردستان را در سازمان روشن می‌نماید. مدیریت عملکرد قادر است همه کارکنان را حول یک چشم‌انداز جمع و آنان را وفادار به چشم‌انداز نماید. رهبران با مکانیزم مدیریت عملکرد قادر خواهند شد چشم‌انداز کامل بیافرینند و از این طریق نقش پشتیبانی، ایجاد نظم و به حرکت درآوردن افراد نخبه و شکوفا ساختن نخبگان را بازی نمایند. (بینش، ۱۳۸۳، ص ۵۵)

### ۴- عملیاتی نمودن مربی‌گری

مدیریت عملکرد فرآیند ایجاد پیمان روان‌شناختی بین مدیر و کارکنان است که نتیجه آن شکل‌گیری مربی‌گری است، مربی‌گری یعنی این که مدیران با کارکنان زندگی شغلی داشته باشند مسایل و مشکلات آنان را از نزدیک درک کنند راه و کارهای عملی و غیرمستقیم به آنان ارایه نمایند، مربی‌گری به اقداماتی که در طی آن ناظران و افراد با مهارت بیشتر، کارکنان را در جهت ارتقای عملکرد خود یاری کنند گفته می‌شود این اقدامات ممکن است چند دقیقه کوتاه باشد یا این که یک دوره چند ماهه باشد که سازمان برای آموزش کارکنان خود ترتیب می‌دهد چنانچه مربی‌گری بر پایه نظم و برنامه‌ریزی صحیح باشد می‌توان تا حدود زیادی اطمینان حاصل کرد که تشکیلات به سمت اهداف خود در حرکت است. (خلیلی و دیگران، ۱۳۸۲، ص ۹۲)

### ۵- شکل‌گیری سازمان یادگیرنده

مدیریت عملکرد یک نوع بازخورد شخصی و فرآیند یادگیری بین مدیر و کارکنان می‌باشد که پس از مدتی فرآیند یاددهی و یادگیری را شکل داده و بستر لازم برای سازمان یادگیرنده فراهم می‌شود. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمانی و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است به عبارت دیگر باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است به عقیده گاروین "سازمان یادگیرنده دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. (قلی‌پور، ۱۳۸۳، ص ۸۲) به طور کلی مدیریت عملکرد در ابعاد زیر به شکل‌گیری سازمان یادگیرنده

و کار سازمان کمک نماید و نهایتاً منجر به سودآوری سازمان شود. به طور کلی مدیریت عملکرد در بعد کسب و کار نتایج زیر را برای سازمان داراست.

۱-۱- منجر به بهبود عملکرد تک‌تک افراد در سازمان می‌شود.

۱-۲- عملکرد فرآیندها و واحدهای سازمان تقویت می‌شود.

۱-۳- منجر به تولید کیفیت برای سازمان می‌شود.

۱-۴- حوزه‌های بهبود فردی و سازمانی را شناسایی و بهبود می‌دهد.

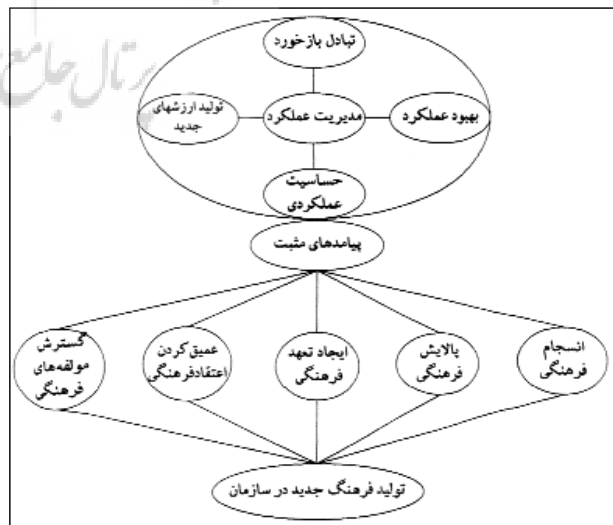
۱-۵- یکپارچگی عملکرد در سطح فردی و سازمانی ایجاد می‌کند.

۱-۶- همه کارکنان و ادار به تفکر و عمل برای سودآوری سازمان می‌شوند.

### ۲- تولید فرهنگ مطلوب

از جمله دستاوردهای مدیریت عملکرد در سازمان به وجود آوردن فرهنگ مطلوب سازمانی است. مدیریت عملکرد نظام فرهنگ‌ساز سازمانی است فرهنگ هر سازمانی نیازمند بهبود و بازنگری است. یعنی دائماً بایستی مولفه‌های فرهنگی مورد بررسی قرار گرفته و آن دسته از مولفه‌های فرهنگی که مطلوبیت خود را از دست داده حذف و مولفه‌های جدید جایگزین آن شود. از طریق مدیریت عملکرد می‌توان این حذف و جایگزینی فرهنگی را انجام داد. فرهنگ سازمانی پس از مدتی تحت تاثیر عوامل مختلف ضعیف شده و این ضعف فرهنگی عملکرد کارکنان و سازمان را تحت تاثیر قرار داده و آن را کاهش می‌دهد. بنابراین لازم است فرهنگ ضعیف سازمان را قوی و منسجم نمود و فرهنگ هم‌افزایی در سازمان ایجاد نمود. فرهنگ‌های هم‌افزایی سازمان‌هایی وجود دارد که اعضا و بخش‌های سازمان پیرامون ارزش‌ها و نگرش‌ها به اجماعی دست یافته‌اند. بهترین نوع فرهنگ هم‌افزایی متحدالشکل بودن فضای حاکم بر سازمان تسری فرهنگ در سراسر سازمان، رهبری تحول‌آفرین و نوزایش دائم فرهنگ است. (مهربان، ۱۳۸۳، ص ۴۵)

به طور کل نحوه کمک مدیریت عملکرد به تولید فرهنگ جدید



الگوی شماره ۱- نحوه کمک مدیریت عملکرد به تولید فرهنگ سازمانی



کمک می کند.

۵-۱- شکل گیری فرآیند بازخورد بین مدیر و کارکنان

۵-۲- انتقال تجارب و دانش بین مدیر و کارکنان

۵-۳- بهبود بالندگی دو طرفه بین مدیران و کارکنان

۵-۴- مدیریت استعدادهای سازمان به وسیله مدیریت عملکرد

۵-۵- شناسایی توانمندی ها و استعدادهای بالقوه کارکنان

۵-۶- جذب استعدادهای شکوفاشده کارکنان در سازمان

**۶- عملیاتی شدن نقش های سه گانه سازمان، مشتریان و****تامین کنندگان (۱)**

یکی از دستاوردهای مهم مدیریت عملکرد سیاست گذاری مشترک، اجرا و بازنگری برنامه ها و تصمیمات توسط سازمان، مشتریان و تامین کنندگان می باشد با مدیریت عملکرد نگرشی به وجود می آید که مشتریان و تامین کنندگان به عنوان شرکای تجاری سازمان شناخته شده و در تولید کیفیت نقش ایفا می نمایند. مدیریت مبتنی بر عملکرد این امکان را فراهم می کند که کلیه طرفین علاقه مند بتوانند در برنامه ریزی های سازمان ایفای نقش نموده و نتایج آن را ارزیابی نمایند.

**ممیزی مدیریت عملکرد**

با توجه به مطالب خلاصه گفته شده در مورد دستاوردهای مدیریت عملکرد در ادامه نحوه ممیزی مدیریت عملکرد ارائه می شود. ممیزی مدیریت عملکرد با استفاده از آزمون طراحی شده زیر صورت می گیرد. نظرسنجی حاضر که با فرآیند مدیریت عملکرد سروکار دارد، شامل ۲۰ مولفه مهم است. میزان موافقت یا مخالفت خود با هر مولفه را با استفاده از مقیاس زیر و به صورت صادقانه اعلام کنید.

الف- بسیار درست = ۷۶ تا ۱۰۰ درصد

ب- غالباً درست = ۵۱ تا ۷۵ درصد

ج- تا حدودی درست = ۲۶ تا ۵۰ درصد

د- درست نیست = ۰ تا ۲۵ درصد

**سوالات پرسشنامه:**

۱- در سازمان مسیرهای شغلی به همراه فرصت ها و محدودیت ها برای هر کس به وضوح مشخص است.

- بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۲- در سازمان یا شرکت شما برای شناسایی رهبران بالقوه و برانگیختن کارکنان سازوکارهای مناسب وجود دارد.

- بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۳- حوزه های کلیدی عملکرد (KPA) حداقل سالی یک بار برای هر مستخدم مشخص می شود.

- بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۴- از لحاظ کاری حوزه های کلیدی عملکرد وضوح نقش و جهت گیری برای کارکنان فراهم می کنند.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۵- تمرینات هدف گذاری برای بسط و توسعه قابلیت های کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۶- سازوکاری وجود دارد که توسط آن هر ساله برنامه های عملکرد سازمان آماده می شود.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۷- مدیران صف همیشه عملکردها و اهداف را با پایین دستان خود مورد بحث قرار می دهند.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۸- مدیران آنچه را که بر عملکردشان موثر است ارزیابی، بازنگری و تحلیل می کنند.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۹- در مدیریت ها و کارکنان در همان سطوح تا حدودی ارتباط افقی وجود دارد.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۱۰- در سازمان همه افراد از طریق بخشنامه ها و خبرنامه ها از اوضاع و احوال جاری مطلع می شوند.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۱۱- در سازمان برای کارکنان در همه سطوح سازوکارهایی وجود دارد که اگر مایل باشند بتوانند مدیرعامل را ملاقات کنند.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۱۲- برای بهبود زیرساخت های ارتباطی سازمان دائماً سرمایه گذاری می شود.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۱۳- سازمان برای ارابه تصویر مطلوبی از خودش دارای سازوکارهای کافی می باشد.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۱۴- سازمان شما سعی می کند خود را حول تیم های کارکردی یا چند کارکردی کوچک سازماندهی کند.

بسیار درست  غالباً درست تا حدودی درست  درست نیست 

۱۵- هر کس در سازمان دارای قدرت و اختیار است و می تواند مستقلاً برنامه ریزی، سازماندهی و انجام وظیفه نماید.



بیانگر این است که مدیریت عملکرد از وضعیت متوسطی برخوردار است و دارای ویژگی‌های زیر است:

- ◀ اهداف مدیریت برای تعدادی مشخص و روشن است.
- ◀ حوزه‌های بهبود تا حدودی مشخص و اقدام برای بهبود برداشته نمی‌شود.
- ◀ یکپارچگی سازمانی کم است.
- ◀ ارتباطات از وضعیت متوسطی برخوردار است.
- ◀ و به طور کلی مدیریت عملکرد تا حدی قابل قبول بوده ولی دورنمای خوب و امیدوارکننده‌ای ندارد.

#### ۴- کسب امتیاز ۲۵-۰ درصد

بیانگر این است که وضعیت مدیریت عملکرد خیلی بد است و دارای ویژگی‌های زیر است:

- ◀ اهداف سازمان مبهم و نامشخص است.
- ◀ حوزه‌های بهبود مشخص نیست.
- ◀ از هم گسیختگی سازمانی زیاد است.
- ◀ ارتباطات انسانی مطلوب نیست.
- ◀ و به طور کلی مدیریت عملکرد بسیار نامطلوب و نیازمند کار است.

#### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مدیریت عملکرد از جمله سازوکارهایی است که به وسیله آن می‌توان عملکرد کارکنان را بهبود داد و با تولید کیفیت‌های جدید سازمان را در مسیر کسب مزیت رقابتی قرار داد. مدیریت بر مبنای عملکرد این امکان را فراهم می‌کند که سازمان با حفظ یکپارچگی بتواند به سمت اهداف خود حرکت کند. استقرار مدیریت عملکرد دستاوردهای زیادی دارد که از جمله می‌توان رونق سیستم کسب و کار سازمان، تولید فرهنگ مطلوب، ترویج رهبری موثر، عملیاتی شدن مربیگری، شکل‌گیری سازمان یادگیرنده را نام برد که در مقاله به صورت مختصر به آنها اشاره و در پایان با توجه به این که نظام مدیریت عملکرد نیازمند بهبود است آزمونی طراحی شده که به عنوان ابزار برای ممیزی مدیریت به کار گرفته شده و به وسیله آن وضعیت مدیریت عملکرد مشخص و نسبت به بهبود آن اقدام شود. ■

#### منابع و مآخذ:

- ۱- بینش، مسعود، اندیشه‌های وارن بنیس، بخش اول، مجله تدبیر، شماره ۱۵۰، آبان ۱۳۸۳، ص ۵۴
  - ۲- بینش، مسعود، اندیشه‌های وارن بنیس، بخش دوم، مجله تدبیر، شماره ۱۵۱، آذر ۱۳۸۳، ص ۵۵
  - ۳- خلیلی، مریم و دیگران، مدیریت بر مبنای عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۱۴۱، بهمن ۱۳۸۲، ص ۹۲
  - ۴- قلی‌پور، علی، از سازمان یادگیرنده تا یاددهنده، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، ص ۸۲
  - ۵- مهربان، شیرین، فرهنگ سازمانی و توسعه، مجله تدبیر، شماره ۱۴۸، شهریور ۸۳، ص ۴۵
- 6- Internet the Audit Performanc management, humanline.com orgsn/ pm, 2004.

#### پی‌نوشت‌ها:

۱- Triple role

\* مدیر گروه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد نجف‌آباد و مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت فولاد مبارکه

بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۱۶- تفویض اختیار محدود به رده‌های بالای سازمان نیست، بلکه جزئی از فرهنگ سازمان است.

بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۱۷- هر مدیر ارشد در سازمان توسط مرئوسین یک الگوی نقش قابل تقلید تلقی می‌شود.

بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۱۸- کارکنان در همه موضوعات و مسایل مرتبط با کار و اهداف شرکت مشارکت دارند.

بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۱۹- کارکنان در سازمان شما اعتقاد دارند که کیفیت جامع تنها کلید موفقیت پایدار است.

بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

۲۰- در شرکت همه کارکنان به کیفیت کاری که انجام می‌دهند، افتخار می‌کنند.

بسیار درست  غالباً درست   
تا حدودی درست  درست نیست

#### تحلیل نتایج

##### ۱- کسب امتیاز ۷۶ تا ۱۰۰ درصد

بیانگر این است که مدیریت عملکرد در سازمان دارای مطلوبیت بالایی است و دارای ویژگی‌های زیر است:

- ◀ اهداف مدیریت عملکرد برای همه روشن و رواج است.
- ◀ حوزه‌های بهبود همه ساله مشخص و بهبود می‌یابند.
- ◀ یکپارچگی عملکرد در کل سازمان وجود دارد.
- ◀ ارتباطات انسانی خیلی خوب و مطلوب است.
- ◀ و به طور کلی مدیریت عملکرد مبنای ترقی و بهبود سازمان است.

##### ۲- کسب امتیاز ۵۱ تا ۷۵ درصد

بیانگر این است که مدیریت عملکرد قابل قبول است و دارای ویژگی‌های زیر است:

- ◀ اهداف مدیریت عملکرد تا حدود زیادی روشن است.
- ◀ حوزه‌های بهبود مشخص و تا حد زیادی بهبود حاصل می‌شود.
- ◀ یکپارچگی در قسمت اعظم سازمان وجود دارند.
- ◀ ارتباطات در حد قابل قبول است.
- ◀ و به طور کلی مدیریت عملکرد مبنای ترقی است ولی نیاز به بهبود دارد.

##### ۳- کسب امتیاز ۲۶ تا ۵۰ درصد