

پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت عملکرد سازمانی؛ فرصت‌ها و چالش‌ها

جهانگیر عسگری^۱

چکیده

سنجش و مدیریت عملکرد همواره از مسائل ابهام برانگیز و پر چالش عرصه مدیریت بوده است. مدیریت عملکرد، به عنوان یکی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمان‌ها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفاء می‌نماید. اما طراحی، استقرار و اجرای این نظام، بدون جلب حمایت مدیریت ارشد هر مجموعه، نه تنها ضمانت اجرایی نظام طراحی شده را زیر سوال خواهد برد، بلکه اثربخشی آن را نیز کاهش می‌دهد. تغییر و تحولات سریع و توسعه روزافزون ارتباطات و همچنین تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی عملکرد سازمانی اثربخش را برای سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر نموده است. مدل‌های مختلف و متنوعی برای ارزیابی عملکرد سازمانی از سوی اندیشمندان این حوزه ارائه گردیده است که سازمان‌ها متناسب با نوع سازمان، مأموریت، ساختار، نیروی انسانی خود از آن استفاده می‌نمایند، لذا سازمان‌های مأموریت محور نیز از این امر مستثناء نبوده و همه آنها نیاز به الگویی برای ارزیابی عملکرد خود دارند. در این میان بررسی چالش‌ها و علل ناکامی، عوامل محرک و بازدارنده پیاده‌سازی و تکامل نظام‌های سنجش عملکرد نقش مهمی در بهسازی و اعتلاء آنها عهده‌دار هستند. لذا باتوجه به اهمیت نقش مدیریت عملکرد در توسعه منابع انسانی و بهبود عملکردهای سازمانی، در این مقاله به توضیح مفاهیم مدیریت عملکرد خواهیم پرداخت و چالش‌های فراروی نظام سنجش عملکرد و دلایل ناکامی این نظام‌ها را بررسی خواهیم نمود.

واژگان کلیدی: نظام‌های مدیریتی، فرصت‌ها، منابع انسانی، چالش‌ها.

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش تجارت الکترونیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

مقدمه

عملکرد از جمله رایج‌ترین واژگان در مدیریت تلقی می‌گردد. آنچه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل سازمان‌ها متمایز می‌نماید، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییر و تحولات سریع و توسعه روزافزون ارتباطات و همچنین، تحولات شگرف دانش مدیریت می‌باشد که وجود نظام مدیریت عملکرد اثربخش را برای سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر نموده است؛ به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان (اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی-ها) به عنوان یکی از علائم و بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. لذا، همه‌ی سازمان‌ها به نوعی درگیر مقوله‌ی ارزیابی عملکرد سازمانی هستند؛ اما آنچه که بر آن توافق ندارند، چارچوب‌ها، روش‌ها و فرایندها می‌باشد (شیخ زاده و بهرام زاده، ۱۳۸۷: ۳۶). مدیریت عملکرد امروزه یکی از دغدغه‌های مداوم مدیران توانمند و علاقه‌مند به بهسازی نیروی انسانی است. در الگوهای سنتی مدیریت این مقوله به مثابه کنترل وظایف و کارکردهای مدیر تلقی شده است، ولی در نظریه‌های جدید به عنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطای پاداش دارد و بر تقویت رفتار، ایجاد ارتباط میان مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها از طریق سنجش میزان حصول تغییرات مطلوب پس از یک یا چند دوره مقایسه در شرایط یکسان تأکید دارد (فرهادی و همکاران، ۱۳۸۳: ۷۹). برای عملی کردن نظام حاکم بر مدیریت عملکرد، طراحی و اجرای آن به شکل عملیاتی در سازمان

ضروری است. مدیریت عملکرد با یک روش جامع‌نگر کلیه عوامل و مولفه‌های درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها به دست می‌دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره‌وری، بهره‌برداری می‌کند. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد. هر برنامه مدیریت عملکرد بر میزان قابلیت آن در اندازه‌گیری عملکرد بستگی دارد. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقاء بهره‌وری نیروی کار می‌باشند لذا نیاز به چرخش از این نوع نظام‌ها به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات مستمر ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می‌گردد و بهره‌وری نیروی کار را بالا می‌برد. مدیریت عملکرد می‌بایست به جای تأکید بر اهداف کوتاه مدت به هدف‌های بلند مدت که لازمه رشد و ایجاد تحول می‌باشد تمرکز نماید. باید همواره برنامه ریزی، نظارت، تعلیم، هدایت و ارزشیابی کارکنان مورد توجه قرار گیرد. مدیریت عملکرد باید از ابزار کنترل به ابزار هدایت کارکنان تبدیل شود و تأکید آن بر جنبه‌های مثبت عملکرد افراد باشد نه جنبه‌های منفی عملکرد آنها.



اهمیت مدیریت عملکرد

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر نموده است. به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژی‌ها، به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود، بالاخص در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌گردد که پیامد آن کهولت و در نهایت، «مرگ سازمان» است.

ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود، اما مطالعات نشان می‌دهد که فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌نماید که سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است. صاحب‌نظران و محققین معتقدند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد مشکل است. آنان توجه به موضوع عملکرد سازمانی را موجب توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می‌دانند. از این روی این موضوع توجه محققین سازمان و مدیریت، علوم سیاسی، اقتصاد دانان و مدیران اجرایی را به خود جلب نموده است.

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است.

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته و تنها سازمان‌هایی امکان بقاء دارند که به بهترین وجه ممکن از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند، مدیریت عملکرد که مایه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد، از اهمیت بسیاری برخوردار است. امروزه در سازمان‌های جدید و متریقی، مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت سازمان‌ها نیروی انسانی و بهره‌وری آن می‌باشد. برای نیل به مدیریت عملکرد مؤثر، سازمان‌ها می‌بایست:

- ۱- عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب را تعیین نمایند.
 - ۲- فرهنگ سازمانی را ارتقاء بخشیده یا فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب با اهداف مدیریت عملکرد ایجاد نمایند.
 - ۳- فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را دائماً مورد بررسی قرار داده و در جهت بهبود آنها بکوشند.
 - ۴- یک بانک اطلاعاتی جهت جمع‌آوری و اعمال نتایج بدست آمده در سیستم‌های منابع انسانی و تصمیم‌گیری‌های آتی سازمان تشکیل دهند.
- با اعمال مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و بهره‌گیری از نتایج بدست آمده، سازمان‌ها می‌توانند فعالیت‌های آینده خود را به شکلی نظام‌مند به شرح زیر سازماندهی نمایند:

- ۱- رفتارها و مسئولیت‌های شغلی کارکنان را مستند سازی نمایند؛
 - ۲- تعیین و تعریف انتظارات عملکردی مورد نظر سازمان‌ها و تفهیم آنها به کارکنان؛
 - ۳- ایجاد چارچوب مناسب برای برقراری ارتباطات بین سرپرستان و کارکنان؛
 - ۴- هم جهت کردن اهداف و انتظارات سازمان با اهداف و خواسته‌های کارکنان؛
 - ۵- پدید آوردن فرصت مناسب برای ارزیابی مداوم کارکنان و هدایت و تشویق آنها در جهت نیل به اهداف سازمان توسط سرپرستان؛
 - ۶- برقراری نظامی مشارکتی در تمام سطوح سازمانی به طوریکه اهداف و خواسته‌های سازمان به آسانی به کارکنان منتقل شده و از سوی دیگر انتظارات کارکنان نیز به سهولت به اطلاع سرپرستان و مدیریت سازمان برسد؛
 - ۷- برقراری نظام پاداش و جبران مطلوب و متناسب با عملکرد کارکنان؛
 - ۸- ارتقاء سطح رضایتمندی کارکنان.
- ### اهداف ارزیابی عملکرد
- ۱- کنترل مداوم جریان امور در سازمان و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری؛
 - ۲- شناسایی نقاط ضعف و قوت و مشکلات سازمان و تلاش در جهت شکوفایی و افزایش قابلیت‌ها و اصلاح فعالیت‌ها؛
- ۳- بهبود تصمیم‌گیری در مورد حوزه و عمق فعالیت‌ها، برنامه‌ها و اهداف آینده دولت؛
 - ۴- بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب؛
 - ۵- ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌ها؛
 - ۶- ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و بین‌المللی. هدف نهایی از عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است.
 - از دیدگاه دیگر، مقصود عمده از ارزیابی در سازمان‌های دولتی موارد زیر را در برمی‌گیرد:
 - ۱- شناسایی هدف‌ها و وظایف سازمان و واحدهای سازمانی آن؛
 - ۲- شناسایی برنامه فعالیت‌های سازمان؛
 - ۳- شناسایی نحوه هدایت افرادی که در سلسله مراتب سازمانی خدمت می‌کنند و بررسی میزان اختیارات آنان با توجه به حدود وظایفشان؛
 - ۴- بررسی نحوه هماهنگ بودن سازمان‌ها با واحدهای سازمانی در جهت نیل به هدف مطلوب؛
 - ۵- شناسایی وسایل و امکاناتی که برای انجام کار در اختیار دارند و هزینه سازمان؛
 - ۶- شناسایی این موضوع که افراد با توجه به منابع و امکاناتی که در اختیار دارند و هزینه‌ای که به مصرف می‌رسانند، تا چه حد در رسیدن به هدف‌های مطلوب سازمان کوشش می‌کنند؛
 - ۷- تعیین موانع، مشکلات و مسائل موجود.



تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد ترجمه عبارت (Performance Management) می‌باشد که تعاریف متعددی از آن شده است از جمله: مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیتهای سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی و رفتاری کارکنان سر و کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب‌تر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود.

مدیریت عملکرد را می‌توان مجموعه‌ای از اقدامات و اطلاعات تلقی کرد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدفها به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می‌گیرد (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۲).

با توجه به تعاریف فوق می‌توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین سرپرستان از یک سو جهت تفهیم خواسته‌ها و انتظارات سازمان و کارکنان از سوی دیگر، جهت انتقال تقاضاها و خواسته‌های کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد. مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و در جهت بهبود آن اقدام نمایند و از سوی دیگر با دادن پاداش‌های مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و به تکرار آنها کمک نمایند.

مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظام‌های انضباطی و خط مشی‌های رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می‌گیرد (سیدی و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۱).

مفهوم مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف-گذاری و برنامه‌ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنان به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکرد رضایت‌بخش و مطلوب تا نامطلوب و با کمک بکارگیری این چرخه زمینه برای بهبود عملکرد و ارتقاء رفتار کارکنان فراهم نمایند.

در واقع مدیریت عملکرد، رویکردی است که با دادن آموزش‌های لازم به نیروی کار و همچنین برقراری یک نظام منصفانه در ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز برقراری نظام‌های حقوق و مزایا و پاداش‌های مبتنی بر عملکرد سعی در ایجاد همدلی بین کارکنان و سرپرستان دارد تا از این طریق اهداف کارکنان را با اهداف کارکنان سازمان همسو نموده و بر بهره‌وری نیروی انسانی بیفزاید. اهمیت موضوع مدیریت عملکرد کارکنان و نقش آن در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها به اندازه‌ای است که بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق، قابلیت و مهارتی به نام «مدیریت عملکرد کارکنان» را در فهرست قابلیت‌های مدیریتی خود گنجانده‌اند و از همه مدیران و سرپرستان خود انتظار دارند که عملکرد

۱- حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های مدیریت عملکرد و همسویی و هماهنگی کامل در برقراری فرایند مذکور؛

۲- آمادگی و تمایل مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی، در صورت نیاز به انجام تغییرات؛

۳- هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظام‌های سازمان؛

۴- برقراری آموزش‌های لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان؛

۵- دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد؛

۶- روش‌های اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواست‌ها و نیازهای کارکنان همسو باشد؛

۷- باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار بگیرد نه عملکرد فرد یا افراد (فرهادی، پیشین: ۶۹).

در صورتی که فرایند مدیریت عملکرد با موفقیت اجرا شود، اولین نتیجه آن توانمندسازی کارکنان است یعنی به جای استقلال یا وابستگی، کارمند درصد حصول همبستگی بین کارکنان و بستگی گروهی با آنها است. توانمندسازی کارکنان، زیربنایی است برای افزایش بهره‌وری و بهبود مستمر کیفیت محصولات و ارائه خدمات به مشتریان.

مزایای مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد می‌تواند مزیت‌های زیادی برای کارکنان، سرپرستان و سازمان به وجود آورد. رویکرد مدیریت

کارکنان را با شایستگی و اثربخشی مطلوب مدیریت کنند. به عنوان نمونه می‌توان از سازمان ملل متحد نام برد که مدیریت عملکرد را یکی از ۷ قابلیت و شایستگی همه مدیران و سرپرستان خود معرفی کرده و طی آن از مدیرانش انتظار دارد:

۱- نقش‌های کارکنان و انتظاراتی که از کارکنان دارند را روشن کنند؛

۲- کار و مسئولیت را به کاردان (مناسب ترین فرد ممکن) ارجاع دهند؛

۳- در نقش یک مربی از عملکرد و رفتار مطلوب کارکنان حمایت و آن را هدایت نمایند؛

۴- بر عملکرد کارکنان نظارت نمایند و به کارکنان بازخوردهای سازنده و مفید بدهند؛

۵- از ریسک‌پذیری، ابتکار عمل و خلاقیت کارکنان در مسیر تحقق عملکردهای مطلوب حمایت کنند؛

۶- عملکرد کارکنان را منصفانه ارزیابی نمایند؛

۷- از رشد و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان در جهت بهبود مستمر عملکردها و رفتارها حمایت فعال و مشتاقانه داشته باشند (قاسمی، ۱۳۹۰: ۱۲۴).

عوامل تأثیرگذار در اجرا و پیاده‌سازی نظام

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می‌تواند به موفقیت برسد که کلیه بخشها و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان، به فرایند مدیریت عملکرد کمک کنند. این عوامل موفقیت را می‌توان به شرح ذیل تقسیم‌بندی نمود:



۲- سرپرستان با هدایت کارکنان، اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو می‌نمایند؛

۳- ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی تکلف و دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان؛

۴- تصمیم‌گیری سرپرستان و کارکنان زیرمجموعه؛

۵- سرپرستان صرفاً به ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی‌کنند و جنبه‌های مثبت عملکرد آنها بیشتر مورد توجه می‌باشد؛

۶- سرپرستان علاقه‌مند به تشریح نظام ارزشیابی و چگونگی اعمال آن برای کارکنان می‌باشند و در توضیح

فرآیند مذکور جدیت لازم را به عمل می‌آورند؛

۷- اعمال نظام ارزشیابی مدیریت عملکرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدی می‌باشد که اشراف کامل بر عملکرد واقعی کارکنان زیر مجموعه خود را دارند؛

۸- خودارزشیابی کارکنان، بخشی از فرایند بازخورد رسمی است.

ج) از دیدگاه کارکنان

۱- دشمنی بین افراد سازمان کاهش یافته و خطر ناشی از اعمال خشونت بین کارکنان کاهش می‌یابد؛

۲- پرداخت حقوق و مزایا، پاداش‌ها و سایر پرداخت‌های جبرانی بر اساس ارزش عملکرد و کارایی افراد متمرکز است؛

۳- کارکنان وظایف خود را بهتر درک کرده و با راهنمایی سرپرستان در رسیدن به اهداف سازمان تلاش می‌نمایند؛

۴- عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، واضح و روشن اندازه‌گیری و هدایت می‌شوند؛

عملکرد با بهره‌گیری از ارزشیابی‌های دقیق و منظم، بازخورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، الزامات کارآموزی مورد نیاز برای پیشرفت و ارتقای کارکنان را تعیین و روند توسعه فردی و سازمانی را هموار و تسهیل می‌نماید. بین تصمیم‌گیری کارکنان و عملکرد، ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند و سرانجام انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد، تعدادی از ویژگی‌ها و مزایا در سه حوزه و از دیدگاه‌های سازمانی، کارکنان و سرپرستان قابل بررسی و طبقه‌بندی می‌باشند:

الف) از دیدگاه سازمانی

۱- با اعمال رویکرد مذکور، ارزش‌های سازمانی تقویت می‌شوند؛

۲- کارمندان و سرپرستان راحت‌تر با هم گفتگو می‌کنند و اهداف مورد نظر سازمان بهتر محقق می‌گردد؛

۳- اهداف، مقاصد و اولویت‌های سازمانی به طور واضح و مشخص در دسترس همگان قرار می‌گیرد؛

۴- ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه‌مدت برای تولید و نیاز بلندمدت رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان؛

۵- ایجاد تعهد سازمانی پایدار، جهت دادن پاداش‌های لازم به فعالیت‌های برتر در محل کار؛

۶- برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن؛

۷- با ساختار سنتی و ناکارآمد حقوق و دستمزد مقابله می‌شود و پرداخت‌ها بیشتر بر عملکرد و کارایی افراد متمرکز می‌گردد.

ب) از دیدگاه سرپرستان

۱- ارزشیابی کارکنان راحت‌تر انجام شده و تأثیر ارزشیابی‌ها در افزایش بهره‌وری کارکنان بیشتر می‌شود؛

۲- بیشتر نظام‌های مدیریت عملکرد، به جای جوهره و ذات دارای پیش پا افتادگی و عرض می‌باشند؛

۳- بعضاً مدیریت عملکرد را به عنوان نظام نظارت تحمیلی تلقی می‌کنند تا این که آن را به عنوان یک نظام توسعه‌ای در نظر بگیرند؛

۴- در بیشتر سازمان‌ها، واحدهای منابع انسانی تنها واحدهای مسئول طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد می‌باشند. حال آن که این نظام یک رویکرد مشارکتی و فراگیر سازمانی است که باید توسط کلیه واحدهای سازمانی اعمال و اجرا گردد؛

۵- بسیاری از سرپرستان فاقد مهارت‌های لازم برای اعمال یا بهبود مدیریت عملکرد می‌باشند.

۵- ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه‌ای شده و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می‌نماید؛

۶- به کارکنان فرصت اظهارنظر درباره مسائل، اهداف و برنامه‌ها و همچنین بحث و تبادل نظر درباره آنها داده می‌شود تا در محیطی صمیمی نظرات خود را به سرپرست منتقل نمایند؛

۷- کارکنان، بازخورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و ...) دریافت می‌کنند تا از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار آگاهی کسب نمایند؛

۸- خودارزشیابی کارکنان بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.

عوامل موثر در توفیق مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می‌تواند به موفقیت ناقل شود که سایر عوامل متشکله سازمان به فرایند مدیریت عملکرد کمک نمایند. عوامل مذکور را به شکل زیر می‌توان طبقه بندی نمود:

۱- همسویی و هماهنگی مدیریت ارشد سازمان در برقراری فرایند مدیریت عملکرد و حمایت همه جانبه از آن؛

۲- آمادگی مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی، در صورت لزوم؛

۳- هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظام‌های سازمان؛

۴- برقراری آموزش‌های لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان؛

معایب مدیریت عملکرد

نظام‌های مدیریت عملکرد در صورتی که باعث بهبود عملکرد فرد نشود و باعث پیشرفت و ارتقای عملکرد سازمان نگردد، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن به عنوان منبع هزینه تلقی می‌گردند که نه تنها باعث افزایش بهره‌وری نگردیده است بلکه باعث ایجاد نوعی زیان نیز گردیده است.

برخی از معایب نظام مدیریت عملکرد به شرح زیر می‌باشند:

۱- سازمان‌ها، نظام‌های مدیریت عملکرد را با نظام‌های ارزیابی عملکرد اشتباه می‌گیرند و آنها را معادل هم قلمداد می‌کنند؛



چالش‌ها و علل ناکامی نظام‌های سنجش عمل -

کرد

طبق تحقیقات دو دلیل عمده برای ناکامی نظام‌های سنجش عملکرد وجود دارد: نخست این که، نظام‌های سنجش عملکرد اغلب، به طور ضعیف طراحی می‌شوند، دوم این که نظام‌های مزبور، مشکل اجرا دارند.

الف) طراحی نامناسب نظام‌های سنجش عملکرد

در اواخر سال ۱۹۸۰ و اوایل ۱۹۹۰، مشکل بسیاری از شرکت‌ها این بود که شاخص‌های اشتباهی را می‌سنجیدند، موارد قابل ملاحظه‌ای که سنجیدن آن ساده بود و بسیاری از آنها مالی و مربوط به گذشته بودند. امروزه ماهیت این بحران سنجش تغییر کرده و در بسیاری از کسب و کارها، اکنون مشکل سنجش بیش از اندازه مطرح است. تمایل به کمی نمودن مطلق هر چیزی وجود دارد. اگر تمرکز روی مشتریان است، پیشنهادهایی برای سنجش شکایت‌های مشتری، رضایت، وفاداری و سودآوری، ارجاعات، پس فرستادن‌های کالاها وجود خواهد داشت، و این لیست در حال افزایش است. بنابراین، چالش فعلی ضرورتاً شناسایی آنچه شما می‌توانید بسنجید نیست بلکه شناسایی آنچه شما نیاز دارید بسنجید به گونه‌ای که بر موارد حیاتی متمرکز شوید (بیاضی طهران‌بند و همکاران، ۱۳۸۸: ۸۹).

یکی از راهکارهای افزایش کارایی، بهبود تحویل به موقع کالا و خدمات از طریق کاهش مهلت تحویل سفارش و بهبود کنترل موجودی است و روشی که طی آن سازمان، مدت زمان و کنترل موجودی را کاهش داده و

۵- دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد؛
۶- روش‌های اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواسته‌ها و نیازهای کارکنان همسو باشد؛

۷- باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد نه عمل-کرد فرد یا افراد؛

در صورتیکه فرایند مدیریت عملکرد با موفقیت اجرا شود، اولین نتیجه حاصله، توانمندسازی کارکنان است یعنی به جای استقلال یا وابستگی، کارمند درصدد حصول همبستگی بین کارکنان و بستگی گروهی آنهاست. توانمندسازی کارکنان زیر بنایی است برای بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات جهت ارائه به مشتریان، توانمندسازی فرایندی است تکاملی و انقلابی، تکاملی به این دلیل که طی چندین مرحله به صورتی زمان بر انجام می‌شود و انقلابی است چون ضمن انجام مرحله‌ای، گام-های آخر جهت سرنگونی وضع موجود نیز برداشته می‌شود.

نظام‌های مدیریت عملکرد در صورتیکه به نحو مطلوب پیاده‌سازی و مورد استفاده قرار گیرند، می‌توانند منشاء اثر و نیرویی محرک در جهت بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان شوند که در این صورت بعنوان منبع فایده تلقی می‌گردند. از سوی دیگر در صورتیکه این نظام‌ها نتوانند به بهبود عملکرد فرد در سازمان بیانجامند، بعنوان منبع هزینه در نظر گرفته می‌شوند چه به دلیل اتلاف زمان و منابع صرف شده برای آنها باعث ایجاد هزینه فرصت از دست رفته شده و به عنوان منبع هزینه غیرضرور در می‌آیند.

بهبود می‌بخشد و دیدگاه‌های کارکنان را برای دستیابی به نتایج اخذ می‌نماید.

در بسیاری از موارد سازمان‌ها هنگام طراحی نظام‌های سنجش عملکرد از شناخت اهمیت نقشه موفقیت ناکام می‌مانند و به سادگی طوفان مغزی پیرامون آنچه که این نظام‌ها می‌بایستی اندازه‌گیری کنند انجام داده و سپس شاخص‌های منتج را در بعضی از چهارچوب‌های سنجش عملکرد قرار داده و نهایی می‌کنند. بنابراین در بسیاری از موارد، سازمان‌ها هنگامی که در جستجوی بهبود نظام‌های سنجش خود از طریق اجرای روش امتیازدهی متوازن هستند، شاخص‌های موجودشان را بیش از حد ساده نمی‌کنند. این نظام‌ها اغلب راهبرد سازمان را منعکس نمی‌سازند.

ب) ناکامی در اجرای نظام‌های سنجش عملکرد

واقعیت مهم دیگر این است که طراحی بهترین نظام اطلاعاتی مانند نظام سنجش عملکرد تنها یک روی سکه است. نظام سنجش عملکرد موفق، نظامی است که به سادگی قابل اجرا بوده و در عمل با مشکلات زیادی روبه‌رو نشود. اما اغلب برنامه‌های سنجش عملکرد بدلیل مشکلات مرحله اجرا، ناکام می‌مانند. این مشکلات سه نوع هستند: سیاسی، زیرساختی و مرکز تمرکز. چالش‌های سیاسی مربوط به این واقعیت هستند که بسیاری از افراد از ناحیه شاخص‌های سنجش احساس تهدید می‌کنند. در بسیاری از سازمان‌ها نتیجه نظام سنجش عمل - کرد به عنوان یک کیک بزرگ مورد استفاده قرار می‌گیرد. تیم مدیریت ارشد سازمان شاید بتواند مجموعه شاخص‌های مناسبی را طراحی کند که راهبرد سازمان

را منعکس سازد، اما به هر حال واقعیت این است که کمتر سازمانی را می‌توان یافت که با نظام سنجش عملکردش مشکلی نداشته باشد. از اینرو یادگیری و اجتناب از خطاها و اشتباهات سایر سازمان‌ها شیوه مناسبی برای انجام کار است.

مدیریت بر مبنای عملکرد مهمترین دام‌های نظام‌های سنجش عملکرد را به صورت زیر معرفی می‌کنند.

۱- **انباشتن بیش از حد داده‌ها:** این امر ناشی از اطلاعات بیش از حد است. بنابراین مدیران و کارکنان می‌بایستی از داده‌های غیراثربخش صرفنظر کنند.

۲- **تمرکز بر دوره‌ی کوتاه مدت:** بسیاری از سازمان‌ها تنها داده‌های مالی و عملیاتی را جمع‌آوری می‌نمایند. در واقع این نوع سازمان‌ها تمرکز بر شاخصهای بلندمدت مانند رضایت مشتری، رضایت کارکنان، کیفیت محصول/خدمات و مسئولیت عمومی، ندارند.

۳- **عدم تصمیم‌گیری بر مبنای اطلاعات:** بسیاری از مدیران به جای داده‌های ارائه شده به آنها بر اساس قضاوت و تجربه گذشته شان عمل می‌کنند.

۴- **بی‌معنی کردن داده‌ها:** برخی اطلاعات خام را آنقدر خلاصه می‌کنند تا جائیکه بی‌معنی می‌شوند. تصمیم‌های مدیریتی بایستی مبتنی بر داده‌های واضح و قابل فهم باشند.

۵- **سنجیدن کم:** تصمیم‌گیری با اطلاعات کم به اندازه تصمیم‌گیری با اطلاعات زیاد، مسأله‌ساز است. رایج‌ترین اشتباه بعدی، سنجش خیلی محدود است.

۶- **جمع‌آوری داده‌های ناسازگار، متضاد و غیرضروری:** همه اطلاعات می‌بایستی برای سنجش موفقیت شرکت



حضور داشته باشد. شاخص‌های نامربوط مانند کشتی بدون آب می‌باشد. چنین شاخص‌هایی مفید نبوده و در سازمان قابل کاربرد نخواهد بود.

۱۱- غالباً سنجش پیشرفت (عملکرد) انجام نمی‌گیرد و یا به اندازه‌ی کافی سنجیده نمی‌شوند. باید در این زمینه تعادل وجود داشته باشد. اغلب سنجش پیشرفت می‌تواند نتیجه تلاش و هزینه‌های غیرضروری باشد و در نتیجه از ارزش افزوده کاسته می‌شود.

۱۲- **عدم توجه به مشتری:** واقعیت این است که امروزه، مشتری سرور سازمان است. نوع تکنولوژی، خدمات و محصول را مشتری تعیین می‌کند. بسیاری از مدیران تنها می‌خواهند فرآیندها و اجزا درونی سازمان را ارزیابی کنند. در حالی که مشتری امروزه، کسی است که عملکرد سازمان را هدایت می‌کند.

۱۳- **طرح سوالات غلط/جستجوی نامناسب:** بسیاری از مدیران به جای پرسیدن آنچه که غلط می‌باشد، تنها ادعا می‌کنند. آنها به جای پردازش به دنبال یافتن پاسخ در افراد هستند. فرآیندهای واقعی را کارکنان به طور دقیق و عملی ملاحظه می‌کنند.

۱۴- **متناقض بودن اهداف نظام سنجش عملکرد:** هدف این نوع نظام نه تنها جمع آوری داده‌ها است بلکه گردآوری آنها نیز جزء تصمیم‌گیری‌های حساس می‌باشند (محقر و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۷).

ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد سازمانی

برخی از ویژگی‌های مهم نظام ارزیابی کارآمد عبارتند از:
۱- مشخص بودن معیارها و شاخص‌های ارزیابی؛

یا سازمان مفید باشند. به عنوان مثال از یک طرف ممکن است سنجش کاهش فضای محل کار به نسبت کارکنان مورد توجه باشد در حالی که در همان زمان رضایت مشتریان نسبت به تسهیلات موجود در محل کار ارزیابی شود.

۷- **هدایت عملکرد غلط:** عملکرد استثنایی در یک حوزه می‌تواند در حوزه‌ی دیگر، اثر نامطلوب داشته باشد. برای مثال انجام فوق العاده سریع امور می‌تواند منجر به نارضایتی مشتریان شود زیرا که در چنین شرایط احتمال بروز خطا و اشتباه افزایش می‌یابد. از اینرو کارایی جزئی منجر به عملکرد غلط می‌شود و نتیجه این امر از دست رفتن مشتری است (امیر خانی، ۱۳۸۹: ۱۴۳).

۸- **تأکید بر رقابت و عدم تشویق کار تیمی:** باید توجه کرد که در بسیاری از مواقع مقایسه‌ی نتایج عملکرد یک واحد سازمانی با واحد دیگر رقابت بین واحدها را تشدید می‌کند. بنابراین عنایت به این نکته مهم است که مقایسه کردن واحدها با یکدیگر الزاماً منجر به دستیابی به اهداف عملکردی نمی‌شود برای اینکه روح همکاری و کار تیمی را از بین می‌برد.

۹- **طراحی و ایجاد شاخص‌ها غیرواقعی و غیرمعقول:** شاخص‌ها می‌بایستی با بودجه سازمان و محدودیت‌های نیروی انسانی سازگار بوده و هزینه‌هایش نسبت به نتایج، قابل توجیه و دفاع باشد.

۱۰- **ناکامی در طراحی شاخص‌های مرتبط:** معیارها می‌بایستی مرتبط با برنامه راهبردی سازمان باشد و باید به صورت سلسله مراتبی و آبشارگونه در سرتاسر سازمان

موانع فراروی ارزیابی عملکرد

مهمترین موانعی که بر سر راه ارزیابی دقیق و معتبر عملکرد و رفتار کارکنان به چشم می‌خورد، عبارتند از:

۱- **سطحی‌نگری:** تأثیرگذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکرد وی؛

۲- **مبالغه کردن:** بها دادن بیشتر از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، به نحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد؛

۳- **نزدیک‌نگری:** این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابی‌های غیررسمی روی می‌دهد، باعث می‌گردد تا ارزیابی فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک به خاطر آورد و از عملکرد گذشته دور و غافل شود؛

۴- **ارزیابی حد وسط یا بالعکس:** به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و برعکس این مورد نیز امکانپذیر است، یعنی اینکه امکان دارد در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد.

۵- **نگرش منفی:** عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران نموده و یا در حال جبران آن است؛

۶- **یکسان‌نگری:** سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات) علیرغم مشکلات فوق، ارزیابی عملکرد در کلیه سازمان‌ها و بخش‌های صنعتی و خدماتی به عنوان یک نیاز پذیرفته شده است و باید از این ابزار به نحو

۲- قابلیت سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌های ارزیابی؛

۳- قابل حصول بودن اهداف و انتظارات در موعد مقرر؛

۴- معطوف به زمان بودن ارزیابی؛

در واقع نگاه حاکم بر ارزیابی‌ها می‌باید مشورت دهنده و تسهیل‌گر عملکرد سازمان باشد. از سوی دیگر معطوف به رشد، توسعه و بهبود عملکرد بوده و رشد، ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مدنظر قرار دهد. به طور کلی در ارزشیابی عملکرد کارکنان رعایت نکات زیر حائز اهمیت است:

- همه کارکنان باید فرم‌های ارزشیابی را ملاحظه کرده و از استانداردهایی که در ارزشیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند، کاملاً آگاهی داشته باشند.

- معیارها و شاخص‌های مبهم نتیجه ارزشیابی را نامطلوب می‌کند، باید سعی نمود از معیارهای توضیحی استفاده شود، ضمن اینکه هر کدام از خصوصیات را به دقت تعریف نمود و در صورت امکان آنها را به صورت کمی و مقداری نشان داد؛

- از شاخص‌های متعدد عملکرد در ارزیابی بهره جست؛
- توجه به عملکرد به جای ویژگی‌های شخصی افراد، در این راستا تهیه پرونده شخصی برای کارهای مهم و نوشتن شرح حال افراد و ثبت رویدادهای مهم مفید خواهد بود؛ (رفیع زاده، ۱۳۸۸: ۵۸)

- از ارزیابان متعدد به منظور دستیابی به اطلاعات دقیقتر و قضاوت منصفانه استفاده شود؛

- افزایش تعداد دفعات ارزشیابی موجبات افزایش ضریب دقت و اعتبار را فراهم می‌آورد.



ارزیابی عملکرد به دنبال تخصیص پاداش و تشخیص شایستگی‌ها و کمبودهای مهارتی بوده، در حالی که مدیریت عملکرد علاوه بر قبول و توجه به نقش ارزیابی عملکرد، اهداف سازمان را به درستی برای افراد تبیین کرده و عملکرد آنها را در جهت تحقق اهداف از طریق یکپارچگی و اثربخش کردن استراتژی سازمان راهبری و هدایت می‌کند، تا از این طریق بتواند موجب هماهنگی مستمر افراد با محیط سازمان و تقویت توان جامعه پذیری کارکنان در محیط خاص سازمان توأم با انعطاف-پذیری لازم شود.

هر چه مدیریت عملکرد در نیل به اهداف سازمان موفق-تر باشد، بهره‌وری نیز افزایش یافته و در نتیجه سهم بازار و سود بیشتری عاید سازمان خواهد شد. استمرار روند مذکور باعث ایجاد ثروت و تداوم و بقا سازمان در دنیای رقابتی و پرتلاطم امروزی خواهد شد. بنابراین سازمان‌ها باید نوعی چرخش از نظام‌های سنتی به نظام-های جدید مدیریت عملکرد انجام دهند. همچنین سازمان‌ها نباید بدنبال یک راه‌حل سریع باشند که بلافاصله باعث بهبود بهره‌وری و عملکرد آنها شود. مدیریت عملکرد یک فرآیند مستمر بهبود عملکرد می‌باشد که در بلندمدت به نتیجه لازم می‌رسد و باعث کمک به مدیریت سازمان در یافتن راه‌هایی می‌شود که بتواند به نحو بهتری از شغل سازمانی و کارکنان خود در جهت نیل به اهداف سازمان حمایت نماید.

احسن بهره‌گرفت. دلیل اصلی این نارضایتی، پیچیدگی فرآیند ارزیابی و در نتیجه ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است.

علیرغم مشکلات اجرایی متعدد باید با درک ضرورت آن و با تعهد و الزام به این مهم پرداخته شود. به هر حال از این نکته نیز نباید غافل بود که ارزیابی عملکرد فرآیندی سهل و ممتنع است و برخورداری از نتایج مثبت آن در گرو رعایت شرایطی چند از جمله تصحیح نگرش مدیران، انتخاب روش کارآمد، اجرای دقیق فرآیند و بهره‌گیری از ارزیابان آگاه و بی‌نظیر است، همچنین باید دانست که در عمل، اجرای ضعیف ارزیابی با استفاده از روش‌های نامناسب بعضاً نتایج منفی به بار آورده و حتی دیدگاه‌ها و اظهارنظرهای منفی را در ارتباط با کارایی ارزیابی موجب می‌شود (قاسمی، پیشین: ۱۳).

نتیجه‌گیری

در جهان پرتلاطم و رقابتی امروز، سازمان‌هایی توانایی ماندگاری و بقاء را دارند که هر چه بیشتر بر بهبود عملکرد و بهره‌وری خود بیافزایند. ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان ابزار شناخت و کنترل، یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی است. مدیریت عملکرد با یاری جستن از ارزیابی عملکرد در صدد است بین اهداف فرد و اهداف سازمان از طریق ایجاد بازخورد در ارتباط با نتایج عملکرد فرد و جمع‌آوری اطلاعات لازم به سازمان، جهت توسعه و بهبود افراد از هرگونه تضاد برخورد پرهیزد.



فهرست منابع

- ۱- امیرخانی، طیبه (۱۳۸۹)، «ارزیابی عملکرد در بخش دولتی: چالش‌ها و راه‌حلیها»، *موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی*.
- ۲- بیاضی طهرابند، علی و همکاران (۱۳۸۸)، «مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان‌ها»، *مجله تدبیر*، شماره ۲۱۱.
- ۳- رفیع زاده، علا الدین (۱۳۸۸)، «الگوی مناسب مدیریت عملکرد در بخش دولتی»، *مجله تدبیر*، شماره ۲۰۵.
- ۴- سیدی، سید مسعود و اکبری، علیرضا (۱۳۸۸)، «مدیریت عملکرد و تأثیر آن بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی»، *دو ماهنامه یادمان*، شماره ۵۳.
- ۵- شیخ زاده، رجبعلی و بهرام زاده، محمدمهدی (۱۳۸۷)، «نقش مدیریت استراتژیک منابع انسانی در ارتقای عملکرد کسب و کار»، *ماهنامه‌ی مشاور مدیریت*، انجمن مشاوران مدیریت ایران.
- ۶- شیخ‌زاده، رجبعلی (۱۳۸۸)، «الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های مأموریت محور»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)*، سال اول، شماره ۲.
- ۷- فرهادی، سید محمد و همکاران (۱۳۸۳)، «الگوی مدیریت عملکرد در سازمانهای تحقیق و توسعه ایران و چالشهای نوین فراروی آن»، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، زمستان ۱۳۸۳، شماره ۳۴.
- ۸- قاسمی، هوشنگ (۱۳۹۰)، «ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد»، *نشریه ماه نوین*، شماره ۳۳.
- ۹- محقر، علی و قاسمی، احمدرضا (۱۳۹۰)، «چالش‌های فرا روی پیاده‌سازی نظامهای سنجش عملکرد»، *دومین کنفرانس مدیریت اجرایی*.