



مدیریت عملکرد و سنجش آن

مهدی یزدچی

شرکت توزیع برق شهرستان اصفهان

واژه های کلیدی : ارزیابی عملکرد / سنجش عملکرد / مدیریت عملکرد پرداخت

چکیده :

مدیریت عملکرد فرد و گروه در راستای رسیدن به اهداف، بیگمان سودمند است. اما این مدیریت تنها به دستاوردها نمی پردازد بلکه نحوه دستیابی به آنها را نیز باز شکافی می کند و از همین رو، در تلفیق فرآیندهای منابع انسانی و ابتکار عمل ها، نقش کلیدی دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که ارزیابی عملکرد مقیاسی برای سنجش میزان اثربخشی فعالیت های منابع انسانی نیز می تواند باشد، در این مقاله نخست به مدیریت عملکرد و دلایل لزوم آن اشاره می شود و آنگاه چگونگی سنجش عملکرد به میان می آید و سرانجام نتایج آن باز شکافی می شود.

1- مقدمه :

از آنجائی که برای توجیه مدیریت عملکرد دو برهان مهم وجود دارد : 1- اگر انسان (چه فرد و چه در قالب گروه) بداند و درک کند که چیزی از او انتظار می رود و همچنین در تعیین آن انتظارات با خود وی نیز هم فکری شده است، بهترین عملکرد و بیشترین کوشش را از خود نشان خواهد داد. 2- توانائی افراد در برآوردن انتظارات به چهار عامل زیر بستگی دارد : 1- سطح و میزان قابلیت های آنان. 2- میزان پشتیبانی مدیریت از آنان. 3- فرآیندها و سیستم های سازمان. 4- منابع موجود در دسترس آنها.

لذا با این همه، اعمال اثربخش مدیریت عملکرد مستلزم انجام سه تمهید زیر نیز هست، تعریف ویژگی های عملکرد خوب - در قیاس با عملکردهای متوسط و بد * یاری رساندن به کارکنان با برداشتن موانع عملکرد خوب از سر راه آنان * تشویق به عملکرد و بهتر از راه اعطای پاداش، تشویق و یا ارتقاء، مدیریت عملکرد

برای سازمان بسیار مهم است. اما اگر رابطه‌ای مستقیم میان نحوه عملکرد از یک سوء و پرداخت و ارتقاء از سوی دیگر برقرار شود، این مسأله در نزد کارکنان نیز اهمیتی قابل ملاحظه کسب خواهد کرد. واقعیت این است که هر جا پرداخت با عملکرد در ارتباط باشد باید رابطه‌ای معتبر بین عملکرد کارکنان و پرداخت‌ها تعریف و ایجاد شود.

2- مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند :

مدیریت نوین عملکرد، فرآیندی راهبردی است.

که ارزیابی عملکرد را نیز در خود جای داده است که مراحل این فرآیند شامل :

- تعریف اهداف سازمان - تعیین مقاصد فردی یا گروهی - ایجاد و هماهنگی میان طرح‌های بهبود و طرح‌های آموزشی - اجرای ارزیابی عملکرد - دریافت منظم باز خورد - اختصاص پاداش - انجام برنامه‌ریزی خدمتی برای افراد - فرآیندهای دستیابی به اهداف به گونه‌ای منظم و رسمی مورد بازبینی قرار گیرد که یک سیستم بازبینی جهت شناسایی نتایج فعالیت‌های بهبود و نیز برای آموزش و پاداش وجود داشته باشد و نیز کل سیستم خود را مورد ارزیابی قرار دهد و باز خورد لازم در مورد تغییرات و بهبود فراهم کند که چنین سیستمی دارای سه ویژگی بسیار مهم دارا می‌باشد. 1- دارا بودن فرآیند هدف‌گذاری و تعریف اهداف عملکرد. 2- دارا بودن یک سیستم رسمی ارزیابی که به گونه‌ای منظم، الزام‌های نحوه عملکرد را تعیین کند. 3- وجود رابطه میان الزام‌های عملکردی و پرداخت.

3- مبانی ارزیابی عملکرد :

تاونلی معتقد است که ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از فنون منابع انسانی، عبارت است «دسته‌بندی سلسله مراتبی افراد» به بیان روشن‌تر، هدف ارزیابی عملکرد امتیاز دادن به افراد براساس معیارها و استانداردهای عینی عملکرد مطلوب است. لذا عوامل زیر در اندازه‌گیری عملکرد تأثیر گذارند. 1- عوامل شخصی - مهارت‌ها - توانایی‌ها - انگیزه و تعهدی که توسط افرادشان داده می‌شود. 2- عوامل رهبری - حمایت و پشتیبانی، راهنمایی و تشویق‌ها که از سوی مدیر، سرپرست و راهبران ارائه می‌شود. 3- عوامل سیستم - فن آوری اطلاعات، سیستم‌های اجرائی و ارتباطی. 4- عوامل موقعیتی - فشارها و دگرگونی‌های درونی سازمان و محیط بیرونی آن شامل بازار، توسعه‌های اقتصادی و موقعیت‌های شغلی.

4- سنجش عملکرد :

ارزیابی عملکرد نزدیکترین نظام به یک مدیریت علمی در حوزه مدیریت منابع انسانی است. این نزدیکی از آن جهت است که هدف این نظام ارزیابی اثربخشی و تعهد فردی و پیوند دادن عملکرد کارکنان به اهداف بلند مدت کسب و کار است. اما نباید از نظر دور داشت که تدوین و به کارگیری یک نظام منطقی و معنی‌دار برای سنجش ممکن است دشوار و مسأله‌آفرین باشد.

مدیریت عملکرد عبارت است از سنجش در سطوح مختلف، و موارد ذیل را شامل می‌شود : 1- قیاس‌های سازمانی، که ممکن است داخلی باشد و یا از میان الگوهای رایج عملکرد در شرکت‌های رقیب برگزیده شود. 2- مقیاس‌های عملکرد گروهی. 3- مقیاس‌های شخصی. شامل ارزیابی سنتی، که در آنها مدیران مستقیم، فرم‌های ارزیابی کارکنان را پر می‌نمایند و روش‌های خود ارزیابی که در آنها افراد براساس معیارهای امتیازدهی یا اهداف بلند مدت شخصی مورد توافق خود را ارزیابی می‌کنند. 4- ارزیابی همقطاران که طی آن اعضای گروه و کارکنان، فرد را ارزیابی می‌کنند.

5- مشکلات مدیریت عملکرد :

از آنجائی که تلاش‌های برای رفع مشکلات مدیریت عملکرد انجام شده است که عبارت است از : 1- سنجش تفصیلی رفتار. 2- ایجاد نظام‌های مبتنی بر نتیجه. 3- ارزیابی فرآیندها. یکی از رویکردهای رایج در سنجش تفصیلی رفتار مقیاس‌های امتیازدهی مبنی بر رفتار است، در این روش کم هزینه، کارکنان مقیاس‌هایی را برای امتیازدهی تهیه می‌کنند که مبتنی بر تجزیه و تحلیل رفتارهای واقعی است.

روش‌های مبتنی بر نتیجه :

منشعب از نظام‌های مدیریتی رایج مبتنی بر هدف مانند «مدیریت بر مبنای هدف» می‌باشد. در چنین نظام‌هایی، کارکنان را بر اساس دستاوردهای شخصی و گروهی آنان می‌سنجند.

ارزیابی فرآیند :

رویکردی متفاوت است که در آن نحوه دستیابی به اهداف نیز مورد تأکید است. مرکز توجه این روش اغلب هماهنگی با رویه‌های کیفیت یا سطوح ارائه خدمات می‌باشد. این رویکرد بیشتر با دیدگاه‌های طرفداران نظام‌های تلفیقی مدیریت عملکرد، همخوانی دارد.

6- بازخورد عملکرد :

گاه با گزارشی که ارزیابی شوندگان در پایان فرآیند ارزیابی عملکرد دریافت می‌کنند بازخورد گفته می‌شود. ماهیت بازخورد با توجه به روش‌ها و مقاصد راهبردی اجرای ارزیابی عملکرد، متفاوت است. لذا در خصوص بازخورد موفق به شناسائی مسأله‌هایی شدند که به شرح زیر می‌باشد. 1- ارزیابی شوندگان شدیداً نیازمند بازخورد هستند. 2- ارزیابی شوندگان می‌خواهند بازخورد، حاوی اطلاعات تازه‌ای باشد که خارج از دسترس آنان است. 3- ارزیابی شوندگان مایلند به همان اندازه که می‌شنوند، صحبت نمایند. 4- رساندن بازخورد عملکرد به ارزیابی شوندگان برای ارزیابی کنندگان کاری بسیار دشوار است زیرا که مجبورند هم نقش قاضی و هم نقش مشاور را ایفا کنند که در پذیرفته شدن بازخورد دو شرط دارد : نخست این که بازخورد با هدف بهبود انجام می‌شود، دوم این که به شایستگی‌های عمده امتیاز داده شود، نه به توانائی‌های جزئی مربوط به شغل. اگر ارائه بازخورد به عنوان بخشی از فعالیت‌های مرکز ارزیابی واحد منابع انسانی یا در چارچوب برنامه‌های بهبود مدیریت انجام شود بسیار اثربخش‌تر خواهد بود. مدیران نیز باید همانند مربیان ورزشی که فعالیت ورزشکاران را پیوسته زیر نظر دارند و آنان را تشویق می‌کنند تا به بالاترین حد عملکرد خود برسند، باید همواره کارکنان را به ارتقای سطح توانائی‌هایشان تشویق کنند تا قادر به رقابت باشند.

7- پرداخت مبتنی بر عملکرد :

چندین نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد وجود دارد که می‌توان آنها را به دو دسته تقسیم کرد: 1- نظام‌های پرداخت مبتنی بر ارزیابی : در این طرح، مبلغی به عنوان حق شایستگی و به صورت بخشی از افزایش سالانه پرداخت می‌شود که معمولاً مبنای آن ارزیابی عملکرد کلی فرد است. 2- طرح‌های مبتنی بر عملکرد جمعی این طرح شامل پاداش‌هایی است که به همه کارکنان شاغل در واحد و یا گروه داده می‌شود، این پاداش‌ها نیز با هدف تقویت روحیه کار گروهی و هویت سازمانی اعطا می‌شود. یکی دیگر از طرح‌های مشابه، پرداخت سهمی از سود سالانه به

کارکنان است. فروش سهام به کارکنان را یکی از مهمترین روش‌های ایجاد انگیزه برای کارکنان می‌باشد.

8- مدیریت عملکرد و پرداخت :

مدیریت پرداخت یا پاداش مصنوعی بسیار پیچیده است. مدیریت پاداش صرفاً مسأله جبران خدمت و تلاش‌های کارکنان نیست، بلکه ایجاد انگیزه‌های لازم برای جذب، انگیزش و حفظ نیروهای مستعد را نیز در برمی‌گیرد. از سوی دیگر خط مشی‌ها و نرخ‌های پرداخت باید با نیازهای سازمان در زمینه جذب و حفظ نیروی سازمان متناسب باشد. به منظور ایجاد رابطه میان اقدامات انگیزشی و اهداف سازمان، پاداش‌ها باید به گونه‌ای باشد که 3 هدف اصلی در محیط واقعی کار را تأمین کنند. 1- باید بر رفتار کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد. 2- باید منجر به ارائه خدمت بیشتر به مشتریان سازمان شود. 3- باید حس همکاری در محیط کار را بهبود بخشد. نظام‌های پاداش باید دارای ویژگی‌های زیر باشند : 1- واضح و مشخص باشد. برای شخص قابل قبول باشد. هنگام وید رنگ باشد. پرداخت‌ها منوط به انجام کاری در خور باشد. صادقانه باشند، پاداش‌ها منوط به انجام اقداماتی خاص و یا دستیابی به نتایج باشد.

9- نتیجه‌گیری :

اعمال مدیریت صحیح اثربخشی کارکنان، بر نتایج سنجش پذیر کسب و کار - نظیر سود، اثر چشمگیر دارد که همین واقعیت بسیاری از شرکت‌ها را برانگیخت، تا نظام‌های جامع و تلفیقی مدیریت عملکرد را در درون خود ایجاد کنند. در مدیریت عملکرد برارزیابی‌هایی تأکید شده است. که ارزیابی عملکرد و آموزش افراد - بر پایه وظایف مفصلی که حاصل تجزیه و تحلیل شغل است، بسیار دشوار است. راه ساده‌تر، دسته‌بندی این وظایف بر مبنای مهارت‌های مشترک است در تجزیه و تحلیل، می‌توان وظایفی در حیطه یک شغل دید که با هم ارتباط تنگاتنگ دارند و مستلزم برخورداری از مهارت‌ها و رفتارهای یکسان هستند. از دیدگاه روانشناسی، سازمان‌ها باید از راه ایجاد محیط کاری مناسب انگیزه درونی فرد را در سایه آشنائی با جذابیت‌های شغل تقویت نمایند، و از سوی دیگر، با سامان بخشیدن به نظام پرداخت، امتیازات و ترفیعات خود، از نظر پاداش‌ها و انگیزه‌های بیرونی نیز افراد را خرسند کنند. این اقدامات انگیزشی باید در راستای تقویت آن دسته از رفتارهای کاری انجام شود که در دستیابی به اهداف سازمان نقش دارند.

منبع :

Alan Price : Principles of Human Resource Management, Blackwell Publishers Ltd., 2000, uk.

خلاصه مقاله :

مدیریت عملکرد و سنجش آن

مهدی یزدچی

شرکت توزیع برق شهرستان اصفهان

واژه‌های کلیدی : ارزیابی عملکرد / سنجش عملکرد / مدیریت عملکرد

پرداخت

اعمال مدیریت صحیح اثربخشی کارکنان، برنتایج سنجش‌پذیر کسب و کار نظیر سود، اثر چشمگیر دارد که همین واقعیت بسیاری از شرکت‌ها را برانگیخت، تا نظام‌های جامع و تلفیقی مدیریت عملکرد را در درون خود ایجاد کنند. در مدیریت عملکرد برارزیابی‌هایی تأکید شده است. که ارزیابی عملکرد و آموزش افراد برپایه وظایف مفصلی که حاصل تجزیه و تحلیل شغل است، بسیار دشوار می‌باشد. راه ساده‌تر، دسته‌بندی این وظایف بر مبنای مهارت‌های مشترک است. در تجزیه و تحلیل، می‌توان وظایفی در حیطه یک شغل دید که با هم ارتباط تنگاتنگ دارند و مستلزم برخورداری از مهارت‌ها و رفتارهایی یکسان هستند از دیدگاه روانشناسی سازمان‌ها باید از راه ایجاد محیط کاری مناسب انگیزه دورنی خود را در سایه آشنائی با جذابیت‌های مستقل تقویت نمایند، و از سوی دیگر با سامان بخشیدن به نظام پرداخت امتیازات و ترفیعات خود، از نظر پاداش‌ها و انگیزه‌های بیرونی نیز افراد را خرسند کنند. این اقدامات انگیزشی، باید در راستای تقویت آن دسته از رفتارهای کاری انجام شود که در دستیابی به اهداف سازمان نقش دارند. در این مقاله به مدیریت عملکرد و دلایل لزوم آن و چگونگی سنجش عملکرد اشاره می‌گردد.