

فرایند مدیریت عملکرد چیست؟

مدیریت منابع انسانی در دوران پسا کرونا بیش از هر زمان دیگری بر این پرسش «مدیریت عملکرد چیست؟» تکیه دارد. تا پیش از شیوع همه‌گیری و رواج سبک دورکاری، حضور و غیاب در محل کار معیار مدیران در سنجش کارکرد پرسنل بود. [نظام جبران خدمات](#) نیز بر همین پایه استوار می‌شد. اما اولین تغییر حوزه مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا، [دورکاری](#) و لزوم تغییر در فرآیندهای ارزیابی عملکرد است. تغییری که برای شناخت ابعاد آن باید ابتدا به مفاهیم پایه مدیریت عملکرد سازمانی بپردازیم. این مقاله با شرح بخش‌های زیر به بررسی مفهوم **فرایند و چرخه مدیریت عملکرد** می‌پردازد.

کلیک کنید

برای دریافت دمو



تعریف فرایند مدیریت عملکرد

امروزه مدیران دریافته‌اند که برای مدیریت سازمان‌های نوین و رقابت در بازارهای فعلی، لازم است سیستم‌های خود را ارتقا بدهند و سازمان را به شیوه‌های نوین علم مدیریت مجهز کنند. در حال حاضر بسیاری از سازوکارهای قدیمی مدیریتی، کارایی خود را از دست داده و حتی منسوخ شده‌اند. عمل به این سازوکارهای ایستا نه تنها نتیجه مثبتی در پی نخواهد داشت، بلکه خود موجب تضعیف عملکرد کارکنان نیز خواهد شد.

سازمان‌های پیشرو به دنبال روش‌های انگیزش کارکنان، رویکردهای پویا و استراتژیک مانند مدیریت عملکرد کارکنان را در پیش گرفته‌اند که ماحصل جدیدترین پژوهش‌های انجام شده در علم مدیریت است.

چرخه مدیریت عملکرد (Performance management) یکی از این رویکردهای استراتژیک و پویا است که با هدف بهبود و توسعه عملکرد کارکنان اجرا می‌شود و در نهایت کارایی سازمان را تا حد زیادی افزایش می‌دهد. طی فرایند مدیریت عملکرد سازمانی، سیستمی در سازمان پیاده‌سازی می‌شود که عملکرد کارکنان را اندازه‌گیری می‌کند و بهبود می‌بخشد. مدیران با پیاده‌سازی این سیستم، مهارت‌های کارکنان را توسعه می‌دهند و آنها را در تحقق اهداف تعیین شده یاری می‌کنند.

مفهوم چرخه مدیریت عملکرد را اوبری دانیلز روانشناس آمریکایی برای اولین بار در اواخر دهه 1970 میلادی مطرح کرد. او از اولین نظریه‌پردازانی بود که علم رفتارشناسی را وارد علم تجارت کرد و به تحلیل و بررسی رفتار کارکنان در سازمان پرداخت.

بر اساس تعریف دانیلز، مدیریت عملکرد عبارت است از «یک سیستم مدیریتی داده‌گرای علمی که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده است.»

در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان یک چرخه شامل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی، به صورت دوره‌ای و مستمر تکرار می‌شود. مدیران با تحلیل اطلاعاتی که طی تکرار این چرخه به دست می‌آید، رفتارها و عملکردهای کارکنان را تحلیل و ریشه‌یابی می‌کنند و زمینه را برای بهبود عملکرد پرسنل فراهم می‌سازند. نکته مهم در سؤال

مدیریت عملکرد چیست؟ توجه به این نکته است که این فرایند تنها بر کنترل و نظام پاداش استوار نیست و برای کارکنان به عنوان سرمایه سازمان، ارزش قائل است.

ارزیابی عملکرد و تفاوت آن با فرایند مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است فرایندی برای تعیین عملکرد موفق یا ناموفق کارکنان با شاخصها و استانداردهایی که از پیش تعیین شده است. بر اساس این تعریف، ارزیابی عملکرد جزئی از فرایند مدیریت عملکرد است. ارزیابی عملکرد به صورت دوره‌ای (معمولاً سالانه) انجام می‌شود و در مقایسه با مدیریت عملکرد، پویایی لازم را ندارد.

در فرایند ارزیابی عملکرد، اهداف در ابتدای دوره به کارکنان ابلاغ می‌شوند و یک سال بعد، میزان تحقق آنها بررسی می‌شود. در این مدت طولانی، کارکنان هیچ بازخوردی از عملکرد خود دریافت نمی‌کنند و در نتیجه هیچ معیاری برای اصلاح عملکرد در اختیار آنها نیست. به عبارت دیگر می‌توان گفت ارزیابی عملکرد صرفاً با هدف کنترل کارکنان در طول دوره ارزیابی و تنبیه یا تشویق آنها در پایان دوره انجام می‌شود، نه توسعه مهارت‌های آنها.

فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان را به صورت مؤثر درگیر نمی‌کند و درک درستی از عملکرد آنها به مدیران نمی‌دهد. در مقابل در مدیریت عملکرد، ارائه و دریافت بازخورد در بازه‌های زمانی کوتاه‌تری انجام می‌شود و تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. این فرایند امکان رویارویی کارکنان با مدیران را فراهم می‌کند و این مشارکت، احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر کارکنان جبران خدمات خود را در بازه‌های

کوتاه‌تری لمس می‌کنند و این به عنوان یک عامل انگیزشی، در نهایت به تحقق اهداف کلان سازمان منجر می‌شود.

نکته مهم دیگر در تفکیک ارزیابی عملکرد از مدیریت عملکرد، آموزش است. در رویکرد مدیریت عملکرد، مدیران سعی دارند تا نقاط ضعف کارکنان را با آموزش مستمر برطرف کنند. آموزش کارکنان در کنار برقراری یک نظام حقوق و دستمزد و مزایا و پاداش منصفانه و مبتنی بر عملکرد، باعث ایجاد حس عمیق همدلی و همراهی در افراد می‌شود. به زبان ساده ارزیابی عملکرد، مدیران را در نقش کنترل‌کننده فرو می‌برد؛ در حالی که در مدیریت عملکرد، کارکنان مدیران را با خود همراه می‌بینند.

اهمیت فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های نوین

یک مدیر هوشمند باید بداند کارمندان او چه کاری، چگونه و چرا انجام می‌دهند. اطلاع از این جزئیات، بدون استقرار یک سیستم پویا برای شناسایی نقش‌ها، درک نقاط ضعف و قوت کارکنان، ارائه و دریافت بازخورد و نظام پاداش، میسر نیست. مدیریت عملکرد را از جنبه‌های مختلف می‌توان بررسی کرد. نقش [خدمات رفاهی کارکنان در جذب و نگهداشت](#) منابع انسانی کارآمد و ارتباط آن با مدیریت عملکرد از آن جمله است. به عبارتی مدیران از خروجی ارزیابی کارکنان برای اختصاص عادلانه و انگیزه‌بخش خدمات رفاهی استفاده می‌کنند.

گسترده‌ی نظام مدیریت عملکرد در سازمان به حدی است که با همه نظام‌های مدیریتی در تمام واحدهای سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد. برخی از نظام‌های مدیریتی، ورودی‌های نظام مدیریت عملکرد را تأمین می‌کنند و برخی دیگر از خروجی‌های آن استفاده می‌کنند.

ارتباط نظام مدیریت عملکرد با سایر نظام‌های مدیریتی در تصویر زیر نمایش داده شده است.



فرایند مدیریت عملکرد و مراحل اجرایی آن

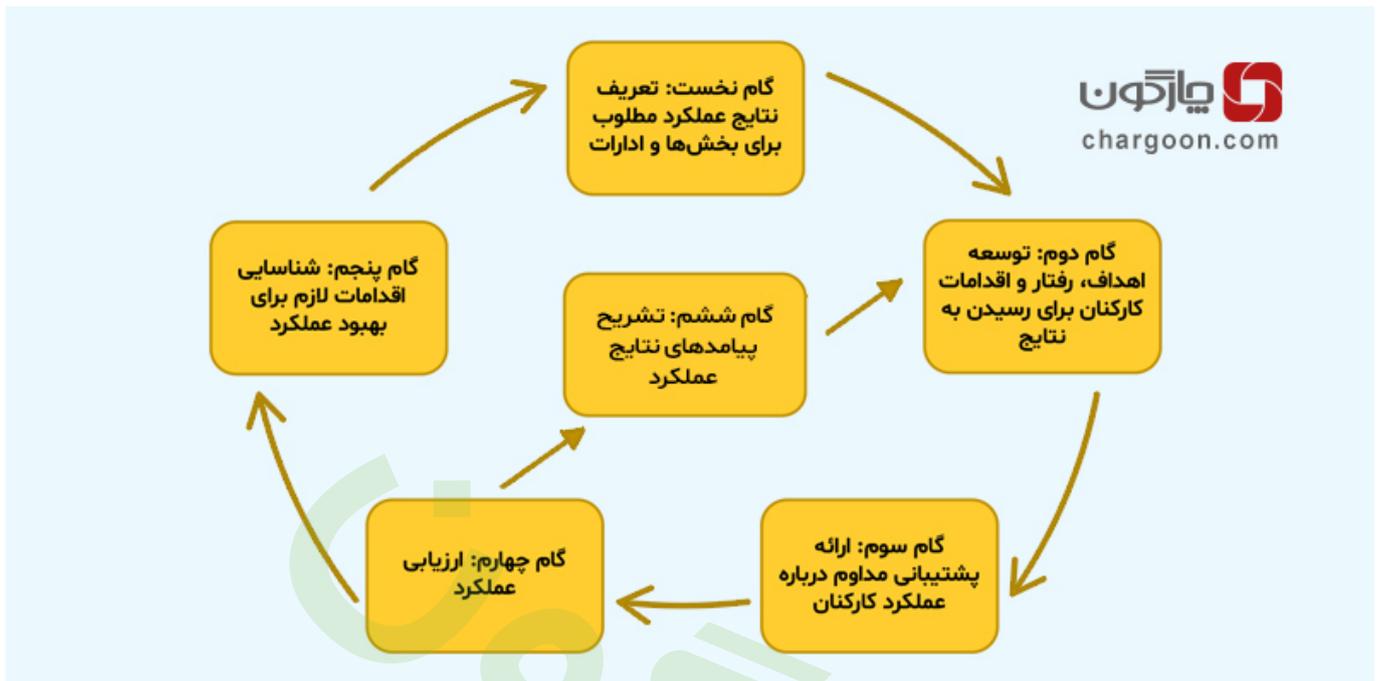
فرایند مدیریت عملکرد سازمانی در سه مرحله تعیین فعالیت‌ها و نتایج مطلوب، بررسی حصول آنها و ارائه بازخورد به کارکنان صورت می‌گیرد. این فرایند شامل شش گام (مرحله) است که در شکل زیر نشان داده شده است.

- گام اول و دوم این فرایند شامل شناسایی اهدافی است که سازمان به دنبال دستیابی به آن فعالیت می‌کند.
- گام سوم، حمایت سازمانی است. در این مرحله سازمان، منابع، ابزارهای و

آموزش‌های لازم را به کارکنان ارائه می‌دهد. همچنین موفقیت‌ها و چالش‌های کارکنان از طریق بازخوردهای مستمر و دوطرفه با سازمان بررسی می‌شوند. می‌توان گفت رمز مدیریت موفق و اثربخش عملکرد، این است که هم کارکنان و هم مدیران برای این بازخورد دوسویه اهمیت قائل شوند و به صورت مداوم و مستمر نسبت به تبادل اطلاعات اقدام نمایند. مدیران باید دریابند که برگزاری نشست‌های رسمی در مقاطع زمانی نامشخص، چندان اثربخش نیست و لازم است جریان انتقال اطلاعات از سوی کارکنان تسهیل شود.

- گام چهارم فرایند، به ارزیابی عملکرد اختصاص دارد. طی این گام، مدیران و کارکنان درباره کارهای انجام شده گفت‌وگو می‌کنند و نتایج حاصله را با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می‌کنند. در برخی از سازمان‌ها به این منظور جلسات سالانه برگزار و عملکرد کارکنان به صورت رسمی در این جلسات ارزیابی می‌شود.

- گام‌های پنجم و ششم، مرحله پایانی فرایند مدیریت عملکرد سازمانی به شمار می‌روند. در گام پنجم، مدیران و کارکنان راهکارهای تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف را شناسایی می‌کنند. تشریح پیامدهای عملکرد مثبت یا منفی نیز در گام ششم تبیین می‌شوند. به عنوان مثال برای دستیابی به نتایج، عوامل تشویقی و برای عدم دستیابی به آنها، عوامل تنبیهی در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله لازم است مدیران نیازهای آموزشی کارکنان را مدنظر قرار دهند تا در صورت نیاز، برای توسعه مهارت‌های آنها اقدامات لازم انجام شود. در مقاله نکاتی درباره فرآیند چهار مرحله‌ای آموزش کارکنان به ابعاد مسئله آموزش پرداخته‌ایم.



اهداف فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌ها

بعد از پاسخ به سوال مدیریت عملکرد چیست به اهداف این فرآیند در سازمان‌ها می‌پردازیم. سازمان‌ها از مدیریت عملکرد کارکنان، سه هدف راهبردی، اداری و توسعه‌ای را دنبال می‌کنند که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود:

– اهداف راهبردی

سازمان با اجرای فرایند مدیریت عملکرد و از طریق ایجاد ارتباط میان رفتار کارکنان و اهداف سازمان، زمینه را برای تحقق اهداف راهبردی خود در کسب و کار فراهم خواهد کرد. مدیریت عملکرد فرایندی است که با تبیین انتظارات سازمان از کارکنان آغاز می‌شود و با اندازه‌گیری عملکرد آنها پایان می‌یابد. بنابراین مدیریت عملکرد تنها زمانی به

اهداف کاربردی خود دست می‌یابد که اندازه‌گیری‌ها واقعی باشند و به صورت اصولی انجام شده باشند و اهداف و بازخوردها به درستی به کارکنان ابلاغ شده باشند.

– اهداف اداری

اهداف اداری به مجموعه راه‌هایی گفته می‌شود که سازمان برای ارائه اطلاعات و تصمیم‌های خود به کارکنان استفاده می‌کند. این تصمیم‌ها می‌تواند در مورد موضوعاتی چون حضور و غیاب، حقوق و مدیریت مزایا، برنامه‌های مربوط به نگهداشت کارکنان، مزایای رفاهی، خاتمه قرارداد، استخدام نیروهای جدید و قطع همکاری با نیروهای فعلی باشد. تصمیمات مربوط به پرداخت به عنوان یکی از ابزارهای اصلی نگهداشت کارکنان، از مهم‌ترین تصمیماتی است که مدیران اتخاذ می‌کنند.

اطلاعاتی که طی فرایند مدیریت عملکرد و بر اساس اهداف اداری جمع‌آوری می‌شوند، تأثیر به‌سزایی بر آینده سازمان و کارکنان خواهند داشت، اما این امر نباید مانعی برای مدیریت عملکرد در سازمان ایجاد کند. اگر معیارهای ارزیابی به درستی تعریف شوند و روایی و پایایی لازم را داشته باشند، اطلاعات قابل استنادی به دست خواهند داد که در نهایت منافع سازمان و کارکنان را به دنبال خواهد داشت.

– اهداف توسعه‌ای

اهداف توسعه‌ای به این معنی است که اجرای فرایند چرخه مدیریت عملکرد در سازمان، زمینه‌ساز توسعه دانش و مهارت کارکنان خواهد شد. ارزیابی عملکرد اگر به شکل اثربخش اجرا شود، باعث آگاهی کارکنان از نقاط ضعف و قوت خود می‌شود و

راهکارهای لازم را به آنها ارائه می‌دهد. نکته مهم در تحقق اهداف توسعه‌ای این است که کارکنانی که به اهداف مورد انتظار دست یافته‌اند، می‌توانند فراتر از اهداف عمل و ارزش سازمانی بیشتری برای خود کسب کنند.

اهداف توسعه‌ای در سازمان خلاق که نوآوری و ایده‌پردازی عنصر مهمی در شرح شغلی کارکنان آنها به شمار می‌رود، بیشتر از سایر سازمان‌ها نمود می‌یابد. در چنین سازمان‌هایی گسترش صلاحیت دانشی در کارکنان نوآور، از مهم‌ترین فاکتورهای تحقق اهداف توسعه‌ای است. تا پیش از سال 2000 نظریه‌پردازان مدیریت، بر مفهوم صلاحیت فنی تأکید داشتند و صلاحیت دانشی جایی در علم مدیریت نداشت. در سال 2003 سه عامل ساخت و کاربرد دانش، تبادل دانش و حفظ دانش توسعه یافتند و در کنار صلاحیت فنی، مفهوم صلاحیت دانشی را تشکیل دادند.



روش‌های ارزیابی و فرایند مدیریت عملکرد

از زمان تعریف و اجرای مفاهیم ارزیابی و مدیریت عملکرد، مفاهیم مدیریت سرمایه انسانی تا حد زیادی توسعه یافته است. توسعه علم مدیریت به تنوع بخشی روش‌های ارزیابی متناسب با نیازهای صنایع و سازمان‌های مختلف کمک کرده است. در ادامه برخی از متداول‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرح داده می‌شود:

– روش 360 درجه

این روش جامع‌ترین اطلاعات را به دست می‌دهد و یکی از کارآمدترین روش‌ها است. در این روش بازخورد عملکرد یک فرد، از مدیر یا سرپرست، همکاران و مشتریان و حتی خود او دریافت می‌شود. سیستم ارزیابی عملکرد 360 درجه، نوعی ارزیابی پیشرفته است که تلاش دارد برای ارزیابی عملکرد هر کارمند از نظرات حدود 7 تا 12 نفر استفاده کند. این افراد با کارمند در تعامل هستند و فعالیت‌های کاری خود را با مشارکت هم انجام می‌دهند.

بررسی عملکرد 360 درجه بیشتر در مشارکت کارمندان و مهارت‌های آنها همراه با شایستگی‌هایشان متمرکز است. این یک روش تعادل برای مشاهده عملکرد واقعی کارمند در زمینه کار تیمی، رهبری، تعامل، ارتباطات بین فردی، مشارکت، مدیریت، پاسخگویی، عادات کاری، دید و باز و سایر موارد بر اساس مشخصات شغلی کارمند است.



– روش مقیاسی

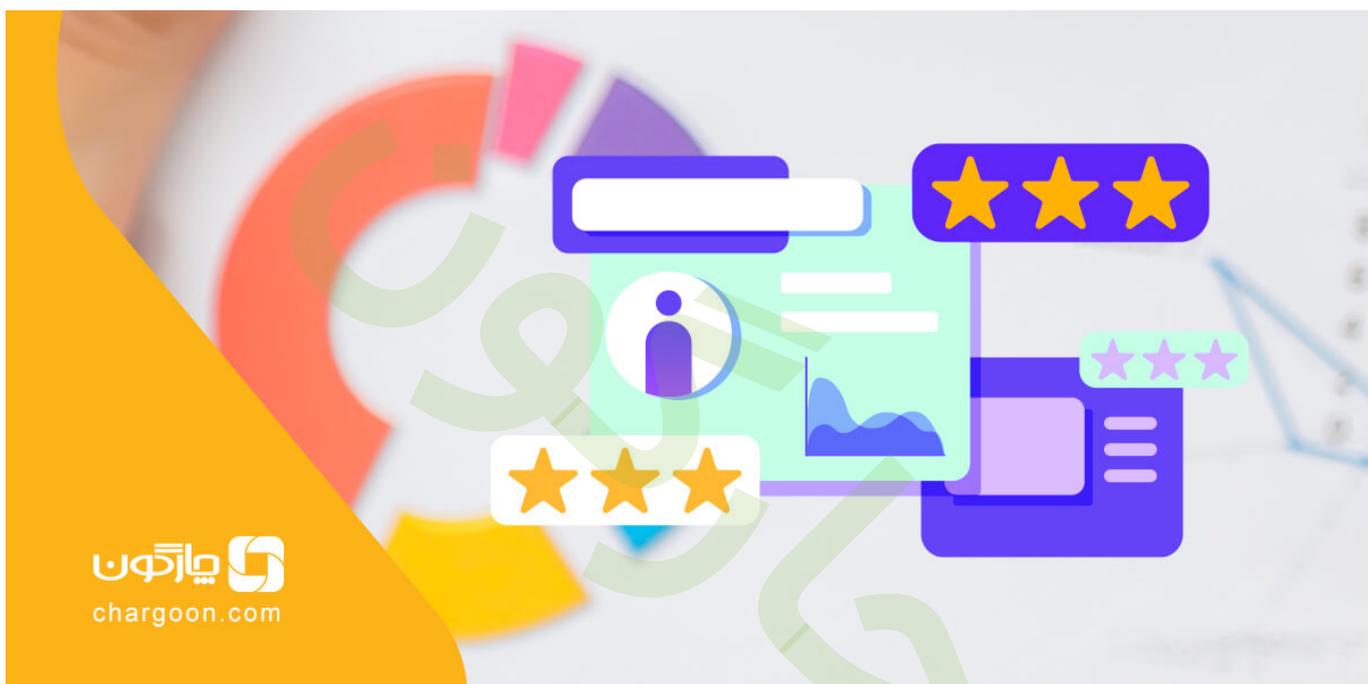
روش مقیاسی از قدیمی‌ترین و رایج‌ترین روش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد است. در این روش ارزیاب که معمولاً مدیر یا سرپرست است، فرایند ارزیابی را با استفاده از فرم‌های از پیش تعیین شده انجام می‌دهد که شامل فهرستی از صفات و ویژگی‌های موردنظر سازمان است.

– روش عامل‌سنجی

روش عامل‌سنجی در مقابل روش مقیاسی قرار دارد. در این روش صفات و خصوصیات فردی جایی در فرایند ارزشیابی ندارند و ملاک سنجش، کارایی فرد در انجام وظایف و مسئولیت‌هایی است که بر عهده او قرار دارد.

– روش ثبت وقایع حساس

در این روش تنها تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بسیار بد کارمند حین انجام وظیفه، ملاک ارزیابی قرار می‌گیرد.



– روش توصیفی

در این روش ارزیاب شرح کاملی در مورد چگونگی عملکرد فرد می‌نویسد. در این روش استاندارد خاصی برای ارزیابی کارکنان وجود ندارد و نظر سرپرست تا حد زیادی در فرایند دخیل خواهد شد.

– روش قیاسی

در این روش عملکرد فرد در مقایسه با یک استاندارد از پیش تعیین شده سنجیده می‌شود و مزیت آن حذف اعمال نظرهای شخصی است.

– روش درجه‌بندی

در این روش همه کارکنان بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین، درجه‌بندی می‌شوند. آنچه در روش درجه‌بندی اهمیت دارد، عملکرد فردی او نیست؛ بلکه عملکرد او در مقایسه با سایرین است.

– روش دوبه‌دو

در این روش عملکرد هر یک از افراد به صورت جداگانه در مقایسه با سایر کارکنان سنجیده می‌شود. اطلاعات به دست آمده از روش درجه‌بندی، قابل اتکاتر از این روش است.



موانع پیاده‌سازی فرایند مدیریت عملکرد

با وجود مزایای پیاده‌سازی فرایند مدیریت عملکرد در سازمان، موانعی نیز بر سر راه آن وجود دارد که باعث تردید مدیران می‌شود. از جمله این موانع می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

– آموزش

فقدان یک برنامه مدون برای تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان، باعث بروز تبعیض میان کارکنان خواهد شد. اثر روابط بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده و تأکید بر معیارهای ذهنی عملکرد، از خطاهای دیگری است که در نتیجه آموزش نادرست پیش می‌آید.

– درگیری

نگرانی مدیران از ایجاد درگیری با کارکنان یکی از مهم‌ترین موانع اجرای مدیریت عملکرد است. برخی مدیران تصور می‌کنند که در صورت ارائه بازخورد منفی، با کارکنان خود درگیر می‌شوند و این کار عواقب دیگری برای آنها دارد.

– نگرش

در جوامعی که روابط بر ضوابط تقدم دارند و شایستگی مبنای پیشرفت نیست، ممکن است این باور در مدیران به وجود بیاید که پیاده‌سازی فرایند مدیریت عملکرد کاری بیهوده است و بهتر است برخلاف جهت شرایط کلی جامعه شنا نکنند.

– خطای انسانی

حتی با وجود آموزش مجریان فرایند مدیریت عملکرد، ممکن است در ارزیابی کارکنان خطاهای انسانی (شامل خطای هاله‌ای، خطای سختگیری، خطای سهل‌گیری، خطای تمایل به مرکز و خطای تأخر) رخ بدهد. این خطاها در پایان منجر به نارضایتی کارکنان از کل فرایند می‌شود.

– زمان

برخی از مدیران تصور می‌کنند که اجرای فرایند مدیریت عملکرد، آنها را از رسیدگی به امور سازمان بازمی‌دارد. در حالی که بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده، درازمدت بهره‌وری افراد و سازمان افزایش می‌یابد.

– هزینه

با در نظر گرفتن موانعی که پیش از این عنوان شد، در صورت محدودیت بودجه، سازمان‌ها مدیریت عملکرد را یک امر غیرضروری و هزینه‌بر می‌دانند. این در حالی است که هدف اصلی این فرایند، بهینه‌سازی هزینه‌هایی است که به کارکنان پرداخت می‌شود.



نکاتی برای اجرای فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان

مدیران برای اجرای درست یک سیستم مدیریت عملکرد، باید مواردی را در نظر داشته

باشند که در ادامه شرح می‌دهیم:

– تعریف و تبیین دقیق انتظارات

در چرخه مدیریت عملکرد، هر یک از افراد باید درک درستی از شرح وظایف خود و سلسله‌مراتب مدیریتی داشته باشد. به عبارت دیگر کارکنان باید بدانند که چه انتظاراتی از آنها می‌رود، چه کارهایی به ایجاد مشکل برای آنها منجر می‌شود و برای تشویق شدن چه کارهایی باید بکنند. مدیران باید معنای شکست و موفقیت را تبیین و به کارکنان ابلاغ کنند تا هیچ‌گونه ابهامی در این زمینه وجود نداشته باشد.

– تعلیم دادن به مدیران میانی

سیستم مدیریت عملکرد باید در هر تیم کاری به صورت جداگانه اجرا شود و نتایج و بازخوردها نیز باید به صورت مداوم از کارکنان دریافت شود. بدیهی است که بسته به ابعاد سازمان، کنترل و اجرای این فرایند به یک کار گروهی در سطح مدیریتی نیاز دارد. یکی از وظایف مدیران ارشد در فرایند مدیریت عملکرد، این است که مدیران میانی را نیز برای اجرای آن آموزش بدهند.

– تأمین منابع لازم برای رشد کارکنان

کارکنان باید برای رشد و توسعه مهارت‌های فردی باید منابع لازم را برای کارکنان فراهم کنند. کارکنان جدید باید برای ورود به این فرایند آموزش ببینند و از همه مهم‌تر، فرهنگ سازمان باید با رشد سازمانی همسو باشد. به عبارت دیگر نباید مانعی بر سر راه رشد

کارکنان وجود داشته باشد.

در پایان باید عنوان کرد که سازماندهی و تعریف ارتباط بین اجزای مختلف مدیریت عملکرد، اعم از افراد و فرایندها، باید به گونه‌ای باشد که یک مجموعه منسجم به طور کامل در مسیر تحقق اهداف کلان سازمان قرار بگیرد. در غیر این صورت اجرای این فرایند کارایی لازم را نخواهد داشت.

چارگون