

نقش مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی



عملکرد محور، مدیریت عملکرد هم برای کارکنان و هم برای مدیران، پدیده‌ای نسبتاً جدید است. بنابراین بعید است در این کشورها یک سیستم پیچیده ارزیابی های ۳۶۰ درجه با توزیع اجباری مؤثر باشد.

در نهایت، هدف مدیریت عملکرد این است که تأثیر مثبتی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشد که به نوبه خود انتظار می‌رود این تأثیرگذاری مثبت، عملکرد کلی سازمان را بهبود بخشد. بدین منظور، سیستم‌های کاری دارای کارایی بالا (HPWS) معرفی شده‌اند که مجموعه‌ای از شیوه‌های مدیریت منابع انسانی هستند که انتظار می‌رود نتایج با عملکرد بالا داشته باشند. این سیستم‌ها را می‌توان شکل گسترش یافته سیستم‌های مدیریت عملکرد در نظر گرفت، زیرا طیفی از فعالیت‌های منابع انسانی از جمله مدیریت عملکرد را در برمی‌گیرند که تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارند. در ضمن، سیستم مدیریت عملکرد، چه بخشی از یک (HPWS) باشد و چه نباشد، نیازمند تعامل بین کارمندان و سرپرستان آن‌هاست. نحوه واکنش کارمند به فرایند مدیریت کیفیت، در تعیین نتایج مهم است. از این نظر، درکی که کارمندان در فرایند مدیریت عملکرد از انصاف پیدا می‌کنند، امری حیاتی است. اگر کارمندی فرایند یا نتایج مدیریت عملکرد را منصفانه بدانند، به احتمال زیاد سطوح بالایی از مشارکت، تعهد، رضایت شغلی، و همچنین کاهش غیبت و جابه‌جایی را از خود نشان خواهد داد.

بر گرفته از:

Elaine Farndale, Performance management, in: ELGAR ENCYCLOPEDIAS IN BUSINESS AND MANAGEMENT (2023)

اصطلاح مدیریت عملکرد، توصیف‌کننده آن دسته از فعالیت‌های سیستم مدیریت منابع انسانی در محیط کار است که طراحی شده‌اند تا به منظور انجام کارها در راستای اهداف سازمانی، در کارکنان ایجاد انگیزه کنند. اغلب مواقع «مدیریت عملکرد» و «ارزیابی عملکرد» به جای یکدیگر استفاده می‌شوند. درحالی‌که مدیریت عملکرد مجموعه اقدامات گسترده‌تری است که ارزیابی عملکرد یکی از عناصر آن است. این مفهوم طیف وسیعی از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد؛ از جمله تعیین اهداف عملکرد کارکنان، نظارت منظم بر عملکرد در برابر انتظارات، ارائه بازخورد مداوم به کارکنان، انجام ارزیابی‌های رسمی و دوره‌ای عملکرد، شناسایی افراد دارای عملکرد و قابلیت‌های بالا، پیوند دادن سیستم پاداش با نتایج ارزیابی و ایجاد فرصت‌های توسعه و رشد.

در گذشته ارزیابی عملکرد دغدغه اصلی سازمان‌ها بود و تأکید زیادی بر دقت در رتبه‌بندی‌ها وجود داشت. ارزیابی رویدادی است که طی آن عملکرد یک کارمند سنجیده و معمولاً بررسی در یک دوره مشخص انجام می‌شود. این امر مستلزم استفاده از روش‌های قابل اعتماد و معتبری برای ارزیابی (چه در سطح فردی و چه تیمی) است که منجر به رتبه‌بندی از طریق سیستم‌هایی مانند توزیع اجباری می‌شود. در فرایند به کارگیری مؤثر چنین سیستم‌های رتبه‌بندی و اجتناب از سوگیری در فرایند، نقش ارزیاب (که معمولاً سرپرست است) بسیار اهمیت دارد. برای مبارزه با این سوگیری احتمالی، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه معرفی شد که شامل نظر سرپرست به همراه نظر کارکنان هم‌رده، زیردستان، مشتریان و خود کارمند بود. با این حال، مدیریت عملکرد فراتر از فرایند ارزیابی است و شامل تعیین هدف و بازخورددهی مستمر به کارکنان نیز می‌شود. برای اینکه مدیریت عملکرد مؤثر باشد، باید اهداف فردی با اهداف سازمان هم‌سو باشد. نکته مهم این است که اگر کارکنان دید واضحی از این نداشته باشند که فعالیت‌های معمول آن‌ها چگونه در کل سازمان تأثیر می‌گذارد و نقش دارد، بعید است که مدیریت عملکرد اثر انگیزشی مورد نظر خود را بگذارد. به همین نحو، تمام شیوه‌هایی که سیستم مدیریت عملکرد را تشکیل می‌دهند برای اطمینان از مکمل بودن همدیگر باید با هم هم‌سو شوند. بنابراین، برای کنترل فرایند و اطمینان از هم‌سویی، کل سیستم مدیریت عملکرد اغلب از طریق سیستم‌های فناوری اطلاعات تحت مدیریت قرار می‌گیرد. این امر اغلب منجر به این می‌شود که یک سیستم مدیریت عملکرد استاندارد در سرتاسر یک سازمان اجرا شود و داده‌های عملکردی‌ای را تولید کند که می‌تواند بین واحدهای سازمانی به عنوان یک معیار استاندارد عمل کند.

نکته قابل توجه این است که شاید یک سیستم استاندارد مدیریت عملکرد، همیشه در هر محیط سازمانی به مؤثرترین حالت عمل نکند. سیستم‌های مدیریت عملکرد، نه تنها اهداف سازمانی، بلکه عوامل نهادی و فرهنگی را که بر انگیزه‌های یک فرد در عملکرد شایسته تأثیر می‌گذارند در نظر می‌گیرند. این عوامل در سازمان‌ها و در کشورهای مختلف متفاوت است. در مقایسه بین کشورها، به عنوان مثال در کشورهای کمتر توسعه‌یافته، در سازمان‌های

مدیریت برداشت در سازمان‌ها و ارتباط آن با نظام جامع منابع انسانی

به تظاهر و اغراق، سعی در دستکاری تصویر دیگران از خودشان دارند.

مدیریت برداشت یکی از عواملی است که در نظام جامع منابع انسانی به فرایند «روابط کارکنان» و حتی «ارزیابی عملکرد» مربوط می‌شود. کارکنان و مدیران باید هوشیار باشند که در ارزیابی رفتار همکاران و زیرمجموعه خود باید رفتارهای بلندمدت افراد را در نظر داشته باشند و اجازه ندهند که برخی به جای عملکرد واقعی، از طریق این گونه رفتارهای نمایشی، از نردبان سازمانی بالا بروند. از همه مهم‌تر، کارکنان بایستی در درون فرهنگی که از دیرباز به تملق پاداش داده، خود را مسلح به دانش و مهارت کافی در خصوص شناسایی رفتارهای اغراق آمیز کنند؛ چراکه خود آن‌ها در آینده نزدیک، می‌توانند بیشترین آسیب را از همین افراد ببینند.



خود از منظر مدیران بالادستی (عمودی) دارند و یا گاهی به مدیریت تصویر خود در بین هم‌رده‌ها می‌کوشند. همه افراد با درجات مختلف از این تاکتیک‌ها برای ایجاد تصویر مثبت استفاده می‌کنند که به اقتضای خود می‌تواند مفید و ضروری باشد، اما شخصیت‌های تاریک، فراتر از تلاش عادی رفته و با توسل

زندگی شغلی همچون یک صحنه نمایش و تئاتر است که در آن افراد برای داشتن یک ایفای نقش مطلوب، حاضرند هر کاری انجام دهند. این فرایند از طریق مدیریت برداشت (مدیریت تأثیرگذاری) امکان‌پذیر است. در مدیریت برداشت، فرد می‌کوشد برداشت دیگران از خودش را کنترل کند. خوداظهاری (آگاه کردن دیگران از مهارت‌ها و استعدادهای خود به روش‌های مختلف)، خودشیرینی (تعریف و تمجید از دیگران) و نمونه جلوه کردن (زود آمدن و دیر رفتن، حضور در روز تعطیل و... و لو در اوقات کم‌کاری) از راهبردهای مطرحی هستند که برای مدیریت برداشت در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

از منظر دیگر، مدیریت برداشت در دو بُعد عمودی و افقی رخ می‌دهد. به طوری که کارکنان گاهی صرفاً سعی در مدیریت تصویر

معرفی کتاب: دایره‌المعارف مدیریت منابع انسانی

ویژه‌نامه نظام جامع منابع انسانی

سازمان تأمین اجتماعی

صاحب امتیاز: موسسه فرهنگی، هنری آهنگ آتیه
مدیر مسئول: روح‌الله عطاریان
زیر نظر شورای سردبیری
مدیر اجرایی: شروین مشایخی
همکاران این شماره:

فرشید یزدانی، توحید قوجالی، مهدی طالبی، علیرضا چوپندیان،

وحید میره‌بیگی

صفحه آرا: مهدی آقاجانلو

عکس: پویا بازارگرد

ویراستار: سمیرا مرادی

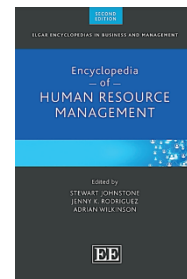
حروفچین: اکرم خاکپور

تماس با شورای تدوین نظام جامع منابع انسانی:

shoraietadvin@gmail.com

حوزه مربوطه است تا موضوعات ضروری را به طور مختصر و در دسترس پوشش دهند. هر دایره‌المعارف توسط یک یا چند محقق بین‌المللی برجسته ویرایش می‌شود. «دایره‌المعارف مدیریت منابع انسانی» نیز کتابی مفصل در ۴۷۰ صفحه است که با مشارکت تعداد زیادی از اساتید دانشگاه‌های گوناگون جهان نوشته شده که خود مؤلف کتاب‌های راهنمای سازمان‌ها هستند. این کتاب ارزشمند چکیده‌ای از دانش پایه درباره مدیریت منابع انسانی را به تفکیک موضوعات در دسترس قرار می‌دهد. همچنین برای

هر موضوع، منابع تکمیلی معرفی می‌کند. در این شماره از ویژه‌نامه، به یاری تعدادی از همکاران سازمان، چند مدخل از این کتاب ترجمه شد تا دریچه‌ای به دانش روز منابع انسانی گشوده شود. در شماره‌های بعدی نیز از این منبع و منابع مناسب دیگر استفاده خواهیم کرد.



کتاب (Encyclopedia of Human Resource Management) از مجموعه دایره‌المعارف‌های انتشارات ادوارد الگار در این حوزه است؛ ناشری کهنه‌کار که برای انتشار کتاب‌های علمی، تخصصی و دانشگاهی برنده جوایز متعدد شده است. نسخه دوم این کتاب در سال ۲۰۲۳ و با ویراستاری استوارت جانستون استاد روابط کار در دانشگاه استرکلاید، جنی کی. رودریگز استاد ارشد مطالعات کار در دانشگاه منچستر و آدرین ویلکینسون پروفیسور روابط اشتغال و مدیریت منابع انسانی در دانشگاه شفیلد منتشر شد.

این انتشارات درباره دایره‌المعارف‌های خود نوشته است: «دایره‌المعارف‌ها برای طیف گسترده‌ای از حوزه‌های موضوعی در کسب‌وکار و مدیریت، راهنمایی کلی ارائه می‌کنند. هر دایره‌المعارف شامل مجموعه وسیعی از مدخل‌های تألیف‌شده توسط محققان اصلی