

ضرورت ایجاد نظام مدیریت عملکرد و مراحل پیاده سازی آن در سازمان

شیرین دانایی

دفتر توسعه مدیریت و تحول اداری شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی

چکیده

برای عملی کردن نظام حاکم بر مدیریت عملکرد، طراحی و اجرای آن به شکل عملیاتی در سازمان ضروری است. مدیریت عملکرد با یک روش جامع نگر کلیه عوامل و مولفه های درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها به دست می دهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره وری، بهره برداری می کند. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی شان را نیز مدنظر دارد.

مولفه های مدیریت عملکرد

فرآیند مدیریت عملکرد به نحوی بنا شده است که باید از طریق تضمین بهبود مستمر عملکرد افراد و گروهها در جهت بهبود راهبردی و اثربخشی سازمانی طراحی شود. مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیتهای افراد را نیز در نظر دارد. از مدل مدیریت عملکرد بایستی ویژگیهای مثبت را مورد توجه قرار داد و برای جاری کردن آن در سازمان تلاش کرد. برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمانها؛ طی مراحل مختلفی نیاز است که به صورت خلاصه می توان مراحل مربوطه را به شرح زیر بیان کرد:

۱ - بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد: برای طراحی و اجرای نظام مدیریت عملکرد لازم است ابتدا در مورد

پیش نیازهای آن در سازمان بررسی و سپس دست به طراحی آن زد. به طور کلی فهرست وار پیش نیازهای اصلی

نظام مدیریت عملکرد که در عمل تجربه شده و مورد نیاز است را می توان به شرح زیر بیان کرد:

وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان؛

وجود احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد در سازمان)؛

حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد؛

بومی سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان؛

تمایز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش دهی در سازمان؛

پذیرفتن این اصل که با استقرار مدیریت عملکرد همه مشکلات سازمان را نمی توان یکجا حل کرد.

۲ - مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان: برای استقرار نظام مدیریت عملکرد یک چهارچوب نظری و مدل مناسب به عنوان زیربنای کار مورد نیاز است. در این راستا برای انتخاب مدل مناسب عملکرد برای هر سازمان لازم است. مدل های موجود مورد بررسی قرار گرفته و متناسب با شرایط فرهنگی، تولیدی، نیروی انسانی و ... سازمان، مدلی مناسبی انتخاب و معرفی گردد.

۳ - مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان: برای اینکه مدل مدیریت عملکرد بتواند در سازمان اجرا شود، لازم است که آن را بومی کرد. منظور از بومی کردن مدل این است که ابعاد مدل با شرایط مختلف انسانی، فرهنگی، و ... در سازمان سازگار شده و سازمان آن را بپذیرد. برای بومی کردن مدل مراحل زیر بایستی طی شود.

الف - توجیه مقدماتی نظام مدیریت عملکرد: تشریح برای کارکنان

ب - نظرخواهی در مورد کلیات طرح مدیریت عملکرد: نظرخواهی از کارکنان با استفاده از پرسشنامه

۴ - مرحله شروع طراحی و پیاده سازی: در این مرحله باتوجه به جمع آوری اطلاعات در مراحل قبلی کار طراحی و تدوین بنیادهای نظام مدیریت عملکرد شروع می شود. مرحله طراحی نیازمند بررسی دقیق و همه جانبه کارشناسی دارد که بتوان اطلاعات و داده های جمع آوری شده را خوب پردازش کرد و آنها را با همدیگر ترکیب و به نحو مطلوبی از آنها ایده گرفت.

در مرحله طراحی و پیاده سازی اقدامات زیر بایستی صورت گیرد.

الف - طراحی فرم های ارزیابی عملکرد: در این مرحله با در نظر گرفتن شرایط سازمان و اهداف ارزیابی عملکرد

فرمهای مربوطه طراحی می گردد. طراحی فرم ارزیابی عملکرد فردی - طراحی فرم ارزیابی عملکرد واحدی

- طراحی فرم ارزیابی عملکرد سازمانی

ب - طراحی و تعیین امتیازات

ج - طراحی گردشکار اجرایی

د - مکانیزه کردن نظام مدیریت عملکرد

۵ - مرحله فرهنگ سازی: مرحله فرهنگ سازی اساسی ترین مرحله در طراحی نظام مدیریت عملکرد محسوب می شود.

در فرهنگ سازی اصلاح ذهنیت افراد نسبت به نظام مدیریت عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به طور کلی، با مکانیسم های زیر می توان در زمینه نظام ارزیابی عملکرد فرهنگ سازی معقول و مطلوبی انجام داد.

الف - آموزش توجیهی

ب - تهیه بروشورهای عملی

ج - حمایت و تاکید مدیریت ارشد سازمان

د - اصلاح ساختار شغل

۶ - مرحله اجرای آزمایشی - نهادی: پس از طی مراحل مختلف ذکر شده لازم است نظام ارزیابی عملکرد به صورت آزمایشی به مورد اجرا درآید. بایستی قبل از اجرای رسمی به صورت آزمایشی و نیمه رسمی اجرا و پس از رفع نقاط ضعف و ایرادات احتمالی در فرآیندهای رسمی سازمان قرار گیرد.

۷ - مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد: استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد به مقدار زیادی می تواند در اصلاح افراد، فرآیندها و روشها و عملکرد سازمان موثر باشد. بر این اساس، مدیران و دست اندرکاران سازمانها می توانند از نتایج و دستاوردهای مدیریت عملکرد در مقوله های زیر بهره برداری کنند:

در پرورش منابع انسانی از طریق شناخت نقاط ضعف و نارسائیهها و تبدیل آنها به نقاط قوت

تعیین نیازهای آموزشی و یا اصلاح استانداردهای آموزشی مورد نیاز در سازمان؛

متعادل کردن سطح ذهنیت خود و کارکنان سازمان؛

ایجاد بستر کار گروهی و مشارکت عملی در سازمان؛

ترمیم انگیزه های درونی جهت کار بهتر و بیشتر در منابع انسانی.

۸ - مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد: مدیریت عملکرد یک نظام، پویا کردن سازمانهاست که خود بیشتر از هر چیزی نیازمند پویاماندن است. بر این اساس، در درون نظام مدیریت عملکرد لازم است مکانیزمی طراحی شود که به صورت فرآیندی و دائمی نقاط ضعف و نارسائیهای نظام مدیریت عملکرد را شناسایی و نسبت به رفع آنان گام بردارد.

- پویا نگهداشتن نظام مدیریت عملکرد با مکانیسم های زیر امکان پذیر می شود.
- نظرخواهی منظم و در فاصله های زمانی مشخص از وضعیت نظام مدیریت عملکرد؛
 - انجام به موقع و جدی ارزیابی عملکرد در سازمان؛
 - به روزکردن عوامل و مولفه های ارزیابی عملکرد متناسب با شرایط جدید سازمان؛
 - حاکم کردن ارزیابی چندجانبه.

نتیجه گیری

مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید.

در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند، مدیریت عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی سینرژی ایجاد می کند.

منابع و مآخذ

- ۱-مایکل، آرمسترانگ، راهبردهای مدیریت منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفقی، تهران: انتشارات فرا، بهار ۱۳۸۰، ص ۱۲۷
- ۲- حسن، الماسی، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶، مهر ۱۳۷۴، ص ۲۸
- ۳- عبدا... کولوبندی، معیارهای هفت گانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۵۶، مهر ۱۳۷۴، ص