

ارزیابی عملکرد منابع انسانی مطالعه موردی: شرکت ایران تابلو

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۰

کد مقاله: ۴۰۲۳۰

حمیدرضا صالحی^۱

چکیده

منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشاء هرگونه تحول و نوآوری در سازمان‌ها هستند. سرمایه تنها حاصل کار منابع انسانی است که بدون وجود نیروی انسانی اصلاً وجود نمی‌داشت، بنابراین منابع انسانی در مقایسه با سرمایه، از آن ممتازتر و برتر است. از این رو هدف از تحقیق حاضر، بررسی فرآیند ارزیابی عملکرد منابع انسانی در شرکت ایران تابلو می باشد. برای این منظور تلاش شد، فرم‌های مورد استفاده و فرآیند ارزیابی را مورد بررسی قرار دهیم. نتایج بدست آمده نشان داد که به نسبت سال ۹۵ تعداد ۱۴ نفر در سال ۹۶ به کارکنان ایران تابلو اضافه شده‌اند. در سال ۹۶ از نظر سنی، ۵۰ درصد سن نفرات شاغل زیر ۳۵ سال می باشد که عملاً اکثریت سنی کارکنان به صورت جوان می باشد. در سال ۹۶ از نظر سابقه ۴۶ درصد نیروی کار به صورت کمتر از ۵ سال سابقه می‌باشند و ۵۴ درصد نفرات با سابقه بالاتر از ۵ سال در شرکت مشغول به کار می باشند. در سال ۹۶ از نظر سطح تحصیلات نسبت به سال گذشته در سطح کارشناسی ارشد ۱ نفر و در سطوح کارشناسی و کاردانی ۶ نفر اضافه شده است. ضمناً متأسفانه تعداد ۲ نفر با تحصیلات ابتدایی در سال ۹۶ به مجموعه اضافه شده‌اند.

واژگان کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی.

۱- کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران
شعبه زنجان

۱- مقدمه

کارکنان نقش اساسی در رشد و موفقیت در هر سازمانی را دارند و میزان موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی، ارتباط مستقیمی با نحوه عملکرد کارکنان دارد. یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی ارزیابی عملکرد می باشد که این امر از خطرترین وظایف مدیران و سرپرستان می باشد. مدیران و روسای سازمان ها به طور معمول کارکنان خود را مورد ارزیابی قرار می دهند چنانچه یک برنامه ارزیابی مشخصی در اختیار آنان قرار نگیرد آنان به طور ذهنی این مهم را انجام می دهند یعنی به صورت قضاوت های ذهنی در مورد ارتقاء، ترفیعات سالانه، پاداش ها، تنبیهات و... تصمیم می گیرند لذا توصیه می شود یک برنامه ارزیابی در اختیار آنان قرار گیرد تا معیارهای ذهنی به طور عینی و مشخص تر مورد استفاده قرار گیرد (شن^۱، ۲۰۲۰). در نگرش نوین، مدیریت عملکرد به عنوان ابزاری جهت اجرای استراتژی ها و خط مشی ها و تحقق اهداف سازمانی مطرح است و هدف عمده آن افزایش توانایی ها و شایستگی ها و رشد و پرورش نیروی انسانی است. چنین نگاهی به مدیریت عملکرد مستلزم وجود ویژگی هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش سازد و انعطاف پذیری و پویایی چارچوب مدیریت عملکرد خواسته فوق را محقق می نماید (زارع^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

اگرچه ارزیابی عملکرد در سازمان های عمومی به طور گسترده استفاده می شود اما اغلب در نحوه کار کارمندان تغییری در جهت بهبود و پیشرفت فعالیتها حاصل نمی شود و اکثر سازمان ها هنوز خود را متعهد به تصمیم گیری دقیق برای نظارت بر عملکرد نمی دانند. علاوه بر این، قابلیت اطمینان و اعتبار در اکثر سیستم های ارزیابی همچنان به عنوان مشکلات اساسی باقیمانده است (اویانگ^۳، ۲۰۲۱). بنابراین، فرآیند نادرست ارزیابی عملکرد می تواند موجب کاهش بهره وری، استرس، کاهش روحیه و انگیزه کارکنان شود (علامی^۴ و همکاران، ۲۰۱۵). حتی در بعضی مواقع سیستم ارزیابی عملکرد با افزایش نارضایتی، عدم انگیزه، مقاومت به ویژه از طرف فرد ارزیابی کننده یا کارمندان همراه بوده است (سج^۵ و همکاران، ۲۰۱۵). بنابراین، ارزیابی عملکرد یکی از پیچیده ترین و بحث برانگیزترین روش های منابع انسانی است که سالیان زیادی است محققان و کاربران را به چالش واداشته است (گوئو^۶، ۲۰۱۹). از این رو تحقیق حاضر با هدف بررسی و ارزیابی عملکرد منابع انسانی شرکت ایران تابلو انجام شد.

۲- مبانی نظری

۲-۱- ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارتست از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیتها در سازمان که این ارزیابی باید به صورت عینی و سیستماتیک انجام پذیرد به بیان دیگر ارزیابی عملکرد یعنی "سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها" (جزایری، ۱۳۹۸) در بسیاری از سازمان ها دو نظام ارزیابی رسمی و غیررسمی در کنار یکدیگر وجود دارند تصویری که مدیران از چگونگی انجام وظایف کارکنان خود دارند را ارزیابی غیررسمی گویند که فرایندهای سیاسی و روابط شخصی بر آن اثر می گذارند در نتیجه کارکنانی که محبوب ترند از این نظر دارای امتیاز هستند. در مقابل، ارزیابی عملکرد رسمی؛ نظامی است که بوسیله سازمان برقرار می شود و هدف از آن ارزیابی منظم و نظامدار عملکرد کارکنان است. در مدیریت، ارزشیابی به معنی ارزش نسبی پدیده ها که با به کارگیری معیارهای معین مورد سنجش قرار می گیرد (لی و جانگ^۷، ۲۰۱۶).

۲-۲- مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، یکی از مهم ترین و سازنده ترین پیشرفت ها در حوزه مدیریت منابع انسانی در سال های اخیر بوده است. این رویکرد، بر این باور استوار است که برای مدیریت عملکرد و پاداش دهی آن، سیستمی منسجم تر و پایدارتر لازم است (فقیهی و افشارنژاد، ۱۳۹۱). مدیریت عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای در نتیجه، بهبود ب- روزآوری منابع انسانی و توسعه و بهره وری نیروی کار، به شمار می رود. در حال حاضر، صاحب نظران مدیریت، از نظام مدیریت عملکرد به عنوان ابزار و چارچوبی برای حرکت ها به سمت اهداف و بهبود عملکرد در سطوح دادن سازمان مختلف سازمانی یاد می کنند (رفیع زاده و میرسپاسی، ۱۳۹۶). همچنین نظام های سنتی ارزیابی عملکرد، فاقد کارایی لازم در ارتقای بهره وری نیروی کار می باشند؛ لذا نیاز به نظام های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است (ژنگ^۸، ۲۰۱۷).

1 Shen B
2 Zare S.
3 Onivano, I
4 Alami, R.,
5 Czech M.,
6 Guo, Y.
7 Lee, C., & Jung, B.
8 Zheng, X

۲-۳- منابع انسانی

منابع انسانی را مهمترین رکن و سرمایه هر سازمان دانسته‌اند. شناخت جایگاه این منابع، کشف و استخراج و به کارگیری گهرهای نهفته در آن مهم‌ترین مسئولیت مدیران و رهبران سازمان است. به همین دلیل است که رمز موفقیت یا شکست سازمان را باید در توسعه منابع انسانی جستجو نمود. توسعه منابع انسانی روح و حقیقتی است که تمامی فعالیتهای روزمره و اهداف بلندمدت سازمان را در پوشش خود دارد و محصور و محدود نمودن آن در یکی از واحدهای سازمان در کنار واحدهای سازمانی دیگر تلقی بسته و بسیار ناقص از آن به عنوان آموزش رسمی افراد و یا ارتقا از جنبه اداری و نظایر آن حاکی از چهل نسبت به انسان، ظرفیت‌ها، استعدادها، منزلت او در اجتماع و سازمان و حتی چهل نسبت به مبانی حقیقی جایگاه، فرایندها و فعالیت‌های مدیریت و رهبری سازمان است. امروزه مفاهیم و رویکردهای نظیر جذب، استخدام، نگهداری، کار تیمی، تنبیه، موفقیت‌ها و شکست‌های کاری، مشارکت، تفویض اختیار، آموزش و یادگیری، انگیزه بخشی و تواناسازی، بهبود مستمر و نظایر آن همگی جنبه‌ها و جلوه‌های گوناگون توسعه منابع انسانی است (ویلتنون^۱، ۲۰۲۲).

۲-۴- ارزیابی عملکرد منابع انسانی

علی رغم سعی مداوم در طراحی سیستم‌های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان شواهد و مدارک نشان می‌دهد که مسئولان سازمان از روش‌ها و سیستم‌های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند دلیل اصلی این نارضایتی پیچیده بودن فرایند ارزیابی و در نهایت ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است (سعادت، ۱۳۹۰). اگر نظام ارزیابی، به گونه‌ای مؤثر طراحی شود می‌تواند برای اهداف و مقاصد چون ارتقاءپاداش، پرداخت حقوق و مقاصد پرورشی مثل برنامه ریزی (توانمند سازی کارکنان و بهبود عملکرد) مفید واقع شود. با این وجود مدیران باید بتوانند با نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان شان امکان پرورش توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنان را تعیین مسیر شغلی در آینده و برنامه‌ریزی فراهم نمایند و چشم انداز روشن‌تری برای رشد و پیشرفت شغلی آنها مهیا نمایند. ارزیابی عملکرد در فرایند مدیریت عملکرد به مدیران، سرپرستان و کارکنان کمک می‌کند به صورت دائم از نقاط قوت و ضعف بازخورد دریافت و ساز و کارهای اصلاحی را به کار بندند تا نقاط قوت تعالی یابد و نقاط ضعیف تبدیل به قوت شود زمانی این مهم تحقق می‌یابد که فرایند ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی کننده و ارزیابی شوند، پذیرفته شده و بکار بسته شود. ارزشیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب شرکتها و سازمان‌های دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزاری مؤثر در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمان‌ها به کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می‌گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، رفتار کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیار از پیش تعیین شده ارزیابی می‌کند، نتایج حاصله را ثبت می‌نماید و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند (رابینز، ۱۳۹۷، ص ۴۷۹).

۳- پیشینه تحقیق

شکاری و شبیانی‌فر (۱۳۹۰) در پژوهشی، نظام مدیریت عملکرد شرکت گاز خراسان رضوی را بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی ارزیابی کردند. روش کاربردی است و بر اساس نحوه تحقیق از لحاظ هدف، توصیفی می‌باشد. با استفاده از فرمول گردآوری داده‌ها، کوکران، ۹۲ نفر از کارکنان این شرکت به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهند که حوزه فرایندی مدیریت عملکرد در شرکت گاز خراسان رضوی بر اساس مدل بلوغ قابلیت‌های منابع انسانی در حد مطلوب نیست و باید اقدامات پیاده‌سازی و نهادینه‌سازی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت گاز انجام شود.

در مقاله‌ای اسفندیاری و همکاران (۲۰۱۷) به آسیب‌شناسی سازمانی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی شیراز براساس الگوی سه شاخگی پرداختند. با توجه به اینکه عوامل رفتاری بیشترین تأثیر را در ایجاد آسیب‌ها نشان داد به نظر می‌رسد دانشگاه بایستی برنامه‌ها و سیاست‌های خود را در ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، انگیزش و رضایت شغلی، اعمال رهبری اثربخش، فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای آموزش و شکوفایی کارکنان و ایجاد امنیت شغلی ارتقا دهد. البته حل بعضی از این مسائل فراتر از اختیارات دستگاه اجرائی می‌باشد و در این زمینه نقش نهادهای کلان در کشور از اهمیت بسزایی برخوردار است.

در پژوهشی میرزایی و همکاران (۲۰۱۲) به آسیب‌شناسی نظام عملکرد کارکنان شرکت فولاد آذربایجان تحقیقی پرداخته است. در این تحقیق نظام ارزیابی عملکرد در قالب مدل چهاربعدی مبنای ارزیابی، ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان، عوامل ارزیابی و خروجی، مورد بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری متشکل از ۱۹۸ نفر کلیه کارکنان شرکت فولاد آذربایجان می‌باشد که به علت امکان بررسی تکتک آزمودنی‌ها نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید و رتبه‌بندی ابعاد چهارگانه نیز نشان داد بعد ارزیابان و ابزارهای ارزیابی در رتبه اول، عوامل ارزیابی در رتبه دوم، مبنای ارزیابی در بعد سوم و خروجی ارزیابی در رتبه چهارم قرار دارد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمون‌های دوجمله‌ای، چی دو،

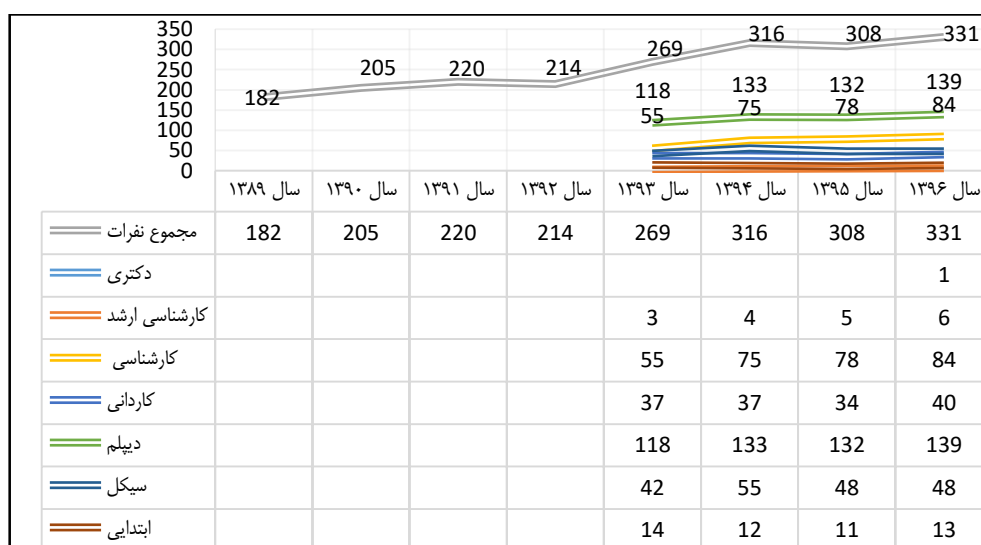
رگرسیون، آنتروپی و فریدمن استفاده گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند از بین چهار بعد مدل بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ابعاد عوامل ارزیابی و ابزارهای ارزیابی و ارزیابی‌کنندگان تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در بعد ابزارهای ارزیابی و ارزیابی-کنندگان بیشترین آسیب از منظر پاسخگویان ارزیابی‌کننده و در بعد عوامل ارزیابی بیشترین آسیب از منظر رفتار و شایستگی‌های رفتاری می‌باشد.

در تحقیق دریایی‌پور و همکاران (۲۰۱۵) به بررسی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت توزیع برق استان قزوین از دیدگاه مدیران و کارکنان پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران و ارکان شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین تشکیل داده است که تعداد کارکنان ۱۹۰ نفر و تعداد مدیران ۴۵ نفر می‌باشد. براساس جدول مورگان از جامعه کارکنان ۱۲۷ نفر و از جامعه مدیران ۴۰ نفر به‌عنوان نمونه به‌صورت تصادفی انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شد که گویای ارتباط با سؤالات پنجگانه تحقیق تنظیم گردیده است. براساس پاسخ‌های ارائه‌شده، این نتایج به دست آمد: کارکنان در خصوص ساختار پرسشنامه‌ای که برای ارزیابی عملکرد آنها بکار می‌رود، این ساختار را به‌صورت زیاد و خیلی زیاد مناسب دانسته‌اند. مدیران ساختار پرسشنامه را به‌صورت خیلی زیاد مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان می‌دانند. کارکنان با روند انجام ارزیابی، به صورت کم و خیلی کم موافق هستند. مدیران با روند انجام ارزیابی، به صورت کم و خیلی کم موافق هستند. کارکنان کاربرد و استفاده از نتایج ارزیابی را کم و خیلی کم دانسته‌اند. مدیران کاربرد آن را خیلی کم نظر داده‌اند. کارکنان مشارکت خود را در فرآیند مختلف ارزیابی، به صورت خیلی کم نظر داده‌اند. مدیران مشارکت کارکنان را در فرآیند مختلف ارزیابی، به صورت کم نظر داده‌اند. کارکنان در خصوص اثربخش بودن نظام ارزیابی، از دیدگاه خود، این نظام را در حد خیلی کم اثربخش دانسته‌اند. مدیران در خصوص اثربخش بودن نظام ارزیابی، از دیدگاه خود، این نظام را تا حدودی اثربخش دانسته‌اند.

تحقیق حاضر از آن جهت حائز اهمیت است که در بسیاری از مطالعات و بررسی‌های صورت گرفته، اطلاعات واقعی مورد مطالعه ارائه و بررسی نشده است.

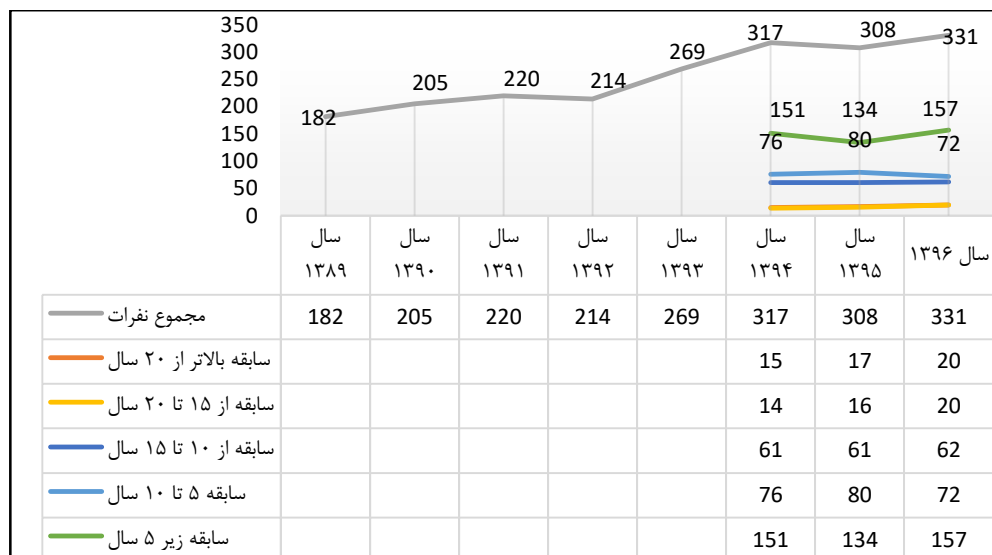
۴- مواد و روش

تحقیق حاضر از نوع هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات به صورت توصیفی است. در ادامه (نمودار شماره ۱) اطلاعات جمعیت شناختی کارکنان شرکت ایران تابلو از نظر تحصیلات، سابقه و سن افراد مشغول از سال ۱۳۸۹-۱۳۹۶ ارائه شده است.



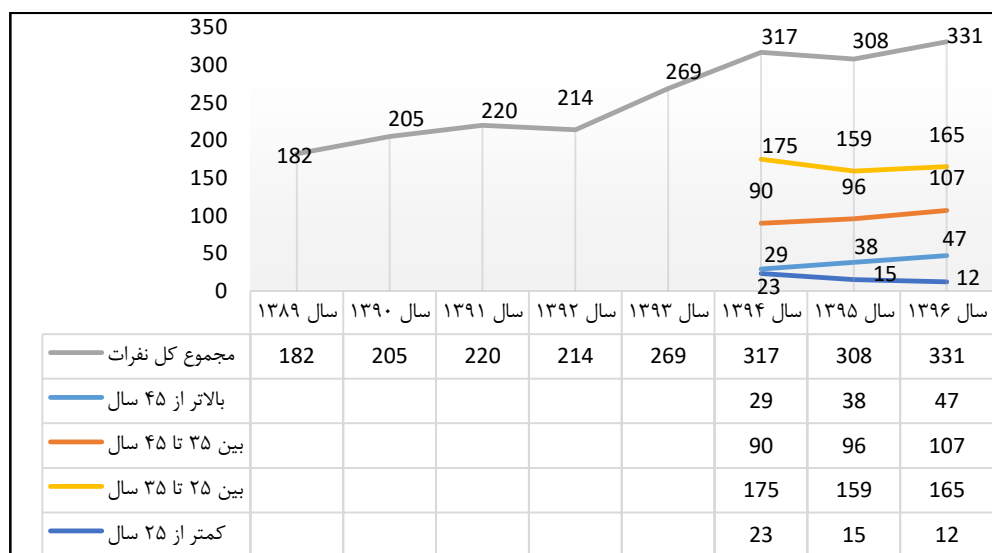
نمودار ۱. وضعیت سنی و تحصیلات افراد مشغول در شرکت ایران تابلو بازه زمانی ۱۳۸۹-۱۳۹۶

نمودار شماره ۲ نیز سابقه کاری افراد شاغل را در بازه زمانی ۱۳۸۹-۱۳۹۶ نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۲. وضعیت سابقه افراد شاغل در شرکت ایران تابلو

نمودار شماره ۳ نیز وضعیت سنی افراد را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۳. وضعیت سنی افراد شاغل در شرکت ایران تابلو

شرکت ایران تابلو مطابق جدول شماره ۱ موارد پایش و اندازه‌گیری خود را تعریف و تعیین نموده است:

جدول شماره ۱. موارد پایش و اندازه‌گیری

چه چیزی	روش	زمان انجام پایش و اندازه‌گیری	زمان تحلیل و ارزیابی
عملکرد فرآیندها	روش های آماری	مطابق شناسنامه فرآیندها	مطابق پیوست شماره ۳
عملکرد مالی	روش های آماری	سالیانه	سالیانه / جلسه مجمع
عملکرد کلی سیستم	روش های آماری	شش ماهه	شش ماهه
عملکرد کیفی	روش های آماری	ماهانه	ماهانه
رضایت مشتری	نظرسنجی / آمار	شش ماه یکبار	سالیانه / جلسه بازنگری

شناسنامه فرآیند در واقع لیستی از مشخصات مهم فرآیند است که از قبل تحت عنوان یک فرم آماده شده است. شناسنامه فرآیند در درک بهتر و بیشتر فرآیند، بسیار مفید و کاربردی است. ثبت مشخصات یک فرآیند تحت عنوان شناسنامه فرآیند، مزایای زیر را به دنبال دارد:

- برای کسی که مدل فرآیند را درک نکرده است، شناسنامه می‌تواند در درک بهتر فرآیند، کمک کننده باشد.
- شناسنامه فرآیند نسبت به مدل فرآیند جزئیات بیشتری را در اختیار ما قرار می‌دهد.
- شناسنامه فرآیند اطلاعات مورد نیاز در فازهای بعدی را نیز در اختیار ما قرار می‌دهد. در نتیجه برای فازهایی مانند فاز تحلیل و بهبود، کارآمد خواهد بود.
- با توجه به این که لیست مشخصات مورد نیاز فرآیند، در فرم شناسنامه فرآیند ثبت شده است، استفاده از این فرم در جلسات مصاحبه، برای پیشبرد هرچه بهتر جلسه و مطرح کردن تمام سوالات مورد نیاز، بسیار مفید خواهد بود.

شکل شماره ۱ شناسنامه فرآیند مدیریت منابع انسانی در شرکت ایران تابلو را نشان می‌دهد.

شناسنامه فرآیند مدیریت منابع انسانی			
کد فرآیند: PA01.00			
تعریف و هدف فرآیند:			هدف از این فرآیند: تشریح گام‌های اجرایی، عملیاتی، فعالیت‌های مرتبط با برنامه ریزی و مدیریت منابع مالی، برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی و آموزش آنان می‌باشد.
از فرآیند	ورودی	خروجی	به فرآیند
کلیه فرآیندها	گزارشات عملکرد فرآیندها	نیاز سنجی و برنامه‌های آموزشی	کلیه فرآیندها
کلیه فرآیندها	دستورالعمل فرآیند استنادی	نیاز به جذب	کلیه فرآیندها
کلیه فرآیندها	نیاز به آموزش	نقشه آموزشی	کلیه فرآیندها
کلیه فرآیندها	قرارداد کار	خروج و تسویه حساب	کلیه فرآیندها
کارکنان	الزامات و نیازها	تلفین متلف	کلیه فرآیندها
کارکنان	ساعت ورود و خروج	حضور و غیاب پرسنل	کلیه فرآیندها
کارکنان	گزارشات عملکرد فرآیندها	ارزیابی عملکرد کارکنان	کلیه فرآیندها
کارکنان	آئین نامه معاونت‌های داخلی و خارجی	تفویضات و تفویضات داخلی و خارجی	کلیه فرآیندها
کلیه فرآیندها		تفویض کاری	کلیه فرآیندها
مسئله‌ها مرتبط با فرآیند			
PA01.00 - IA56.00 - IA57.00 - IA58.00 - IA60.00 - IA61.00 - IA62.00 - IA64.00			
فرم‌های مشخص شده در لیست مدارک (FQ01.03)			
روش و شاخص‌های پایش فرآیند			
شاخص پایش	دوره پایش	محدوده پایش	
نرخ خروج نیروی انسانی	سالانه	کمتر از ۵٪	
تعدد سوابق لغت	سالانه	کمتر از دو بار	
نام، مختار و تاریخ			
تهیه کننده:		تصویب کننده:	مهر تأیید کیفیت:

شکل شماره ۱. شناسنامه فرآیند مدیریت منابع انسانی

۴-۱- تعریف و هدف از شناسنامه فرآیند مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژیک جهت جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند و شامل: چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی می‌باشد. و مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت ارشد که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، مانند کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و متصفانه برای کارکنان سازمان. برای مثال این سیاست‌ها و اقدامات دربرگیرنده موارد زیر می‌شود:

- تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هر یک از کارکنان)
- برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی
- گزینش داوطلبان واجد شرایط
- توجیه و آموزش دادن به کارکنان تازه استخدام

- مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)
- ایجاد انگیزه و مزایا
- ارزیابی عملکرد
- برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی)
- توسعه نیروی انسانی و آموزش
- متعهد نمودن کارکنان به سازمان

ورودی‌های فرآیند در جدول شماره ۲ نشان داده شده است و جدول شماره ۳ نیز خروجی‌های فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. ورودی‌های فرآیند

از فرآیند	ورودی
مدیریت سازمان	خط مشی، اهداف کیفیت و جهت گیری استراتژیک سازمان
مدیریت سازمان	برنامه اقدام اصلاحی و ریسک
مدیریت سازمان	نتایج ممیزی
کلیه فرآیندها	درخواست جذب کارکنان
کلیه فرآیندها	نیاز به آموزش
کلیه فرآیندها	قرارداد و تمدید قرارداد
کلیه فرآیندها	نیازمندی‌ها
کلیه فرآیندها	ساعت ورود و خروج
کلیه فرآیندها	گزارشات عملکردی فرآیندها
جامعه و ذینفعان	الزامات قانونی

جدول شماره ۳. خروجی‌های فرآیند

خروجی	به فرآیند
نتایج پروژه های بهبود مستمر/ تغییرات	مدیریت سازمان
رفع عدم مغایرت‌های ممیزی ها	مدیریت سازمان
گزارش اقدام اصلاحی/ریسک و اثر بخشی اقدامات انجام شده	مدیریت سازمان
گزارش عملکرد کارکنان	مدیریت سازمان
نیاز سنجی و برنامه های آموزش	کلیه فرآیندها
استخدام کارکنان	کلیه فرآیندها
تقویم آموزشی	کلیه فرآیندها
خروج و تسویه حساب	کلیه فرآیندها
گزارش مأموریت‌های داخلی و خارجی	کلیه فرآیندها
تقویم کاری	کلیه فرآیندها
آمارهای پایشی	مدیریت سازمان
گزارشات قانونی	ذینفعان قانونی

جدول شماره ۴. مستندات مربوط به فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۴. مستندات مربوط به فرآیند

کد فرم	عنوان	کد فرم	عنوان
FA01	صورتحلسه / خلاصه مذاکرات	IA01	شرح وظایف مدیر پروژه
FA02	پرسشنامه استخدامی	IA02	شرح وظایف مدیر کارخانه
FA03	برگ ثبت ساعت ورود و خروج	IA03	شرح وظایف معاون فنی
FA04	برگ مرخصی روزانه	IA04	شرح وظایف مدیر برنامه ریزی و کنترل
FA05	برگ ماموریت روزانه	IA05	شرح وظایف مدیر تولید
FA06	برگ مرخصی ساعتی	IA06	شرح وظایف مدیر حسابداری
FA07	صورتحلسه بازنگری مدیریت	IA07	شرح وظایف سرپرست انبار
FA08	برگ اعزام به ماموریت	IA08	شرح وظایف مدیر کنترل کیفیت
FA09	فرم درخواست ماموریت	IA09	شرح وظایف کارشناس کنترل کیفیت
FA10	مکاتبات داخلی	IA10	شرح وظایف سرپرست سیم کشی
FA11	فرم ارسال مدارک ماموریت	IA11	شرح وظایف سرپرست مونتاژ
FA12	برگ هزینه های ماموریت	IA12	شرح وظایف سرپرست شمش کشی
FA13	برگ حضور و غیاب کارکنان	IA13	شرح وظایف سرپرست فلز کاری
FA14	برگ انتقالی پرسنل	IA14	شرح وظایف سرپرست نقاشی
FA15	برگ معرفی پرسنل	IA15	شرح وظایف سرپرست بسته بندی
FA16	فرم ارزیابی عملکرد همکار	IA16	شرح وظایف سرگروه مونتاژ
FA17	فرم معرفی و تضمین	IA17	شرح وظایف سرگروه سیم کشی
FA18	فرم تسویه حساب	IA18	شرح وظایف اپراتور دستگاه پانچ
FA19	فرم وام	IA19	شرح وظایف مسئول تعمیرات و نگهداری
FA20	فرم قرارداد کار موقت	IA20	شرح وظایف سرگروه فلزکاری
FA21	فرم مدارک لازم جهت استخدام	IA21	شرح وظایف مسئول پانتوگراف
FA22	فرم معرفی به واحد	IA22	شرح وظایف منشی

عنوان	کد فرم	عنوان	کد فرم
شرح وظایف مسئول نظافت	IA23	فرم درخواست اعزام نفرات به محل پروژه ها	FA23
شرح وظایف مسئول پروژه	IA24	فرم گزارش ماموریت	FA24
شرح وظایف مسئول آبدارخانه	IA25	فرم حضور و غیاب پرسنل	FA25
شرح وظایف سرپرست نصب و خدمات پس از فروش	IA26	فرم داخلی گزارش حوادث	FA26
شرح وظایف مدیر اداری	IA27	فرم ارزیابی همکار	FA27
شرح وظایف سرپرست مهندسی فروش	IA28	فرم درخواست نیروی انسانی	FA28
شرح وظایف مدیر تضمین کیفیت	IA29	ارزیابی کارکنان در دوره آزمایشی	FA29
شرح وظایف مدیر بازرگانی	IA30	اعلام بازدید از کارخانه، از دفتر مرکزی	FA30
شرح وظایف مدیر مالی	IA31	درخواست ماموریت ساعتی (درون شهری)	FA31
شرح وظایف اپراتور دستگاه خم	IA32		
شرح وظایف سرپرست تدارکات داخلی	IA33		
شرح وظایف سرپرست مهندسی الکترونیکال	IA34		
شرح وظایف سرپرست تدارکات خارجی	IA35		
شرح مسئول تهیه مدارک فنی الکترونیکال	IA36		
شرح وظایف کارشناس طراحی پروژه	IA37		
سرپرست واحد طراحی مکانیکال	IA38		
شرح وظایف منشی تولید	IA39		
شرح وظایف مدیر پروژه ها	IA40		
شرح وظایف کارشناس مهندسی فروش	IA41		
شرح وظایف کارشناس فروش	IA42		
شرح وظایف مدیر مهندسی	IA43		
شرح وظایف منشی مهندسی	IA44		
شرح وظایف کارشناس طراحی مکانیکال	IA45		
شرح وظایف سر گروه مهندسی (مسئول فنی پروژه)	IA46		
شرح وظایف مسئول کنترل مدارک مهندسی	IA47		
شرح وظایف مسئول IT کارخانه / دفتر مرکزی	IA48		
شرح وظایف تکنسین کنترل کیفیت	IA49		
شرح وظایف سرپرست فروش بخش	IA50		
اثین نامه ماموریت های خارج از کشور	IA58		
اثین نامه جامع اداری	IA60		
اثین نامه انضباطی	IA61		
دستوالعمل فرایند استخدای	IA62		
دستوالعمل دبیرخانه	IA64		

روش ها و شاخص های پایش فرآیند نیز به قرار جدول ۵ می باشد.

جدول شماره ۵. روش ها و شاخص های فرآیند

شاخص پایش	دوره پایش	محدوده پذیرش
نرخ خروج نیروی انسانی	سالانه	کمتر از ۵٪
رضایت کارکنان	سالانه	محرمانه
گزارش عملکرد کارکنان	سالانه	محرمانه

۵- نتیجه گیری

مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست ها، اقدامات و سیستم هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهند. مدیریت منابع انسانی عبارتست از رویکردی استراتژی به جذب، توسعه، مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان؛ یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می کنند. مدیریت منابع انسانی فرآیندی شامل: چهار وظیفه جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگهداشت منابع انسانی است. یکی از مهم ترین وظایف مدیریت منابع انسانی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی می باشد. نتایج بررسی و ارزیابی عملکرد منابع انسانی شرکت ایران تابلو بیانگر این است که به نسبت سال ۹۵ تعداد ۱۴ نفر در سال ۹۶ به کارکنان ایران تابلو اضافه شده اند. در سال ۹۶ از نظر سنی، ۵۰٪ سن نفرات شاغل زیر ۳۵ سال می باشد که عملاً اکثریت سنی کارکنان به صورت جوان می باشد.

در سال ۹۶ از نظر سابقه ۴۶٪ نیروی کار به صورت کمتر از ۵ سال سابقه می باشند و ۵۴٪ نفرات با سابقه بالاتر از ۵ سال در شرکت مشغول به کار می باشند. در سال ۹۶ از نظر سطح تحصیلات نسبت به سال گذشته در سطح کارشناسی ارشد ۱ نفر و در سطوح کارشناسی و کاردانی ۶ نفر اضافه شده است. ضمناً متاسفانه تعداد ۲ نفر با تحصیلات ابتدایی در سال ۹۶ به مجموعه اضافه شده‌اند.

منابع

۱. جزایری، سیداحمد (۱۳۹۸)؛ «مزیت ارزیابی عملکرد در سازمانها»، تدبیر، شماره ۹۸، تهران: از ص ۳۶ تا ۴۱.
۲. رابینز، استیفن پی (۱۳۹۷)؛ رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۳. رفی‌عزاده، علاءالدین؛ میرسیاسی، ناصر. (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت عملکرد با تأکید بر آموزش عالی. فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی. ۷ (۱۷) ۵۵.
۴. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰)؛ مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
۵. فقیهی، ابوالحسن؛ افشارنژاد، علیرضا. (۱۳۹۱). الگوی مدیریت ر شرکت ملی پخش عملکرد در صنعت: پژوهشی د (ویژه‌نامه). فرآورده‌های نفتی ایران. نشریه مدیریت، ۹، ۴۷-۶۴.
6. Alami, R., Iran, B., Sohaei, R., Iran, B., Berneti, A. K. M., Younesi, A., ... & Mirzajani, H. (2015). The effectiveness of human resource management on improving the performance of education staff. *International Journal of Business and Social Science*, 6(5), 251-254.
7. Čech, M., Yao, W., Samolejova, A., Li, J., & Wicher, P. (2016). Human resource management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7, 6-9.
8. Guo, Y. (2019). Research on Human Resource Performance Evaluation and Compensation Management Based on Strategic Management [J]. *International Journal of Social Sciences in Universities*, 2(4), 34-36.
9. Lee, C., & Jung, B. (2016). A study on development indicators of audit and performance evaluation of national human resource development consortium. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*.
10. Ouyang, J. (2021, December). Performance Evaluation and Optimization of Human Resource Management Based on BP Algorithm. In 2021 International Conference on Aviation Safety and Information Technology (pp. 313-317).
11. Shen, B. (2020). Construction of performance evaluation system of human resource management in port foreign trade enterprises. *Journal of Coastal Research*, 103(SI), 217-221.
12. Wilton, N. (2022). An introduction to human resource management. *An Introduction to Human Resource Management*, 1-100.
13. Zare, S. M., Shaemi Barzoki, A., Ansari, M. E., & Abzari, M. (2019). An investigation of the contingency dimensions of performance evaluation systems of key employees through human resource architecture. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(4), 25-50.
14. Zheng, X. (2017, November). Research on the application of information technology in human resource management. In 2017 International Conference on Smart City and Systems Engineering (ICSCSE) (pp. 85-88). IEEE.

