ISSN: 2645-4408

پژوهش در حسابداری و علوم اقتصادی

فصلنامه پژوهش در حسابداری و علوم اقتصادی
سال نهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۴)، تابستان ۱۴۰۴

# تاثیرگذاری مدیریت منابع انسانی بر مدیریت عملکرد

**سیده الهام سجادی**[۱]

*تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۲۰*
*تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸*
*کد مقاله: ۸۳۶۴۷*

## چکـیده

مدیریت منابع انسانی (HRM) روشی برای جذب، استخدام، استقرار و مدیریت کارکنان یک سازمان است HRM در سازمان‌ها اغلب به عنوان منابع انسانی (HR) شناخته می‌شود. بخش منابع انسانی یک شرکت یا سازمان معمولاً مسئولیت ایجاد، اعمال و نظارت بر سیاست‌های حاکم بر کارگران و روابط سازمانی کارکنان را بر عهده دارد. مدیریت منابع انسانی با تاکید بر این نکته که کارکنان به عنوان دارایی‌های یک کسب‌وکارهستند، مدیریت آن‌ها را به عهده دارد. به این ترتیب گاهی از کارکنان به عنوان سرمایه انسانی نیز یاد می‌شود. همانند سایر دارایی‌های یک کسب‌وکار، هدف مدیریت منابع انسانی استفاده موثر از کارکنان، کاهش ریسک و به حداکثر رساندن بازگشت سرمایه (ROI) است. همچنین فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیتهایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده که در واقع، ارزیابی عملکرد، یک مفهوم مرتبط با مدیریت منابع انسانی است که خود بخشی از مفهوم کلان مدیریت می باشد. ما در این پژوهش به ابعاد مدیریت منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان میپردازیم.

**واژگـان کلـیدی:** مدیریت، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملکرد، کارکنان

---

۱- کارشناسی مدیریت دانشگاه پیام نور آباده

## ۱- مقدمه

امروزه اقدامات مدیریت منابع انسانی رویکردی منحصر به فرد برای مدیریت استخدام است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود استراتژیک کارکنان متعهد و لایق و با استفاده از مجموعه ترکیبی از روشهای فرهنگی، ساختاری و منابع انسانی است. اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در سازمان باعث میشود که کارکنان بتوانند به طور مؤثر و نتیجه بخش در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت کنند. این امر باعث میشود که کارکنان نسبت به کار خود متعهد باشند و رفتار مثبت را بروز دهند که باعث رشد اثربخشی سازمان میشود. اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در یک سازمان همچنین به کارکنان اجازه بروز رفتارهای منفی مانند رفتارهای انحراف سازمانی و رفتارهای ضد تولید نمیدهد. مطالعه اقدامات منابع انسانی به ویژه تأثیر آن بر عملکرد سازمانی، اثربخشی و تعهد کارکنان طی چند سال اخیر در ادبیات اهمیت پیدا کرده است (چانگ و چن ، ۲۰۰۲ ).بعضی از ابعاد و جنبهه ای اقدامات مدیریت منابع انسانی عبارتند از: پاداش، پیشرفت شغلی، ارزیابی عملکرد، امنیت کارکنان، برنامه آموزش، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، کار تیمی، برنامه ریزی، اقدامات بکار گیری پرسنل میباشدکه در این تحقیق ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شده است. (مالام و همکاران ، ۲۰۱۹ ) ارزیابی عملکرد به عنوان روشی است که با استفاده از آن عملکرد شغلی در قالب کیفیت، کمیت، هزینه، رفتار و زمان مورد بررسی قرار میگیرد. هی بیان میکند که این ارزیابی توسط خود همکاران هم سطح، مسئولان ارشد انجام میشود.. ارزیابی عملکرد بخشی از سنجش، مقایسه، یافتن، هدایت، اصلاح و مدیریت پیشرفت شغلی کارکنان است (مولینس ، ۲۰۰۷ .) مجله تجارت جهانی و اقتصاد بیان میکند که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان که خدمات برجسته را تشخیص داده و مورد تشویق قرار میدهد و خدمات ضعیف را اصالح و بهبود میبخشد بطور قابل ملاحظه ای در تقویت روحیه، ایجاد انگیزه خدمت و افزایش کارآیی کارکنان تاثیر میگذارد و بالعکس نظام ارزیابی که بر مبنای استثناء و تبعیض و ارزشها و نظرات شخصی به بررسی و سنجش رفتار و عملکرد کارکنان بپردازد منجر به تضعیف روحیه، از بین بردن انگیزه خدمت، کاهش کارآیی و توسعه مناسبات ناسالم اداری خواهد گردید. از این رو ارزیابی کنندگان میبایست بمنظور بسط مناسبات صحیح اداری و بهره گیری از حداکثر کار و کوشش کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمانی، سعی کنند که در استفاده از سیستم ارزیابی ضمن رعایت عدل و انصاف با توجه به معیارهای تعیین شده در فرمهای ارزیابی و بررسی رفتار و عملکرد واقعی کارکنان نسبت به ارزیابی آنان اقدام نمایند و از این رهگذر موجبات کارآیی بیشتر کارکنان را در جهت بهبود کمی وکیفی کارآیی دستگاهها فراهم سازند. (آروالرجا، ۲۰۱۵) بعلاوه، مفهوم ارزیابی عملکرد را میتوانیم به عنوان روشی برای کسب و پردازش اطلاعات مورد نیاز برای ارتقای عملکرد و پیشرفت کارکنان در نظر بگیریم. همچنین، ارزیابی عملکرد به عنوان فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، اشتراک گذاری اطلاعات و یافتن شیوه های ارتقای عملکرد تعریف شده است. بنابراین، ارزیابی عملکرد میتواند به عنوان فرآیندی در نظر گرفته شود که با استفاده از آن یک مدیر یا مشاور به بررسی و ارزیابی رفتار و مقایسه آن با استانداردهای موجود بپردازد و نتیجه را مستند سازد. سپس از نتایج برای ارائه بازخورد کارکنان استفاده کند تا مشاهده کند که کارکنان پیشرفتهای مورد نیاز را دریافت کرده اند. یک سیستم ارزیابی موثر دارای ۵ مولفه است که عبارتند از: برنامه ریزی عملکرد، مدیریت عملکرد، بررسی عملکرد/ ارزیابی، نظارت بر عملکرد و پاداش عملکرد. ارزیابی عملکرد برای تعیین نیاز افراد به آموزش، ارتقا ء، اخراج، تعلیق و یا بقاء در سازمان استفاده میشود (دلری و داتی ، ۱۹۹۶ .)در یک استدلال مرتبط، پاربوتی و همکارانش تاکید داشتند که اقدامات مدیریت منابع انسانی و جو اخلاقی میتوانند بر ارزیابی عملکرد سازماتی تاثیر بگذارند. با این حال مطالعات قبلی جو اخلاقی را یک پیش بینی کننده قوی از ارزیابی عملکرد معرفی کردند. (پاربوتی و همکاران، ۲۰۱۲ .)جو اخلاقی ساختاری است روانی که از مجموعه ادراکات فرد حاصل میشود. به عبارت دیگر ادراکات مشترک و ثابت و معناداری است که کارکنان در باره رویه های اخلاقی و سیاستهای موجود در سازمانشان دارند. بنابراین، جو اخالقی یک جو کاری است که رویه ها وسیاستها و عملکرد سازمان را با یک نتیجه اخلاقی بازتاب میدهد. جو ویژگیهای درونی یک سازمان است که آن را از سازمانهای دیگر متمایز میسازد و روی رفتار کارکنان تاثیر میگذارد. کارکنانی که احساس کنند جو اخلاقی بر سازمان حاکم است روابط و تعاملات سازمانی خویش را عادلانه میدانند و این باور باعث رضایت و عملکرد سازمان میشود (لوپز و همکاران، ۲۰۰۵ .)بنابراین سیستم ارزیابی باعث ارتقای رفتارهای اخلاقی در میان کارکنان سازمان میشود. (کالدول و همکاران، ۲۰۱۱؛ ون وورن و ایسلن، ۲۰۰۶ .)با بررسی مطاعات قبلی، میتوان گفت که ارزیابی عملکرد میتواند مشکلات پیچیده اخلاقی را حل کند (آروالرجا۲۰۱۵) همچنان، اسکالتر و همکارانش (۲۰۰۸ )تاکید کردند که جو اخلاقی بر نگرش و رفتار کارکنان تاثیر میگذارد (هیجال مقربی و همکاران ، ۲۰۱۵ .)همراستا با مباحث بالا، میتوان گفت که جو اخلاقی باعث توانمند سازی کارکنان برای کسب رفتار اخلاقی مناسب در انجام مسئولیتهای خود در سازمان میشود. از این رو، رفتار اخلاقی کارکنان به عنوان الزم و ضروری در تشخیص موفقیت و شکست سازمان مطرح میشود (براون و همکاران ، ۲۰۰۵؛ وینستالی و هارتوگ ، ۲۰۰۲ )از طرفی ارزیابی عملکرد یکی از شاخصهای مهم اقدامات مدیریت منابع انسانی است که برای شناخت عملکرد سازمان، پذیرش نظریه های انگیزش (نظریه های هدف گذاری و انتظار) و نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع در این تحقیق است. نظریه هدف گذاری بیانگر اهمیت انگیزه کارکنان از طریق ایجاد اهداف است و به طور

فصلنامه علمی پژوهش در حسابداری و علوم اقتصادی ISSN:2645-4408 سال نهم، شماره ۲ (پیاپی ۳۴)، تابستان ۱۴۰۴

گسترده یک تکنیک برای بهبود عملکرد شناخته میشود. این امر بر نیاز به توافق و ایجاد اهدافی تأکید میورزد که به منزله استاندارد سنجش عملکرد عمل میکند.. نظریه انتظار از انگیزه به عنوان تابعی از تالش فردی برای رسیدن به سطح باالی از کارایی تاکید دارد. دیدگاه مبتنی بر منابع بیان میکند که منابع داخلی یکی از بهترین منابعی است که میتواند مزیت رقابتی را در بین رقبای سازمان بهبود بخشد. طبق یک استدالل دیگر، ارزیابی عملکرد میتواند به عنوان منابع داخلی در نظر گرفته شود که میتواند مزیت رقابتی ایجاد کرده و عملکرد را بهبود بخشد. نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع بیان میکند که سیستم منابع انسانی میتواند از طریق منابعی مانند اخلاق که در محیط سازمانی نامشهود هستند، به مزیت رقابتی منتهی شود. (بارنی ، ۲۰۰۱؛ رید و دی فیلیپی ، ۱۹۹۰.) بارون و کنی (۱۹۸۶ )بیان میکنند که با گنجاندن متغیر میانجی یا تعدیل گر میتوان به بهترین وجه تناقضها در یافته های مطالعات را شناسایی کرد از این رو متغیر جو اخلاقی در مطالعه حاضر در نظر گرفته شده است. در این راستا، این مطالعه به طور تجربی اثرات میانجی جو اخالقی، ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده است (آروالرجا، ۲۰۱۵.)جو اخالقی در ادبیات توسط ویکتور و کالن (۱۹۸۷ )مورد بحث قرار گرفته بود. همچنین جو اخلاقی قواعد، فرآیندها ها، سیاستها و اقداماتی است که در چرخه حیات سازمانی نهفته است که معمولاً کارکنان را به سمت انجام رفتارهای اخلاق محور برای توسعه سازمانی هدایت میکند (مارتین و کالن ، ۲۰۰۶؛ شلوتر و همکاران،(۲۰۰۸)

## ۲-ادبیات پژوهش

### ۲-۱-اهمیت مدیریت منابع انسانی

نقش واحد مدیریت منابع انسانی در سازمان ، مدیریت افراد مشغول به کار در جهت دستیابی به ماموریت آن و تقویت فرهنگ سازمانی است. چنانچه این واحد بتواند نقش خود را به صورت اثربخش انجام دهد، مدیران منابع انسانی قادر خواهند بود تا در راستای دستیابی به اهداف سازمان و توسعه ظرفیت و توانمندی‌های کارکنان فعلی، افراد با مهارت و حرفه‌ای‌تری را به استخدام سارمان درآورند. موفقیت یک سازمان به واسطه نیروها و کارکنان خوب آن محقق می‌شود که همین امر اهمیت مدیریت منابع انسانی را بیش از پیش برجسته می‌کند. علاوه براین، مدیران منابع انسانی می‌توانند همواره وضعیت بازار کار را رصد کرده و به سازمان خود کمک کنند تا همواره رقابتی باقی بماند. از جمله اقداماتی که واحد منابع انسانی در این زمینه می‌تواند انجام دهد؛ مواردی نظیر اطمینان از پرداخت به موقع حقوق و مزایا و جبران خدمات، برگزاری برنامه‌ها و رویدادهای متنوع برای کارکنان در راستای جلوگیری از فرسودگی ذهنی و شغلی آن‌ها و نیز تطبیق نقش‌های شغلی بر اساس بازار کار را شامل می‌شود.( نصیری اشتنیفی۱۴۰۲)

### ۲-۲-چه کسی مسئولیت مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارد؟

در هرسازمان، مدیر منابع انسانی مسئولیت واحد مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارد. مدیر منابع انسانی یکی از مدیران رده بالا سازمان بوده که مسئول اداره و نظارت بر کلیه فعالیت‌ها و سیاست‌های منابع انسانی است. مدیر منابع انسانی بر مواردی نظیر جبران خدمات، مزایا، استخدام، اقدامات انگیزشی، روابط کارکنان، سلامت و ایمنی و کارکردهای آموزشی/توسعه نظارت دارد. مدیران منابع انسانی بر کارشناسان خود در واحد منابع انسانی سازمان نیز نظارت دارند .مدیر منابع انسانی ریاست واحد منابع انسانی سازمان را بر عهده داشته و به عنوان پل ارتباطی نقش مهمی را میان مدیریت و کارکنان سازمان ایفا می‌کند. مدیران منابع انسانی تقریباً در هر صنعتی کار می‌کنند. می‌توان گفت تا زمانی که یک شرکت نیرو و پرسنل در اختیار دارد، معمولاً به یک مدیر منابع انسانی برای نظارت بر استخدام، آموزش و سازماندهی و توسعه فرهنگ شرکت نیاز است. .( کاکه زاده۱۴۰۳)

### ۲-۳-مدیریت عملکرد

تقریباً هر سازمانی دارای نوعی سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می‌رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی براورده سازد. این اهداف عبارتند از: برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب، کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان، ایجاد فرهنگ عملکرد، تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقاست، تصمیم‌گیری درباره افرادی که عملکردی ضعیف دارند و کمک به اجرای استراتژی‌های کسب و کار .عملکرد هر سازمانی، تابع عملکرد منابع انسانی آن سازمان و تعامل آنها با منابع، امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان است. از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی، تابع انگیزش و توانایی آنهاست. توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت در کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیت‌های شغلی است. انگیزش منابع انسانی، تابع نگرش آنها و شرایط و موقعیتی است که در آن کار می‌کنند. مدیریت عملکرد، فرایندی است که این توابع از طریق آن در سازمان به‌کار گرفته می‌شوند. به بیانی دیگر، مدیریت عملکرد مجموعه‌ای به هم پیوسته از سیاست‌ها و اقداماتی است که از طریق تمرکز بر عملکرد فردی، موجب دستیابی به اهداف می‌شود. تحقیقات موجود، نمایانگر این واقعیت است که بین انجام

وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان از یک‌سو و عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی آن از سوی دیگر، رابطهایی بسیار نیرومند وجود دارد (fa.Wikipedia.org). عناصر اصلی مدیریت عملکرد عبارتند از:

## ۲-۴-ایجاد چشم‌اندازی مشترک از اهداف استراتژیک سازمان

تعیین اهداف عملکردی (ناشی از اهداف استراتژیک سازمان) برای هر یک از افراد و گروه‌ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان

استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه‌ها و افراد در تحقق اهداف

پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و تقویت رفتار مطلوب. این عناصر بین اهداف استراتژیک سازمان و عملکرد کارکنان، توسعه سازمانی، پاداش‌ها و نتایج سازمانی پیوند برقرار می‌کند.( (رحمانی، ۱۳۸۴).

## ۲-۵-ارزیابی عملکرد

این شیوه، عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها به منظور رشد و بهبود ارزیابی عملکرد، معیاری است برای سنجش اثربخشی سازمان. اگر عملکرد فرد اصلاح شود، پر واضح است که عملکرد سازمان نیز بهبود خواهد یافت. ارزیابی عملکرد، فعالیتی اساسی و مستمر مدیریتی است. به همین دلیل است که مدیران دائماً رفتار کارکنان‌شان را مورد مطالعه قرار داده و در مورد آنها قضاوت می‌کنند. فرایند ارزیابی، به صورت رسمی و غیررسمی انجام می‌شود و تأثیری مستقیم بر افزایش حقوق، ارتقا و ترفیع، انفصال، انتقال و آموزش دارد. به منظور آگاهی از نتایج عملکرد منابع انسانی و میزان کارایی آنان، ضروری است که منابع انسانی موجود در سازمان مورد ارزیابی قرار گیرند. از این طریق، با شناخت نقاط قوت و ضعف منابع انسانی، اقدامات بهسازی و بالندگی نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد. (میرسپاسی، ۱۳۸۳ ).

کیفیت عملکرد سازمان‌هایی که در زمینه رفع نیازهای اجتماعی فعالیت می‌کنند، در جامعه مورد ارزیابی مستمر قرار می‌گیرد و ادامه فعالیت و بقای این سازمان‌ها، منوط به ارزیابی مثبت جامعه از عملکرد آنان است. از سوی دیگر، ادامه فعالیت و بقای هر سازمان، دستیابی به اهداف است. هر دو مورد یاد شده مرهون کارامدی و شایستگی منابع انسانی شاغل در سازمان بوده و ضروری است که نحوه انجام کار توسط افراد و عملکرد آنان مورد ارزیابی قرار گیرد و ضمن مقایسه با استانداردها و معیارهای قابل قبول، بازخورد مناسبی به فرد داده شود . صرفنظر از اهمیت مدیریت عملکرد، اکثر سازمان‌ها دارای هیچ نوع روش سیستماتیک برای ارزیابی یا استفاده از سیستمی که با فرهنگ سازمانی و اهداف استراتژیک سازمان همخوانی داشته باشد، نیستند. مدیران منابع انسانی، در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی و ارائه آموزش‌های آشنایی مدیران و کارکنان با اهمیت و کاربرد ارزیابی عملکرد در توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف استراتژی سازمان، نقشی چالش برانگیز و حساس دارند. البته پذیرش این واقعیت که ارزیابی کارکنان جزء وظایف اساسی و خطیر مدیران است، از سوی آنان کاری دشوار تلقی می‌شود. مدیر یا رهبر در اجرای چنین نقشی، با زیردستان خود ارتباط برقرار کرده و همچون گذشته، خود را به عنوان قاضی یا دادستان به آنها تحمیل نمی‌کند. فراتر اینکه، فرد تشویق و ترغیب می‌شود برای برنامه‌ریزی و ارزیابی نقشی که خود در راه تأمین هدف‌های سازمانی ایفا می‌کند، مسئولیت‌های بیشتری را برعهده بگیرد که در نتیجه، به فرصت‌های مناسبی دست می‌یابد تا بتواند نیازهای خود شکوفایی خویش را ارضا کند. (پارسائیان، ۱۳۸۰، ).

## ۲-۶-مقاصد و اهداف اساسی ارزیابی عملکرد

هدف اساسی ارزیابی عملکرد، ارائه اطلاعات صحیح و دقیق درباره عملکرد شغلی اعضای سازمان است. این اطلاعات هر چه دقیق‌تر و مؤثرتر باشند، ارزش بالقوه آنها برای سازمان بیشتر است. هدف ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثربخشی و کارامدی کارکنان سازمان از طریق ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است. (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۸۴، ).

ارزیابی عملکرد، نه تنها اطلاعاتی معتبر و صحیح را در اختیار مدیران قرار می‌دهد بلکه اطلاعات مناسبی را در اختیار کارکنان نیز قرار می‌دهد، آنان را نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه می‌سازد و باعث می‌شود تا به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود پی ببرند. این اطلاعات، پایه مناسبی برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی و رشد و پرورش شخصیت کارکنان خواهد بود. هدف اساسی نظام ارزیابی، تعیین و تعریف شکاف‌های ارزیابی است. این شکاف، زمانی پدید می‌آید که عملکرد در حد استانداردهای تعیین شده نباشد. هدف اساسی نظام بازخوردی، آگاهی دادن به کارکنان در مورد کیفیت عملکرد و مسائل شغلی آنهاست.یکی از دلایل شکست سازمان‌ها، عدم رعایت اصل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی است. این بی‌توجهی در جایی رخ می‌دهد که کارکنان، وظایف و مسئولیت‌های مشخصی داشته باشند، اما در برابر آنها پاسخگو نباشند. عدم پاسخگویی باعث می‌شود که افراد، نقص کار خود را به دیگری نسبت دهند. (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۸۴، ).

گرچه بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان، در گرو وجود سیستم صحیح ارزیابی نیروی انسانی است، اما به‌طور کلی می‌توان اهم اهداف آن را به شرح ذیل بیان کرد:

## ۲-۷-تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری

عبارت است از قدرت تولید و یا مقدار تولید یک شخص یا یک کارگر در یک واحد زمانی، به بیانی دیگر می‌توان گفت: بهره‌وری عبارت است از میزان و قدرت تولید یک واحد تولیدی و یا نسبت میان مقدار معینی محصول و مقدار معینی از یک یا چند عامل تولید.

## ۲-۸-تعیین کارایی

عبارت است از نسبت کار انجام شده یا انرژی مصرف شده به منابع مصروفه و یا نسبت مقدار تولید شده به مقدار عواملی که به کار گرفته شده‌اند.

## ۲-۹- تعیین کارامدی

عبارت است از میزان موفقیت در تحقق اهداف و یا انجام مأموریت‌ها.

## ۲-۱۰-طبقه‌بندی عادلانه کارکنان

عبارت است از دست‌یابی به وضعیت استعداد و توان نیروی انسانی موجود و سوق دادن استعدادهای نهفته به سمت اهداف مطلوب سازمان و نیز به کارگیری این اطلاعات در انتصابات و ترفیعات آتی و براورد نیازهای آموزشی کارکنان و تعیین طبقه‌بندی عادلانه کارکنان در گروه‌های مختلف شغلی. ویژگی‌های برنامه پویایی ارزیابی عملکرد عبارتند از:

۱-بیان اهداف

۲-بازخورد عملکرد

۳- اصلاح عملکرد

هدف‌گذاری مؤثر، یکی از الزامات اساسی برنامه ارزیابی عملکرد بوده و مبنایی برای اندازه‌گیری عملکرد و دریافت بازخورد است. هدف‌گذاری یکی از ضرورت‌های مطلق برای بازخورد عملکرد است. بازخورد نیز برای هدف‌گذاری کیفی برنامه‌ها، ضروری است زیرا به کارکنان اجازه می‌دهد تا نسبت به چگونگی انجام امور آگاهی یابند، نقاط قوت و ضعف عملکردی خود را باز شناسند. همچنین به آنها کمک می‌کند تا هدف‌های درستی تعیین کنند. هدف‌گذاری مؤثر برنامه‌ها می‌تواند ابزار قدرتمندی برای افزایش انگیزه کارکنان و عملکرد آنان باشد (ریموند استون، ۱۹۹۸).

## ۲-۱۱-محاسن اعمال مدیریت عملکرد

با توجه به اینکه هدف از ارزیابی، اعطای پاداش و جزای خوب به کسی است که وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهد و یا تذکر و تنبیه فردی است که کار را به‌طور کامل انجام نمی‌دهد و یا نسبت به انجام صحیح وظایف خود بی‌اعتناست، بی‌شک این کار فواید متعددی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که اهم آنها عبارتند از :

چرا نیازمند ارزیابی عملکرد هستیم؟

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنها یکی از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه‌سازی کارکنان از عملکرد خود، زمینه پرورش آنان فراهم خواهد شد و آگاهانه در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب، حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش خواهند کرد. این امر نه تنها کارایی کارکنان را ارتقا خواهد داد بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد. (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۸۴، ).

## ۲-۱۲-فنون و روش‌های ارزیابی

روش‌های متفاوتی برای ارزشیابی کارکنان وجود دارد. ساخت و استفاده از برخی فنون، ساده و برخی دیگر دشوار بوده و مستلزم تلاش بیشتر و شرکت در برنامه‌های آموزشی توجیهی درازمدت است.

انواع فنون ارزیابی عبارتند از:

۱.مقیاس درجه‌بندی، شامل درجه‌بندی خطی، مقیاس درجه‌بندی ترسیمی موزون و مقیاس درجه‌بندی ثابت رفتاری

۲ . روش‌های رتبه‌بندی، شامل ترتیب مستقیم و متناوب

۳ . فهرست وارسی، شامل فهرست وارسی پایه، موزون و انتخاب اجباری
۴ . روش توزیع درصدی در رتبه‌بندی کارکنان یا توزیع اجباری و تشریحی اجباری
۵ . روش مقایسه کارکنان با یکدیگر
۶ . روش مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری و مشاهده رفتار
۷ . روش رویدادهای غیرمنتظره
۸ . مدیریت برمبنای هدف (سید جوادین، ۱۳۸۱).

## ۲-۱۳- جمع‌بندی روش‌های ارزیابی عملکرد

پرسش اصلی این است که سازمان ما از کدام روش برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده کند. توصیه اغلب صاحبنظران در پاسخ به این پرسش، استفاده آگاهانه از یک روش، هماهنگ با شرایط و ویژگی‌های سازمان است. این روش، حاصل ترکیبی سنجیده از روش‌های یاد شده است. اطلاعات لازم به منظور طراحی این روش را باید از طریق کارشناسان مختلف درون و بیرون از سازمان کسب کرد. در این فرایند، تعیین سهم منابع ارزیابی عملکرد و نیز سهم هر یک از روش‌ها در روش تلفیقی، حائز اهمیت است (www.moshaco.com).

چه کسانی ارزیابی می‌کنند؟

پس از مشخص شدن معیارها و ابزار ارزیابی، باید ارزیابی کنندگان را انتخاب کرد.

در اکثر سازمان‌ها، ارزیابی توسط مدیریت یا سرپرست مستقیم انجام می‌شود. البته ممکن است ارزیابی توسط خود فرد یا کمیته‌ای خاص و یا همکاران و زیردستان وی نیز صورت پذیرد.

۱.ارزیابی توسط سرپرست یا مدیر بویژه سرپرستان میانی

در بسیاری از سازمان‌ها، فرایند ارزیابی عملکرد توسط سرپرستان بلافصل به کار می‌رود. با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، دید سرپرست نسبت به افراد تحت سرپرستی خویش، منبع خوبی برای ارزیابی است. سرپرستان بلافصل، نیازهای شغلی واحدهای کاری خود را می‌شناسند و با شناختی که از استعدادها و قابلیت‌های افراد دارند، دقیقاً می‌دانند چه کسی مناسب چه شغلی است و نقاط قوت و ضعف او را می‌شناسند.

۲. خود ارزیابی

افراد اگر از وظایف خود، معیارها و استانداردهای کاری، انتظارات سرپرست و هدف‌های سازمانی آگاهی داشته باشند، تا حد زیادی می‌توان گفت که دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد خود هستند. خود ارزیابی، مستلزم این است که افراد، خودشان را براساس ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی که دارند، درجه‌بندی کرده و در مورد عملکرد خویش اظهارنظر کنند. این اظهارنظرها گاه اغراق‌آمیز خواهد بود.

ارزیابی توسط همردیفان

ارزیابی توسط همکاران هم‌درجه، بندرت در سازمان‌ها انجام می‌گیرد، ولی از معتبرترین منابع اطلاعاتی در ارزیابی است. همردیفان، همچون سرپرستان، با نیازمندی‌های شغل فرد مورد ارزیابی آشنا هستند، فرصت زیادی برای مشاهده رفتارهای شغلی همکاران خود دارند و می‌توانند نقش ارزیابی‌کننده را بخوبی ایفا کنند. ارزیابی همردیفان در صورتی قابل اعتماد است که کار گروهی در دوره‌ای بلند مدت صورت گیرد و وظایف محوله، نیاز به کنش و واکنش نسبی افراد داشته باشد (حبیب‌اله دعایی، ۱۳۷۴).

معایب ارزیابی توسط همکاران یا همردیفان

– رقابت بین همردیفان برای به دست آوردن امتیازات و پاداش‌ها، مانع از ارزیابی درست و بحق توسط همکاران هم‌درجه می‌شود.

– همردیفان تمایل دارند، همکار خود را در سطحی پایین‌تر درجه‌بندی کنند.

– همردیفان، تمایلی به ارزیابی همکار خود ندارند.

– همردیفان، از آموزش لازم و دانش ضروری برای ارزیابی و درجه‌بندی رفتار همکاران خود برخوردار نیستند.

۴. ارزیابی توسط زیردستان

این نوع ارزیابی در سازمان‌های دارای نظام کیفیت فراگیر به کار می‌رود زیرا آنها همیشه در پی بهبود مستمر هستند. از این منبع برای ارزیابی عملکرد مدیر استفاده می‌کنند، چون زیردستان، اهرم مناسبی برای ارزیابی مهارت رهبری مدیران سازمان خود هستند مهم‌ترین مزیت ارزیابی زیردستان، توانایی آنها برای شناخت مهارت‌های ایجاد ارتباط توسط سرپرستان، تمایلات عمومی موجود در کارکنان و توان تأمین منابع مورد نیاز است. یکی از معایب این روش، آن است که بسیاری از کارکنان، این نوع ارزیابی را

فرصتی برای کسب امتیاز و برخی نیز فرصتی برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته می‌دانند. در مجموع، اکثر کارکنان ارزیابی از سرپرستان خود را براساس قدرت و اقتدار سازمانی وی انجام می‌دهند نه کارکرد واقعی او (ریموند استون، ۱۹۹۸).

کمیته ارزشیابی

برای کاهش برخی پیش‌داوری‌ها و یک جانبه نگری‌های ممکن در ارزشیابی انفرادی، کمیته‌های ارزشیابی برای درجه‌بندی عملکرد افراد تشکیل می‌شوند. این کمیته، متشکل از مدیران و سرپرستانی است که در مورد کارکنانی که با آنها کار می‌کنند، نظر می‌دهند. این روش منبع مناسبی برای ارزیابی کارکنان خواهد بود. اعضای کمیته، رفتارهای گوناگون فرد را مشاهده و ارزیابی می‌کنند. از عیب‌های این روش، وقت‌گیر بودن و کاهش نقش سرپرست مستقیم فرد است. کاربرد این روش مستلزم همکاری و ارتباط نزدیک سرپرستانی است که با رفتار کارمند یا کارگر آشنا هستند. (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۸۴، ).

## ۲-۱۴-محدودیت‌های ارزیابی عملکرد

به‌رغم دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های گوناگون درخصوص نظام‌های ارزیابی مدون برای سنجش عملکرد مدیران و کارکنان در کشورمان، برنامه‌های ارزیابی بدرستی اجرا نمی‌شوند. در واقع وجود پاره‌ای عوامل مداخله‌گر زمینه‌ساز عدم موفقیت کامل این برنامه‌ها در سازمان‌ها شده است. عمده‌ترین محدودیت‌ها و موانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از:

ترس از درگیری با کارکنان: برخی از مدیران گمان می‌کنند در صورت داشتن صراحت لهجه و بیان نقطه ضعف یا نتیجه ارزیابی و نیز دادن امتیاز پایین به افراد، مجبور به درگیری با آنها هستند. یا اگر نتایج کاملاً مثبت نباشد، از روبه‌رو شدن با کارمند یا دیدن واکنش‌های ناخوشایند او وحشت دارند.

۲. شرایط اقتصادی: شرایط سخت اقتصادی، معمولاً این تصور را در افراد ایجاد می‌کند که حقوق پرداختی به کارکنان، متناسب با ارزش کار آنها نیست، چه رسد به اینکه قسمتی از آن توسط نظام ارزیابی دستخوش تغییر شود.

۳ . نگرش جامعه: اگر این تصور در کل جامعه وجود داشته باشد که شایستگی مبنای پیشرفت نیست، این گمان گسترش خواهد یافت که اجرای نظام ارزیابی در یک سازمان، کاری بیهوده است.

۴ . خطای انسانی: ارزیابی کنندگان، هر قدر بخواهند کار ارزیابی خود را با دقت انجام دهند، باز هم ممکن است دچار خطاهایی شوند که عبارتند از:

خطای هاله‌ای: ارزیابی کننده تمام ویژگی‌های مود سنجش را با توجه به نوعی ویژگی مثبت یا منفی ارزیابی می‌کند.

خطای سختگیری: ارزیابی‌کننده، عملکرد کارمند خوب را متوسط ارزیابی می‌کند.

خطای سهل‌گیری: عملکرد کارمند متوسط را خوب و کارمند ضعیف را متوسط ارزیابی می‌کند.

خطای تمایل به مرکز: همه نمرات کارکنان، نزدیک به نقطه میانی است.

خطای تأخر: ارزیابی کننده، نمره کارمند را براساس عملکرد ماه یا هفته‌ها یا آخر دوره ارزیابی، تعیین می‌کند.

۵ . وقت‌گیر بودن: برخی مدیران تصور می‌کنند که طرح‌های ارزیابی، وقت آنان را می‌گیرد. در حالی که شواهد نشان می‌دهد که حتی اگر یک فرم ارزیابی تک صفحه‌ای در اختیار آنان قرار گیرد، از تکمیل آن امتناع می‌ورزند.

۶ . اعتقاد غلط: برخی مدیران وجود برنامه‌های ارزیابی را برای انسان‌ها غیرضروری و وقت‌گیر تلقی می‌کنند. غافل از اینکه انسان‌ها ارزشمندترین و هسته‌ای‌ترین عنصر و منبع سازمانی هستند و اثرات مستقیم و غیرمستقیم ارزیابی به نحوی بارز در کارایی افراد و بهره‌وری واحدها، ظاهر خواهد شد.

۷ . آموزش نامناسب: فقدان آموزش مناسب علاوه‌بر محدودیت‌های یاد شده، خطاهای دیگری نظیر تبعیض بین کارکنان، اثر روابط بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده، تأکید بر معیارهای ذهنی عملکرد خطاهای اسناد، اثر مقابله و... را به وجود خواهد آورد.(Ahmad2003)

## ۲-۱۵-مراحل طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد

هر سازمانی متناسب با ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر آن می‌بایستی اقدام به طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد خاص خود کند. استفاده بدون مطالعه از الگوها و مدل‌های ارزیابی حتی اگر ویژگی‌های برجسته‌ای داشته باشند، مناسب هر سازمانی نخواهد بود مگر اینکه با فرهنگ سازمان همخوانی داشته باشد. برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد و پیاده‌سازی آن، مراحل ذیل قابل تأمل خواهند بود: بررسی پیش‌نیازهای ارزیابی عملکرد شامل:

- وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان
- وجود شرح وظایف شفاف و مصوب برای کارکنان
- احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد در سازمان

– حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد
– بومی‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان
– تمیز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش‌دهی در سازمان
– پذیرفتن این اصل که با استقرار نظام مدیریت عملکرد، همه مشکلات سازمان را نمی‌توان یکجا حل کرد.. انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان

بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان شامل:
– مشارکت دادن و نظرخواهی اولیه در مورد کلیات طرح ارزیابی عملکرد
– توجیه مقدماتی نظام ارزیابی عملکرد
– مشارکت دادن و نظرخواهی اصلی در مورد ابعاد و اصول طرح ارزیابی عملکرد. شروع پیاده‌سازی، شامل:
– طراحی فرم‌های ارزیابی عملکرد متناسب با سطوح سازمانی
– طراحی و تعیین امتیازات
– طراحی گردش کار و اجرایی
– مکانیزه کردن نظام ارزیابی عملکرد

فرهنگ‌سازی، شامل:
– آموزش توجیهی
– تهیه بروشورهای عملی
– حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان
– اصلاح شرح وظایف (انجام ارزیابی به مثابه یکی از وظایف خطیر و مهم مدیران و سرپرستان در شرح وظایف آنان گنجانده شود).
– اجرای آزمایشی نهادی
–به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد
–بازنگری و اصلاح نظام ارزیابی(Adnan2011)

## منابع


- جی‌ام. شفرتیزوجی، استیون اوت، ترجمه دکتر علی پارسائیان (۱۳۸۰)، تئوری‌های سازمان، اسطوره‌ها، تهران، انتشارات ترمه.
- رحمانی، محمد (۱۳۸۴)، ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمی، دومین کنفرانس مدیریت.
- دعایی، حبیب‌اله (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد.
- ذیگلری، فاطمه (۱۳۸۴)، نظارت و ارزشیابی آموزشی و اهمیت آن در سازمان، فصلنامه مدیریت، شماره ۱۰۵-۱۰۶.
- سید جوادین، رضا (۱۳۸۱)، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، انتشارات نگاه دانش.
- کاکه زاده، ناصر،۱۴۰۳،بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد سازمان ها و افزایش بهره وری کارکنان،بیستمین همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران،تهران،https://civilica.com/doc/2238886
- محمدی تقی، عبداله زاده رضا، قربانی صابر. بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جواخلاقی کارکنان اداره های کل بانکهای ملی شمال غرب کشور. نشریه اقتصاد و بانکداری اسلامی. ۱۴۰۲; ۱۲ (۴۵) :۳۲۳-۳۴۴
- ۸میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران، انتشارات میر.
- Adnan, Z., Abdullah, H. S., & Ahmad, J. (2011). Direct influence of human resource management practices on financial performance in Malaysian R&D companies. World Review of Business Research, 1(1), 61-77.
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. Journal of operations Management, 21(1), 19-43.
- Stone Raymond j.Human Resource Management, John Wiley & Sons Australia, 1998 ۹.Fa. Wikpedia.org Internet