

مدیریت عملکرد چیست؟

مدیریت عملکرد در سازمان از موضوعاتی است که با وجود قدمت بالا، هرچه بیشتر پیش می‌رویم، شدیدتر و اساسی‌تر دچار تغییر می‌شود؛ به طوری که شاید اصولی که تا یک دهه پیش برای انجام آن مورد استفاده قرار می‌گرفت، امروز دیگر هیچ کاربردی نداشته باشند. ما در این مقاله مدیریت عملکرد در [سیمپل اچ آر](#)، با کمک تحقیقاتی که شرکت مشاوره مدیریت و مالی دیلویت انگلیس که بیش از ۱۵۰ سال قدمت دارد و یکی از قدرتمندترین شرکت‌های فعال این حوزه است ([منبع](#))، تلاش کردیم دیدگاه مدرنی که این سازمان به کار دارد را برای شما به کاربردی‌ترین و ساده‌ترین شکل ممکن بیان کنیم.

هدف اصلی مدیریت عملکرد چیست؟

هدف اصلی مدیریت عملکرد نیز مانند هر فرآیند دیگری، [افزایش بهره‌وری در سازمان](#) است؛ حال ممکن است این افزایش بهره‌وری از طریق اخراج شخصی که عملکرد ضعیف دارد صورت گیرد، ممکن است با ارتقا به فردی که عملکرد قوی دارد انجام شود یا حتی با آموزش دادن به یک واحد که عملکرد خوبی دارد. به عبارت دیگر، این روش ارزیابی، مانند یک نشانگر در سازمان عمل می‌کند و وابسته به نیاز و شرایط سازمان، این شما هستید که تصمیم می‌گیرید با خروجی آن، یعنی با دیدن آن نشانگر، چه کاری انجام دهید.

در گذشته گفته می‌شد که هدف مدیریت عملکرد، پرداخت پاداش یا جریمه افراد است. اما امروزه دیدمان نسبت به آن بسیار بازتر از گذشته شده است و با خروجی که از این کار دریافت می‌کنیم، تقریباً هرکاری که تشخیص دهیم باعث بهبود شرایط می‌شود را انجام می‌دهیم؛ مانند آموزش، تغییر ساختار تیم، تغییر مدیر، **تغییر شغل**، تغییر نظام جبران خدمات و... اما نکته اساسی این است که تنها هدف آن، افزایش بهره‌وری در سازمان است.

استراتژی های مدیریت عملکرد

با در نظر گرفتن هدف مدیریت عملکرد در سازمان، یعنی افزایش بهره‌وری، می‌توان گفت که سه استراتژی کلی برای آن وجود دارد:

۱. **بدون مدیریت عملکرد:** ممکن است در سازمان به این نتیجه برسید که اگر اصلاً

ارزشیابی عملکرد نداشته باشید، شرایط و بهره‌وری بالاتری خواهید داشت. شما افراد خوبی را پیدا و استخدام کرده‌اید و تا جای ممکن، شرایط کاری را برای آن‌ها مساعد نموده‌اید و هر شخصی که در سازمان شما خوب کار نکرد، خودتان متوجه می‌شوید و درباره‌اش تصمیم‌گیری می‌کنید. پس به‌طور کلی، نیازی به مدیریت عملکرد ندارید. اینکه چرا به این باور رسیده‌اید، موضوع دیگری است؛ اما نداشتن آن نیز، خود نوعی استراتژی محسوب می‌شود. البته در این حالت، این ارزیابی در سازمان وجود دارد، فقط به‌صورت مکتوب و سیستمی نیست و به نفر اصلی سازمان وابستگی دارد.

۲. **مدیریت عملکرد با منابع انسانی:** استراتژی دوم در مدیریت عملکرد این است

که بگویید وظیفه این کار برای تمام پرسنل سازمان، برعهده **منابع انسانی** است. واحد منابع انسانی سازمان باید با هر واحد، مدیر و شخص داخل سازمان جلسه برگزار کند و عملکرد آنان را مدیریت نماید.

۳. **مدیریت عملکرد برعهده مدیران:** استراتژی سوم مدیریت عملکرد این است که

شما تلاش می‌کنید اصول آن را به مدیران سازمانتان آموزش دهید و از هر یک از مدیران بخواهید که این کار را در واحد و تیم خودشان انجام دهند. نقش واحد منابع انسانی در این استراتژی، از جنس آموزش و نظارت بر شیوه انجام آن در واحدهای مختلف است و خود، درگیر فرآیند اجرایی نمی‌شود.

شما به عنوان مدیر سازمان باید تصمیم بگیرید که استراتژی شما برای مدیریت عملکرد در سازمان تان چیست. البته ممکن است که برای هر واحد و هر تیم از سازمان خود، یک استراتژی در نظر بگیرید، اما این شفافیت در انتخاب مدل، در ادامه مسیر بسیار به شما کمک خواهد کرد. استراتژی دیلویت در مدیریت عملکرد، ابتدا مدل دوم بود اما به مدل سوم تغییر یافت که در ادامه، از دلایل تغییر و شیوه تغییر این استراتژی بیشتر صحبت می‌کنیم.

دلیل شکست مدیریت عملکرد

براساس تحقیقات مختلف و حتی تحقیق سازمان دیلویت، بیش از ۶۰ درصد از سیستم‌های مدیریت عملکرد، هیچ کمکی به سازمان در مسیر پیشرفت نمی‌کند. شیوه آن عموماً به این صورت بوده است که در ابتدای سال، اهداف و تارگت‌هایی برای هر شخص مشخص می‌شد و در طول سال، پس از هر پروژه‌ای که شخص انجام می‌دهد، جلسه بررسی وضعیت عملکرد او در آن پروژه برگزار می‌شود و در انتهای سال، به عملکرد وی، یک یا چند نمره اختصاص داده می‌شد. معمولاً همکاران شخص در واحد خود و مدیر مستقیم و مدیران بالادستی، این نمره‌ها را به شخص می‌دادند و براساس آن نمره، برنامه تشویق یا جریمه اعمال می‌شود. این شیوه مدیریت عملکرد، چند اشکال اساسی دارد:

- اساسی‌ترین مشکل این نوع مدیریت عملکرد، «کند بودن» آن‌ها نسبت به تغییرات بازار است؛ یعنی اهداف و پروژه‌هایی که در ابتدای سال، برای شخص طراحی و ایجاد می‌شود، احتمال کمی دارد که تا آخر سال، اصلاً برای سازمان اهمیت داشته باشند یا تغییر نکرده باشند.
- این شیوه بسیار زمان‌بر و هزینه‌بر است و می‌تواند مدت زمانی طولانی، عملکرد کل سازمان را برای پیاده‌سازی مختل کند.
- خروجی این شیوه مدیریت عملکرد، یک عدد است و افراد با یکدیگر مقایسه می‌شوند؛ درحالی که این اعداد، توسط افراد مختلف با استانداردهای مختلف داده شده‌اند. برای مثال، از نظر مدیر بازرگانی، عدد ۶ از ۱۰ عدد خوبی است اما از نظر مدیر فنی، عدد ۸ از ۱۰ عدد خوبی است.

- افرادی به یکدیگر امتیاز می‌دهند که هیچ شناخت و دیدی نسبت به کار یکدیگر ندارند. برای مثال، شاید از نظر مدیر بازرگانی، کارشناسان حوزه فنی زیادی جدی و تلخ هستند و به آن‌ها نمره پایینی بدهد، با وجود آنکه هیچ پروژه یا همکاری مشترک یا حتی دیدی به کار آن‌ها ندارد.
- امتیازاتی که ارزیاب‌ها به تیم خود می‌دهند، بیش از آن که نشان‌دهنده عملکرد آن شخص باشد، نشان‌دهنده شخصیت ارزیاب است. برای مثال، مدیری که به کار نظم اعضای خود نمره پایینی داده است، نشان‌دهنده این نیست که اعضای آن تیم بی‌نظم هستند؛ بلکه نشان‌دهنده آن است که ارزیاب، روی نظم حساسیت بالایی دارد و از ارزش‌های او است.

چه افرادی دارای عملکرد قوی هستند؟

قبل از اینکه بخواهیم درباره شیوه جایگزین مدیریت عملکرد صحبت کنیم، باید متوجه شویم که چه ملاک‌هایی در افرادی که عملکرد قوی دارند، وجود دارد که آنان را از افرادی که عملکرد معمولی و ضعیف دارند، جدا می‌کند. برای این کار، دیلویت تحقیق گستره‌ای انجام داد و به این نتیجه رسید که افرادی که در سازمان دارای عملکرد قوی هستند، سه ویژگی کلی زیر را دارند:

۱. مسئولیت‌پذیری بالایی نسبت به کارشان دارند.
۲. ارتباط بالایی بین هدف سازمان و علاقه شخصی خودشان احساس می‌کنند.
۳. هر روز می‌توانند از توانایی‌ها و مهارت‌های خودشان برای پیشبرد کارها استفاده کنند.

جالب است بدانید که مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل در عملکرد خوب این افراد، ویژگی شماره سه، یعنی امکان استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌های شخصی افراد در کار است.

مدیریت عملکرد مدرن

دیلویت براساس درک ویژگی‌های افراد دارای عملکرد قوی و انگیزه اصلی که این افراد را به جلو می‌برد، هدف انجام مدیریت عملکرد دیدگاه مدرن خودش را به شرح زیر ارائه کرد:

- **دیدن عملکرد:** برای اینکه بتواند عملکرد پرسنل سازمان را با شفافیت بیشتری ببیند، تنها از مدیر مستقیم شخص درباره او بازخورد دریافت می‌کند و دیگر از افرادی که ارتباط کمی با آن شخص داشتند، نظرسنجی انجام نمی‌شد.
- **پاداش عملکرد:** پاداش و بونس‌ها باید به افرادی که دارای عملکرد مناسب هستند، برسد.
- **بهبود عملکرد آینده:** هدف برنامه مدیریت عملکرد به جای اینکه آنقدر به گذشته نگاه کند، به آینده نگاه داشت.

نحوه انجام مدیریت عملکرد

دیلویت برای اینکه بتواند مدیریت عملکرد را تا جای ممکن، ساده و سریع انجام دهد و جلوی سوگیری‌ها را بگیرد، چهار سؤال زیر را طراحی کرد و از مدیران می‌خواست که احساس خودشان را نسبت به شخص بیان کنند:

۱. من به این شخص، بالاترین سطح پاداش و جایزه سازمان را اعطا می‌کنم. (از یک تا پنج؛ یک: کاملاً مخالفم، پنج: کاملاً موافقم)
۲. من همیشه دلم می‌خواد که این شخص رو داخل تیمم داشته باشم. (از یک تا پنج؛ یک: کاملاً مخالفم، پنج: کاملاً موافقم)
۳. این شخص با خطر از دست دادن شغلش روبه‌رو است. (بله / خیر)
۴. این شخص می‌تواند ارتقا سازمانی داشته باشد. (بله / خیر)

هدف دیلویت از انجام این کار این بود که بتواند در سریع‌ترین زمان ممکن، یک دید سریع نسبت به عملکرد کل سازمان پیدا کند و سپس بتواند برای افرادی که ضروری است، کاری انجام دهد. برای مثال، بعد از انجام این پرسشنامه برای هزار نفر از پرسنل خود، متوجه خطرناک بودن وضعیت ۱۰ نفر از پرسنل ضعیف خود و آمادگی بالای ۳۰ نفر از پرسنل قوی خود شد.

سپس وارد فاز بعدی مدیریت عملکرد شد و با مدیران این افراد، جلسه بررسی عملکرد ریزتر برگزار کرد که از این طریق توانست به کمک کاهش زمان آن، میلیون‌ها دلار سود برای مجموعه ایجاد کند.

از مدیریت عملکرد به بهبود عملکرد

هدف آخر دیلویت از مدیریت عملکرد این بود که بتواند با کمک آن، نه تنها از وضعیت عملکرد پرسنل سازمان مطلع شود؛ بلکه بتواند عملکرد را بهبود بخشد. به همین منظور، دیلویت ویژگی‌های اخلاقی بهترین مدیران خود را بررسی کرد و ویژگی بارزی که در آنان وجود داشت که عملکردشان را از سایرین متفاوت می‌کرد را پیدا کرد: چک کردن و بازخورد مداوم.

البته منظور از «چک کردن و بازخورد مداوم»، **مدیریت ذره بینی** نیست؛ بلکه منظور این است که مدیران برتر سازمان، فیدبک‌ها و جلسات بررسی وضعیت پروژه را خیلی بیشتر از مدیران معمولی و ضعیف سازمان، با اعضای خود برگزار می‌کردند و مطمئن می‌شدند که شیوه پیشبرد پروژه، به شکل صحیحی در حال انجام است.

بنابراین دیلویت تصمیم گرفت جلسات هفتگی را به **فرهنگ سازمانی** تبدیل کند که در آن، مدیران سازمان با اعضای خود، درباره پیشرفت پروژه، تعریف زمانی که پروژه به موفقیت رسیده و هر نکته منفی یا مثبتی که تاکنون در شیوه پیشرفت پروژه بوده است، صحبت کنند. با انجام این کار، اولویت‌ها و استراتژی‌های سازمان به‌طور منظم در کل مجموعه مخابره و از بهم ریختن اهداف و جابه‌جا شدن اولویت‌ها جلوگیری می‌شد. علاوه بر این‌ها، توجه مدیریت عملکرد از توجه به گذشته افراد، به بهبود عملکرد در آینده تغییر کرد و تعامل اعضای تیم‌ها نیز با یکدیگر بسیار بهتر شد.

به سادگی، مدیریت عملکرد کنید

مدیریت عملکرد در سازمان از یک رویداد ابتدا و انتهای سال، به یک مکالمه تقریباً دائمی در دیلویت تبدیل شد. از این طریق توانستند میلیون‌ها دلار از هزینه‌های خود کم کنند، توجه بیشتری به عملکرد هر شخص داشته باشند و از مدیریت عملکرد به بهبود عملکرد کوچ کنند. هنگامی که به مسیری که دیلویت حرکت کرده نگاه می‌کنیم، مانند معمای حل شده، خیلی ساده به نظر می‌رسد؛ اما برای طی کردن این مسیر در سازمانی با قدمت ۱۵۰ ساله، باید بسیاری از عادات گذشته خود و باورهایی که به مدل سنتی داشت را کنار

می‌گذاشت و شاید سخت‌ترین قسمت این تغییر، کنار گذاشتن باورهای قدیمی‌اش بود.
شما در سازمانتان چقدر آمادگی کنار گذاشتن باورهای قدیمی‌تان را دارید؟