

بسمه تعالی



ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد تفاوتها و شباهتها

تهیه کننده: طاهره عیسی زاده - رییس گروه ارزیابی عملکرد

پاییز ۱۴۰۲

• ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد چه تفاوتی دارد؟

ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد معمولاً به جای یکدیگر به کار می‌روند. این دو فرآیند، ممکن است شباهت‌هایی هم داشته باشند؛ اما قطعاً مفاهیم یکسانی نیستند.

برای مثال، مدیریت عملکرد یک فرآیند جامع است که بر گفتگو میان تمامی ذی‌نفعان تأکید می‌کند. در صورتی که ارزیابی عملکرد اصولاً یک ارزیابی از بالا به پایین جهت رتبه‌بندی عملکرد کارکنان است که به طور متناوب تکرار می‌شود. گرچه ارزیابی عملکرد محبوبیت چندانی ندارد، روش‌هایی برای بهبود این فرآیند وجود دارد.

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، فرآیند مدیریت و توسعه‌ی عملکرد کارکنان در سراسر سازمان است. هدف مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی، دنبال کردن، و ارزیابی عملکرد کارکنان در یک دوره‌ی زمانی خاص است. هدف غایی مدیریت عملکرد، انگیزش کارکنان و افزایش بازدهی و اثربخشی آن‌هاست.

ارزیابی عملکرد

فرآیند ارزشیابی و سنجش عملکرد کارکنان طبق یک روال مشخص زمانی، ارزیابی عملکرد نامیده می‌شود. برخلاف مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد محدود و متمرکز بر عملکرد گذشته است و معمولاً - بسته به سیاست‌های سازمان - یک یا دو بار در طول سال انجام می‌شود.

بنابراین می‌توان گفت ارزیابی عملکرد، تنها بخشی از یک فرآیند جامع مدیریت عملکرد است.

تفاوت‌های اساسی ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد در جدول زیر آمده است:

مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد
مدیریت و توسعه‌ی عملکرد کارکنان جهت تسریع رشد درون سازمان	عملکرد و توانایی کارکنان معمولاً جهت تعیین حقوق و مزایا (جبران خدمات) سنجیده می‌شود
یک فرآیند مستمر	یک یا دو بار در سال
ذی‌نفعان متعددی درگیر این فرآیند مستمر می‌شوند	توسط واحد منابع انسانی با همکاری مدیران مستقیم اجرا می‌شود
مدیریت عملکرد یک فرآیند است	ارزیابی عملکرد یک سیستم است
کاملاً انعطاف پذیر است	معمولاً انعطاف ناپذیر است
می‌تواند منطبق بر ارزش‌های تیمی باشد	عمدتاً رویکرد فردگرایانه دارد
یک ابزار استراتژیک دانسته می‌شود	یک ابزار عملیاتی برای بهبود بازدهی کارکنان دانسته می‌شود

شباهت میان ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

شباهت‌هایی در حوزه‌ی اجرایی ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد وجود دارد. هر دوی این فرآیندها شامل موارد زیر می‌شوند:

۱. تعیین اهداف و شفاف‌سازی انتظارات.
۲. تعیین اصولی برای اندازه‌گیری عملکرد.
۳. بررسی تحقق اهداف مشخص شده.
۴. شناسایی موانع عملکرد موثر.
۵. شناسایی راههای کمک به کارکنان برای دستیابی به اهداف و بهبود عملکرد.

تناوب زمانی

ارزیابی عملکرد یک فرآیند است که صرفاً عملکرد گذشته‌ی فرد را ارزیابی می‌کند. در عمده‌ی سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد معمولاً یک یا دو بار در سال انجام می‌شود. ارزیابی عملکرد یک فعالیت پرسنلی مشخص است که با کار هر روزی کارکنان «آمیخته» نیست.

مدیریت عملکرد یک فرآیند تعاملی آینده‌نگر است که عملکرد فرد را در یک رویکرد مستمر مدیریت و کنترل می‌کند. نیت اصلی در مدیریت عملکرد آن است که کارکنان در زمان معین به اهداف خود دست یابند. در حالت ایده‌آل در صورتی که اهداف متناسب با توانمندی‌های کارکنان تعیین شده باشد، نیاز به اقدامات اصلاحی نیز وجود نخواهد داشت. چنین فرآیندی در نحوه مواجهه‌ی کارکنان با وظایف روزمره‌ی خود، تفاوت قابل توجهی ایجاد می‌کند.

"بسیاری از سازمان‌های پیشرو ارزیابی عملکرد را تنها بخشی از فرآیند مدیریت عملکرد خود قرار داده‌اند. این موضوع به آن‌ها کمک می‌کند اقدامات اصلاحی مورد نیاز را انجام داده و با ترکیب این دو فرایند، اهداف بلندتری تعریف کنند."

مسئولیت

مدیریت عملکرد شامل کارکنان و مدیران آن‌ها می‌شود. به علاوه، سایر ذی‌نفعان نیز نقش مهمی در مدیریت عملکرد ایفا می‌کنند. منظور از ذی‌نفع، هر شخصی است که می‌تواند بر عملکرد فرد اثر مثبتی بگذارد (و یا از عملکرد وی متأثر شود). لازم است این فرآیند بر اساس کاری که هر یک از کارکنان انجام می‌دهد، شخصی‌سازی شود. ارزیابی عملکرد معمولاً یک رویه‌ی استاندارد است که توسط واحد منابع انسانی با همکاری مدیران مستقیم

اجرا می‌شود. این فرآیند بستگی به عنوان شغلی کارمند و تجربه او دارد. در ارزیابی عملکرد معمولاً سرپرست یا مدیر نقش یک قاضی را دارد و حرف آخر را می‌زند. در سیستم‌های ارزیابی برخی از سازمان‌ها، کارکنان و مدیران می‌توانند اهداف مشترک تعریف کنند. در این سیستم‌ها مدیران می‌توانند عملکرد فرد را در دوره‌های زمانی مشخص بررسی کنند. همین ویژگی است که باعث شباهت این سیستم‌ها با مدیریت عملکرد می‌شود. تنها مشکل، عدم امکان محاسبه‌ی لحظه‌ای میزان تحقق اهداف است که در فرآیند مدیریت عملکرد این امکان وجود دارد.

ساختار

گرچه فرآیند ارزیابی عملکرد ساختاریافته‌تر و رسمی‌تر است، امکان شخصی‌سازی حوزه‌های کلیدی عملکرد که از یک فرد به فرد دیگر متفاوت است؛ در این سیستم‌ها وجود دارد. گرچه در خصوص تعیین پارامترهای رتبه‌بندی، این سیستم معمولاً انعطاف‌پذیری کمی دارد زیرا رتبه‌بندی‌ها برای تمام کارکنان یکسان هستند.

در مقابل، فرآیند مدیریت عملکرد انعطاف بیشتری در ارزیابی و سنجش عملکرد افراد دارد. در این فرآیند در عین آن که اصول مشخصی در خصوص عملکرد بهینه وجود دارد، این اصول می‌توانند از یک فرد تا فرد دیگر - بسته به شرح شغل و قابلیت‌های افراد - متفاوت باشد. «می‌توان گفت ارزیابی عملکرد یک فرآیند بسیار ضروری و با اهمیت است که به خوبی با مدیریت عملکرد انطباق دارد. به عبارتی، ارزیابی عملکرد تنها بخشی از یک پازل بزرگ‌تر به نام مدیریت عملکرد است.»