

مدیریت و ارزیابی عملکرد: تعاریف و مفاهیم

سعید محولاتی* / سید علی محمد بهرامی**

چکیده

همه ساله سازمان‌های زیادی به خاطر عملکرد ضعیف از صحنه رقابت جهانی خارج می‌شوند. واضح است که عملکرد سازمان‌ها، چیزی جز برآیند عملکرد افراد نخواهد بود. از طرفی پیش‌نیاز هر فرآیند حل مشکلی، شناسایی و تخمین اوضاع و شرایط است که در اینجا (عملکرد ضعیف سازمان‌ها) به مفهوم ارزیابی عملکرد خواهد بود. ارزیابی عملکرد، فرآیند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در راستای رسیدن به اهداف است. این فرآیند به عنوان پیش‌نیاز و حتی قلب فعالیت‌های مدیریت عملکرد مورد توجه است. در حقیقت مدیریت عملکرد فرآیند ایجاد بهبود در شرایط با استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد است. در این مقاله جنبه‌های مختلف دو مفهوم "مدیریت عملکرد" و "ارزیابی عملکرد" از جمله: تعاریف مختلف، تاریخچه، اهداف و مزایای آن‌ها مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد و سعی می‌شود با مقایسه این دو مفهوم، تفاوت‌های آن‌ها آشکار گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، سنجش عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد.

* کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران. (نویسنده مسئول)

Tel: 09158279127 Email: s.mahvelati@ut.ac.ir

** کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه شاهد.

Tel: 09359379361 Email: sayedalibahrami@gmail.com

مقدمه

از سال‌ها قبل، یعنی چند هزار سال قبل از میلاد مسیح (ع)، افراد برای تصدی مشاغل و حرفه‌های مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند. این ارزیابی‌ها در ابتدا بسیار بدیهی بود، مثلاً نیروهای نظامی از نظر تیراندازی یا سایر شاخص‌های جنگاوری، ارزیابی می‌شدند. در ادامه و با پیشرفت تمدن بشری و افزایش شهرنشینی، نیاز به تخصصی شدن امور شدت یافت و مردم احساس می‌کردند که دیگر نمی‌توانند به تنهایی نیازهای خود را برطرف سازند. با رفتن افراد به سمت مشاغل تخصصی‌تر، این حقیقت آشکار شد که هر فردی برای هر کاری مناسب نیست. در حقیقت افراد به دلایل مختلف فیزیولوژیکی، روانشناختی، محیطی و ... قادر یا علاقه‌مند به انجام هر کاری نبودند. در نتیجه کاربرد مفاهیم ارزیابی عملکرد در راستای تشخیص افراد مناسب برای مشاغل مختلف شدت یافت. در ادامه و با پیشرفت‌های دنیای غرب، مفاهیم مربوط به ارزیابی عملکرد رسمیت و دامنه کاربرد بیشتری پیدا کردند.

کنترل و ارزیابی، رمز بقای سازمان تلقی می‌شود. اکثر دانشمندان و صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که هر آنچه قابل ارزیابی و اندازه‌گیری نباشد، قابل کنترل نیز نخواهد بود (رضوی، ۱۳۸۴: ۲). ارزیابی عملکرد^۱ یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به عنوان یک مؤلفه اصلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است (عباس‌پور، ۱۳۹۳: ۲۱۴) و در واقع عبارت است از فرآیند شناسایی، مشاهده و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌ها (Cardy & Dobbins, 1994 نقل شده توسط عباس‌پور، ۱۳۹۳: ۲۱۳). ارزیابی عملکرد صرفاً جمع‌آوری داده نیست؛ بلکه اندازه‌گیری و تحلیل نظام‌مند همه جنبه‌های یک سازمان را شامل می‌شود و تحت این شرایط است که نتایج ارزیابی در شناخت بهتر، کنترل مؤثرتر و بهبود سازمان مؤثر می‌باشد (رضوی، ۱۳۸۴: ۱۵). هر ساله سازمان‌ها هزینه‌های زیادی را بابت عملکرد ضعیف پرداخت می‌کنند. از دست دادن بازار و مشتریان، زیان‌های مالی، ورشکستگی و ... از جمله اتفاقاتی است که به خاطر عملکرد ضعیف متوجه سازمان‌هاست. پیش نیاز اصلاح عملکرد ضعیف، ارزیابی عملکرد و نقطه اوج آن مدیریت عملکرد است. در حقیقت تا زمانی که ارزیابی صورت نگیرد، میزان ضعف عملکرد و ریشه - های عملکرد ضعیف شناخته نخواهد شد. با ارزیابی عملکرد و ریشه‌یابی دلایل ضعف عملکرد در

سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی، امکان تدوین برنامه در جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت که در حقیقت مصادیقی از مدیریت عملکرد هستند، فراهم خواهد شد.

در گذشته ارزیابی عملکرد نقش قضاوت در مورد عملکرد در قبال قالب‌های غلط مرجع را عهده‌دار بود اما اکنون این اعتقاد وجود دارد که ارزیابی عملکرد باید بر اساس استراتژی توسعه یابد. ارزیابی عملکرد علاوه بر افزایش بهره‌وری و کارایی به تأثیر اقدامات سازمان‌ها در جلب رضایت کارکنان و انجمن‌ها نیز می‌پردازد (Neely, 2002 نقل شده توسط رضوی، ۱۳۸۴: ۲۵). در بسیاری از سازمان‌ها رویکرد نظام‌مندی برای طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد وجود ندارد. در نتیجه موفقیت یا شکست بسیاری از برنامه‌های مدیریت، به درستی قابل ارزیابی نیست. فقدان یا کارکرد نادرست یک سیستم ارزیابی به مفهوم عدم امکان ارتباط مناسب با محیط و درون سازمان بوده و در دنیای امروز که تغییرات وسیعی در محیط رخ می‌دهد به معنای مرگ سازمان است (Drucker, 1995 نقل شده توسط رضوی، ۱۳۸۴: ۱۴). ایجاد و نگهداری یک سیستم ارزیابی عملکرد آن‌چنان مهم است که از آن به «قلب» فرآیندهای مدیریت مبتنی بر عملکرد^۱ یاد می‌شود. یک سیستم ارزیابی عملکرد با جاری شدن از مأموریت سازمانی و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، داده‌هایی که باید جمع‌آوری، تحلیل، گزارش و در نهایت برای تصمیم‌گیری استفاده شوند را تأمین می‌کند (Franceschini et al., 2007: 109-110).

علاوه بر اینکه وجود یک سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان فی‌الذات مهم و دارای اولویت است، در مسیر ارزیابی نیز چالش‌هایی رخ می‌دهد که حل آن‌ها یکی دیگر از ضروریات این روزهای سازمان‌هاست. یکی از چالش‌های پیش‌رو در مسیر ارزیابی عملکرد، تنوع بالای سازمان‌ها و گستردگی فعالیت‌های آنان در حوزه‌های مختلف است. از این‌رو ارائه مدلی که بتواند برای ارزیابی عملکرد همه سازمان‌ها کارساز باشد، ضروری به نظر می‌رسد. تاکنون تلاش‌های زیادی برای فائق آمدن بر این مسئله صورت گرفته است. برخی محققان/شرکت‌ها با نادیده گرفتن ابعاد افتراق حوزه‌های مختلف سعی در ارائه نسخه‌های جهان‌شمول داشته‌اند. برخی دیگر با حوزه‌بندی سازمان‌های مختلف سعی کرده‌اند برای هر حوزه سامانه‌ای خاص ارائه کنند. عده‌ای نیز با رویکردی کاملاً اقتضائی و مورد محور، طراحی سامانه ارزیابی عملکرد در هر سازمان را پروژه‌ای کاملاً منحصر به فرد دانسته‌اند. هر یک

از رویکردهای فوق دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود هستند. چنانچه بتوان مدلی را توسعه داد که تلفیقی از این حالات باشد، در آن صورت می‌توان از مزایای بیشتری بهره برد و این امر ضرورت پرداختن به مبانی تئوریک مسئله ارزیابی عملکرد را بیش از پیش نمایان می‌سازد.

مدیریت عملکرد

همیشه بین ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد رابطه قوی و تنگاتنگی برقرار بوده است. جهت بررسی این رابطه در ادامه، مقداری به مدیریت عملکرد و مباحث مربوط به آن پرداخته می‌شود. باید توجه نمود که با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد جزئی از مدیریت عملکرد است، تمامی مباحثی که در ادامه در ارتباط با مدیریت عملکرد مطرح می‌شود تا حدی به ارزیابی نیز مربوط خواهند بود. حال چه این مطالب تعاریف و مفاهیم باشند و چه چهارچوب‌ها، مدل‌ها و نظریات.

تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد را می‌توان به عنوان فرآیندی سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمانی که حاصل از بهبود عملکرد اشخاص و گروه‌هاست، تعریف نمود. این امر به معنی حصول نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و اشخاص با تفهیم و مدیریت عملکردها در قالب چارچوبی توافقی از اهداف برنامه‌ریزی‌شده، استانداردها و صلاحیت‌های لازم است (Armstrong, 2006: 1). برای تبیین مفهوم مدیریت عملکرد تعاریف مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است که هر تعریف ناظر به جنبه‌ای از مدیریت عملکرد بوده و از رویکرد حاکم بر فضای پژوهشی ارائه‌کننده آن تأثیر گرفته است (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۳). در ادامه برخی از تعاریف مدیریت عملکرد ارائه می‌گردد:

مدیریت عملکرد، پیشرفت اشخاص دارای صلاحیت و تعهد است که برای دستیابی به دستاوردهای مشترک معنی‌دار در سازمان حامی و مشوق دستاوردهایشان، کار می‌کنند (Lockett, 1992: 1 as cited in Armstrong, 2006: 2)؛

مدیریت عملکرد، مدیریت کسب‌وکار است (Mohrman & Mohrman, 1995: 2 as cited in Armstrong, 2006: 2)؛

مدیریت عملکرد، فرآیند هدایت و حمایت کارمندان برای کار کردن به صورت هرچه مؤثرتر و کاراتر در راستای نیازهای سازمانی است (Walters, 1995: 3 as cited in Armstrong, 2006: 2)؛

مدیریت عملکرد، روشی راهبردی و یکپارچه به منظور ارائه موفقیتی پایدار برای سازمان است که با بهبود عملکرد افرادی که در این سازمان‌ها کار می‌کنند و نیز به کمک توسعه ظرفیت‌های گروهی و فردی تأمین می‌شود (Armstrong & Baron, 1998: 4 as cited in Taticchi, 2010: 196).

برخی دیگر از تعاریف مدیریت عملکرد به شرح زیر است (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۴):
فرآیند تعریف، ارزیابی و بهسازی عملکرد مدیران و کارکنان از طریق استقرار قواعد و رویه‌هایی برای آن؛

فرآیند برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی، بازبینی و بازآفرینی عملکرد؛
فرآیندی جامع که یکپارچگی میان فعالیت‌های مختلف منابع انسانی را تسهیل و آن‌ها را با اهداف کسب‌وکار و سازمان همسو می‌کند و در نهایت عملکرد کلی را بهبود می‌بخشد؛
راهی است برای ایجاد پاسخگویی در قبال هدف‌گذاری و فرآیند بازخور و می‌تواند به مدیران و کارکنان کمک کند تا مسئولیت خود را برای درک کسب‌وکار، جمع‌آوری داده و ارزیابی عملکرد تسهیم نمایند،

فرآیندی است جهت هدایت و پشتیبانی از کارکنان برای کار کارا و اثربخش در راستای نیازهای سازمان،

فرآیندی است که کمک می‌کند تا افراد به نتایج توافق شده و برنامه‌ریزی شده دست یابند. مدیریت عملکرد بر این مسئله تمرکز دارد که چه چیزی باید انجام شود، چگونه باید انجام شود و به چه چیزی باید دست پیدا کرد.

با نگاهی به مجموعه تعاریف مدیریت عملکرد می‌توان گفت که (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۶):

برنامه‌ریزی، سنجش، ارزیابی، توسعه و بهسازی از عناصر مشترک همه تعاریف می‌باشند؛

هم‌سویی با اهداف و نیازهای سازمان لازمه مدیریت عملکرد است؛

جامع، یکپارچه و منظم بودن در تعاریف مدیریت عملکرد مورد توجه و تأکید صاحب‌نظران است.

رضاییان و گنجعلی (۱۳۹۱) پس از ارائه تعاریف محققان درباره مدیریت عملکرد به تحلیل محتوای کیفی آن‌ها پرداخته و اصول اساسی مدیریت عملکرد را بدین شرح بیان می‌کنند (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۷):

عملکرد باید به روشنی تعریف شود. حداقل در قالب معیارهایی که مورد توافق مدیر و کارمند باشد؛

عملکرد باید به‌درستی مورد سنجش قرار گیرد. وقتی کار انجام می‌شود عملکرد باید به طریقی مورد ارزیابی قرار گیرد که اطلاعات را تا حد ممکن به‌صورت حداکثری منتقل نماید، در این صورت می‌توان از نتیجه ارزیابی برای تعیین میزان دستیابی به عملکرد استفاده نمود؛ پاداش‌ها باید با عملکرد پیوند بخورد و پیوند واضحی میان عملکرد مطلوب و پاداش‌ها وجود داشته باشد تا عملکرد مطلوب توسط کارمند تقویت شود؛ مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از طریق تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به‌کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد (رفیع‌زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۱۷).

مدیریت عملکرد با هدف تحقق ملاحظات زیر در سازمان صورت می‌گیرد (سلطانی، ۱۳۹۴: ۳):
ایجاد درک مشترک از آنچه باید حاصل شود؛
کمک به افزایش موفقیت در کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان؛
ایجاد فرهنگی که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب‌وکار، مشارکت و مهارت‌های خود را به عهده بگیرند؛
کمک به توسعه قابلیت‌های کارکنان؛
شناسایی نقاط قوت برای تقویت و حوزه‌های بهبود برای تبدیل به نقطه قوت؛
اطمینان از تحقق بهتر اهداف فردی و سازمانی؛
ایجاد یکپارچگی بین روش، نظام‌ها، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک سازمان؛
کمک به تقویت انگیزه کارکنان؛
استفاده بهتر از امکانات مادی، پاداش، ارتقاء و... برای تقویت انگیزه کارکنان.

اهداف مدیریت عملکرد

هدف کلی مدیریت عملکرد بنا نهادن فرهنگ کارآمدی بالا در سازمان است که در آن افراد و گروه‌ها در چارچوبی خاص برای بهبود مستمر فرایندهای شغلی و مهارت‌های خود و سهمشان، با هدایت مؤثر، مسئولیت‌هایی را می‌پذیرند. هدف کلیدی این امر، متمرکز کردن افراد روی انجام کارهای درستی است که به وضوح در راستای هدف مورد نظر باشند.

در ادامه اهداف مدیریت عملکرد در طیفی از سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند (Armstrong, 2006: 3):

توانمندسازی، تشویق و پاداش‌دهی به کارمندان در قبال انجام وظایف به بهترین شکل ممکن (صنایع دنیای آرمنسترانگ^۱)؛

متمرکز کردن وظایف کارمندان روی مسائل صحیح و انجام دادن صحیح آن‌ها.

هم‌تراز سازی اهداف فردی با اهداف سازمان (شرکت الی‌اند لیلی^۲)؛

مدیریت فعال عملکرد منابع در برابر مسئولیت‌ها و اهداف تعهد شده؛

ارتباط دادن عملکرد شغلی به دستیابی به استراتژی میان‌مدت و طرح خدماتی شورا (شورای استان لیسترشایر^۳)؛

هم‌تراز سازی اهداف شخصی/فردی با گروه، دپارتمان/بخش و برنامه‌های شرکت‌های بزرگ. ارائه

اهداف ۴ با تعریف مشخص مقصود ۵/آماج ۶ با استفاده از سنج‌های عددی و غیر عددی ۷. کنترل

عملکرد و آماده‌سازی اقدامات مداوم مورد نیاز (مبارزه با سرطان مک میلان^۸)؛

آگاه‌سازی تمامی افراد درباره اینکه برای موفقیت چه لازم دارند و چه استانداردهایی مورد انتظار است و اینکه این امر چگونه به موفقیت کل سازمان کمک می‌کند، با گرفتن بازخوردی منظم، منصفانه و

صحیح و هدایت و تشویق آنان برای دستیابی به بهترین‌ها (خدمات مالی مارک و اسپنسر^۹)؛

روشی راهبردی برای هم‌تراز سازی مسئولیت‌های فردی با اهداف و فعالیت‌های سازمانی؛

فرآیند و رفتاری که مدیران، عملکرد افراد را برای دستیابی به شرکتی موفق، مدیریت می‌کنند (بانک چارتر استاندارد^{۱۰})؛

بیشینه‌سازی پتانسیل‌های فردی و گروهی برای منافع خود و سازمان با تمرکز بر دستیابی به اهدافشان.

-
- 1 Armstrong World Industries
 - 2 Eli & Lilly Co.
 - 3 Leicestershire County Council
 - 4 Objectives
 - 5 Goals
 - 6 Targets
 - 7 Soft
 - 8 Macmillan Cancer Relief
 - 9 Marks & Spencer Financial Service
 - 10 Standard Chartered Bank

مدیریت عملکرد با هدف تحقق ملاحظات زیر در سازمان صورت می‌گیرد (سلطانی، ۱۳۹۴: ۳):

ایجاد درک مشترک از آنچه باید حاصل شود؛
کمک به افزایش موفقیت در کوتاه و بلندمدت سازمان؛
ایجاد فرهنگی که افراد و گروه‌ها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب‌وکار، مشارکت و مهارت‌های خود را به عهده بگیرند؛
کمک به توسعه قابلیت‌های کارکنان؛
شناسایی نقاط قوت برای تقویت و حوزه‌های بهبود برای تبدیل به نقطه قوت؛
اطمینان از تحقق بهتر اهداف فردی و سازمانی؛
ایجاد یکپارچگی بین روش، نظام‌ها، مهارت‌ها و ارزش‌های مشترک سازمان؛
کمک به تقویت انگیزه کارکنان؛
استفاده بهتر از امکانات مادی، پاداش، ارتقاء و... برای تقویت انگیزه کارکنان.
نقش‌آفرینان مدیریت عملکرد
چهار دسته نقش‌آفرینان کلیدی در نظام مدیریت عملکرد وجود دارد.

مدیران ارشد

مدیران ارشد نقش رهبری و هدایت دارند و ارزش‌های محوری مرتبط با عملکرد را تعریف نموده و مطابق آن به عنوان دستورالعمل رفتار می‌کنند. وظیفه مدیران ارشد است که این باور را در همه ایجاد نمایند که مدیریت عملکرد، نقشی محوری در محقق ساختن اهداف دارد. آن‌ها باید با رفتار خود ضرورت مدیریت عملکرد را نشان دهند (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۲۰۵).

مدیران صفی

در تحقیقی که توسط جان پورسل و همکارانش^۱ انجام شد مشخص گشت که مدیران، مخصوصاً مدیران صفی، نقش محوری در پیاده‌سازی و توسعه سیاست‌ها و اقدام‌های منابع انسانی دارند. یکی از ملزومات پیاده شدن مدیریت عملکرد، میزان تعهد مدیران به نظام مدیریت عملکرد و میزان دانش آن‌ها به این مقوله است. باید تصویر ارزیابی عملکرد سنتی از ذهن سازمان حذف شده و رویکرد جدید

1 John Purcell et al.

جایگزین شود و آنچه در ذهن مدیران ارشد و متخصصان منابع انسانی می‌گذرد با عملکرد مدیران تطبیق پیدا کند. همچنین باید در مدیران نسبت به مدیریت عملکرد تعهد ایجاد شود (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۲۰۵-۲۰۷).

اگر مدیران نتوانند نقش خود را در پیاده‌سازی درست نظام مدیریت عملکرد ایفا نمایند، در آن صورت مشکلاتی نظیر انحراف در استانداردها و امتیازها، قضاوت‌های ناعادلانه و... بروز خواهد کرد. مدیران در نقش ارزیابان انتظار دارند که (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۲۰۵-۲۰۷):

الگوی مدیریت عملکرد کاملاً شفاف بوده و برای استفاده آسان باشد؛

رویه‌ها قابل درک بوده و برای پیروی کردن آسان باشد؛

توانایی ایجاد و کسب توافق بر روی اهداف خاص چالشی و قابل سنجش برای آن‌ها عملاً ممکن باشد؛

حمایت از سوی مدیر ارشد و حوزه منابع انسانی برای تنظیم استانداردهای عملکردی موردنیاز و ساختار حمایتی برای دستیابی به نتایج برتر فراهم باشد؛

مهارت‌های لازم برای پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد فراهم باشد مخصوصاً در مشاغل که ارزیابی مشکل‌تر است مثل مشاغل تخصصی؛

توانایی بحث در خصوص ارزیابی عملکرد وجود داشته باشد به طریقی که جبهه‌گیری‌ها به حداقل برسد و زمینه تغییر هم وجود داشته باشد؛

توانایی تعریف نیازهای بهسازی و توسعه وجود داشته باشد و برنامه‌ای قابل اجرا برای افزایش قابلیت‌های کارکنان طراحی و به کار گرفته شود؛

امکان حمایت از افرادی که مشارکت فعالی ندارند فراهم باشد و در صورت عدم همکاری اختیار جابجایی فراهم باشد؛

به آن‌ها این اطمینان را بدهد که اگر ارزیابی‌شونده نتایج ارزیابی را به چالش کشید، متخصصان منابع انسانی و مدیر ارشد این پیش‌فرض را داشته باشند که اولاً مدیر/ارزیاب درست عمل کرده است و ثانیاً مسئولیت استدلال و ارائه دلیل و برهان با کارمند است.

کارکنان به مثابه ارزیابی شوندگان

با توجه به اینکه کارکنان در همه فرآیندهای مدیریت عملکرد از برنامه‌ریزی تا ارزیابی نقش دارند، باید توجه خاصی را نسبت به آن‌ها معطوف داشت. کارکنان در نقش ارزیابی شوندگان از نظام مدیریت عملکرد این انتظار را دارند (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۲۰۸-۲۱۰):

الگوی مدیریت عملکرد و رویه‌ها کاملاً شفاف و قابل درک بوده و برای استفاده آسان باشد؛ ارتباطات روشنی میان انتظارات سرپرستان مستقیم و سازمان در خصوص عملکرد وجود داشته باشد به طوری که کارکنان بتوانند تصمیمات هوشمندانه برای تمرکز منابع و تلاش‌های خود داشته باشند؛ بازخوردهای مستمری دریافت کنند که بتواند اقدام‌ها و رفتارهای درست را تقویت و اقدام‌های نادرست را هدایت نماید؛

تأکید بر رشد و توسعه باشد؛

توانایی تأثیرگذاری بر انتظارات عملکردی و سنجه‌های آن انتظارات که توسط مدیر تنظیم می‌شود را داشته باشند؛

اطلاعات در خصوص نارسایی‌های عملکردی به موقع ارائه شده و فرصت برای اصلاح آن نارسایی‌ها قبل از اینکه به عنوان یک نکته منفی در پرونده عملکردی ثبت شود فراهم گردد؛ به آن‌ها این اطمینان را بدهد که به دست آوردن سطح بالای عملکرد منجر به حمایت و تشویق به صورت رسمی و غیررسمی می‌شود.

متخصصان منابع انسانی به عنوان تسهیل‌کنندگان

متخصصان منابع انسانی باید به مدیران برای توانمند شدن در جهت ایفای نقش اصلی در مدیریت عملکرد کمک کنند. برخی از نقش‌های اصلی متخصصان منابع انسانی در فرآیند مدیریت عملکرد عبارت‌اند از (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۲۱۱-۲۱۲):

دادن واکنش سریع و دقیق به نیازها و درخواست‌های مدیریت ارشد در خصوص اطلاعات موردنیاز از کیفیت عملکرد در بخش‌های مختلف سازمان؛

پایش میزان پیروی از سیاست‌ها و رویه‌های سازمان در خصوص مدیریت عملکرد؛

ایجاد اطمینان از اینکه همه اقدامات مدیریت عملکرد در چارچوب رهنمودهای قانونی انجام می‌گیرد؛

پاسخگویی و دفاع از پیش‌فرض‌های سازمان نسبت به مدیریت عملکرد؛

فراهم ساختن آموزش‌های مناسب مدیریت عملکرد و سایر سازوکارهای پشتیبان.

عوامل زمینه‌ای مدیریت عملکرد

عوامل زمینه‌ای عبارت‌اند از آن دسته از عواملی که به صورت آشکار با ماهیت ارزیاب، ارزیابی‌شونده یا ابزارهای ارزیابی مرتبط نبوده اما به عنوان بخشی از بافتی که ارزیابی در آن اتفاق می‌افتد مورد توجه قرار می‌گیرند. صاحب‌نظران متغیرهای زمینه‌ای را به دو دسته کلی تقسیم می‌نمایند (Magee, 2002: 15 نقل‌شده توسط رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۲۱۹):

متغیرهای مبدائی^۲: متغیرهایی هستند که مستقیماً ارزیاب را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ مثل تعامل سرپرست و کارمند، ماهیت کار و نتایج ارزیابی؛

متغیرهای غایی^۳: عبارت‌اند از مشخصه‌های درون‌سازمانی و فراسازمانی (برون‌سازمانی) که به صورت غیرمستقیم قضاوت‌های ارزیابی و ارزشیابی را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛ مثل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و نظام ارزشی سازمان.

اساس مدیریت عملکرد

اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر^۴ تبعیت می‌کند. در این چرخه، برای دستیابی به مقبول‌ترین نتایج توصیه می‌شود که ابتدا طرح^۵ مشخصی از اهداف موردنظر ترسیم گردد. سپس طرح مربوط را به اجرا گذاشته و بعد از نظارت و ارزیابی کار^۶، نتایج را در تصمیمات آتی لحاظ کرد^۷. چرخه مدیریت عملکرد نیز در واقع چیزی فراتر از این چهار گام نیست (رفیعزاده و رونق، ۱۳۹۲: ۱۴۲-۱۴۳):

گام اول: تعریف مأموریت سازمان و اهداف عملکرد استراتژیک؛

گام دوم: استقرار شاخص‌های عملکرد؛

-
- 1 Contextual Factors
 - 2 Proximal
 - 3 Distal
 - 4 PDCA
 - 5 Plan
 - 6 Do
 - 7 Check
 - 8 Act

گام سوم: انجام کار و سپس جمع‌آوری داده‌های عملکرد و تحلیل و بازنگری و گزارش‌دهی آنها؛ گام چهارم: بکارگیری گزارش‌های حاصله برای ارتقاء نظام و بهبود عملکرد (در این مرحله بر اساس نتایج ارزیابی‌های صورت گرفته، باید تصمیم گرفته شود که چه تغییرات و اصلاحاتی در راستای بهبود عملکرد باید انجام شود).

فرآیند مدیریت عملکرد

برخی معتقدند که مدیریت عملکرد را باید به عنوان یک فرآیند منعطف تلقی کرد نه به عنوان یک نظام. اصطلاح نظام به طور ضمنی به معنای یک رویکرد خشک استانداردسازی شده و دیوانسالارانه است و این با مفهوم مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند منعطف تکاملی و منسجم سازگار نیست (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۱۲۴). مدیران فراخور شرایطی که تیم‌هایشان در آن عمل می‌کنند با آنها رفتار می‌کنند. همچنین مدیران و افرادی که تحت مدیریت آنها هستند، در چارچوبی که فکر می‌کنند بهترین همکاری و بازدهی را دارند، فعالیت می‌کنند. این چارچوب باید این تفکر غلط که مدیریت عملکرد امری بالا به پایین است را تضعیف نماید. همچنین باید موافق با راهی باشد که سازمان می‌رود. مدیریت عملکرد متناسب با سازمان‌های فرآیند محور و منعطف است و عموم الگوهای مدیریت عملکرد که با محتوای فرآیندی مطرح شده‌اند باید جایگزین سیستم ارزیابی سلسله مراتبی و بوروکراتیک سابق شود. فرآیند مدیریت عملکرد شامل موارد زیر می‌باشد (Armstrong, 2006):

برنامه‌ریزی: توافق با اهداف و الزامات شایستگی، ارائه توافقات عملکردی، بهبودهای عملکردی و طرح‌های پیشرفت فردی.

عمل کردن: تحقق بخشیدن به فعالیت‌هایی که نیازمند دستیابی به اهداف و برنامه‌ها است.

کنترل: چک کردن میزان پیشرفت در دستیابی به اهداف.

بازبینی: ارزیابی پیشرفت و موفقیت به گونه‌ای که طرح‌های عملیاتی آماده شده و مورد توافق قرار گیرند.

ارزیابی عملکرد

کنترل و ارزیابی، رمز بقای سازمان تلقی می‌شود. اکثر دانشمندان و صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که هر آنچه قابل ارزیابی و اندازه‌گیری نباشد، قابل کنترل نخواهد بود و آنچه که قابل کنترل نباشد قابل مدیریت نخواهد بود (رضوی، ۱۳۸۴: ۲). ارزیابی عملکرد یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به عنوان یک درون‌داد یا مؤلفه اصلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است (عباس‌پور، ۱۳۹۳: ۲۱۴).

ارزیابی عملکرد به عنوان قلب فرآیندهای مبتنی بر مدیریت عملکرد، پایه و اساس برنامه‌های بهبود و تحول سازمانی تلقی می‌شود. مقوله ارزیابی عملکرد در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است (Tangen, 2004: 1) و دانشمندان مختلف به طرق متفاوت به آن پرداخته‌اند.

تاریخچه ارزیابی عملکرد فردی

ارزیابی عملکرد پدیده جدیدی نیست و صاحب‌نظران ریشه‌های اولیه آن را تا چین باستان و اوایل سلسله هان حدود ۲۱۰ سال قبل از میلاد مسیح (ع) ردیابی نموده‌اند. از آن زمان تا دهه نخست قرن بیستم، عملکرد نامزدهای انجام خدمات اجتماعی و مدنی مورد ارزیابی قرار می‌گرفت. در طول دوره حکومت سلسله سانگ (۹۶۰-۱۲۷۹ ق.م) آزمون‌های ارزیابی عملکرد به سایر امور مانند نامه‌ها، قوانین، مراسم، تاریخ و مطالعات سنتی رایج آن زمان نیز تسری داده شد. همچنین داوطلبان حضور در دسته‌های نظامی مورد ارزیابی‌های حین کار قرار می‌گرفتند. در این دوران شاخص‌های ارزیابی عبارت بود از: تیراندازی، استعداد جنگی و دانش. در طول قرون وسطی در اروپا نیز، از ارزیابی عملکرد برای تعیین اعضای تیم استفاده می‌شد. همچنین برای تعیین بهترین هنرآموز در تیم، افراد را تحت آزمون‌های ساده و دشوار عملی قرار می‌دادند (Johnson, Penny & Gordon, 2009: 19).

نظام ارزیابی عملکرد اولین بار به صورت رسمی در سطح فردی و سازمانی در سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند^۱ در صنعت نساجی مطرح گردید. اون یک قطعه چوب رنگی را برای نشان دادن عملکرد روز کاری قبل بالای ماشین آویزان می‌کرد و به این طریق به کارگران در مورد عملکردشان بازخورد می‌داد (طیفی شامل رنگ سفید برای عملکرد عالی، رنگ زرد، رنگ آبی و در آخر رنگ مشکی برای عملکرد ضعیف) (هوشمند، ۱۳۹۱ نقل شده توسط زارع، بختیاری و نوری‌زاده،

1 Robert Owen

2 Scotland

۱۳۹۲: ۲۵). در ادامه، در سال ۱۸۸۷ میلادی گروه خدمات کشوری در آمریکا^۱ نظام رتبه‌بندی مبتنی بر شایستگی را ارائه نمود (Taticchi, 2010: 197). پس از جنگ جهانی دوم و قدرت گرفتن مدیران، شکلی از ارزیابی عملکرد در شرکت خودروسازی فورد به وجود آمد که از داده‌های سازمان به صورت ابتکاری استفاده می‌کرد. با پیوستن یکی از مدیران شرکت به وزارت دفاع آمریکا، این روش مدیریت در طول جنگ ویتنام در پنتاگون شناخته شد (زارع، بختیاری و نوری‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۵-۲۶). در دهه ۱۹۴۰ روش‌های رفتاری توسعه داده شدند. این روش‌ها شامل مقیاس‌های رتبه‌بندی متکی بر رفتار^۲، مقیاس‌های مشاهده رفتاری^۳ مقیاس‌های ارزشیابی رفتاری^۴، رویداد مهم و شبیه‌سازی کار همه این قضاوت‌ها برای تعیین سطوح خاصی از معیارهای عملکرد برای موضوعی خاص (مثل خدمات به مشتری) استفاده می‌شدند و در طیفی از عالی، خوب، متوسط، نیازمند بهبود و ضعیف درجه‌بندی می‌شدند. بعد از سال ۱۹۴۵ رویکردهای نتیجه محور توسعه داده شد و منجر به توسعه مدیریت بر مبنای هدف^۵ شد (Taticchi, 2010: 197-198). ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار مدیریتی به سرعت در دهه ۱۹۵۰ توسعه یافت (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۰). با شروع مدیریت پساصنعتی توسط دمینگ^۶ در دهه ۱۹۵۰ میلادی و همکاری وی با مدیریت ژاپنی، تحولی در کیفیت ابتکار، قدرت کارکنان، بازخورد و مدیریت بر مبنای ارزیابی پدید آمد. دمینگ بر این امر تاکید داشت که کلیه فرایندها می‌بایست بخشی از سیستم ارزیابی همراه با چرخه بازخورد باشند. فلسفه دمینگ در امریکا در دو بخش ارتش و شهرداری به اجرا درآمد. این فلسفه در ارتش تحت برنامه مدیریت کیفیت جامع و در شهرداری تحت عنوان جایزه‌ی کیفیت مالکوم بالدريج شکل گرفت. در ادامه افرادی مانند دراکر^۷، جوران^۸ و کرازبی^۹ فلسفه‌ی دمینگ را گسترش دادند (هوشمند، ۱۳۹۱ نقل شده توسط زارع، بختیاری و نوری‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۵-۲۶). از سوی دیگر در همین سال‌ها مک‌گریگور^{۱۰} رویه معمول

-
- 1 United States Department Of State
 - 2 Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)
 - 3 Behavior Observation Scale (BOS)
 - 4 Behavior Evaluation Scale (BES)
 - 5 Management By Objectives (MBO)
 - 6 Deming
 - 7 Drucker
 - 8 Juran
 - 9 Crosby
 - 10 Douglas Mcgregor

ارزیابی عملکرد را زیر سؤال برد و مدعی شد این شیوه به جای اینکه مدیر را در جایگاه یک مربی، در بهبود انجام وظایف کمک کند او را در مسند ناخوشایند قضاوت قرار می‌دهد. با انتقادات مک‌گریکور و طرح ایده جدید «مدیریت بر مبنای هدف» توسط پیتر دراگر، تغییرات معناداری در رویکرد ارزیابی عملکرد رخ داد (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۰).

در دهه ۱۹۶۰ مفهوم خودارزیابی توسعه یافت. در دهه ۱۹۹۰ با توسعه ارزیابی ۳۶۰ درجه، جریان ارزیابی دیگر تنها از سوی مدیر و سرپرست به سوی زیردستان نبود بلکه ارزیابی‌های چندجانبه و چند سویه رویکردی جدید را در ادبیات وارد کرده بود (Taticchi, 2010: 199). نارضایتی شدید مدیران و کارکنان در خصوص فرآیندها و نتایج نظام‌های ارزیابی عملکرد، محققان حوزه منابع انسانی را به تکاپو واداشت و سرانجام ارزیابی عملکرد جای خود را به پارادیم جدید یعنی «مدیریت عملکرد» داد (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۳۲).

در ایران ارزیابی به صورت کلاسیک در اواسط قرن هفتم هجری توسط خواجه رشیدالدین فضل‌الله مطرح شد (زارع، بختیاری و نوری‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۶). تا سال ۱۳۰۱ هجری شمسی قانون مدونی برای اداره امور اداری و استخدامی در کشور وجود نداشت، لیکن نیاز به این امر با توجه به گسترش بخش عمومی و دولتی و روابط داخلی و خارجی احساس می‌شد. بنابراین قبل از این سال مطالعات و بررسی‌های زیادی صورت گرفت که به تدوین و تصویب قانون مذکور در ۵ فصل و ۷۴ ماده منجر شد. در این قانون فصلی راجع به مراتب ارتقا و رتبه که به نوعی با شیوه‌های ارزیابی در ارتباط هستند، دیده شده بود که در بخش عمومی به اجرا گذاشته شد. اگر چه این قانون در اوایل تصویب برای مدتی ملاک عمل بود، ولی کم‌کم جوهر وجودی خود را از دست داد و به قانون جدید احساس نیاز شد که به تصویب دومین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ منجر شد (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۲۸۴).

به لحاظ تشکیلاتی نخستین بار در سال ۱۳۴۹ هجری شمسی مقرر گردید که سازمان‌های دولتی همانند ارتش مورد ارزیابی قرار گیرند. در این راستا مرکز ارزشیابی سازمان‌های دولتی با هدف ارزشیابی مستمر عملکرد سازمان‌های دولتی و مسئولین آنها و کشف علل عدم پیشرفت کار و تهیه پیشنهادات لازم به منظور رفع مشکلات ایشان تأسیس گردید. از اواسط سال ۱۳۵۲، به منظور راهنمایی دستگاه‌ها در پیاده سازی روش‌های صحیح اداری و اصول مدیریت، این وظیفه به سازمان امور اداری و استخدامی محول گردید. در سال ۱۳۵۹ اقدامات مربوط به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها عملاً متوقف

گردید و فعالیت‌های ارزشیابی در سازمان‌ها صرفاً به ارزشیابی کارکنان محدود گردید (زارع، بختیاری و نوری‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۶).

در سال ۱۳۶۱، با مطالعه و بررسی‌های انجام شده، نظام ارزیابی با لحاظ نمودن رفتارهای مبتنی بر تقوی، اخلاق و خدمت به مردم و نیز کاردانی و کارایی به عنوان ملاک‌ها و ضوابط سنجش شایستگی و لیاقت کارکنان به تصویب رسید و به منظور اجرایی کردن آن، ارزشیابی کارکنان به عنوان یکی از عوامل مؤثر در ارتقا گروه کارکنان منظور گردید (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۲۸۴). در ادامه اجرای برنامه، برای متصدیان مشاغل مشترک بر اساس عوامل عام و خاص بر اساس سطوح مختلف، فرم‌های ارزیابی تهیه و در سال ۱۳۶۴ به دستگاه‌های اجرایی ارسال شد. در این ضوابط، ارتقا گروه کارکنان به کسب حد نصاب نمره لازم در ارزیابی منوط گردید (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۲۸۵).

در سال ۱۳۷۶ و در پی تحولات سیاسی، موضوع ارزیابی عملکرد مدیریت وارد صحنه شد و دفتری تحت عنوان «دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت» در سازمان امور اداری و استخدامی تشکیل شد. در نتیجه ادغام‌هایی که بین این سازمان و سازمان برنامه و بوجه رخ داد، در نهایت وظیفه ارزیابی عملکرد با تغییر عنوان به "استقرار مدیریت عملکرد در دستگاه‌های اجرایی"، به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری واگذار گردید (هوشمند، ۱۳۹۱ نقل شده توسط زارع، بختیاری و نوری‌زاده، ۱۳۹۲: ۲۷). در ادامه روند بهبود و اصلاح ارزیابی کارکنان دولت، نظام جاری ارزیابی مجدداً طی سال‌های ۱۳۷۸-۱۳۷۷ مورد ارزیابی قرار گرفت و آسیب‌های آن در ابعاد ماهوی، اجرایی و اثربخشی شناسایی شد و بر اساس مجموعه مطالعات به عمل آمده در این خصوص سرانجام، نظام جدید ارزیابی کارشناسان با رویکرد استفاده از منابع ارزیابی چندگانه و توجه ویژه به توسعه فرد تهیه و در سال ۱۳۸۲ به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ گردید. این امر تا تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری ادامه داشت. در قانون مذکور در ارائه الگو و شیوه‌های مربوط، تغییرات چشم‌گیری به وجود آمد و بحث مدیریت عملکرد سازمان، مدیران و کارمندان، بر اساس دستورالعمل اجرایی تبصره بند ب ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری جایگزین نظام ارزیابی قبلی شد (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۲۸۵).

تعاریف و مفاهیم

عملکرد

کلمه «عملکرد» به وفور در قلمروی مفاهیم مدیریت به کار رفته ولی معنای دقیق آن به ندرت توسط محققان تبیین شده است. بورگوگنون^۱ (۱۹۹۵) مدعی است که عملکرد از جمله واژه‌های چمدانی^۲ است که هرکس مفهومی را که برای خودش مناسب است در آن قرار می‌دهد (Neely, 2007:126). طبق تعریف فرهنگ لغت آکسفورد، عملکرد یعنی هر آنچه که افراد و ماشین‌ها انجام می‌دهند. در این فرهنگ لغت این ادعا از طریق وارد شدن کلمه "اجرا و تحقق" نشان داده شده است. مرور لغت‌نامه‌های دیگر معانی مختلفی را برای واژه عملکرد نشان می‌دهد (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۸). برخی صاحب نظران ادعا می‌کنند عملکرد، عبارت است از هر آنچه در امروز انجام می‌شود تا در آینده منجر به نتایجی قابل سنجش و ارزشمند شود (Neely, 2007: 68) نقل شده توسط رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۱۰). عملکرد را معمولاً به صورت ساده در قالب مفاهیم خروجی به این صورت نیز می‌توان تعریف کرد: «دستیابی به اهداف کمی»؛ اما عملکرد موضوعی است که علاوه بر چستی آنچه افراد به آن دست می‌یابند، چگونگی دستیابی نیز در آن مهم است. از این رو برخی صاحب نظران عملکرد را این گونه تعریف می‌کنند: «عملکرد یعنی هم رفتارها و هم نتایج» (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۱۰).

عملکرد را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌توان تصور و تعریف کرد. بر این اساس عملکرد فردی عبارت است از میزان سهم هر فرد در دست یابی به اهداف سازمان. (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۱۱). برخی دیگر برای درک مفهوم عملکرد، به تبیین چستی «عملکرد ضعیف» پرداخته‌اند و معتقدند اگر عملکرد ضعیف تعریف و چگونگی مواجهه با آن آموخته شود نتایج مورد انتظار کسب خواهد شد. بر اساس تعریف اداره مدیریت پرسنلی امریکا^۳، عملکرد ضعیف یعنی «شکست کارکنان در دستیابی به اهداف توافق شده» (رضاییان و گنجعلی، ۱۳۹۱: ۲۴-۲۰).

1 Bourguignon

2 Suitcase Words

3 OPM (Office Of Personnel Management)

مفهوم این واژه از آنجا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد می‌توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود. هولتون و بیتز^۱ خاطر نشان ساخته‌اند که عملکرد یک ساختار چند بعدی است که ارزیابی آن بسته به انواع عوامل متفاوت است. کین^۲ معتقد است عملکرد چیزی است که فرد به جا می‌گذارد و جدا از هدف است. بروم براچ^۳ معتقد است عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است، رفتارها از فرد اجراکننده ناشی می‌شوند که عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می‌کنند. رفتارها فقط ارزیابی‌هایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می‌آیند و می‌توان جدای از نتایج در مورد آنها قضاوت کرد (برایان بکر و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۵).

ارزیابی عملکرد

ارزیابی امر مداومی است که همواره باید در کارها رایج باشد. در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. از طرفی سازمان نیز نیاز به شناخت کارایی کارکنان خود دارد تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشیده و بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزاید و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کند (دعائی، ۱۳۸۶: ۱۷۷).

ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می‌شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع جهت دستیابی به اهداف به شیوه‌ای اقتصادی توأم با کارایی و اثربخشی صورت می‌گیرد، به طوری که ارزیابی عملکرد در «بعد سازمانی» معمولاً اثربخشی فعالیت‌ها می‌باشد. منظور از اثربخشی نیز میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. بطور کلی ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش، اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۱۵).

تعاریف مختلفی از ارزیابی عملکرد در ادبیات ارائه شده است که در ادامه تعدادی از آنها از نظر خواهد گذشت:

1 Holton & Bates

2 Kane

3 Brom Brach

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرآیند کمی‌سازی و ارزشیابی میزان نیل به اهداف واحدهای سازمانی، کارکنان و فرآیندها (Hauber, 2002: 54 as cited in Samsonowa, 2012: 24)؛ ارزیابی عملکرد عبارت است از فرآیند تعیین میزان موفقیت سازمان‌ها یا افراد در رسیدن به اهداف خود (Evangelidis, 1992 as cited in Söderholm & Johnsson, 2009: 283)؛ ارزیابی عملکرد عبارت است از اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و برقراری ارتباط و نیز برنامه‌ریزی اقدامات و سنجش‌ها (Wettstein, 2002: 17 as cited in Samsonowa, 2012: 24)؛ ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند گردآوری و تحلیل داده‌ها به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف عملکرد برای ارتقا و بهبود عملکرد تلقی نمود (رضوی، ۱۳۸۴: ۲۳)؛ سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه به دست آمده از کار با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت، به گونه‌ای عینی و به دور از داوری‌های شخصی، اندازه‌گیری کرد (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۲۸۵).

اداره حسابداری عمومی امریکا^۱ ارزیابی عملکرد را چنین تعریف می‌کند: «ارزیابی عملکرد نظارت و گزارش‌گیری مستمر انجام و به‌طور خاص پیشرفت برنامه‌ها^۲ به‌سوی اهداف از پیش تعیین شده است» (Franceschini et al., 2007: 109-110).

ارزیابی عملکرد فردی

ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی است تا جایی که به عنوان یک درون‌داد یا مؤلفه اصلی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی معرفی شده است (عباس‌پور، ۱۳۹۳: ۲۱۴). ارزیابی عملکرد کارکنان، فرآیند شناسایی، مشاهده و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌ها است. این توصیف مقبولترین تعریف از ارزیابی است (Cardy & Dobbins, 1994) نقل شده توسط عباس‌پور، ۱۳۹۳: ۲۱۳). تعاریف مختلفی از ارزیابی عملکرد کارکنان در ادبیات ارائه شده است که در ادامه تعدادی از آن‌ها از نظر خواهد گذشت:

منظور از ارزیابی عملکرد فردی، فرآیندی است که به‌وسیله آن، کار کارکنان در فواصلی معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۱۴)؛

1 General Accounting Office (GAO)

2 Program

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش نظام‌مند کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آن‌ها در مشاغل محول شده و تعیین پتانسیل موجود در آن‌ها جهت رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۸۳: ۲۲۳). ارزیابی از کار کارکنان در مورد نتیجه کار و فعالیت‌های انجام شده آنان که توسط مقامات بالاتر صورت می‌گیرد، ارزیابی عملکرد فردی نامیده می‌شود (رفیع زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۲۸۵). از بررسی تعاریف مختلف، تعریف جامع زیر را می‌توان ارائه نمود:

ارزیابی عملکرد فردی عبارت است از سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کاری مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استانداردهای مورد نظر و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها (دعائی، ۱۳۸۶: ۱۷۷).

کدام یک؟ ارزیابی^۱، سنجش^۲ یا ارزشیابی^۳ عملکرد

لرد کلونین^۴ معتقد است «اگر بتوانید آنچه را که درباره آن صحبت می‌کنید اندازه بگیرید و آن را در قالب اعداد بیان کنید شما چیزی درباره آن می‌دانید در غیر این صورت شما هنوز به مرحله علم وارد نشده‌اید». امروزه سنجش و نظارت بر عملکرد، جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌رود. در ادبیات موضوع، واژه‌های مختلفی مانند «ارزیابی»، «ارزشیابی» و «سنجش» برای اشاره به این مبحث به کار رفته است. برخی از پژوهشگران تفکیک دقیقی میان آن‌ها قائل نشده‌اند اما برخی دیگر معتقدند که ارزیابی، فرآیند تحلیل اندازه‌گیری عملکرد به منظور اخذ تصمیم است در حالیکه ارزشیابی، تحلیل عملکرد کارکنان است (Sinclair & zairi, 1995 نقل شده توسط تیموری و علی‌اکبری، ۱۳۸۸: ۸).

به‌طور کلی با بررسی‌های گسترده‌ای که صورت گرفت بین «ارزیابی»^۵ عملکرد و «سنجش»^۶ عملکرد در ادبیات تفاوت چندانی دیده نشد و مشخص گردید که به‌وفور این دو واژه (یا این سه واژه لاتین) به‌جای همدیگر برای ارزیابی در سطوح مختلف فردی، تیمی و سازمانی به‌کاررفته‌اند. اما بین این واژگان و واژه «ارزشیابی»^۷ تفاوت وجود دارد.

-
- 1 Assessment/Appraisal
 - 2 Measurement
 - 3 Evaluation
 - 4 Kelvin
 - 5 Appraisal & Assessment
 - 6 Measurement
 - 7 Evaluation

اهداف و مزایای ارزیابی عملکرد فردی

سازمان‌ها اهداف متفاوتی را از ارزیابی عملکرد کارکنان دنبال می‌کنند. در ادامه فهرستی از مهم‌ترین هدف‌های ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه می‌شود:

تحریک و انگیزش کارکنان (Chiesa et al., 2009: 493)؛

نظارت بر پیشرفت فعالیت‌ها (Chiesa et al., 2009: 493)؛

تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۱: ۳)؛

ایجاد شیوه صحیح جابه‌جایی نیروی انسانی و چرخش شغلی (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۱: ۳)؛

ارزشیابی فعالیت‌ها (Chiesa et al., 2009: 493)؛

تعیین افزایش مناسب حقوق و مزایا (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۱۶)؛

ایجاد عدالت استخدامی (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۳۹۱: ۳)؛

شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۱۷)؛

تعیین روابی آزمون‌های استخدامی (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۱۵)؛

برنامه‌ریزی نیروی انسانی (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۱۵)؛

تعیین مسیر شغلی (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۱۶)؛

آموزش و تربیت کارکنان (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۱۶).

در صورت تحقق اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان، فواید و پیامدهای زیر حاصل خواهد شد (بزار جزایری، ۱۳۸۵: ۱۰-۱۱):

ایجاد رغبت و میل به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان؛

اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار که باعث هوشیاری مسئولان و تعیین

میزان کیفیت و کمیت از یک کار که برای سازمان قابل قبول است می‌گردد؛

ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد؛

کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض‌های غیراصولی یا غیرعمدی؛

تطبیق هرچه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغل‌شان از طریق شناخت و اندازه‌گیری

نقاط قوت و ضعف؛

برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت تأمین نیازهای سازمان؛

استعدادیابی و علاقه‌مند کردن افراد ساعی به کار؛

جهت‌دار شدن برنامه‌های آموزشی؛
 خودشناسی (شناخت نقاط قوت و ضعف خود)؛
 تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدامی؛
 آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد کارکنان زیردست و همچنین آگاهی زیردست از نظر مقام مافوق
 نسبت به عملکرد خویش؛
 دستیابی به نحوه پراکندگی کمی و کیفی بازدهی، کارایی و کارآمدی نیروی انسانی در سازمان؛
 بهبودی ارتباطات سازمانی و ایجاد جو روابط انسانی مطلوب؛
 شناخت هنجارها و ناهنجاری‌های رفتاری در سازمان؛
 به حداقل رساندن تنش‌ها، تعارضات و اصطکاک‌های بین مدیران و کارکنان.

تفاوت مدیریت عملکرد با ارزیابی عملکرد

گاهی گمان می‌رود ارزیابی عملکرد همان مدیریت عملکرد است، اما بین این دو تفاوت‌های قابل توجهی وجود دارد. ارزیابی عملکرد به صورت ارزیابی رسمی و رتبه‌بندی فردی توسط مدیران که معمولاً در جلسات سالیانه صورت می‌گیرد، تعریف می‌شود. در مقابل، مدیریت عملکرد فرآیند مدیریتی مستمر و وسیع‌تر و جامع‌تری است که انتظارات متقابل را مشخص کرده و بر نقش حمایتی مدیرانی که انتظار می‌رود مانند یک راهبر عمل کنند، تأکید می‌کند (Armstrong, 2006: 9).

ارزیابی عملکرد در راستای تحقق مدیریت عملکرد صورت می‌گیرد. قبل از اینکه یک سازمان بتواند عملکرد خود را بهبود بخشد، نیازمند توانا کردن خود در زمینه سنجش، ارزیابی و ارائه عملکرد خود است (رفیع‌زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۱۸). مدیریت عملکرد رویکردی نظام‌مند است که از طریق تعیین اهداف استراتژیک، سنجش، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بازنگری گزارش داده‌های عملکرد و به کارگیری نتایج آن، به بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد (رفیع‌زاده و رونق، ۱۳۹۲: ۱۷).

مدیریت عملکرد در حقیقت کاربرد و استفاده از اطلاعات ارزیابی عملکرد است. در ادبیات، کاربردهای فراوانی برای ارزیابی عملکرد کارکنان برشمرده شده است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از: توسعه منابع انسانی، تعیین نیازهای آموزشی، کم کردن شکاف ذهنیتی میان مدیران و کارکنان، ایجاد بستر کار گروهی توأم با رقابت سازنده، ایجاد انگیزه بیشتر در منابع انسانی، افزایش کارایی منابع انسانی، تعیین مسیر شغلی کارکنان، تعیین حقوق و مزایا، رعایت قوانین دولتی، مبنایی برای ارتقا و

ترفیع، بازخورد کاری، ابقا یا انفصال از خدمت و... رابینز^۱ با بررسی پاسخ‌های مدیران ۶۰۰ سازمان، کاربردهای ارزیابی را به شرح جدول زیر رتبه‌بندی کرد (بزاز جزایری، ۱۳۷۹: ۳۴):
 کاربردهای ارزیابی عملکرد و میزان آن‌ها (بزاز، ۱۳۷۹: ۳۴)

کاربرد	میزان کاربرد (درصد)
پاداش‌دهی	۸۵,۶
بازخورد کاری	۶۵,۱
آموزش و بهسازی	۶۴,۳
ارتقا و ترفیع	۴۵,۳
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۴۳,۱
ابقا یا انفصال از خدمت	۳۰,۳
تحقیقات و مطالعات انسانی	۱۷,۲

در نهایت می‌توان گفت که مدیریت عملکرد، استفاده از ارزیابی عملکرد در جهت ایجاد بهبود در سازمان است. پرداخت مبتنی بر عملکرد، ارتقاء مبتنی بر عملکرد، آموزش مبتنی بر عملکرد و... همگی مصادیقی برای کاربردهای ارزیابی عملکرد است که به مدیریت عملکرد مشهور شده‌اند. ارزیابی فی‌الفسه با انجام پایشی از وضعیت موجود، در قالب یکسری اعداد، ارقام یا عبارات، وضعیت موجود را توصیف می‌کند و کلیه کارهایی که بر مبنای این پایش اولیه در راستای بهبود اوضاع و شرایط انجام می‌شود در حوزه مدیریت عملکرد قرار می‌گیرد.

نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیند شناسایی، مشاهده و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌هاست. همانطور که قبلاً نیز مطرح گردید ارزیابی عملکرد یکی از فرآیندهای بسیار مهم در حوزه منابع انسانی است و برای بسیاری از مدیران و مسئولان، در رأس فعالیت‌های ناخوشایند قرار دارد. مدیریت عملکرد عبارت است از فرآیندی سیستماتیک برای بهبود عملکرد سازمانی که حاصل از بهبود عملکرد اشخاص و گروه‌هاست. این امر به معنی حصول نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و اشخاص با تفهیم و مدیریت

عملکردها در قالب چارچوبی توافقی از اهداف برنامه‌ریزی‌شده، استانداردها و صلاحیت‌های لازم است. در حقیقت مدیریت عملکرد، کاربرد نتایج ارزیابی عملکرد در راستای ایجاد بهبود در امور است. حال این بهبود ممکن است در امور مختلف از جمله؛ نظام جبران خدمات، ارتقاء، آموزش و ... باشد. یک سازمان برای پرداختن به امور خود در حوزه منابع انسانی، در ابتدا باید با انجام یک پایش، سطح عملکرد افراد، گروه‌ها و حتی سازمان را ارزیابی نموده و سپس به کمک نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد، نسبت به ایجاد بهبود در حوزه‌های مختلف اقدام نماید. واضح است که ارزیابی عملکرد، پیش‌نیاز برنامه‌های بهبود و توسعه منابع انسانی در سازمان است. تا زمانی که یک ارزیابی از وضعیت موجود صورت نگیرد و نقاط قوت و ضعف و ابعاد مختلف آن مشخص نگردد، هیچ برنامه بهبودی قابل طرح‌ریزی و اجرا نخواهد بود.

منابع

- بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۷۹)، *ارزیابی عملکرد منابع انسانی*، تهران: آبیژ.
- بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۸۵)، *ارزیابی عملکرد منابع انسانی*، تهران: آبیژ.
- بکر، برایان؛ هیوزلید، مارک؛ اولریش، دیو (۲۰۰۱)، *روش‌های ارزیابی متوازن منابع انسانی / رابطه بین افراد، استراتژی و عملکرد*، ترجمه پرویز احمدی و لقمان رحمان پور (۱۳۸۸)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دعائی، حبیب اله (۱۳۸۶)، *مدیریت منابع انسانی*، مشهد: بیان هدایت نور.
- رضاییان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۱)، *مدیریت عملکرد چستی چرایی چگونگی*، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام.
- رضوی، سید مصطفی (۱۳۸۴)، «طراحی و تبیین مدل ارزیابی عملکرد دانشکده‌های علوم انسانی دانشگاه تهران»، *رساله دکتری*، دانشگاه تهران.
- رفیع‌زاده، علاء‌الدین؛ رونق، یوسف (۱۳۹۲)، *مدیریت و ارزیابی عملکرد با رویکرد علمی-کاربردی (سازمان، مدیران و کارکنان)*، تهران: انتشارات فرمنش.
- رونق، یوسف (۱۳۹۱)، *طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل مستخدمین (کارمندان) دستگاه‌های اجرایی*، تهران: انتشارات فرمنش.
- زارع، زینب؛ بختیاری، رقیه؛ نوری‌زاده، محبوبه (۱۳۹۲)، *تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دانشگاه الزهرا (ص) در سال ۹۱*، تهران: ازل.
- هوشمند، اکبر (۱۳۹۱)، *تحلیل نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی استان تهران در سال ۱۳۹۰*، چاپ اول، سازمان چاپ فراهانی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۵)، *مدیریت منابع انسانی*، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
- سلطانی، ایرج. (۱۳۹۴). *مدیریت عملکرد با تاکید بر برنامه‌های توسعه فردی*. تهران: ارکان دانش.
- عباس‌پور، عباس (۱۳۹۳)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)*، تهران: سمت.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۱)، *نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی*.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: انتشارات میر.

تیموری، ابراهیم؛ علی اکبری محمدحسن (۱۳۸۸). اندازه‌گیری عملکرد کسب‌وکار، تهران: دانشگاه علم و صنعت ایران.

Armstrong, M; Baron, A (1998). **Performance Management: The new realities, Institute of Personnel and Development**. London: CIPD Publishing.

Armstrong, M (2006). **Performance management: key strategies and practical guidelines (3rd Ed)**. London: Kogan Page Business Books.

Bourguignon, A (1995). "Peut-on définir la performance?" **Revue française de comptabilité**, Vol. 269: pp 61-66.

Cardy, R. L; Dobbins, G. H (1994). **Performance Appraisal: Alternative Perspectives**. Cincinnati, OH: South-Western.

Chiesa, V; Frattini, F; Lazzarotti, V; Manzini, R (2009). "Performance measurement in R&D: exploring the interplay between measurement objectives, dimensions of performance and contextual factors". **R&D Management**, Vol. 39, No. 5: pp 487-519.

Drucker, P. F (1995). **Managing in a time of great change**. New York: Penguin.

Evangelidis, K (1992). "Performance measured performance gained". **The Treasurer**, No. February: p 45.

Franceschini, F; Galetto, M; Maisano, D (2007). **Management by measurement: Designing key indicators and performance measurement systems**. Berlin: Springer Science & Business Media.

Hauber R (2002). "Performance measurement in der Forschung und Entwicklung". **Gabler Verlag**, Wiesbaden: pp 24-119.

Johnson, R. L; Penny, J. A; Gordon, B (2009). **Assessing performance: Designing, scoring, and validating performance tasks**. Guilford Press.

Lockett, J (1992). **Effective Performance Management**. London: Kogan Page.

Magee, K. C (2002). **The impact of organizational culture on the implementation of performance management**, Doctoral dissertation, Georgia State University.

Mohrman, A. M; Mohrman, S. A (1995). "Performance management is running the business". **Compensation and Benefits Review**, Vol. 27, No. 4: pp 69–75.

Neely, A (2002). **The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success**, FT Prentice Hall, London.

Neely, A (2007). **Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice**. New York: Cambridge University Press.

Samsonowa, T (2012). **Industrial Research Performance Management: Key Performance Indicators in the ICT Industry**. Heidelberg: Physica-Verlag.

Sinclair, D; Zairi, M (1995). "Effective process management through performance measurement: Part III-an integrated model of total quality-based performance measurement". **Business Process Re-Engineering & Management Journal**, Vol. 1, No. 3: pp 50-65.

Söderholm, E; Johnsson, H (2009). "Housing design performance: How is it measured?" In: **Dainty, A. (Ed) Procs 25th Annual ARCOM Conference**, 7-9 September 2009, Nottingham, UK, Association of Researchers in Construction Management: pp 281-90.

Tangen, S (2004). "Performance measurement: from philosophy to practice", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53, No. 8: pp 726 – 737.

Taticchi P (2010), **Business Performance Measurement and Management**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Walters, M (1995). **The Performance Management Handbook**. London: Institute of Personnel and Development.

Wettstein, T (2002). **Gesamtheitliches performance measurement – Vorgehensmodell und informations-technische Ausgestaltung**. Dissertation, Universität Freiburg, Schweiz.

فصلنامه پیام فرهیختگان (مدیریت)
سال اول، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۷

مروری بر مفهوم مدیریت استعداد

محمد مهدی شهبازی* / مصطفی غفاری اصل**

چکیده

در شرایط کنونی دنیای کسب و کار، سرمایه انسانی برای سازمان‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌ها محسوب می‌شود. مدیریت استعداد، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با جذب، نگه‌داشت و به‌سازی سرمایه انسانی سازمان است و تاکید ویژه‌ای بر شناسایی و بهره‌برداری از استعدادهای کارکنان دارد. امروزه این موضوع به عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مطرح‌شده در دانش مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. در این مقاله ضمن تبیین ضرورت و اهمیت مدیریت استعداد، تعاریف مختلفی از دو مفهوم استعداد و مدیریت استعداد ارائه شده است. در ادامه به بررسی عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد، محدودیت‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد و مزایای مدیریت استعداد پرداخته شده است. در نهایت پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آتی ارائه گردیده است.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی، استعداد، مدیریت استعداد.

* دانشجوی دکتری کارآفرینی دانشگاه تهران (نویسنده مسئول) Shahbazi.mm@ut.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد تهران مرکز Mostafa.ghafari@outlook.com

مقدمه

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی دیگر حوزه‌ای برای هزینه کردنِ صرف نیست، بلکه این حوزه هم‌راستا با کسب‌وکار سازمان به دنبال افزایش سود و کاهش هزینه‌های سازمان است و در این مسیر از مفاهیم گوناگونی (از جمله مدیریت استعداد)^۱ بهره می‌جوید (کارت‌رایت^۲، ۱۳۷۸: ۱۷؛ صیادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۵).

در شرایط کنونی دنیای کسب‌وکار، بسیاری از سازمان‌ها به دلایلی از قبیل: کاهش استعدادهای در دسترس، ضعف در نگهداری استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ خروج کارکنان و... با بحران استعداد مواجه هستند (Phillips & Roper, 2009: 10) (مرادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۰۷).

تحولات جهانی باعث ایجاد بسیاری از پیچیدگی‌ها و تحولات در زمینه کسب‌وکار شده‌است؛ به همین دلیل سازمان‌ها باید شایستگی‌ها و صلاحیت‌های اصلی خود را شناخته و سیستم‌های مدیریتی خود را برای ایجاد مطلوبیت و حفظ ارزش‌های اقتصادی و به‌دست آوردن مزیت‌های رقابتی پایدار توسعه دهند. رقابت شدید باعث شده‌است که نگاه داشتن مزیت رقابتی برای مدت طولانی دشوار شود. از سوی دیگر، چرخه کوتاه عمر محصولات جدید و مدل‌های کسب‌وکار نیازمند نوآوری مداوم است. علاوه بر این، تغییر رویکرد مسئله-محوری به چشم‌انداز-محوری شامل شناخت استعدادهای و قابلیت‌ها و کاربرد آن‌ها می‌شود. به‌عنوان مثال، زمانی که به دلایلی مانند بازنشستگی یا استعفا، یک پست سازمانی خالی می‌ماند، مدیران ارشد متوجه می‌شوند که تعداد کمی از افرادی که در سازمان‌شان قرار دارند، مناسب و واجد شرایط این شغل هستند. به این ترتیب، آن‌ها معمولاً نیازهای خود را به جای داخل، از خارج از سازمان تأمین می‌کنند؛ این مسئله نه تنها صرف زمان و هزینه زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند، بلکه ایجاد یک ریسک ناشی از غیر منطبق بودن افراد جدید با فرهنگ سازمانی را نیز به همراه دارد (Maali Tafti et al., 2017: 15).

اصطلاح مدیریت استعداد نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ میلادی مطرح گردید. همچنین جنگ استعداد اصطلاحی است که اولین بار شرکت مشاوره‌ای مک‌کنزی اند کامپنی^۳ آن را در سال ۱۹۹۷ مطرح نمود. بر این اساس مدیریت استعداد به عنوان عاملی با اهمیت در موفقیت سازمان مورد توجه قرار گرفت و

1 Talent Management

2 Roger Cartwright

3 McKinsey & Company

بر شناسایی، جذب و توسعه کارکنان مستعد به عنوان عامل مهمی در جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان تاکید شد؛ چراکه نتایج بررسی شرکت مشاوره‌ای مک‌کنزی اند کامپنی نشان داد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران استعداد موفق‌تر هستند، سوددهی و بهره‌وری بالاتری دارند (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۲۱؛ صیادی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۳۵).

در پیمایشی که در بریتانیا و توسط موسسه سی.آی.پی.دی^۱ انجام شده، مشخص شده است که ۵۱ درصد متخصصان منابع انسانی در حوزه فعالیت‌های مدیریت استعداد فعال هستند (Collings & Mellahi, 2009: 304). این موضوع فراگیری و گستردگی توجه به این مفهوم را نشان می‌دهد.

به عقیده مرادی و آئینی (۱۳۹۵: ۱۱۸) مدیریت استعداد به دو دلیل اصلی دارای اهمیت چشم‌گیری است:

- اول اینکه اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای سازمان می‌شود؛
- دوم اینکه اجرای مؤثر مدیریت استعداد باعث انتخاب صحیح کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده می‌شود. این مسئله تحت عنوان برنامه‌ریزی جانشینی، توجه بسیاری از سازمان‌ها را به خود جلب کرده است.

مدیریت استعداد مفهوم نسبتاً جدیدی به شمار می‌رود و دلیل توجه ویژه به آن، مشکلات بارز سازمان‌ها برای جذب و نگهداری نیروهای مستعد می‌باشد (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲). در نظر گرفتن موضوعات ذکر شده در بالا، نشان‌دهنده اهمیت و ضرورت پرداختن به مقوله مدیریت استعداد است. در این مقاله تلاش شده است تا این مفهوم و ابعاد مختلف آن (تعاریف مختلف دو مفهوم استعداد و مدیریت استعداد، عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد، محدودیت‌ها و چالش‌های مدیریت استعداد و مزایای مدیریت استعداد) مورد بررسی قرار گیرد.

تعریف استعداد و مدیریت استعداد

همانند بسیاری از مفاهیم مطرح در علوم اجتماعی، تعریف استعداد و همچنین تعریف مدیریت استعداد نیز مورد توافق عموم نیست و برای آن تعاریف گوناگونی وجود دارد. استعداد که تعریف عملیاتی آن معادل سرمایه انسانی است، با مفاهیمی مانند: شایستگی‌ها، دانش، خصیصه‌های اجتماعی و شخصیتی مرتبط است و بروز و ظهور آن در توانایی انجام دادن کار و ایجاد ارزش اقتصادی خود را نشان می‌دهد (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010; Nijs et al., 2014: 181).

استعداد دربرگیرنده بلوغ برجسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزء ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکاران فعال در حوزه شغلی مشابه قرار می‌دهد (Gagne, 2007: 95).

براساس مدل معماری منابع انسانی که توسط لپاک و اسنل (۱۹۹۹) توسعه داده شده است، سرمایه انسانی را می‌توان از دو جنبه ارزش^۱ و منحصربه‌فرد بودن^۲ مورد ارزیابی قرار داد. ارزش، نشان‌دهنده پتانسیل فرد برای مشارکت در یک شایستگی محوری سازمان و پیش‌برد موقعیت رقابتی است. منحصربه‌فرد بودن به حدی از دشواری در جایگزین کردن سرمایه انسانی (باتوجه به بی‌مانند بودن شغل، محدودیت‌های بازار کار و...) اشاره دارد. کارکنانی که در هر دو مورد ارزش و منحصربه‌فرد بودن در رتبه بالایی قرار داشته باشند، به‌عنوان استعداد شناسایی می‌شوند (Lepak & Snell, 2002; Nijs et al., 2014:181).

بکر و هوسلید^۳ (۲۰۰۶)، از زاویه‌ای دیگر به این مطلب پرداخته‌اند. آن‌ها بر این باورند که ارزش کارکنان مستعد^۴ به پستی که در سازمان اشغال می‌کنند بستگی دارد. مخصوصاً پست‌هایی که یک افزایش کوچک در بهبود کیفیت و کمیت عملکرد آن‌ها منجر به یک بازده بالای متوسط در یک معیار راهبردی محوری در سازمان می‌شود (Boudreau & Ramstad, 2005; Nijs et al., 2014: 181). بنابراین ضروری است این پست‌ها به کارکنان باارزش و با درجه منحصربه‌فرد بودن بالا

1 Value

2 Uniqueness

3 Becker & Huselid

4 Talented

تخصیص داده شوند، که به این کارکنان "بازیکنان درجه الف"^۱ می‌گویند (Becker, Huselid, & Beatty, 2009; Nijs et al., 2014: 181).

استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود، به این صورت که چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، چگونه مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و چگونه به سمت مشاغل بالاتر و یا بیرون از سازمان حرکت می‌کنند (Chabault et al., 2012) (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۴).

به صورت کلی، مدیریت استعداد شامل برنامه‌ریزی و تقویت نیروهای بااستعداد سازمان می‌باشد (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲). اما در خصوص ماهیت آن دیدگاه‌های گوناگونی وجود دارد.

ایلس^۲ و همکاران (2010) مدلی چهار بعدی را ارائه می‌دهند که در آن چهار دیدگاه اصلی در مدیریت استعداد مورد بحث قرار می‌گیرد (Maali Tafti et al., 2017: 16):

- انحصاری-افراد^۳: متمرکز بر افراد کلیدی منتخب با عملکرد بالا؛
- انحصاری-پست سازمانی^۴: متمرکز بر افراد حقیقی در نقش‌ها یا موقعیت‌های کلیدی؛
- عمومی-افراد^۵: به صورت بالقوه همه بااستعداد بنظر می‌رسند؛
- سرمایه اجتماعی^۶: تمرکز بر تیم‌ها، فرهنگ‌ها و شبکه‌ها.

همچنین بارون^۷ (۲۰۰۸) ماهیت مدیریت استعداد را از دید افراد مختلف، متفاوت می‌داند و آن را از سه جنبه مورد بررسی قرار می‌دهد. اول، فرآیند توسعه و پرورش کارکنان جدید (از طریق مصاحبه، استخدام و آشناسازی با سازمان، به طوری که افراد جدید با فرهنگ سازمان آشنا شوند)، دوم در حوزه توسعه و نگهداری کارکنان موجود در سازمان و سوم در خصوص جذب افراد دارای مهارت‌های بالا (مستقیمی و حسن‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۸)

از منظری دیگر، مدیریت استعداد شامل رویکردهای گوناگونی است که با یکدیگر مجموعه‌ای را برای ایجاد یک کل منسجم فراهم می‌کنند، به عبارت دیگر، وسیله‌ای برای توسعه و اجرای فعالیت‌های

1 A Players

2 Iles

3 Exclusive-People

4 Exclusive-Position

5 Inclusive-People

6 Social Capital

7 Baroon

هماهنگ است که به سازمان برای به دست آوردن و حفظ نیروهای مستعدی که به آن‌ها نیاز دارد، کمک می‌کند (Armstrong, 2006: 403) (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲).

مدیریت استعداد، عبارت است از شناسایی استعداد و سپس هم‌نوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور پیشینه کردن عجزین شدن فرد با نقشی که با قوت‌های ذاتی او منطبق است. در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک‌سری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان بااستعداد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان (حاجی‌کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰؛ حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۱)

گاهی اوقات فرض بر این گذاشته می‌شود که مدیریت استعداد تنها برای افراد کلیدی سازمان تعریف می‌شود. اما هر فردی در سازمان استعداد خاصی دارد، بنابراین فرایند مدیریت استعداد نباید محدود به تعداد کمی از افراد شود (Armstrong, 2006: 392) (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲).

مولفه‌های مدیریت استعداد

مدیریت استعداد دارای مولفه‌های گوناگونی است. این مولفه‌ها مشابه مولفه‌های مدیریت منابع انسانی هستند. به عبارت دیگر و از یک منظر خاص، کارکردهای مدیریت منابع انسانی در رابطه بااستعدادهای سازمان را می‌توان مولفه‌های مدیریت استعداد دانست.

مولفه‌ها مدیریت استعداد عبارتند از (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۱):

- شناسایی و جذب استعدادها؛
- انتخاب استعدادها؛
- به‌کارگیری استعدادها؛
- توسعه استعدادها؛
- حفظ و نگهداری استعدادها.

همچنین می‌توان به موارد فوق مواردی مانند: ارزیابی و مدیریت عملکرد استعدادها، جبران خدمات استعدادها، مدیریت مسیر شغلی استعدادها و... را نیز اضافه نمود.

عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد

برای بهره‌مندی از مزایای مدیریت استعداد، ضروری است عواملی که موفقیت یا شکست مدیریت سازمان در حوزه مدیریت استعداد را به دنبال دارد، مورد توجه قرارگیرد. در پژوهش‌های مختلف انجام شده، ابعاد مختلفی در نظر گرفته شده‌است که این ابعاد عبارت‌اند از (حاجی‌کریمی و حسینی، ۱۳۸۹: ۵۵-۶۰):^۱

- راهبرد سازمان: اولین گام در موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که مبتنی بر راهبرد سازمان طراحی شود. برخی از محققان بر همسویی مدیریت استعداد با راهبرد سازمانی تأکید دارند. همچنین معتقدند که مدیریت استعداد برای تأمین نیازهای حال و آینده باید با اهداف و راهبرد سازمان همگام شود.
- ایفای نقش و حمایت مدیران: کلید موفقیت مدیریت استعداد در سازمان آن است که همه مدیران در هر سطحی نقش مؤثری را در این زمینه ایفا کنند. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان برای ایجاد هماهنگی و افزایش بهره‌وری، در رأس سازمان قرار دارد. موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری است. مدیر در نقش رهبری سازمان می‌تواند سبک‌های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آن‌ها را از شغل و حرفه خویش افزایش می‌دهد. سازمان‌های موفق در بحث مدیریت استعداد آن‌هایی هستند که مدیران عالی آن در این زمینه حمایت لازم را داشته‌اند و همه مدیران زیر مجموعه خود را ملزم به رعایت آن نموده‌اند.

۱ این ابعاد از پژوهش حاجی‌کریمی و حسینی (۱۳۸۹) استخراج شده‌است. در پژوهش مذکور، علاوه بر «راهبرد سازمان، ایفای نقش و حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی راهبردی»، مورد دیگری نیز تحت عنوان «قوانین و مقررات دولتی» ذکر گردیده‌است که بیشتر در رابطه با سازمان‌های دولتی و عمومی مصداق دارد. در زیر، این مورد تشریح شده‌است: قوانین و مقررات از ابزارهای مهم اداره کردن سازمان‌ها هستند. به‌نظر می‌رسد به هر میزان قوانین و دستورالعمل‌ها، تسهیل‌گری و مشوق‌های بیشتری برای جذب، حفظ و نگهداری و کشف استعداد‌های مورد نیاز سازمان داشته باشند، به همان میزان در دستیابی مدیران به موفقیت در امر مدیریت استعدادها مؤثرتر خواهند بود (حاجی‌کریمی و حسینی، ۱۳۸۹: ۶۰).

- فرهنگ سازمانی: رویکرد فرهنگی در مدیریت استعداد توسط کرملن^۱ مطرح شده است که در آن مدیریت استعداد به عنوان طرز تفکر مطرح می‌شود. در رویکرد فرهنگی، اعتقاد بر آن است که استعداد عامل اصلی موفقیت سازمان است. رویکرد فرهنگی، این طرز فکر در مدیریت استعداد (یعنی یک اعتقاد عمیق به اینکه باید بهترین استعداد را برای همه سطوح در نظر گرفت تا سازمان نسبت به رقبایش از عملکرد بهتری برخوردار شود) را به افراد سازمان منتقل می‌کند.
- مدیریت منابع انسانی راهبردی: واحد منابع انسانی مسئول ایجاد استخر استعداد^۲ است و مدیران وارثان این استخر هستند و برخلاف تصور بسیاری از سازمان‌ها، واحد منابع انسانی به تنهایی قادر به مدیریت استعدادهای سازمان نخواهد بود. به همین منظور واحد منابع انسانی باید رویکرد خود را از رویکرد سنتی (فعالیت‌هایی چون جذب، آموزش و ارزیابی عملکرد) به رویکرد راهبردی (که در برگیرنده فعالیت‌هایی چون مدیریت استعدادهای، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و... می‌باشد)، تغییر دهد.

چالش‌ها و محدودیت‌های مدیریت استعداد

مدیریت استعداد دارای چالش‌ها و محدودیت‌های گوناگونی است. در این بخش تلاش شده است تا موارد متنوعی از این چالش‌ها و محدودیت‌ها ذکر گردد. لوئیس و هکمن (۲۰۰۶)^۳ مشکلات مربوط به تعریف مدیریت استعداد را مورد بررسی قرار دادند و یک تعریف سیستماتیک را که بر مدیریت استعداد استراتژیک متمرکز شده است و فرصت‌های تحقیقات آتی را در زمینه مدیریت استعداد نشان می‌دهد، ارائه دادند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

خیلجی^۴ و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقات خود با تمرکز بر عوامل فردی و سازمانی به محدودیت‌های موجود در مدیریت استعداد جهانی اشاره کردند و یک چارچوب مفهومی برای مدیریت استعدادهای کلان جهانی ارائه کردند که عبارتست از فعالیت‌های ایجاد شده به منظور ارتقای کیفیت و کمیت استعداد در کشورها و مناطق و میان آن‌ها. آن‌ها همچنین به چالش‌هایی مانند اثرات ملیت در جابجایی

1 Kremlin

2 Talent Pool

3 Lewis & Heckman

4 Khilji

استعداد و مداخله مستقیم دولت در استخدام و توسعه استعدادهای ملی اشاره کرده‌اند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

کالینگز^۱ (۲۰۱۴) چالش‌ها و فرصت‌های مدیریت استعداد در شرکت‌های چند ملیتی را مورد بررسی قرار داد؛ او همچنین سرمایه انسانی^۲، سرمایه اجتماعی^۳ و قابلیت‌های پویا^۴ را به عنوان نظریه‌های مناسب برای به‌کارگیری در شرکت‌های چند ملیتی معرفی می‌کند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

تاتلی^۵ و همکاران (۲۰۱۳) به رابطه میان کمبود استعداد و وجود کارگران زن با استعداد در آسیا و اقیانوسیه اشاره کرد. این مناطق از یک سو دارای کمبود استعداد هستند و از سوی دیگر با پتانسیل خوب استعداد زنان مواجه هستند. آن‌ها به ضرورت و مشروعیت سهمیه‌های جنسیتی به‌عنوان بخشی از استراتژی مدیریت استعداد در این مناطق به منظور استفاده از پتانسیل زنان برای مقابله با کمبود استعداد اشاره نمودند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

شولر^۶ و همکاران (۲۰۱۱) عوامل اصلی چالش‌های استعداد جهانی را تشریح نموده و سیاست‌های منابع انسانی برای مقابله با این چالش‌ها را معرفی کرده‌اند. آن‌ها مواردی مانند: تخصیص زمان ناکافی برای مدیریت استعدادهای توسط مدیران ارشد، عدم دخالت مدیریت استعداد در این موضوع، عدم تمایل به قدردانی از عملکردهای برتر در میان پرسنل، فقدان بخش منابع انسانی و ساختارهای سازمانی را به عنوان موانع اصلی مدیریت استعداد شناسایی کرده‌اند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

تاریک و شولر^۷ (۲۰۱۰) چالش‌های مدیریت استعداد جهانی را شناسایی کرده و آن‌ها را به گروه‌های داخلی و خارجی تقسیم نمودند. سه عامل خارجی اصلی چالش مدیریت استعدادهای جهانی عبارتند از: جهانی شدن گرایش مهاجرت استعدادهای، تغییرات جمعیت شناختی و شکاف میان عرضه و تقاضا. محرک‌های اصلی داخلی چالش‌های مدیریت استعداد جهانی عبارتند از: جهانی شدن، جمعیت‌شناسی،

1 Collings

2 Human Capital

3 Social Capital

4 Dynamic Capabilities

5 Tatli

6 Schuler

7 Tarique & Schuler

شکاف بین عرضه و تقاضا، پیمان‌های استراتژیک بین‌الملل و شایستگی‌های پویا. آن‌ها همچنین به سه عامل اصلی مدیریت منابع انسانی استراتژیک از قبیل استخدام استعدادها، نگهداری و توسعه به عنوان چالش‌های مواجهه با مدیریت استعداد در شرکت‌های چندملیتی اشاره کردند (Maali Tafti et al., 2017: 16).

ملاهی و کالینگز^۱ (۲۰۱۰) بر اساس نظریه‌های عاملیت و عقلانیت محدود^۲ دو مانع عمده و اثرگذار در مدیریت استعدادهای جهانی را ذکر کردند. از دیدگاه تئوری عاملیت و عقلانیت محدود، زمانی که اهداف و منافع شرکت‌های جهانی هم‌راستا و هماهنگ باهم نباشد، امکان دارد شرکت‌های تابعه مدیریت مؤثر استعداد خود را به دلیل خودخدمتی تضعیف کنند؛ به این معنی که آن‌ها سعی می‌کنند با استعدادترین کارکنان خود را حفظ کرده و به آن‌ها اجازه توجه به سایر شرکت‌های تابعه را ندهند. از منظر نظریه عقلانیت محدود، تصمیم‌گیرندگان باید از طریق یک فرآیند پیچیده و مشکل، جایگاه استعداد را در یک سازمان به‌طور کامل بفهمند، که این کار فراتر از مهارت‌های اغلب مدیران است. بنابراین، مدیران براساس اطلاعات ناکافی، تصمیم می‌گیرند (Maali Tafti et al., 2017: 17).

همچنین گوتریج^۳ و همکاران (۲۰۰۶) «درگیری ناکافی و تعهد کم نسبت به توسعه استعدادها، تخصیص زمان ناکافی داده شده به توسعه استعداد توسط مدیران ارشد، تفکر سیلو^۴ و عدم همکاری در بین بخش‌های مختلف سازمان، عدم هماهنگی راهبردی بین استراتژی‌های مدیریت استعداد و استراتژی‌های کسب‌وکار، فقدان طبقه‌بندی کارکنان بالا، متوسط یا ضعیف توسط مدیران عملیاتی، و فقدان درک کافی در مورد پست‌های کلیدی» را، به‌عنوان موانع اصلی مدیریت استعداد معرفی می‌کند (Maali Tafti et al., 2017: 17).

گوتریج و همکاران (۲۰۰۸) موارد زیر را به عنوان موانع مدیریت استعداد معرفی کرده‌اند: نگاه کوتاه مدت مدیران ارشد، درگیری و تعهد ناکافی به توسعه استعداد، همکاری حداقلی و به اشتراک گذاری حداقلی استعداد در بین واحدهای کسب‌وکار، فقدان هماهنگی استراتژیک بین استراتژی‌های مدیریت

1 Mellahi & Collings

2 Agency and Bounded Rationality Theories

3 Guthridge

۴ تفکر سیلو (Silo) عبارت است از ذهنیتی در سازمان که در برابر به اشتراک گذاشتن اطلاعات و منابع با دیگر افراد سازمان مقاومت می‌کند. این نوع ذهنیت کارآیی کلی و روحیه کارکنان را کاهش می‌دهد.

استعداد و استراتژی‌های کسب‌وکار، ناکارآمدی مدیریت عملیاتی و سردرگمی در مورد نقش واحد منابع انسانی (Maali Tafti et al., 2017: 17).

مزایای مدیریت استعداد

مدیریت استعداد دارای مزایای گوناگونی است. در صورتی که مدیریت استعداد به شیوه‌ای مطلوب و اثربخش دنبال شود، دستاوردهای ارزشمندی را برای سازمان ایجاد می‌نماید. در مدیریت استعداد، بر اساس برنامه‌ریزی راهبردی سازمان (چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، راهبردها و...) نیازمندی‌های کمی و کیفی سازمان به استعدادها مشخص می‌شود (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۴). همچنین مدیریت استعداد، این اطمینان را ایجاد می‌نماید که تمامی کارکنان (بر اساس استعدادها و مهارت‌های ویژه خود) در شغل متناسبی منصوب شده‌اند و از جبران خدمت عادلانه و مسیر شغلی شفاف برخوردار هستند (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۵). از سوی دیگر، بر اساس نتایج حاصل از مدیریت استعداد مدیران انتظارات خود از کارکنان را به صورت شفافی در می‌یابند و به این واسطه، روابط کاری در سازمان بهبود می‌یابد. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد، نرخ بازگشت سرمایه را بالا می‌برد (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۵). همچنین از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه و بهره‌وری بالاتر بهره‌مند می‌گردد (Chabault et al., 2012) (حسین‌پور و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۵).

نتیجه‌گیری

همانطور که پیش‌تر ذکر شد، امروزه مدیریت استعداد به عنوان یکی از مهم‌ترین مفاهیم مطرح‌شده در دانش مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته‌است. بنابراین ضروری است سازمان‌ها و کسب‌وکارهای ایرانی، ضمن کسب دانش کافی در رابطه با این مفهوم و درک ضرورت و اهمیت آن، نسبت به بسترسازی راهبردی در جهت توجه مطلوب به آن اقدام کنند و ضمن پیگیری عوامل زمینه‌ساز مدیریت استعداد، محدودیت‌ها و چالش‌های اصلی آن را رفع نمایند. در نتیجه این توجه و بسترسازی، سازمان‌ها و کسب‌وکارها می‌توانند در فضای رقابتی دنیای امروزی، از مزایای مدیریت استعداد بهره‌مند گردند.

همان‌گونه که در بخش‌های قبلی اشاره شد، مفهوم مدیریت استعداد مفهوم نسبتاً جدیدی است (نوع‌پسند و عاشق‌حسینی، ۱۳۹۳: ۲۲). بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه نشان‌دهنده آن است که پژوهش گسترده‌ای در خصوص عوامل کلیدی موفقیت^۱ در پروژه‌های مدیریت استعداد انجام نشده است. از این‌رو پژوهشگران علاقه‌مند به این حوزه می‌توانند بررسی عوامل کلیدی موفقیت پروژه‌های مدیریت استعداد را در دستور کار پژوهش‌های آتی قرار دهند.

۱ عوامل کلیدی موفقیت به عواملی اشاره دارد که به دست آوردن نتایج رضایت بخش در آن‌ها، منجر به عملکرد رقابتی موفقیت آمیز خواهد شد (Huang & Lai, ۲۰۱۲: ۲۵).

منابع

- حاجی کریمی، عباسعلی و حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۹). تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱(۲)، ۵۱-۷۱.
- حاجی کریمی، عباسعلی و سلطانی، مرتضی (۱۳۹۰). بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی صنعت ماشین‌آلات و تجهیزات صنعتی ایران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲۳)، صص. ۹۵-۱۱۶.
- حسین‌پور، داود؛ منوچهر و ملک‌محمدی، سحر (۱۳۹۴). بررسی نقش مدیریت استعداد در توسعه فکری سازمان (مورد مطالعه: سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران- پنها)، مدیریت نوآوری، ۴(۳)، ۹۷-۱۱۸.
- حسین‌زاده، علی و مستقیمی، زینب (۱۳۹۶). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر خلاقیت سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی (مورد مطالعه: دبیران مقطع متوسطه شهرستان تربت حیدریه). ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۷(۳)، ۱۳۳-۱۶۲.
- صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک‌پور، امین (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی. فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۵(۲)، ۱۳۳-۱۴۸.
- کارت‌رایت، راجر (۱۳۸۷). مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی (چاپ اول). ترجمه: علی محمد گودرزی و سیدجمال حسینی. تهران: انتشارات رسا.
- گای، ماتیو و سیمز، دوریس (۱۳۸۸). توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری (چاپ اول). ترجمه: نسرين جزینی. تهران: انتشارات سرآمد.
- مرادی، مسعود؛ باشکوه، محمد و احمدی، حسن (۱۳۹۵). بررسی وضعیت مدیریت استعداد در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه محقق اردبیلی. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۳)، ۱۰۵-۱۲۰.
- مرادی، وحید و آئینی، محمدمین (۱۳۹۵). مدیریت استعداد هوشمند: رویکردی نوین و عاملی برترساز در جنگ‌های آینده. علوم و فنون نظامی، ۱۲(۳۷)، ۱۱۱-۱۲۸.
- نوع‌پسنداصیل، سیدمحمد و عاشق‌حسینی‌مهرروانی، مجید (۱۳۹۳). تأثیر فرآیندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات نوآوری کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۳(۷۵)، ۱۹-۳۸.

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Cambridge University Press.
- Barron, P. (2008). Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of management*, 32(6), 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44(2), 129-136.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business Press.
- Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 4(41), 327-335.
- CIPD (2006). *Talent management: Understanding the dimensions*. London: CIPD.
- Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), 253-261.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161-168.
- Gagne, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2006). The people problem in talent management. *McKinsey Quarterly*, 2(1), 6-9.

- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.
- Huang, L. S., & Lai, C. P. (2012). An investigation on critical success factors for knowledge management using structural equation modeling. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 24-30.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.
- Khilji, S. E., Tarique, I., & Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Maali Tafti, M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45(2), 143-149.
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.
- Tatli, A., Vassilopoulou, J., & Özbilgin, M. (2013). An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of

gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. *International Business Review*, 22(3), 539-553.