

فرایند ارزشیابی کارکنان

حجتا... مهریاری

را داشته باشد و موجب حداقل مخالفت و تعارض گردد، ضرورت دارد. در تعدادی از سازمانها و مؤسسات امر ارزشیابی جنبه ظاهرسازی و تشریفاتی پیدا کرده و آثار و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی‌گردد.

بیشتر روشهای معمول ارزشیابی، جنبه و حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می‌گردد. زیرا آنها معیارهای عملکردی و قابل اندازه‌گیری را بر ضوابط کیفی و مرتبط با خصوصیات کلی ترجیح می‌دهند. کارکنان به تجربه دریافته‌اند که در اغلب موارد به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کلی و کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است.

اگر در سازمانی، کارکنان به این نتایج برسند که پرداخت پاداش و کارانه بر معیارهای عملکردی نبوده بلکه با حمایت از افراد خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی واقعی همراه بوده است، آنگاه پرداخت پاداش و کارانه اثرات منفی و زیانباری خواهد داشت.

در سازمانهای دولتی، نهادها و شرکتهای خصوصی بخشی از مزایا و پرداخت‌های خارج از حقوق و دستمزد کارکنان تحت عنوان پاداش، کارانه و بهره‌وری به آنها پرداخت می‌شود. اکثر مدیران ادعا می‌کنند اینگونه پرداخت‌ها به کسانی داده می‌شود که عملکرد بهتری نسبت به سایر کارکنان دارند بنابراین «همه کسانی که در سازمانها کار و مسئولیتی برعهده می‌گیرند، نگران این هستند که عملکرد آنان از دیدگاه مدیریت سازمان چگونه دیده می‌شود و بازخورد آن چیست؟»

ارزشیابی کارکنان تحت عناوین تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب سازمانها و مؤسسات مطرح می‌باشد. ارزشیابی ابراز مؤثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمانها با کارایی و کارآمدی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می‌گردد. انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است. زیرا کار ارزشیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است. بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سو

ارزشیابی عملکرد

بسیار ناچیز است.

هدف از ارزیابی عملکرد در حقیقت کمک به برنامه‌ریزی و نظارت بر فرآیند مدیریتی است که از آن طریق افراد را وادار کنیم تا کاری را که می‌خواهیم انجام دهند. سیستم‌های جدید مدیریت به این واقعیت توجه دارند که عملکرد کارکنان ستادی و بعضی رده‌های عملیاتی را نمی‌توان دقیقاً اندازه‌گیری کرد. مدیران می‌توانند بازده مستقیم کارکنان مانند پیشرفت و اجرای پروژه، انجام و اتمام کارهای واگذاری، ایفای تعهدات و سایر فعالیت‌های مشابه را نظارت کرده و اندازه‌گیری کنند. اما سرپرستان و مسئولان قادر نخواهند بود، ارزش افزوده کارکنان به سازمان را از طریق بازده‌های غیرمستقیم آنها دقیقاً بسنجند. برای مثال محاسبه و اندازه‌گیری میزان مشارکت کارکنان در کمک و مساعدت به کارکنان جوانتر، فعالیت در جلب مشتری و ارباب رجوع، ارائه عقاید نوین و ابداعی برای بهبود محصول یا خدمت و سایر موارد مشابه، بسیار مشکل است.

اهداف ارزشیابی عملکرد

در سازمانها و مؤسسات، کارکنان و کارگران تازه‌وارد به خودی خود مطلبی را یاد نمی‌گیرند و کارکنان باتجربه‌تر، مطلب جدیدی فرا نمی‌گیرند مگر اینکه به آنها گفته شود چگونه کار را انجام دهند. حتی این امر به تنهایی و به صورت اتفاقی به آنها کمکی نمی‌کند، بلکه بازخور دریافتی برای آموزش کارکنان بایستی هم منظم و هم مکرر باشد. بازخور لازم درباره عملکرد هرکسی باید بلافاصله بعد از هر رویداد به وی داده شود. بعضی مدیران ابراز می‌دارند که هنگام انجام امور روزانه، وقت کافی برای این امر ندارند. طرحهای ارزشیابی عملکرد معتبر پیشنهاد می‌کنند که حتی پرمشغله‌ترین مدیران حداقل سالی یکبار شناسن مذاکره به هریک از کارکنان بدهند تا مستقیماً به آنها بگویند که کارشان را به چه ترتیب انجام دهند و به چه روشی اشتباهات خود را اصلاح نمایند و به مهارت‌های خویش بیفزایند.

فرصتی که در طرحهای ارزشیابی از آن بحث می‌شود مانع از آن نیست که با کارکنان تماس روزانه برقرار نکرد و در مورد کار با آنها بحث ننمود.

یکی از عوامل درجه اول انگیزشی ارائه بازخور در مورد نتایج عملکرد کارکنان به آنهاست. بازخور پیش‌بینی شده در برنامه‌های ارزشیابی عملکرد، نیروی لازم برای تداوم کار را فراهم می‌کند. در سیستمهای نوین ارزشیابی عملکرد، سعی می‌شود بازخور اولیه درباره جنبه‌های مقداری کار محوله به کارکنان ارائه گردد.

معمولاً مدیران عملکرد گذشته را بررسی می‌کنند و برای تحقق نیازهای آتی برنامه‌ریزی می‌نمایند. مدیر همچنین باید اهداف بلندمدت‌تر را بررسی کند و رشد مثبت و تحت کنترلی را برای سازمان در نظر بگیرد، این اهداف و رشد از طریق تلاشهای فردی کارکنان تحقق پیدا می‌کند.

اهداف فردی و ترکیب اهداف در واحد و سازمان می‌تواند از طریق مذاکره و جلب

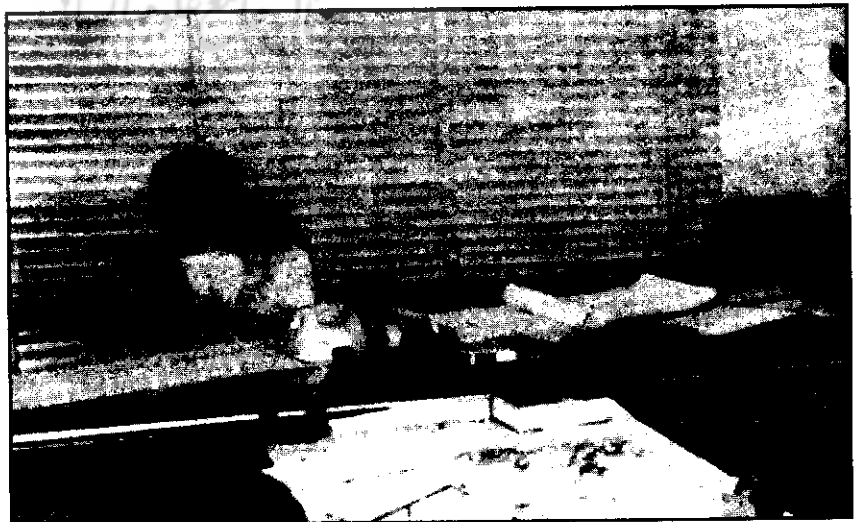
بخش مهمی از کار مدیر آن است که از سایرین بخواهد کاری را انجام دهند که خودش نمی‌تواند آنرا انجام دهد یا به دلیل آنکه وقت و مجال انجام همه کارها را ندارد و یا آنکه معلومات و مهارتهای لازم برای انجام آن را نداشته باشد.

چگونگی مقابله با عملکرد ضعیف کارکنان یکی از مشکلات اساسی سازمانهای امروزی است تاخیر ورود، غیبت، ترک کار، اتلاف منابع و فقدان کوشش، سالانه مبالغ هنگفتی زیان به سازمانها وارد می‌آورد. و علاوه بر آن عملکرد ضعیف، اثرات منفی بارزی بر رهبری و کارکنان سازمان نیز بجای می‌گذارد. بخش مهمی از وقت مدیران صرف تفکر درباره چگونگی اقدام در مورد افراد کم‌کار می‌شود.

بدیهی است این عمل هم برای رهبری و هم برای کارکنان ناخوشایند می‌باشد. متأسفانه دانش فعلی درباره چگونگی مقابله رهبران با عملکرد ضعیف کارکنان و اثر پی‌آمدهای اقدامات آنان بر آینده سازمان،

چگونگی مقابله با عملکرد ضعیف کارکنان یکی

از مشکلات اساسی سازمانهای امروزی است تاخیر ورود، غیبت، ترک کار، اتلاف منابع و فقدان کوشش، سالانه مبالغ هنگفتی زیان به سازمانها وارد می‌آورد



مشارکت کارکنان با کاربرد مدیریت بر مبنای هدف برقرار شود. بنابراین هر کارمند متعهد و ملزم می‌شود تا بهترین تلاش خود را انجام دهد. رشد در بهره‌وری می‌تواند از طریق کل مسیر شغلی، با برقراری فعالیت اهداف

افزایش حقوق، ترفیعات و سایر پاداشهایی که در نظام ارزشیابی می‌تواند بعنوان معیار و ملاکی برای قضاوت درباره شیوه برگزیده برای انجام کار و برنامه‌های توسعه و تکامل قرار گیرد.

خودارزیابی به صورت رسمی یا غیررسمی و برای همه انجام شود
* عملکرد فعلی - عملکرد گذشته ارزیابی شود و فرصتی برای بحث و گفتگو در مورد عملکرد فعلی وجود داشته باشد.



* سنجش - توجه کنیم که اندازه‌گیری‌ها در برابر اهداف عملکردی هستند یا اهداف کلی.

* معیارهای درجه‌بندی - آیا مقیاس‌های درجه‌بندی بکار می‌رود؟ چند رتبه در مقیاس وجود دارد؟

* هدف گذاری - فرصتی برای برقراری اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری برای عملکرد آینده وجود داشته باشد.

* نیازهای آموزشی - در مورد شغل آتی و یا شغل بلندمدت بحث شود.

* ترتیب - هرچند وقت ارزیابی انجام می‌شود و اینکه برای همه به صورت یکسان انجام می‌شود؟

* شکایات - چه کسی به اعتراضات و شکایات رسیدگی می‌کند؟ مدیران ارشد، کارکنان ارزیاب؟ یا اصولاً روشی وجود ندارد؟
* کاربرد - آیا فرمهای ارزیابی برای مقاصد غیر از ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

با طرح سئوالات فوق و تهیه جواب آنهاست که می‌توان به کامل بودن نسبی طرح ارزیابی و معیارهای آن اطمینان حاصل کرد.

ارزشیابی ابراز مؤثری در مدیریت منابع انسانی است

که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمانها با

کارائی و کارآمدی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می‌گردد

نکات اصلی در ارزشیابی

برای ارزیابی عملکرد نظام‌های متفاوتی مورد استفاده قرار می‌گیرد و تقریباً می‌توان گفت بهترین روش وجود ندارد اما فهرست کردن نکات اصلی و موارد اساسی یک نظام ارزیابی می‌تواند در انتخاب شیوه مناسب کمک نماید. این نکات به قرار زیر هستند:

* کامل بودن - یعنی اینکه بینیم که آیا همه کارکنان را در بر می‌گیرد یا فقط شامل مدیران و کارکنان رده بالا می‌شود؟

* دسترسی کارکنان - کارکنان باید همه فرمهای ارزیابی را ببینند یا از استانداردهای عملکردی که در ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد، کاملاً آگاهی داشته باشند.

* خودارزیابی - بررسی شود که

تدریجی در حد ظرفیت و توانائی فعلی کارمند - ولی با توجه به قدرت بالقوه‌اش - ادامه یابد.

نظام‌های ارزشیابی عملکرد برای سه منظور، راه‌حلی، نگهداری و توسعه و تکامل افراد بکار می‌روند. مدیر به ترکیبی متناسب از هر سه نیاز دارد. راه‌حلی مربوط به کارهایی است که به صورت غلط انجام می‌گیرد و قرار دادن آنها در مسیر درست می‌باشد. منظور از نگهداری، تشویق کسانی است که کارها را به درستی انجام می‌دهند و فراهم آوردن امکان تداوم کار به همان صورت صحیح است.

توسعه یعنی اینکه مدیر بداند نیازها و احتیاجات افراد ارزیابی شده چه هستند. ارزشیابی می‌تواند مبنایی برای تخصیص

معیارهای عملکرد

معیارهایی که افراد با توجه به آنها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند باید بصورت واقعی به موفقیت یا شکست آنها در کارشان ارتباط داشته باشد. تا آنجائیکه امکان دارد از معیارهای ذهنی و کیفی اجتناب شود. اگر معیارها برای همه قابل فهم بوده و مناسب و مرتبط با فعالیتهای کارکنان تنظیم شود، مفیدتر خواهد بود.

متأسفانه، بسیاری از سیستم‌های ارزیابی در شرکتها و سازمانها از کاربرد معیارهای عینی و کمی اجتناب می‌کنند.

هر مؤسسه‌ای که سیستم ارزیابی واقعی و ثابت و متمرکز بر استانداردها را به عنوان معیار ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد به کار نگیرد، نتایج ارزیابی‌اش مورد تردید خواهد بود. این تردید به دلیل آن است که در ارزیابی‌های ذهنی، ظن آن می‌رود که تعصب و خطای روانی ارزیاب در نتایج دخالت مؤثر داشته باشد. این انحرافات ناشی از خصوصیات فردی ارزیاب، فقدان اهداف منمركز، ارفاق یا عدم حمایت، اثرات هاله‌ای، تمایل به مرکز، نفوذ و تعصب بین کارکنان و غیره است. دو معیار اصلی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد، معیار شخصیت و معیار عملکرد. امروزه معیار شخصیت مطلوبیت چندانی ندارد، زیرا پذیرش قابلیت اعتماد آن بسیار مشکل است. این معیار به کیفیت روابط بین مدیر و زیردستان بستگی زیادی دارد. اگر به کسی به هر طریقی گفته شود که شخصیت‌اش نقص دارد، این موضوع ایجاد مشکل می‌نماید و کار زیادی برای وی نمی‌توان انجام داد. به هر حال در سازمانهای پیشرو امروزی معیار عملکرد جایگزین معیار شخصیت شده است.

فرایند ارزیابی عملکرد با تعیین استانداردهای عملکرد شروع می‌شود. استانداردهای عملکرد باید روشن، هدف‌مند، قابل فهم و قابل اندازه‌گیری باشند. در اغلب موارد این استانداردها با عبارتی مانند «یک روز کامل کاری» یا «یک کار خوب» بیان می‌شود. عبارت دو پهلوی و مبهم هیچ چیز را تعیین نمی‌کنند. انتظارات مدیر در مورد عملکرد

کاربرد مؤثر برنامه‌های ارشادی، آموزشی و تحصیلی

برای حل مسائلی که بهره‌وری کارکنان را تحلیل می‌برد

در خلق و ایجاد نیروی کار رقابت‌گر، وفادار و متعهد به سازمان کمک خواهد کرد

انگیزش در کار - انگیزه کم، انجام کار در حد استاندارد پائین، فقدان سازمان، ناامیدی، تضاد شرایط خانوادگی - بحرانهای خانوادگی، جدائی از خانواده، جدائی از گروه همکاران، نگرانی‌های مالی.

خصوصیات جسمی - بیماری، نقص عضو، قدرت بدنی، سن، پایداری.

گروه کار - جدائی از هم‌ردیفان، رهبری نامناسب، ترکیب نادرستی از افراد سازمان - معیارهای نامناسب، پشتیبانی ضعیف مدیریت ارتباطات ضعیف، حیطه کنترلی وسیع، مسئولیت بدون اختیار.

نفوذ عوامل خارج از سازمان - قانون استخدام، فشار مشتریان یا ارباب رجوع، قوانین بهداشت و ایمنی، فشارهای اقتصادی، تغییر محل کار.

نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد، بخشی از وظایف مدیران است. ارزیابی عملکردی که به صورت صحیح اجرا شده باشد می‌تواند کمک زیادی به دستیابی اهداف سازمانی بکند. بعضی اوقات بررسی و نتیجه‌گیری مدیران درباره مشکلات عملکرد کارکنان دربرگیرنده این موضوع نیست که مدیریت کار است که شکست خورده نه زیردستان، در واقع بعضی متخصصان عقیده دارند که حتی شکست کارکنان در ارائه عملکرد بهتر، می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم ناشی از سهل‌انگاری مدیریت باشد. کاربرد مؤثر برنامه‌های ارشادی، آموزشی و تحصیلی برای حل مسائلی که بهره‌وری کارکنان را تحلیل می‌برد در خلق و ایجاد نیروی کار رقابت‌گر، وفادار و متعهد به سازمان کمک خواهد کرد. ■

زیردستان بایستی به اندازه کافی روشن باشد تا برای آنها قابل درک و اجرا باشد.

در دومین مرحله فرایند ارزشیابی مدیر مشخص می‌کند از هریک از کارکنان چه انتظاراتی دارد. پس از این مرحله، عملکرد واقعی اندازه‌گیری می‌شود. در مورد اندازه‌گیری عملکرد واقعی، چگونه اندازه‌گیری کردن و چه چیزی را سنجیدن مطلب مهمی است.

یکی از کارهای چالشی و پردردسر مدیر وقتی است که بخواهد نتایج ارزیابی را به کارکنان و زیردستان ارائه دهد، تا زیردستان آنرا بپذیرند و بکار گیرند. به هر حال همیشه گفتن خبر خوب آسان است ولی بیان اینکه کارمندی عملکردش پائین‌تر از انتظارات مدیر بوده است، امری دشوار است.

بالاخره مرحله نهائی فرایند ارزیابی، انجام اقدامات اصلاحی است. اقدامات ضروری اصلاحی دو نوع است: یک نوع اقدامات فوری و رسیدگی مقدماتی به موضوع عملکرد ضعیف است و دومی بررسی بنیادی در مورد انحرافات از عملکرد و انجام اقدامات بلندمدت می‌باشد.

مسائل ارزشیابی عملکرد

عملکردهای ضعیف و بهره‌وری کم دلایل متفاوتی دارند. گروه ارزیاب و مدیر باید سعی کنند دلایل خاصی که در مسیر فرایند ارزیابی عملکرد وجود دارد بشناسد و در مراحل ارزیابی به آن توجه نمایند.

موارد زیر ممکن است موجب عملکرد ضعیف افراد سازمان گردد.

هوش - کم یا خیلی زیاد از آفات قضاوت است.

ثبات عاطفی - هیجان زیاد، بیمناکی، دلتنگی، حسادت، نژندی روان‌تنی، اعتیاد.