

ارزشیابی عملکرد مدیران



هما غفوریان

انسان بوده، مدیریت بر آن اصل، اساس هر نوع مدیریت سازمانی است.

در مدیریت عملکرد تمرکز بیشتر روی محصول است و کنترل و نظارت اوست که اصل مدیریت را مطرح می‌کند اما به‌کارستن شیوه‌های نوین در نظارت و کنترل بخشی است که مدیر را در اعمال مدیریت کمک می‌کند. ارزشیابی عملکرد برای هر فردی در سازمان ضروری است. این عمل درخصوص مدیران اهمیت ویژه‌ای دارد. (۳)

«سینگور» ارزشیابی عملکرد را به چند جهت مفید و موثر می‌داند. در صورتی که این ارزشیابی با شیوه‌های علمی صورت پذیرد به ارتقاء یا انتقال، اخراج و یا برکناری موقت، بازخورد نظام ارتباطات سازمانی، رعایت قوانین و مقررات، حقوق و پاداش مناسب برای مدیر منجر می‌شود. به‌عنوان یک نتیجه‌گیری می‌توان گفت که شیوه‌های آینده ارزشیابی مدیران با تاکید بر موارد زیر به‌سوی آینده حرکت خواهد کرد.

- تلفیق معیارهای کمی، کیفی و رفتاری؛
- علنی‌تر شدن و یازتر شدن ارزشیابیها؛
- به‌کارگیری بیشتر مصاحبه‌های ارزشیابی؛
- گردش بیشتر به‌طرف شیوه‌های خودارزیابی؛
- کاهش سیستم‌های ارزشیابی سلسله مراتبی و

طراحی و برنامه‌ریزی، سازمان دادن و کنترل و... همه در مسئولیت مدیران است؛

۲ - دیدگاه مکانیسمی: در این دیدگاه افزایش کارایی و اثربخشی بالای فرایندها در بهبود عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد؛

۳ - دیدگاه انسانی: در دیدگاه انسانی، مدیران فراهم کردن زمینه برای ایجاد روحیه بالای کارکنان را تمقیب می‌کنند.

در بخش عملکرد با لحاظ کردن تمام دیدگاهها دو هدف اصلی مورد توجه است.

- تشخیص مسائل و علت‌یابی ریشه‌ای آنها؛
- تشخیص منابع اصلی فرصت‌های طلایی عملکرد.

۳ وظیفه مدیران

۱ - مدیریت کار و سازمان

۲ - مدیریت مردم

۳ - مدیریت عملکرد

در مدیریت کار صرفنظر از ابعاد سازمان باید مطمئن شد که ابتدا کار سازمان تحقق یافته و سازمان اداره می‌شود.

در بحث مدیریت مردم، بیشتر تاکید بر فرایند مدیریت از طریق اداره امور مردم به‌وسیله مردم و برای رضای خداست. به جرأت می‌توان گفت که رکن اساسی تمامی سازمانها در عصر آتی نیز

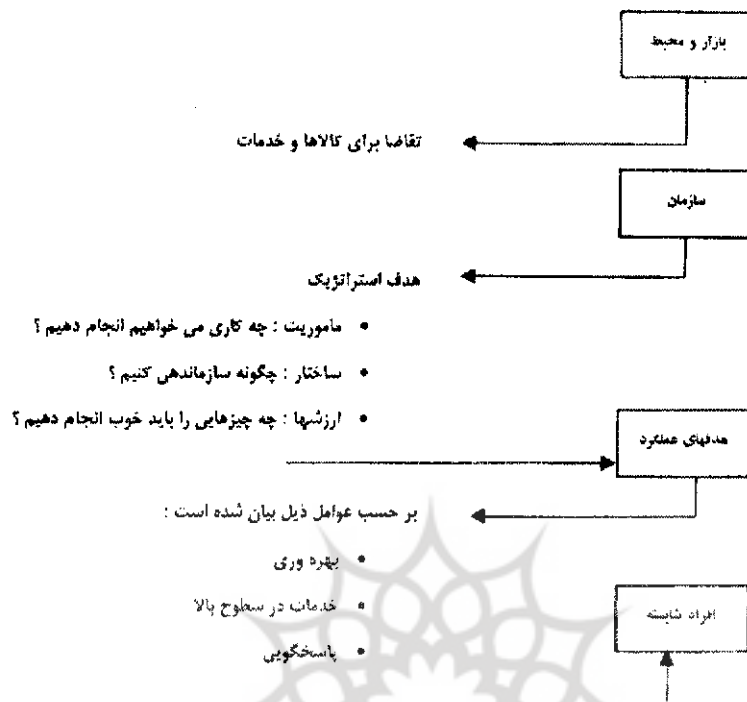
ارزشیابی مدیران هر موسسه ازجمله ابزارها و وسایل موثر مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار نه تنها هدفها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز نامین می‌گردد.

مدیران در مقیاس خرد و کلان، اداره مکانیسم‌های اساسی جامعه را برعهده دارند، آنچه آنان انجام می‌دهند به‌طور سیستماتیک در کیفیت عملکرد سازمانها و نظام اجتماعی نمود می‌یابد.

گاری هامبل متفکر برجسته قرن حاضر در مصاحبه‌ای می‌گوید: «برای من مهمترین مساله روز این است که مردم بهای زیادی را بابت خطاهای اختراعاتیک مدیران ارشد می‌پردازند، تمام تلاش من این است که به آنها بگویم ما داریم آینده را در دستهای شما می‌گذاریم.» (۱)

در بررسی عملکرد ممکن است دیدگاههای متفاوتی وجود داشته باشد که هر یک از این دیدگاهها هدفی را دنبال کرده باشند. به‌طور کلی در بررسی عملکرد، دیدگاههای زیر قابل طرح است. (۲)

۱ - دیدگاه قدرت‌گرا: در این دیدگاه فرض بر این است که تمام کارهای کلیدی اعم از فرایند



به نیروهای محیطی شامل اثربخشی گروهها، نوع سازمان و نوع ویژگی مسائل اشاره داشت و بالاخره درخصوص ویژگیهای زیردستان باید به قابلیت اعتماد، درجه بلوغ فکری و آسازگی پیروان اشاره کرد. پس می‌توان گفت که یک مدیر در جمعی از متغیرها سنجیده می‌شود. □

منابع:

1 - KURTZMAN JOEL, AN INTERVIEW WITH GURY HAMEL, <http://www.strategy-business.com/plweb-cgi/doioc.pi?1997>.

2 - SWANSON RICHARD, A "ANALYSIS FOR IMPROVING PERFORMANCE", BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, 1994.

۳ - عاصمی پور، جواد، اصول و مبانی سازمان و مدیریت تهران: انتشارات فروردین چاپ دوم، ۱۳۷۰، صفحه ۸۶

۴ - میرسپاسی، ناصر، ارزشیابی عملکرد افراد، تهران: انتشارات مدیریت دولتی، ۱۳۷۸، صفحه ۲۳

۵ - کامینگر، توماس، ج و اورلی، کریستوفر، ج. توسعه سازمان و تحول، ترجمه عباس محمدزاده، تهران انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، جلد دوم، ۱۳۷۵، صفحات ۶۹۰-۶۹۱

داشته باشد.

۶ - توجیه اقتصادی: این معیار بیان می‌دارد که نظام ارزشیابی باید بررسی اولیه سود - هزینه را دربرداشته باشد. (۵)

یافته‌های تحقیقات کشورهای پیشرفته حاکی از آن است که با بهره‌گیری از فرمهای ارزشیابی استاندارد شده، دربرگیرنده سوالات بخش عینی و کیفی، می‌توان ضمن تعیین شاخصهای کمی نظیر میزان کار انجام شده بر برخی شاخصهای کیفی مانند تواناییهای فرد دست یافت.

بیان عملکرد مطلوب، به ارزشهای سازمان بستگی دارد؛ و این مدیران هستند که باید بتوانند سازمانهای خود را براساس هدف معین اداره کنند. این نظامهای ارزشی و نحوه اداره برخاسته از آن، تحت تاثیر ماموریت سازمان است که فلسفه وجودی آن را تشکیل می‌دهد؛ و در شکل زیر نشان داده شده است.

در این ارزشیابی عملکرد مدیران بایستی به سه موضوع، محیط کار، ویژگیهای زیردستان و توان خود مدیر توجه کرد. متغیرهایی که در توان مدیر وجود دارند می‌توان به درجه اعتماد مدیر نسبت به کارکنان، تمایل رهبری در خود مدیر، اطمینان در یک شرایط نامطمئن و بالاخره سیستم ارزشی مدیر اشاره کرد. متغیرهای مربوط

گرایش به سوی سیستم‌های افقی و ماتریسی؛
 ● توجه به انسان به‌عنوان یک سرمایه ارزنده نه فقط به‌عنوان یک عامل تولید؛
 ● توجه بیشتر به تشویق و آموزش تا تنبیه و اخراج؛

● تمایلی به خوردکردن سازمانهای بزرگ به واحدهای کوچک خودگردان و از این طریق نزدیک‌تر کردن روابط بین رئیس و مرئوس به‌جای روابط خشک و بوروکراتیک. (۴)

شاخصهای نظام ارزشیابی عملکرد

۱ - به موقع بودن: این شاخص، ارزش زمانی اطلاعات را مشخص می‌کند؛

۲ - دقت: اطلاعاتی که از بازخورد عملکرد ناشی می‌شود، باید دقیق باشد؛

۳ - پذیرش: بازخوردهای عملکرد باید از سوی افرادی که از آن استفاده می‌کنند، موردپذیرش و قابل قبول واقع شده باشد. مشارکت در فرایند تعیین هدف می‌تواند به تعهد و الزام به نظام ارزشیابی عملکرد اطمینان دهد.

۴ - درک: اطلاعات مربوط به نظام عملکرد باید قابل درک باشد تا ارزش حل مساله را داشته باشد.

۵ - تمرکز بر نقاط بحرانی کنترل: اطلاعات عملکرد باید بر روی نقاط بحرانی کنترل تمرکز