

شخصی نتایج ارزیابی را مخدوش سازد. انجام عملیات ارزیابی می باید خارج از حب و بغض و تبعیض انجام شود. بدیهی است چنانچه این امر در ارزشیابی کارکنان ملحوظ نگردد نتیجه جز ایجاد وحس محرومیت و ناکامی در کارکنان و تقلیل بازده کار و کاهش کارایی چیز دیگری را به دنبال نخواهد داشت.

### ارزیابی عملکرد اثربخش

قصد و منظور هر برنامه ارزیابی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می یابد. به عنوان یک مدیر چنانچه کار را از طریق افراد انجام دهید (تعریف مدیریت)، سپس به کارکنان با بهره وری بالا حقوق و مزایای متناسب بپردازید، در آن صورت می توان گفت که شما احساس خوبی را درباره کاری که آنها انجام داده اند، ایجاد کرده اید. آنچه برای یک کارمند مورد انتظار است، این است که بداند چه کاری را و چگونه آن را انجام دهد. در مورد درستی یا نادرستی انجام کار آگاهی کسب کند و در ازای انجام درست کارها پاداش بگیرد. بهسازی کارکنان می تواند با یک ارزیابی عملکرد اثربخش اتفاق افتد به خاطر اینکه:

- به مدیر کمک می کند تا به کارکنانش بگوید که چگونه کارشان را خوب انجام دهند؛
- به مدیر و کارکنان کمک می کند تا وظایف، نتایج و استانداردهای شغلی را به روشنی تشخیص دهند؛
- به مدیر و کارکنان کمک می کند تا موانع بهره وری شغلی را شناسایی و آنها را حذف کنند؛
- مدیر درک بهتری از تواناییهای کارکنانش به دست می آورد؛
- مدیر اطلاعات بیشتری درباره مهارت، تحصیلات و تجارب کارکنان به دست می آورد؛
- ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان را بهبود می بخشد.

ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی دوره ای عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست بلا فصل وی. هر چه کارکنان در فرایند ارزیابی خود مشارکت داشته باشند، روایی و اعتبار و سلامت نظام ارزیابی بیشتر می شود. برخی از سازمانها برای ارزیابی کارکنان خود از یک یا

# رویکرد تئوریک-ای-ام در ارزیابی عملکرد منابع انسانی

دکتر سید احمد پیراز جزایری

### چکیده

سبب از رویکرد های متعددی برای ارزیابی عملکرد فرد، گروه و سازمان استفاده می کنند. مدیران سازمانها عموماً در مورد عملکرد و رفتار های شغلی کارکنان اظهار نظر می کنند. به همین دلیل ارزیابی عملکرد کارکنان بخشی از شغل مدیریت است. وجود نظام ارزیابی عملکرد متناسب با ساختار، فرهنگ و جو سازمانی به منظور توسعه و بهبود عملکرد کارکنان، یک ضرورت است، و اثربخشی آن نیز مستلزم به کارگیری قواعدی است که در این مقاله، در قالب رویکرد T.E.A.M تشریح شده است.

شغل مدیریت همراه با مجموعه ای از ارزشیابیهاست. یک مدیر، یک روز کاری را با مطالعه و بررسی نامه ها، گزارشها، انجام مذاکرات و ملاقات با همکاران یا ارباب رجوع و ... سپری می کند و بر اساس معیارهایی، درباره هر یک از آنها تصمیماتی را می گیرد. پیچیده ترین و دشوارترین کار مدیر، ارزیابی کارکنان است که نمی تواند به عنوان یک رویداد یا فرصت اتفاقی به حساب آید. ارزیابی عملکرد بخشی از شغل مدیر است چراکه از طریق آن در مورد واگذاری کارها، ارتقا و ترفیع، جابه جایی یا انتقال، آموزش کارکنان به قضاوت می پردازد.

چنانچه در امر قضاوت و ارزیابی کارکنان، اصول و روشهای منطقی رعایت نگردد، بیم آن می رود که اثر احساسات زودگذر و همچنین اغراض

ارزیابی اثربخش عملکرد منابع انسانی موضوعی است که فکر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. اغلب آنان به دنبال رویکرد یا راهکار عملی هستند از طریق آن بتوانند عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشیده و زمینه های رشد و تعالی را فراهم ساخته و بر مزیت‌های رقابتی خود بیفزایند. اثربخشی ارزیابی عملکرد به عواملی از قبیل دانش و شناخت مدیران نسبت به روشها و الگوهای ارزیابی عملکرد، حمایت همه جانبه آنان از برنامه های ارزیابی عملکرد، مشارکت دادن کارکنان در برنامه های ارزیابی، بررسی عینی و منصفانه عملکرد کارکنان، تدوین برنامه عملی برای ایجاد زمینه های بهبود عملکرد و زدودن عوامل استرس زا در ارزیابی بستگی دارد. یکی از رویکردهایی که می تواند به اجرای اثربخش برنامه های ارزیابی به مدیران کمک کند، رویکرد T.E.A.M است. این رویکرد دارای چهار مرحله فنی، بسط، ارزیابی و نگهداری است. در این مقاله سعی بر آن است به تبیین هر یک از آنها و نکات کلیدی و موثر در برنامه ارزیابی پرداخته شود.

### مقدمه

فشارهای محیطی - اجتماعی برای پاسخگویی سازمانها نسبت به عملکردشان، بیشتر از گذشته شده لزوم اجرای مدیریت عملکرد مسئله رایج سازمانها شده است. بدین

ترکیبی از روشهای متداول مانند مقیاس ترسیمی رتبه ای، چک لیست، درجه بندی، مدیریت بر مبنای هدف و... استفاده می کنند. به طور معمول از فرم های ساختمان برای سنجش و اندازه گیری رفتارهای شغلی افراد و ثبت و نگهداری نتایج آن استفاده می کنند. درستی ارزیابی عملکرد مستلزم این است که برای تکمیل فرم های ارزیابی با کارکنان به بحث و بررسی بپردازیم. کاربرد فرم ارزیابی عملکرد بخشی از یک سیستم جامع (چرخه مستمر عملکرد) است ولی صرفاً یک شروع یا یک پایان نیست. توسعه برنامه ارزیابی عملکرد از طریق چهار مرحله متمایز زیر انجام می پذیرد. این چهار مرحله تحت عنوان رویکرد T.E.A.M به کار رفته است (انتباس از راهنمای ارزیابی عملکرد، اداره منابع انسانی ایالات متحده آمریکا، ۲۰۰۲):

- مرحله فنی (T=TechnicalPhase)؛
- مرحله بسط و توسعه (E= Extended Phase)؛
- مرحله ارزیابی (A = Appraisal Phase)؛
- مرحله نگهداری (M=Maintenance Phase).

قبل از تشریح این چهار مرحله توجه به این نکته حائز اهمیت است. فرم های ارزیابی در برنامه ارزیابی عملکرد نباید اطلاعات مربوط به حقوق فرد را در برداشته باشد. بحث پیرامون حقوق فرد به زمان و جای دیگر مربوط می شود. ترکیب موضوع حقوق فرد با ارزیابی عملکرد آثار منفی به دنبال خواهد داشت. هدف از ارزیابی، بهسازی، بهبود عملکرد و دستیابی به تعالی است. این مهم نیز از طریق رهبری، آموزش، مشاوره و مربیگری به دست می آید.

۱) مرحله فنی: مرحله فنی مستلزم کار کردن با کارکنان به منظور تدوین یک شرح پست روشن، استانداردهای عملکرد شغلی و هدفهای کاری مناسب بابت عملکرد کارکنان است.

شرح پست متشکل از آن دسته از وظایف و مسئولیتهای خاص برای شغل خاص در یک واحد سازمانی است. اثربخش بودن شرح پست مستلزم در برداشتن وظایف و مسئولیتهای سرپرستی و نشان دادن میزان زمان مصرفه برای انجام هر یک از آنهاست. جنبه سرپرستی شغل بایستی به طور کامل روشن تعریف شود. مدیر و کارکنان باید با همدیگر برای حفظ شرح پست

### ارزیابی اثربخشی عملکرد منابع انسانی از موضوعهایی است که فکر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است.

#### پیچیده ترین و دشوار ترین کار مدیر، ارزیابی کارکنان است که به راحتی نمی توان از کنار آن گذشت.

#### هر چه کارکنان در فرایند ارزیابی خود مشارکت داشته باشند، روابی و اعتبار آن بیشتر می شود.

فعلی خود کار و واقع بینانه آن را درک کنند. شرح پست فعلی آنان بایستی قابل فهم و واقع بینانه باشد.

گام بعدی تدوین استانداردهای عملکرد شغلی است. استاندارد عملکرد بیانگر شرایطی است که باعث اجرای رضایتبخش شغل می شود. استانداردهای عملکرد شغلی برای مسئولیتهای یک شغل خاص در شرح شغل تعریف می شوند. این استانداردها در قالب واژه های دقیق و مختصر که به خوبی کمیت، کیفیت، شیوه عمل و زمان انجام کار را نشان می دهد تعریف می شوند. به هنگام توصیف نتایج مورد انتظار، از استانداردهای عملکرد استفاده می کنیم.

در گام بعد، تعیین و بیان هدفهاست. هر وظیفه ای یک نتیجه بی همتایی دارد. هر وظیفه ای متفاوت از وظایف دیگر است. هدف گذاری در برگیرنده توسعه وظایف و ارتباط آنها با کارکنان است. مدیر و کارکنان باید نسبت به آنچه که باید انجام دهند درک بهتری داشته باشند، فرصت بیشتری برای انجام دادن کارها داشته باشند و ارزیابی بهتری از چگونگی آنچه که آنان انجام داده اند به عمل آورند. کارکنان باید از نحوه سنجش آگاه باشند و بدانند با چه سطحی از کمیت و کیفیت، زمان و هزینه کار خود را انجام داده اند. این شاخصها عملکرد رضایت بخش شغل را نشان می دهد. هدفهای مؤثر دارای خصوصیات زیر

است:

- خاص و قابل اندازه گیری؛
- واقع بینانه و قابل دستیابی؛
- متناسب با اهداف و سیاستهای سازمان؛
- انعطاف پذیر و پاسخگو در برابر تغییر؛
- پیوند داشتن با توسعه؛
- در قالب واژه های دقیق و مختصر نوشته شده باشد؛

● مورد بررسی قرار دادن پیشرفت کار در زمانهای خاص قبل از اینکه کار به اتمام رسد.

هدفها و استانداردهای شغلی باید برای کارکنان روشن باشد و آنان بتوانند قبل از اینکه بررسی ارزیابی عملکرد رسماً انجام گیرد به هدفها دست یابند.

۲) مرحله بسط و گسترش: این مرحله طولانی ترین و حساس ترین مرحله فرایند ارزیابی عملکرد است. موفقیت و اثربخشی برنامه ارزیابی عملکرد به اجرای موفق این مرحله بستگی دارد. مرحله ای است که سرپرستان واقعاً کار سرپرستی را انجام می دهند. آنها مشاهده و نظارت می کنند و باز خورد فراهم می کنند و به عملکرد کارکنان جهت می دهند. اشتباهی که اکثر سرپرستان مرتکب می شوند این است که آنها صبر می کنند تا پایان دوره ارزیابی فرا رسد سپس ارزشیابی عملکرد کارکنان را انجام دهند. در این حالت آنها تلاش می کنند تا رویدادها را به خاطر آورند یا بازسازی کنند. تحقیقات نشان می دهد که اکثر افراد قادر نیستند حتی بخش کوچکی از رویدادها را حتی بعد از چند ساعت، به خاطر آورند. به هر حال ارزیابی رسمی به مدیرانی نیاز دارد که کار یک کارمند را تا پایان دوره ارزیابی (شش ماهه یا سالیانه) خلاصه کند. نکات مهم را یادداشت کند و آنها را نگه دارد. اشتباه دیگری که مدیران در ارزیابی مرتکب می شوند این است که روی نکات منفی عملکرد تمرکز می کنند. یک سرپرست اثربخش به مشاهده رفتارهای مثبت و تقویت مستمر آن رفتارها می پردازد.

۳) مرحله ارزیابی: چنانچه دوره ارزیابی یکساله است، مدیر بایستی در مورد عملکرد کاری با کارکنانش رسماً سالی یک بار به بحث و گفتگو بنشیند. ارزیابی سالیانه باید در برگیرنده خلاصه ارزیابیهای انجام شده در طول سالی باشد که به صورت غیر رسمی انجام شده است. تکرار

کننده و ارزیابی شونده می تواند انجام شود و در مورد میزان تحقق هدفها و انتظارات تعیین شده در ابتدای دوره ارزیابی و قوتها و ضعفهای عملکردی به بحث و بررسی بپردازند. به منظور هدایت و رهبری موثر جلسات بررسی عملکرد رعایت نکات مهم زیر لازم به نظر می رسد:

۱ - مسائل به عنوان مشکلات نه به عنوان انتقادات مورد بحث قرار گیرند. به عبارت دیگر، مدیر باید سازنده باشد تا مخرب. بررسی دوجانبه مسائل و راه حلهایشان موجب بهبود عملکرد می شود. انتقاد اثر منفی روی دستیابی به اهداف می گذارد. زیاد روی رویدادهای مجزا وقت صرف نکنید و از آنها دوری جوید.

۲ - بررسی ارزیابی عملکرد نباید به عنوان وسیله حمله به شخصیت کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این برخورد موجب ایجاد حالت تدافعی در فرد شده و نارضایتی او را نسبت به فرایند ارزیابی افزایش می دهد.

۳ - کارکنان باید به گفتگو و صحبت کردن تشویق شوند. مدیر نباید در بحث، متکلم وحده باشد (نباید منحصرأ خودش تنها صحبت کند). به کارکنان اجازه مشارکت بیشتر داده شود تا نسبت به بحث ارزیابی بیشتر احساس رضایت کنند.

۴ - هدفهای ویژه ای را برای بهبود عملکرد تعیین کنید.

۵ - فقط در مورد چیزهایی که می تواند تغییر یابد بحث کنید. باز خورد زمانی موثر است که موجب تغییر رفتار فرد شود.

۶ - مدیر باید از به کار بردن اختیار مقام خودداری کند. جلسه باید در فضایی تشکیل شود که طرفین احساس آرامش بکنند و نشان دهند که بحث در مورد پیدا کردن راه حل مسائل است نه اینکه مدیر فقط در مقام قضاوت نشسته باشد. هدف طرفین بایستی اصلاح و بهبود عملکرد باشد نه انتقاد کردن.

نمونه پرسشهایی که در جلسه بحث و بررسی عملکرد می توان از آنها استفاده کرد به شرح زیر است:

- \* چه کاری می توانم برای بهتر شدن شغلتان انجام دهم؟
- \* چگونه می توانم نسبت به عملکردتان باز خورد بهتر بگیرم؟
- \* چگونه می توانید در انجام کارهای بخش یا

## هدف از ارزیابی کارکنان، بهسازی، بهبود عملکرد و دستیابی به تعالی است.

### یکی از اشتباهات مدیران به هنگام ارزیابی کارکنان این است که بیشتر روی نکات منفی تمرکز می کنند.

### نوعه بر نامه ارزیابی عملکرد از طریق چهار مرحله فنی، بسط و توسعه، ارزیابی و نگهداری انجام می شود.

این است که مدیر (ارزیابی کننده) فضا و محیط مناسبی را برای ارزیابی ایجاد کند. پیشنهادهای زیر به انجام بهتر این گام کمک می کند:

\* بررسی ارزیابی به صورت خصوصی و در محیطی آرام و آسوده با کارمند؛

\* به حداقل رساندن تعلیق در خلال بررسی ارزیابی؛

\* حذف فشار برای خاتمه سریع ارزیابی؛

\* کوشش برای ایجاد یک جو دوستانه و آرام.

۴) مرحله نگهداری: این مرحله به منظور حصول اطمینان نسبت به اجرای برنامه ارزیابی انجام می شود. و از حساس ترین قسمت فرایند ارزیابی عملکرد است. وجود جو ارتباطات باز و موثر به اجرای اثربخش این مرحله کمک می کند. مدیران و سرپرستان مسئولیت نظارت بر میزان پیشرفت برنامه ارزیابی و فراهم ساختن باز خورد به کارکنان را به عهده دارند. نتیجه ارزیابی ممکن است بالاتر یا پایین تر از سطح انتظار باشد. در چنین مواردی سرپرست یا مدیر بایستی نظارت داشته باشد بر اینکه کارکنان چگونه به اهداف عملکرد تعیین شده در دوره ارزیابی دست یافته اند. و اینکه چگونه می توان برنامه بهبود عملکرد را برای رفتار غیر اثربخش که در مرحله قبل (ارزیابی) تشخیص داده شده به اجرا در آورد. نتیجه ارزیابی به کارکنان در پی نشستی مشترک بین ارزیابی

و مداومت این گفتمان با افراد متفاوت است و بستگی به سطح مهارتهای آنان، انواع کارهای انجام شده و محیط کاری دارد. بحث و گفتگو باید در فضایی انجام شود که در آن افراد با آسودگی خاطر به تبادل نظرات و ابراز احساسات در مورد شغل و عملکرد خود بپردازند.

بررسی ارزیابی رسمی بایستی با در نظر گرفتن تمهیدات زیر انجام گیرد:

\* قبل از اینکه ارزیابی رسمی انجام گیرد، حداقل دو هفته قبل کارکنان در جریان امر قرار گیرند؛

\* تعیین هدفهایی که مورد انتظار است. این هدفها باید در برگیرنده سیاست کلی سازمان مبنی بر بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان باشد.

\* بررسی سابقه شخصی فرد (تحصیلات، آموزش، و تجربه)

\* بررسی شرح شغل کارکنان

\* بررسی یادداشتهایی که درجه عملکرد را نشان می دهد. به نحوی که به بهترین وجه تعصب، تمایل و طرفداری یک جانبه و شخصی را به حداقل رساند.

\* بررسی یادداشتها یا گزارشهایی که ممکن است در مورد کارراهه شغلی (career planning) کارمند بصیرت و آگاهی دهد.

\* مورد توجه قرار دادن چگونگی تامین نیازهای پست سازمانی به نحوی که در شرح پست نوشته شده است.

\* اجتناب از «اثر هاله ای». آیا یک ویژگی مطلوب یا نامطلوب فرد روی قضاوت شما اثر می گذارد.

\* درجه بندی کیفیات و نقاط ضعف کارکنان. از خودتان پرسید، «آیا تواناییها و آموخته های کارمند را به بهترین وجه به کار گرفته ام؟» آیا کارمند آمادگی برای پذیرش مسئولیتهای بیشتر و مختلف را دارد؟ «آیا کارمند ارتقا و پیشرفت را مورد توجه قرار می دهد؟»

\* توجه کردن به شرایط غیر معمول، مانند کارکنانی که کارها را به طور خیلی ضعیفی انجام می دهند و شرایط غیر قابل اجتناب دیگری ایجاد می کنند.

\* انجام تجزیه و تحلیل از آنچه که شما در آن سهمیم هستید. توانایی کارکنان را افزایش دهید تا کار خود را بهتر انجام دهند.

\* گام بعدی تکمیل دقیق فرم ارزیابی قبل از اینکه بررسی عملکرد شروع شود. نکته خیلی مهم

بپردازند. رویکرد T.E.A.M به عنوان راهکار عملی برای اجرای صحیح و اثربخش برنامه های ارزیابی عملکرد تبیین گردید. استفاده از این رویکرد مستلزم داشتن نگرش مثبت و آگاهی کامل نسبت به اهداف و سیاستهای ارزیابی، برخورداری از دانش و شناخت نسبت به فرایند ارزیابی، شناخت دقیق وضعیت فرهنگی و جو سازمانی، ایجاد محیط عاری از فشار و استرس در هنگام ارزیابی، آگاهی از وضعیت سایر نظامهای سازمان (مانند حقوق و دستمزد، ترفیعات، انتصابات، ...) و اعمال حمایتی مستمر مدیریتی است. همچنین پیاده سازی صحیح و آگاهانه مراحل چهارگانه این رویکرد می تواند خطاهای رایج در ارزیابی عملکرد را به حداقل رساند یا کنترل کند. □

#### منابع و مآخذ

- ۱- بزاز جزایری سید احمد: ارزیابی عملکرد در سازمانها، تدبیر، شماره ۹۸، آذر ۱۳۷۸.
- ۲- بزاز جزایری سید احمد: مدیریت عملکرد با تاکید بر ارزیابی عملکرد کارکنان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت ۸۲، تهران دی ماه ۱۳۸۲.
- ۳- گروه گزارش ماهنامه تدبیر: مدیریت بر مبنای عملکرد فاصله از تئوری تا اجرا، شماره ۱۴۲، اسفند ۱۳۸۲.
- ۴- درویش مهدی و مهین فتوره چی، «اصلاحات در جهت بهبود عملکرد» سازمان امور اداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۳.
- ۵- داعی حبیب اله، مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۴.
- ۶- فتوره چی مهین و همکاران. مجموعه مباحثی پیرامون ارزشیابی کارکنان، ناشر سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۷۹.

7-Internet, Appraisal, 2002.

8-Robbins Stephen. Management, Prentice, Hall, 1994.

9-Singer Marc. Human Resource Management, PWS-Kent Co, 1990.

10-Stone Raymond J. Human Resource Management, John Wiley & Sons Australia, 1998.

11- Internet : Performance Appraisal Guideline , Published by Office of Human Resources , February , 2002.

● سیداحمد بزاز جزایری: دکترای مدیریت آموزشی و مدرس دانشگاه

- زمانی که مدیران هیچگونه آموزشی برای برخوردار ارزیابی عملکرد ندیده باشند.

- زمانی که بستر لازم و کافی برای ارزیابی کارکنان فراهم نشده باشد.

- زمانی که به کارکنان باز خورد هدفمند داده نشود.

-ویازمانی که از روشهای سنتی و ایستاستفاده کنند.

ارائه آموزشهای لازم به مدیران و ایجاد آمادگی در بین کارکنان، دادن باز خورد مناسب به کارکنان و استفاده از روشهای مناسب که بهبود و توسعه انسان را در بردارد و به ارزش، شخصیت و کرامت انسانی توجه دارد. می تواند به افزایش اثربخشی برنامه ارزیابی کمک کند.

توصیه های کاربردی برای مدیران منابع انسانی به منظور ارزیابی اثربخش کارکنان:

۱- هدف از برنامه ارزیابی عملکرد را به روشنی تعریف کنید - یعنی، شما چه چیزی را می خواهید به دست آورید؟

۲- اطمینان حاصل کنید که برنامه ارزیابی، اهداف و فرهنگ سازمانی را در نظر گرفته است؟

۳- اطمینان حاصل کنید که مدیران ارشد و کارکنان درک کاملی نسبت به برنامه دارند و از آن حمایت می کنند.

۴- کارکنان و مدیران در توسعه برنامه ارزیابی مشارکت داشته باشند.

۵- اطمینان دهید که معیارها و روشهای ارزشیابی روشن هستند و با شغل و هدفهای مورد نظر مرتبط هستند.

۶- برای آشنایی مدیران و کارکنان با اهداف برنامه ارزیابی، مسئولیتها و مهارتهای مورد نیاز جلسات آموزشی برگزار کنید.

۷- دستورالعمل رسمی تهیه کنید و کارکنان را نسبت به روشهای ارزیابی عملکرد به چالش کشانید تا آنچه نادرست یا نامطلوب است را مورد توجه قرار دهند.

۸- بر میزان تحقق اهداف برنامه کنترل و نظارت مستمر داشته باشید.

۹- در صورت لزوم در ساختار سازمانی، متولی و مسئول برنامه ارزیابی کارکنان را مشخص کنید.

#### نتیجه گیری

با توجه به مراحل ارزیابی عملکرد و نکات کلیدی هر مرحله، مدیران می توانند به بررسی و ایجاد زمینه های بهبود عملکرد منابع انسانی

قسمت خودتان بیشتر درگیر شوید؟

\* احساساتان نسبت به تعداد مسئولیتهایی که به شما تفویض کرده ام چگونه است؟

\* به چه آموزشهایی نیاز دارید؟

\* علایق کار راه آینده شما چیست؟

\* آیا تغییر یا جابه جایی شغلی را برای خودتان تصور می کنید؟

در مرحله تایید و نگهداری نیز می توان در مورد اهداف و خواسته های مورد انتظار طرفین و اقدامات بهبود بخش در دوره ارزیابی بعدی به توافق رسید.

عواملی که ارزش و اثربخشی ارزیابی عملکرد را افزایش می دهد به شرح زیر است:

۱- دانش و شناخت مدیر نسبت به شغل کارکنان. مدیر از طریق فرایند ارزیابی در مورد مهارتها و شایستگی های شغلی کارمندان اظهار نظر می کند از این رو بایستی شغل و توانمندیهای مورد نیاز شغل را بشناسد. هر چه این دانش و شناخت بیشتر باشد، بررسی عملکرد در دقتی تر و دقیق تر انجام می پذیرد.

۲- حمایت همه جانبه مدیر از برنامه ارزیابی و بررسی عملکرد کارکنان. ارزیابی بخشی از شغل مدیر است و وجود سیستم های پویای ارزیابی به مدیر کمک می کند تا اطلاعات موثق و دقیقتری در مورد عملکرد افراد به دست آورد و بر آن اساس تصمیم گیری و قضاوت کند. از این رو برای پیاده سازی آن حمایت مدیران را می طلبد.

۳- درگیر ساختن کارکنان در بحث و بررسی عملکرد. مشارکت و دخالت دادن کارکنان در فرایند ارزیابی عملکرد سبب آگاهی و شناخت بیشتر آنان نسبت به قوتها و ضعفهای عملکردی خود می شود.

۴- تدوین برنامه های اقدام (action plan) برای به کار بستن نتایج حاصله از ارزیابی. همان طور که پیشتر اشاره شد، هدف از ارزیابی بهسازی و بهبود عملکرد کارکنان است و توسعه آنان تصادفی اتفاق نمی افتد. از این رو داشتن برنامه اقدام برای تقویت قوتها و ایجاد زمینه های بهبود برای کارکنان ضروری است. صرف انجام ارزیابی کافی نیست، کاربرد نتایج آن نیز لازم است.

۵- زدودن عوامل استرس زا در ارزیابی کارکنان. متأسفانه عواملی از قبیل ذیل موجب استرس و ناخوشایند شدن ارزیابی عملکرد شده است: