

# مدیریت عملکرد دانشجویان<sup>۱</sup>

نوشته دکتر خدایار ابیلی

عضو هیئت علمی کارشناسی ارشد و

مشاور مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی

ترجمه حسن موفقی

مدیرعامل شرکت بدیع

**چکیده:** در محیط‌های کاملاً رقابتی، با رشد شتابان و کمتر قابل پیش‌بینی دانش امروز، که در آن کارکنان آزادی، تأثیر متقابل و چالش بیشتری از سیستم کار و پاداش خود طلب می‌کنند و انتظار دارند سبک‌های جدید کار و خلاقیت آنها مورد تشویق و حمایت قرار بگیرد، اکثر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی دیگر کارایی ندارند و الگوهای قدیمی به چیزهای بی‌ربطی تبدیل شده‌اند. در این محیط‌ها که تقویت دانش و اصلاح بهره‌دهی حیاتی است، مدیریت عملکرد باید اولویتها و هدفهای خود را با کارکنان در میان بگذارد و مسیر پیشرفت آنها را هموار سازد. به علاوه در چنین سازمانهایی:

- مدیریت عملکرد دانشجویان باید در مواقع ضروری تفکر تازه را بپذیرد. به عبارت دیگر، باید ذهنیت مدیریت عملکرد از رویکردهای سنتی به رویکردهای مؤثرتر و جدید تغییر یابد.
- سیستمها، رویکردها و روشهای مدیریت عملکرد نوآوری لازم است که نقش عمده‌ای در ایجاد و تکمیل رویکردهای کاملاً مؤثر برای مدیریت دانشجویان نسبت به مسئولیتها و رفتار آنها ایفا کند.
- سیستمهای مدیریت عملکرد فردی باید به سیستمهایی تبدیل شود که بر توسعه مهارت و توانایی لازم برای اجرای کامل مسئولیت‌های جمعی تأکید می‌کنند.
- مدیریت عملکرد باید از میزان دیوان‌سالاری خود بکاهد و بیشتر به فرایند پیوسته‌ای تبدیل شود که بیشتر به آینده می‌نگرد و اصطلاحات رایج در این فرایند عبارت‌اند از گفت و گو، درک مشترک و تعهد متقابل.
- مدیریت عملکرد باید از ابزار کنترل به ابزار هدایت کارکنان برای احساس تعهد نسبت به هدفهای سازمان، ابزار افزایش کارایی و افزایش اختیارات آنها تبدیل شود.

- مسئولیت مدیریت عملکرد باید از ناظرها به کارکنان منتقل شود.
  - باید به جای هدفهای کوتاه مدت سازمانی از هدفهای بلندمدت که برای رشد حرفه‌ای و ایجاد تحول در دانشگران ضروری است استفاده شود.
  - چون موفقیت فرایند مدیریت عملکرد به سنجش پیوسته و بهبود مداوم عملکرد بستگی دارد، باید همواره برنامه‌ریزی، نظارت، تعلیم و تربیت و ارزشیابی عملکرد دانشگران را مد نظر داشته باشد.
  - باید به جای تأکید کمی در ارزشیابی عملکرد از رویکردهای کیفی‌تر استفاده شود.
- کلید واژه‌ها:** ۱. مدیریت عملکرد دانشگران ۲. مدیریت منابع انسانی ۳. مدیریت نوآور ۴. سیستم مدیریت عملکرد فردی ۵. درک مشترک و تمهد متقابل ۶. تفویض اختیار ۷. رویکرد کیفی ۸. ارزشیابی کمی.

## مقدمه

بلکه ارتقای اثربخشی آنهاست. در این ارتباط مدیریت عملکرد سنتی از ایفای نقشی مناسب ناتوان بوده است و افرادی متعهد به اهداف سازمان پرورش نمی‌دهد. با وجود این در سازمانهای موفق امروز که در آنها رویکرد مطلوب مدیریت عملکردی با ماهیت غیرتنبیهی معمول است، کاهش منزلت کارکنان و تعلیقات انضباطی منجر به عدم پرداخت، امری مربوط به گذشته است و در عوض کارکنان برای رفتار خود و تعهدشان نسبت به عملکرد رضایتبخش به عنوان شرط ادامه استخدام آنان، مسئولیت شخصی دارند. بنابراین بزرگترین مزیت این رویکرد آن است که بار مسئولیت مدیریت عملکرد را از سرپرستان به کارکنان منتقل می‌کند (Grote, 2000). بنابراین کارکنان در انتخاب یکی از دو کار مخیر خواهند بود: با متحول ساختن خود در سازمان بمانند یا آن را ترک کنند.

در این رویکرد انضباطی مسئولیت - محور، درعین حال که شئون سرپرستی و کارمندی حفظ می‌شود، این تقاضا که کارمند باید به استانداردهای سازمان پای‌بند باشد تقویت

معیار سنجش موفقیت یک سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن است (O'Neal and Palladino, 1992). با این حال، در محیطهای کاری متغیر و به سختی قابل پیش‌بینی امروز، بویژه در سازمانهای دانشگر، بسیاری از نظامهای منابع انسانی موجود، چنانکه باید، مناسب نیستند و الگوهای دیرین نامربوط تلقی می‌شود، زیرا در این سازمانها، کارکنان از نظامهای کار و نظامهای پاداش خود انتظار آزادی عمل، تأثیرگذاری و چالش بیشتری را دارند و این چالشها را برای تشویق و حمایت در خلاقیت خود و شیوه‌های نوین کار لازم می‌دانند. سازمانها دریافته‌اند که هرگز نظام سنجش یا مدیریت عملکردی نداشته‌اند تا اهداف و علائق ترجیحی آنها را به کارکنانشان منتقل و پیشرفت کار آنها را دنبال کنند.

بررسی تاریخی مدیریت عملکرد نشان می‌دهد که در رویکرد سنتی مدیریت عملکرد، با هیچ خطایی نباید به قصد تنبیه برخورد شود. هر چند غرض از بررسی ارزشیابی عملکرد کارکنان، نه تنبیه

در جهت برآوردن انتظارات مشتری معمول می‌شود و به‌طور مستمر ارزش فرایندهای سازمانی منجر به رضایت مشتری را بهبود می‌بخشد. یکی از اقدامات چنین فلسفه‌ای بهبود کیفی مستمر و ارزش افزوده مشتری - محور در فرایند مدیریت عملکرد است.

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیتهای سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی و رفتاری کارکنان سرو کار دارد. مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوبتر کاری و تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می‌شود. فنون و ابزار این مدیریت برای بالابردن بهره‌وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان به کار می‌رود. فرایندها و نظامهای سودمند مدیریت عملکرد، سرپرستان را در تشخیص عملکرد ضعیف و اتخاذ معیارهای تصحیح آن و پاداش دادن به عملکرد مطلوب و ترغیب تکرار آن کمک می‌کند.

هر چند مفاهیم مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد، غالباً به جای هم به کار می‌روند، اما مدیریت عملکرد فرایندی است که نه تنها ارزشیابی عملکرد بلکه نظامهای انضباطی و خط‌مشیهای رسیدگی به شکایات را نیز به‌عنوان ابزار مدیریت عملکرد در بر می‌گیرد. در واقع نارسایی بسیاری از نظامهای ارزیابی عملکرد در کمک عینی به عملکرد و رضایت کارکنان و تحقق اهداف سازمانی احتمالاً دلیل عمده پیدایش مفهوم مدیریت عملکرد بوده است

می‌شود. به‌علاوه پیام این رویکرد آن است که تقویت عملکرد مطلوب، همانند برخورد جدی با عملکرد ضعیف حائز اهمیت است. مزایای این رویکرد جدید عبارت‌اند از:

- ارزشهای سازمانی تقویت می‌شود.
- دشمنی و خطر خشونت در محل کار کاهش می‌یابد.
- چالشها نسبت به مقررات و اقدامات اخراج کارکنان کاهش می‌یابد.
- گفتگوی بین کارمند و سرپرست برای حصول بهره‌وری و مزیت رقابتی افزایش می‌یابد.
- کارهای ارزشیابی برای سرپرستان آسانتر می‌شود.
- فشارهای روحی و تنشهای سرپرستی کاهش می‌یابد.
- پرداختهای جبرانی براساس میزان ارزش عملکرد و کمک کارکنان به سازمان تعیین می‌شود.
- با ساختار سنتی حقوق و دستمزدها مقابله در مورد مدیریت عملکرد و در برخورد با دانشجویان مستلزم نوعی تفکر تازه و سیستمها، رویکردها، و روشهای مدیریت عملکرد نوآورانه است که بتواند در ایجاد و اعمال رویکردهای تازه و بسیار اثربخش مدیریت کارکنان دانشجویان با توجه به مسئولیتهای کاری و رفتارهای مورد انتظار از آنان نقش عمده‌ای ایفا کند.

## ماهیت مدیریت عملکرد

### مدیریت عملکرد چیست؟

از عوامل مهم موفقیت سازمانها، شنیدن نظرات مشتریان، طراحی تولید و ارائه خدماتی است که

(Spangenberg and Theron, 1997).

در بازار رقابتی جهان امروز، بویژه در سازمانهای دانشگر<sup>۱</sup> که در آنها ارتقای دانش و افزایش بهره‌وری مسئله جدی به حساب می‌آیند، مدیریت عملکرد حایز اهمیت است. در چنین سازمانهایی، مدیریت عملکرد در صدد است تا الف) با مشخص کردن عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد و تأمین قابل اعتماد بودن پاسخگویی عملکرد، اعمال راهبرد کسب و کار را تسهیل کند، ب) فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را به‌طور مستمر بهبود بخشد، ج) فرهنگ سازمانی مطلوبی فراهم آورد و د) اطلاعات و نتایجی را برای به‌کارگیری در سیستمهای منابع انسانی و تصمیم‌گیریها به دست دهد. نظام مدیریت عملکرد برای توفیق در تحقق این اهداف، به زمان، تعهد و مهارتهای افراد دخیل در این فرایند نیاز خواهد داشت.

این سازمانهای آینده‌ساز برای انجام فعالیتهای زیر، بر نتایج مدیریت عملکرد خود متکی هستند:

الف) مستندسازی رفتارها و مسئولیتهای شغلی کارکنان.

ب) کمک به فرایند تعیین و تعریف انتظارات عملکردی.

ج) ایجاد چارچوبی برای برقراری ارتباط بین سرپرستان و کارکنان

د) ایجاد فرصتهای مستمر برای سرپرستان، در جهت هدایت و تشویق توسعه شخصی کارکنان.

ه) همسان‌سازی انتظارات فردی کارکنان با اهداف سازمانی (Levine, 1997).

در این سازمانها، به‌خاطر ماهیت عملکرد -

محور آنها، غالباً برخی مشخصه‌های تشویقی عملکرد اعمال و ترویج می‌شود. این مشخصه‌ها عبارت‌اند از:

- وضوح اهداف، مقاصد و اولویتهای سازمانی
- گفتگوی صریح و دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان آنها
- تصمیم‌گیری مشترک به‌وسیله سرپرستان و زیرمجموعه
- ایجاد خسارت مخاطره‌کردن بدون ترس از شکست
- ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه‌مدت برای تولید و نیاز بلندمدت رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان
- تعهد سازمانی پایدار در جهت پاداش‌دهی به فعالیتهای برتر در محل کار (Robertson, 1995).

### اصول مدیریت عملکرد

در سازمانهای دانشگر، اصول مشخصی را باید به عنوان مبنای مهندسی مجدد و تحولات نوآورانه مدیریت عملکرد دنبال کرد. این اصول عبارت‌اند از:

- مدیریت عملکرد به‌عنوان نوعی فرایند اساسی کسب و کار
- قدرت حاصل از تبادل اطلاعات و داشتن اطلاعات مشترک
- قایل شدن نوعی توجه فراتر از قابلیت سودآوری به ارزشها

براساس نکات مثبتی که تاکنون دربارهٔ نظامهای مدیریت عملکرد ارائه شده است. این نظامها می‌توانند اعتبار والایی را به سازمانها ارزانی دارند. با این وصف، غالب این نظامها اینگونه عمل نمی‌کنند. به عبارت دیگر، این نظامها اگر به گونه‌ای اثربخش اعمال شوند به «منبع فایده» یا پدید آورندهٔ ارزش افزوده مبدل می‌شوند و در غیر این صورت، به صورت «منبع هزینه» یا سربار غیر ضرور در می‌آیند. به بیان روشتر اگر یک نظام مدیریت عملکرد، عملکرد فرد را بهبود بخشد و به عملکرد سازمانی پیشرفته منجر نشود، به خاطر زمان و منابع مصرف شده در طراحی و اجرای آن، یک «منبع هزینه» تلقی می‌شود. نکتهٔ دیگر اینکه بعضی سازمانها به این نکته آگاهی ندارند که آیا نظام مدیریت عملکرد آنها منبع هزینه است یا منبع سود، زیرا آنان ابعاد اقتصادی خود نظام را مورد سنجش قرار نمی‌دهند و این نظام به یک نظام تشریفاتی مبدل می‌شود. برخی کاستیهای نظامهای مدیریت عملکرد عبارت‌اند از (Egan, 1995):

- اغلب نظامهای مدیریت عملکرد به جای ذات و جوهر، نوعی عرض و پیش پا افتادگی به همراه دارند.
- نظامهای مدیریت عملکرد را معمولاً معادل نظامهای ارزیابی عملکرد گرفته‌اند.
- نظامهای عملکرد را بعضاً به جای یک نظام توسعه‌ای، نظام نظارت تحمیلی تلقی کرده‌اند.
- بسیاری از سرپرستان مهارتهای لازم برای مدیریت یا بهبود بخشیدن عملکرد را ندارند.

- یافتن پاسخ خاص برای هر مسئله (Davis, and Landa, 1999).
- در این سازمانها، دیگر عوامل موفقیت فرایند مدیریت عملکرد به‌قرار زیر است:
- حمایت مدیریت ارشد از فرایند مدیریت عملکرد
- نقش بارز مدیریت ارشد در طراحی و اجرای فرایند
- آمادگی سازمانی و ابراز تعهد مدیریت نسبت به تغییر فرایند، در صورت لزوم
- همسویی و یکپارچگی نظام مدیریت عملکرد با دیگر نظامهای سازمانی
- دخالت و درگیری کارکنان در فرایند
- کارآموزش مناسب برای اجرای مطلوب فرایند
- متناسب ساختن روشهای اجرای مدیریت عملکرد، به نحوی که هم با نیازهای کارکنان و هم با اهداف و مقاصد سازمان سازگار باشند.
- ارزشیابی عملکرد سازمان به جای عملکرد افراد (Thomas, and Petrini, 1995).

یکی از نتایج فرایند موفق مدیریت عملکرد، توانمندسازی کارکنان است که به جای استقلال یا وابستگی کارمند، در صدد حصول همبستگی بین کارکنان و بستگی گروهی آنهاست. توانمندسازی کارکنان شالوده‌ای است که بر مبنای آن کیفیت تولیدات و خدمات به مشتریان را می‌توان به‌طور مستمر بهبود بخشید. ایجاد یک فرهنگ و فضای توانمندساز و نیرومند هم تکاملی (زمانبر و مرحله‌ای) و هم انقلابی است (ضمن مرحله‌ای بودن، گامهای نهایی در جهت واژگونی وضع موجود برداشته می‌شود).

- اغلب گامهای مدیریت عملکرد از نوعی رویکرد یکنواخت و نامناسب بهره می‌گیرند و سرانجام
- در اغلب سازمانها، واحدهای منابع انسانی تنها واحدهای مسئول طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شوند.

### فرایند مدیریت عملکرد؛

به منظور تمرکز بر نقاط ضعف کارکنان و تأکید جامع بر نقاط قوت آنان، فرایند مدیریت عملکرد را باید یک فرایند چرخه‌ای تلقی کرد. این فرایند جامع با برنامه‌ریزی عملکرد آغاز می‌شود که خود شامل دو بخش است:

**الف) تعریف نقشها و مسئولیتهای کارکنان و معیارها و انتظارات عملکرد.** این گام می‌تواند کارکنان را از نحوه مشارکت آنان در راهبرد سازمان آگاه کند.

**ب) تدوین و تعیین اهداف مشخص برای کارکنان،** این کار باید بر مبنای وظایف و مسئولیتهای خود آنان تدوین شود.

هر دو بخش این برنامه‌ریزی عملکرد (تعریف نقشها و مسئولیتهای تعیین اهداف) در مرحله نخست، از سوی سرپرستان و با داده‌های کارکنان به‌طور مشارکتی انجام می‌گیرد. در مرحله دوم، سرپرست و کارمند برای تحقق اهداف تعریف شده، راهبردهایی را تدوین می‌کنند. در مرحله سوم، سرپرست و کارمند درباره روشی تصمیم می‌گیرند که سرپرست برای پیگیری و نظارت بر پیشرفت کارمند مورد استفاده قرار می‌دهد و سرانجام، در مرحله چهارم، سرپرست از طریق نظارت بر عملکرد کارمند و فراهم کردن بازخورد

اصلاحی یا در صورت لزوم تغییر انتظارات، به هدایت وی مسابدرت می‌کند. هدایت و ارائه بازخورد، یک ارتباط مرتبط با عملکرد مستمر بین سرپرست و زیردستان اوست که عملکرد مطلوب را تشویق و زیردستان را در اصلاح گامهای نارسایشان کمک می‌کند. بنابراین، هدایت، اساس فرایند مدیریت عملکرد محسوب می‌شود.

تعلیم و هدایت باید با بحث درباره عملکرد و مقایسه اینکه چگونه انتظارات مورد توافق در جلسه برنامه‌ریزی را برمی‌آورد، بر تقویت ارتباط بین کارکنان و سرپرستان تأکید ورزد. تعلیم و هدایت به عنوان یک ارتباط آزادانه و مستمر، ضمن تضمین روزآمد بودن و صحت انتظارات عملکرد، باید از طریق تشویق کارکنان، تهیه دستورعمل لازم و دریافت بازخورد، اعتماد آنان را جلب کند و کارکنان را با انگیزه و آماده نگهدارد. سرپرستان، در نقش مربی، زیردستان خود را برای ارتقای دانش خودشان، استفاده مشترک از منابع و نشر اطلاعات درباره موفقیتها و شکستهای خود، تشویق و کمک می‌کنند. این کار در خلال جلسات هدایت و تعلیم صورت می‌گیرد. در این جلسات، کلیه وظایف شغلی کارکنان، رویه‌ها و خط‌مشیها مورد بررسی قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که آنها در عین روشن، معقول و عملی بودن، از اهداف سازمان حمایت می‌کنند، در غیر این صورت، می‌توان در برنامه عملکرد تغییرات و تعدیلاتی به وجود آورد (Madler, Lisa, 1997). از آنجا که موفقیت هر برنامه مدیریت عملکرد بر میزان قابلیت آن در اندازه‌گیری عملکرد بستگی دارد، سرپرست در مرحله نهایی، عملکرد کارمند

راطی جلسات زمانبندی شده منظم و متعدد مورد بررسی قرار می‌دهد تا پیشرفت کار را به‌طور مستمر کنترل کند.

اگر چه مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله تحسین برانگیزترین و جنجالی‌ترین خدمات کارکنان و فعالیتهای مدیریتی بوده و موضوع تحقیقات گسترده قرار گرفته است. می‌توان گفت که ارزشیابی عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاهها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده ترین فعالیتها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. متأسفانه در اغلب نظامهای ارزشیابی به رغم حاصل شدن پیشرفتهایی در فن آوری ارزشیابی، اعتبار و روایی آن هنوز جای بحث دارد. با این حال در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزاری بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای، از جمله برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها، تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد (Roberts and Pavlak, 1994).

ارزشیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. نقش ارزشیابی عملکرد، در سالهای اخیر، به شدت مورد توجه قرار گرفته است، زیرا طرفداران ارزشیابی عملکرد معتقدند که یک نظام اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند مزیت‌های زیادی

برای کارکنان، سرپرستان و سازمان به‌وجود آورد. این ارزشیابی، دقیقاً، بازخورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، الزامات کارآموزی کارمند را معین و بحث توسعه وی را تسهیل می‌کند. بین تصمیم‌گیری کارکنان و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند و سرانجام انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد (Longenecker and Nycodym, 1996).

به‌علاوه، چنانچه فرایند ارزشیابی عملکرد سازمان، فرایند اثربخشی نباشد، اثربخشی هر نوع نظام مدیریت منابع انسانی را وجه‌المصالحه قرار خواهد داد. داشتن یک نظام و رویه ارزشیابی مطلوب فنی، به هیچوجه اثربخشی فرایند ارزشیابی سازمان را تضمین نمی‌کند. این نکته هم برای سرپرستان و هم برای زیردستان آنها نکته‌ای بسیار حایز اهمیت است که مفهوم و درک مشترکی از مقاصد و عملکرد فرایند داشته باشند. آنجا که نیازهای یکی از دو طرف (سرپرست یا کارمند) برآورده نشده باشد، اثربخشی فرایند ارزشیابی در معرض مخاطره است. به‌علاوه، یک نظام اثربخش ارزشیابی مستلزم، آن است که سرپرستان علاوه بر مهارت لازم در انجام ارزشیابی، شوق و علاقه انجام آن را نیز داشته باشند. اکنون این مسئله مطرح است که عوامل نظام ارزشیابی عملکرد اثربخش، بویژه در سازمانهای دانشگاهی، کدام‌اند؟ دانش این عوامل شرط لازم تضمین اثربخشی عملکرد است و در فرایند تدوین نظام ارزشیابی عملکرد نخستین گام به حساب می‌آید. این دانش می‌تواند به تحقق اهداف فرد و سازمان کمک کند. عوامل اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد عبارت‌اند از:

- عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، اندازه گیری و هدایت می شود.
  - ارزشیابی عملکرد در فضایی صورت می گیرد که سرپرستان صرفاً بر ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی کنند.
  - بین فرهنگ سازمان و خط مشیهای ارزشیابی آن نوعی تناسب وجود دارد.
  - سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه مندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می گذارند.
  - اعمال ارزشیابی عملکرد به عهده سرپرستی آماده و جدی محول شده است که دانش کافی درباره عملکرد واقعی زیردستان خود دارد.
  - ارزشیابی عملکرد رشد حرفه ای را تشویق و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می کند.
  - کارکنان فرصت اظهار نظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه ها را دارند.
  - کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و...) دریافت می کنند تا از موقعیت خود، در ارتباط با عملکرد مورد انتظار، آگاهی کسب کنند.
  - خودارزشیابی بخشی از فرایند بازخورد رسمی است.
  - افزایش پرداختها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم بر اساس عملکرد گروهی انجام می گیرد (Schay, 1993).
- وجود طرح نظامی اثربخش که شامل (۱) هدفی مشخص، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی عملکرد و (۲) درونداد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی باشد.
  - اقدامات مدیریتی ارزشیابی اثربخش عملکرد، شامل برنامه ریزی عملکرد و بازبینی مستمر عملکرد و ارائه بازخورد به کارکنان درباره اینکه چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند.
  - وجود حمایت مؤثر از نظام ارزشیابی عملکردی که سرپرستان را برای معمول داشتن رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می کند.
  - پذیرش کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن.
  - تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزشیابی عملکرد سازمان
  - توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی عملکرد
  - بررسی مداوم و نظام مند خود نظام ارزشیابی عملکرد (Longenecker and Flink, 1997).
  - ضمن اشاره به این عوامل مهم اثربخشی نظامهای ارزشیابی عملکرد، برخی از مشخصه های نظامهای مطلوب و نامطلوب را بررسی می کنیم.

#### الف) ویژگیهای نظامهای ارزشیابی عملکرد «مطلوب»

- اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان وجود دارد.
- در عصر پیشرفتهای مداوم، دوران ارزش

- اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان وجود دارد.



- نبود تبعاتی برای عملکرد ضعیف
- احساس بی‌فایده‌گی ارزشیابی عملکرد و اضطراب‌آور بودن آن
- استفاده از رویکرد «واپس‌نگری» با تأکید بر عملکرد گذشته
- بهره‌گیری از ارزشیابی عملکرد به‌عنوان ابزار «دستوردادن و کنترل کردن»
- بهره‌گیری از ارزشیابی عملکرد به‌عنوان ابزار ارباب کارکنان و اعمال سلطه بر آنان (Davis, and Landa, 1999).

### تبعات نظام نامطلوب ارزشیابی عملکرد

- متأسفانه اغلب سازمانها از درک هزینه‌های واقعی یک ارزشیابی عملکرد نامطلوب ناتوان‌اند و بنابراین برای حل مشکلات ناشی از آن تلاش کافی نمی‌کنند. این مشکلات برای کارکنان، سرپرستان و کل سازمان گران تمام می‌شود و پاره‌ای از معضلات جدی با تأثیرات نامطلوب بر عملکرد را در سطوح مختلف به‌بار می‌آورد. از جمله تبعات نظام نارسای ارزشیابی عملکرد عبارت‌اند از:
- ضمن انگیزه‌زدایی کارکنان، حمیت روحی و حمایت آنان از سازمان و بهره‌وری آنان را کاهش می‌دهد.
  - موجب دل‌سردی کارکنان و سرپرستان می‌شود و به روابط کاری آنها صدمه می‌زند.
  - رشد و توسعه کارکنان را سرکوب و متوقف می‌کند و رفتار و نگرش منفی را بین سرپرستان و کارکنان افزایش می‌دهد.
  - تعارض و رقابت نادرست و غیرسازنده را در

- افزوده، عصر انجام فعالیت‌های زیاد با امکانات محدود و بالاخره دوران ارتقای بهره‌وری، داشتن یک نظام ارزشیابی عملکرد نامناسب می‌تواند نارسایی سازمانی عظیمی باشد (Longenecker, and Flink, 1997) از جمله ویژگی‌های نظام‌های ارزشیابی نامطلوب عبارت‌اند از:
- نبود اهداف روشن و تعریف شده
  - نبود تعهد و مشارکت مدیریت ارشد
  - فقدان توجه کافی مدیریت نسبت به فرایند ارزشیابی عملکرد
  - فقدان پاسخگویی ارزشیابی‌کننده
  - تمایل سرپرستان به دست‌ودل‌بازی زیاد در ارزشیابیها
  - فقدان بازبینی‌های ادواری ارزشیابیها (تلقی ارزشیابی، به‌عنوان، رویداد سالی یکبار)
  - نبود فرصت مشارکت و دخالت کارکنان
  - نبود نظام مناسب پاداش مبتنی بر عملکرد
  - تکیه بر تنها منبع ارزشیابی و نبود فرصت ارزشیابیهای چندگانه (چند منبعی)
  - نبود روش‌شناسی کنترل انحراف
  - وجود تعصب و انحراف در ارزشیابی
  - استانداردهای مبهم و معیارهای نادرست عملکرد
  - نبود حمایت از پیشرفت بهره‌وری، رضایت مشتری و کیفیت
  - تأکید بر جنبه‌های منفی وضعیت عملکرد
  - نارضایتی کارکنان از ماهیت غیر عینی ارزشیابی عملکرد
  - آگاهی بر خصیصه‌های رفتاری کارکنان به‌جای تأکید بر نتایج مرتبط با کار

سیستمها، ارزشیابیها رقابتی نیست و کارکنان به جای تلاش در تحقق استانداردهای ازپیش تعریف شده، به رقابت با هم نمی‌پردازند (Bowen and Lawler III, 1992).

● مدیریت عملکرد کارکنان دانشگر باید کمتر دیوانسالارانه و بیشتر با توسعه کارکنان نزدیک و مرتبط باشد. سرپرستان آنها باید مدیریت عملکرد را فرایند مستمر بازبینی‌هایی تلقی کنند که به جای «گذشته» بر «آینده» تأکید دارد و در آن واژه‌های «گفتگو»، «درک مشترک» و «تعهد متقابل» واژه‌های کلیدی محسوب می‌شوند. برای اجتناب از اثرات زیانبار مدیریت عملکرد نامطلوب، نظام «گفتگو» باید بین سرپرستان و کارکنان برقرار و امکان تعامل مداوم آنها فراهم شود.

● سازمانهای دانشگر باید به محیط عملکرد - محور تبدیل شوند که در آن مدیران برای به حداکثر رساندن رقابت، خلاقیت و بهره‌وری کارکنان راههای ابداعی و تازه‌ای را جستجو می‌کنند.

### ب) ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد، علی‌رغم نارساییهای آن، جزء مهمی از فرایند مدیریت عملکرد به حساب می‌آید و نباید صرفاً به دلیل اینکه مدیریت و بهبود عملکرد کارکنان به‌عهده سرپرستان است، کنار گذاشته شود بلکه سازمانها باید با انتقال از رویکردهای نادرست و ناکارآمد سنتی به رویکردی مناسب با رویکردهای تکاملی توسعه سازمانی، نظام ارزشیابی نوینی ابداع کنند. سازمانها باید به‌جای اینکه صرفاً رفتارها و

- میان کارکنان ترویج می‌کند.
- احساس انزوا و فشار روحی سرپرستان و کارکنان را موجب می‌شود.
- از کمک واقعی کارکنان به سازمان، مستندات نادرستی را به‌دست می‌دهد.
- به ارتباط میان عملکرد کارکنان و افزایش پرداخت مرتبط با شایستگی آنها آسیب وارد می‌کند.
- راه را برای بروز چالشها و طرح اعتراضهای بالقوه کارکنان هموار می‌کند.
- اعتبار کلی تلاشهای مدیریت منابع انسانی سازمان را خدشه‌دار می‌کند.
- بر اثربخشی کلی سازمان تأثیر منفی می‌گذارد.

### توصیه‌ها

#### الف) مدیریت عملکرد

اگر بنا بر این باشد که کیفیت به بخشی از فرهنگ سازمانی مبدل شود، تردیدی نیست که عملیات مدیریت عملکرد سازمانها، بویژه سازمانهای برخوردار از کارکنان دانشگر و علاقه‌مند به بهره‌گیری هرچه مطلوب از همه منابع و ظرفیتها و ابتکارات خود، مستلزم تحول اساسی خواهد بود. بدیهی است که نظامهای سنتی مدیریت عملکرد، به‌جای حمایت از تأکید بر کیفیت نظام‌مند، بیشتر از برتری و شایستگی فردی کارکنان پشتیبانی می‌کنند. این رویه باید متحول شود. باید نوعی چرخش از نظامهای عملکرد فردی به نظامهایی صورت گیرد که بر توسعه مهارتها و تواناییهای لازم برای انجام مطلوب کار تأکید دارند و از مسئولیت جمعی حمایت می‌کنند. در این

- در امر ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگر، به جای منافع کوتاه مدت سازمانی، باید بر توسعه مهارت حرفه‌ای کارکنان، به عنوان سرمایه‌گذاری بلند مدت تأکید کرد. بسیاری از سازمانها در انجام این کارها ناتوان‌اند: الف) دادن مهارت‌های مطلوب ارزشیابی به سرپرستان در جهت تشخیص مشکلات عملکرد و ب) تأمین منابع حمایتی لازم برای کمک به بازگرداندن و آماده کردن کارکنان به استعداد و بهره‌وری کامل. بنابراین سازمانها باید آموزش سرپرستان را در ارتباط با مهارت‌های مورد نیاز آنان در زمینه‌های زیر ارتقا بخشند:
- برای ارزشیابی عملکرد زیردستان خود دلیل روشنی داشته باشند.
- زیردستان خود را در یک فضای مطلوب و در قبال نتایج ارزشیابی عملکردشان به چالش وادارند.
- نقش خود را در کمک به زیردستان برای ابراز توان کامل و تحقق بالاترین سطح ممکن عملکرد آنها ارزیابی و بررسی کنند.
- ارزشیابیها را درست، منسجم، منصفانه و به‌طور عینی انجام دهند.
- از ارزشیابی نامناسب عملکرد گذشته زیردستان و تعیین انتظارات غیر واقعی بر عملکرد آتی آنها اجتناب کنند.
- توانایی ارائه بازخورد لازم به زیردستان را درباره عملکردهای مطلوب و نامطلوب داشته باشند. زیردستان نیز باید در فرایند ارزشیابی کارآموزی کنند تا اطمینان حاصل شود که دانش مورد نیاز برای مواجهه با ارزیابی خود را دارند.

نتایج عملکرد کارکنان خود را طبق نظام سنتی (سالی یکبار) ارزشیابی کنند، با واداشتن آنها به برنامه‌ریزی، نظارت و بهبود رفتارها و نتایج مورد انتظار، در طول سال، آنان را در مدیریت و بهبود عملکرد و ارتقای قابلیت‌هایشان یاری کنند (Levine, 1997).

● در بدو امر هدف از ابداع ارزشیابی عملکرد این بود که افراد را برای کسب مهارت‌های خاص و سوق‌دادن عملکرد خودشان در جهت اهداف و نتایج مهم سازمانی تشویق و هدایت کند. هنوز هم همین روال حاکم است. چالش امروز تدوین رویکردهای اثربخشی است که این نیازها و اولویتها را برآورده کند.

● ارزشیابی عملکرد سرپرست - ساخته سالی یک‌بار، شیوه‌ای کهنه، نارسا و غیر اثربخش برای مدیریت کارکنان محسوب می‌شود. به عنوان مثال، نتایج ضعیف ارزشیابی عملکرد یک کارمند ممکن است نه به خاطر خود او بلکه به خاطر سرپرست ضعیفی باشد که می‌بایست کارمند خود را در طول سال برای کمک به توسعه و بهبود عملکرد وی زیر نظر می‌داشت و هدایت می‌کرد. بنابراین، نظامها و فرایندهای ارزشیابی عملکرد معمول در سازمانها باید به‌طور ادواری مورد تحلیل قرار گیرد تا در مورد اصلاح و بهبود و یا کنار نهادن آنها تصمیم لازم اتخاذ شود. این تجزیه و تحلیلها بسیار اساسی است، زیرا صرفاً آن ارزشیابیهای اثربخش است که می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود و ارزشیابیهای نامطلوب نه تنها فایده‌ای در بهبود عملکرد سازمان ندارند، بلکه خسارات جدی در روحیه افراد سازمان را نیز موجب خواهد شد.

## آخرین کلام

سریع باشند، بلکه باید برای بهبود مستمر برنامه‌های مدیریت عملکرد خود درصدد یافتن راههایی برآیند که بتوانند به شیوه‌ای بهتر از شغل سازمانی خود حمایت کنند و پاسخگوی نیازهای کارکنان خود باشند.

این گفته که «تعهد واقعی نسبت به کیفیت» به این معناست که در برنامه‌های مدیریت عملکرد کارکنان باید اصلاحات مداوم به عمل آید می‌توان نتیجه گرفت که سازمانها نباید به دنبال یک راه حل

## مرجعها

1. Bowen, D. E. and E. E. Lawler III, "Total Quality-Oriented Human Resources Management", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, No4, Spring 1992.
2. Davis, Tom and Michael Landa, "A Contrary look at Employee Performance Appraisal", *Canadian Manager*, Vol. 24, No. 3, February 1999.
3. Egan Gerard, "A Clear Path to Peak Performance", *People Management*, Vol. 1, No. 10, May 1995.
4. Grote, Dick, "Public Sector Organizations", *Public Personnel Management*, Vol. 29, No. 1, Spring 2000.
5. Levine, Hermine Z., "Human Resources", *Compensation and Benefits Review*, Vol. 29, No. 4, July/August 1997.
6. Longenecker, Clinton O. and Laurence Fink, "Keys to Designing and Running an Effective Performance Appraisal System: Lessons Learned", *Journal of Compensation and Benefits*, Vol. 13, No. 3, November/December 1997.
7. Longenecker, Clinton O. and Nick Nykodym, "Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A Case Study", *Public Personnel Management*, Vol. 25, No. 2, Summer 1996.
8. Madler, Lisa, "Overview of Geoggiagain and the Performance Management Process", *Journal of Environment Health*, Vol. 59, No. 9, May 1997.
9. O'Neal, S. and M. Palladino, "Revamp Ineffective Performance Management", *Personnel Journal*, Vol. 71, No. 2, February 1992.
10. Roberts, Gary A, and Thomas Pavlak, "Municipal Government Personnel Professional and Performance Appraisal: Is there a Consensus on the Characteristics of an Effective Appraisal System", *Public Personnel Management*, Vol. 25, No. 3, Fall 1996.
11. Robertson, R. F., "Develop a Performance Focused Organization", *Hydrocarbon Processing*, Vol. 75, No. 12, December 1996.
12. Schay, Brigitte W., "In Search of the Holly Grail: Lessons in Performance Management", *Public Personnel Management*, Vol. 24, No. 2, Winter 1993.
13. Spangenberg, H. H. & C. C. Theron, "Developing a Performance Management Audit Questionnaire", *South African Journal of Psychology*, Vol. 27, No. 3, September 1997.
14. Thomas, Rebecca and Catherine M. Petrini, "Balancing Act", *Training and Development*, Vol. 49, No. 2, February 1995.