

ارزیابی عملکرد: ویژگیهای ضروری به منظور نظارت راهبردی

دونالد ال. کاروس و جان اچ. هامفریز^۱

ترجمه، مهدی شریفی خورده^۲

چکیده

هدف این مقاله نشان دادن نیاز و همچنین ارائه استانداردهای همسوتر و یکپارچه‌تر برای ارزیابی عملکرد در جهت افزایش سطح کیفی نظارت راهبردی مؤثر است. طراحی/روش شناسی/ رویکرد: این مقاله مروری است بر مشکلات گوناگونی که باعث به وجود آمدن نارضایتی از سامانه‌های ارزیابی عملکرد در بسیاری از سازمانها می‌شود و نشان می‌دهد که چگونه این مشکلات از نظارت راهبردی موفق جلوگیری می‌کند. این مقاله تلاش می‌کند تا به صورت متقاعد کننده‌ای، ویژگیهای ضروری ارزیابی عملکرد را به عنوان شاخص اساسی نظارت سازمانی و ساختار بازخوری سودمند برای مدیریت استراتژیک گردآوری کند. یافته‌ها نشان می‌دهد در حالی که ارزیابی عملکرد در ادبیات منابع انسانی از جایگاه استواری برخوردار، و به نوعی امتحان خود را پس داده است، روش و مسیرهای مشخص برای یکپارچه‌سازی آن با نظارت راهبردی، ناکافی به نظر می‌رسد. عدم هم‌راستایی این دو مقوله از یک سو و تبدیل شدن ارزیابی عملکرد به کاری بیهوده به جای شاخصی حیاتی بر نظارت، نه تنها باعث نارضایتی کارکنان می‌شود بلکه مهمتر از آن، مانعی بر سر راه اجرای نظاممند استراتژی سازمان خواهد شد. هدف مقاله مطرح کردن مفاهیم و مباحث مربوط به رابطه بسیار پر اهمیت میان ارزیابی عملکرد و نظارت راهبردی در سطحی وسیعتر است. گرچه از لحاظ نظری امکان جداسازی فعالیت مربوط به حوزه منابع انسانی ارزیابی عملکرد و فرایندهای گسترده‌تر مدیریت استراتژیک آن نیست، این رویکرد برای رهبران سازمانها واقع‌گرایانه نیست که مسئولیت اجرای استراتژی را بر عهده دارند. مسلماً چارچوبی که این اطمینان را به این رهبران بدهد که این فعالیت مهم منابع انسانی (ارزیابی عملکرد) نیازهای مربوط به نظارت راهبردی عملیاتی را برآورده می‌کند برای آنها سودمند خواهد بود. در حالی که بسیاری از مطالب موجود در ادبیات موضوع بر چگونگی اجرای قانونی و کارآمد ارزیابی‌های عملکرد، متمرکز شده است، رهنمودهای کافی به منظور استفاده از این ارزیابی‌ها به عنوان شاخصهای نظارتی وجود ندارد. این مقاله تلاش می‌کند تا در مسیر رفع این خلأ گام بردارد.

واژگان کلیدی

ارزیابی عملکرد، ارزیابی استراتژیک (راهبردی)، مدیریت استراتژیک

۱. استاد مدیریت، دانشیار مدیریت، دانشگاه تگزاس ایلات متحده.

۲. کارشناس ارشد ترجمه زبان انگلیسی

نظریه

در عین حال که چارچوبهای عملی در مورد ارزیابی عملکرد گه‌گاه در ادبیات منابع انسانی آورده شده است، این مباحث با دامنه نظارت و مدیریت راهبردی، کمیاب است. " ... اجرای استراتژی به عنوان یکی از منابع حیاتی مزیت‌های پایدار در قرن بیست و یکم، ظهور می‌کند" (بیگلر^۱، ۲۰۰۱: ۳). بدون وجود همسویی و انطباق در اجرای استراتژی با مراتب کاربردی، حتی راهبردهایی با بهترین برنامه‌ریزی نیز غیر اثربخش خواهد بود (آلتون و ایکاوالکو^۲، ۲۰۰۲؛ آل لیو^۳، ۲۰۰۵).

این موضوع منحصراً در زمینه فعالیتهای منابع انسانی صحیح است که "بهترین روش اجرای راهبرد از طریق کارکنان با عملکرد مطلوب امکانپذیر است" (میشلیش^۴، ۲۰۰۰: ۲۸). اینها عوامل پویایی است که از طریق آنها فرایندهای استراتژیک شناسایی می‌شود و پیوسته تغییر می‌کند (فلوید و وولدریج^۵، ۱۹۹۲). به علاوه در عین حالی که پژوهشها بخوبی مشخص کرد که سرمایه‌های انسانی همسو، کلیدی برای اجرای موفقیت‌آمیز (راهبرد) است، متأسفانه ارتباط ارزشمند با اجزای منابع انسانی اغلب در بسیاری از برنامه‌های راهبردی وجود ندارد (مارتل^۶ و همکاران، ۱۹۹۶؛ روسو و روسو^۷، ۲۰۰۰) که این مسئله توانایی شرکت را در بهره‌گیری از تجربه‌ها و دیدگاه‌های کارکنان در تمامی سطوح سازمان محدود می‌کند (هامفریز^۸، ۲۰۰۵). افزون بر آن از آنجا که مدیریت استراتژیک، برنامه چرخه‌ای و پیوسته است (هامفریز، ۲۰۰۴)، فعالیت نظارت راهبردی پایان فرایند نخواهد بود بلکه "... فرصتی است برای بهره‌گیری از دانش وسیع کارشناسان و فرصتی است برای دادن بازخور به خود فرایند راهبردی" (هامفریز، ۲۰۰۳: ۹۶). بنابراین ضروری است که رهبران سازمان، "... برای ایجاد ارتباط بین فعالیتهای مدیریت منابع

1. Biglar
2. Aaltonen and Ikavalko
3. Allio
4. Michlitsch
5. Foyd & Wooldridge
6. Martell
7. Rousseau and Rousseau
8. Humphreys

انسانی با نیازهای استراتژیک کسب و کار"، نظامهای کارای اندازه‌گیری عملکرد و بازخور را شناسایی کنند و استقرار دهند (شولر^۱ و همکاران، ۱۹۹۱: ۳۸۹). در نتیجه، یک چارچوب اثربخش ارزیابی عملکرد با ویژگیهای ذاتی پیشنهاد می‌شود که به عنوان شاخصی قانونی برای نظارت و کنترل عمل کند، که برای فرایندهای گسترده‌تر مدیریت استراتژیک و شاخصهایی حیاتی است که مهم هستند (آل لیو، ۲۰۰۶).

ارزیابی عملکرد

در عین حال که ارزیابی عملکرد آشکارا اهداف اجرایی (آنالوئی و فل^۲، ۲۰۰۲) و انگیزشی (بیر و راه^۳، ۱۹۷۶) دارد و نمی‌خواهیم این اهداف را دست کم بگیریم، این فعالیت باید شاخصهای نظارتی پویایی را برای سازمان فراهم کند. متأسفانه بسیاری از شرکتها " ... به نظر می‌رسد که شاخصهایی را به کار می‌برند بدون اینکه در مورد پیامدهای این شاخصها بر رفتار انسانها و نهایتاً بر عملکرد سازمان فکر کنند" (همر^۴، ۲۰۰۷: ۲۲). این موضوع را به‌طور مشخص در مورد ارزیابی عملکرد مشاهده کردیم. در واقع، ادبیات موضوع مملو از این تأسفها از نتایج ناامیدکننده این گونه ارزیابیها (مانند انیشتن و لی مره-لابونته^۵، ۱۹۸۹) و حتی در مواردی تقاضا برای حذف کامل آنها است (بومن^۶، ۱۹۹۴؛ گری^۷، ۲۰۰۲). در عین حال که وجود تعداد زیاد معضلات درباره مفهوم ارزیابی عملکرد را تصدیق می‌کنیم (علاقه‌مندان به خوری و آنالوئی، ۲۰۰۴ و لاکه و همکاران، ۱۹۸۱ مراجعه کنند)، بحث خواهیم کرد که رها کردن عمل، نه تنها نشدنی نیست (آنتونیونی^۸، ۱۹۹۴؛ لاولر^۹، ۱۹۹۴)، بلکه مهمتر این است که این کار مانعی برای توان سازمان به‌منظور

1. Schuler
2. Analoui and Fell
3. Beer and Ruh
4. Hammer,
5. Einstein and LeMere-LaBonte
6. Bowman
7. Gray
8. Antonioni
9. Lawler

استفاده از ارزیابی عملکرد به عنوان شاخصی ارزشمند و راهبردی در مدیریت عملکرد خواهد شد. در نتیجه، ضرورت ساده‌ای است که فرایند ارزیابی عملکرد شامل ویژگی‌هایی برای برآورده ساختن نیازهای سازمانی (اجرایی، انگیزشی، توسعه‌ای و راهبردی) ذی‌نفعان (مدیران، کارکنان و مدیران اجرایی با مسئولیت‌های استراتژیک) باشد.

ویژگی‌های ضروری

بسیار غیرمحمتمل است که هر نظام ارزیابی عملکرد عاری از انتقاد و حتی ایمن نسبت به چالش‌های قانونی باشد. به هر حال بر مبنای تجربیاتمان و مرور ادبیات در مورد روشها، نظامهای ارزیابی عملکرد، ویژگی‌های خاصی، هنگام تولید اطلاعات و نتایج کاربردی و راهبردی مفید برای سازمان، مدیران و کارکنانش، توان دفاع پذیری بیشتری در زمینه چالش‌های قانونی دارد.

مدنظر قرار دادن این ویژگیها نکته دیگری را کاملا روشن می‌سازد: طراحی هر سامانه ارزیابی کارا ساده نیست (بویس و کلینر، ۱۹۹۷) و یکشبه اتفاق نمی‌افتد. هر نظام ارزیابی عملکرد، که مأموریتش را بخوبی انجام می‌دهد، نتیجه سختکوشی، تفکر دقیق و برنامه‌ریزی جدی است بویژه هنگامی که یکپارچه‌سازی نیازهای اجرایی، توسعه‌ای و راهبردی شرکت از قبل در نظر گرفته شده باشد. مطابق با این دیدگاه، یازده ویژگی را که هر نظام ارزیابی عملکرد کارا باید داشته باشد، تشریح می‌کنیم: رسمی‌سازی، ارتباط با شغل، شاخصها و استانداردها، روایی، پایایی، ارتباطات و اطلاع رسانی باز و شفاف، ارزیابان آموزش دیده، آسان بودن استفاده، دسترسی کارکنان به نتایج، روشهای بازبینی و استیناف.

رسمی سازی

اولین ضرورت برای هر نظام ارزیابی کارا این است که رسمی و با مقررات مطابق باشد. از همین روی باید خط‌مشی‌ها، روشها و دستورالعملهای مدون و معینی برای به‌کارگیری آن باشد (آلان، ۱۹۹۴). تمامی ارزیابان باید به این دستورالعملها مجهز شوند (لوچر و

1. Boice and Kliener

2. Allan

تیل^۱، (۱۹۸۸). اطلاعات عمومی در مورد نظام ارزیابی عملکرد باید از طریق کتابچه راهنما در صورت وجود و یا از طریق یادداشتی در اختیار تمامی کارکنان قرار بگیرد. در صورتی که سازمانی کتابچه راهنما نداشته باشد.

رسمی سازی نظام ارزیابی عملکرد نیاز دارد که سازمان در زمینه تمامی مناظر ارزیابی عملکرد بیندیشد و آنچه را نظام، خواستار دستیابی به آن است و اینکه چگونه به آن دست پیدا خواهد کرد به روشنی مشخص کند. در عین حال که این مسئله به نظر ساده می آید بر اساس تجربیات ما، بسیاری از رهبران سازمانها دشواریهای عظیمی در بیان آنچه می خواهند از طریق ارزیابی عملکرد به آن دست یابند، دارند و اغلب این مقوله را چیزی جز ضرر و زیان اجرایی لازم، نمی بینند. (لوسیک^۲، ۲۰۰۲). تدوین نظام ارزیابی به صورت مکتوب باعث می شود که مشکلات بالقوه ای که ممکن است بعدها در حوزه مدیریتی پیش آید از بین برود، از این رو به اهمیت این توجه پی می بریم (سامریک^۳، ۱۹۹۳). با این حال، این توجه سطحی نگر، سودمندی نظام ارزیابی را به عنوان مقیاس بازخوری نظارتی در نظر نمی گیرد. اگر رهبران ارشد بتوانند در مورد ارزش ارزیابی عملکرد به عنوان شاخص نظارت راهبردی متقاعد شوند، نظام ارزیابی باید تا بالاترین حد ممکن رسمی سازی شود، از همین روی نتایج می تواند به صورت ثابت به فرایند راهبردی به منظور تصمیم گیری، تشویق، پیشرفتهای ابتکار، حل مشکلات و مسائل و هم راستا سازی یا همسوسازی دوباره موفق کارکنان و فرایندها، ضروری برای اجرا و تعدیل و تنظیم استراتژی، بازخور داده شود. اگر این فعالیت به روشنی انجام نشود، شرکت را در زبانی رقابتی قرار می دهد و به همین دلیل باید به عنوان نقطه ضعف اساسی سازمان شناخته شود (هامفریز، ۲۰۰۷).

ارتباط با شغل

تمامی عواملی که برای ارزیابی عملکرد استفاده می شود باید از مشاغل نشأت بگیرد که قرار است ارزیابی شود. از آنجا که ارزیابی عملکرد با توجه به تعریف آزمون در

1. Locher and Teel

2. Losyk

3. Somerrick

رهنمودهای ثابت در زمینه روشهای گزینش کارکنان (آلان، ۱۹۹۴)، آزمون استخدامی است، باید به طور بسیار دقیق از ویژگیهای عمومی، شخصی و عوامل دقیقاً مرتبط شغلی، پرهیز شود. باید تنها عوامل ارزیابی که مسئول موفقیت یا عدم موفقیت در مورد اجرای هر شغل است، مورد استفاده قرار گیرد. این عوامل باید توان تفسیر یکسان و واحد و تعریف استاندارد از سوی تمامی ارزیابان را داشته باشد (مارتین و بارتول^۱، ۱۹۹۸). چنین استانداردسازی قطعاً باعث ارتقای سطح پایایی فرایند برای اهداف نظارتی خواهد شد.

طراحی عوامل عملکردی مرتبط با شغل می‌تواند به روشنی باعث ایجاد مجموعه‌ای از عوامل برای سطوح یا گروه‌های مختلف مشاغل شود (مارتین و بارتول، ۱۹۹۸). از آنجا که مشاغل در محتوا و نتایج مطلوب با یکدیگر تفاوت می‌کند، طراحی مجموعه واحدی از عوامل ارزیابی عملکرد که به حد کافی همه مشاغل را در سازمان تحت پوشش قرار دهد، دشوار است (مدیریت نمایندگی فروش^۲، ۱۹۹۹؛ مارسدن^۳، ۱۹۹۹). به علاوه، مأموریت یا گروه با سطح ارتقا یافته، مشخصاً از این اجزای ارزیابی، مطمئناً سطح توانایی شرکت برای اندازه‌گیری اهداف راهبردی خود را به شکل شاخصهای کلیدی عملکرد بالا خواهد برد. بنابراین، شاخصهای ضعیف مرتبط با شغل باعث ایجاد قانون‌گریزی بیشتر و روحیه ضعیفتر در کارکنان خواهد شد؛ آنها مانعی بر سر راه توان راهبردی سازمان در راستای عملکرد مطلوب در محیط‌های پویا هستند.

شاخصها و استانداردها

استانداردها، انتظارات، هنجارها، نتایج مطلوب یا سطوح پیش‌بینی شده از دستیابی‌ها است که تصویر کلی سازمان را از عملکرد مورد قبول بیان می‌کند (مدیریت نمایندگی فروش، ۱۹۹۹). برای ایجاد استانداردها، هر سازمان باید بدقت هر شغلی را بررسی، و انتظارات معقولی را معین کند که هم برای سازمان و هم برای کارکنانی مورد قبول باشد که آن شغل را انجام می‌دهند. این کار، فعالیت بی‌زحمت نیست اما فعالیتی است که اگر عملکرد قرار است معنی‌دار ارزیابی شود، باید به انجام برسد.

1. Martin and Bartol

2 Sales Agency Management

3. Marsden

هنگامی که استانداردها تنظیم شد، روشهایی برای اندازه‌گیری نتایج مشخصی باید طراحی شود. در بسیاری از موارد، استقرار معیارها دشوار است؛ چرا که مشاغل امروز تعریف شفاف و دقیقی از خود ارائه نمی‌کنند؛ با این حال اگر مقایسه میان استانداردهای استقرار یافته باید انجام شود، نظام اندازه‌گیری باید طراحی شود (مارسدن، ۱۹۹۹). به نظر می‌رسد حتی شاخصهای ناقص از نبودن هرگونه شاخصی بهتر است.

استقرار استانداردها و شاخصها کاری چالش برانگیز و دشوار است اما اگر عملکرد شغلی بخواهد دقیق ارزیابی شود، این کار باید به انجام برسد. به علاوه ارزیابی دقیق از شاخصهای استاندارد و مرتبط با شغل، نیازی قطعی است اگر مطلوب یکپارچه سازی اطلاعات با فرایندهای کلی راهبردی سازمان باشد و اجبار است اگر باید همسوسازی عملی و سازگاری با اهداف وسیعتر سازمانی انجام شود.

روایی

اگر آزمون آنچه را قصد اندازه‌گیری آن را دارد، اندازه‌گیری کند، معتبر است. از آنجا که ارزیابی عملکرد مدنظر است، نظامی که به کار برده، و یا روشی که استفاده می‌شود در صورتی معتبر است که آنچه را به قصد اندازه‌گیری اش طراحی شده است، اندازه‌گیری کند؛ عملکرد واقعی شغلی در مقایسه با استانداردهای استقرار یافته.

استقرار روایی ارزیابی عملکرد در طول تحلیل شغل و فرایندی که آغاز می‌شود در آن عوامل عملکرد شغلی به روشنی شناسایی می‌شود (مارسدن، ۱۹۹۹). این عوامل ممکن است شامل کمیت شغل، کیفیت شغل، مطابقت با ضرب‌الاجلها، انطباق بر روشهای تجویزی و این قبیل موارد باشد. عوامل معین هر چه می‌خواهد باشد، باید مواردی باشند که مستقیماً و مشخصاً خروجی‌های مطلوب فردی را انعکاس دهد که شغل را انجام می‌دهد. موکداً خاطر نشان می‌شود که این عوامل باید مواردی باشد که تحت تعریف و اندازه‌گیری صریح و روشن قرار گیرد.

از آنجا که ارزیابی عملکرد مورد بحث است، باید ارتباط معقول محکمی بین ارزیابی که هر کارمند در زمینه عامل معین عملکردی دریافت می‌کند با نتایج واقعی که فرد به عنوان نتایج اندازه‌گیری شده به وسیله آن عامل به آنها دست پیدا کرده است، باشد. کارکنانی که به

صورت ثابت حجم زیادی از خروجیها را تولید می کنند باید به طور ثابت رتبه بندی بیشتری را در زمینه این عامل نسبت به کارکنانی دریافت کنند که خروجی هایشان کمتر است. به نظر می رسد بیشتر نظامهای ارزیابی مورد استفاده، آن طور که با رهنمودهای ثابت الزام شده است از پژوهش های روایی آماری پیروی نمی کنند. این معضل فاجعه بار است؛ چرا که پیامدهای بازخور نامعتبر دادن به فرایندهای راهبردی می تواند بسیار خطرناک باشد. اگر قرار است نظام ارزیابی عملکرد به عنوان شاخصی کنترلی عمل کند، ما باید در استقرار روایی روش، بسیار دقت کنیم.

پایایی

پایایی، به روایت آمار بر توان هر اندازه گیری یا آزمونی در تولید نتایج ثابت دلالت دارد. نظام ارزیابی را که با ثبات عملکرد، کاری را به طور دقیق اندازه گیری نمی کند، نمی توان، نظامی کارا در نظر گرفت (مارسدن، ۱۹۹۹)؛ به عنوان مثال، فرض کنید عملکرد شغلی واقعی کارمندی در زمینه عاملی خاص یا حتی مجموعه ای از عوامل، در واقع، به طور قابل ملاحظه ای برای سه دوره ارزیابی از حد انتظار بیشتر بوده است اما فرد برای دوره اول در زمینه آن عامل یا مجموعه عوامل رتبه بندی در حد متوسط، رتبه زیاد برای دوره دوم و رتبه ای زیر میانگین برای دوره سوم دریافت کرده است. نظام ارزیابی عملکرد به وجود آورنده چنین نتایجی به دلیل نبودن ثبات، نمی تواند پایا دانسته شود. برای اینکه نظام اندازه گیری پایا دانسته شود، عملکرد خوب باید پیوسته رتبه خوب دریافت کند؛ همانطور که عملکرد ضعیف رتبه ضعیف دریافت می کند.

جایی که استانداردها و شاخصهای معین استفاده نمی شود، مشکلات پایایی اغلب در ارزیابی عملکرد بروز می کند؛ چرا که ارزیابان معیارهایی عینی برای ارزیابی عملکرد ندارند و به همین دلیل ارزیابان به سمت ارتکاب خطاهایی سوق پیدا می کنند که باعث به وجود آمدن نتایج غیرقابل اعتماد و متغیر می شود؛ با این حال به کارگیری شاخصهای نظارتی هنگامی که به مدیریت راهبردی شرکت گزارش داده می شود، می تواند نابود کننده باشد. ما قویاً معتقدیم که اگر پایایی نظام ارزیابی تان مورد سؤال بود، ممکن است برداشت مثبت آن این باشد که شرکت شما فرایند ارزیابی را به عنوان ورودی راهبردی خود استفاده نمی کند.

ارتباطات و اطلاع رسانی باز و شفاف

همه کارکنان نیاز دارند تا بدانند به چه میزان کارشان را به نحو احسن انجام می‌دهند (لی^۱، ۲۰۰۵). نظام ارزیابی عملکرد کارا، این اطمینان را می‌دهد که بازخورها بر اساسی مبنایی ثابت و پیوسته و نه به شکل ارزیابی مکتوب سالانه بلکه به شکل ابراز نظر روزانه، هفتگی و ماهانه از سوی مدیر یا سرپرست کارمند، ارائه می‌شود (لی، ۲۰۰۵). برای هر نظام ارزیابی که بخواهد کارا باشد، این جنبه از ماهیتش باید از سوی ارزیابان مورد تأکید قرار گیرد و بر نیاز به ارائه اطلاعات بازخوری پیوسته باید تأکید شود (لانگنکر و گاف^۲، ۱۹۹۲). ارزیابی سالانه و مصاحبه یا مباحثه عملکردی همراه آن باید عاری از هرگونه مسائل تعجب‌آور باشد. با اینکه مباحثات عملکردی، فرصت بسیار خوبی را برای هر دو طرف در زمینه تبادل مشاهدات عمیقشان فراهم می‌کند، مباحثات عملکردی سالانه نمی‌تواند جایگزین ارتباطات و اطلاع رسانی عملکردی روزبه‌روز یا هفته به هفته باشد (لانگنکر و فینک^۳، ۱۹۹۹). پرهیز یا جلوگیری از چنین ارتباطاتی بی شک از لحاظ استراتژیکی، ضعف واقعی سازمانی است؛ اگرچه با این موضوع کاملاً موافق هستیم، این نیز صحیح است که سازمان گسترده‌تر از آنچه معین شده است، متوجه می‌شود که تا چه اندازه کارش را خوب انجام داده است. این باید یک جزء از فرایند مدیریت استراتژیک باشد و همان تعریف نظارت راهبردی است. بنابراین استفاده نکردن از چنین سطح کاربردی از داده‌ها به عنوان بازخور نظارتی در سطح استراتژیک بی تدبیری است و ورودی ذی‌نفعان با ارزش سازمانی را دور می‌ریزد (هامفریز، ۲۰۰۳).

ارزیابان آموزش دیده

آموزش و همین‌طور بازآموزی و به روزرسانی تمامی افرادی که در سازمان، ارزیابی‌ها را اجرا می‌کنند برای کارایی هر نظام ارزیابی عملکرد، ضروری است (آلان، ۱۹۹۴). آموزش کلاسی هنگامی که نظامی جدید یا بازبینی شده قرار است استقرار یابد، اهمیت ویژه‌ای

1. Lee

2. Longenecker and Goff

3. Fink

دارد؛ هم‌چنین آموزش کلاسی برای مدیران و سرپرستان جدید ضروری است. سازمان نباید تصور کند چون اطلاعات ارزیابی عملکرد در کتابچه‌ای مدیریتی یا سرپرستی هست یا خودآموز خط‌مشی کارکنان شرکت این اطلاعات را در خود جای داده است، سرپرستان و مدیران به طور خودکار یاد می‌گیرند که چگونه ارزیابی‌های کارایی را اجرا کنند. علاوه بر جلسات رسمی آموزش، فرصتهایی برای هدایت و مشاوره توسط مدیران و سرپرستان مستقیم ارزیابان باید با روشهای نظام ارزیابی، ترکیب شود. چنین جلسات شخصی در حالت ابتدایی خود اجازه بحث و حل و فصل مشکلات ارزیابی را می‌دهد. به علاوه با مشارکت فعالانه هر سطح از مدیریت در تدریس ارزیابی عملکرد، نظام ارزیابی با قدرت بیشتری به عنوان فعالیت حیاتی مدیریت منابع انسانی و در پی آن به عنوان فرایندهای مدیریت استراتژیک در سازمان جا می‌افتد (هامفریز، ۲۰۰۵).

آسان بودن استفاده

لزومی ندارد نظام ارزیابی عملکرد پیچیده باشد تا کارایی داشته باشد (لانگنکر و فینک، ۱۹۹۹). در واقع هر چه نظامی ساده‌تر باشد، استفاده از آن ساده‌تر است؛ با آسانی بیشتری توسط ارزیابان درک خواهد شد و بیشتر احتمال دارد تا طبق روشی که از قبل تعیین شده است به آن عمل شود (آلان، ۱۹۹۴). اگر نظام ارزیابی با استحکام بر استانداردها و شاخصهایی استوار باشد، این نظام نه تنها به احتمال زیاد در استفاده ساده‌تر خواهد بود بلکه روایی و پایایی بیشتری نسبت به بسیاری رویکردهای ارزیابی عملکرد مورد استفاده امروز خواهد داشت.

خوشبختانه، تلاش برای طراحی نظامی که استفاده از آن ساده باشد، مدیران ارشد را مجبور به صرف قابل ملاحظه اندیشه بر آنچه آرزو دارند از فعالیت ارزیابی دریافت کنند، و می‌دارد؛ هم‌چنین نظام ارزیابی بهره‌ور که بخوبی طراحی شده باشد، استفاده توسط ذی‌نفعان را آسان می‌سازد و فهم بیشتری از نقشی را ایجاد می‌کند که ارزیابی عملکرد در مدیریت استراتژیک و موفقیت بلندمدت سازمانی به عهده دارد.

دسترسی کارکنان به نتایج

به عنوان نتیجه قانون سال ۱۹۷۳ Federal Privacy، باید به کارکنان دولت فدرال مانند پیمانکاران فدرال حق دسترسی به سوابق شخصی‌شان شامل همه پرونده‌ها و دیگر داده‌های مربوط به ارزیابی‌های عملکردشان داده شود. در حال حاضر این الزام برای کارکنان در بخش خصوصی اجرا نمی‌شود اما دلایل فراوانی هست که نیاز به دادن اجازه به کارکنان برای بررسی سوابق مربوط به عملکرد شغلیشان را مطرح می‌کند: نخست، پنهان کاری ممکن است باعث پیدایش شک و تردید در مورد منصفانه بودن نظام ارزیابی در اذهان کارکنان شود (لی و همکاران، ۲۰۰۴). دوم، اینکه نگرانی در مورد منصفانه بودن ارزیابی می‌تواند احتمالاً به اتهامات تبعیض منجر شود و معضلات انگیزشی مرتبط با عدم برابری درک شده را ایجاد کند. سوم اینکه مفهوم عدالت در ارتباط با کارکنان بیان می‌کند که کارکنان باید حق و مجوز بی‌چون و چرایی برای دسترسی به انواع خاصی از اطلاعات داشته باشند که مستقیماً بر آنها در زمینه شغلیشان تأثیر می‌گذارد. چهارم اینکه اجازه دادن به کارکنان برای بازبینی سوابق عملکردیشان حفاظتی را برای نظام ارزیابی ایجاد می‌کند که به وسیله آن، کارکنان این فرصت را می‌یابند تا خطاهایی را پیدا کنند که ممکن است در ارزیابی‌های عملکرد رخ داده باشد. نهایتاً از آنجا که یکی از اهداف معین ارزیابی عملکرد توسعه کارکنان است، لازم است کارکنان، اگر واقعاً قصد دارند تلاشهایی را برای ارتقای سطح روشهایی آغاز کنند که از طریق آنها مسئولیتها و وظایف شغلیشان را انجام می‌دهند به سوابق عملکردی خود دسترسی داشته باشند (ماونت، ۱۹۸۴). چنین توسعه و پیشرفتهای مستمری نشانه‌هایی از فرایندهای راهبردی کارا است و اگر قرار است به عنوان شاخصهای نظارتی عملیاتی استفاده شود، باید توسط تمامی ذی‌نفعان شناسایی شود.

روشهای بازبینی

برای از بین بردن هرگونه مشکلی از قبیل تحریف، تبعیض، جانبداری یا تعصب، هر نظام ارزیابی عملکرد به ساختار بازبینی نیاز دارد (آلان، ۱۹۹۴). سطح بعدی بالاتر مدیریت، معمولاً سرپرست مستقیم ارزیاب، باید به طور خودکار تمامی ارزیابی‌های کارکنان را که توسط مدیران زیردستشان انجام شده است، بازبینی کند. هدف این بازبینی مدیریتی

این نیست که مدیر سطح بالا، ارزیابی دوباره‌های انجام دهد بلکه این کار با هدف ممیزی ارزیابی از لحاظ انصاف و عدالت، استحکام و ثبات، دقت و اطمینان از اینکه ارزیاب مأموریتش را بی‌طرف انجام داده است، انجام می‌شود. با اینکه مرور دوباره، زمانی را که صرف فرایند ارزیابی عملکرد می‌شود، افزایش می‌دهد، چنین فعالیتی قصد دارد تا هم از کارمند و هم از سازمان از طریق تلاش برای حصول اطمینان از رعایت انصاف و عدالت و استحکام وثبات در تمامی ارزیابی‌های کارکنان، محافظت کند؛ به علاوه مشارکت سطوح مختلف مدیریتی ارزش و احتمال این را زیاد می‌کند که داده‌های تولید شده از طریق بازبینی، داخل سطوح گوناگون سلسله مراتب سازمانی سهم داشته باشد. اطلاعات فرایند می‌تواند به صورت مؤثرتری در سطح وسیعتری از مدیریت راهبردی شرکت مداخله کند. قطعاً رهبران ارشد باید تشخیص دهند که ورودی‌های استراتژیک ارزشمند از تمامی سطوح شرکت ظهور می‌کند (هامفریز، ۲۰۰۵).

روشهای استیناف

یکی از اصول اساسی حقوق امریکایی، حق فرایند حقوق است (راسم و تار^۱، ۱۹۹۱). متأسفانه در برخی از سازمانها روشی نیست که از طریق آن کارمند بتواند درخواست خود را در مورد ارزیابی‌های ناعادلانه یا غیر دقیق مطرح کند. کارمند براحتمی در ارزیابی سرپرست مستقیم خود گرفتار شده است. در چنین موقعیتهایی کارمند تعداد کمی گزینه برای انتخاب دارد؛ اینکه با نگرش نامطلوب زندگی کند یا به احتمال زیاد سازمان را برای استخدام در جایی دیگر ترک کند. نمونه‌هایی بوده است که کارمندی که عملکردش برای سالیان متمادی مورد قبول بوده، نهایتاً بر مبنای ارزیابی عملکرد بد، معزول شده است. امروزه حق کارفرما برای اخراج بر اساس خواست خود در دادگاه‌ها بررسی، و اغلب با موفقیت نیاز به روش استیناف شفاف و معین در نظام ارزیابی عملکرد، الزامی می‌شود (بک-دادلی و مک‌اوی^۲، ۱۹۹۱). باید خاطر نشان کرد که سازمانهایی که باید با اتحادیه‌ها و اصناف سر و کار داشته باشند، ساختارهای طولانی و بخوبی استقرار یافته را به شکل

1. Rossum and Tarr

2. Beck-Dudley and McEvoy

روشهای شکایت در داخل شرکت خود دارند (راهنمای شکایت^۱، ۲۰۰۳).

به نظر می‌رسد فرایند استیناف سه هدف داشته باشد:

۱. از کارکنان در برابر ارزیابی‌های غیرمنصفانه محافظت می‌کند.
۲. از سازمان در برابر اتهامات بی‌انصافی و ناعادلانه بودن محافظت می‌کند.
۳. کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که ارزیابان، فعالیت ارزیابی را با وجدان و وظیفه‌شناسی انجام دهند؛ چرا که آنها می‌دانند ارزیابی‌هایشان در معرض بررسی توسط دیگران در سازمان قرار دارد.

تعداد گامهایی که فرایند استیناف باید طی کند به اندازه سازمان بستگی دارد. در کمترین حالت باید دو گام باشد: درخواست به سطح بعدی مدیریت و درخواست به سطح بالاتر از آن. در سازمانهای بزرگتر، واحد منابع انسانی در برخی نقاط فرایند - احتمالاً در گام سوم و چهارم - مشارکت خواهند کرد. روشهایی که از طریق آن کارمند درخواست خود را در مورد ارزیابی نامطلوب مطرح می‌کند، باید به صورت شفاف در روشها و خط‌مشی‌های رسمی نظام ارزیابی عملکرد، همانطور که در کتابچه راهنمای کارکنان مشخص شده است، اظهار شده باشد. خاطر نشان می‌شود، فرایند رسمی سازی و اطلاعات تولید شده توسط فرایند استیناف باید به صورت داده‌های بازخور برای مدیریت راهبردی شرکت پذیرفته شود.

نتیجه گیری

فارغ از اینکه چه رویکرد خاصی برای ارزیابی عملکرد استفاده شود - مقیاسهای درجه‌بندی، رتبه‌بندی، چک لیست‌ها، گزارشهای متنی و غیره - نظام ارزیابی باید ویژگیهایی را که تشریح شد، بازتاب دهد. با مطابقت بر این رهنمودها، سازمان می‌تواند این اطمینان را در مورد نظامهای ارزیابی عملکرد کارتر و از لحاظ قانونی قابل دفاعتر، ایجاد کند. با درجه یکسانی از اهمیت، ارزیابی عملکرد توان عمل به عنوان شاخص نظارتی بازخور را دارد که می‌تواند با قواعد و اجرای کلی استراتژی یکپارچه، و در داخل آن ادغام شود؛ با

این حال، اغلب اوقات سازمانها در فهم ارزش استراتژیک چنین فرایند کاربردی و پایه‌ای ناموفق بوده، و با امید بر مزایای انگیزشی و توسعه‌ای در وهله دوم، کاملاً بر جنبه‌های قانونی و اجرایی تمرکز کرده‌اند. در این ماجرا، ارزش نظارتی راهبردی قابل ملاحظه فرایند ارزیابی عملکرد، منابع هدر رفته سازمانی است. دو دلیل ابتدایی برای این اتلاف بیان می‌شود:

نخست، برخی رهبران سازمان‌ها به اشتباه معتقد هستند که هزینه صرف شده برای طراحی سامانه مدیریت عملکرد با توان استفاده به عنوان شاخص نظارت راهبردی، بسیار زیاد است. ما این احساس را درک می‌کنیم ولی با مانی^۱ (۲۰۰۲) موافق هستیم که می‌گوید: "اگر چه اندازه‌گیری هزینه‌های عدم موفقیت در طراحی نظامهای ارزیابی عملکرد کافی دشوار است، یقیناً از مزایای طراحی و اجرای نظام ارزیابی کارا بیشتر خواهد بود." به علاوه روشن است که این کار، ساده و سریع نیست. هم‌راستاسازی و یکپارچه‌سازی فعالیت منابع انسانی با مجموعه تلاشهای استراتژیک سازمان، نیازمند تحلیلها، تفکرات و برنامه‌ریزی‌های مشخصی است. برای اجرای این مهم در سطوح فنی‌تر ارزیابی عملکرد، تلاشها شدیدتر می‌شود و حتی به توان تحلیلی و دقت بیشتری نیاز خواهد داشت. بر این باور هستیم که در عین حال، مزایای چنین نظام کامل ارزیابی عملکرد برای سازمان و تمامی ذی‌نفعانش با فراهم نمودن سودمندی، رضایت و انگیزش برای کارمندان و مدیران در عین حال با افزودن عنصر مستحکم نظارت راهبردی، که در فرایندهای ناقص و ناهماهنگ مدیریت استراتژیک بسیاری از شرکتها مفقود شده است، عمیق خواهد بود.

1. Mani

1. Aaltonen, P. and Ikavalko, H. (2002), "Implementing strategies successfully", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13 No. 6, pp. 415-8.
2. Allan, P. (1994), "Designing and implementing an effective performance appraisal system", *Review of Business*, Vol. 19 No. 2, p. 2 and 6.
3. Allio, M.K. (2005), "A short, practical guide to implementing strategy", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 26 No. 4, pp. 12-19.
4. Allio, R.J. (2006), "Strategic thinking: the ten big ideas", *Strategy & Leadership*, Vol. 34 No. 4, pp. 4-13.
5. Analoui, F. and Fell, P. (2002), "Have you been appraised?", *The International Journal of Educational Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 279-87.
6. Antonioni, D. (1994), "Improve the performance management process before discontinuing performance appraisals", *Compensation and Benefits Review*, May, pp. 29-37.
7. Beck-Dudley, C.L. and McEvoy, G.M. (1991), "Performance appraisals and discrimination suits: Do courts pay attention to validity?", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4 No. 2, pp. 149-63.
8. Beer, M. and Ruh, R.A. (1976), "Employee growth through performance management", in Vroom, V.H. (Ed.), *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
9. Biglar, W.R. (2001), "The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators", *Strategy and Leadership*, Vol. 29 No. 3, pp. 29-34.
10. Boice, D.F. and Kliener, B.H. (1997), "Designing effective performance appraisal systems", *Work Study*, Vol. 46 No. 6, pp. 197-203.

11. Bowman, J.S. (1994), "At last, an alternative to performance appraisal: total quality management", *Public Administration Review.*, Vol. 54 No. 2, pp. 129-36.
12. Brown, D.G. (1987), "Development of performance standards: a practical guide", *Public Personnel Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 93-114.
13. Einstein, W.O. and LeMere-LaBonte, J. (1989), "Performance appraisal: Dilemma or design?", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 54 No. 2, pp. 26-30.
14. Floyd, S.W. and Wooldridge, B. (1992), "Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation", *Academy of Management Executive*, Vol. 6 No. 4, pp. 27-39.
15. Gray, G. (2002), "Performance appraisals don't work", *Industrial Management*, Vol. 44 No. 2, pp. 15-17.
16. Grievance Guide (2003), 11th ed., BNA Books, Washington, DC.
17. Hammer, M. (2007), "The 7 deadly sins of performance measurement", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48 No. 3, pp. 19-28.
18. Humphreys, J. (2003), "The dysfunctional evolution of goal setting", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44 No. 4, p. 96.
19. Humphreys, J. (2004), "The vision thing", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45 No. 4, p. 96.
20. Humphreys, J. (2005), "Developing the big picture", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47 No. 1, p. 96.
21. Humphreys, J. (2007), "Weakness or opportunity?", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48 No. 3, p. 96.
22. Houry, G.C. and Analoui, F. (2004), "Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities", *Management Research News*, Vol. 27 No. 1, pp. 56-73.
23. Lawler, E.E. (1994), "Performance management: the next generation", *Compensation and Benefits Review*, May, pp. 16-19.

24. Lee, C.D. (2005), "Rethinking the goals of your performance-management system", *Employment Relations Today*, Vol. 32 No. 3, p. 53.
25. Lee, J.A., Havighurst, L.C. and Rassel, G. (2004), "Factors related to court references to performance appraisal fairness and validity", *Public Personnel Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 151-77.
26. Locher, A.H. and Teel, K.S. (1998), "Appraisal trends", *Personnel Journal*, pp. 139-45.
27. Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P. (1981), "Goal setting and task performance", *Psychological Bulletin*, Vol. 90 No. 1, pp. 125-52.
28. Longenecker, C.O. and Fink, L.S. (1999), "Creating effective performance appraisals", *Industrial Management*, Vol. 41 No. 5, pp. 18-24.
29. Longenecker, C.O. and Goff, S.J. (1992), "Performance appraisal effectiveness: a matter of perspective", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 57 No. 2, pp. 17-24.
30. Losyk, B. (2002), "How to conduct a performance appraisal", *Public Management*, Vol. 84 No. 3, pp. 8-11.
31. Mani, B.G. (2002), "Performance appraisal systems, productivity, and motivation: a case study", *Public Personnel Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 141-59.
32. Marsden, D. (1999), *Theory of Rmployment Systems*, Oxford University Press, Oxford.
33. Martell, K., Gupta, A. and Carroll, S.J. (1996), "Human resource management practices, business strategies, and firm performance: a test of strategy implementation theory", *Irish Business and Administrative Research*, Vol. 17 No. 1, pp. 18-35.
34. Martin, D.C. and Bartol, K.M. (1998), "Performance appraisal: maintaining system effectiveness", *Public Personnel Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 223-31.

35. Michlitsch, J.F. (2000), "High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy", *Strategy and Leadership*, Vol. 28 No. 6, pp. 28-34.
36. Mount, M.K. (1984), "Satisfaction with a performance appraisal system and appraisal discussion", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 5 No. 4, pp. 271-9.
37. Raps, A. (2004), "Implementing strategy", *Strategic Finance*, June, pp. 49-53.
38. Rossum, R.A. and Tarr, G.A. (1991), *American constitutional law: cases and interpretation*, St. Martin's Press, New York, NY.
39. Rousseau, Y. and Rousseau, P. (2000), "Turning strategy into actions in financial services", *CMA Management*, Vol. 73 No. 10, pp. 25-9.
40. Sales Agency Management (1999), "Sales agency management No. 19: setting performance standards", *Agency Sales*, Vol. 29 No. 12, pp. 30-4.
41. Schuler, R.S., Fulkerson, J.R. and Dowling, P.J. (1991), "Strategic performance measurement in multinational corporations", *Human Resource Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 365-92.
42. Somerick, N.M. (1993), "Strategies for improving employee relations by using performance appraisals more effectively", *Public Relations Quarterly*, Vol. 38 No. 3, pp. 37-9.