

نظام ارزشیابی کمی و کیفی کارکنان و مدیران

هنجارها و الگوهای مناسب سازمانی مورد ارزیابی واقع می‌شود. ارزیابی‌های کارکنان برای تشخیص بازده عملی و بهبود عملکرد نامناسب از طریق نظارت مستمر و تهیه برنامه‌های کامل انجام می‌شود. در یک مدیریت منظم و سیستمی، منطقی‌ترین شکل برای پاسخگو نگاهداشتن تمام کارکنان با در نظر گرفتن توانایی و قابلیت‌های آنها، برقراری هدف‌گرایی است.

هدف‌گرایی

غالباً اهداف را نقطه آغاز مدیریت کارآمد در نظر می‌گیرند. اهداف پایه و مبنایی برای برنامه‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی، اولویت‌ها و تخصیص منابع قرار گرفته و همچنین نقطه تمرکز اقدامات و تصمیمات مدیریتی است. لازمه مدیریت کارآمد، هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف می‌باشد. تحقیق نشان می‌دهد، اهداف مشکلی که روشن و مشخص بوده و کارکنان و مدیران آنها را پذیرفته باشند، بیشتر از اهداف آسان ولی نامشخص و یا عملیات بدون هدف، منتج به عملکرد بالای کارکنان و سازمان می‌گردد. هدف‌گذاری از طریق فرایند مدیریت بر مبنای هدف به صورت گسترده به عنوان یکی از کارآمدترین شیوه‌های انگیزش و هدایت کارکنان شناخته شده است. چرا که مدیریت بر مبنای هدف، اساس تصمیمات مدیریتی را به جای حدس و گمان، بر واقعیات سازمانی قرار می‌دهد. هدف‌گرایی در یک سازمان می‌تواند با تنظیم شرح فلسفه وجودی سازمان شروع شده و با برقراری اهداف کلی در زمینه‌های سود، جریان نقدینگی، درآمد و غیره ادامه یابد. اهداف کلی را می‌توان به اهداف کوچکتری برای بخشهای اصلی سازمان تقسیم کرد و اهداف بخشهای اصلی را به اهدافی برای واحدهای تابعه تجزیه کرد و در نهایت اهداف و فعالیت‌های هر بخش یا

این سیستم را می‌توان برای برانگیختن کارکنان جهت توسعه و تکامل نیروی تولیدی آنها بکار برد. در این روش و سیستم ارزشیابی یک دیدگاه کل‌نگر و سیستمی مدنظر قرار گرفته است. اجزای این سیستم به‌قرار زیر است:

اختیار و پاسخگویی

رعایت ارتباط دائمی بین اختیار و پاسخگویی برای تمام سازمانها و کارکنان آنها امری واجب است. عدم اجازه به سرپرستان و کارکنان برای اخذ تصمیمات و انجام کارهای خودکامه به منظور قطع این ارتباط، یک اصل پایدار در مدیریت نوین می‌باشد. پیوستگی مستحکم و تداوم ارتباط اختیار - پاسخگویی در ساختار سیستمی، کارکنان را تشویق می‌کند که درباره عملکردشان بازخور مناسب را بخواهند و آنرا از سیستم دریافت کنند. وقتی مدیریت و سیستم سازمانی از همه کارکنان اعم از سرپرستان و زیردستان، برای بهره‌وری و کارایی آنها پاسخگویی دقیق بخواهد، این موضوع در میان افراد سازمان «وحدت هدف» ایجاد می‌کند. اگر سازمانی در جستجوی دستیابی به کارایی و بهره‌وری کارکنان خود است، بایستی شرایط مذکور را در محیط سازمان و رفتار کارکنان بوجود آورد.

اجرای اصل اختیار - پاسخگویی بستگی به آن دارد که عملکرد، بهره‌وری و رفتار هر یک از کارکنان با مقایسه با معیارهای عملکرد عینی و ذهنی منظم‌آرزیابی گردد. در مرحله اول، تعیین بازدهی کارکنان و ارزشیابی‌های عینی بهره‌وری آنها ضرورت دارد. در مرحله بعدی، ارزیابی‌های واقعی به‌عنوان پایه و اساس برای تخصیص پاداش، متناسب با بهره‌وری کارکنان بکار گرفته می‌شود. در مرحله سوم، ارزیابی‌های ذهنی برای تعیین چگونگی انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این شیوه، رفتار کارکنان براساس

ارزشیابی کارکنان و مدیران تحت عناوین تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب سازمانها و موسسات مطرح می‌باشد. ارزشیابی ابزار موثری 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 تامین می‌گردد.

انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است. زیرا کار ارزشیابی مستلزم اعمال نوهی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است. بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد و موجب حداقل مخالفت و تعارض گردد، ضرورت دارد. در تعدد ادای از سازمانها و موسسات امر ارزشیابی جنبه ظاهر سازی 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 ناخوسندی 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 و به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کلی و کیفی ارزشیابی، بصورت آگاهانه یا ناخودآگاه، با تعصب، حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است.

سیستم ارزشیابی

در این نوشته یک سیستم ارزشیابی کارکنان و مدیران که در آن سعی شده معیارهای قابل اندازه‌گیری و سنجش عینی و کمی و نیز کیفی به کار رود، معرفی می‌گردد. به علاوه، ارزیابی به نحوی اجرا می‌شود تا کمترین تنش و واکنش در کارکنان بوجود آید، چون خود آنها در جریان کامل روند ارزیابی قرار می‌گیرند.

اداره را به اهداف هریک از کارکنان آن اداره یا بخش تقسیم کرد. در سازمانهای مختلف مشاغل و فعالیت‌هایی وجود دارد که تعریف آنها در قالب بازه و تعداد محصول یا بازه واحد یا اداره بسیار مشکل است. این موضوع شاید موجب گردد که به‌سادگی اعلام کنیم بعضی مشاغل را نمی‌توان در قالب اهداف قابل اندازه‌گیری درآورد. این مطلب به‌هر دلیلی که باشد اعم از مشکل تعریف شغل یا دشواری شرح اهداف، اشتباه است. این فرایند، باطرح این سوال که چگونه یک فرد در می‌یابد یک شغل با کارایی و تمامیت کامل انجام گیرد؟ شروع می‌شود. تحلیل‌گر شغل یا کسی که شرح شغل را تدوین می‌کند، با کسب اطلاعات کافی درباره ارزشی که هر شغل در فعالیت‌ها و عملیات شرکت ایجاد می‌کند، شرح کامل مشاغل را تهیه می‌کند. در حقیقت، تهیه سیستم هدف‌گذاری و تعیین معیارهای قابل اندازه‌گیری با استفاده از شرح شغل، روش مفیدی هم برای کارمند و هم برای سرپرستان است.

نظارت بر عملکرد

یکی از عوامل درجه اول انگیزشی، ارائه «بازخورد» در مورد نتایج عملکرد کارکنان به آنها است. در سیستم‌ها و برنامه‌های ارزشیابی عملکرد، بازخورد مناسب به کارکنان انرژی و نیروی لازم را فراهم می‌آورد. سیستم‌های نوین ارزیابی، بازخورد اولیه درباره جنبه‌های مقداری کار محوله به کارکنان را ارائه می‌کند. برای عملی کردن این موضوع با استفاده از شیوه «مدیریت از طریق استثناء» می‌توان تکنولوژی کامپیوتری را به کار گرفت و از آن برای آگاه کردن کارکنان از وضعیت عملکرد فعلی آنها سود برد. برای نظارت بر عملکرد می‌توان از روش نموداری بهره‌گیری کرد. در نمودار عملکرد، هدف موردنظر با یک خط و عملکرد واقعی هر کارمند با خط دیگری نمایش داده می‌شود. اگر عملکرد واقعی به هدف یا عملکرد مورد انتظار نزدیک نشود و از آن فاصله بگیرد کارمند سریعاً وارد عمل شده تا از همکار یا سرپرست کمک دریافت کند. بنابراین توانائی کشف و اصلاح سریع مسائل به‌وسیله این سیستم آن را ابزار جالبی برای افزایش بهره‌وری کارکنان می‌سازد. تعدادی از شرکتهای بزرگ در سطح دنیا از این نرم‌افزارها به‌خوبی سود برده‌اند و ادعا دارند که سیستم نوین مدیریت، به‌طور منظم عملکرد افراد، واحدها و بخشهای مختلف را

تحت‌نظارت دارد و باوجود این جزئیات، هیچ مدیری نمی‌تواند مدعی شود که از مسائل حساس و بحرانی آگاهی نداشته است. در فعالیت‌های شرکتها و رقابت در بعضی مسائل، وجود ابهام بسیاری از مدیران را به‌حالت فلج در می‌آورد، سیستم‌های مدیریت می‌توانند با ارائه گزارش وضعیت جاری و با عملکردهای کاملاً نظارت شده، این ابهام در کارها را کاهش دهند.

برنامه زمان‌بندی حقوق و دستمزد

برنامه زمان‌بندی حقوق و مزایا، روشی برجسته در تخصیص پاداش در سازمانها و شرکتهایی است که می‌خواهند کارکنان درک روشنی از نظام پاداش و جبران داشته باشند تا انگیزه‌های آنها حداکثر گردد. در سازمانها و شرکتهایی که مقادیر عینی عملکرد معیار محاسبه حقوق قرار می‌گیرد، این برنامه‌ها و معیارها که در آنها میزان و موعد پرداخت پاداشها اعلام می‌گردد، در ایجاد انگیزه بسیار موثر است.

برنامه زمان‌بندی اعلام‌شده حقوق و پاداش، برای هر کارمند، اطلاعات دقیق درباره سیستم جبران کار و روش ترفی دستمزد و افزایش درآمد را فراهم می‌آورد هر کارمندی می‌تواند در دوره‌های ارزیابی آنرا کسب کند.

● لازمه مدیریت کارآمد، هدف‌گذاری و دستیابی به اهداف می‌باشد.

● مدیریت بر مبنای هدف، اساس تصمیمات مدیریتی را به‌جای حدس و گمان، بر واقعیات سازمانی قرار می‌دهد.

سیستم و برنامه پرداخت حقوق، کارکنان را در جهت کسب آموزش، تشویق می‌کند. در صورتی که کارکنان معلومات و دانش کاری خود را افزایش دهند، آنگاه سازمان می‌تواند انتظار اضافه‌شدن ارزش افزوده را داشته باشد برنامه زمان‌بندی حقوق، سطوح حقوق و دستمزد موجود را شرح داده و نوع عملکرد لازم برای حرکت از یک سطح به سطح بعدی را نشان می‌دهد.

وقتی برای پرداخت حقوق و دستمزد معیار و استاندارد به‌کار نرود، کارکنان بدون آگاهی از وضعیت آینده خود، رها می‌شوند. در حالیکه

ضرورت دارد آنها از سیستم پرداخت حقوق و مزایا، مقدار و میزان پاداشها و کارانه‌هایی که بعد از ارزیابی عملکرد به آنان تعلق می‌گیرد به‌خوبی و در حد معقول مطلع باشند. عدم آگاهی از روش تعیین و پرداخت حقوق، مزایا و پاداشها، موجب کاهش تعهد و وفاداری کارکنان شده و بتدریج احساس مسئولیت و حساسیت آنها نسبت به سازمان تحلیل خواهد رفت. در صورتی که کارکنان ناراضی و به‌کار خود بی‌اشتیاق شوند و علاقمندی به سازمان در آنها کم‌رنگ گردد، تمایل به ترک کار و جابجایی و خروج از سازمان افزایش می‌یابد و این موضوع در بسیاری شرایط و موارد به نفع سازمانها نیست.

سلسله‌مراتب و مراحل ارزشیابی

در اکثر کشورهای صنعتی، برای پرداخت دستمزد عادلانه و حفظ حقوق کارکنان و کارگران سازمانهای خصوصی و دولتی، قوانین و مقرراتی وضع گردیده و در قوانین کار و امور استخدامی اغلب کشورهای پیشرفته دنیا، اعمال تبعیض بین کارکنان از جنبه خصوصیات فردی، غیر از موضوع بهره‌وری (کیفیت و کمیت کار) ممنوع است. به‌عبارتی دیگر در سیستم‌های نوین مدیریت مبنای اصلی ارزشیابی میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

سیستم‌های جدید مدیریت به این واقعیت توجه دارند که عملکرد کارکنان ستادی و بعضی رده‌های عملیاتی را نمی‌توان دقیقاً اندازه‌گیری کرد. مدیران می‌توانند بازه مستقیم کارکنان مانند: پیشرفت در اجرای پروژه، انجام و اتمام کارهای واگذاری، ایستای 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 بازه‌های 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. در اجرای مطلوب سیستم ارزشیابی کارکنان بهترین کاری که می‌توان انجام داد آنست که کارکنان را به سمت قدرت تولیدی هدایت کنیم و در آنها انگیزه کار و خدمت بوجود آوریم و پاداش مناسب برای بهره‌وری ارزنده بدهیم.

به‌مفهوم دیگر، روشهای ارزشیابی بایستی

برای نظارت مستقیم بازده کارکنان طراحی گردد. بنابراین هدف ارزشیابی کارکنان در این سیستم ارزیابی آنست که به افراد برای افزایش ارزش افزوده و پیشرفت مداوم سازمان، یاری و مساعدت کند.

در ادامه بحث، خطمشی‌های لازم برای تقویت کل برنامه ارزشیابی کارکنان، شکل کلی فرایند ارزیابی و روشهای توسعه سرمایه‌های انسانی در سازمان ارائه می‌گردد.

خطمشی‌هایی که لازم است در فرایند ارزیابی باید از حقوقشان در فرایند ارزیابی کارکنان برای آگاهی همه افراد بکار رود، عبارتند از:

۱ - همه کارکنان قبل از شروع ارزیابی باید از حقوقشان در فرایند ارزیابی و داوری اطلاع یابند.

فرایند داوری حق‌های زیر را برای همه کارکنان قائل است:

○ ارزیابی‌های عینی و بدون اعمال تعصب، مثبت و مناسب را بفهمند

○ درباره استانداردهای عملکرد که در ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند، کاملاً آگاهی داشته باشند.

○ کارکنان باید بتوانند درباره قابل حصول بودن استانداردهای عملکرد مورد استفاده در ارزیابی، آگاهی یافته و دلایل برقراری آنها را بدانند.

○ دریافت راهنمایی‌های سودمند درباره رفع اشکالات عملکرد در طول دوره ارزیابی.

○ کارکنان بایستی قادر باشند در مورد هر نوع گزارش نادرست، نکات منفی و ارزیابی ناقص، عکس‌العمل نشان دهند.

۲ - تمام اطلاعات که نشان‌دهنده درستی و کامل بودن برنامه ارزشیابی کارکنان است بایستی به روشنی اعلام گردد. کارکنان بایستی به همه اسناد مربوط به فرایند ارزشیابی کارکنان شامل: شرح

شغل، اهداف فعالیت‌ها، استانداردها، معیارهای عملکرد، روشهای ارزیابی عینی، طبقات حقوق و دستمزد و غیره دسترسی داشته باشند. وقتی این اطلاعات در دسترس بودند این امر به پیشرفت کلیه کارکنان کمک می‌کند.

۳ - بهره‌وری (کیفیت و کمیت کار) بایستی به‌عنوان تنها معیار پاداش کارکنان برای عملکرد مناسب به کار رود. در سیستم ارزیابی بایستی اهداف عینی همراه با معیارهای قابل اندازه‌گیری که معرف کیفیت، کمیت و هزینه انجام کار است مورد استفاده قرار گیرد.

مستاسفانه، در مواقعی که ارزیابی‌ها و

داوری‌های ذهنی به‌عنوان تنها معیار و مبنای برای ارزشیابی کارکنان به کار رود جلوگیری از کاربرد تعصب و جانب‌داری مدیر از بعضی افراد وابسته به خود در تخصیص پاداش، بسیار مشکل است.

۴ - در واگذاری کار و فعالیت‌های دوره‌ای یا سالانه به کارکنان، ظرفیت کاری و فرصت برابر برای دریافت پاداش‌ها و حق برقراری ارتباط با همکاران در نظر گرفته شود. این روش، کارکنان هر واحد را در انجام وظایف به هم مرتبط می‌سازد. دادن شانس برای بدست آوردن پاداش شایسته با واگذاری کار همسان انجام می‌گیرد. اهداف و فعالیت‌های تعیین شده باید مستعکس‌کننده ترکیب صحیح معلومات، مهارت‌ها و منافع حرفه‌ای هر کارمند باشد. وقتی

اندازه‌گیری شود. در اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان تعداد زیادی متغیر مشارکت دارد، درباره یک شغل پیشنهاد آن است که معیارهایی مورد استفاده قرار گیرند که جنبه‌های کلی از عملکرد را دربر دارند. اگر به‌اندازه کافی جستجو و بررسی شود می‌توان حدی را یافت که آن حد نشانگر آن است که کارمند کارش را خوب یا بد انجام می‌دهد. این معیار برای فردی که عملیات یک واحد از سازمان را کنترل می‌کند، می‌تواند بازده دارایی‌های آن واحد باشد. در هر سازمان تجاری نیز می‌توان این معیار را برای اندازه‌گیری میزان بهره‌وری دارایی‌های تحت اختیار آن سازمان به کار برد. بنابراین به‌طور کلی در کنترل عملیات یک واحد، می‌توان کیفیت عملکرد کارمند را با

● هر کارمند

متعهد و ملزم می‌گردد که

«بهترین تلاش خود» را

و نه «بهترین

تلاش» را انجام دهد.

● بعضی متخصصان عقیده دارند که حتی شکست کارکنان در ارائه عملکرد بهتر، می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم ناشی از سهل‌انگاری مدیریت باشد.

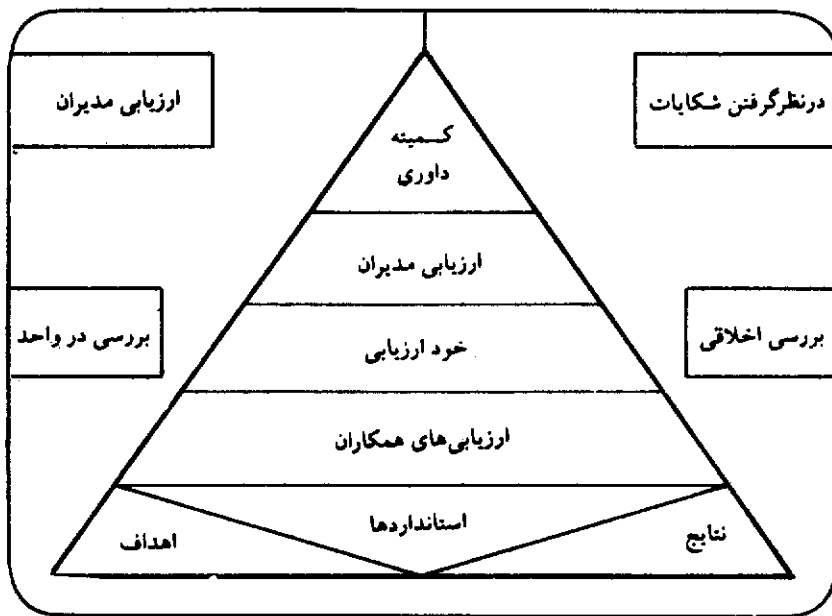


تطبيق بازده دارایی با استانداردهای پیش‌بینی شده، تحت کنترل و ارزیابی قرار داد.

۶ - عملکرد مدیران نیز توسط همان استانداردهای خبرگی و کیفی که سرپرستان برای ارزیابی زیردستان به کار می‌برند، ارزشیابی می‌شود. هرگاه مدیران را با همان استانداردهای کیفی به کار رفته برای ارزشیابی زیردستان، ارزشیابی نکنیم آنها اجازه می‌یابند اهمیت و نقش تخصص‌های اداری کارکنان در موفقیت برنامه‌ها و حصول به اهداف را کم‌ارزش و کم رنگ جلوه دهند. در چنین شرایطی اغلب مدیران ارتباط بین اختیار - پاسخگویی را از هم جدا کرده و اقدامات حمایتی و جانب‌داری از افراد را جایگزین مهارت‌های رهبری و مدیریتی

کارمندی کار برجسته و فراتر از دیگران انجام داد، سرپرستان می‌توانند به وی کارهای مهم‌تر واگذار کنند و در نتیجه پاداش بیشتری به او بدهند به‌نحوی که در شرایط مساوی، دیگران به آن دسترسی نداشته باشند. این نوع کارمندان علاقمند به کار و پرتلاش، بهبود مناسبی در اجرای کار بوجود می‌آورند، در واقع آنها افزایش شایستگی خود را قبل از پایان ارزشیابی تضمین می‌کنند.

۵ - برای ارزیابی قابلیت کارکنان در اجرای وظایفشان باید یک معیار شغلی مورد استفاده قرار گیرد. عقیده بر آن است که قابلیت در کنار پاسخگویی است و مستلزم آن است که بهره‌وری کارمند باتوجه به استانداردهای عملکرد،



نمودار (۱)

اهداف، استانداردها و نتایج

این سیستم سلسله مراتبی ارزیابی نیاز به مدیرانی دارد که شیوه مدیریت بر مبنای هدف را در واگذاری کار به زیردستان مورد استفاده قرار دهند. کاربرد این شیوه هدفگرا همراه با بررسی دقیق سرپرستان از فلسفه وجودی سازمان، می‌تواند آنها را در تعیین اهمیت فعالیت‌ها و پروژه‌ها، کارهای محوله، وظایف و مسئولیت‌های افراد و واحدها کمک کند. سپس می‌توان برای هر واحد، با بررسی مجدد درباره ارتباط کار با معلومات، مهارتها و علائق حرفه‌ای کارکنان به عمل آورد و فعالیت‌ها یا پروژه‌ها را به افراد واگذار کرد. سرپرستان باید قادر باشند اهداف واحدشان را به نتایج عملکردی و فعالیت‌های مشخص تبدیل و آنها را از طریق ارتباط رسمی یا مذاکره به زیردستان و کارکنان تفویض کنند.

در فرایند مدیریت بر مبنای هدف اگر سرپرستان بخواهند، تعهد زیردستانشان را در حصول به اهداف بدست آورند، نیاز به دقت و توجه به حقیقی بودن اهداف و همچنین نیاز به زمان مناسب برای واگذاری دارند. اگر کارمندی برای اطمینان و یقین در موفقیت مسئولیت بپذیرد و ادعا کند که فقط قادر به دستیابی به عملکرد پائین و غیرواقعی است، آنگاه لازم است، سرپرست تأییدیه دیگران برای تقبل کار و مسئولیت مشابه با عملکرد بیشتر را به این زیردست نشان داده و او را در قبول عملکرد

می‌کنند. در این حالت سرپرستان و مدیران فاقد اخلاق انسانی، ممکن است با برتر دانستن خود افراد را تنبیه کرده و به آسانی مقررات استبدادی و اصول خودسرانه را جایگزین کار سیستمی کرده و انحرافات عمده خود را زیر چتر بوروکراسی مخفی کنند. مدیرانی که از زیردستان صدمه‌ای دیده‌اند، بیشتر طرفدار این نوع سیاست هستند و سعی در اعمال کامل آن دارند. به علاوه حفظ این سیاست، مدیران را به سمت تصاحب سمت‌هایی که دخالت آنها را در سازمان بیشتر کند سوق می‌دهد. وقتی مدیران سازمان اجازه دهند سیاست‌ها و خط‌مشی‌های غیرمکتوب و مدون نشده برای ارزیابی کارکنان به کار رود، در نتیجه سرپرستان واحدها نیز می‌توانند بهره‌وری واقعی کارمندان غیروابسته به خود را در دنیایی از تقلب پنهان کنند، این اشکال موجب می‌شود که سرپرستان مستبد، پاداش و مزایا و کارانه را بر اساس جانب‌داری و حمایت گروهی و وابستگی به خود توزیع کنند.

تأیید یا خط‌مشی‌های ارزشیابی کارکنان شرح داده شد، حال می‌توان به سیستم مرحله‌ای ارزشیابی پرداخت. این شیوه سلسله‌مراتبی ارزشیابی به عنوان وسیله و روش کنترل - توازن برای حداقل کردن اثرات منفی ضعف اخلاقی انسان عمل می‌کند. هر مرحله از سیستم ارزشیابی اطلاعات تکمیلی را به فرایند ارزشیابی عملکرد ارائه داده و موجب ایجاد تمرکز و دقت برای ارزیابی می‌گردد. مراحل ارزشیابی در نمودار ۱ نشان داده شده است و مراحل ذیل را شامل می‌شود:

مرحله یک به صورت عینی معین می‌کند که کارمند در دوره ارزشیابی بایستی چه بازدهی داشته باشد. در مراحل دو، سه و چهار ارزشیابی کیفی و ذهنی درباره نحوه انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مراحل بر سعی و تلاش کارمند تمرکز دارند زیرا رفتار مطلوب و مورد نظر بیشتر از نتایج ناشی از عوامل متعدد، قابل کنترل است. سیستم سلسله‌مراتبی ارزشیابی، پاداش‌های مالی کارمند را از طریق مرحله یک فراهم می‌کند، مراحل دو تا چهار برای کنترل و نظارت بر نتایج آموزش‌های نیروی انسانی طراحی شده‌اند، در مرحله پنجم یک کمیته داوری در نظر گرفته شده است که قضاوت درباره عملکرد مدیریت را به عهده دارد و از کارهای غیرقانونی و اقدامات کاهش‌دهنده بهره‌وری کارکنان جلوگیری می‌کند.

واقعی کمک کند.

در این حالت کارمند را می‌توان تشویق کرد که با کارکنان مذکور تماس بگیرد و در این زمینه بحث کند. ممکن است کارمند غیرتمند و پرتلاشی، هدف و نتایج بالایی را مدنظر قرار داده و تعهد زیادی را بپذیرد. در چنین مواقعی مدیران و سرپرستان باید این قبیل کارکنان را متقاعد کنند که حد انتظاراتشان را واقعی کرده و پائین بیاورند تا از شکست و یاس احتمالی در آینده اجتناب گردد.

به محض اینکه کارکنان سهم نسبی خودشان را در فعالیت‌ها و اهداف پذیرفتند و برای حصول آن اهداف، مشغول و متعهد شدند، این اهداف می‌تواند وارد بانک اطلاعاتی بشود. این نوع سیستم هدف‌گذاری و تعیین فعالیت‌ها نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد برای تدارک کامپیوتر ندارد، کامپیوترهای کوچک می‌تواند امکانات و کاربردهای لازم را در اختیار سازمان قرار دهد.

سرپرستان در جهت تعیین مشکلات، قبل از اینکه آنها به حالت بحرانی درآیند باید مداوماً بر وضعیت حصول به اهداف زیردستان نظارت داشته باشند.

مدیران می‌توانند از سیستم موجود مدیریت درباره عملکرد زیردستان گزارش مرتب و روزانه بخواهند.

متأسفانه، بسیاری از سیستم‌های ارزشیابی در شرکتها و سازمانها از کاربرد معیارهای عینی و کمی اجتناب می‌کنند. هر موسسه‌ای که سیستم

ارزیابی واقعی و ثابت و تمرکز بر استانداردها را به عنوان معیار ارزیابی و اندازه گیری عملکرد به کار نگیرد، نتایج ارزیابی اش مورد تردید خواهد بود. این تردید به دلیل آنست که در ارزیابی های ذهنی، ظن آن می رود که تعصب و خطای روانی ارزیاب، در نتایج، دخالت موثر داشته باشد. این انحرافات ناشی از خصوصیات فردی ارزیاب، فقدان اهداف متمرکز، ارفاق یا عدم حمایت، اثرات هاله ای، تمایل به مرکز، نفوذ و تعصب بین کارکنان و غیره است. اگر معیارهای عینی و کمی ملاک ارزیابی نباشد، موجب می شود دو ارزیاب، بازده یک فرد را با توجه به حمایت و جانبداری، یا بهره وری واقعی او، کاملاً متفاوت ارزیابی کنند. در این شرایط برای کارمند یا کارگر بسیار مشکل است که خود را از نتایج ارزیابی تبعیض آمیز محفوظ بدارد و ارزیابی غیر واقعی در مورد خود را به اثبات برساند.

مداوم در یک دوره ارزیابی در دست داشته باشند، سپس می توان نتایج عملکردی کارکنان را به صورت بکنواخت شامل مقادیر کمی و کیفی کار از طریق کاربرد معیار خاص و برای جمع نمره بهره وری ثبت کرد. این عمل را می توان با استفاده از مدل ارزیابی که در نمودار ۲ نشان داده شده، انجام داد.

ساده انگاری ارزیابی جلوگیری شود. برای کنترل ارزیابی همکاران می توان یک پرسشنامه بسته تنظیم کرد.

ارزیابی همکاران با مرحله ارزیابی کارمند از عملکرد خودش دنبال می گردد. این سطح ارزیابی، برای ارائه اطلاعات تکمیلی که احتمالاً در مرحله قبلی فرایند نادیده گرفته شده فرصت

شاخص	PS × وزن	مقیاس تخصصی (PS)											
		۰/۱	۰/۲	۰/۳	۰/۴	۰/۵	۰/۶	۰/۷	۰/۸	۰/۹	۱		
۴	۲۰	x											
۸	۲۰				x								
۱۸	۲۰								x				
۷	۱۰							x					
۲	۱۰		x										
۲	۱۰				x								
۵	۱۰					x							
۲۰	۲۰									x			
۱۱	جمع کل												

نمودار (۲)

خوبی فراهم می کند.

ارزیابی سرپرستان

در این مرحله، سرپرست یا مدیر داده های حاصل از مراحل قبل و مطالب بدست آمده از ارزیاب راجوع، همکاران و طرفهای دیگر سازمان درباره رفتار کارمند را تلفیق کرده و از آنها برای ارزیابی استفاده می کند. این ارزیابی باید نتیجه تطبیق صحیح استانداردهای عملکرد با کارهای واگذاری و انجام شده توسط کارمند و واقعیتها و نتایج تأیید شده به وسیله مدیر باشد. به علاوه، مدیر با مشورت کارمند یا سایر مدیران و سرپرستان در جهت اصلاح رفتار نامطلوب کارمند اقدام و اگر لازم باشد زمینه شرکت او را در دوره یا برنامه های آموزشی را فراهم می بیند. همچنین در این سیستم، دادن بازخورد به موقع از جانب سرپرست برای ایجاد تسهیل در رسیدن کارکنان به بهره وری کامل و بالقوه در نظر گرفته شده است.

متأسفانه بسیاری از مدیران فاقد مهارت های مدیریتی و رهبری، نقش خود را در دستوردادن به کارکنان و جریمه برای اشتباهات آنان، و پاداش برای موفقیت برجسته ایشان می بینند. این مدیران و سرپرستان با انجام اینگونه اعمال، مانع رقابت آزاد و کاربرد قسوی ذهنی کارکنان می شوند.

به جای آنکه به کارکنان به عنوان رهبر، معلم و مربی در جهت انجام بهتر وظایف کمک کنند، منتظرند تا از کارکنان خطا و اشتباهی سرزند تا

فعالیتها یا پروژه هایی که کارمند انجام آنها را پذیرفته، در ستون فعالیت های واگذاری درج می شود. درصد زمان انجام کار در ستون وزن کار یا فعالیت ثبت می شود، این نسبت یا درصد با در نظر گرفتن ۴۰ یا ۴۴ ساعت کار در هفته تعیین می گردد. در مقیاس تخصصی یا مهارت ضرابی (۰/۱ تا ۱) اختصاص یافته که نشان دهنده کیفیت کار هستند و با استانداردهای عملکردی فعالیتها مرتبط است. ارزش وزنی هر فعالیت، در ضریب ارزش افزوده در مقیاس تخصصی ضرب می شود.

ارزیابی همکاران

ارزیابی ذهنی همکاران، ابزار کمی برای ارزیابی عملکرد کارمند بر اساس شایستگی است. به حال این نوع ارزیابی برای بررسی این موضوع است که آیا وظایف انجام شده کارمند مورد نظر، رضایت بخش بوده است یا خیر؟ کمیته همکاران در هر واحد، برای بهبود شرایط ارزیابی و افزایش معلومات و مهارت های کارکنان، گذراندن دوره های آموزشی را توصیه می کند. اینگونه توصیه ها مهم هستند زیرا به طور کلی مشخص گردیده که فشار همکاران در رفتار کارمند اثر بیشتری از فشارهای مستقیم مدیران دارد.

اگر ارزیابی همکاران محتوای بدخواهانه داشته باشد، می تواند برای کارمند مشکل آفرین شود. بررسی ها و ارزیابی های همکاران که جنبه ذهنی و عاطفی دارد، توسط گروه ارزیاب تأیید می گردد تا بدینوسیله از تمایلات بدخواهانه و یا

در تعریف بهره وری، با توجه به کیفیت و کمیت کار، سه نوع معیار برای ارزیابی کارکنان پیشنهاد می گردد. این معیارها عبارتند از:

۱ - معیار کیفیت، اهمیت کار و یا زمان مورد نیاز برای انجام کار که برای تکمیل یک فعالیت لازم است.

۲ - معیار کمیت، این معیار در یک مقیاس تخصصی طراحی شده است که این مقیاس اجرایی فعالیت های پیش بینی شده را با استانداردها، تطبیق و اندازه گیری می کند.

۳ - معیار کارکنان، تفاوت های بهره وری کارکنان یک واحد است که در سطوح مختلف ارزیابی از آنها انتظار می رود، مانند همکاری، مشارکت، ارشدیت و غیره.

در شروع کار، مدیران می توانند برای برآورد این معیارها از تجربیات خود و شیوه های پیشی استفاده کنند، سپس روشهای تجربی را برای اصلاح معیارهای عینی، معتبر، قابل اعتماد و اندازه گیری را به کار گیرند. این موضوع بایستی مورد توجه باشد که اگر این ضوابط بدون در نظر گرفتن جنبه های روانشناسی و آماری در فرایند ارزیابی به کار روده، اعتبار عملکردی نخواهد داشت. سرپرستان باید معیارها یا استانداردی که به صورت عمومی در سازمان پذیرفته شده، در واحد یا اداره خود به کار برده و بتدریج آنرا کامل کنند.

سرپرستان می توانند از طریق لوازم الکترونیکی و سیستم شبکه ای کامپیوتری یا اخذ گزارشهای دستی از کارکنان، اطلاعات مستمر و

آنها را تنبیه و توبیخ کنند. این مدیران خشک و بوروکرات از حقیقت نزول بهره‌وری کارکنان و سازمان منتج از رهبری و هدایت ضعیف توسط مدیر، آگاه نیستند. بنابراین اگر مقامات و مدیران یک سازمان برای کیفیت کار و مسئولیت‌های خود به صورت دقیق پاسخگو نباشند، این مطلب به آنها اجازه می‌دهد که کارکنان ضعیف یا خطاکار را به صورت کارکنان شکست خورده دائمی در نظر آورند.

مدیران باید بدانند که کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان هستند، زیرا همانطور که آنها وظایفشان را با کارایی انجام می‌دهند در ایجاد ارزش افزوده در سازمان مشارکت می‌کنند. اقتدار و تخصص مدیر وقتی نمود پیدا می‌کند که بتواند کارهای سازمان را از طریق کارکنان به شایستگی محقق گرداند در حالیکه کارکنان نیز راضی باشند. مدیران و سرپرستان شایسته و کارآمد در جهت تحقق اهداف سازمان، سعی می‌کنند قبل از دوره ارزیابی به کارکنان توضیح دهند که در اجرای وظایف و مسئولیت‌ها، رفتار خوب و مطلوب شامل چه نوع اعمالی است. چون استانداردهای رفتاری قبلاً مشخص شده‌اند، مدیران به راحتی می‌توانند اشکالات رفتاری کارکنان را به آنها تذکر داده و احساس خود را در این باره اعلام کنند. البته مدیران بایستی کاملاً مراقب باشند که ارزشهای فردی و شخصیت کارکنان مورد انتقاد قرار نگیرد. مدیران باید بدانند و آگاه باشند که کارکنان علاقمندند به عنوان افرادی ارزشمند و با شخصیت شناخته شوند. وقتی کارکنان احساس خوبی درباره خودشان پیدا کنند، مدیران هم متوجه خواهند شد که کمک به کارکنان مفید و موثر بوده است.

کمیته داوری

پیش‌بینی کمیته داوری در این فرایند ارزیابی، مبتنی بر آنست که در اداره موفقیت‌آمیز سازمان، پاسخگویی و احساس مسئولیت مدیران و کارکنان اساس و مبنای عمل می‌باشد. برای اینکه مدیران در مقابل عملکردشان دقیقاً پاسخگو باشند یک سلسله مراتب کمیته داوری (در سطوح عملیاتی، میانی و عالی) در نظر گرفته شده است. این کمیته‌های ارزیابی برای استمرار عملیات و فعالیت‌های مفید و موثر در کلیه سطوح مدیریت طراحی شده‌اند. کمیته‌های داوری به عنوان نیروی مانع و رادع سوء مدیریت، به کارکنان معرفی می‌شوند. در هر سازمان،

تصمیمات خودسرانه، بدون ضابطه و بی‌مطالعه مدیران، برای کارکنان مسائل و مشکلات زیادی بوجود می‌آورد و این موارد موجب تحلیل رفتن بهره‌وری آنها می‌گردد. البته مدیران در استفاده از اختیاراتشان برای بررسی اعمال و رفتار کارکنان غیرمولد و کم کار، مسئول و مختار هستند. این سیستم و ساختار با تاکید بر کار گروهی و مشترک و از طریق برقراری روابط حسنه بین سرپرستان و کارکنان، تمایلات رقابتی منفی و ناسالم را به حداقل می‌رساند. وقتی روح تعاون و همکاری در سازمان توسعه یافت کارکنان قادر خواهند بود با تلاش جمعی در بالا بردن بهره‌وری سازمان اقدام کنند.

سلسله مراتب کمیته‌های ارزیابی برای حداقل کردن بیهوده کاری، عدم کارایی، سوء مدیریت و فریبکاری در واحدهای سازمان طراحی شده و نقش حلقه‌های اتصال را برای سازمان دارند.

برای انجام وظیفه اعضای گروه، یک دستورالعمل و روش کار خواهد داشت.

کمیته داوری چهار مسئولیت اصلی دارد که عبارتند از:

- ۱- ارزیابی منظم عملکرد سرپرستان.
- ۲- تحقیق در حل مناسب و منصفانه اختلافات کارکنان.
- ۳- انجام بررسی منظم عملیاتی.
- ۴- اجرای تحقیق اخلاقی سالیانه.

برای اداره اثربخش سازمان، لازم است که از کارکنان خواسته شود کلیه مدیران و سرپرستانی که بر بهره‌وری آنها مستقیماً اثر دارند، ارزیابی کنند. این سیستم ارزیابی مدیران و مسئولان سازمان برای سنجش کیفیت تخصص و اندازه‌گیری خودگرا یا خدمت‌گرا بودن آنها در اجرای خط‌مشی‌ها، طراحی شده است. وقتی در نتیجه این ارزیابی مشخص شود که یک مسئول فاقد تخصص لازم برای انجام وظایفش است، مدیران سازمان باید فرد دیگری را که بتواند با عملکرد بهتر کار کند، به جای مسئول قبلی بگمارند.

کارکنانی که بر علیه نحوه ارزیابی سرپرستان شکایت دارند، اغلب وقت زیادی را برای رفع بی‌عدالتی صرف می‌کنند و این نوع اتلاف وقت با اهداف سازمان مغایر است. یک مزیت مهم این کمیته آنست که می‌تواند وقتی زیادی را صرف شنیدن شکایات افراد کند. به اعضای کمیته داوری اختیار ارائه توصیه مناسب به مدیران

● در سیستم‌های نوین مدیریت مبنای اصلی ارزشیابی میزان عملکرد و بهره‌وری کارکنان می‌باشد.

● بهره‌وری بایستی به عنوان تنها معیار پاداش کارکنان برای عملکرد مناسب به کار رود.

برای حل اختلافات و کاهش درگیری و تعارضات، داده می‌شود. اقدامات کمیته داوری وقتی موثرتر خواهد شد که مدیریت سازمان اهمیت لازم را برای اهداف آن قائل باشد. البته کمیته داوری فقط حالت مشورتی دارد و تحت نظر مدیریت اقدام می‌کند، اما این گروه منتخب می‌تواند فشار اخلاقی قابل ملاحظه به مدیران تحمیل کند تا آنها با کارکنان عمل و رفتار درست داشته باشند. در نتیجه رفتار با احترام مدیران با کارکنان، کیفیت روابط بین همکاران بالا خواهد رفت، بنابراین یک فضای قابل اطمینان در واحدها همیشگی می‌گردد.

کمیته داوری، خط‌مشی‌ها، اعمال و روشهای اداری را بررسی کرده و بر تلاشهای کارکنان در جهت بهبود کارایی و عملیات بهره‌ور در سازمان تمرکز خواهد داشت. تاکید سازمانها و شرکتهای بر کاربرد اصول منطقی و صحیح اداری به آنها برای بهینه کردن ارزش افزوده کمک خواهد کرد. همچنین کمیته داوری بر کیفیت برنامه‌ها در سایر واحدهای سازمان نظارت داشته و رسیدگی می‌کند. این نوع روش ممیزی داخلی در سازمان، از کاربرد اجبار برای ممانعت از بیان و ابراز حقایق جلوگیری خواهد کرد.

بررسی اخلاقی در این فرایند، برای کنترل مدیریت و ایجاد فضای مثبت و حداقل کردن مقاومت روانی کارکنان انجام می‌شود. واگذاری اختیارات مناسب به کارکنان و جلب مشارکت آنها هم فضای مثبت ایجاد کرده و هم بهره‌وری را بالا خواهد برد. بنابراین کاربرد سیستم‌های کامپیوتری و ایجاد شبکه اطلاع‌رسانی در سازمان وجود کمیته داوری موجب می‌شود که واحدها و ادارات با آزادی عمل بیشتری اجازه

فعالیت یابند. در نتیجه سرپرست و مدیر می‌تواند وقت خود را به صورت موثر برای هدایت و رهبری بکار برد. نتایج حاصل از ارزیابی چند مرحله‌ای و پیش‌بینی برنامه‌های توسعه کارکنان، زمینه‌های رشد سرمایه‌های انسانی را فراهم می‌کند.

برنامه‌های توسعه کارکنان و سرپرستان

این حقیقت مسلم است که بهره‌وری کارکنان را نمی‌توان با دقت اندازه‌گیری کرد، بنابراین ادعا می‌شود که ارزیابی کارکنان به‌تنهایی و به‌صورت مجرد ابزار مفیدی نخواهد بود مگر اینکه دربرگیرنده تقدیر و حق‌شناسی از سرمایه انسانی از طریق تهیه و تدوین طرحها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی باشد. چون هفتاد درصد منابع سازمانها را سرمایه‌های انسانی تشکیل می‌دهد، بنابراین می‌توان پیش‌بینی کرد که با تنظیم و اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی، عملکرد یک سازمان یا شرکت بهبود یابد.

مدیران از جهت اینکه بر سرمایه‌های انسانی نظارت دارند بایستی دقیقاً به هیات‌مدیره و مدیران عالی سازمان پاسخگو باشند. کیفیت اقدامات و تلاشهای مدیریتی از نظر اینکه نشان‌دهنده بازگشت بالای سرمایه انسانی نسبت به دارایی‌های مادی و فیزیکی است، فوق‌العاده اهمیت دارد. اندازه‌گیری سرمایه انسانی یک سازمان یا شرکت با سرمایه‌ای کردن بازده کارکنان امکان‌پذیر است. یعنی اهمیت سرمایه انسانی سازمان می‌تواند با افزودن سرمایه‌های انسانی به تراز موازنه سازمان مورد تحلیل قرار گیرد.

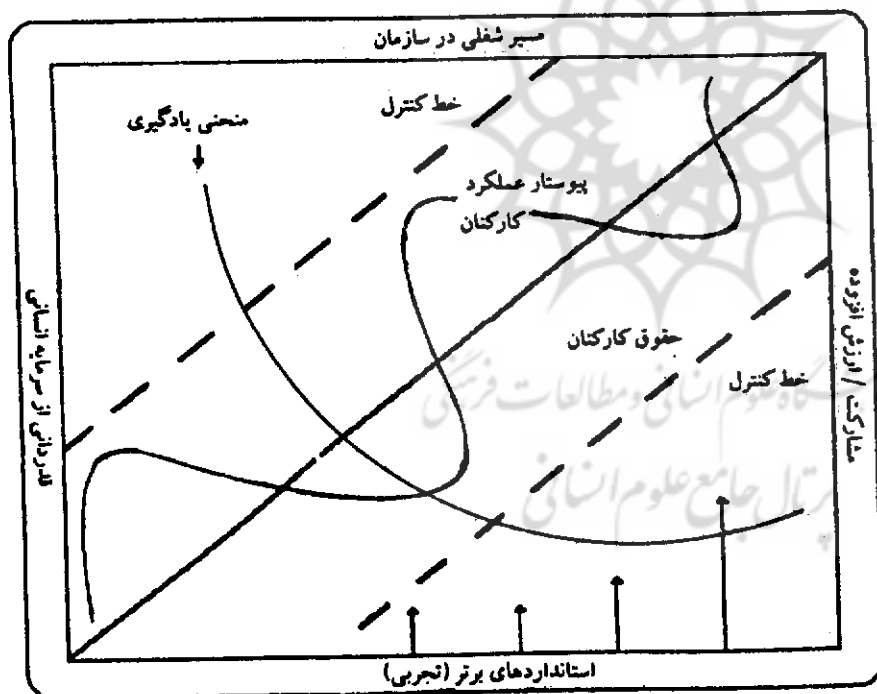
برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را با کارایی و عملکرد بهتر انجام دهند، لازم است مدیران در جهت آموزش و ارشاد کارکنان برنامه‌ریزی جامع داشته باشند. مدیران بایستی قابلیت و توانایی‌های فعلی کارکنان را شناخته و جهت توسعه و تکامل آنها گام بردارند. در دنیای متحول و متغیر کنونی افزایش دانش و بهبود مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان اجتناب‌ناپذیر است و سازمانهایی که در زمینه بالا بردن دانش و مهارت‌های کارکنان خود برنامه‌ریزی نکنند با مشکل و دشواری مواجه خواهند گردید. هرچه کارگران و کارکنان یک شرکت یا سازمان ماهرتر و آگاه‌تر باشند تلاشهای مدیریت برای بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان ثمره بیشتری خواهد داشت و بهبود در عملکرد مدیران و کارکنان موجب ارزش افزوده اقتصادی بیشتری می‌گردد.

اندازه‌گیری و سنجش عملکرد در شرکتها و سازمانهای تولیدی چندان دشوار نیست زیرا بازده کارگر در کارخانجات و شرکتهای تولیدی بسهولت قابل اندازه‌گیری است و ارزیابی عملکرد اینگونه مشاغل بسادگی صورت می‌گیرد. دشواری در ارزیابی سنجش عملکرد

کارکنان اداری است و تعیین میزان نقش آنها در ارزش افزوده سازمان به‌راحتی عملی نمی‌باشد. مدیران در شرکتهای بزرگ دنیا سعی می‌کنند که با استفاده از فنون و شیوه‌های نوین، عملکرد کارکنان با معیارهای کمی و کیفی اندازه‌گیری کنند. یکی از جدیدترین شیوه‌های اداره عملکرد سیستم‌های کامپیوتری نظارت و کنترل عملکرد می‌باشد. رشد سریع و توسعه روزافزون کامپیوترهای کوچک و کاربرد ساده آنها، طراحی نرم‌افزارهای ارزان شرکتها را برای استفاده مطلوب از این سیستم‌ها قادر ساخته است. این سیستم و سایر سیستم‌های مدیریت به‌نحوی طراحی می‌شوند که سازمانها در تطبیق با تغییر سریع و شتابان محیط سهل‌تر عمل کنند.

ارتباط روش تعیین حقوق و مزایا و پاداش کارکنان بابت عملکرد بهینه و مطلوب، مسیر شغلی و پیشرفت آنها در سازمان، استانداردهای کاری عملکردی میزان دانش و آگاهی و مشارکت کارکنان و ارزش افزوده اقتصادی ایجاد شده در سازمان در نمودار ۳ نشان داده شده است.

خط کنترلی نوسان کند. در حقیقت این خطوط کنترلی یا کانال کنترل حدود تغییرات مجاز عملکرد کارکنان را تعیین می‌کند و تا وقتی که منحی عملکرد کارکنان از این حدود کنترلی خارج نشده است، نیاز به اقدامی از جانب مدیریت نیست. این خطوط کنترلی حد پایین و بالای استانداردهای عملکرد طراحی شده را نشان می‌دهد. فعالیت‌ها و تلاش‌های کارکنان و جمع امتیازهای بهره‌وری کارمند از طریق کانال کنترلی به اهداف واگذاری به او ارتباط می‌یابد. اهداف فردی و ترکیب اهداف در واحد سازمان می‌تواند از طریق مذاکره و جلب مشارکت کارکنان یا کاربرد مدیریت بر مبنای هدف برقرار شود. بنابراین هر کارمند متعهد و ملزم می‌گردد که «بهترین تلاش خود» را و نه «بهترین تلاش» را انجام دهد. رشد در بهره‌وری می‌تواند از طریق کل مسیر شغلی، همانطوری که پیوستار عملکرد کارکنان نشان می‌دهد با برقراری فعالیت اهداف به‌صورت تدریجی در حد ظرفیت و توانایی فعلی کارمند ولی با توجه به قدرت



نمودار (۳)

بالتوجهش، ادامه یابد.

موضوع تعهد و الزام هرکس در حد توانایی‌ها و قدرت جسمی و فکری خودش، در دین و مذهب ما هم مورد توجه قرار گرفته است. خداوند در قرآن مجید در دو آیه براین امر تأکید دارد: در ابتدای آیه ۲۸۵ سوره بقره می‌فرماید؛

در این نمودار برای عملکرد کارکنان یک حد متوسط در نظر گرفته شده که قطر مستطیل می‌باشد و دو خط به‌صورت خط‌چین به‌موازات خط متوسط عملکرد در پایین و بالای آن رسم شده که این دو خط را خطوط کنترلی می‌نامیم و عملکرد کارکنان می‌تواند در حد فاصل بین دو

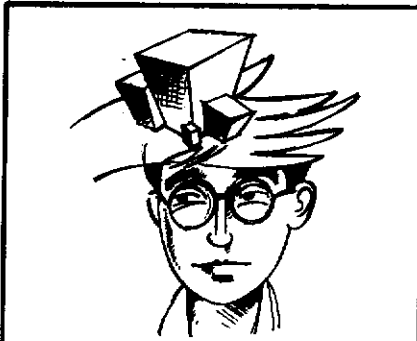
«لا یكلف الله نفسا الا وسعها» یعنی خداوند هیچکس را تکلیف نکند مگر به قدر توانایی او، و همچنین در آیه ۴۱ سوره اعراف می فرماید: **«لا تکلف نفسا الا وسعها»** یعنی ما کسی را بیش از وسعش تکلیف نکنیم.

وقتی یک سرپرست وظیفه گرا و کم توجه به مسائل زیردستان، اقدامات اجباری برای حداکثر کردن بازده زیردستان در کوتاه مدت را بکار برد، این اقدامات می تواند فشار روانی خردکننده و مخرب بر زندگی افراد ایجاد کند. کارکنان تحت فشار برای صعود در منحنی عملکرد با کاربرد «بهترین تلاش» مجبور می شوند تا مسائل و جنبه هایی از زندگی عادی خود را نادیده گرفته و از آنها چشم پوشی کنند تا به کارکنان و کارگران خوب تطبیق یافته با شرایط تبدیل شوند. کارکنان مجبورند تحت شرایط اجباری جنبه هایی از زندگی را نادیده بگیرند که شامل: رشد فکری، روابط فامیلی، مطالب معنوی، پیشرفت در مسیر

شغلی، برنامه ریزی مالی، مرادوات اجتماعی و نظایر آن می باشد. وقتی کارکنان تحت شرایط اجبار و فشار به نوک منحنی عملکرد برسند در اغلب موارد نیرو و توان آنها تحلیل رفته و به دنبال آن توقف در بهره وری بوجود می آید.

انتگیزه برای افزایش رشد در عملکرد کارکنان از طریق مراحل توسعه مذکور و بادر نظر گرفتن معیار اندازه گیری با ارائه استانداردهای عالی فراهم می شود. هر زمانی که بازده کارکنان با توجه به خطوط کنترلی نزول کند، این کارمندان می توانند انتظار داشته باشند که از جانب سرپرستان در جهت اصلاح مشکلات عملکردشان، کمک دریافت کنند. سرپرستان برای به کارگیری مهارت های رهبری و مدیریتی در جهت کمک به کارکنان تحت سرپرستی خود که مشکل دارند و برای متعادل کردن مدیریت می توانند در جهت حفظ بازده کارکنان در یک حد بهینه به جای بازده حداکثر، در مسیر منحنی عملکرد، بهره وری آنها را در طول پیوستار عملکرد حقوق، نظارت و هدایت کنند. از کارکنان نمی توان انتظار داشت که دقیقاً براساس پیوستار عملکرد اقدام کنند، بازده آنها در اطراف این دوره های بهره وری نوسان خواهد کرد. کارکنان در طول بعضی دوره ها، تولید بالاتر و در دوره دیگر از آنچه مورد نظر بوده تولید کمتری خواهند داشت. مهمترین عامل آنست که آیا کارمند در حد خطوط کنترلی رشد می کند؟ پیوستار عملکرد حقوق را می توان براساس

سه مرحله توسعه کارکنان در سازمان تقسیم کرد. در مرحله اول، کارمند بر فراگیری و افزایش دانش شغلی تمرکز خواهد کرد. در مرحله دوم برای کارمند شرایط انجام کار با کارایی بالا فراهم می شود. در بخش آخر، بعد از موفقیت کارکنان در دو مرحله قبلی از آنان انتظار می رود به عنوان مربی، استادکار در واحد خود و سازمان خدمت کنند.



● مدیران باید بدانند که کارکنان با ارزش ترین سرمایه های سازمان هستند.

● در نتیجه رفتار با احترام مدیران با کارکنان، کیفیت روابط بین همکاران بالا خواهد رفت.

● واگذاری اختیارات مناسب به کارکنان و جلب مشارکت آنها هم فضای مثبت ایجاد کرده و هم بهره وری را بالا خواهد برد.

● اندازه گیری سرمایه انسانی یک سازمان یا شرکت با سرمایه ای کردن بازده کارکنان امکان پذیر است.

بعضی اوقات بررسی و نتیجه گیری مدیران درباره مشکلات عملکرد کارکنان دربرگیرنده این موضوع نیست که این «مدیریت کار» است که شکست خورده نه زیردستان. درواقع بعضی متخصصان عقیده دارند که حتی شکست کارکنان در ارائه عملکرد بهتر، می تواند مستقیم یا غیرمستقیم ناشی از سهل انگاری مدیریت باشد. احتمال زیاد دارد که بتوان مسائل عملکرد را با اجرای بعضی اقدامات مدیریتی، به صورت موثر

اصلاح و حل کرد. برای مثال، طرح دقیق تر اهداف، تغییر در خط مشی یا تطبیق شیوه ها با شرایط را می توان نام برد. ممکن است برای کمک به کارکنان جهت قابل پذیرش شدن مجدد سطوح بهره وری همه این اقدامات لازم و ضروری باشد.

سرپرستان باید طرح های مشورتی، آموزشی و ارشادی را برای اصلاح مشکلات عملکردی به کار برند. وقتی کارکنان برای دستیابی به رشد در بهره وری و ارزش افزوده، بالاتر از مسیر شغلی شان، تشویق شوند، آنگاه، اهداف ترکیبی کارکنان و سرپرستان، زیردستان را برای اصلاح اشتباهات، شکست ها و کاستی های کار ترغیب می کند. کاربرد موثر برنامه های ارشادی، آموزشی، تحصیلی برای حل مسائلی که بهره وری کارکنان را تحلیل می برد، در خلق و ایجاد نیروی کار رقابت گر، وفادار و متعهد به

سازمان کمک خواهد کرد. □

مراجع:

JAMEN WALKER, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, MG GROW HILL, NEW YORK 1992.

THONTON GEORGE, ASSESSMENT CENTERS IN HUMAN RESOURCE MANAGMENT, ADDISON - WESLEY PUBLISHING CO. U.S.A. 1992.

MARC G SINGER, HUMAN RESOURCE MANAGMENT, PWS KENT PUBLISHING CO. 1990.

GARY DESSLER, HUMAN RESOURCE MANAGMENT, PRENTICE HALL INC. 6TH ED, U.S.A. 1994.

MANAGMENT DECISION VOL. 31 NO. 1993.

نمودارهای ۱ و ۲ و ۳ از جداول و نمودارهای مندرج در شماره ۳۱ نشریه MANAGEMENT DECISION - 1993 اقتباس شده است.

حجت اله مهریاری:

کارشناس ارشد در رشته مدیریت با گرایش سیستم ها از دانشگاه تهران، کارشناسی ارشد در رشته مدیریت منابع انسانی از دانشگاه علامه طباطبایی، ۲۰ سال تجربه کاری - ۱۴ سال کار در پروژه های بزرگ نیروگاهی، مدرس دانشگاه صنعت آب و برق (دانشگاه عباسپور)