

ارزایی عملکردها

مترجمان: احمد گودرزی و مصطفی فراهانی

مقدمه

بهبود در برنامه های ارزشیابی عملکرد مستلزم اندازه گیری میزان ارزش و اثربخشی برنامه های ارزشیابی است. در این مقاله به طور مختصر رویه ها و معیارهای لازم برای ارزشیابی برنامه های ارزشیابی عملکرد از نظر نحوه اجرای برنامه و نیز از نظر درجه تاثیرگذاری آن در سیستم مورد بررسی قرار می گیرد و نقطه آغازی برای ارزشیابی برنامه هاست.

طراحی ارزشیابی برنامه ارزشیابی عملکرد: از آنجا که ارزشیابی سازمانها ضروری است، بسیار مطلوب خواهد بود که طراحان در حین طراحی برنامه های ارزشیابی، طرحی را نیز برای ارزشیابی مستمر آن تهیه و معیارهایی را برای تعیین میزان موفقیت آمیز بودن برنامه ارائه کنند و پس از اینکه اولین دوره ارزشیابی پیاده شد، طرح را ارزشیابی کنند. لذا، ارزشیابی مستمر برنامه باید بخشی از طراحی برنامه باشد و نه تنها از نظر الزامات قانونی بلکه از حیث بهبود اثربخشی ارزشیابی عملکرد باید

این برنامه ریزی صورت گیرد.

راهبردها: به طور کلی برنامه های ارزشیابی عملکرد را از دو منظر متفاوت می توان مورد ارزیابی قرار داد:

الف - آیا کارها، درست انجام شده است؟ (برای مثال آیا فرایندها و مقررات مورد نظر دنبال شده است؟)

ب - آیا کارهای درست، انجام شده است؟ (برای مثال برنامه های ارزشیابی چه تاثیرات و نتایجی به همراه داشته است؟)

الف - انطباق با برنامه (انجام درست کار): از طریق پرسش اول، ارزشیابی کننده می کوشد میزان رعایت مقررات، سیستم، و الزامات برنامه را از سوی سازمان تعیین کند. برای نمونه برخی از این سوالات عبارتند از:

• آیا ارزشیابی سر وقت انجام شده است؟
• آیا کسی که باید فرم ارزشیابی را دریافت کند آن را دریافت کرده است؟

• آیا طرحهای عملکرد کارکنان به موقع منتشر شده است؟

• آیا بررسی پیشرفت برنامه انجام شده است؟
• آیا مدیریت، منابع کافی را اختصاص داده است و آیا برای حفظ اثربخشی و فعال بودن برنامه اولویت لازم را قابل شده است؟

به عنوان گام اول، جمع آوری اطلاعات انطباق درباره ارزشیابی عملکرد حائز اهمیت است، چون اگر برنامه ارزشیابی همانگونه که طراحی شده اجرا نشود، شانس کمی برای موفقیت خواهد داشت و لذا نباید صرفاً به این اطلاعات اکتفا شود.

ب - میزان تاثیرگذاری برنامه: از طریق پرسش دوم (انجام کارهای درست) ارزیابان تلاش می کنند میزان تاثیرگذاری یا نتایج برنامه ارزشیابی را تعیین کنند. سوالات زیر، می تواند به عنوان ملاکی برای تعیین نتایج ارزشیابی مورد استفاده قرار گیرند:

۱ - آیا اهداف تعیین شده در برنامه ارزشیابی تحقق یافته است؟ و اگر اهداف مدون شده وجود ندارد، آیا کاربران دارای انتظارات نانوشته هستند و آیا این انتظارات تعیین شده اند؟ از طریق تمرکز بر اهداف برنامه، ارزشیابی کنندگان می توانند اطلاعات خاص درباره ارزشیابی عملکرد را جمع آوری و نتایج برنامه را براساس میزان موفقیت در نیل به اهداف گزارش کنند. مثالهایی از اهداف تعیین

شده شامل مواردی از قبیل بهبود عملکرد سازمان، تشویق کار تیمی، و یا بهبود روابط سرپرستان و کارکنان خواهد بود. چنانچه اهداف مدون شده وجود نداشته باشد، از طریق بررسی، مصاحبه، و تمرکز بر گروهها می توان انتظارات طراحان، تصمیم گیرندگان، و کاربران را تعیین و بر این اساس سوالاتی ارزشیابی را طراحی کرد. ولی اگر اهداف مدون یا شفاهی وجود نداشته باشد، ترجیحاً می توان از الزامات مدیریت عملکرد (طبق فهرست زیر) به عنوان مبنای تعیین سوالاتی ارزشیابی استفاده کرد:

* ایجاد ارتباط و شفافیت بین اهداف سازمانی و طرحهای عملکرد کارکنان:

آیا بین اهداف سازمان و طرحهای عملکرد کارکنان ارتباط وجود دارد؟

* شناسایی مسئولیت و پاسخگویی افراد برای نیل به اهداف سازمانی:

آیا کارکنان از طریق استانداردهای عملکرد مرتبط با اهداف سازمان مکلف به پاسخگویی می شوند؟ آیا پاسخگویی تیمی در موقعیتهای عملی توصیه شده است؟

* شناسایی و تدوین نیازمندی افراد و تیمها به بهبود و توسعه:

آیا نیازهای آموزشی و یا توسعه مسیر ترقی شغلی پیش بینی شده است؟

* ارزشیابی و بهبود عملکرد فردی، تیمی، و سازمانی:

آیا از ارزشیابی برای بهبود عملکرد فردی و گروهی استفاده شده است یا از آن برای تهدید و تنبیه کارکنان استفاده می شود؟ و یا...

* استفاده از معیارهای صحیح عملکرد به عنوان مبنایی برای شناخت موفقیتها و پاداش دهی به آن:

آیا معیارها معتبر و پاداشها مبتنی بر معیارهای قابل پذیرش هستند؟

* استفاده از نتایج ارزشیابی عملکرد به عنوان مبنایی برای اقدامات صحیح پرسنلی:

آیا هنگام اتخاذ تصمیمات پرسنلی، نتایج ارزشیابی عملکرد به طور صحیح در نظر گرفته می شود (از قبیل تصمیمات ارتقا، تعیین افزایش درجه و غیره)؟

۲ - آیا کارکنان و مدیران از توازن، فایده، صحت،... طرح ارزشیابی رضایت دارند؟ نوع نگرش و درک مدیران و کارکنان در موفقیت و

برنامه های منابع انسانی ایجاد شده است؟ ارزیابان ممکن است به ارتباط بین ارزیابی عملکرد و سایر برنامه های منابع انسانی نگاه کنند. برای مثال ارزیابی کنندگان ممکن است بخواهند تعیین کنند:

● از سطوح تعیین شده به عنوان کانونی مرجع برای ارتقا استفاده شود، یا امتیازات خیلی متورم را تعیین کنند که در فرایند، معنی دار هستند؛

● نیازهای آموزشی از طریق فرایند ارزیابی تعیین شود یا مواردی را که سرپرستان و کارکنان در روشهای بهبود عملکرد طی مصاحبه ارزیابی شکست می خورند را مشخص سازند؛

● سرپرستان پشتیبانی سازمان را درک کنند، هنگامی که اقدام مبتنی بر عملکرد ضروری است یا مواقعی که با عملکرد ضعیف باید مدارا کرد.

چک لیست

وقتی که لیست سوالهای ارزیابی برنامه تهیه گردید، برای اطمینان از صحت سوالها می توان از چک لیست زیر استفاده کرد:

۱- آیا جمع آوری اطلاعات درباره سوال امکان پذیر است؟ در مواردی که نمی توان اطلاعات را جمع آوری کرد به خود زحمت ندهید.

۲- آیا سوال صرفاً یک پاسخ دارد؟ پاسخ نباید از قبل تعیین شده باشد یا در عبارت سوال مستتر باشد.

۳- آیا تصمیم گیرندگان احساس می کنند به این اطلاعات نیاز دارند؟ اگر کسی از این اطلاعات استفاده نمی کند، نیازی به جمع آوری آن نیست.

۴- آیا تصمیم گیران پاسخ به سوالها را برای خود می خواهند؟ نتایج ارزیابیها خیلی مفیدتر خواهد بود زمانی که سایر افراد این اطلاعات را بخواهند.

۵- آیا تصمیم گیران می توانند بگویند چه استفاده ای از پاسخ به سوالها خواهند کرد؟ دانستن این نکته از قبل که اطلاعات ارزیابی چگونه استفاده خواهد شد این شانس را افزایش می دهد که نتایج ارزیابی بایگانی نشود. □

منبع: اینترنت

ارزیابان می توانند اطلاعات خاص درباره ارزیابی عملکرد را جمع آوری و نتایج برنامه را براساس میزان موفقیت در نیل به اهداف گزارش کنند.



اهداف تعیین شده ارزیابی عملکرد عبارتند از: بهبود عملکرد سازمان تشویق کار تیمی و بهبود روابط سرپرستان و کارکنان.

مستلزم تغییر در فرهنگ سازمان و نگرش کارکنان است تا موفقیت آمیز باشند. تعیین اینکه تغییر در نگرش و رفتار مطلوب بوده است دال بر تاثیر برنامه ارزیابی است ولی نسبت دادن تغییرات در نگرش به برنامه ارزیابی به صورت منفرد دشوار است.

۵- آیا علایم رفتاری متفاوتی در نتیجه فرایند ارزیابی عملکرد به وجود آمده است؟ برای این کار باید آمار توزیع امتیازات عملکرد جمع آوری و تحلیل شود. توزیع امتیازاتی که ناموزون باشند ممکن است سوالهایی درباره منصفانه بودن ارزیابی ایجاد کند وقتی که از نظر نژاد، منطقه بومی، جنسیت، و از نظر گروهها و درجات حرفه ای مورد مقایسه قرار گیرد. اقدامات عملکردی نامطلوب در مقایسه با سایر کارکنان باید بیشتر مورد تحلیل قرار گیرد. در برخورد با رفتارهای متفاوت، طراحان باید تلاش کنند علت فقدان تعادل در امتیازات را از نظر جنبه های طراحی ارزیابی تعیین کنند.

۶- آیا بهبودی در کارایی و اثربخشی

اثربخشی برنامه های ارزیابی اهمیت دارد. کارکنان باید احساس کنند بازخورد لازم را درباره عملکرد خود دریافت خواهند کرد و از طرفی پارامترها و استانداردهای عملکرد، منصفانه است. البته بر روی کاغذ ممکن است به نظر برسد که طرح ارزیابی عملکرد تمام جزئیات را دربر دارد، اما نوع احساس و درک کاربران از اینکه برنامه در اجرا موفق خواهد بود یا خیر یک عامل کلیدی محسوب می شود.

۳- آیا منفعت برنامه ارزیابی از هزینه آن بیشتر است؟ هزینه های مورد نظر شامل هزینه های ایجاد سیستم و نیز هزینه های استفاده از آن است. هزینه های قابل سنجش شامل مواردی از قبیل: میزان زمان مصروفه برای راه اندازی طرحهای ارزیابی عملکرد کارکنان و میزان زمان صرف شده از سوی ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان، بررسی کنندگان و سایر کاربران است. اما باید هزینه های طرح با منافع آن مقایسه شود. ممکن است سیستمی هزینه کمی داشته باشد ولی منافع آن هم ناچیز باشد در حالی که ممکن است سیستمی هزینه زیاد به همراه داشته باشد ولی مزایای آن هم چشمگیر باشد از قبیل بهبود در عملکرد، انتظارات شفاف، و رضایتمندی بالاتر.

۳- آیا طرح ارزیابی به بهبود عملکرد کارکنان، واحد یا سازمان منجر شده است؟ یکی از اهداف مدیریت عملکرد، بهبود در اثربخشی سازمان از نظر میزان موفقیت در مأموریت و اهداف سازمان است. گرچه این امر ممکن است دشوار باشد اما ایجاد ارتباط بین عملکرد سازمان و برنامه های ارزیابی غیر ممکن نیست. چون برنامه ارزیابی عملکرد یکی از سیستم ها و رویه هایی است که بر اهداف سازمان تاثیر گذار است، ارتباط دادن اثربخشی برنامه ارزیابی به بهبود عملکرد کارکنان آسان است ولی عملکرد سازمان نیز باید مدنظر قرار گیرد.

۴- آیا تغییر در نگرش و رفتار کارکنان و مدیران مطلوب بوده است؟ از برنامه های ارزیابی عملکرد می توان به عنوان ابزاری جهت حمایت از ابتکار عمل سازمان از قبیل تمرکز بر نتایج، بهبود خدمات مشتریان، و بهبود کارایی تیم استفاده کرد. این ابتکارات



International
Management
Conference

زمان کنفرانس: ۳-۱ دی ماه ۱۳۸۳

دومین کنفرانس بین المللی

مدیریت

موضوعات مقاله

- اهداف:**
- * **ارایه دستاوردهای پژوهشی در زمینه مدیریت و تبادل دیدگاه‌ها.**
 - * **معرفی آخرین دستاوردها و فنون مدیریتی در سطح سازمان‌های برتر جهان.**
 - * **تبادل تجارب پیرامون دستاوردهای مدیریت در سازمان‌ها. محورها:**
 - * **کیفیت، ایمنی و بهره‌وری: مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بهبود مستمر، مدیریت عملکرد**
 - * **رهبری و مدیریت تحول: مدیریت تحول، عوامل فرهنگی و اجتماعی، سازمان‌های یادگیرنده، تفکر سیستمی.**
 - * **عملیات و فرآیندها: مهندسی مجدد فرآیندها، مدیریت عملیات، مدیریت زنجیره تامین، پژوهش عملیاتی.**
 - * **مالی و بودجه‌ریزی: بودجه‌ریزی و سیستم‌های کنترل، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی بنگاه.**
- * **سیستم‌ها و فناوری اطلاعات: سیستم‌های اطلاعاتی، تجارت الکترونیک.**
 - * **استراتژی و رقابت: مدیریت استراتژیک، تحلیل رقابتی، ادغام و خرید، پیمان‌های استراتژیک.**
 - * **منابع انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ارزیابی عملکرد، توسعه نیروی انسانی و نگهداری، آموزش و توسعه مدیریت.**
 - * **ساختار و سازمان: تاثیر تکنولوژی اطلاعات بر ساختار، سازمان‌های مجازی، سازگاری ساختار و استراتژی.**
 - * **مدیریت تکنولوژی و تحقیق و توسعه: مدیریت دانش، مدیریت تحقیق و توسعه، مدیریت تکنولوژی.**
 - * **بازاریابی و مدیریت بازار: استراتژی بازار، تحقیقات بازار، بازاریابی و فروش، خدمات پس از فروش، مدیریت اطلاعات مشتریان.**
 - * **مدیریت عمومی و مدیریت پروژه.**

۳۰ اردیبهشت ۸۳

فرصت ارسال خلاصه مقالات تا

۳۰ خرداد ۸۳

اعلام نتایج داوری خلاصه مقالات

۱۰ شهریور ۸۳

فرصت ارسال اصل مقالات تا

۲۵ مهر ۸۳

اعلام نتایج داوری اصل مقالات

ارایه دهندگان محترم می‌توانند مقالات خود را از طریق وب سایت www.irimc.com ارسال نمایند.

عادی	۸۰۰/۰۰۰ ریال	۹۰۰/۰۰۰ ریال	۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال
اعضای هیات علمی	۵۰۰/۰۰۰ ریال	۶۵۰/۰۰۰ ریال	۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال
دانشجویان	۱۵۰/۰۰۰ ریال	۳۰۰/۰۰۰ ریال	۱/۰۰۰/۰۰۰ ریال

تخفیف‌های در نظر گرفته شده برای دانشجویان و اعضای هیات علمی محترم فقط برای ثبت نام اشخاص حقیقی لحاظ می‌شود.



دبیرخانه دائمی کنفرانس:

مجری کنفرانس:

گروه پژوهشی صنعتی آریانا



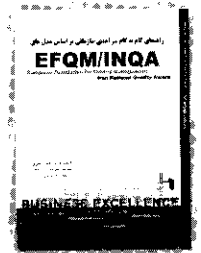
شرکت کنندگان می‌بایست وجوه ثبت نام را به شماره حساب ۷۲۷/۶۵ به نام تمرکز اختصاصی درآمدهای دانشگاه صنعتی شریف نزد بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران واریز نموده و اصل فیش و فرم ثبت نام را به دبیرخانه کنفرانس ارسال نمایند. جهت کسب اطلاعات بیشتر و ارسال مقاله می‌توانید به وب سایت کنفرانس (www.irimc.com) مراجعه فرمایید. تلفن دبیرخانه: ۷۵۰۲۵۲۰ شماره: ۷۵۳۲۶۴۰

مرکز همایش‌های آئین

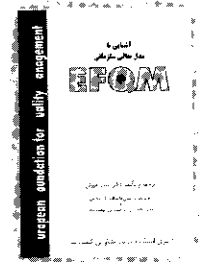


شرکت مشاورین کیفیت ساز محصولات جدید خود را معرفی می کند

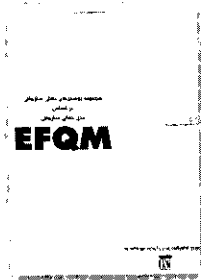
کتاب مرجع و راهنمای گام به گام سرآمدی سازمانی بر
اساس مدل های EFQM / INQA همراه با یک CD مرتبط



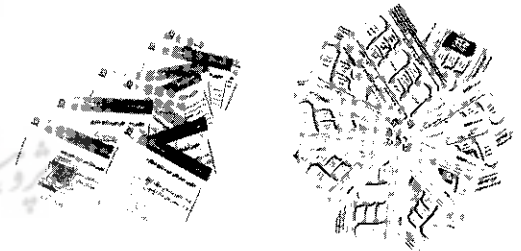
کتاب آشنایی با مدل تعالی سازمانی EFQM در قطع جیبی
و تمام رنگی



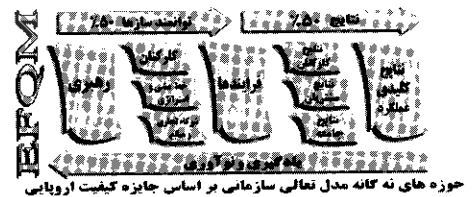
مجموعه ۱۰ برگه پوسته های EFQM و جایزه ملی کیفیت
ایران در قطع A3 و ورق گلاسه



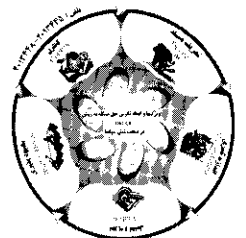
مجموعه فلش کارتهای مدل تعالی سازمانی EFQM / INQA
(جمعاً در ۱۰ کارت)



لیوان (MUG) اداری EFQM



موس پدش سیگما



ما ، هیچگاه شما را تنها نخواهیم گذاشت

نشانی : خیابان ولی عصر - روبروی پارک ملت - نبش کوچه صداقت - برج ملت - طبقه سوم - واحد ۶ شرقی

تلفن : ۲۰۱۳۴۴۵ - ۲۰۱۷۵۵۳ - ۲۰۱۳۴۴۸