

# چک لیست مدیریت

مقاله این بخش:

اجرای ارزیابی نگرش های کارکنان  
اجرای برنامه وفاداری مشتریان

چک لیست مدیریت، مجموعه ای جامع از پاسخ های کاربردی به چالش های روزمره کسب و کار است. هر چک لیست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. چک لیست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد (یکی از بزرگ ترین سازمان های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ دادن به پرسش هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه چک لیست ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می گیرند. هر چک لیست شامل مجموعه ای از نظرات اندیشمندان بایدها و نبایدها، امتیازها و عیب هایی است که خمیرمایه اصلی این نوشته ها بوده اند.

# اجرای ارزیابی نگرش های کارکنان

این چک لیست حاوی راهنمایی هایی برای آنانی است که تمایل دارند تا یک ارزیابی را درباره نگرش کارکنان پیرامون سازمانشان انجام دهند. شرکت ها از ارزیابی نگرش کارکنان به عنوان روشی مرسوم یا مقطعی جهت نظارت بر دیدگاه های کارکنان یا سنجش تأثیر یک سیاست جدید استفاده می کنند. ارزیابی ها نباید به دفعات زیاد انجام شوند و بهتر آن است که حداقل هر ۱۸ ماه یک بار انجام گردند. دو بخش مهم چنین تحقیقی عبارتند از گزارش نتایج ارزیابی به کارکنان و اقدام کردن بر اساس نتایج.

## ■ تعریف

ارزیابی نگرش کارکنان یک رویه برنامه ریزی شده است که یک شرکت را قادر می سازد تا از دیدگاه های کارکنانش پیرامون یک موضوع یا خود شرکت مطلع شود. این ارزیابی معمولاً به این منظور انجام می شود که بتوان از دیدگاه های کارکنان در قبال برنامه ریزی یا اعمال تغییراتی استفاده کرد که به نفع سازمان و افراد آن هستند.

## ■ مزایا

ارزیابی نگرش کارکنان:

● اطلاعاتی را ارائه می نماید که می توان از آنها برای حل مسئله، برنامه ریزی و تصمیم گیری استفاده کرد؛

● کارکنان را ترغیب به دخالت می کند و انگیزه و روحیه آنها را افزایش می دهد؛

● به مدیریت اجازه می دهد تا از آن دست از افکار کارکنان مطلع شود که ممکن است به طرق دیگر از وجود آنها آگاه نشود؛

● یک مجرای کارآمد ارتباطی را ایجاد می کند؛

● همانند بستری برای ابتکارات سازمانی عمل می کند.

## ■ معایب

چنین ارزیابی هایی:

● نیازمند وقت زیاد برای اجرا یا ارزشیابی هستند؛

● هزینه های زیادی در قبال برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی دارند؛

● می توانند باعث بدبینی کارکنان نسبت به برنامه های مخفیانه یا دلایل واقعی در ورای این برنامه ها شوند.

## ■ چک لیست اقدام

۱. گستره و پوشش کار را تعیین کنید

تا آنجا که می توانید، اقدام به بررسی این موضوع نمایید که چگونه می توانید دیدگاه های کارکنان را گردآوری نمایید. در قبال پرداختن به این دیدگاه ها پس از آشنایی با آنها، شفاف عمل کنید. در نظر داشته باشید یک ارزیابی مثلاً با عنوان «معرفی خدمات ارتباطی» می تواند باعث بروز انواع نگرانی ها یا انتظارات درباره نحوه پرداختن به اطلاعات حاصل شده، گردد.

مشخص نمایید چه کسانی باید در این ارزیابی شرکت داشته باشند - همه کارکنان، یک بخش یا یک نوع از کارکنان (مثلاً کارکنان دائم و تمام وقت).

۲. یک اجراکننده را مشخص کنید

یک نهاد را برای انجام ارزیابی انتخاب کنید. این نهاد می تواند بخش پرسنلی سازمان خود شما باشد البته اگر سازمانی بزرگ دارید. همچنین می توانید نمایندگان را از تمامی بخش های سازمان خود انتخاب نمایید. اگر شرکت شما فاقد تخصص لازم است، می توانید با یک مشاور بیرونی قرارداد ببندید. این مشاور احتمالاً دارای تخصص بیشتری است و در عین حال به کارکنان نشان می دهد که موضوع جدی است و شرکت بر روی نتایج حاصله حساب باز کرده است.

۳. یک روش را برای ارزیابی انتخاب کنید

دوروش کلی برای این ارزیابی ها وجود دارند:

● پرسش نامه - پرسش نامه هایی که کارکنان پر می کنند، زمانی



۶. هدف ارزیابی را توضیح دهید

مهم است تضمین نمایید همه کارکنانی که درگیر این کار می شوند، دلایل ارزیابی را درک کنند و بدانند به چه مزایایی دست می یابند. تبادل اطلاعات بهترین روش برای کاهش ترس و افزایش مشارکت است. بسته به طبیعت کار، شما می توانید موضوع را برای کارکنانی که درگیر ارزیابی نیستند و علت انجام این ارزیابی را، توضیح دهید.

۷. ارزیابی را اجرا کنید

پرسش نامه ها را توزیع کنید یا مصاحبه ها را انجام دهید. با تعیین یک جدول زمانی مناسب، به کارکنانی که در زمان ارزیابی در مرخصی یا سفر هستند نیز اجازه دهید تا در این ارزیابی مشارکت داشته باشند. در مورد سؤالات یا مشکلات احتمالی، کمک های لازم را ارائه کنید. اگر قرار است پاسخ های کارکنان برای تحلیل بهتر در اختیار یک نهاد بیرونی قرار بگیرند، حتماً موضوع محرمانه نگاه داشتن پاسخ ها را تضمین نمایید.

۸. پاسخ ها را مرتب کرده و نتایج را گزارش کنید

از عدم اعتماد و بدبینی مدیریت ارشد و کارکنان نسبت به نحوه اعلام نتایج ارزیابی جداً پرهیز کنید. اغلب توصیه می شود نتایج را برای کارکنانی خلاصه کنید که ممکن است تمایلی نداشته باشند تا

دارای فایده خاص و ویژه هستند که تعداد زیادی از کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرند و پاسخ به این پرسش ها می تواند «بله / خیر» باشد.

● مصاحبه رو در رو - این مصاحبه ها می تواند هم فردی باشد و هم گروهی. چارچوب تعاملی به شما اجازه می دهد تا عمیق تر از نگرش افراد آگاه شوید. البته مصاحبه زمان بر بوده و برای ارزیابی جمع زیادی از کارکنان عملی نیست، همچنین می تواند باعث عدم انسجام در کار شود و معتبر دانستن نتایج آن نیز به راحتی میسر نیست.

انتخاب روش ارزیابی به تعداد کارکنان مورد نظر، نوع اطلاعاتی که نیاز دارید و منابع موجود بستگی دارد.

۴. پرسش ها و رویه های خود را مشخص کنید.

یک پرسش نامه (یا راهکارهایی برای مصاحبه کنندگان خصوص جلسات رو در رو) را تدوین کنید. پرسش های زیر را در این مورد مد نظر قرار دهید:

● آیا پرسش ها، روشن و عاری از ابهام هستند؟

● آیا تکمیل آنها توسط کارکنان به مدت زمانی طولانی نیاز دارد؟

● آیا پرسش ها به اندازه کافی جامع هستند؟

● آیا تحلیل اطلاعات به دست آمده به راحتی میسر است؟

● آیا محرمانه بودن اطلاعات تضمین شده است؟

و نیز مطمئن شوید که پرسش ها تبعیض آمیز نیستند و در عین حال به مسئله قابل درک و ساده بودن واژگان مورد استفاده نیز توجه داشته باشید.

طراحی پرسش نامه ها یا انجام مصاحبه ها، برای افراد تازه کار اصلاً مناسب نیستند. برای این که از مشورت دیگران بهره مند شوید، هراس نداشته باشید.

۵. ارزیابی را به صورت آزمایشی انجام دهید

تعداد کمی از کارکنان را برای تکمیل پرسش نامه (یا انجام ارزیابی) انتخاب نمایید. آنها را توجیه کنید تا ببینید آیا با هیچ یک از سؤالات طرح شده مشکل دارند یا خیر، از آنها بپرسید که آیا پرسشی مبهم یا مشکل ساز وجود دارد یا خیر و ببینید آیا آنها تمایل دارند این ارزیابی در محیط کار انجام شود یا این که پرسش ها را به خانه ببرند. ببینید آیا اطلاعات به دست آمده، همان اطلاعاتی بوده که نیاز داشتید و در جستجوی آنها بودید یا خیر. در صورت لزوم، پرسش نامه را اصلاح کنید یا آموزش بیشتری برای مصاحبه کنندگان ارائه نمایید.

کل گزارش شما را بخوانند.

معیارسنجی نتایج را در بیرون انجام دهید به ویژه در مورد ارزیابی‌های منظم که بر روندها نظارت می‌کنند (البته به خاطر داشته باشید که ارزیابی می‌تواند آن قدر خاص باشد که مقایسه آن با موارد مشابه عملاً غیرممکن باشد). تجزیه و تحلیل ارزیابی یک وظیفه تخصصی است و ممکن است نیاز باشد تا در این خصوص با یک نهاد بیرونی قرارداد ببندید.

۹. ارزیابی خود را ارزشیابی نمایید

پرسش‌های ارزیابی و روش خود را در دو بُعد کمی و کیفی بررسی کنید تا بتوانید به ارزش پاسخ‌ها، اطلاعات به دست آمده و مشکلات موجود در اجرای ارزیابی دست یابید. از این یافته‌ها برای برنامه‌ریزی و طراحی برنامه‌های پیگیری همین ارزیابی یا انجام ارزیابی‌های آتی استفاده کنید.

۱۰. پیگیری کنید

وقتی زمان اجرای طرح شما فرارسید، ارزیابی دوم را انجام دهید تا ببینید آیا تغییرات باعث پیشرفت شده‌اند یا خیر.

### برای انجام ارزیابی نگرش کارکنان

#### بایدها

- در صورت امکان ارزیابی انجام شده را با موارد مشابه در دیگر سازمان‌ها مقایسه کنید.
- قبل از اجرای کامل، ارزیابی خود را به صورت آزمایشی اجرا کنید.
- نتایج ارزیابی و طرح‌های انجام شده را به اطلاع تمامی کارکنان برسانید.
- به مسایل موجود در اجرای ارزیابی توجه کنید زیرا آنها می‌توانند به شما کمک کنند تا ارزیابی بعدی را بهتر انجام دهید.

#### نبایدها

- از ارزیابی به عنوان یک برنامه یا دستور کار مخفی استفاده نکنید.
- ارزیابی را بدون برنامه‌ریزی دقیق اجرا نکنید.

#### پرسش‌ها

- آیا تاکنون خودتان یک ارزیابی نگرش کارکنان را اجرا نموده‌اید؟ آیا نتیجه حاصله، مفید بوده است؟
- چه عاملی انگیزه بخش شما برای اجرای یک پرسش‌نامه ارزیابی نگرش کارکنان بود؟
- چه عاملی باعث دلزدگی شما در قبال اجرای یک پرسش‌نامه ارزیابی نگرش کارکنان بوده است؟

#### برای اطلاعات بیشتر

##### کتاب:

«طراحی پرسش‌نامه، مصاحبه و ارزیابی نگرش‌ها»،

ای.ان. اوپنهایم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳

«ایجاد یک سازمان پاسخگو: استفاده از ارزیابی‌های

کارکنان برای مدیریت تغییر»، مایک والترز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴

«ارزیابی‌های نگرش و افکار کارکنان»، مایک والترز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰

##### مقالات نشریات:

«رویکردی صحیح در قبال ارزیابی‌های کارکنان»،

چادرون دیوید<sup>۴</sup>، مجله تمرکز منابع انسانی، مارس ۱۹۹۷

«تحقیق درباره ارزیابی نگرش کارکنان»،

چادرون دیوید، نشریه تحقیقات منابع انسانی، ژانویه ۱۹۹۸

«واقعیت بر ملا نشده»،

باربارا اتور<sup>۴</sup>، مجله ارزیابی مدیریت، ژوئن ۱۹۹۷.

«ارزیابی ما»،

کریستوفر اورپن<sup>۵</sup>، نشریه چارترد سکرتری<sup>۶</sup>، ژانویه ۱۹۹۸

1- A. N. Oppenheim

2- Mike Walters

3- Chadron David

4- Barbara Ettore

5- Christopher Orpen

6- Chartered Secretary

7- Stephen Covey

8- Amy Tan

استفان کاوی<sup>۷</sup>

آمی تان<sup>۸</sup>

«نگرش شما مؤید ارتفاع شما است.»

«اگر نمی‌توانید سرنوشت خود را تغییر دهید، حداقل نگرش خود را تغییر دهید.»