

سازگاری رفتار با الگوهای رایج بنگاه‌ها

پایش همیشگی یا روشنگری؛ بررسی عملکرد کارکنان

علیرضا مرادی خجسته
ششگانه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

در دنیای پرتحول امروزی که در آن سازمان‌ها با قدرت هرچه تمام‌تر به رقابت مشغولند، بخش عظیمی از انرژی سازمان صرف توجه به کارکنان آن می‌شود زیرا به روشنی آشکار شده است که انسان‌های درون سازمان عامل اصلی ماندن در این صحنه رقابت هستند و بهره‌وری آنها عامل اصلی سمت‌وسوی حرکت سازمان‌هاست. سازمان‌های امروزی با اتکا به منابع انسانی در داخل سازمان باعث بهبود هرچه بیشتر فعالیت‌های خود شده و در بازارهای مختلف حضور فعال دارند. ایجاد واحدهای مختلف در سازمان‌ها همچون واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی، واحد آموزش و... خود گواه بر این موضوع است. امروزه اگر سازمانی پیدا شود که با نگرش‌های سنتی کارکنان خود را به عنوان ابزار تلقی کند مطمئناً جایگاهی در داخل و خارج از سازمان ندارد. ارزیابی صحیح کارکنان و ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر و کار موثرتر یکی از عوامل بهبوددهنده عملکرد سازمان‌ها است.

ارزیابی عملکرد عبارتست از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت‌ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و منظم انجام پذیرد.

جایگاه ارزیابی عملکرد

کارکنان:

- نیاز به آگاهی از چگونگی عملکرد و میزان تحقق اهداف.

ارزیابی عملکرد «یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین

- اطلاع از نقاط قوت و حوزه‌های بهبود.
 - انجام تمهیدات لازم برای افزایش اثربخشی.
- مدیران:**
- شناخت میزان کارایی کارکنان.
 - اثرگذاری بر رفتار کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان.
 - انتقال انتظارات به کارکنان.
- هدف از ارزیابی عملکرد**
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی
 - کارمندیابی و انتخاب
 - تعیین آموزش‌های لازم
 - تعیین حقوق و مزایا
 - تعیین مسیر پیشرفت شغلی
 - شناخت استعداد کارکنان

ارزشیابی عملکرد کارکنان، فرآیندی دقیق و تاثیرگذار

آیا کارکنان وظایف و مسئولیت‌های خویش را آن‌گونه که انتظار می‌رود (در راستای اهداف شغلی تعیین شده) انجام می‌دهند؟ این پرسشی است که همواره ذهن مدیران را به خود معطوف می‌نماید. به‌ویژه در شرایطی که سازمان در دستیابی به اهداف خود با موانع جدی روبرو است. از این دیدگاه ارزشیابی عملکرد کارکنان اقدامی ضروری به منظور حصول اطمینان از نیل به اهداف سازمان



ارزیابی‌کنندگان عملکرد

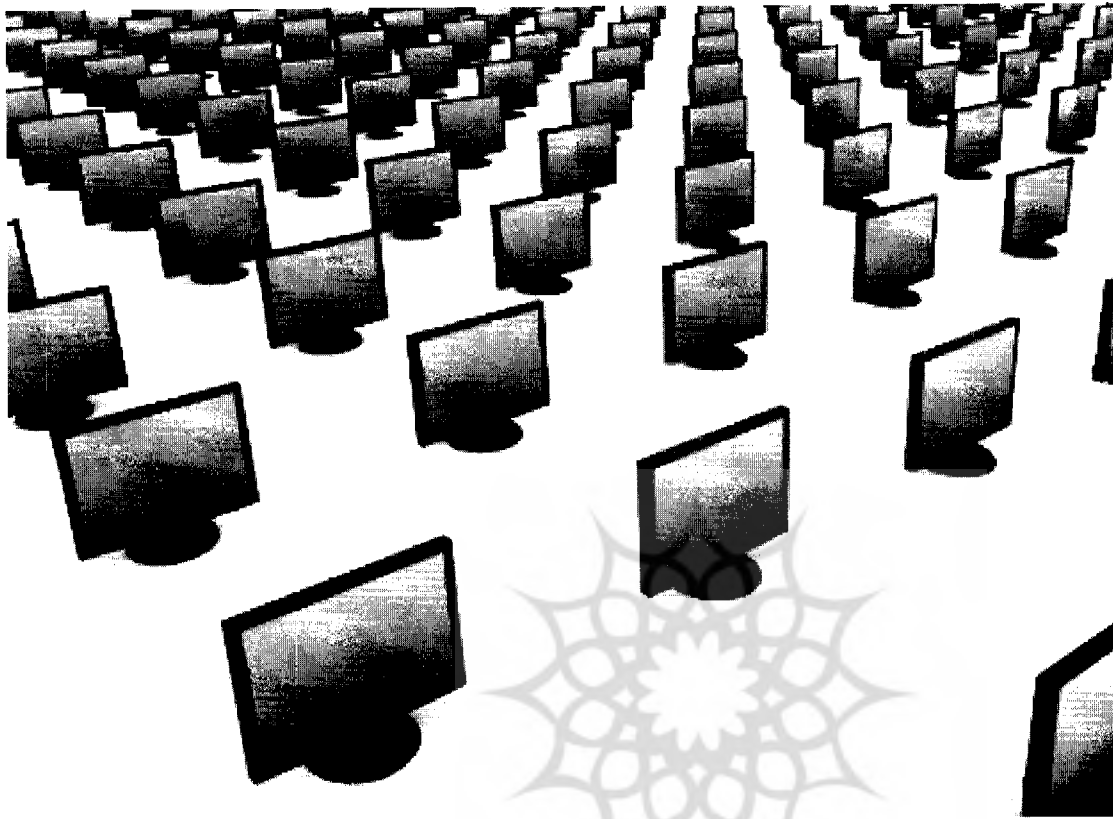
- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی به‌وسیله مرئوس
- ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر
- ارزیابی گروهی
- ارزیابی از طریق خودسنجی
- ارزیابی به‌وسیله مشتریان
- ارزیابی به‌وسیله واحد پرسنلی
- ارزیابی به‌وسیله سرپرست غیرمستقیم
- ارزیابی به‌وسیله مراکز ارزیابی
- ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای

ویژگی‌های ارزیابی‌کنندگان

- داشتن دانش و اطلاعات.
- داشتن انگیزه برای ارزیابی عملکرد.
- داشتن اعتماد به نفس.
- داشتن توان قضاوت.
- احساس مسوولیت.
- داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار ارزیابی‌شونده.

خطاهای ارزیابی عملکرد

- عینیت‌نداشتن
- یکسونگری
- تعمیم (خطای‌هاله‌ای)
- خطای ناشی از تاخر و تازگی



آشکار است که رعایت تک تک مراحل فوق از ظرافت و اهمیت قابل ملاحظه‌ای برخوردار است. به‌ویژه در دنیای امروز که تعداد و تنوع مشاغل و تخصص‌های سازمانی رو به افزایش و نحوه انجام هریک از مراحل یادشده، برای انواع مشاغل مختلف، متفاوت است.

دشواری‌ها و ظرافت‌های یادشده و نیز عدم آگاهی مدیران از آثار تعیین شده ارزشیابی عملکرد کارکنان بر انگیزه نیروی انسانی و فراتر از آن بر اهداف و آینده سازمان، موجب گردیده‌اند که شمار قابل توجهی از مدیران، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، ارزیابی عملکرد کارکنان را در حد یک اظهار نظر مافوق در قالب فرم‌های ثابت سالیانه و یا نهایتاً به عنوان یک ابزار مکمل حقوق خلاصه نمایند.

از سوی دیگر فرایند ارزشیابی عملکرد، معمولاً توانایی‌های بالفعل و رفتارهای قابل مشاهده کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد. این در حالی است که یکی از مهمترین وظایف مدیر در سازمان‌های امروز شناسایی استعدادها و بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است. ایفای موفقیت‌آمیز این نقش توسط مدیران، سازمان‌ها را به سوی رشد و بالندگی بیشتر سوق می‌دهد.

در این فرآیند، سازمان‌ها عملکرد نیروی انسانی خود را در انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی بررسی می‌کنند و نتایج مثبت و منفی این بررسی‌ها را به کارکنان منعکس می‌نمایند.

انجام صحیح و مؤثر فرایند ارزشیابی، مستلزم اجرای مراحل زیر است:

- تدوین استانداردهای عملکرد و شاخص‌های اندازه‌گیری آن.

- انتقال انتظارات عملکرد به کارکنان به نحوی که کارکنان به روشنی بدانند، (انتظارات مدیر مافوق از آنان چیست؟).

- اندازه‌گیری عملکرد واقعی کارکنان.

- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای تعیین شده.

- ارائه بازخورد به کارکنان درباره نتایج ارزشیابی آنان و تفاهم متقابل کارمند و مدیر درباره روش‌های بهبود عملکرد و برطرف نمودن موانع و جبران خدمات.

- انجام اصلاحات اساسی در زمینه‌های مورد نیاز (با توجه به نتایج حاصل از توافقاتی که به دست آمده در مرحله قبل.)

ارائه بازخورد به شیوه مثبت می‌تواند به عنوان نیروی سازنده و مؤثر، افراد را به حداکثر قابلیت‌های خود نزدیک کند

بازخور مؤثر یا سرزنش

اغلب، هنگام بروز بحران و اتخاذ تصمیمات ناکارآمد و حتی هنگام ظهور مشکلات و خطاهای معمول در سازمان، افراد در پی فردی به نام «مقصر اصلی»، یکدیگر را متهم می‌کنند. این پدیده موجب می‌شود که بسیاری از مدیران و کارکنان پیش از آنکه در پی دستیابی به نتایج باشند، به دنبال سرزنش دیگران باشند.

مطالعات انجام شده بیانگر آن است که ارائه بازخور به شیوه مثبت می‌تواند به عنوان نیروی سازنده و مؤثر، افراد را به حداکثر قابلیت‌های خود نزدیک کند. با توجه به موارد ذیل، بازخور مثبت می‌تواند ابزاری مؤثر برای یادگیری باشد و افراد را در پیشگیری از خطاها یاری دهد:

- هنگامی اشتباهات کارکنان را به آنان گوشزد کنید که دلایل کافی برای آن داشته باشید (به هر بهانه‌ای سرزنش نکنید).

- زمان و مکانی مناسب برای طرح آن در نظر بگیرید.

- دور از چشم دیگران اشتباهات افراد را به آنان متذکر شوید و در حضور دیگران، آنها را تحسین کنید.

- زمان و مکانی مناسب برای طرح آن در نظر بگیرید.

- دور از چشم دیگران اشتباهات افراد را به آنان متذکر شوید و در حضور دیگران، آنها را تحسین کنید.

- سرزنش‌های سوء را مدیریت کنید: به این منظور مدیر یا سرپرست گروه باید از فراهم شدن فضای سرزنش‌های بیش از حد و نایجا جلوگیری کند، به‌ویژه هنگامی که افراد، خواسته یا ناخواسته تنها یک نفر را مسئول ناکامی گروه می‌دانند. چنانچه این گام به اندازه کافی نتیجه بخش نباشد، مدیر باید مسیر سرزنش افراد را تغییر دهد و برای افراد روشن نماید که فرد خاطی، شایسته این همه سرزنش نیست و چگونه مجموعه‌ای از عوامل، خطاها یا مشکلات موجود را پدید آورده است.

به‌ویژه در شرایطی که فرد بخشی از آنچه روی داده است را ناشی از قصور و کوتاهی خود می‌داند.

مراحل اشتراک مساعی

اشتراک مساعی واقعی یا مشارکت کامل هنگامی صورت می‌گیرد که گروهی از انسان‌ها در برنامه‌ریزی، اجرا و ثمره فعالیت‌ها با یکدیگر سهیم و شریک باشند. این امر به معنای آن نیست که در فرایند فوق فردی به عنوان رهبر وجود ندارد، بلکه به این مفهوم است که رهبری در واقع

(متناسب با شرایط سازمان و توانایی‌های افراد) شکلی دیگر به خود می‌گیرد. حرکت به سوی اشتراک مساعی واقعی عموماً در چند مرحله نشان داده می‌شود:

- گام اول، روش پدر-فرزندی: در این روش از افراد مواظبت می‌کنند، بدون اینکه به آنها گفته باشند

- گام دوم، ارتباطات: به افراد می‌گویند که چرا باید کارها انجام شوند و آنها را مطلع نگه می‌دارند

- گام سوم، مشارکت: از افراد نظر خواهی می‌کنند و از دیدگاه‌ها و اندیشه‌های آنان می‌پرسند

- گام چهارم، اشتراک مساعی: افراد را در برنامه‌ریزی، اجرا، پاسخگویی و پاداش سهیم می‌کنند

پیشینه اشتراک مساعی بیانگر آن است که مدیران (اغلب در کشورهای توسعه‌یافته) در نیمه دوم قرن بیستم

مراحل زیر را پشت‌سر نهاده‌اند:

- دهه ۱۹۵۰: رفتار دوستانه با کارکنان را آموختند.

- دهه ۱۹۶۰: به نیازها و انگیزه‌های مختلف کارکنان پی بردند.

- دهه ۱۹۷۰: از کارکنان یاری و مساعدت خواستند

- دهه ۱۹۸۰: گردهم‌آیی‌های بسیاری با کارکنان تشکیل دادند.

- دهه ۱۹۹۰: در فعالیت‌ها، روش‌ها و نتایج کار با کارکنان سهیم شدند.

این در حالی است که اغلب مدیران کشورهای در حال توسعه، هنوز از گام‌های نخست این فرایند، فراتر نرفته‌اند.

شاخص‌های ارزیابی فردی

در تعیین شاخص‌های فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخص‌هایی تعیین می‌شود که تعدادی از آنها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و یک سری از این شاخص‌ها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد در آن قرار دارد.

جدول شماره یک دربرگیرنده مثال‌هایی از شاخص‌های عمومی و یک‌سری از شاخص‌های تخصصی است که به تفکیک رده و سطوح سازمانی در قسمت‌های مختلف به کار می‌روند.

در تعیین شاخص‌های فردی توجه به شاخص‌های تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است، چنانچه امروزه اکثر سازمان‌ها در تعیین شاخص‌های تخصصی خود افراد را به سه رده صفی-ستادی-پشتیبانی تقسیم می‌کنند و باتوجه به حوزه فعالیت آنها به تدوین

یکی از
مهمترین
وظایف مدیر
در سازمان‌های
امروز شناسایی
استعدادهای
بالقوه کارکنان
و فراهم نمودن
زمینه‌های رشد
و شکوفایی آنان
است. ایفای
موفقیت‌آمیز
این نقش
توسط مدیران،
سازمان‌ها را به
سوی رشد و
بالندگی بیشتر
سوق می‌دهد

جدول ۱- شاخص‌های ارزیابی فردی

شاخص‌های ارزیابی فردی	
<p>تعهد و تعلق به سازمان پاکیزگی و آراستگی هر فرد و محیط کار رعایت ضوابط و مقررات اداری و انضباطی وقت‌شناسی، حضور و غیاب و توجه به عامل زمان در انجام کارها رعایت آداب، ضوابط و رفتار مناسب اجتماعی مسئولیت‌پذیری خلاقیت و نوآوری دقت و انجام صحیح کارها</p>	شاخص عمومی
<p>عملکرد مورد تحت سرپرستی استفراز و ارتباط صحیح با کارفرمایان، مشتریان و مراجعین توجه و بذل مساعی در زمینه آموزش دادن زیردستان و همکاران داشتن تفکر سیستماتیک توانایی ارائه گزارشات فنی و تخصصی توانایی سرپرستی و سازماندهی گروه‌های کاری انعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر افزایش بهره‌وری</p>	شاخص‌های اختصاصی

مدیر یا سرپرست گروه باید از فراهم شدن فضای سرزنش‌های بیش از حد و نابجا جلوگیری کند، به‌ویژه هنگامی که افراد، خواسته یا ناخواسته تنها یک نفر را مسئول ناکامی گروه می‌دانند

می‌شوند. موانع ۱ تا ۳ را می‌توان با آموزش از میان برداشت: یعنی فقدان دانش، فقدان تمایل و فقدان توانایی. اما اگر موانع عملکردی، مداخلات بیرونی باشند، آموزش تاثیر ناپذیر یا اندکی بر عملکرد خواهد داشت. ارزیابی صحیح کارکنان و ایجاد روش‌های انگیزشی و پرداخت صحیح و به موقع پاداش نیز یکی از عوامل مهم در بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف و از بین بردن عوامل بازدارنده می‌باشد.

منابع:
۱- آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمداعرابی و داود ایزدی، تهران، ناشر: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱
۲- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، تهران، ناشر: سازمان مطالعه تدوین کتب علوم انسانی (سمت)، ۱۳۷۵

۳- سینگر، مارک، مدیریت منابع انسانی، مترجم: فریده آل‌آقا، تهران، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸

شاخص می‌پردازند. شاخص‌های واحد/ فرایند: عمده‌ترین شاخص‌های واحدها با توجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هر کدام از این شاخص‌ها خود عامل‌هایی برای اندازه‌گیری دارند که با توجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده‌اند.

ارزیابی صحیح کارکنان و ایجاد انگیزه برای تلاش بیشتر و کار موثرتر یکی از عوامل بهبود دهنده عملکرد سازمان‌ها می‌باشد. تحقیق‌هایی که در طی سال‌های متمادی انجام شده است نشان می‌دهند که ۴ مانع در مقابل عملکرد سازمانی وجود دارد:

- فقدان دانش: افراد فاقد خبرگی لازم هستند یا به توانایی خود اعتماد ندارند و نمی‌دانند که از آنان چه انتظاری می‌رود.
- فقدان تمایل: دارای انگیزه لازم برای انجام کار نیستند. آنان نمی‌خواهند آنچه را که از آنان انتظار می‌رود انجام دهند یا انجام آن را خوشنودکننده نمی‌یابند.
- فقدان توانایی: فرد برای شغل نامناسب است.
- مداخلات بیرونی: سیستم به‌گونه‌ای است که مانع از عملکرد مورد انتظار می‌شود، مثلاً تجهیزات یا منابع موردنیاز یا سایر موانع بیرونی، مانع عملکرد مناسب