

چگونه خود ارزیابی کارمندان به یاری سهامی آید*

ترجمه: احمد رضا اشرف العقلاشی

مدیران ممکن است در ارزیابی کارمندان خود مرتکب اشتباهاتی بشوند ، اما بایست گفت که کارکنان نیز ممکن است با گذاردن ارزش بیش از حد به کیفیت عملکرد خود دچار اشتباه گردند . سیستم خود ارزیابی کارمند ، راه حلی برای مشکل اخیر است بدین ترتیب سبب که این سیستم به کارکنان شما اجازه می دهد که حدوداً " ۶ ماه پیش از مصاحبه اصلی ارزیابی عملکرد ، کارکرد خود را مورد ارزیابی قرار دهند . کارکنان با کمک شما می توانند کار خود را از نظر نتایج حساس و کلیدی بصورت معقول مورد توجه قرار دهند و رفتار و مهارتهایی که مصاحبه ارزیابی عملکرد را به تجربه ای مثبت برای آنها تبدیل می کند را بهبود بخشند .

مارك حسابی جوش آورده بود ، زیرا نمی توانست بفهمد که چرا رئیس نمره ارزیابی او را اینقدر پایین داده است . او به خودش گفت " فکر می کنی که داری خوب کار می کنی ، ولی بعدش این اتفاق می افته . پس رئیس فکر می کنه که کارم متوسطه . باشه ، منم می رم برای کسی کار می کنم که ارزش کار خوب رو بدونه ."

اغلب اوقات این صحنه ها تکرار می شود و به خاطر همین مسئله ، ارزیابی عملکرد به جای مفید بودن اغلب خدشه وارد می کند . اما منظور از ارزیابی عملکرد این نیست بلکه اگر این کار به نحو صحیح انجام گیرد می تواند باعث ایجاد انگیزه بیشتر ، حس وفاداری و فداکاری گردد . اما برای اینکه این نتایج حاصل شود ، سرپرستان باید ابتدا نحوه صحیح ارزیابی عملکرد

را یاد بگیرند . اگرچه ممکن است این نکته عجیب بنظر برسد ، اما لازمه ارزشیابی صحیح این است که به کارمند اجازه بدهیم تا عملکرد شغلی خود را، خود، ارزیابی کند .

دلیل عدم توافق :

دلیل اصلی این نوع عدم توافق بین مارک و رئیس او این است که کارمندان بندرت در مورد عملکرد شغلی خود بصورت معقول اندیشه می کنند . اکثراً " باور دارند که کار آنها " خوب " است و هرکس دیگر نیز همینطور فکر می کند . کارمندان اغلب برای حفاظت از باوری های خود به عملکرد خود ارزش بیش از حد می گذارند . این امر حدود ده سال پیش در تحقیق آقای هربرت میسر (Herbert Meyer) کاملاً مشهود شد . آقای میر از کارکنان يك کارخانه خواست تا خود را ارزیابی کنند . حدود ۹۵ درصد از آنها خود را جزء بهترین ها و ۵۰ درصد از این تعداد ، عملکرد شغلی خود را عالی می انگاشتند . بدیهی است که عده ای از آنها در اشتباه بودند .

تا کارمندان یاد نگرفته باشند که چطور کار خود را بطور منظم و معقول ارزیابی کنند ، در مقابل ارزشیابی اصلی مانند آقای مارک عکس العمل نشان می دهند . زمانیکه افراد انتظار دارند که از کار آنها تمجید و تعریف بشود ، اگر از کار آنها ستایش بسیار نشود ، به خودحالت دفاعی می گیرند . این انتظارات برآورده نشده باعث می گردد که کارکنان هر نوع انتقاد از عملکرد را زبردته بین بگذارند و این بدین معناست که اگر می خواهیم ارزشیابی عملکرد منجر بشود بهبود عملکرد شغلی گردد ، قبل از هر چیز کارکنان باید در مورد کارشان نظری معقول داشته باشند . به عبارت دیگر ، آنها باید ابتدا عملکرد خود را بیطرفانه و صادقانه مورد ارزیابی قرار دهند . خوب ، حالا چطور می توان از کارمند خواست که این کار را انجام دهد ؟ اگر حقیقت را بخواهید ، وادار کردن افراد به اینکه در مورد خود صادقانه قضاوت کنند ، کار ساده ای نیست ، اما عملی است . قبل از هر چیز ، این کار مستلزم وجود اعتماد متقابل بین کارمندان و رئیس مربوطه است ، همچنین نیاز به زمان دارد . جهت انجام این نوع خود ارزیابی علاوه بر آنچه که ذکر شد ، نیاز به سرمایه گذاری منابع شرکت نیز می باشد . البته این نوع سرمایه گذاری - اگر سرمایه گذاری

تلقى شود - نسبتاً سالم و مطمئن است . بازده این سرمایه گذاری که به شکل بهره‌وری بیشتر و نیروی کاری پیرانگیزه تر خواهد بود ، می تواند بسیار قابل توجه باشد .

باید مربی بود ، نه رئیس :

معمولاً اولین گام در بهبود فرآیند ارزیابی ، تغییر بسامد (دفعات تکرار) ارزیابی است . اکثر سازمانها عملکردمستخدم خود را سالی یکبار ارزیابی می کنند و معمولاً مبدأ آن سالگرد شروع به کار مستخدم است . منظور از این ارزیابی (که بطور حضوری نیز صورت می گیرد) بررسی عملکرد گذشته و تذکراتی جهت بهبود عملکرد سال آینده است . اما بایست بخاطر داشت که انجام یک مصاحبه ارزیابی در سال هر دو مقصود اخیر را برآوردن میسازد . در اینجا ، کارمند چگونگی عکس العمل سرپرست (مثلاً مقدار افزایش حقوق یا تذاکرات لازم در مورد عدم موفقیت) را به خاطر خواهد آورد ، لکن مواردی که در مورد بهبود عملکرد آتی به او گوشزد می شود را نمی تواند بخاطر بسپارد . به بیان ساده تر ، ارزیابی کننده نمی تواند هم به عنوان مشاور شغلی و هم مدیر عمل کند .

بنابراین باید دو جلسه ارزیابی مجزا تشکیل گردد . جلسه اول صرفاً به منظور بهبود کار است . مسئله مهم در اینجا این است که " شما نباید عملکرد شغلی را مورد ارزیابی قرار دهید ، بلکه باید روی یافتن راههایی برای انجام بهتر کار توسط کارمند تاکید کنید . شش ماه پس از این جلسه ، مصاحبه ثانوی باید انجام گیرد . این مصاحبه تنها به منظور تعیین این نکته است که آیا پیشرفتی از زمان جلسه قبل حاصل شده است یا خیر . حالا اجازه دهید که به جزئیات بیشتری از این دو نوع جلسه بپردازیم .

فرآیند توسعه :

توجه اصلی در این مرحله صرفاً بر روی کمک به کارمندان دریافتن راههای بهتر انجام کار است . گذشته از اینها ، خود کارمندان بهتر از همه به بهترین راههای ممکن جهت بهبود کار خود آگاهی دارند . خود ارزیابی همچنین کارمندان را وادار می کند که کار خود را با توجه به

نیازهای سازمان تنظیم کنند . معمولا " افراد به این فکر می کنند که چه کاری را می توانند
 و اجازه دارند که انجام دهند . سازمان از طریق الزام کارمندان به خود ارزیابی ، اعضای خود
 را مجبور می کند که شغل فردی خود را نسبت به کل سازمان در نظر بگیرند .
 با این حال خود ارزیابی رسمی احتمالا " شاید بعنوان تجربه ای جدید برای اکثر کارمندان
 باشد . بنابراین ، شما به عنوان سرپرست باید لااقل در ابتدای کار به کارمندان کمک کنید که
 انعکاس صحیحی از عملکردشان دریافت دارند . بعنوان مثال ، باید به آنها کمک شود که نقاط
 ضعف خود را شناسایی کنند .

کارمندان باید زمینه هایی از عملکرد خود که نیاز به بهبود دارد را شناسایی کنند . اولین
 باری که کارمندان سعی در انجام این کار داشته باشند (اگر اکثر آنها تمایل نداشته باشند)
 بسیاری از آنها مایل به انجام این کار خواهند بود . با این وجود ، افراد کمی هستند که آزادانه
 نزد رئیس می آیند و به نقاط ضعف خود اقرار می کنند . بنابراین ، کارمندان باید درک کنند
 که این نوع ارزیابی منحصر " برای اهداف توسعه است و به منظور تعیین افزایش حقوق و یا
 ارتقاء مورد استفاده قرار نمی گیرد . این بدان معناست که از پیش رابطه ای براساس اعتماد متقابل
 باید بین شما و کارمندانتان وجود داشته باشد .



شکل ۱

فرم طرح ریزی خود ارزشیابی
(نمونه)

بخش الف - نقاط ضعف :

لطفاً " بدقت نمونه ذیل را مطالعه فرمایید و سپس نقاط ضعفی که روی عملکرد شغلی شما اثر می گذارد را شناسایی و با تکمیل فرم خود را ارزشیابی کنید .

در خودارزشیابی خود صادقانه عمل کنید . اطمینان حاصل کنید که پاسخها برای طرح ریزی آموزش و توسعه مهارتهای شما در طول مدت ارزشیابی آینده بکار گرفته خواهد شد . این اطلاعات برای تصمیمات پرسنلی (یعنی حقوق و ترفیعی) مورد استفاده قرار گرفته نخواهد شد .

نقطه ضعف	دلیل وجود نقطه ضعف	راه اساسی برای بهبود یا رفع نقطه ضعف	اقدام پیشنهادی
اغلب اوقات پنج دقیقه تاخیر ورود	تاخیر من به این دلیل است که در ترافیک معطل می شوم	ده دقیقه زودتر خانه را ترک کنم که به موقع به سرکار برسم .	تمایلی به تغییر این برنامه نداشته باشم .

بخش ب - نقاط قوت ، تواناییها و علایق :

لطفاً نمونه ذیل را به دقت مطالعه فرمایید و سپس نقاط قوت علایق و تواناییهای ویژه‌ای که روی عملکرد شغلی شما تاثیر می گذارد را ارزشیابی کنید .

نقاط قوت، توانایی ویژه‌ویا علاقه	هم اکنون درکارم از آن استفاده می کنم	راه استفاده بیشتر از این تواناییها	اقدام پیشنهادی
نقطه قوت: خیلی منظم هستم. و از وقتم عاقلانه استفاده می‌کنم بنابراین کار خود را در وقت معین و با احتی زودتر انجام می دهم	بله	—	—
توانایی: در نرم افزار مدیریت اطلاعات به دلیل آموزشی که در شغل قبلی خود دیده‌ام، تخصص و تبحر دارم .	خیر	با ارائه پیشنهادی به رئیس برای ایجاد پایگاه اطلاعاتی برای خدمات مکاتبه بهاریاب رجوع فواید اجرای این طرح را متذکر شوم*	بارئیس مافوق خود در دوره میانی ارزشیابی مسئله را مطرح سازم

شما برای کمک به کارمندان در شناسایی نقاط ضعفشان می توانید از آنها بخواهید تا فرم طرح ریزی خود ارزیابی را تکمیل کنند . (شکل یک) در اینجا آنها نقاط ضعفی که احساس می کنند در عملکردشان دخالت دارد را می نویسند . سپس سعی می کنند که دلایل مربوط به هر نقطه ضعف را دقیقاً " شناسایی نمایند . کارمندان شما از این طریق استراتژیهای احتمالی برای بهبود یا رفع هر یک از این نقایص را تعیین می کنند . اگر کارمندان بازخور غیررسمی و مستمر در مورد عملکردشان دریافت دارند ، احتمالاً " نباید مشکل زیادی در تکمیل این فرم داشته باشند . نهایتاً " کارمندان شما باید برای غلبه بر این نقاط ضعف اقداماتی را که قادر به انجام آن هستند انجام دهند . بنابراین کارمندان در انجام این امر باید از خود این دو سوال را بپرسند :

۱ - " آیا من می توانم این نقاط ضعف را بهبود دهم یا رفع نمایم ؟ "

۲ - " آیا مایل هستم که گامهای لازم برای بهبود یا رفع این نقاط ضعف بردارم ؟ "

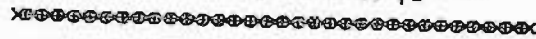
قدم بعدی وادار ساختن کارمندان به شناسایی نقاط قوت و تواناییهای خودشان است باید بخاطر داشت که بحث در مورد توسعه و بهبود عملکرد نباید صرفاً " روی نقاط ضعف کارمندان متمرکز شود ، زیرا این کار ، زبردستان را وادار می کند که نوعی حالت دفاعی به خود بگیرند و زمانی که زبردست مورد انتخاب قرار می گیرد ، تغییر رفتار کارمند که هدف ارزشیابی است ، بسیار دشوار می شود . در نتیجه ، نقاط قوت و همچنین نقاط منفی باید همزمان مورد تاکید قرار گیرد .

این نقاط مثبت باید در بخش " ب " از فرم طرح ریزی ارزشیابی گنجانده شود . در این جا کارمندان علایق ، تواناییها و نقاط قوت شخصی خود را که برای کار در سازمان بکار نمی گیرند ببه طور فهرست وار می نویسند . سپس آنها راههای استفاده از این نقاط قوت ، علایق و تواناییهای خود را شناسایی می کنند .

زمانی که کارمندان این کار را انجام دادند ، آمادگی لازم برای ارزشیابی صحیح عملکرد خود را با استفاده از فرم ارزشیابی نیم سال اول پیدامی کنند . (شکل ۲)

۱ - Feed-back

فرم ارزشیابی نیمسال اول



تاریخ :

نام و نام خانوادگی :

سمت :

نام واحد

لطفاً عملکرد خود را با توجه به هر یک از عوامل زیر ارزشیابی کنید . پیشنهادات مندرج در " ستون ارزشیابی " را به دقت مطالعه نمائید در طرف چپ جملات مندرج در ستون ارزشیابی درجه بندیها بکار رفته است ، لطفاً دور یکی از آنها با توجه به عملکرد خود خط بکشید .

ارزشیابی	عوامل
حضور عالی و همیشه به موقع غیبت یا تاخیر ورود با دلیل موجه حداکثر برای ده درصد از مجموع ساعات کاری غیبت یا تاخیر ورود ، بیش از ده درصد از مجموع ساعات کاری .	حضور به موقع و وقت شناسی نرخ غیبت گرائی و تاخیر ورود خود را تعیین کنید
مهارت کامل در کار با نرم افزار پردازش لغات به مهارت بیشتر برای کار با نرم افزار پردازش لغات نیاز است ، اما مهارت ها در حال بهبود است . فاقد مهارت کافی برای کار با نرم افزار پردازش لغات ، نیاز به بهبود فوری است	مهارت در کار با تجهیزات درجه مهارت خود را در کار با نرم افزار پردازش لغات ارزیابی کنید

دنباله جدول در صفحه بعد (۶۴)

ارزشیابی	عامل
<p>دست نویس بدون اشتباه ارائه می شود دست نویس قابل قبول است ، اما گاهی " از نظر فرم اشتباهاتی دارد غیر قابل قبول ، اشتباهات مکرر</p>	<p>کیفیت کار صحت ، محتوا و کامل بودن کار را برآورد کنید</p>
<p>کمیت استثنائی ، کار در مهلت مقرر انجام می شود . حجم کار رضایتبخش است ، نوددرصد کار در مهلت مقرر انجام می پذیرد بسیار کند ، کار در مهلت مقرر انجام نمی شود</p>	<p>کمیت کار مقدار کار رضایتبخش را تحت شرایط کاری معمولی برآورد کنید</p>
<p>نیاز به نظارت نیست ، کار بدون ایجاد مرطحت و سوال از دیگران انجام می شود وظایف لازم با درجه معقولی از نظارت انجام می شود ، گاهی " از دیگران در مورد کار سوال می شود نیاز به نظارت دقیق وجود دارد ، بطور مستقل کار انجام نمی شود ، کرارا " از دیگران در مورد کار و مسائل شخصی سوال می شود .</p>	<p>درجه برپرستی و نظارت توانایی انجام کار را با حداقل نظارت ارزیابی کنید</p>
<p>تمامی مدارك و نامه ها براساس مراحل استانداردهای اداری تهیه میگردد . اغلب مدارك و نامه ها براساس مراحل استاندارد اداری تهیه میشود . وجود ۵۰ درصد مدارك و نامه ها براساس مراحل استانداردهای اداری تهیه میگردد .</p>	<p>توانایی تبعیت از مراحل استانداردهای اداری دانش خود را از مراحل استانداردهای اداری برای انجام کار بررسی کنید</p>

در اینجا کارمندان عملکرد خود را بر اساس عوامل شغلی مربوط به کارشان درجه بندی می کنند . در این فرم ۶ عامل را به عنوان مثال ذکر کرده ایم که عبارتند از : حضور به موقع و وقت شناسی ، مهارت در کار با تجهیزات ، کیفیت کار ، کمیت کار ، درجه سرپرستی و نظارت ، و توانایی تبعیت از مراحل استاندارد اداری . این فرم باید طبیعتاً " طوری تنظیم شود که نشانگر وظایف خاص شغل مورد نظر باشد .

به کارمندان باید استانداردهای مکتوب ارائه شود که از طریق آن عملکرد خود را بر اساس هر یک از عوامل منتخب درجه بندی کنند . ارائه معیارهای مکتوب نه تنها تکمیل فرم را ساده تر می کند بلکه فرآیند ارزشیابی عملکرد را از نظر قانونی تقویت می نماید از آنجا که مباحثه ارزشیابی عملکرد از نظر ماهیت برای توسعه و بهبود کار است ، لذا تنها سه سطح کلی برای ارزشیابی مورد نیاز است . این سطوح یا استانداردها را می توان این طور بیان کرد :

علامت (+) نشان می دهد که عملکرد کارمند به طور مداوم از استاندارد تعیین شده بیشتر است .

علامت (√) نشان می دهد که عملکرد برابر با استانداردها تعیین شده است .
 علامت (-) نشان می دهد که عملکرد کارمند بطور مستمر پایین تر از حد لازم است .
 در این مرحله می توان گفت این علامات (+ ، - ، √) به درجه بندی عددی ارجحیت دارد . از سوی دیگر با درجه بندی غیر عددی می توان جوی را ایجاد کرد که در آن مسئله قضاوت مطرح نباشد تا به جای سنجش ، روی اهداف توسعه که منظور اصلی ارزشیابی است ، تاکید کرد .
 کارمندان میتوانند طرحهای خود را برای بهبود و غنی ساختن کارشان در فرم ذکر کنند و ضروری است که کارکنان برای توسعه و بهبود طرحهای خود " داده های " چشمگیری داشته باشند .
 این نوع مشارکت منجر به افزایش تعهد فرد در قبال طرحهایش و تلاش وی برای موفقیت میشود .
 چنانچه این نوع فرمها برای اولین بار مورد استفاده قرار میگیرد ، بهتر است سرپرستان در تکمیل آنها به زیر دستان کمک کنند و از آنجا نیکه تکمیل این نوع فرمها تجربه جدیدی برای زیر دستان محسوب می شود ، حمایت سرپرست بسیار ضروری است . طبیعتاً " وقتی این سیستم ارزشیابی متداول شود ، دیگر نیازی به مشارکت مقام مافوق احساس نمی شود .

مصاحبه:

وقتی فرمها تکمیل شد ، زمان ملاقات فردی با هر يك از کارکنان فرامی رسد و کارمندان با آمادگی بیشتر برای بحث در مورد استراتژیهای منظور شده در فرمهای ارزشیابی به دیدار مدیر خود می آیند . مشارکت فعال باعث تعهد بیشتر نسبت به طرحها و استراتژیهای فردی می شود . نتیجه نهایی این اقدام به مراتب از ارزشیابی يك جانبه توسط مافوق مثرتر خواهد بود .

- باید بخاطر داشت که باید جوی حاکی از حمایت سرپرست وعدم قضاوت بر محیط مصاحبه ارزشیابی حاکم باشد . علاوه بر مقیاس درجه بندی غیر عددی ، نکات زیر باید مد نظر قرارگیرد :
- به هر يك از کارکنان یادآوری کنید که هدف از ارزشیابی نیمساله صرفاً " کمک به کارمند در تهیه طرحی برای بهبود عملکرد آتی وی می باشد .
- با هر يك از کارمندان در مورد خود ارزیابی عملکرد وی و تفاوتهای بین خود ارزیابی و ارزشیابی عملکرد آنها از سوی خودتان را مورد بحث وتبادل نظر قرار دهید .
- به دقت به نقاط ضعفی که کارمندان خود عنوان می کنند گوش فرا دهید و سپس اهدافی برای بهبود عملکرد آنها در آینده با توافق دوجانبه تنظیم کنید .
- نقاط قوت و علایقی که کارمندان فکر می کنند در کارشان مورد استفاده قرار نمی دهند و همچنین استراتژیهایی را که باعث ایجاد انگیزه می شد وهم در نیازهای شغلی و هم در تواناییهای کارمند وجود دارد را مورد بحث و بررسی قرار دهید .
- در مرحله آخر ، هم شما و هم کارمندان باید فرم را امضاء کنید . این اقدام درجهت " عقد قرارداد " بین کارمندان و شما برای تحت تاثیر قرار دادن کارمندان در مورد جدی بودن مسئله کاملاً ضروری است ، زیرا کارمندان تلاشی جدی در مورد دستیابی به کلیه مفاد طرح مبدول خواهند داشت .

سنجش عملکرد :

به کارمندان باید شش ماه فرصت داد تا استراتژیهای بهبود عملکرد را که در طی ارزشیابی

نیمسال اول قبول کردند ، انجام و مورد آزمایش قرار دهند . شما باید در پایان این دوره یک فرم ارزشیابی عملکرد برای هر کارمند تکمیل کنید . کارمندان نیز باید فرم مشابهی را خود در مورد عملکردشان تکمیل کنند .

این فرم باید عملاً " شبیه به فرمی باشد که برای ارزیابی نیمسال اول مورد استفاده قرار گرفته است (به شکل ۲ مراجعه شود) . در اینجا فرم عملکرد باید با امتیازات عددی (مثلاً " نمره یک برای عملکرد ضعیف و نمره پنج برای عملکرد عالی) تکمیل شود . از اینها گذشته ، منظور از این مصاحبه ارزشیابی عملکرد است و امتیازات عددی معمولاً " از سوی کارمندان به عنوان اساسی برای تصمیمات آتی در مورد افزایش حقوق یا ترفیع و ارتقاء بهتر و بیشتر مورد قبول واقع می شود و چنانچه اگر نیاز به دفاع از این سیستم در دادگاه باشد ، مورد قبول قضاوت نیز خواهد بود .

مصاحبه های شخصی مانند گذشته باید با هر یک از کارمندان انجام شود تا اختلافات موجود بین خود ارزیابی کارمندان و ارزشیابی عملکرد آنها از سوی شما مورد بررسی قرار گیرد . تمامی رهنمودهای ارائه شده در ارزشیابی نیمسال اول مانند " به دقت به سخنان کارمندان گوش دهید و به کارمندان در شناسایی استراتژیهای بهبود عملکرد کمک کنید " ، در اینجا نیز کاربرد دارد . در اینجا نیز باید این مطلب کاملاً " برای کارمندان روشن شود که منظور از مصاحبه ، ارزشیابی عملکرد است . کارمندان باید پیش از مصاحبه این نکته را بخوبی درک کنند . در اینجا بار دیگر از کارمند خواسته می شود که فرم ارزیابی عملکرد را امضاء کند . به کارمند باید توضیح داد که امضای او لزوماً " به معنای موافقت وی با ارزشیابی نیست . این امضاء فقط نمایانگر این است که مصاحبه ارزشیابی انجام شده است . پس از طی تمامی این مراحل شما نیز فرم ارزشیابی را امضاء کنید و یک نسخه از آنرا به کارمند بدهید .

جمع بندی :

فراگیری فنون خود ارزیابی بصورت منظم باید منجر به بهبود عملکرد کارمندان شود .

چه کسی بهتر از خود فرد می داند که در چه زمینه هایی نیاز به بهبود دارد ؟

البته نقش سرپرست در این صورت تغییر می کند . تلاشهای سرپرستان حالا دیگر بایستی در جهت کمک به زیردستان در جهت عملکرد شغلی آنها باشد و ارزشیابی عملکرد نباید تنها برای اتخاذ تصمیمات پرسنلی (یعنی افزایش حقوق و ترفیع و ...) بکار برود . اگر ارزشیابی به صورتی که ذکر شد انجام پذیرد ، علاوه بر بهبود و افزایش بازده کارمندان ، روابط بین مافوق و زیردست مطمئنا " بهتر خواهد شد زیرا در اینجا مدیر دیگر صرفا " به عنوان قاضی عمل نمی کند ، بلکه همچنین به عنوان مشاوری که به امور رفاهی کارمند نیز علاقه مند است محسوب می شود .

نهایتا " تجربه بدست آمده از بحث با سرپرست در مورد عملکرد به کارمندان کمک می کند تا یاد بگیرند که انتقادات سازنده را به عنوان اساسی برای رشد شخصی و حرفه ای خود قبول کنند و در همین حال تجربه حاصل شده در فرآیند ارزیابی توسعه عملکرد به کارمندان نیز کمک می کند تا بر تصورات غلط و هراس و بیم از ارزشیابی های رسمی غلبه کنند .

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

این مقاله از مجله Supervisory Management ، اوت ۱۹۸۹ - جلد ۲۴ - شماره ۸

ترجمه شده است .

by G. Stephen Taylor

Carol M. Lehman and Connie M. Forde