

ارزشیابی مافوق

هنگامیکه کارکنان سرپرستان خود را ارزشیابی می کنند *

ترجمه: عباس رنجبر گلهرودی

چگونه می توان در مورد مدیران و سرپرستان يك سازمان و میزان کارآئی آنان قضاوت کرد؟ چگونه می توان مدیران و سرپرستان لایق را به سطوح بالاتر ارتقاء داد؟ ارزشیابی مدیران توسط زیردستانشان این امر را برای مدیران عالی سازمانها میسر ساخته است. مقاله " ارزشیابی مافوق : هنگامیکه ... " خلاصه يك بررسی در زمینه مزایا و شیوه های ارزشیابی مدیران بوسیله افراد تحت سرپرستی آنان است.

معمولا " عملکردها يك طرفه یعنی از بالا به پایین مورد بررسی قرار می گیرند . اما بطور فزاینده ای شرکت هایی که مشتاقند گروه های مدیریتی موثری را ایجاد نمایند، در حال تغییر مسیر این ارزیابی ها از سطوح پایین به بالا هستند . کارکنان اغلب می توانند رویه هایی را جمع به اعمال مدیریت بر آنها را ارائه کنند . آنها همچنین می توانند چشم اندازه های دیگری را در مهارت های مورد نیاز مدیران شرکت فراهم سازند . بنابراین شرکتها بطور فزاینده هم از کارکنان می خواهند که مدیران خود را ارزشیابی کنند و هم از مدیران می خواهند که عملکرد زیردستان خود را مورد ارزشیابی قرار دهند . در اینگونه ارزشیابیها مدیریت ارشد در جستجوی تمایلات قلبی کارکنان است . وقتی که سه و یا چهار کارمند يك مسئله را مطرح می کنند باید به وضعیت مورد نظر دقت بیشتری مبذول شود بدین منظور برنامه هایی اجرائی برای حل مشکلات ظاهری تدوین می گردد . زمانیکه سرپرستی خلاصه ای از نتایج بررسی ها را دریافت کرد ، می بایست مشکلاتی

که بوجود می آید را حل کند • ترکیبی از ارزشیابی کارکنان و خود ارزشیابی می توانستند
کلیدهای چگونگی رفع موانع موجود را در اختیار ما قرار دهد •

رسیدن به مسائل واقعی

XX

نوع بررسی مورد استفاده ، اهداف مدیریت را منعکس خواهد ساخت • برای مثال ،
یک شرکت ممکن است بخواهد مسائل بین کارکنان را شناسایی کند • و یا امکان دارد علاقمند
به شناسایی زمینه های لازم برای آموزش بیشتر باشد •

صرف نظرات اهداف ، بهر حال ، این بررسی احتمال دارد حاوی سوا لاتی در باره
مسائل مدیریت افراد و وظیفه باشد • این بررسی روی تواناییها و رفتار قابل مشاهده کارکنان
متمرکز خواهد بود و بازخور منفی برای ارائه پیشنهادات اصلاحی را مورد تشویق قرار میدهد •

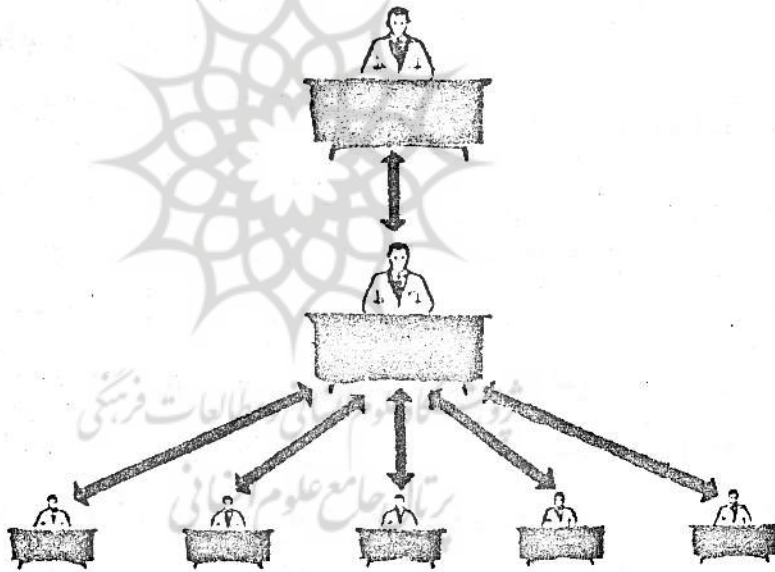
این بررسی شامل حوزه های عملکرد سرپرستان و از جمله موارد زیر خواهد بود :

- توانائی تصمیمگیری • از کارکنان سوال خواهد شد که آیا مدیران آنها توانائی
گرفتن بهترین تصمیم برای گروه یا کل سازمان را دارند •
- وظایف نظارتی • سرپرستان چگونه امور سرپرستی و پروژه های محوله را
انجام میدهند •
- سازماندهی و کنترل • این بررسی ممکن است میزان قابلیت در برنامه ریزی وظایف
شغلی و کنترل نتیجه را بسنجد •
- تفویض اختیار • توانائی واگذاری صحیح وظیفه به کارمندان را مورد بررسی
قرار میدهد •
- توانائی فنی • آیا سرپرستان توضیح عملی و کامل و قابل فهم برای اصول
و روشها را ارائه میدهند ؟
- بهبود مهارتها • مدیریت می خواهد بداند که آیا به کارکنان فرصت لازم جهت
کسب مهارتهای جدید و آگاهیهای موردنیاز داده می شود ؟

- انگیزش • آیا مدیران، کارکنان را به دستیابی به اهداف مورد نظر تشویق می کنند و آیا نقش رهبری واحد را بنحو احسن بازی می کنند؟
- ارتباطات • ارتباط دوجانبه باید مورد تشویق قرار گیرد • مدیریت سه دنبال شواهدی است که سرپرست و کارمندان حقیقتاً " بایکدیگر ارتباط برقرار نمایند •
- برای اطمینان از مطالعه دقیق نتایج، این بررسی باید انتخابهای قوی و صریحی را پیشنهاد کند، برای مثال: ۱- همیشه ۲- بعضی اوقات ۳- بندرت ۴- هرگز •
- واکنشها باید بر موارد زیر دلالت داشته باشد:
- درجه بالائی از کارآئی سرپرستی و سطح بالائی از رضایتمندی کارکنان از نحوه نظارت انجام شده •
- مهارتهای خوب سرپرستی همراه با استعداد بالقوه برای بهبود عملکرد سرپرستی •
- نیاز به تمرکز روی زمینه های ویژه ای از عملکرد سرپرستی یا بهبود توانایی و رفتار و یا
- نیاز به توجه و اقدام اصلاحی فوری توسط سرپرست •
- نتایج این بررسی بعنوان نقطه عطفی در بهبود يك برنامه اجرائی جهت شناسایی زمینه هایی که نیاز به بهبود دارند و همچنین جهت اصلاح وضعیت خواهد بود • تنظیم يك برنامه زمانی نحوه پیشرفت کار معمولا " هر سه ماه را نشان دهد •
- برای مدیرانی که از نظرات يك یا دو تن از کارکنان لجوج خود بستوه می آیند، این امکان وجود دارد که چنین غرض ورزی ها را همراه با مشارکت بیشتر کارکنان به حداقل برسانند •
- برای مثال صدور اجازه برای تهیه فرمهای بدون امضاء (توسط مدیر)، احساس آسیب پذیری کارکنان را کاهش میدهد و آنها را تشویق به تکمیل فرم مربوطه می نماید • استفاده از شخص ثالثی برای تفسیر پاسخها به منزله عدم غرض ورزی خواهد بود • مدیر منابع انسانی، کاندید خوبی برای تجزیه و تحلیل نتایج می باشد •

آگاه نگاهداشتن کارکنان

بزرگترین دلیل شکست این بررسی ها ، عدم توجه به نتایج حاصل شده می باشد . وقتی بررسی کامل شد ، و نتیجه آن فهرست بندی و بین مدیران تقسیم شد ، این دیگر با مدیران است که با کمک سرپرستان خود ، اهداف را تنظیم کنند و اقداماتی را جهت نیل به این اهداف به مورد اجرا گذارند . يك مسئله مهم دیگر اینکه ، مدیران نیاز دارند که با کارکنان خود ملاقات کنند و یافته های این بررسی را مورد بحث قرار دهند . اگر مدیران این کار را انجام ندهند ، درستی و صحت سیستم بازخور از دست می رود . و در نتیجه این بررسی بعنوان اتلاف وقت تلقی خواهد شد .



* این مقاله از مجله زیرترجمه شده است .

Supervisory Management, March 1990, PP 1-2 .