



رئال جامع علوم انسانی
شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مروری بر ارزیابی عملکرد کارکنان

مقدمه:

ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور نظارت بر کارکنان انجام می دادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق،



که در برنامه ریزی هدفها و استانداردها مشارکت دارند نباید هیچگونه ابهامی نسبت به چگونگی قضاوت درباره عملکردشان داشته باشند.

ب) بینش‌ها: در خصوص بینش‌ها باید دانست که خصوصیات فردی بر چگونگی عملکرد ما در مقام یک ارزیاب اثر می‌گذارد. لذا بایستی سعی شود از موضع گیری‌های شخصی جداً پرهیز شود. از سویی آمادگی کارمند برای مباحث ارزیابی با اندازه آمادگی مدیر،

ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری شود و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را برای بالا بردن کمیت و کیفیت کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین، هدف

نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان است نه توییح و تنبیه کارکنان ضعیف.

سعی نگازنده در این مقاله بر آن است تا نکاتی را به صورت کاربردی پیرامون جلسات بررسی عملکرد را بیان نماید، که امید می‌رود مورد توجه و استفاده

خوانندگان قرار گیرد.

باید گفت که هر جلسه ارزیابی عملکرد مانند یک فرایند، از مرحله آماده‌سازی شروع می‌شود و با طی مرحله اجرا و مرحله پیگیری اتمام می‌یابد و این خود یک چارچوب منظمی را برای یک جلسه موفقیت آمیز به دست می‌دهد.

کارکنانی که در برنامه ریزی هدفها و استانداردها مشارکت دارند نباید هیچگونه ابهامی نسبت به چگونگی قضاوت درباره عملکردشان داشته باشند

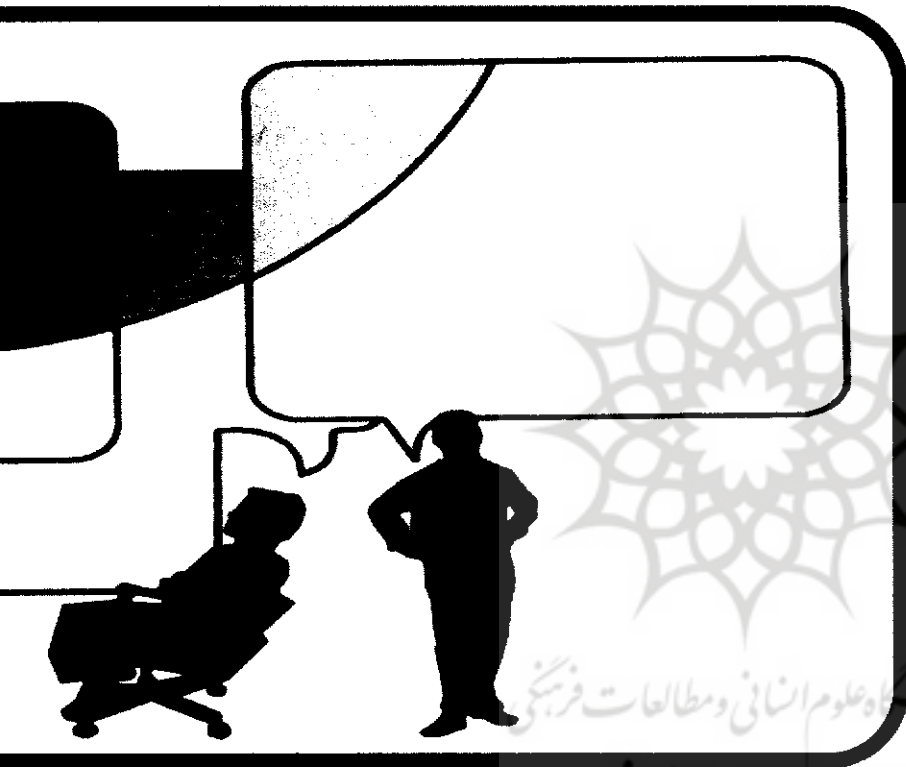
حایز اهمیت است و مباحث ارزیابی نیز باید در جلسه‌های حضوری، برنامه‌ریزی و پایه گذاری شود نه در مکالمه‌های اتفاقی. بایستی زمانی خاص با توافق طرفین در نظر گرفته شود و عنوان‌های مورد بحث پیشاپیش تعیین شود تا حاضران بتوانند بر اساس آن مطالبی آماده کنند و به کارمند کمک شود تا نسخه‌ای از پیشرفت‌های خود را با مقیاس‌های از پیش تعیین شده تهیه کند.

زمانی یک ارزیابی عملکرد به ضعف می‌گراید که یا مدیر صحیح و کامل عمل نکرده و یا فرصت آمادگی به کارمند خود نداده است، لذا بایستی قبل جلسات ارزیابی عملکرد موضوعاتی که در نظر گرفته

مرحله اول: آماده‌سازی

این مرحله شامل سه بخش هدفها و استانداردها، بینش‌ها و پرهیز از موارد گمراه کننده می‌باشد.

الف) هدفها و استانداردها: هدفها و استانداردها روش‌هایی هستند که انتظارات شغلی از طریق آنها سریعتر انجام می‌شود. افرادی که مسئولیت ارزیابی‌های عملکرد را به عهده دارند به درک صحیح از هدفها و استانداردها و نیز به چگونگی استفاده مناسب از آنها طی فرایند ارزیابی نیازمندند. از سویی دیگر کارکنانی



پژوهش‌های علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



می‌شود، مشخص گردد.

دانستن.

- ج) **پرهیز از موارد گمراه کننده:** باید از بروز عواملی که ما را طی فرایند ارزیابی اغفال یا گمراه می‌کند، جلوگیری کرد. ارزیابی بایستی در برابر هر عامل که واقعتاً را به‌طور مطلوب یا نامطلوب تحریف می‌کند، ایستادگی کند. برخی از این موارد گمراه‌کننده به‌طور مشخص شامل:
۱. تمایل یا تعصب نسبت به عواملی که هیچ ارتباطی با

۲. تشخیص همیاری‌های کارمند.
 ۳. تصحیح هر مشکل جدید یا در حال وقوع در هر عملکرد.
 ۴. تعیین هدف‌ها و یا استانداردها برای دوره ارزیابی بعدی.
- بایستی دقت کرد تا تمام جزئیات طی بحث به این عوامل شرکت جویند.

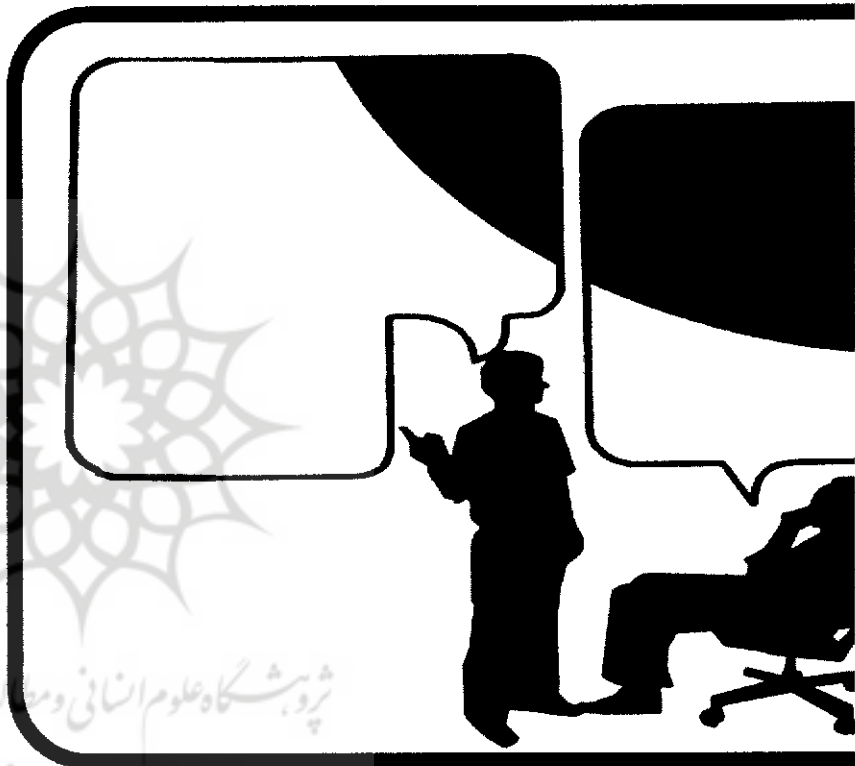
مرحله دوم: اجرا

- در مورد این مرحله توجه خوانندگان را به نکات ذیل جلب می‌نماید:
- مدیر باید مطمئن باشد که عملکرد نامطلوب، تشخیص داده می‌شود و مورد بحث قرار می‌گیرد.
 - کارمند هیچ دلیلی برای تغییر عملکردی که مورد تأیید مدیر و سازمان باشد نمی‌بیند، بنابراین ارزیابی عملکرد بایستی بر اساس واقعیات شکل گیرد.

- هرگز عملکرد نامطلوب را نادیده نگیرید. نخستین قدم برای اصلاح عملکرد نامطلوب، تجدید نظر بر نوع انتظارات است. اگر کارمندی از انتظارات شغلی خود آگاهی نداشته باشد باید آنها را مشخص کرد تا در رویارویی با این انتظارات احساس تعهد کند.
- اداره کنندگان مباحث موفق معتقدند که کارکنان باید بیشترین زمان را برای صحبت کردن داشته باشند و چنین چیزی زمانی رخ می‌دهد که از مهارت‌های ارتباطی به خوبی استفاده شود و جوی برای تشویق بحث بوجود آید.

- کارکنان اغلب طی مباحث ارزیابی کمتر سخن می‌گویند

- عملکرد ندارند و ما معمولاً به آنها واکنش نشان می‌دهیم از جمله نژاد، مذهب، تحصیلات، پیشینه خانوادگی، سن و یا جنسیت.
۲. توجه بسیار به خصوصیات که ارتباطی به حرفه مورد نظر ندارند و ارزیابی آنها مشکل است، برای مثال خصوصیات نظیر انعطاف‌پذیری، جدیت، صداقت و رفاقت.
 ۳. تأکید بیش از حد بر عملکردهای مطلوب یا نامطلوب یکی از دو وظیفه می‌تواند به یک ارزیابی نامتعادل از کل کار آن فرد منجر شود.
 ۴. کارمند را مسئول عواملی که خارج از اختیار اوست



و برای این امر دلایل بسیاری دارند از جمله:

۱. کارمند متوجه هدف ارزیابی نمی‌شود و از بیان نظر خود واهمه دارد.
۲. به کارمند فرصت اظهار نظر داده نمی‌شود.
۳. به کارمند برای آماده شدن در بحث فرصت کافی داده نمی‌شود.
۴. از افکار و نظرهای کارمند به سرعت می‌گذرند یا آن را نادیده می‌گیرند.
۵. کارمند حس می‌کند که کل فرایند بی معنی است و... مدیر می‌تواند با وارد شدن به بحث و با بوجود آوردن جوهری از تهدید این نارضایتی را برطرف سازد.

● بدانید که مدیران از گوش فرادادن، بیش از صحبت کردن می‌آموزند.

● بحث ارزیابی عملکرد بیش از یک مرور ساده بر عملکرد شغلی است این بحث معمولاً باید به سویی کشانده شود که چگونه کارمند می‌تواند در آینده بهتر عمل کند. این بحث، فرصت خوبی

است برای نمایش دادن بلندپروازی‌ها و آرزوهای کارمند.

● نگرش ارزیاب، تفاوت عمده‌ای در نتیجه بوجود می‌آورد. یک بحث درست هدایت شده فرصتی برای ردوبدل عقاید، نظرها و بحث درباره مشکلات و موفقیت‌ها را فراهم می‌آورد.

● دو طرف بحث درباره عملکرد دوره بعدی توافق می‌کنند و این توافق را به طور خلاصه در می‌آورند و با یک درک مشترک از مباحث مطرح شده جلسه را خاتمه می‌دهند.

مرحله سوم پیگیری :

پیگیری شامل ارکان زیر است :

۱. یادداشت‌های کتبی: پس از پایان بحث ارزیابی، مدیر

باید به سرعت یادداشت‌های کتبی از موارد زیر تهیه کند:

- الف) ارزیابی کامل از دوره قبلی.
 - ب) برنامه‌هایی که هر دو طرف با آن موافقت.
 - ج) تمام تعهدهای فردی که نیاز به فعالیت خاص دارد.
 - د) نسخه‌ای از این خلاصه باید به کارمند ارایه شود.
۲. **بازتاب:** پیگیری هر تجدید نظر، فرصتی مناسب برای مرور عملکرد شما در مدیریت بحث است.

۳. **پیگیری تمام وقت:** سومین رکن پیگیری اطمینان از رعایت توافقاتها به همان شکل و دنبال کردن برنامه‌هاست. اگر چنین کاری انجام نشود، تمام تاثیر ارزیابی از دست می‌رود و در نتیجه کارمند تصور می‌کند هیچ کس از عملکرد او حمایت کافی نکرده است. این مرحله از پیگیری در حقیقت مرحله ابتدایی برای ارزیابی آینده است.

توصیه‌ها:

رعایت و توجه به نکات ذیل می‌تواند شما را در امر ارزیابی عملکرد کمک و یاری دهند:

● گروهی از اداره کنندگان جلسات موفق، معتقدند ارزیابی عملکرد از بازخورد واقعی ممانعت می‌کند و باعث ایجاد انگیزش در افراد یا هدایت آنها به یک توسعه معنی دار در کار نمی‌شود. از سویی نتیجه ارزیابی عملکرد ممکن است موجب تخریب یا تضعیف روحیه افراد و یا ایجاد اضطراب و تنش در آنان شود.

● عملکرد سایر کارکنان می‌تواند مقیاس خوبی برای سنجش عملکرد افراد باشد.

● گروه سازی و کارکردن درون یک گروه، روش رایجی در پویایی عملکرد است ضمن آن‌که تاکید بر هدف‌ها و عملکرد گروهی موثرتر است از کارکردهای فردی.

● امکان بازخورد مناسب درباره عملکرد و تاثیر پاداش‌های مالی و انگیزش را روی آن فراهم کنید.

● به جای مبارزه با معلول‌ها در پی بر طرف ساختن علت ضعف عملکرد باشید و بر روش‌ها و فرایندهایی که یک عملکرد مثبت را نوید می‌دهد متمرکز شوید.

● دستیابی به اهداف کمی به قیمت آزار و ایجاد عقده‌های روحی در کارکنان می‌تواند باعث انحراف از ارزش‌های سازمانی و

اداره کردن فرایند ارزیابی به طور مناسب، نتیجه خوبی در جابجایی بهتر کارکنان، داشتن نقش واضح و روشن و نیز هدایت رضایت شغلی که عامل انگیزش بالایی برای کارمندان است، دارد



اخلاقی و یا تخریب روحیه کار گروهی در فرایند دستیابی به اهداف بشود.

● در یک روش ارزیابی صحیح، پست و مقام و رتبه افراد نباید نتیجه ارزیابی را تحت تاثیر قرار دهد و همه کارکنان بایستی از حیث اختیار و مسئولیت مربوط به خود مورد ارزیابی قرار گیرند تا امکان تبعیض در نتایج ارزیابی از میان برود.

● مقام مافوق بایستی در زمان تعیین و تنظیم اهداف، انتظاراتش را از کارمند مشخص کرده و نیابستی ارتباط نامطلوب میان آن دو برقرار باشد.

● الگوهای رفتاری برای ساختن و ثبت استنتاج‌ها منطقی از

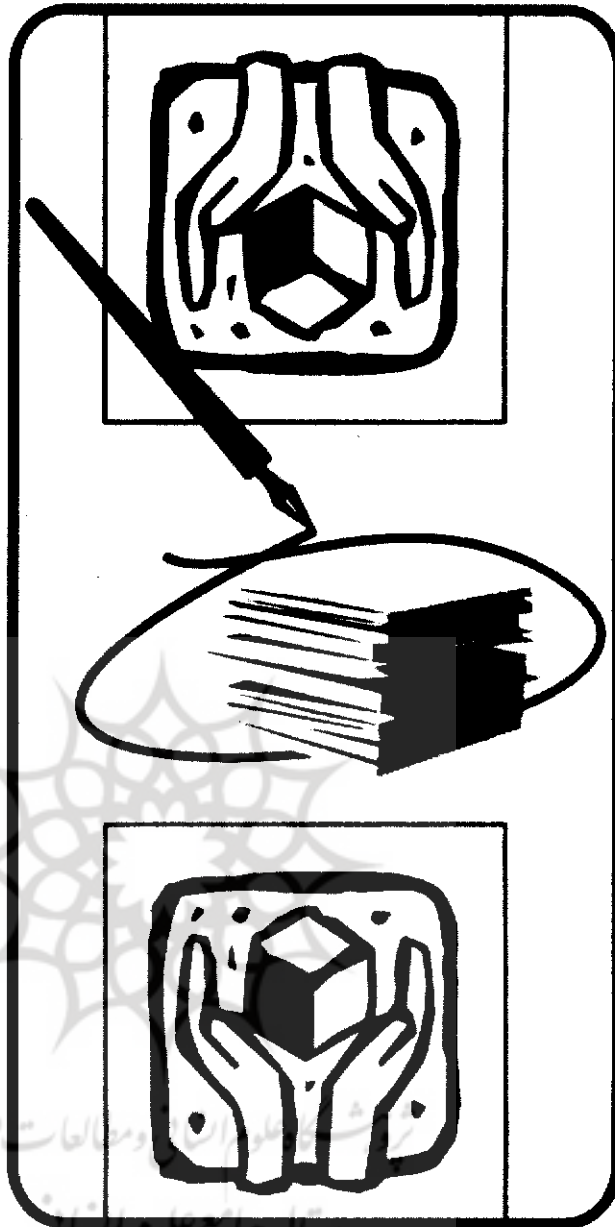
رفتار، حتی الامکان به صورت عینی و به موقع توسط ارزیاب ذکر شود.

● اداره کردن فرایند ارزیابی به طور مناسب، نتیجه خوبی در جایجایی بهتر کارکنان، داشتن نقش واضح و روشن و نیز هدایت رضایت شغلی که عامل انگیزش بالایی برای کارمندان است، دارد.

● بایستی با ارایه توضیح و با کمک فرایند اقناع مخاطب، شکاف میان دو مفهوم عیبجویی یا انقاد سازنده و بازخورد مفید را برای افراد پلی زد تا از این رهگذر بر میزان فعالیت‌های موثر کارکنان

افزوده شود.

● پیش از ارزیابی عملکرد، بایستی به کمک شناخت واضح از استانداردهای شغلی سازمان تعیین کرد که آیا کارمند صلاحیت‌های فنی و دانشی لازم را برای اجرا و قبول مسئولیت‌های شغلی خود دارد یا خیر؟ در این مورد بایستی مسئولیت‌های مربوط



احساس خشنودی از انجام کارهای روزانه، عملکرد مثبت فرد را رقم خواهد زد. بنابراین برای خشنودی از کار بایستی افراد را برای آن آماده کنیم

به طور شفاف تعریف و تبیین گردد و سپس به طور موثری به کارکنان منتقل شود.

● گزارش‌های عملکرد نیابستی شامل مقاله نویسی مبهم باشد بلکه بایستی دو عنصر حقیقت و صحت در آن لحاظ شود.

● اگر به اندازه کافی کارکنان خود را زیر نظر داشته باشید، تشخیص خواهید داد که افراد خود ساخته، عملکرد بهتری دارند.

● در جلسات ارزیابی عملکرد به حرف کارکنان خود گوش دهید. عقاید آنها مانند ذغال‌های نیمه سوزان است. شما با مهربانی به آنها می‌توانید این ذغال‌ها را به آتش تبدیل کنید، یا با ریختن چند قطره آب سرد این ذغال‌ها را به خاکستر بدل سازید.

● بدانید که نمی‌توانید کارمندان را آن طوری که می‌خواهید بسازید چرا که خودتان را نیز نمی‌توانید آن گونه که



می‌خواهید بسازید. بنابراین بایستی از فرصت‌ها استفاده کرد و رفتار منحرف شده افراد را به سوی اهداف جهت داد.

● در مواجهه با اشتباهات کاری کارکنان، خطا را محکوم کنید نه خطا کار را و سپس آموزش کافی را به آنان بدهید، چرا که در یک مدیریت موفق برای حفظ مشتریان یا راضی نگهداشتن ارباب رجوع و رونق امور، باید روی کارکنان سرمایه‌گذاری لازم صورت پذیرد.

● گاهی عملکرد نامطلوب یک کارمند به دلیل عقده‌های سرکوب شده قبلی یا عدم ارضای نیازهای او در سازمان می‌باشد. بنابراین برای ارضای نیازهای روحی، فکری و شخصیتی و نیز احقاق حق او در سلسله مراتب سازمان برای هر یک از کارکنان فرصت‌های لازم را بوجود آورده و آن را نظام‌مند کنید.

● در بررسی یک عملکرد نامطلوب ابتدا علت و دلیل آن را جویا شوید و تشخیص دهید که از نادانی است یا بی تفاوتی، زیرا نادانی به راحتی با تعلیم و تربیت زوده می‌شود، در حالی که بی تفاوتی نیاز به زودن آفرینش فرد دارد.

● در ارزیابی عملکرد افراد، بایستی به تاثیر انگیزاننده‌های شغلی نیز توجه شود زیرا پول فقط می‌تواند سطح ابتدایی نیازهای آنها را برآورده سازد، اما فکر و دل می‌خواهد تا سایر نیازهای آنها را تامین کند و از این بابت محرک‌های موجد انگیزش شغلی برای هر شخص با شخص دیگر ممکن است متفاوت باشد.

● در اکثر موارد عملکرد باز موثرتر و نتیجه‌بخش‌تر از عملکرد بسته است، به این معنی که دست که دست کارمندان را در انتخاب روش کارشان نبندیم، زیرا اگر آزادی حساب شده‌ای را به آنها بدهیم، موفقیت آنها را در مراحل بعدی خواهید دید.

● احساس خشنودی از انجام کارهای روزانه، عملکرد مثبت فرد را رقم خواهد زد. بنابراین برای خشنودی از کار بایستی افراد را برای آن آماده کنیم و نباید اجازه دهیم، آن کار را زیاد انجام دهند و نهایتاً بایستی احساس موفقیت‌ناز انجام وظایف محوله را در افراد تقویت کرد.

● برنامه ارزیابی عملکرد را طبق ضوابط و معیارهایی که برای هر دو طرف قابل قبول و فهم باشد تنظیم کنید، این معیارها می‌تواند کیفیت و کمیت کار، شناخت و دانش، ابتکار عمل، توانایی

سازماندهی و برنامه‌ریزی، قابل اعتماد بودن، رفتار شغلی، روابط کاری و اجتماعی، توانایی در برقراری ارتباط، وقت‌شناسی و دیگر عوامل مربوط باشد. به خاطر داشته باشید یک برنامه یا روش ارزیابی عملکرد، زمانی می‌تواند موثر باشد که از شاخص‌های واقعی که ارتباط مستقیم باشند دارند، استفاده شود.

● باعث نشوید کارکنان از مواجهه با مشکل بترسند. اگر افرادتان بدانند که به سرعت اختیار خود را از دست می‌دهید و عصبانی می‌شوید، اشتباهات را تا زمانی که کاملاً بحرانی نشده، از شما مخفی می‌کنند افراد را تشویق کنید تا با جوابی برای مشکل، نزد شما بیایند.

● از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد حاصل می‌شود می‌توان در امور همچون: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمند یابی و انتخاب، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و نهایتاً شناخت استعدادها و بالقوه کارکنان، استفاده کرد. یک برنامه یا روش ارزیابی عملکرد، هنگامی موفق و موثر خواهد بود که انعطاف پذیر بوده و بتواند همگام با واقعیات و متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی در آن تغییراتی ایجاد کرد.

منابع و مآخذ

۱. مادوکس رابرت، ارزیابی عملکرد اثربخش، ترجمه دکتر داوود محب علی و سمیر ابتهاج، انتشارات قائم، چاپ اول ۷۵
۲. مقاله‌ای با عنوان
Where lies the effectiveness of the performance management system
از سایت اینترنتی WWW.humanlinks.com
<<http://WWW.humanlinks.com>>
۳. مقاله‌ای با عنوان
Abolishing performance appraisals
از سایت اینترنتی WWW.whnstonbrill.com
<<http://WWW.whnstonbrill.com>>
۴. برآمد و ویجی باترا، اندیشه‌های خوب برای همه، ترجمه هیئت‌الهدی، انتشارات استان قدس رضوی، چاپ اول ۸۱
۵. ران گولمان و جاییل هاری، ۵۲۵ نکته از زبان مدیران موفق، ترجمه دکتر ابوالقاسم حکیمی پور، انتشارات استان قدس رضوی، چاپ اول ۷۸
۶. سعادت اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ پنجم ۸۰