

ارزیابی

عملکرد کارکنان



ایرج هاشمی

مقدمه

ارزیابی ظرفیت، تلاش و توانایی انجام کار کارکنان و شایستگی آنها کاری بسیار دشوار است و می توان گفت انجام آن به طور کامل و مطلق غیر ممکن است زیرا بشر هنوز به چنین ابزار یا وسیله ای که بتواند توانایی های بالقوه و بالفعل انسان را به طور دقیق اندازه گیری کند دست نیافته است. بویژه اینکه در اغلب موارد ارزیابی کننده ها انسانها هستند و ممکن است تحت تأثیر ذهنیات، تألمات، تعصبات، عواطف و احساسات، عدالت لازم در قضاوت را آگاهانه و یا ناآگاهانه رعایت ننمایند.

با کمی تأمل، مدیران و سرپرستان درخواهند یافت که بسیاری از مشکلات آنها، رنجش و دلسردی در کار، بی تفاوتی، بدبینی و تمرد، از عدم ارزیابی صحیح عملکرد کارکنان و یا تصور منفی کارکنان درباره ارزیابی عملکرد آنان ناشی می شود. برقراری عدالت یکی از وظایف سنگین مدیران و سرپرستان است و بهترین معیار برای برقراری عدالت در کار، یک ارزیابی صحیح و منصفانه است. این ارزیابی می تواند مبنایی برای ترفیع کارکنان، تغییر شغل و یا افزایش حقوق و مزایای آنان و یا حتی در صورت لزوم اخراج آنها باشد.

شما در این مورد خود را چگونه می بینید؟ آیا مایلید بدانید در ارزیابی عملکرد کارکنانتان تا چه اندازه مهارت دارید؟ آیا مایلید ضعفها و نارساییهای احتمالی در این زمینه را بررسی کرده و اصلاح کنید؟

این نوشتار که به همین منظور تدوین گردیده است شما را در این امر یاری خواهد داد. ابتدا **خود ارزیابی**

زیر را انجام دهید، سپس مشروح مطالب را مطالعه کنید. مطالب به ترتیب زیر ارائه شده است:

- مفهوم، اهداف و فواید ارزیابی عملکرد کارکنان.
- فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان.
- عواملی که مورد ارزیابی قرار می گیرند.
- ارزیابی کنندگان - ارزیابی ۳۶۰ درجه.

- روشهای متداول در ارزیابی عملکرد کارکنان.
- اطمینان از یکسان بودن شیوه رده بندی برای تمام کارکنان.
- فواصل ارزیابی ها.
- عواملی که ذهن سرپرست را از ارزیابی واقعی منحرف می سازند.
- استفاده از نتایج ارزیابی ها - نحوه برگزاری جلسات ارزیابی و درمیان گذاشتن نتایج ارزیابی ها با کارکنان.
- دادن فرصت دفاع از خود به کارکنان.
- روش ساندویچ برای اعلام نقاط ضعف کارکنان.
- میزان لزوم تهیه گزارش کتبی از نتایج جلسات ارزیابی.
- پرهیز از اتهام جانبداری و تبعیض.
- علل عملکرد ضعیف بعضی از کارکنان.
- رابطه بین عملکرد عالی یا خیلی خوب کارکنان و افزایش حقوق و مزایای آنان

خودارزیابی (پیش آزمون - پس آزمون)

بررسی های تشخیصی برای سنجش مهارت در ارزیابی عملکرد کارکنان

گام نخست: پیش از آنکه مطالب این مبحث را بخوانید، لطفاً عبارتهای مربوط به خود ارزیابی را مطالعه نموده و در ستون (پیش آزمون)، با نوشتن یکی از اعداد (۱ تا ۶) با توجه به مقیاس های ارائه شده زیر پاسخ دهید. پاسخهای شما باید نگرش و رفتارتان را آن گونه که هم اکنون هست، منعکس کند نه آن چنان که می خواهید باشد. صادق باشید. این ابزار برای آن طراحی شده است که به شما کمک کند تا سطح تبحر خود را در ارزیابی عملکرد کارکنان کشف کنید؛ به گونه ای که بتوانید برنامه یادگیریتان را متناسب با نیازهای ویژه خود طراحی کنید. وقتی که بررسی را تکمیل کردید، کلید امتیاز دهی را که در فایل (۳) آمده است، به کار ببرید تا عرصه های مهارتی را که در این جزوه مورد بحث قرار می گیرد و تسلط بر آنها برای شما اهمیت بسیار دارد، مشخص کنید.

مقیاس امتیازات	
۱- کاملاً مخالف	۴- اندکی موافق
۲- مخالف	۵- موافق
۳- اندکی مخالف	۶- کاملاً موافق

گام دوم: بعد از خواندن و تکمیل تمرینها و پس از مطالعه کامل جزوه و CD و انجام همه تکالیف مربوط ، درپایان، به همین عبارتها، این بار در ستون (پس آزمون) پاسخ دهید. وقتی که بررسی را به پایان رساندید، کلید امتیازدهی فایل (۳) را برای اندازه گیری پیشرفت خود به کار ببرید. اگر امتیاز شما در عرصه های مشخصی از مهارت پایین بماند، مطالب درسی را مجدداً مرور نموده و از رهنمودهای رفتاری که در پایان جزوه آمده، برای تمرین بیشتر استفاده کنید.

ردیف	نگرشها و اعمال من در رابطه با ارزیابی عملکرد زیردستان:	پیش آزمون	پس آزمون
۱	عملکرد کارکنانم را به طور منظم، هر چهار ر تا شش ماه یکبار ارزیابی می کنم.		
۲	از نتایج ارزیابی ها، در درجه اول برای بهبود عملکرد کارکنان استفاده می کنم.		
۳	عملکرد کارکنان را با استفاده از تعدادی عوامل عینی و ذهنی که از قبل تعیین کرده ام، ارزیابی می کنم.		
۴	برای هریک از معیارهای ارزیابی، درجاتی مانند عالی، متوسط، و ضعیف و مانند آنها و برای هر درجه یک معادل عددی نیز مشخص کرده ام.		
۵	رفتارهای مورد نظر در هر معیار و درجه را دقیقاً مشخص کرده ام.		
۶	دفترچه یادداشتی همیشه به همراه دارم تا هر وقایع کاری خوب و بد را در آن بنویسم.		
۷	معیارهای ارزیابی و خواسته های خودم را در آغاز هر دوره از ارزیابی، به روشنی برای زیردستان بیان می کنم.		
۸	دقت می کنم که قضاوتم در باره فرد بر اساس آخرین کار مثبت یا منفی او نباشد و عملکرد و رفتار او در تمام دوره ارزیابی شود.		
۹	در قضاوتهایم سعی می کنم به یک عامل مشخص خوب یا بد بیش از حد بها ندهم.		
۱۰	نظر مثبت یا منفی خود درباره یک شخص را در ارزیابی عملکرد او دخالت نمی دهم.		
۱۱	افراد را به صورت جمعی مورد ارزیابی و قضاوت قرار نمی دهم.		
۱۲	از سخت گیری یا سهل گیری بیش از حد(همه را ضعیف یا همه را قوی دیدن)پرهیز می کنم.		
۱۳	عواملی مانند گرایشها و نگرشها، سن، زادگاه و مانند آنها را مبنای قضاوت قرار نمی دهم.		
۱۴	در پایان هر دوره از ارزیابی، نتایج را به فرد اعلام می کنم.		
۱۵	هرگز نقاط ضعف یک کارگر را با کارگران دیگر در میان نمی گذارم.		
۱۶	ارزیابی کارکنان جدید را از همان روز اول شروع می کنم.		
۱۷	معتقدم که اگر ارزیابی بر اساس عدالت و انصاف، با دقت کافی، و بدون دخالت دادن نظرات شخصی انجام شود، موجب رنجش کارکنان نخواهد شد.		
۱۸	با هریک از افراد یک جلسه ارزیابی برگزار می کنم و به زبردست فرصت می دهم تا خود را برای جلسه بررسی نتایج ارزیابی و دفاع از خود آماده کند.		
۱۹	نحوه برگزاری جلسات ارزیابی عملکرد را به خوبی می دانم.		
۲۰	جلسه ارزیابی را با نکات مثبت فرد شروع می کنم و سپس نکات منفی و در آخر، جلسه را با خلاصه ای از نکات منفی و مثبت پایان می دهم.		
۲۱	در ارزیابی ها فقط به حقایق استناد می کنم که قابل اثبات باشند.		
۲۲	در صورت وجود فضای مثبت و قابل اعتماد، از تهیه صورتجلسه خودداری می کنم.		
۲۳	هرگز یک کارگر را در مقایسه با کارگر دیگر ارزیابی نمی کنم.		
۲۴	می دانم که غیر از خطاها و ضعفهای خود فرد، عوامل دیگری نیز در عملکرد ضعیف او دخالت دارند.		

معنی و مفهوم ارزیابی عملکرد کارکنان و اهداف آن

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم عملکرد و رفتار افراد در رابطه با انجام وظایف آنها در مشاغل محوله در فاصله زمانی معین، و تعیین توانایی های بالقوه آنها.

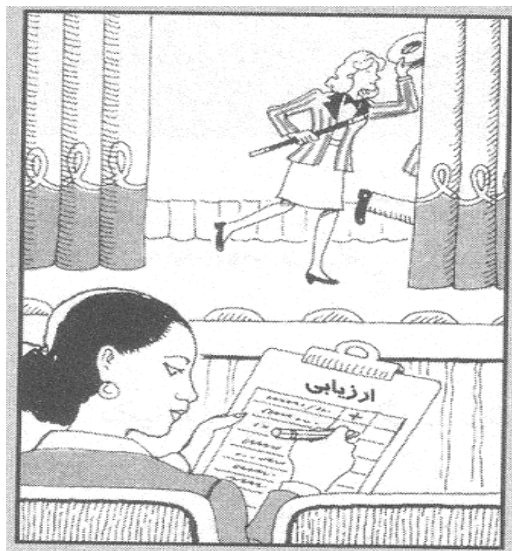
مهمترین اهداف و فواید ارزیابی عملکرد کارکنان به قرار زیر است :

۱- **بهبود عملکرد.** توجه به عملکرد و رفتار صحیح یا غلط کارکنان و سعی در توسعه رفتار درست و اصلاح رفتار نادرست.

۲- **بازآگاهی و بازخورد.** آگاه نمودن کارکنان از وضع کارشان.

۳- **ایجاد سوابق خدمتی.** فراهم نمودن سوابق خدمتی مکتوب جهت امور مدیریتی مانند تصمیم گیری در باره ارتقاء، انتقال، برکناری از خدمت و یا افزایش مزایا.

۴- **مشخص نمودن نیازهای آموزشی.** مشخص شدن ضعفها و کمبودها می تواند راهی برای تشخیص نیازهای آموزشی نیز باشد.



۵- انگیزش کارکنان. ارزیابی صحیح و منصفانه عملکرد و ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی، کارکنان را به کار بیشتر و بهتر ترغیب می نماید.

۶- کاهش نارضایتی ها و شکایات. وجود معیارهای صحیح در ارزیابی، نارضایتی های ناشی از اعمال نظر های مغرضانه را کاهش می دهد.

فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

ارزیابی عملکرد کارکنان که هسته اصلی مدیریت منابع انسانی را در سازمان تشکیل می دهد. هر دوره ارزیابی عملکرد از هدف گذاری و تعیین معیارها و استانداردها آغاز شده و با اقدامات اصلاحی لازم خاتمه می یابد. اقدامات لازم در هر دوره ارزیاب به ترتیب زیر انجام می شود :

تعیین اهداف و استانداردها- تفهیم استانداردها و انتظارات به افراد- اندازه گیری عملکرد واقعی- مقایسه عملکرد واقعی افراد با استانداردها- در میان گذاشتن نتایج ارزیابی ها با هر یک از افراد- برنامه ریزی و اجرای اقدامات اصلاحی لازم.



عواملی که مورد ارزیابی قرار می گیرند

عواملی که در ارزیابی ها مورد اندازه گیری قرار می گیرند، در روشهای مختلف متفاوتند؛ اما آنچه در مورد عملکرد کارکنان باید بدانیم پاسخ این پرسشها است :

- فرد مورد نظر، از آخرین باری که ارزیابی شده تا کنون به چه کاری اشتغال داشته است؟ این کار را چگونه انجام داده است ؟ تا چه حد می توانست بهتر انجام دهد ؟
 - نقاط قوت و ضعف کاری فرد چه تأثیری بر عملکرد وی داشته است ؟ آیا اینها همان عواملی هستند که باید اصلاح شوند ؟
 - تواناییهای بالقوه شخص مورد نظر چقدر است؟ اگر به او موقعیتی داده شود، چگونه عمل خواهد کرد؟
- عواملی که در ارزیابی مورد قضاوت قرار می گیرند به دو دسته تقسیم می شوند : عوامل عینی، و عوامل ذهنی

○ عوامل عینی : شامل حقایق محکم و قابل اندازه گیری ، مثل : کیفیت ، کمیت ، وضعیت

حضور و غیاب و نظافت محل کار.

○ عوامل ذهنی : شامل صفات و خصوصیات شخصی ، مثل : نگرش،قابلیت اعتماد ،خلاقیت و قابلیت رشد و پیشرفت.

ارزیابی کنندگان

هنوز در بیشتر سازمانها در ایران، ارزیابی توسط سرپرست مستقیم فرد یا مدیر انجام می شود . اما با توجه به پیچیدگیهای مشاغل امروزی، مشاهده و ارزیابی عملکرد فرد توسط یک نفر نمی تواند صحیح و واقع بینانه باشد. کسانی که می توانند عملکرد فرد را مورد ارزیابی قرار دهند عبارتند از : بالادستان، همکاران، زیردستان(در صورتی که مسئولیت کسانی را به عهده داشته باشد)، خود فرد ارزیابی شونده، و حتی مشتریان. با توجه به اهداف ارزیابی، می توان از نظرات یک یا چند گروه و یا همه آنها در ارزیابی فرد استفاده کرد.

سرپرست مستقیم فرد. رئیس یا سرپرست مستقیم فرد، همواره مسئول عملکرد زیردستان است و بر این اساس، وی همواره حق دارد عملکرد آنان را مورد ارزیابی قراردهد؛ ارزیابی سرپرستان مستقیم فرد، می تواند تا حدود زیادی واقع بینانه باشد اما ضعف این کار در این است که بسیاری از سرپرستان، خود را واجد شرایط برای ارزیابی همه فعالیتهای زیردستان نمی دانند. از سوی دیگر، عده ای هم هستند که یا به دلیل فاصله زیاد از زیردستان و یا به دلایل اخلاقی و پرهیز از تأثیر بد بر زندگی زیردستان، در ارزیابی صحیح، و اعلام نقاط ضعف کارکنان دچار تردید می شوند.

همکاران. یکی از داده های قابل اعتبار از نظر ارزیابی، داده هایی است که به وسیله همکاران در مورد همکار دیگر ارائه می شود. همکاران کسانی هستند که در واحد با فرد ارزیابی شونده کار می کنند، اما ارتباط آنها رئیس / مرئوسی نیست. این افراد از نزدیک شاهد کار فرد هستند و به علت روابط متقابل روزانه می توانند دیدگاه جامعی از عملکرد وی ارائه نمایند؛ همچنین میانگین چند ارزیابی مستقل توسط همکاران، می تواند از

یک ارزیابی رئیس یا سرپرست معتبر تر باشد. نقطه ضعف اینگونه ارزیابی این است که بعضی ها مایل نیستند توسط همکارانشان ارزیابی شوند و نیز اینکه ممکن است صمیمیت و دوستی و یا کینه و خصومت بعضی افراد نسبت به یکدیگر بر روی قضاوت آنان اثر بگذارد.

خود فرد. وقتی ارزیابی توسط خود افراد صورت می گیرد، حالت دفاعی در آنان کاهش یافته و انگیزه آنها برای مشارکت در بحث در باره بهبود عملکرد، افزایش می یابد. عیب این روش این است که ممکن است فرد در مورد خود، گزافه گویی کرده و تعصب و یکسو نگری بکار برد؛ بنابر این بهتر است نتایج این نوع ارزیابی با در نظر گرفتن داده های سایر ارزیابی ها مورد استفاده قرار گیرد.

زیر دستان. این ارزیابی، کسانی را شامل می شود که در جایگاه مدیریت و سرپرستی قرار دارند. افراد به دلیل تماسهای مداوم با مدیر یا سرپرست بلافصل خود، می توانند اطلاعات دقیقی در باره رفتار وی ارائه دهند. مشکل عمده ای که در این روش وجود دارد ترس کارمند یا کارگر از انتقامی است که امکان دارد سرپرست به سبب نمره پائینی که زبردست به او داده است از وی بگیرد.

مشتریان. مشتریان هر فرد در سازمان ممکن است **مشتریان درونی** و یا **مشتریان بیرونی** باشند. مشتری درونی، به فرد یا بخش دیگری از سازمان اطلاق می شود که کارش به خروجی کار فرد دیگری در سازمان (فرد ارزیابی شونده) متکی و وابسته است. مشتریان داخلی می توانند بازخور و اطلاعات مفید و مؤثری جهت ارزیابی و بهبود عملکرد افراد و واحدها ارائه نمایند. مشتریان بیرونی کسانی هستند که کالا یا خدمات را مورد استفاده قرار می دهند. داده های حاصل از نظرسنجی از مشتریان را نیز می توان به عنوان یکی از منابع ارزنده اطلاعات در ارزیابی عملکرد فرد مورد استفاده قرار داد.

ترکیبی. یکی از بهترین شیوه ها در ارزیابی عملکرد کارکنان، استفاده از ترکیب تمام یا برخی از منابع یاد شده بالا است. به علاوه، این کار میزان اهمیتی را که سازمان برای فرایند ارزیابی و ارزیابی شوندگان قائل است نشان می دهد. در ارزیابی ۳۶۰ درجه که پس از این به شرح آن خواهیم پرداخت، ترکیبی از منابع یاد شده به

کار گرفته می شود.

ارزیابی ۳۶۰ درجه

در این نوع ارزیابی، هر فرد از دیدگاه تمامی افرادی که به نوعی با او سر و کار دارند ارزیابی می شود. افراد ارزیابی کننده همانطور که در روش ترکیبی اشاره شد عبارتند از: سرپرست مستقیم، همکاران، زیردستان، خود فرد، و مشتریان (درونی و بیرونی). در ارزیابی ۳۶۰ درجه، عملکرد، رفتار و کردار فرد به تمامی و از دیدگاههای مختلف مورد ارزیابی قرار می گیرد. این شیوه در شرکتهایی که در آنها تیم های کاری تشکیل شده است و کارکنان در امور و سرنوشت شرکت دخالت دارند کاربرد بیشتری دارد

روشهای متداول در ارزیابی عملکرد کارکنان

روشهای متعدد و متنوعی در ارزیابی عملکرد به کار گرفته می شود که تشریح همه آنها ممکن است موجب سردرگمی و اتلاف وقت گردد بنابر این در اینجا فقط سه روش کاربردی و منتخب در این زمینه را به طور کامل شرح داده و در مورد بقیه روشها به اشاره مختصری اکتفا خواهیم کرد. سه روش مورد نظر که در حقیقت مکمل یکدیگر هستند عبارتند از : روش ارزش سنجی، روش ارزیابی مبتنی بر رفتار، و روش ثبت وقایع حساس.

روشهای متداول در ارزیابی عملکرد کارکنان

- روش ارزش سنجی .
- روش ارزیابی مبتنی بر رفتار .
- روش ثبت وقایع حساس .

- درجه بندی ترتیبی _ مقایسه فرد با فرد _ توزیع اجباری _
انتخاب اجباری _ تجزیه عملیات (ارزیابی بر مبنای هدف) .

- روش ارزش سنجی. در این روش سرپرست ابتدا تعدادی عوامل را بنا به مقتضیات سازمان انتخاب می کند. عوامل انتخاب شده ترکیبی هستند از عوامل عینی (مانند: کیفیت، کمیت، وضعیت حضور و غیاب، نظافت محل کار) و عوامل ذهنی (مانند: دیدگاه، قابلیت اعتماد، خلاقیت، ظرفیت رشد و پیشرفت). سپس هریک از آنها را بر حسب درجاتی مانند: عالی = A، خیلی خوب = B، سطح مورد انتظار = C، زیر سطح مورد انتظار = D، و نامطلوب = E مشخص می کند. درجات علاوه بر حروف، برای افزایش دقت در ارزیابی و قابلیت جمع بندی، با اعداد نیز مشخص می شوند.

سطوح عملکرد						عوامل مورد ارزیابی
امتیاز	نامطلوب E	زیر سطح مورد انتظار D	سطح مورد انتظار C	خیلی خوب B	عالی A	
.....	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	۱. کیفیت کار
.....	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	۲. کمیت کار
.....	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	۳. قابلیت اعتماد
.....	۲	۴	۶	۸	۱۰	۴. نگرش
.....	۱	۲	۳	۴	۵	۵. خلاقیت
.....	۲	۴	۶	۸	۱۰	۶. نظافت محل کار
.....	۲	۴	۶	۸	۱۰	۷. وضعیت حضور و غیاب
.....	۱	۲	۳	۴	۵	۸. ظرفیت رشد و پیشرفت
.....	جمع امتیاز					

- **روش ارزیابی مبتنی بر رفتار.** در این روش که کامل کننده روش ارزش سنجی است، برای هر یک از عوامل در هر یک از درجات، معیارهای روشن و قابل اندازه گیری تعیین می کنید. برای مثال مشخص می کنید که ۲۰ امتیاز = عالی = A ، فردی است که به ندرت مرتکب اشتباه می شود، میزان کار غیر قابل قبول یا مرجوعی او از ۳٪ (یا هر مقداری که مورد نظر شما است) کمتر

سطوح عملکرد		عوامل مورد ارزیابی
خیلی خوب B	عالی A	
	به ندرت مرتکب اشتباه می شود، میزان کار غیر قابل قبول یا مرجوعی مرجوعی او از ۳٪ (یا هر مقداری که مورد نظر شما است) کمتر است و کیفیت کار او همواره استثنایی است. ۲۰ امتیاز	۱. کیفیت کار
		۲. کمیت کار

است و کیفیت کار او همواره استثنایی است. اینگونه مطالب را نیز می توانید در خانه مورد نظر ، کمی بالاتر از عدد امتیاز (در این مثال، بالاتر از عدد ۲۰) وارد کنید.

- **روش ثبت وقایع حساس.** در این روش، شما با استفاده از دفتر یادداشت یا پرونده در گردش که نام هر یک از کارکنان در آن نوشته شده، رویدادهای مهم و رفتارهای مؤثر آنان را ثبت کرده و اطلاعات و مدارک مورد نیاز برای مقایسه عملکرد کارکنان با معیارهای تعیین شده و اختصاص امتیاز به آنان را فراهم می آورید.

نام واحد.....		نام و نام خانوادگی.....			
مقطع زمانی ارزیابی ، از تا		شغل.....			
امتیاز	درجه	وقایع حساس نقاط قوت و ضعف			عملکرد
		شرح	مورد	تاریخ	
					۱- کیفیت کار
					۲- کمیت کار
					۳- قابلیت اعتماد
					۴- نگرش
					۵- خلاقیت
					۶- نظافت محل کار
					۷- وضعیت حضور و غیاب
					۸- ظرفیت رشد و پیشرفت

به طور خلاصه ، در روش ارزش سنجی عوامل مورد نظر برای ارزیابی را تعیین کرده و برای هر یک درجاتی مشخص می کنیم، سپس با روش ارزیابی مبتنی بر رفتار معیارهای روشنی برای قرارگرفتن در هر یک از

درجات تعیین می کنیم، و در پایان بابت وقایع حساس دلایل و مدارک لازم برای قراردادن هریک از افراد در هریک از درجات را فراهم می کنیم.

روشهای دیگر ارزیابی عملکرد

- **درجه بندی ترتیبی.** در این روش، سرپرستان افراد تحت نظارت خود را از لحاظ نحوه انجام وظایف و علاقمندی به کار در مجموع، مورد سنجش قرار داده و از بهترین تا ضعیفترین، درجه بندی می کند. این روش عمدتاً با قضاوت شخصی و اظهار نظر ذهنی سرپرست انجام شده و نتیجه ارزیابی معمولاً به صورت لیستی از اسامی افراد که شماره ردیف آن نشانه بهترین تا ضعیفترین عملکرد است تنظیم می شود.

- **مقایسه فرد با فرد.** نوعی درجه بندی است که در آن عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک تک افراد دیگر به صورت ذهنی مقایسه می شود.

- **توزیع اجباری.** در این روش، توزیع شایستگی کارکنان، یک توزیع نرمال فرض شده است و سرپرست باید عملکرد کارکنان را در گروههای خاصی دسته بندی نماید به صورتی که اکثریت (۴۰٪) دارای شایستگی متوسط، (۲۰٪) خوب و (۲۰٪) قابل قبول، ارزیابی می شوند و اقلیتی (۱۰٪) در سطح برجسته و (۱۰٪) غیر قابل قبول در نظر گرفته می شوند.

- **انتخاب اجباری.** در این روش، فهرست جملاتی برحسب صفات و عملکردهایی که مورد ارزیابی است تهیه می شود و سرپرست یا ارزیاب بدون اطلاع از ارزش عددی یا ضرایب در نظر گرفته شده باید جمله ای را که بیشتر با وضع کارمند هماهنگی دارد انتخاب کند.

- **ارزیابی بر مبنای هدف.** روشی است که طی آن اهداف توسط بالادستان و با مشارکت زیردستان تعیین و بازنگری شده و در خاتمه دوره، عملیات انجام شده با هدف مقایسه می شود.

اطمینان از یکسان بودن شیوه رده بندی برای تمام کارکنان

ابتدا باید بدانید که رده بندی یک کارگر (کارمند) نسبت به کارگر (کارمند) دیگر صورت نمی گیرد بلکه عملکرد یک شخص همواره با مسئولیتها و استانداردهای تعیین شده برای یک شغل خاص مقایسه می شود. اما چون بین کارکنان شما از نظر مهارت و تجربه تفاوت‌هایی وجود دارد، یک بررسی مجدد برای اطمینان از اینکه در مورد یکی از کارکنان جانبداری یا قضاوت نادرستی نکردید مفید خواهد بود. برای این کار می توانید از روش عملی زیر استفاده کنید:

۱- نام هریک از کارکنان را در کنار یک ورقه کاغذ از بالا به پایین و عوامل مورد ارزیابی را بالای ورقه یادداشت کنید.

۲- هر بار فقط یکی از عوامل را در نظر بگیرید. مثلاً اگر به یوسفی امتیاز متوسط و به فراهانی و قادری امتیاز خوب داده اید از خود بپرسید آیا در مورد آنها همین ترتیب را در ذهن دارید یا خیر؟ شاید با بررسی مجدد به این نتیجه برسید که فراهانی و یوسفی با یک کیفیت کار می کنند، اما کیفیت کار قادری آشکارا از هر دو آنها بهتر است.

اطمینان حاصل کنید که همه کارکنان را خیلی بالا یا خیلی پایین رده بندی نکرده اید. در اکثر نیروهای کار، تفاوت‌هایی در سطوح عملکرد وجود دارد. عملکرد بعضی کارکنان به طور استثنایی عالی و عملکرد بعضی دیگر به شدت ضعیف است. سطح عملکرد بقیه بین این دو دسته قرار دارد. به هر حال به خاطر داشته باشید هریک از کارکنان اگر بر اساس مسئولیتها و استانداردهای مقرر کارکنند می توانند در بالاترین رده یا نزدیک به آن قرار گیرند.

فواصل ارزیابی ها

برای ارزیابی های رسمی، دو یا سه بار در سال میانگین خوبی است. اگر فاصله دو ارزیابی کم باشد ممکن است بیش از حد تحت تأثیر وقایع روزانه قرار گیرید و اگر زیاد باشد ممکن است بسیاری از وقایعی که در ارزیابی شما مؤثر بوده اند کم رنگ شوند.

تعیین موعد رسمی برای ارزیابی بدان معنا نیست که شما عملکرد کارکنانتان را به صورت مداوم زیر نظر نداشته باشید و مورد تشویق یا انتقاد قرار ندهید.

در مورد کارکنان جدیدی منتظر موعد رسمی ارزیابی نشوید و به محض بروز اشتباه، آنها را به طور مؤثر مورد انتقاد قرار دهید. تحقیق کنید که علت عملکرد نامطلوب کدامیک از این موارد بوده است: فراموشی، بی دقتی، عدم مهارت و یا اشتباه در فهم استانداردهای مورد نظر. پس از آن مساعدهتهای لازم را انجام دهید. در مورد کارکنان جدید، انتقاد را بلافاصله با ارسال یک یادداشت و ضمیمه کردن یک رونوشت به پرونده پرسنلی، مستند کنید. در صورت تکرار یک اشتباه برای بار دوم، سریعاً کارگر(کارمند) مورد نظر را احضار و مورد را مجدداً در پرونده پیت کنید. اگر این کارها را نکنید مطمئن باشید که یک شروع ضعیف منجر به داشتن کارکنانی نامطلوب ولی دائمی خواهد شد.

عواملی که ذهن سرپرست را از عملکرد واقعی

منصرف ساخته و موجب ارزیابی نادرست کارکنان می شوند

تقریباً همه ما به طور ناخودآگاه اغلب اوقات یک رویداد یا وجهه مطلوب یا نامطلوب را در قضاوتهایمان در مورد اشخاص دخالت می دهیم. تمایل به این کار " اثر هاله ای " نام دارد و طیف وسیعی از جهت گیریها و

تعصبات که موجب انحراف سرپرستان از مسیر صحیح ارزیابی عملکرد کارکنان می گردد از این مطلب ناشی می شوند. موارد زیر نمونه ای از اثر هاله ای می باشند :

- **تازگی.** اتفاقات تازه و وقایع اخیر را ملاک ارزیابی عملکرد افراد قراردادادن.
- **تأکید بیش از حد.** در ارزیابی عملکرد فرد، به یک عامل مشخص خوب یا بد بیش از حد بها دادن.
- **بی گذشتی.** عدم پذیرش عملکرد بهبود یافته فرد به عنوان جبران ضعفهای گذشته فرد.
- **منفی نگری.** تأثیر گذاری شخصیت نامطلوب یک فرد بر قضاوت در مورد عملکرد خوب او.
- **جانبداری.** قضاوت خوب در مورد عملکرد ضعیف یک فرد، تحت تأثیر شخصیت مورد پسند او.
- **گروه بندی.** در ارزیابی همه افرادی که گروه ناهمگون را به یک دید نگاه کردن.
- **برخورد افراطی.** سخت گیری یا انعطاف بیش از حد؛ یا همه امتیازهای خوب می گیرند یا همه امتیازهای بد.

- **دید کلیشه ای.** قضاوت بر مبنای پیش فرضهایی چون : جنسیت، سن، مذهب، زادگاه.
- آگاهی مدیران و سرپرستان نسبت به احتمال تأثیر عوامل بالا در ارزیابی آنان می تواند اثر هاله‌های را تا حد زیادی کاهش دهد. از طرف دیگر یکی از بهترین راههای کاهش اثر هاله ای رده بندی کارکنان بر اساس یک عامل قبل از پرداختن به عوامل دیگر است. این روش کمک می کند تا توجه شما بر روی یک ویژگیهای هر شخص متمرکز شود و افراد را به صورت کلی جمع بندی نکنید.

استفاده از نتایج ارزیابی ها

حتی کارکنان متوسط هم به اندازه کارکنانی که کارشان عالی است می خواهند بدانند نزد رئیس خود چه جایگاهی دارند. پس طبیعی است که اگر شما نتوانید ارزش یک کار خوب را درک کنید ممکن است کارگر(کارمند) با خود فکر کنند: وقتی کسی قدر کار خوب را نمی داند، پس خوب کارکردن چه فایده ای دارد. به یاد داشته باشید که کارکنان خوب کمیابند و باید قدر آنها را بدانیم. حتی اگر برایتان مقدور نباشد که این احساس را بلافاصله با پرداخت پاداش بیان کنید، آنها باید بدانند شما چه احساسی دارید. علاوه بر آن به خاطر داشته باشید اکثر افراد هر چند که در دریافت اضافه حقوق و پاداش خوشحالشان می کند اما به خاطر چیزهایی بیشتر از حقوق و پاداش کار می کنند.

نسبت به کارکنانی که ارزیابی، عملکرد آنان را ضعیف نشان می دهد بیش از حد سختگیر نباشید. عملکرد خوب آنها را مشخص کنید و مورد تشویق قرار دهید، در غیر این صورت آنها ممکن است احساس کنند که ضعف آنها بیشتر تقصیر شما بوده است.

در عین حال جدی باشید، با نرمش نشان دادن کاری از پیش نمی رود. اگر عملکرد شخصی نامطلوب است فوراً به او تذکر بدهید.

صراحت داشته باشید، برای مثال بگویید: قبلاً هم اینها را به شما گفته ام، در طول شش ماه گذشته دقیقاً برایتان مشخص کرده ام که در کجای کار مشکل دارید. مرجوعی های ایستگاه ۲ را به خاطر بیاورید و همینطور شکایات مربوط تنظیم صدا را. همین هفته پیش قسمت ما به خاطر مورد اخیر مورد مؤاخذه قرار گرفت. به نظر من اگر امکان برطرف کردن این اشکالات نباشد شاید بهتر باشد به بخش دیگری منتقل شوید. با این وجود از این فراتر نروید و به عزت نفس کارکنان پایبند باشید. بحث را با خلاصه کردن نکات مطلوب و نامطلوب خاتمه دهید.

نمونه درمیان گذاشتن نتایج ارزیابی عملکرد با کارکنان

مهمترین هدف از ارزیابی عملکرد کارکنان، تشویق عملکرد مطلوب و اصلاح عملکرد نامطلوب است. برای تحقق چنین هدفی کارکنان باید از وضعیت عملکرد خود اطلاع حاصل نموده و نظرات، دفاعیات و پیشنهادات خود را اعلام و در باره نحوه بهبود عملکرد با سرپرستان به توافق برسند. بنا براین جلسه ارزیابی عملکرد، در واقع یک مبادله اطلاعات دو جانبه بین سرپرست و کارگر یا کارمند خواهد بود.

هرگز در مورد علل رده بندی یک فرد با فرد دیگر صحبت نکنید و به کارکنان اطمینان بدهید که ارزیابی را محرمانه تلقی خواهید کرد. سعی کنید در ارزیابی ها راز داری را مبنای کار قرار دهید. در موقع ارزیابی نباید دیگر کارکنان حرفهای شما را بشنوند بنابراین بهتر است جلسه ارزیابی در دفتر کار شما یا یک اتاق خصوصی برگزار شود. حواس خود را به صورت یکپارچه به ارزیابی معطوف کنید و برای این کار وقت کافی (حداقل نیم ساعت) در نظر بگیرید. در غیر این صورت کل برنامه حالت توهین آمیز پیدا می کند. این نکته را نیز همواره به یاد داشته باشید که رده بندی ها بر اساس معیارها و ضوابط صورت می گیرد نه نظرات شخصی سرپرستان.

توصیه هایی در مورد نحوه برگزاری جلسات ارزیابی

۱- اجازه بدهید کارگر نیز مانند شما خود را برای مواجه شدن با نتایج ارزیابی آماده کند. قبل از جلسه او را از مواردی که می خواهید مطرح نمائید آگاه کنید. شما می خواهید عملکرد او را اصلاح کنید. پس این یک جلسه بازجوئی نیست و لزومی ندارد که کارگر در آن محکوم شود.

۲- نتایج را با اهداف روشن مقایسه کنید و انتظارات مبهم را به کنار بگذارید. نتایج ارزیابی را تعمیم ندهید و عملکرد ضعیف یا اشتباه در یک مورد را به کلیه موارد مربوط نسازید و هرگز کارگری را با کارگر دیگر مقایسه نکنید.

۳- به کلیه نتایجی که در ارزیابی به دست آورده اید اعتبار بدهید. فقط بر روی ضعفها و کمبودها متمرکز نشوید.

۴- در مورد ضعفها و کمبودها و روش اصلاح آنها با کارگر (کارمند) به توافق برسید. کارکنان بیشتر آنچه را که پذیرفته و بر روی آن توافق کرده باشند عمل می کنند.

۵- بپذیرید که ممکن است در بعضی از اشتباهاتی که رخ داده شما هم سهیم باشید و اگر چنین بوده است به خطای خود اعتراف کنید تا این کار آموزشی برای زبردستان باشد. از طرفی دیگر به کارکنان نشان بدهید که آماده پذیرش اشتباهات احتمالی خود در ارزیابی عملکرد آنان هستید. این کار رنجش آنان از نتایج منفی ارزیابی را کم می کند.

۶- در مورد اهداف آینده (دوره بعدی ارزیابی) توافق کنید و رابطه آنها را با کمبودهای دوره فعلی روشن نمایید.

۷- برای خود نیز سهمی در بهبود وضعیت آینده پیش بینی کنید. اصلاحات تقریباً همیشه یک عمل دوجانبه است. این کار موجب ایجاد اطمینان و انرژی بیشتر در کارکنان خواهد شد.

دادن فرصت دفاع از خود به کارکنان

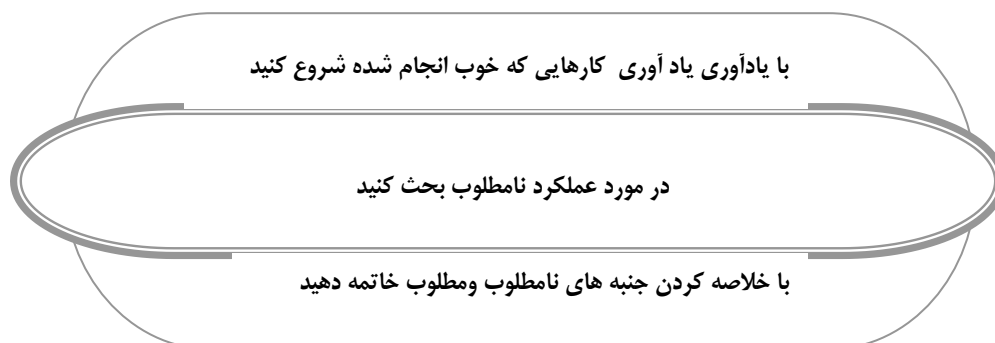
باید به کارکنان برای بیان موانع موجود در اصلاح نحوه کارشان تا آنجا که ممکن است فرصت بدهید. حرف آنها را قطع نکنید و نگویید که این فقط یک بهانه است. بگذارید نظرات و دلایل خود را تا آخر بیان کنند. معمولاً اولین علتی که بیان می کنند، علت واقعی نیست. تنها در صورتی که به دقت گوش کنید می توانید علل اساسی ضعف عملکرد یا طرز فکر را کشف کنید.

جلب اعتماد کارکنان برای شما به عنوان یک سرپرست و نیز برای سیستم سنجش عملکرد بسیار حائز اهمیت است، بنابراین خیلی نگران اثبات اشتباهات کارکنان نباشید. مهمتر از همه اینکه صرف نظر از آنچه کارگر(کارمند) اظهار می کند، از خود عصبانیت نشان ندهید، حتی اگر او با عصبانیت با شما صحبت کند.

روش ساندویچ برای اعلام نقاط ضعف کارکنان

منظور از روش ساندویچ این است که برای تذکر در باره جنبه های نامطلوب عملکرد کارکنان، بهتر است عبارات ناخوشایند را بین عبارات خوشایند ساندویچ کنید. جلسه ارزیابی را با تعریف و تمجید شروع کنید، سپس

در مورد



عاملی که به اصلاح نیاز دارد بحث کنید، و با خلاصه ای از نقاط ضعف و جنبه های خوب آن را خاتمه دهید.

میزان لزوم تهیه گزارش کتبی

در مورد تهیه یا عدم تهیه گزارش کتبی، ابتدا رسوم و سیاستهای متداول شرکت را در نظر بگیرید و پس از

ان دو نکته زیر را مورد توجه قرار دهید :

- در صورتی که در طول جلسه ارزیابی بین شما و زیردست رابطه ای برقرار شده است که شما را به راز داری دو جانبه متعهد می کند، این جو ارزشمند را با ثبت کردن صورتجلسه از بین نبرید.
- اگر نتیجه ارزیابی شما منفی بوده و به بهبود در آینده امیدوار نیستید، تهیه یک صورتجلسه به خصوص از آنچه که از زیردست به عنوان بهبود در آینده انتظار دارید، کار عاقلانه ای است. خوبی این کار است که شما در صورت لزوم مدارکی در دست خواهید داشت، اما این عیب را هم دارد که از کارگر(کارمند) مورد نظر برای خود یک دشمن می تراشید و یا حداقل اعتماد او را از خود سلب می کنید.

بسیار مفید است که مدارک مربوط به موارد خاص را(همانطور که در روش ثبت وقایع حساس نیز گفته شد) در پرونده اداری هر کارگر(کارمند) جمع آوری کنیم. چنین مدارکی می توانند شامل مواردی از این قبیل باشند: گزارشهای منظم از کمیت و کیفیت تولیدات، شکایات کتبی از جانب مشتریان یا کارکنان و نمونه هایی از عملکرد خیلی خوب یا خیلی بد مثلاً گزارشاتمی از اشتباهات تایپی یا محاسباتی.

پرهیز از اتهام جانبداری و تبعیض

اگر کارکنان، شما را به تبعیض و جانبداری متهم کنند با آنها چگونه برخورد می کنید؟ انتقاد غیر منصفانه، بعضی از افراد را چنان آزار می دهد که احتمال می رود با متهم کردن شما به تبعیض و جانبداری، از خود واکنش نشان دهند. اگر با چنین وضعی مواجه شدید، سعی نکنید نظر آنان را عوض کنید. اگر مستقیماً این موضوع را انکار کنید نخواهند پذیرفت. به جای این کار اعتراف کنید که احتمال شتابه در ارزیابی شما وجود دارد اما آماده باشید تا دلایل خود بر اثبات صحت ارزیابی ارائه دهید.

برای مثال می توانید بگویید: فرشاد آیا فکر می کنی من از نیما جانبداری می کنم؟ اگر چنین نظری داری

آیا می توانی بگویی چه مورد را اشتباه ارزیابی کرده ام؟

ممکن است فرشاد در جواب بگوید: شما همیشه کارهای ساده را به نیما می دهید در حالی که خرده فرمایش ها و انجام کارهای سختتان با من است.

پاسخ شما بهتر است به این صورت باشد: البته ممکن است اشتباهی رخ داده باشد اما قصد من این نبوده است. من همیشه کارهایی را که به دقت زیاد نیاز داشتند به نیما واگذار کرده ام چون او در اینگونه کارها معمولاً همکاری بیشتری نشان می دهد. اما یادم نمی آید که انجام کار نامعقولی را از تو خواسته باشم. ولی اگر تو فکر می کنی که از نیما جانبداری می کنم به احتمال زیاد تقصیر باید تقصیر از من باشد. بعداً در مورد این موضوع بیشتر فکر خواهم کرد. خوب آیا تو به سهم خودت در همکاری با من تلاش خواهی کرد؟ برای کاهش احتمال متهم شدن به جانبداری و تبعیض، توصیه های زیر را مورد توجه قرار دهید :

- اطمینان حاصل کنید که ارزیابی بر مبنای خواسته های شغل انجام می شود نه بر مبنای آنچه شما فکر می کنید کارکنانتان باید قادر به انجام آن باشند.
- به حقایق قابل اثبات تکیه کنید و از وقایعی که ممکن است بعداً مورد انکار قرارگیرند گزارش کتبی تهیه کنید.
- هنگام قضاوت بر مبنای عوامل ذهنی، از خود پرسید آیا در صورت لزوم می توانید ادعای خود را ثابت کنید.
- هرگز کارکنانتان را بر حسب گرایشها و عقاید، مذهب، قومیت و طبقات اجتماعی آنها دسته بندی نکنید.
- البته تا این حد بی طرفی در قضاوت قطعاً مشکل است، اما اگر می خواهید به تبعیض متهم نشوید، بهتر است از هر کاری که ظاهر تعصب و یا جانبداری داشته باشد اجتناب کنید.

تملیل اسنادی در ارزیابی عملکرد کارکنان

نحوهٔ مقابله با عملکرد ضعیف کارکنان، یکی از مشکلات اساسی سازمانهای امروزی است. تأخیر ورود، غیبت، ترک کار، ائتلاف منابع و فقدان کوشش، سالانه مبالغ هنگفتی زیان به سازمانها وارد می سازد و علاوه بر آن عملکرد ضعیف کارکنان، اثرات منفی بارزی نیز بر رهبری و کارکنان سازمان بجای می گذارد. آنچه برای رهبری در این رابطه مطرح است پیدا کردن پاسخ این دو سؤال است:

۱- علت عملکرد ضعیف کارکنان چیست؟

۲- مناسبترین اقدام برای مقابله با چنین عملکردی چه خواهد بود؟

نظریه اسناد در روانشناسی

مردم کوشش می کنند تا دنیای اطراف خود و به ویژه رفتار دیگران را بشناسند، ارزیابی کنند و بر اساس نتایج ارزیابی رفتاری متناسب با آن را در پیش گیرند.

به این معنی که مشاهده کننده سعی می کند دریابد آیا رفتار مورد نظر عمدی بوده است یا خیر و آیا علت رفتار او عوامل شخصی مانند تواناییهای فردی بوده است یا عوامل محیطی مانند فشارهای اجتماعی و نوع وظیفه آن را باعث گردیده است.

اسناد عملکرد به عوامل درونی یا بیرونی

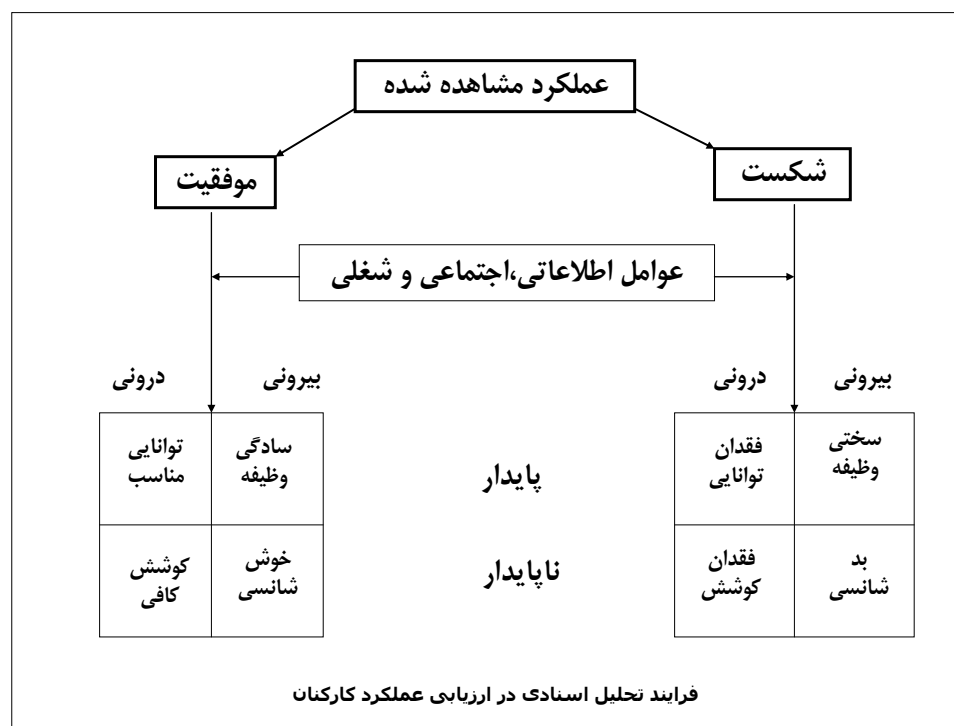
در تحلیل رفتار و دست زدن به اقدامی مناسب آن، یک فرآیند اسنادی منظم به وقوع می پیوندد، در این فرآیند عمل مشاهده می شود، قصد استنباط می گردد، عمل به عوامل درونی یا بیرونی اسناد می گردد، و بالاخره بر اساس اسناد به عمل آمده واکنش مناسب نشان داده می شود.

اگر سرپرست عملکرد ضعیف یک فرد را به علت یک عامل درونی بدانند مثلاً عدم انجام به موقع یک کار را در اثر عدم کوشش کافی تشخیص بدهد احتمال اینکه واکنش او اعمال تنبیه باشد خیلی بیشتر است تا زمانی که معتقد باشد علت عدم انجام کار، نامساعد بودن شرایط (یک عامل بیرونی) بوده است. اگر رفتار به علل درونی اسناد گردد بدان معنی است که رهبر باید در جهت تغییر رفتار فرد مورد نظر تلاش بعمل آورد. اما اگر رفتار به علل بیرونی اسناد گردد اقدام رهبر باید در جهت تغییر عوامل بیرونی کار و یا شرایط کار باشد.

عوامل پایدار و عوامل ناپایدار

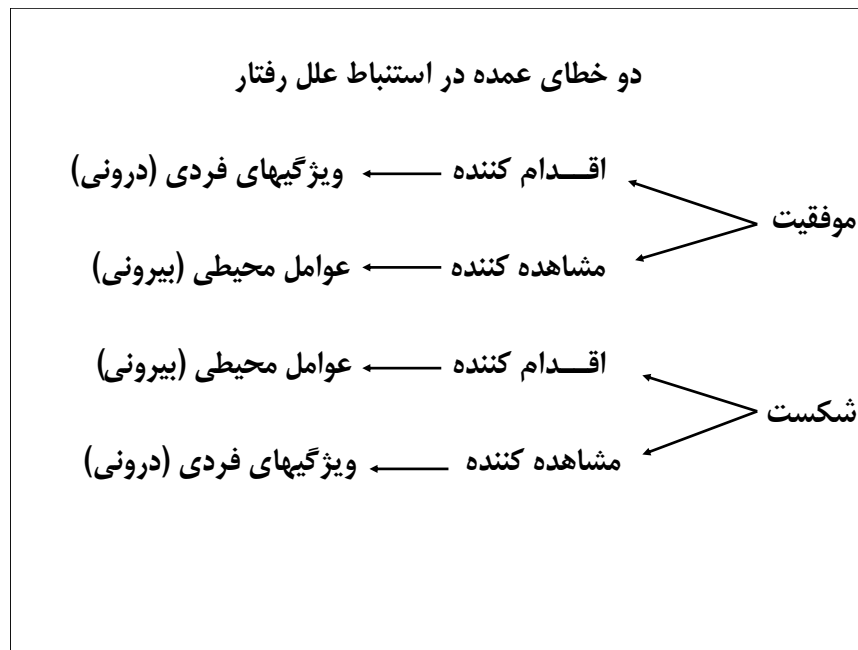
اجزاء هر یک از این دو گروه می توانند به صورت پایدار یا ناپایدار باشند یعنی اسناد کننده می تواند علاوه بر تقسیم عوامل به درونی و بیرونی یک قدم فراتر نهاده و دریابد که علت رفتار مشاهده شده پایدار بوده است یا ناپایدار.

○ برای مثال: کوشش ناپایدار است اما توانایی تقریباً پایدار ، و یا عامل بیرونی که موجب شکست در انجام وظیفه شده ممکن است ناشی از سختی وظیفه باشد یک عامل پایدار است و یا از بدشانسی باشد که یک عامل ناپایدار است.



دو خطای عمده در استنباط علل رفتار

- خطای اول این است که شخص در مقام اقدام کننده تمایل دارد موفقیت خود را به عوامل درونی و شکست خود را به عوامل بیرونی اسناد دهد.
- خطای دوم این است که در مقام مشاهده کننده مایل است موفقیت دیگران را به عوامل بیرونی و شکست آنها را به درونی اسناد دهد.



نحوه تشخیص و اسناد به عوامل درونی و بیرونی

برای تشخیص و اسناد به عوامل درونی یا بیرونی سه نوع اطلاعات می تواند به مشاهده کننده کمک کند:

۱- تفاوت: هر قدر تفاوت بین عملکرد فرد در دو وظیفه مختلف زیاد باشد احتمال اینکه علت شکست در

عملکرد مورد نظر یک عامل بیرونی باشد بیشتر است.

۲- تداوم: اگر فرد به طور مداوم از عهده کارهای مختلف (زیاد) بر نیاید شکست به احتمال زیاد به عوامل

درونی مثل عدم توانایی مربوط می شود.

۳- تطابق: هرگاه عده زیادی از همپرازان فرد در انجام وظیفه مورد نظر با شکست مواجه شوند، احتمال اینکه

موضوع به عوامل بیرونی مربوط باشد زیادتر است.

چگونگی پردازش و ترکیب اطلاعات

	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
تفاوت	کم د	زیاد ب	کم د	زیاد ب	کم د	زیاد ب	کم د	زیاد ب	
تداوم	کم ب	کم ب	کم ب	کم ب	زیاد د	زیاد د	زیاد د	زیاد د	
تطابق	کم د	کم د	زیاد ب	زیاد ب	کم د	کم د	زیاد ب	زیاد ب	

ب = بیرونی ، د = درونی

علل عملکرد ضعیف بعضی از کارکنان

چرا بعضی از کارکنان با وجود اینکه به سختی تلاش می کنند عملکردشان زیر سطح متوسط است و برای رفع آن چه باید کرد؟ وقتی برنامه های ارزیابی، عملکرد ضعیفی را نشان می دهند سرپرستان فکر می کنند که کارکنان باید بیشتر تلاش کنند تا به سطح استاندارد برسند. اما خیلی وقتها این چاره کار نیست. عوامل زیادی بر روی عملکرد کارکنان تأثیر می گذارند که بدون شناسایی و بر طرف کردن آنها عملکردها بهبود نخواهند یافت. مثلاً ممکن است علت عملکرد ضعیف این باشد که:

۱- افراد در مشاغلی که به کار گرفته شده باشند که با تواناییهای آنان مطابقت ندارد. راه چاره در این مورد ممکن است خیلی آسان یا خیلی سخت باشد. یک راه حل، انتقال شخص به یک شغل مناسبتر است. و یا اینکه می توان کار را طوری طراحی کرد که با خصوصیات متصدی خود سازگارتر باشد. مثلاً یک کارمند ممکن است قادر به انجام کارهای دفتری خواسته شده نباشد. این کار می تواند توسط شخص دیگری

انجام شود. یا شغلی برای یک شخص باهوش، خیلی پیش پا افتاده باشد. شاید بتوان کار را طوری توسعه داد که شامل گزینه هایی برای استفاده از قدرت تحلیل این شخص شود.

۲- کارکنان آموزشهای لازم را ندیده باشند. در صورت تداوم ضعف عملکرد، یک سرپرست باید در درجه اول برنامه آموزش را مورد بازنگری قرار داده و سپس همراه با کارگر(کارمند) خود روند کار را از ابتدا تا انتها مرور کند. شاید مثلاً تأکید بر روی فشار یک کلید در موقع آموزش از قلم افتاده باشد.

۳- افرادی که قربانی فشارهای وارده از جانب گروه کاری شده باشند. امکان دارد یک کارگر (کارمند) مایل باشد و تلاش کند که خود را با استانداردهای کاری مطابقت دهد اما همکاریها برای ممانعت از این کار او را تحت فشار قرار دهند. در این صورت برای اصلاح و تغییر این موضعگیری همکاریها شاید لازم باشد به صورت گروهی با قضیه برخورد کنید.

۴- کارکنان از نظر جسمی یا روحی قادر به انجام خواسته های کار نباشند. شاید در این حالت یک عاینه کلی توسط پرستار یا دکتر شرکت لازم باشد. و یا در صورت وجود مشکلات خانوادگی مثل طلاق، فوت یا یک بیماری جدی می توانید به مشاوره با کارگر(کارمند) مورد نظر بپردازید. بهتر است با رفتارشان نشان دهید که با وی همدلی می کند اما در پذیرش عملکرد ضعیف وی محدودیت دارید.

۵- در نحوه سرپرستی خود شما اشکالی وجود داشته باشد. عملکرد ضعیف یک مسأله دو جانبه بوده و علت آن ممکن است اشتباه سرپرست در تعیین استانداردهای روشن، عدم آموزش مؤثر کارکنان و یا نحوه برخورد با مشکلات و تغییرات باشد.

۶- مشکلات مکانیکی یا اشتباهاتی در رویه کار وجود داشته باشد. احتمالاً در فرایند کار، ابزار، مواد و یا تجهیزات گرهی وجود دارد یا تناقضی در رویه کاری تعیین شده. اگر این طور است شاید لازم باشد مسائل را همراه مقامات شرکت یا واحدهای ذیربط بررسی کنید.

رابطه بین عملکرد عالی یا فیزی فوب کارکنان و افزایش حقوق و مزایای آنان

به شما توصیه می شود که در ارزیابی عملکرد کارکنان صحبتی از افزایش حقوق به میان نیاورید. اگر این کار را بکنید کاملاً طبیعی است که شخصی که کارش عالی یا خیلی خوب ارزیابی می شود انتظار افزایش حقوق یا پاداش خواهد داشت، در صورتی که ممکن است چنین افزایشی با توجه به متقاضیات و سیاستهای سازمان و سیستم افزایش حقوق شرکت امکان پذیر نباشد. این امر شما را در مقابل کارکنانی که به آنها وعده افزایش حقوق و پاداش داده اید شرمنده خواهد ساخت.

شاید بپرسید پس ارزیابی که نتایج خوب و بد آن در وضعیت حقوقی کارکنان تأثیری نداشته باشد، انگیزه ای برای اصلاح و بهبود در آنان ایجاد نخواهد کرد. پاسخ این است همانطور که در اهداف ارزیابی شد، انتظار تشویق و قدردانی فقط به جنبه های مالی محدود نمی شود و دوم اینکه کارکنان خود مایلند که از وضعیت کارشان آگاه باشند و سوم این است باید به کارکنان تفهیم شود که هرچند ارزیابی عملکرد آنان الزاماً به افزایش حقوق منجر نشود اما در مواقعی که افزایش حقوق در بین باشد، نتایج این ارزیابی ها یکی از معیارهای تصمیم گیری در این باره خواهد بود و این نکته را نیز باید بدانند که کارکنانی که عملکردی زیر سطح مطلوب داشته باشند برای آنان پیشنهاد افزایش حقوق نخواهید کرد.

مرور نکات کلیدی

۱. هدف از ارزیابی عملکرد، کمک به کارمند(کارگر) در بهبود کیفیت انجام کار است. کارمند(کارگر) می تواند با آگاهی از آن بخش کار که به خوبی انجام می پذیرد و بخش هایی که جا برای بهتر شدن دارند، به تقویت نقاط قوت و غلبه بر نقاط ضعف خود بپردازد. به طور کلی، کارکنان از گفت و گوی صاف و پوست کنده با سرپرست در این موارد که کار خود را چگونه انجام می دهند و برای بهبود آن در آینده چه کاری می شود کرد، استقبال می کنند.

۲. با سنجش عادلانه و دقیق عوامل عینی و ذهنی، کارکنان مطمئن می شوند که رده بندی آنها بر اساس حقایق استوار است، نه بر اساس نظرات شخصی. کاهش اثر هاله ای در قضاوت و پایه ریزی استانداردهای واضح برای تمام عوامل مورد سنجش، امری اساسی و مهم است.

۳. جلسه ارزیابی، باید به طوری دقیق تدارک دیده شود و سیستماتیک پیش برود. ارزیابی باید در گام اول بر نکات مثبت فرد مورد ارزیابی تاکید کند. سپس، می توان در مورد عملکردهای نامطابق با استانداردها، بحث کرد. جلسه ارزیابی باید با توافق در خصوص فعالیت جدی برای بهبود یا پیشرفت بیشتر، خاتمه پذیرد. این جلسه همواره باید دو طرفه بوده و شامل بررسی دو جانبه خواسته های کار، مرور دو جانبه چگونگی انجام آن، توافق دو جانبه در مورد اهداف جدید و تعهد دو جانبه برای بهبود کار باشد.

۴. سرپرست ها باید آماده برخورد با حساسیت هایی نظیر: اتهام جانبداری، واکنش منفی نسبت به انتقاد و نتایج عدم پرداخت بلافاصله پاداش های قابل توجه به کارکنان خود باشند.

۵. ارزیابی عملکرد کارکنان، بهتر است با توجه به توصیه های زیر انجام شود:

ارزیابی باید بر مبنای معیارهای رفتار شغلی که توسط تحلیل دقیق کار مشخص می شوند استوار باشد. ارزیابی نه تنها باید بر مبنای حقایق بوده بلکه باید کاملاً به دور از هرگونه تبعیضی باشد. به علاوه، بی

دقتی یا کم کاری تنها دلایل عملکرد نا مطلوب نیستند. عدم تطابق بین شغل و متصدی، فشارهای جسمی یا روحی، سرپرستی ضعیف و رویه های کاری مبهم، همه ممکن است به رغم بی نهایت تلاش کارکنان، موجب ضعف عملکرد آنها شوند. سرپرست ها باید از این دلایل آگاه بوده، آنها را مد نظر قرار داده و در صورت لزوم راه حلی برای آنها پیدا کنند.

مأخذ :

- | | | |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| ۱- آنچه یک سرپرست باید بداند | نویسنده: لستر آر. بیتل | مترجم: ایرج هاشمی |
| ۲- مدیریت رفتار سازمانی | نویسنده: جان آر. شرمهورن | مترجم: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی |
| ۳- مبانی رفتار سازمانی | نویسنده: استیفن پی. رابینز | مترجم: دکتر سید محمد اعرابی |
| ۴- مدیریت منابع انسانی | نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی | |
| ۵- مدیریت منابع انسانی | نویسنده: دکتر اسفندیار سعادت | |

مهر ماه ۱۳۸۶ ایرج هاشمی

تلفن همراه : ۰۹۱۳۴۲۲۸۵۷۰