

مدیریت عملکرد با تأکید بر ارزیابی منابع انسانی

سازمان‌ها، برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشاء هر گونه تحول و نوآوری در آنها تلقی می‌شوند. انسان موجودی است تغییر پذیر با تحولات و توانایی‌های بالقوه بی‌شمار. این توانایی‌ها باید ارزیابی و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل در آیند.

از دیدگاه سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، وظیفه‌ای ضروری و انکارناپذیر در زمینه سنجش پیشرفت افراد در مسیر نیل به اهداف و مأموریت‌های سازمانی است. ارزیابی عملکرد، موجب آگاهی و بازخورد شده و نقاط قوت و ضعف عملکرد و موقعیت سازمان در محیط پرتلاطم و پر از تغییرات محیطی را تعیین خواهد کرد.

اصلاح عملکرد فردی و سازمانی، کلید موفقیت در رقابت است. ارزشیابی عملکرد فرد و سازمان، به مدیران کمک می‌کند تا میزان تحقق اهداف استراتژیک سازمان را کنترل کنند. مدیران برای آگاهی در مورد میزان تحقق اهداف سازمان، لازم است با تمام کارکنان در ارتباط باشند. این امر، مستلزم آن است که مشاغل را بدرستی طراحی کرده، افراد مناسب و آموزش دیده را برای تصدی سمت‌های سازمانی برگزینند و برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان به آنها پاداش مناسب دهند و انگیزش لازم را ایجاد کنند. مدیریت عملکرد، رفتار فردی و سازمانی را سامان داده و عملکرد افراد را در سطوح پایین تا بالای سازمان بهبود می‌بخشد. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند سازمان‌هایی که از مدیریت عملکرد برخوردارند، دارای سود بیشتر، گردش مالی بهتر، بهره‌وری بیشتر، عملکرد مالی بهتر و درآمد بیشتر هستند.

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها توجه بیشتر به کارکنان و اعضای خود را آغاز کرده و روش‌های بهسازی محیط کار و تشویق کارکنان را جست‌وجو می‌کنند. این توجه از آنجا ناشی می‌شود که «انسان ارزنده‌ترین سرمایه هوشمند» سازمان به شمار می‌رود. سازمان‌هایی که سرمایه هوشمند خود را از دست می‌دهند، شانس اندکی برای بقا دارند. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم، به مدیریت عملکرد و بویژه نظام ارزیابی عملکرد نیاز داریم.

مدیریت عملکرد، به منظور آگاهی از مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و رفتار کارکنان پیوندی استراتژیک از طریق ارزیابی و ممیزی آنان فراهم می‌سازد. به این ترتیب، مدیریت ارشد در مورد چگونگی تأمین نیازهای کنونی و آتی سازمان خود آگاهی می‌یابد و نسبت به همسویی رفتار کارکنان در راستای تحقق اهداف، بازخورد مناسب می‌گیرد و در می‌یابد که آیا افراد، الزامات دستیابی به اهداف سازمانی را رعایت می‌کنند؟ آیا افراد از اینکه در تحقق اهداف سهمیند، احساس رضایت می‌کنند؟ آیا سازمان، رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف استراتژیک و پیشرفت را شناسایی، تشویق و ترغیب می‌کند؟ و آیا سازمان فرهنگ سازمانی مطلوبی را تقویت می‌کند؟

● مدیریت عملکرد

تقریباً هر سازمانی دارای نوعی سیستم مدیریت عملکرد است که از آن انتظار می‌رود اهدافی مهم را در زمینه مدیریت سرمایه انسانی برآورده سازد. این اهداف عبارتند از:

▪ برانگیختن افراد در جهت عملکرد مطلوب،

▪ کمک به افراد در جهت گسترش مهارت‌هایشان،

ایجاد فرهنگ عملکرد،

تعیین اینکه چه کسی مستحق ارتقا است،

تصمیم‌گیری درباره افرادی که عملکردی ضعیف دارند و کمک به اجرای استراتژی‌های کسب و کار (رحمانی، ۱۳۸۴)

عملکرد هر سازمانی، تابع عملکرد منابع انسانی آن سازمان و تعامل آنها با منابع، امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان است. از سوی دیگر عملکرد منابع انسانی، تابع انگیزش و توانایی آنهاست. توانایی منابع انسانی خود تابع دانش شغلی و مهارت در کاربرد دانش مذکور در انجام وظایف و فعالیت‌های شغلی است. انگیزش منابع انسانی، تابع نگرش آنها و شرایط و موقعیتی است که در آن کار می‌کنند. مدیریت عملکرد، فرایندی است که این توابع از طریق آن در سازمان به کار گرفته می‌شوند. به بیانی دیگر، مدیریت عملکرد مجموعه‌ای به هم پیوسته از سیاست‌ها و اقداماتی است که از طریق تمرکز بر عملکرد فردی، موجب دستیابی به اهداف می‌شود.

تحقیقات موجود، نمایانگر این واقعیت است که بین انجام وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی یک سازمان از یک سو و عملکرد واحد (fa.Wikipedia.org) مدیریت منابع انسانی آن از سوی دیگر، رابط‌هایی بسیار نیرومند وجود دارد

عناصر اصلی مدیریت عملکرد عبارتند از:

۱) ایجاد چشم‌اندازی مشترک از اهداف استراتژیک سازمان

۲) تعیین اهداف عملکردی (ناشی از اهداف استراتژیک سازمان) برای هر یک از افراد و گروه‌ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان

۳) استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه‌ها و افراد در تحقق اهداف

۴) پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و تقویت رفتار مطلوب. این عناصر بین اهداف استراتژیک سازمان و عملکرد کارکنان، توسعه سازمانی، پاداش‌ها و نتایج سازمانی پیوند برقرار می‌کند

همان‌گونه که از نمودار ۱ استنباط می‌شود، مدیریت عملکرد از طریق رعایت این چرخه، باعث پرورش مستمر منابع انسانی سازمان می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۳ ص ۲۲۴)

● ارزیابی عملکرد

این شیوه، عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها به منظور رشد و بهبود (میرسپاسی، ۱۳۸۳ ص ۲۲۳)

ارزیابی عملکرد، معیاری است برای سنجش اثربخشی سازمان. اگر عملکرد فرد اصلاح شود، پر واضح است که عملکرد سازمان نیز بهبود خواهد یافت. ارزیابی عملکرد، فعالیتی اساسی و مستمر مدیریتی است. به همین دلیل است که مدیران دائماً رفتار

کارکنان‌شان را مورد مطالعه قرار داده و در مورد آنها قضاوت می‌کنند. فرایند ارزیابی، به صورت رسمی و غیررسمی انجام می‌شود و تأثیری مستقیم بر افزایش حقوق، ارتقا و ترفیع، انفصال، انتقال و آموزش دارد.

به منظور آگاهی از نتایج عملکرد منابع انسانی و میزان کارایی آنان، ضروری است که منابع انسانی موجود در سازمان مورد ارزیابی قرار گیرند. از این طریق، با شناخت نقاط قوت و ضعف منابع انسانی، اقدامات بهسازی و بالندگی نیروی انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد.

کیفیت عملکرد سازمان‌هایی که در زمینه رفع نیازهای اجتماعی فعالیت می‌کنند، در جامعه مورد ارزیابی مستمر قرار می‌گیرد و ادامه فعالیت و بقای این سازمان‌ها، منوط به ارزیابی مثبت جامعه از عملکرد آنان است. از سوی دیگر، ادامه فعالیت و بقای هر سازمان، دستیابی به اهداف است. هر دو مورد یاد شده مرهون کارآمدی و شایستگی منابع انسانی شاغل در سازمان بوده و ضروری است که نحوه انجام کار توسط افراد و عملکرد آنان مورد ارزیابی قرار گیرد و ضمن مقایسه با استانداردها و معیارهای قابل قبول، بازخورد مناسبی به فرد داده شود (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۸۴، ص ۲۰۳).

صرفنظر از اهمیت مدیریت عملکرد، اکثر سازمان‌ها دارای هیچ نوع روش سیستماتیک برای ارزیابی یا استفاده از سیستمی که با فرهنگ سازمانی و اهداف استراتژیک سازمان همخوانی داشته باشد، نیستند.

مدیران منابع انسانی، در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی و ارائه آموزش‌های آشنایی مدیران و کارکنان با اهمیت و کاربرد ارزیابی عملکرد در توسعه منابع انسانی، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف استراتژی سازمان، نقشی چالش برانگیز و حساس دارند. البته پذیرش این واقعیت که ارزیابی کارکنان جزء وظایف اساسی و خطیر مدیران است، از سوی آنان کاری دشوار تلقی می‌شود.

مدیر یا رهبر در اجرای چنین نقشی، با زیردستان خود ارتباط برقرار کرده و همچون گذشته، خود را به عنوان قاضی یا دادستان به آنها تحمیل نمی‌کند. فراتر اینکه، فرد تشویق و ترغیب می‌شود برای برنامه‌ریزی و ارزیابی نقشی که خود در راه تأمین هدف‌های سازمانی ایفا می‌کند، مسئولیت‌های بیشتری را برعهده بگیرد که در نتیجه، به فرصت‌های مناسبی دست می‌یابد تا بتواند نیازهای خود شکوفایی خویش را ارضا کند. (پارسائیان، ۱۳۸۰، ص ۳۳۸).

● مقاصد و اهداف اساسی ارزیابی عملکرد

هدف اساسی ارزیابی عملکرد، ارائه اطلاعات صحیح و دقیق درباره عملکرد شغلی اعضای سازمان است. این اطلاعات هر چه دقیق‌تر و مؤثرتر باشند، ارزش بالقوه آنها برای سازمان بیشتر است. هدف ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان از طریق ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است.

ارزیابی عملکرد، نه تنها اطلاعاتی معتبر و صحیح را در اختیار مدیران قرار می‌دهد بلکه اطلاعات مناسبی را در اختیار کارکنان نیز قرار می‌دهد، آنان را نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه می‌سازد و باعث می‌شود تا به نقاط قوت و ضعف عملکرد خود پی ببرند. این اطلاعات، پایه مناسبی برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی و رشد و پرورش شخصیت کارکنان خواهد بود.

هدف اساسی نظام ارزیابی، تعیین و تعریف شکاف‌های ارزیابی است. این شکاف، زمانی پدید می‌آید که عملکرد در حد استانداردهای تعیین شده نباشد. هدف اساسی نظام بازخوردی، آگاهی دادن به کارکنان در مورد کیفیت عملکرد و مسائل شغلی آنهاست.

یکی از دلایل شکست سازمان‌ها، عدم رعایت اصل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی است. این بی‌توجهی در جایی رخ می‌دهد که کارکنان، وظایف و مسئولیت‌های مشخصی داشته باشند، اما در برابر آنها پاسخگو نباشند. عدم پاسخگویی باعث می‌شود که افراد، نقص کار خود را به دیگری نسبت دهند.

گرچه بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان، در گرو وجود سیستم صحیح ارزیابی نیروی انسانی است، اما به‌طور کلی می‌توان اهم اهداف آن را به شرح ذیل بیان کرد

تعیین بازدهی کار یا بهره‌وری (۱)

عبارت است از قدرت تولید و یا مقدار تولید یک شخص یا یک کارگر در یک واحد زمانی، به بیانی دیگر می‌توان گفت: بهره‌وری عبارت است از میزان و قدرت تولید یک واحد تولیدی و یا نسبت میان مقدار معینی محصول و مقدار معینی از یک یا چند عامل تولید.

تعیین کارایی (۲)

عبارت است از نسبت کار انجام شده یا انرژی مصرف شده به منابع مصروفه و یا نسبت مقدار تولید شده به مقدار عواملی که به کار گرفته شده‌اند.

تعیین کارآمدی (۳)

عبارت است از میزان موفقیت در تحقق اهداف و یا انجام مأموریت‌ها.

طبقه‌بندی عادلانه کارکنان (۴)

عبارت است از دستیابی به وضعیت استعداد و توان نیروی انسانی موجود و سوق دادن استعدادهای نهفته به سمت اهداف مطلوب سازمان و نیز به کارگیری این اطلاعات در انتصابات و ترفیعات آتی و برآورد نیازهای آموزشی کارکنان و تعیین طبقه‌بندی عادلانه کارکنان در گروه‌های مختلف شغلی (حبیب‌اله دعائی ۱۳۷۴ ص ۲۰۳)

نویزگی‌های برنامه پویایی ارزیابی عملکرد عبارتند از

بیان اهداف (۱)

بازخورد عملکرد (۲)

اصلاح عملکرد (۳)

هدف‌گذاری مؤثر، یکی از الزامات اساسی برنامه ارزیابی عملکرد بوده و مبنایی برای اندازه‌گیری عملکرد و دریافت بازخورد است. هدف‌گذاری یکی از ضرورت‌های مطلق برای بازخورد عملکرد است. بازخورد نیز برای هدف‌گذاری کیفی برنامه‌ها، ضروری است زیرا به کارکنان اجازه می‌دهد تا نسبت به چگونگی انجام امور آگاهی یابند، نقاط قوت و ضعف عملکردی خود را باز شناسند. همچنین

به آنها کمک می‌کند تا هدف‌های درستی تعیین کنند. هدف‌گذاری مؤثر برنامه‌ها می‌تواند ابزار قدرتمندی برای افزایش انگیزه کارکنان و عملکرد آنان باشد (ریموند استون، ۱۹۹۸)

● محاسن اعمال مدیریت عملکرد

با توجه به اینکه هدف از ارزیابی، اعطای پاداش و جزای خوب به کسی است که وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهد و یا تذکر و تنبیه فردی است که کار را به‌طور کامل انجام نمی‌دهد و یا نسبت به انجام صحیح وظایف خود بی‌اعتناست، بی‌شک این کار فواید متعددی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که اهم آنها عبارتند از (حبیب‌اله دعائی، ۱۳۷۴، ص ۲۰۶)

تشخیص کمبودها، برآورد نیازهای آموزش و پرورش (۱)

به وجود آمدن مبنایی منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان (۲)

ایجاد مبنایی و معیارهایی صحیح برای برنامه‌ریزی جابجایی‌های افقی و عمودی کارکنان به منظور تطبیق هر چه بهتر شرایط (۳) فکری، روحی و جسمی آنان با مشاغلشان

ایجاد نظام ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی و نیازهای آینده سازمان‌ها (۴)

ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان (۵)

کاهش ناراضی‌تی و شکایت ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه (۶)

برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات (۷)

کمک به تعیین معیار و ضوابط برکناری کارکنان از خدمت (۸)

علاقه‌مند کردن کارکنان ساعی به کار از طریق ایجاد نظام و تشویق و تنبیه منطقی (۹)

(به وجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت آزمون‌های استخدامی (میرسپاسی، ۱۳۸۳، ص ۲۲۵) (۱۰)

دستیابی به هدف‌ها، منافع و فواید ارزیابی کارکنان، مستلزم داشتن طرح و برنامه ارزیابی است. طرحی که بتواند اطلاعات درستی به دست دهد، مبنای سالمی برای تصمیمات مدیریت سازمان درباره حقوق، پاداش‌ها، ترفیعات و نظایر آن عرضه کند، نقاط قوت و ضعف کارکنان را آشکار سازد و فرایند انگیزش و بهسازی کارکنان را تسهیل بخشد

● چرا نیازمند ارزیابی عملکرد هستیم؟

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنها یکی از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه‌سازی کارکنان از عملکرد خود، زمینه پرورش آنان فراهم خواهد شد و آگاهانه در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب، حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش

تلاش خواهند کرد. این امر نه تنها کارایی کارکنان را ارتقا خواهد داد بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد. ● فنون و روش‌های ارزیابی

روش‌های متفاوتی برای ارزشیابی کارکنان وجود دارد. ساخت و استفاده از برخی فنون، ساده و برخی دیگر دشوار بوده و مستلزم تلاش بیشتر و شرکت در برنامه‌های آموزشی توجیهی درازمدت است.

انواع فنون ارزیابی عبارتند از:

مقیاس درجه‌بندی، شامل درجه‌بندی خطی، مقیاس درجه‌بندی ترسیمی موزون و مقیاس درجه‌بندی ثابت رفتاری (۱)

روش‌های رتبه‌بندی، شامل ترتیب مستقیم و متناوب (۲)

فهرست واری، شامل فهرست واری پایه، موزون و انتخاب اجباری (۳)

روش توزیع درصدی در رتبه‌بندی کارکنان یا توزیع اجباری و تشریحی اجباری (۴)

روش مقایسه کارکنان با یکدیگر (۵)

روش مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری و مشاهده رفتار (۶)

روش رویدادهای غیرمنتظره (۷)

(مدیریت بر مبنای هدف (سید جوادین، ۱۳۸۱) ۸)

جمع‌بندی روش‌های ارزیابی عملکرد ●

پرسش اصلی این است که سازمان ما از کدام روش برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده کند. توصیه اغلب صاحب‌نظران در پاسخ به این پرسش، استفاده آگاهانه از یک روش، هماهنگ با شرایط و ویژگی‌های سازمان است. این روش، حاصل ترکیبی سنجیده از روش‌های یاد شده است. اطلاعات لازم به منظور طراحی این روش را باید از طریق کارشناسان مختلف درون و بیرون از سازمان کسب کرد. در این فرایند، تعیین سهم منابع ارزیابی عملکرد و نیز سهم هر یک از روش‌ها در روش تلفیقی، حائز اهمیت است (www.moshaco.com) است.

چه کسانی ارزیابی می‌کنند؟ ●

پس از مشخص شدن معیارها و ابزار ارزیابی، باید ارزیابی کنندگان را انتخاب کرد.

در اکثر سازمان‌ها، ارزیابی توسط مدیریت یا سرپرست مستقیم انجام می‌شود. البته ممکن است ارزیابی توسط خود فرد یا کمیته‌ای خاص و یا همکاران و زیردستان وی نیز صورت پذیرد.

ارزیابی توسط سرپرست یا مدیر بویژه سرپرستان میانی (۱)

در بسیاری از سازمان‌ها، فرایند ارزیابی عملکرد توسط سرپرستان بلافصل به کار می‌رود. با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، دید سرپرست نسبت به افراد تحت سرپرستی خویش، منبع خوبی برای ارزیابی است. سرپرستان بلافصل، نیازهای شغلی واحدهای کاری خود را می‌شناسند و با شناختی که از استعدادها و قابلیت‌های افراد دارند، دقیقاً می‌دانند چه کسی مناسب چه شغلی است و نقاط قوت و ضعف او را می‌شناسند.

خود ارزیابی (۲)

افراد اگر از وظایف خود، معیارها و استانداردهای کاری، انتظارات سرپرست و هدف‌های سازمانی آگاهی داشته باشند، تا حد زیادی می‌توان گفت که دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد خود هستند. خود ارزیابی، مستلزم این است که افراد، خودشان را براساس ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی که دارند، درجه‌بندی کرده و در مورد عملکرد خویش اظهار نظر کنند. این اظهار نظرها گاه اغراق آمیز خواهد بود.

ارزیابی توسط هم‌دیفان (۳)

ارزیابی توسط همکاران هم‌درجه، بندرت در سازمان‌ها انجام می‌گیرد، ولی از معتبرترین منابع اطلاعاتی در ارزیابی است. هم‌دیفان، همچون سرپرستان، با نیازمندی‌های شغل فرد مورد ارزیابی آشنا هستند، فرصت زیادی برای مشاهده رفتارهای شغلی همکاران خود دارند و می‌توانند نقش ارزیابی‌کننده را بخوبی ایفا کنند.

ارزیابی هم‌دیفان در صورتی قابل اعتماد است که کار گروهی در دوره‌ای بلند مدت صورت گیرد و وظایف محوله، نیاز به کنش و واکنش نسبی افراد داشته باشد (حبیب‌اله دعایی، ۱۳۷۴، ص ۲۰۶)

معایب ارزیابی توسط همکاران یا هم‌دیفان ●

- رقابت بین هم‌دیفان برای به دست آوردن امتیازات و پاداش‌ها، مانع از ارزیابی درست و بحق توسط همکاران هم‌درجه می‌شود
- هم‌دیفان تمایل دارند، همکار خود را در سطحی پایین‌تر درجه‌بندی کنند
- هم‌دیفان، تمایلی به ارزیابی همکار خود ندارند
- هم‌دیفان، از آموزش لازم و دانش ضروری برای ارزیابی و درجه‌بندی رفتار همکاران خود برخوردار نیستند

ارزیابی توسط زیردستان (۴)

این نوع ارزیابی در سازمان‌های دارای نظام کیفیت فراگیر به کار می‌رود زیرا آنها همیشه در پی بهبود مستمر هستند. از این منبع برای ارزیابی عملکرد مدیر استفاده می‌کنند، چون زیردستان، اهرم مناسبی برای ارزیابی مهارت رهبری مدیران سازمان خود هستند (ریموند استون، ۱۹۹۸)

مهم‌ترین مزیت ارزیابی زبردستان، توانایی آنها برای شناخت مهارت‌های ایجاد ارتباط توسط سرپرستان، تمایلات عمومی موجود در کارکنان و توان تأمین منابع مورد نیاز است. یکی از معایب این روش، آن است که بسیاری از کارکنان، این نوع ارزیابی را فرصتی برای کسب امتیاز و برخی نیز فرصتی برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته می‌دانند. در مجموع، اکثر کارکنان ارزیابی از سرپرستان خود را براساس قدرت و اقتدار سازمانی وی انجام می‌دهند نه کارکرد واقعی او (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۵۳۹)

۵) کمیته ارزشیابی

برای کاهش برخی پیش‌داوری‌ها و یک‌جانبه‌نگری‌های ممکن در ارزشیابی انفرادی، کمیته‌های ارزشیابی برای درجه‌بندی عملکرد افراد تشکیل می‌شوند. این کمیته، متشکل از مدیران و سرپرستانی است که در مورد کارکنانی که با آنها کار می‌کنند، نظر می‌دهند. این روش منبع مناسبی برای ارزیابی کارکنان خواهد بود

اعضای کمیته، رفتارهای گوناگون فرد را مشاهده و ارزیابی می‌کنند. از عیب‌های این روش، وقت‌گیر بودن و کاهش نقش سرپرست مستقیم فرد است. کاربرد این روش مستلزم همکاری و ارتباط نزدیک سرپرستانی است که با رفتار کارمند یا کارگر آشنا هستند

● محدودیت‌های ارزیابی عملکرد

به‌رغم دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های گوناگون درخصوص نظام‌های ارزیابی مدون برای سنجش عملکرد مدیران و کارکنان در کشورمان، برنامه‌های ارزیابی بدرستی اجرا نمی‌شوند. در واقع وجود پاره‌ای عوامل مداخله‌گر زمینه‌ساز عدم موفقیت کامل این برنامه‌ها در سازمان‌ها شده است. عمده‌ترین محدودیت‌ها و موانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از

۱) ترس از درگیری با کارکنان

برخی از مدیران گمان می‌کنند در صورت داشتن صراحت لهجه و بیان نقطه ضعف یا نتیجه ارزیابی و نیز دادن امتیاز پایین به افراد، مجبور به درگیری با آنها هستند. یا اگر نتایج کاملاً مثبت نباشد، از روبه‌رو شدن با کارمند یا دیدن واکنش‌های ناخوشایند او وحشت دارند

۲) شرایط اقتصادی

شرایط سخت اقتصادی، معمولاً این تصور را در افراد ایجاد می‌کند که حقوق پرداختی به کارکنان، متناسب با ارزش کار آنها نیست، چه رسد به اینکه قسمتی از آن توسط نظام ارزیابی دستخوش تغییر شود

۳) نگرش جامعه

اگر این تصور در کل جامعه وجود داشته باشد که شایستگی مبنای پیشرفت نیست، این گمان گسترش خواهد یافت که اجرای نظام ارزیابی در یک سازمان، کاری بیهوده است

۴) خطای انسانی

ارزیابی کنندگان، هر قدر بخواهند کار ارزیابی خود را با دقت انجام دهند، باز هم ممکن است دچار خطاهایی شوند که عبارتند از

خطای هاله‌ای ▪

ارزیابی کننده تمام ویژگی‌های مود سنجش را با توجه به نوعی ویژگی مثبت یا منفی ارزیابی می‌کند

خطای سختگیری ▪

ارزیابی کننده، عملکرد کارمند خوب را متوسط ارزیابی می‌کند

خطای سهل‌گیری ▪

عملکرد کارمند متوسط را خوب و کارمند ضعیف را متوسط ارزیابی می‌کند

خطای تمایل به مرکز ▪

همه نمرات کارکنان، نزدیک به نقطه میانی است

خطای تأخر ▪

ارزیابی کننده، نمره کارمند را براساس عملکرد ماه یا هفته‌ها یا آخر دوره ارزیابی، تعیین می‌کند

وقت‌گیر بودن (۵)

برخی مدیران تصور می‌کنند که طرح‌های ارزیابی، وقت آنان را می‌گیرد. در حالی که شواهد نشان می‌دهد که حتی اگر یک فرم ارزیابی تک صفحه‌ای در اختیار آنان قرار گیرد، از تکمیل آن امتناع می‌ورزند

اعتقاد غلط (۶)

برخی مدیران وجود برنامه‌های ارزیابی را برای انسان‌ها غیر ضروری و وقت‌گیر تلقی می‌کنند. غافل از اینکه انسان‌ها ارزشمندترین و هسته‌ای‌ترین عنصر و منبع سازمانی هستند و اثرات مستقیم و غیرمستقیم ارزیابی به نحوی بارز در کارایی افراد و بهره‌وری واحدها، ظاهر خواهد شد

آموزش نامناسب (۷)

فقدان آموزش مناسب علاوه بر محدودیت‌های یاد شده، خطاهای دیگری نظیر تبعیض بین کارکنان، اثر روابط بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده، تأکید بر معیارهای ذهنی عملکرد خطاهای اسناد، اثر مقابله و... را به وجود خواهد آورد

مراحل طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد ●

هر سازمانی متناسب با ساختار سازمانی و فرهنگ حاکم بر آن می‌بایستی اقدام به طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد خاص خود کند. استفاده بدون مطالعه از الگوها و مدل‌های ارزیابی حتی اگر ویژگی‌های برجسته‌ای داشته باشند، مناسب هر سازمانی

نخواهد بود مگر اینکه با فرهنگ سازمان همخوانی داشته باشد. برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد و پیاده‌سازی آن، مراحل ذیل قابل تأمل خواهند بود

بررسی پیش‌نیازهای ارزیابی عملکرد شامل (۱)

- وجود نمودار و ساختار سازمانی مناسب و متعادل در سازمان
- وجود شرح وظایف شفاف و مصوب برای کارکنان
- احساس نیاز به نظام مدیریت عملکرد در سازمان
- حمایت مدیریت ارشد سازمان از نظام مدیریت عملکرد
- بومی‌سازی نظام مدیریت عملکرد در سازمان
- تمیز قائل شدن بین نظام مدیریت عملکرد و نظام پاداش‌دهی در سازمان
- پذیرفتن این اصل که با استقرار نظام مدیریت عملکرد، همه مشکلات سازمان را نمی‌توان یکجا حل کرد

انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان (۲)

بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان شامل (۳)

- مشارکت دادن و نظرخواهی اولیه در مورد کلیات طرح ارزیابی عملکرد
- توجیه مقدماتی نظام ارزیابی عملکرد
- مشارکت دادن و نظرخواهی اصلی در مورد ابعاد و اصول طرح ارزیابی عملکرد

شروع پیاده‌سازی، شامل (۴)

- طراحی فرم‌های ارزیابی عملکرد متناسب با سطوح سازمانی
- طراحی و تعیین امتیازات
- طراحی گردش کار و اجرایی
- مکانیزه کردن نظام ارزیابی عملکرد

فرهنگ‌سازی، شامل (۵)

- آموزش توجیهی
- تهیه بروشورهای عملی
- حمایت و تأکید مدیریت ارشد سازمان
- اصلاح شرح وظایف (انجام ارزیابی به مثابه یکی از وظایف خطیر و مهم مدیران و سرپرستان در شرح وظایف آنان گنجانده شود).

اجرای آزمایشی نهادی (۶)

به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد (۷)

بازنگری و اصلاح نظام ارزیابی (۸)

نویسنده : سوسن اصغرپور

منابع:

۱. جی.ام. شفرتیزوجی، استیون اوت، ترجمه دکتر علی پارسائیان (۱۳۸۰)، تئوری‌های سازمان، اسطوره‌ها، تهران، انتشارات ترمه
۲. رحمانی، محمد (۱۳۸۴)، ارزیابی عملکرد از دیدگاه سیستمی، دومین کنفرانس مدیریت
۳. دعایی، حبیب‌اله (۱۳۷۴)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد
۴. ذیگلری، فاطمه (۱۳۸۴)، نظارت و ارزشیابی آموزشی و اهمیت آن در سازمان، فصلنامه مدیریت، شماره ۱۰۵-۱۰۶
۵. سید جوادین، رضا (۱۳۸۱)، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، انتشارات نگاه دانش
۶. میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران، انتشارات میر
۷. Stone Raymond j. Human Resource Management, John Wiley & Sons Australia, ۱۹۹۸.
- ۸ . Fa. Wikipedia.org (Internet)
- ۹ . www.moshaco.com/Article/pa.۲.html-۱۳۷k