

اجرای سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان

مثل بسیاری از سازمانها ممکن است شما دارای نوعی سیستم رسمی برای ارزیابی و شاید هم ارائه ی گزارش درباره ی کار کارکنان باشد. معمولا این کار در اغلب سازمانها سالی یک بار و در بعضی هر شش ماه یک بار انجام میشود. اگر سازمان شما دارای چنین سیستمی است باید هم از نظر ارزیابی کار کارکنانتان و هم از نظر ارزیابی کار خودتان از طریق رئیس به آن توجه کنید. اگر چنین سیستمی ندارید ممکن است تهیه ی آن لازم باشد. البته بک مدیر موفق به طور مداوم ولی غیر رسمی کارکنان خود را هر روزه با هر هفته و طی سال ارزیابی میکند. بدون این ارزیابی غیر رسمی نمیتوان از نحوه ی پیشرفت کار قسمت طبق برنامه اطمینان حاصل کرد (چک لیستهای راجع به کنترل را ببینید). ارزیابی رسمی سالانه به شما و کارکنانتان فرصتهای متفاوتی عرضه میکند. به شما اجازه میدهد به ماه های قبل برگشته به طور کلی به ارزیابیهایی که انجام داده اید (و جوابهای هر کدام از کارکنان به آنها) توجه کنید. این کار ممکن است چه چیزهایی را درباره ی رشد تواناییها یا ادامه ی نقاط ضعف هر فرد بیان کند؟ وقتی کارمند به کار گذشته اش نگاه میکند چه میبیند؟ هر دوشما چه احساسی نسبت به آن دارید؟ چه کاری باید انجام داد تا کارمند بر نقاط ضعف یا مشکلاتی که مانع رشد کاری او بوده اند غلبه کند و توانایی او زیاد شود. انتظار دارید تامل مرحله ی بعدی ارزیابی پیشرفت فرد چگونه باشد و چه چیزهایی به دست آورد؟ اگر سازمان سیستم ارزیابی ندارد، میتوانید خودتان سیستمی آماده کنید که به شما در اتخاذ چنین تصمیماتی درباره ی مدیریت کمک کند. چک لیستهای زیر اعم از بود یا نبود سیستم به شما کمک میکند.

آیا سیستمی دارید؟

۱. چه نوع سیستم ارزیابی در سازمان شما به کار گرفته میشود؟ (بیش از یکی از موارد زیر ممکن است به کار گرفته شود)

- یک سیستم رسمی که باید تمام مدیران آن را اجرا کنند
- گزارشاتی که باید درباره ی تمام کارکنان نوشته شود
- به تمام کارکنان پیشنهاد مصاحبه ای برای ارزیابی کار آنها میشود
- تمام کارکنان اعم از اینکه بخواهند یا نخواهند باید در مصاحبه ی ارزیابی شرکت کنند
- در سطوح مختلف از سیستمهای مختلفی استفاده میشود
- روشی که من با آن ارزیابی میشوم با روشی که کارکنانم ارزیابی میشوند متفاوت است
- سیستم ارزیابی رسمی وجود ندارد
- من میتوانم هر طور صلاح میدانم ارزیابی کنم

۱. در اینجا دلایلی مبنی بر لزوم ارزیابی کارکنان ذکر شده است. اعم از اینکه در حال حاضر سیستم ارزیابی اجرا میشود یا خیر، به کدامیک از آنها برای ارزیابی کارکنان بهترین توجه را دارید؟ (دوباره ذکر میشود که امکان دارد بیش از یکی از آنها کاربرد داشته باشد)

- حصول موافقت فقط روی اینکه شغل فرد شامل چه چیزهایی است
- ارزیابی کارایی گذشته ی فرد در شغل
- ارزیابی توان آینده ی وی برای انجام کار
- ارزیابی توان وی برای سایر مشاغل
- شناسایی افرادی که ممکن است تغییر شغل به نفع آنها باشد

- شناسایی افرادی که ارزش ارتقایافتن یا گرفتن پاداش اختصاصی را دارند
- تشخیص نقاط قوت وضعف کارکنان
- تشخیص مشکلاتی که نمیگذارند افراد از حداکثر توان خود برای کار استفاده کنند
- شناخت نیازهای آموزشی
- تاثیرگذاری بر کارآیی یا تشویق یا اندرز
- قادرساختن کارکنان به طرح نقطه نظرهای خود و تاثیر گذاشتن روی انتظاراتی که باید از آنها داشته باشم
- حصول اطمینان از اینکه حداقل سالی یک بار به طور سیستماتیک راجع به هرفرد فکر کنم

توجه: امروزه تاکید عمده در طرحهای ارزیابی ، کمک به افراد برای بهبود کارآیی آنها در مشاغل فعلی شان است.

۲. چه عواملی را در ارزیابی کارکنان مدنظر قرار میدهید؟(یا انتظار دارید چه عواملی را در نظر بگیرید اگر فعلا سیستم ارزیابی ندارید؟)

- پیشرفت در اهدافی که قبلا درباره ی آنها باهركدام از کارکنان توافق شده است
- پیشرفت در اهدافی که مدیریت تکلیف کرده است
- استانداردهای انجام کار که قبلا درباره ی آنها باهرفرد توافق شده است
- استانداردهایی که مدیریت تعیین کرده است
- پیش آمدهای عمده مثل موفقیتها یا شکستهای بزرگ
- کیفیتها و طرز تلقیهای شخصی که در کار فرد آشکار میشوند
- نظرات سایر افراد درباره ی فرد
- سایر موارد را ذکر کنید.

آری خیر

۳. آیا اطمینان دارید که کارآیی فرد را ارزیابی میکنید نه عقیده ی خود راجع به شخصیت او؟ آری خیر
۴. آیا حافظه ی شما یا اطلاعات ثبت شده شما را قادر میسازد که کارآیی فرد را در تمام دوره ی مورد نظر ارزیابی کنید؟ آری خیر
۵. نتک آری خیر
۶. آیا سیستم ارزیابی شما شامل درج اطلاعات در یک یا تعداد بیشتری فرم است؟ آری خیر
۷. اگر اینطور است ، آیا درباره ی آنچه باید در این فرمها بنویسید فکر کرده اید؟ آری خیر
۸. آیا از شما انتظار می رود که با کارکنانتان مصاحبه کنید؟ آری خیر
۹. اگر این طور است آیا به اندازه ی کافی به چنین مصاحبه ای اعتماد دارید؟ آری خیر
۱۰. درکل، آیا حس میکنید تمام چیزهایی را که باید برای ارزیابی و اجرای سیستم آن بدانید ، میدانید؟ آری خیر
۱۱. اگر چنین احساسی ندارید چگونه باید چیزهای لازم را یاد بگیرید؟ آری خیر

نقش کارکنان در ارزیابی

چک لیستهای فوق نظر مدیر را در ارزیابی کارکنان منعکس میکند اما درباره ی افرادی که ارزیابی میشوند چه؟ آنها از آن چه انتظاری دارند و چگونه میتوانند بیشترین بهره را از آن ببرند؟

۱. کارکنان شما انتظار چه چیزهایی را از ارزیابی دارند؟(درباره ی آخرین ارزیابی که مدیرتان از شما کرده است فکر

کنید)ممکن است آنها امیدوار باشند که:

- فرصتی برای مشخص کردن مجدد مسئولیتهایشان پیدا کنند
- بدانند عملکرد آنها چگونه ارزیابی میشود
- درباره ی مشکلات کاری بحث کنند
- نظراتی را برای بهتر شدن شغلشان مطرح کنند
- برای کاری که خوب انجام داده اند تحسین شوند
- از آنها انتقادات سازنده ای درباره ی نقاط ضعفشان بشود
- درمورد برنامه ی سال آینده توافق کنند
- درباره ی امکان تغییر شغل آنها بحث کنند
- مسئله ی پرداخت بیشتر یا ارتقا را مطرح کنند
- درباره ی نیازهای آموزشی بحث و اقدام کنند
- چیزهای بیشتری درباره ی شما بدانند
- چیزهای بیشتری راجع به خط مشی ها و مسائل قسمت یا سازمان بدانند
- پیشنهادهای خود را برای بهبود کارایی قسمت یا سازمان مطرح کنند
- به آنها درباره ی موضوعات مرتبط یا غیر مرتبط با پیشرفت کارشان کمک مشاوره ای داده شود
- سایر موارد ذکر شود.

۲. به روشنی مشخص است که ارزیابی رسمی میتواند اطلاعات ارزنده ای را به شخص ارزیابی شونده و همچنین

مدیر بدهد. اما آیا افراد میتوانند از این فرصت بیشترین استفاده را ببرند؟ برای مثال آیا افرادی که درحیطه ی نظارت

شما هستند:

- از زمان انجام ارزیابی آگاهند؟
- از شکل اجرای آن آگاهند؟
- آیا در ارزیابی دخالت دارند؟
- از آنها خواسته شده که درباره ی خودشان نظر بدهند؟
- از آنها خواسته شده که درباره ی شغل یا کار قسمت خود پیشنهادها یا نظراتی بدهند؟
- به آنها گفته شده که ارزیابی کننده درباره ی آنها چه گفته است؟
- به آنها فرصتی داده شده که درباره ی ارزیابی نظر دهند یا آن را رد کنند؟
- در اتخاذ تصمیمی که در نتیجه ی ارزیابی اتخاذ میشود دخالت میکنند؟
- آیا پیشنهاد صحبت یا ارزیابی کننده یا شخص ارشدتری به آنها داده میشود؟
- آیا نسخه ای از نتیجه ی ارزیابی به آنها تحویل یا نشان داده میشود؟

۳. اگر کارکنان مشمول هیچ کدام از راه های ذکر شده در فوق نمیشوند آیا دلیل عمده ای برای آن وجود دارد؟ آیا سیستم باید تغییر کند؟

مصاحبه با کارکنان برای ارزیابی

۱. اغلب مدیران مایل نیستند که برای ارزیابی هر فرد با وی مصاحبه کنند بدون شک مشکلات عمده ای در اه انجام این کار وجود دارد. شما درباره ی کارکنانتان با کدام یک از این موارد مواجه شده اید یا انتظار دارید مواجه شوید:

- بی میلی کارکنان برای مصاحبه
- عدم اطمینان شما به هدف مصاحبه
- مصنوعی بودن موقعیت
- تفاوت زیاد بین انتظار شما و انتظار کارکنان از مصاحبه
- ارزیابی شما از کارایی فرد باعث ناراحتی او خواهد شد
- نبود امکانات برای کمک به فرد برای بهبود کارایی اش
- ارزیابی افرادی که نه برجسته هستند نه ضعیف
- یافتن واژه های تشویق کننده برای افرادی که در کار خود موفق شده اند
- پاسخگویی به کارکنانی که فکر میکنند باید سریعتر (با درجهت متفاوتی) از آنچه شما فکر میکنید ترقی کنند
- عدم توافق با سایر مدیران (خصوصاً رئیس) در مورد کارایی بعضی از افراد

اگر به عنوان بخشی از کار ارزیابی لازم است با کارکنان مصاحبه کنید، فکر کردن درباره ی چگونگی آماده شدن برای مصاحبه، چگونگی انجام آن و پیگیری نتایج آن مهم است.

آماده شدن برای مصاحبه

۱. مقصود اصلی شما از مصاحبه با کارکنان چیست؟ (لیست ۱ در نقش کارکنان در ارزیابی را ببینید)

۲. قبل از مصاحبه چه اطلاعاتی را باید درباره ی افراد داشته باشید؟ از جمله:

- جزئیات مربوط به کارایی آنها از تاریخ آخرین ارزیابی تا زمان ارزیابی فعلی
- جزئیات مربوط به وظایف واقعی آنها
- برنامه ی کاری یا اهداف آنها (اگر داشته باشند) برای سال مورد نظر
- یادداشتهایی درباره ی مسائل و مشکلات
- توانایی های آنها
- نقاط ضعف آنها
- هر نوع آموزشی که طی سال گذشته به آنها داده شده است
- خواسته ها یا انتظارات آنها

۳. کدامیک از منابع زیر ممکن است برای به دست آوردن اطلاعاتی که میخواهید مفید باشند؟

- شرح شغل فرد
- سوابقی ک از کارایی آنها در طول سال دارید
- یادداشتهای مربوط به زمانی که شما آنها را برای تشویق یا تذکر احضار کرده اید

- نتیجه های آخرین مصاحبه ی ارزیابی
- سایر نتایج/ گزارشها (کدامیک؟)
- خود فرد
- رئیس شما
- سایر اشخاصی که فرد را میشناسند

۴. چه مدت زمانی را برای هر مصاحبه اختصاص میدهید؟

۵. نکاتی اصلی که تحت هر کدام از سرفصلهای زیر درمورد کارکنانتان میخواهید مطرح شوند چه هستند؟

- معرفی
- بحث اصلی مصاحبه
- نتیجه

۶. سعی کنید مصاحبه شونده هم با تکمیل بعضی فرمهای استاندارد شده با کارکردن با چک لیستهایی از جمله چک لیستهای زیر خودرا بری مصاحبه آماده کند.

۱. درباره ی کار خود در سال گذشته فکر کنید:
 - از انجام چه کاری بیشتر از همه رضایت داشته اید؟
 - از چه کاری حداقل رضایت را دارید؟
 - اگر شغل شما درسال گذشته تغییر کرده این تغییر چگونه بوده است؟
 - آیا با موانع یا مشکل بزرگی مواجه شده اید؟
۲. درباره ی بهسازی ممکن فکر کنید:
 - برای اینکه در سال آینده مفیدتر باشید چه کارهایی را باید انجام دهید؟
 - باید چه موانع / مشکلاتی را برطرف کنید یا از میزان آنها بکاهید؟
 - شغل شما باید به چه نحوی تغییر کند تا به شما درداشتن کارآیی بیشتر کمک کند؟
۳. درباره ی برنامه های سال آتی فکر کنید:
 - در سال آتی چه کارهایی را میخواهید انجام دهید؟
 - انتظار دارید به چه اهدافی و در چه زمانی برسید؟
 - فکر میکنید به چه نوع حمایت، منابع یا آموزش اضافی احتیاج دارید؟
۴. هر نوع مسئله ی دیگری را که مایلید مطرح کنید.

انجام مصاحبه

۱. در اینجا توالی کارهایی که باید در مصاحبه برای ارزیابی انجام شوند ذکر شده است. بر حسب نیاز خود، هر موردی را که مایلید تغییر دهید یا مواردی را اضافه یا حذف کنید.

- ا. فرد را در حالت آرامش نگه دارید
- ب. هدف و فواید مصاحبه را به وی خاطر نشان کنید
- ت. درمورد تواناییها و پیشرفتهای سال گذشته ی او صحبت کرده او را تحسین کنید
- ث. زمینه هایی را که در آنها عملکرد ضعیف داشته است بیان کنید
- ج. توجه فرد را به این نکته جلب کنید که میتواند باهمفکری نقاط ضعف او را برطرف کند
- ح. درباره ی عقایدتان درمورد تغییر و بهسازی آموز با او بحث کنید
- خ. تغییراتی را که در سال آتی باید انجام شوند، در نظر گرفته با توافق بایکدیگر، یک برنامه ی کاری تنظیم کنید
- د. کارمند را تشویق کنید که درباره ی نگرانیها، امیدها و آرزوهای که تاکنون مطرح نکرده صحبت کند
- ذ. تا حد امکان درباره ی مسائل امیدوارکننده صحبت کنید و ببینید شما یا فرد چه اقداماتی را باید درباره ی آنها انجام دهید
- ر. با خلاصه کردن آنچه دونفری راجع به آنها توافق کرده اید، مصاحبه را پایان دهید

۲. در اینجا چند پرسش دیگر برای اینکه هنگام مصاحبه راههای مناسب را به خاطر بیاورید ذکر شده است

- آیا شرایطی ایجاد کردم که طرف مقابل، مصاحبه را یک تبادل عقاید دوطرفه بداند؟
- آیا فهمیدم او میخواست درباره ی چه چیزی صحبت کند؟
- آیا به گفته های وی توجه کافی کردم؟
- آیا توانستم به جای مصاحبه بازپرسی نکنم؟
- آیا سوالاتی (سوالات نامحدود) کردم که او را برای صحبت درباره ی کارش تشویق کند؟
- آیا آنقدر صبور بودم که لحظاتی مکث کنم و به آنها وقت تمرکز و توجه به سوالات را بدهم؟
- آیا واقعا به حرفهای طرف دیگر گوش کردم. (به جای اینکه به آنچه بعدا باید بگویم فکر کنم)؟
- آیا آماده ی شنیدن مسایل احساسی و نگرانیهای آنها بدون اینکه خودم ناراحت شوم بودم؟
- آیا پاسخ من به آنچه میشنوم مثبت و کمک کننده است؟
- آیا میتوانم مصاحبه شونده را وادار کنم که با کمک یکدیگر قادر به حل این مسائل خواهیم بود (به جای اینکه فکر کند میخواهم او را سرزنش کنم)؟
- آیا میتوانم به اندازه ی کافی مصاحبه شونده را در تجزیه و تحلیل موقعیت مشکل شریک کنم تا دونفری به راه حل مشترکی برسیم؟
- آیا به مصاحبه شونده به چشم فرد مشخصی نگاه میکنم یا اینکه همه ی افراد همسن، هممنزاد، همجنس و دارای سوابق تجربی یکسان را مشابه یکدیگر میدانم؟
- آیا در پایان مصاحبه هر دو به نتیجه ای که هم مورد قبول من، هم مصاحبه شونده و هم سازمان باشد رسیدیم؟

دیدن چک لیستهای ۱ و ۲ در نقش کارکنان در ارزیابی درباره ی مصاحبه ی انتخاب کارکنان و گوش کردم در بخش مشاوره ی کارکنان به شما کمک خواهد کرد.

کارهای بعد از مصاحبه

۱. بعد از انجام مصاحبه چه اقداماتی باید انجام شود؟

- خلاصه ای از نکات عمده ی مورد بحث و اقداماتی که شما و مصاحبه شونده درباره ی آنها به توافق رسیده اید تهیه کنید
- نسخه ای از آن را به مصاحبه شونده بدهید
- نسخه هایی از آن را به قسمتهای لازم از جمله برای رئیس تان یا قسمت نیروی انسانی سازمان بفرستید
- آنچه قول انجام آن را به مصاحبه شونده داده اید انجام دهید
- همچنین مواظب باشید آنچه را آنها قول داده اند انجام دهند
- هر چیز دیگر را ذکر کنید.

پیشنهاد: ارزیابی کارکنان نباید فقط سالی یک بار انجام شود. مدیران خوب همیشه در حال ارزیابی کارکنان خود هستند.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی