



چکیده

این مقاله به مهمترین اشتباهات مدیران منابع انسانی و کارکنان در رابطه با مدیریت عملکرد می‌پردازد و در رابطه با پرهیز از این اشتباهات رایج الگویی ارائه می‌کند. این مقاله سعی دارد، تا بازگو نماید که چگونه فرآیند مدیریت عملکرد با رویکردی نوین و کاربردی، سازمان را در جهت تشخیص مشکلات عملکردی و در نتیجه از میان برداشتن موانع در قالب الگویی هفت عامله، حمایت می‌کند. در اشتباه رایج ارزشیابی، اشتباهات رایج دپارتمان‌های منابع انسانی در خصوص فرایند و اجرای ارزشیابی، ماهیت، بهبود، مشکلات و الگوی ارزشیابی عملکرد مباحث این مقاله را تشکیل می‌دهند. می‌توان علت نیاز بخش منابع انسانی را به استفاده از فرم و کاغذ برای ارزشیابی عملکرد درک نمود، اما هنگامی که هدف واقعی از ارزشیابی در جریان کاغذبازی فراموش می‌شود، مقدار فراوانی از منابع به هدر می‌رود. مادامی که بخش منابع انسانی بیش از حد بر فرم تأکید می‌کند، تنها چیزی که به دست می‌آورد همان خواهد بود:

فرم پر شده:

۲-۳- باور به این که فرم ارزشیابی بر مبنای نرخ می‌تواند از طرح دعوی‌های حقوقی توسط کارکنان جلوگیری کند

این یک اشتباه بزرگ است. بخش‌های منابع انسانی به اشتباه بر این گمان هستند که، فرمی که «خودشان» تهیه کرده‌اند می‌تواند در برابر بررسی‌های حقوقی تاب آورد. اما چنین نیست، این فرمها به شدت زهنی و دارای ابهام اند.

۳-۳- به کار بردن یک سیستم خودکار

تنها فایده این کار این است که با به کارگیری نرم افزار، یک فرآیند توخالی کاغذی به یک فرآیند توخالی کامپیوتری بدل می‌شود و بدین ترتیب این پندار نادرست در ما پدید می‌آید که کاری سودمند را با سرعتی

بیشتر انجام می‌دهیم. ارزشیابی عملکرد یک فرآیند ارتباطی میان فردی است و حتی میان دو شخص این فرآیند غالباً به نحو مطلوب انجام نمی‌شود.

این که با استفاده از فرمهای کاغذی یک فرآیند انسانی را به شکل مکانیکی در آوریم به اندازه کافی نادرست است. چه رسد به آن که، قدمی فراتر بگذاریم تا بدین ترتیب مدیران هرگز ناچار نباشند با کارکنان صحبت کنند.

۳-۴- آموزش ناکافی یا ناصحیح مدیران پیرامون فرآیند ارزشیابی

هنگامی که تصمیمی برای ارزشیابی اتخاذ می‌شود، بخش منابع انسانی فرمهای جدیدی را طراحی نموده در اختیار مدیران قرار می‌دهد و فرض را بر این می‌گذارد که، مدیران واحدها می‌دانند هدف بسی فراتر از تکمیل فرمهاست. اما چنین نیست. بخش منابع انسانی در نهایت چیزی بیش از فرمهای تکمیل شده، دریافت نخواهند نمود. مدیران نه تنها در باره کم و کیف فرآیند ارزشیابی، بلکه درباره چارها و جنبه‌های بین فردی آن، نیاز به آموزش گسترده دارند.

۳-۵- آموزش ندادن کارکنان

کارکنان نیز باید در خصوص ارزشیابی، آموزش داده شوند. چرا که ارزشیابی تنها در صورتی نتیجه بخش خواهد بود که مدیریت و کارکنان با یکدیگر و با همکاری یکدیگر پیش روند. هم مدیریت و هم کارکنان می‌بایست بدانند که چرا دست به ارزشیابی می‌زنند، چگونه ارزشیابی انجام می‌شود و انتظار چه چیزی را باید داشت، علت نگرش سطحی بسیاری از سازمان‌ها نسبت به فرآیند ارزشیابی آن است که گمان می‌کنند، ارزشیابی کاری است که «درباره» کارکنان انجام می‌شود اما در واقع چنین نیست، مگر آن که بخش منابع انسانی چنین رویکردی داشته باشد.

۳-۶- باور به این که وادار ساختن مدیران به جمع آوری فرمها سودمند است.

یکی از دلایل تأخیر مدیران در تکمیل فرمهای ارزشیابی این است که فایده کار را در نمی‌یابند، یا آن را نوعی اتلاف وقت می‌پندارند. ممکن است دلایل دیگری نیز دخیل باشد. با بسیاری از این دلایل می‌توان با رویکردهای انعطاف پذیر روبه رو شد. اما متأسفانه بسیاری از بخش‌های منابع انسانی این امر را دریافته اند. اگر مدیران احساس کنند که این کار مفید است، آن را انجام می‌دهند. کلید حل مشکل این است که انجام این کارها را به شکلی سودمند در آوریم.

۳-۷- استفاده از روش یکسان در ارزشیابی

به دلیل مشکلات و سختی‌هایی که واحدهای منابع انسانی در بایگانی کردن و بررسی فرمها با آن مواجه اند، این گرایش در شرکتها وجود دارد که فرمها را به حالت استاندارد در آورند. اما آیا این روش منطقی و عقلایی است؟ آیا می‌توان هم معلم و هم مستخدم یک مدرسه را به شیوه‌ای یکسان ارزشیابی نمود؟ این نوع انعطاف ناپذیری، نشان دهنده مشکل در بایگانی کردن فرمهاست، که غالباً فرمهای نرخ هستند. اما، آیا هدف از ارزشیابی این است که صرفاً کار برای بخش منابع انسانی ساده تر شود؟!

۳-۸- ایفای نقش پلیس ارزشیابی

در یک سیستم که به طور درست فعالیت می‌کند، هر یک از مدیران برحسب چند عامل ارزشیابی می‌شوند که یکی از آنها اعمال مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد است. مسئولیت بر دوش مدیریت است. چنانچه مدیری به مسئولیت خویش نپردازد، این برعهده رئیس اوست که او را ارزشیابی کند. هیچ سیستم ارزشیابی موفق نخواهد بود مگر آن که رئیس، این نکته را روشن نماید که انجام ارزشیابی، عاملی در ارزیابی خود مدیر خواهد بود. بخش‌های منابع انسانی نباید نقش پلیس ارزشیابی را ایفا نمایند، این برعهده ریاست است. هر چیزی به جز این، تنها اتلاف زمان و انرژی خواهد بود.

۴- ماهیت و بهبود عملکرد

۴-۱- تشخیص مشکلات عملکرد

یکی از دشوارترین وظایف هر مدیر یا سرپرست، تعیین علت یک مشکل عملکردی است. از آنجا که تصمیم‌های اتخاذ شده برای رفع مشکل به تشخیص علت بستگی دارد ارزیابی صحیح ضرورت تام خواهد داشت.

آنچه بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد، متأثر از چند عامل است. هنگامی که عملکرد عالی است، شرایطی چند فراهم آمده که این عملکرد عالی را امکان پذیر سازد. بنابراین، عملکرد برجسته مستلزم آن است که «تمام» عوامل مربوط بر رفتار، به نحو مطلوبی اعمال شده باشد. متأسفانه، عملکرد ضعیف می‌تواند صرفاً ناشی از «یک» عامل باشد که کارایی را به شدت کاهش می‌دهد. به کرات دیده

شده که یک مشکل عملکردی بررسی نشده، ادامه یافته و تا جایی گسترش می‌یابد که سایر عوامل را از حالت مثبت به حالت منفی در آورد.

۴-۲-۱- یک الگوی هفت عامله در ارزشیابی عملکرد

اکنون هفت عامل را معرفی می‌کنیم که سطح عملکرد را معین نموده یا تحت تأثیر قرار می‌دهند. وجود نقص در هر یک از این عوامل، تأثیری منفی بر عملکرد خواهد داشت.

۴-۲-۱- استعداد

منظور از استعداد، توان ذاتی یک شخص برای انجام وظیفه یا وظایف است. هر یک از ما نقاط قوت و ضعفی داریم که معین می‌کند آیا می‌توانیم کاری را انجام دهیم یا بیاموزیم یا خیر. استعداد اندک برای انجام یک کار می‌تواند بدان معنا باشد که شخص، ولو آن که از حداکثر پشتیبانی هم برخوردار باشد، نمی‌تواند انجام آن کار بخصوص را بیاموزد. شایان ذکر است که ارزشیابی استعداد امری بس دشوار است.

۴-۲-۲- سطح مهارت

حتی انجام ساده ترین وظایف نیاز به مهارت دارد. تفاوت مهارت با استعداد در این است که مهارت را تا جایی که فرد استعداد دارد می‌توان به او آموزش داد. برای پی بردن به این که نقص عملکردی ناشی از نبود مهارت است یا خیر، باید پرسید: اگر زندگی این شخص وابسته به این کار باشد آیا خواهد توانست آن را انجام دهد؟ چنانچه پاسخ منفی باشد، مشکل می‌تواند ناشی از نداشتن مهارت باشد.

۴-۲-۳- درک وظیفه (کار)

شخص باید به درستی ماهیت کار خود را و انتظاراتی که از وی می‌رود، درک نماید. در غیر این صورت هیچ میزانی از مهارت یا انگیزش نمی‌تواند منجر به عملکرد موثر وی شود. مدیریت عملکرد وسیله‌ای رایج برای تفهیم کار است. بهترین راه برای ارزیابی درک کارکنان آن است که در یک محیط آموزشی پرسشهایی از آنان صورت پذیرد.

۴-۲-۴- اجتناب از تلاش

این عامل و عامل بعدی، عوامل انگیزشی به شمار می‌روند. چنانچه یک شخص دارای استعداد، مهارت و درک باشد، علت اجتناب وی از تلاش ممکن است ناشی از عوامل شخصی یا محیط کار باشد. بررسی این که آیا یک مشکل انگیزشی وجود دارد یا خیر، دشوار است و بهترین کاری که می‌توان در این مورد صورت داد بررسی سایر مشخصه‌های رفتاری است (از قبیل غیبت از کار، عدم مشارکت در نشست‌ها، یا عواملی دیگر که نشانگر مشکلات انگیزشی است).

۴-۲-۵- کاستن از سطح تلاش

برخی اوقات ممکن است فرد در کار خود تلاشی محدود به عمل آورد و بدین ترتیب منجر به ایجاد نتایج ناخواسته گردد.

۴-۲-۶- عدم پایداری

عملکرد مطلوب مستلزم شروع و استمرار تلاش است. این عامل انگیزشی ممکن است نشانگر خستگی، ترس از شکست و یا نداشتن مهارت باشد. برای ریشه یابی این عامل به گفت و گویی دقیق و با درایت نیاز است.

۴-۲-۷- عوامل بیرونی

پاره‌ای اوقات عواملی که از کنترل شخص خارج است، می‌تواند عملکرد وی را کاهش دهد. خود سازمان ممکن است موانعی برای عملکرد مطلوب بوجود آورده باشد که بر مدیران و همکارانی که روحیه همکاری ندارند اثر گذار باشد. گفت و گوهایی که در طول مدیریت عملکرد با کارکنان صورت می‌گیرد می‌بایست عواملی را نیز که خارج از حیطه کنترل آنها بوده و باعث مهار پیشرفت می‌گردد، در بر گیرد. چنانچه اجازه داده شود که این عوامل بیرونی ادامه یابند و وجودشان نادیده گرفته شود، سطوح انگیزش افت خواهد نمود و موضوع بغرنج تر خواهد شد.

۵- نتیجه گیری

بسیار مهم است که به محض بروز مشکلات عملکردی به آنها پرداخته شود و عواملی که بدانها اشاره شد بررسی شوند تا نقش احتمالی آنها در کمک به مشکل، تشخیص داده شود. همیاری با کارکنان، شناخت و رفع پاره‌ای از علل ریشه‌ای مشکلات عملکردی را امکان پذیر می‌سازد.

۱) ارزیابی عملکرد کارکنان (Measurement Performance Resources Human)

تعریف : ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

شرح : شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، 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 ک....

۲ امور اداری (Administration)

تعریف : فعالیتهای مدیریتی که بر دقت‌داری و کنترل اداری تمرکز می‌کنند.

۳ امور منابع انسانی (Affairs Resources Human)

تعریف : کلیه امور مربوط به مدیریت منابع انسانی شامل جذب، استخدام، نگهداشت، آموزش، روابط انسانی، بازنشستگی و ...

۴ انضباط کارکنان

شرح : امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد. بنابراین تنبیه کارکنان خاطی در سازمان....

۵ انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان

شرح : انگیزش، مشارکت و روابط کارکنان از جمله مباحث نرم و رویه‌ناپذیر مدیریت منابع انسانی هستند و نیازمند اقدامات و تشخیص‌هایی از سوی مدیران منابع انسانی هستند. البته سیستم‌های پاداش و تشویق و تنبیه بی‌ارتب....

۶ فعالیتهای مدیریت منابع انسانی (Activities Management Resource Human)

شرح : مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیتهایی است که دارای مبنای، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهی....

۷ مدیریت منابع انسانی (Management Resource Human)

تعریف : مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عمل....

۸ ارزشیابی مشاغل (Evaluation Job)

تعریف : ارزشیابی مشاغل تعیین ارزش نسبی مشاغل یک سازمان است با توجه به عوامل کلی تشکیل‌دهنده شغل به منظور پرداخت حقوق مساوی در ازای کار مساوی و در شرایط مساوی. شرح : یکی از بزرگترین مشکلات مدیران در محیط‌های کاری، عدم تعادل بین حقوق و دستمزدها و فقدان ضابطه صحیح برای تعیین ارزش واقعی مشاغل است. همیشه حقوق و دستمزد بزرگترین مؤثرترین عامل انگیزه کاری برای کارکنان

۹ انتخاب

تعریف : انتخاب مرحله‌ای از مدیریت منابع انسانی است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعین و متقاضیان کار، بطوری که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. شرح : انتخاب مرحله‌ای است برای پذیرفتن یا رد تقاضاهای مراجعین و متقاضیان کار، بطوری که شایسته‌ترین، مناسب‌ترین و با استعدادترین آنها برگزیده و تعیین شوند. این کار تکمیل‌کننده مرحله کارمندیابی است.

۱۰ انتصاب

تعریف : عمل انتصاب عبارتست از بکارگماردن موقت یا دائم داوطلب شغل مورد نظر که بر مبنای اطلاعات بدست آمده متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است.

شرح : عمل انتصاب عبارتست از بکارگماردن موقت یا دائم داوطلب شغل مورد نظر که بر مبنای اطلاعات بدست آمده متناسب با آن شغل تشخیص داده شده است. در اغلب سازمان‌ها انتصاب بدو جنبه موقت داشته و پس از اینکه مستخدمی....

۱۱ برنامه‌ریزی نیروی انسانی (Planning Resource Human)

تعریف : برنامه‌ریزی نیروی انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل

به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت‌هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

شرح : هدف از برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تأمین، استخدام و حفظ کارکنانی است که بقا و توسعه سازمان به وجود آنها بستگی دارد.

۱۲) بکارگماری (Staffing)

تعریف : کل وظیفه مربوط به انجام امور مربوط به نیروی انسانی در سازمان شامل جذب، استخدام، آموزش، فراهم‌آوری و نگهداشت شرایط کاری مناسب.

شرح : بکارگماری یکی از وظایف مدیریت است. مدیریت منابع انسانی نیز حوزه‌ای است که در وظیفه بکارگماری می‌گنجد.

۱۳) بهداشت و ایمنی کارکنان

شرح : استفاده مطلوب از نیروی کار افراد وقتی امکان‌پذیر است که کارکنان از سلامت کامل برخوردار بوده و از خطر ابتلا به بیماری یا هر نوع حوادث در محیط کار بدور باشند.

۱۴) تجزیه و تحلیل شغل (Analysis Job)

تعریف : تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر یک از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و گزارش می‌شود.

۱۵) جابجایی کارکنان

شرح : انتصاب صحیح از جمله اقداماتی است که در کاربرد مطلوب منابع انسانی نقش مؤثر و اساسی ایفا می‌کند. اما انتصاب امری همیشگی نیست

۱۶) حقوق و دستمزد کارکنان

شرح : به کارکنان به جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود.

ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج، نقش اتحادیه و سندیکاهای، اوضاع اقتصادی، تغییر می‌کند.

۱۷) سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (Systems Information Resources Human)

تعریف : یک سیستم اطلاعات برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز یک سازمان از کارکنانش و همچنین برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی.

۱۸) طبقه‌بندی مشاغل (Classification Job)

تعریف : طبقه‌بندی مشاغل عبارت است از دسته‌بندی یا تنظیم مشاغل در گروه‌هایی از مشاغل مشابه و قراردادن این مشاغل در طبقات و درجات مختلف، بطوری که رابطه صحیح و مناسبی برقرار شود.

۱۹) طراحی شغل (Design Job)

تعریف : طراحی شغل عبارت است از تعریف روشی که یک کار باید انجام شود و فعالیت‌هایی که در یک شغل مفروض مورد نیاز است. در تعریف دیگر، طراحی شغل عبارت است از تعیین و در کنار هم قرار دادن وظایفی که به صورت یک واحد هستند

۲۰) کارمندیابی

تعریف : کارمندیابی، فرایندی است که به وسیله آن کسانی که به نظر می‌رسد توانایی بالقوه‌ای برای عضویت در سازمان و انجام دادن وظایف محوله دارند شناسایی می‌گردند و موجبات جذب آنها به سوی سازمان فراهم می‌شود.

شرح : کارمندیابی یک فرایند واسطه‌ای است؛ یعنی طی این فرایند کسانی که جویای کارند (متقاضیان کار) و کسانی که خواهان نیروی کارند (استخدام‌کنندگان) برای نخستین بار با یکدیگر روبرو می‌شوند.

منبع: پرشین حساب