

مدیریت عملکرد

ثریا عباس پور

چکیده

در محیط‌های کاملاً رقابتی امروزی، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره برداری نموده و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی می‌باشد. به منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از این عامل می‌بایست آموزش‌های لازم تدوین، هماهنگی و همدلی لازم در بین کارکنان ایجاد و اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو نمود. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقاء بهره‌وری نیروی کار می‌باشند لذا نیاز به چرخش از این نوع نظامها به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است.

مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات مستمر ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می‌گردد و بهره‌وری کار را بالا می‌برد. مسئولیت مدیریت عملکرد می‌بایست از سرپرستان و ناظرها به کارکنان انتقال یابد. مدیریت عملکرد می‌بایست به جای تأکید بر اهداف کوتاه مدت به هدف‌های بلند مدت که لازمه رشد و ایجاد تحول می‌باشد تمرکز نماید. باید همواره برنامه ریزی، نظارت، تعلیم، هدایت و ارزشیابی کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

مدیریت عملکرد باید از ابزار کنترل به ابزار هدایت کارکنان تبدیل شود و تأکید آن بر جنبه‌های مثبت عملکرد افراد باشد نه جنبه‌های منفی عملکرد آنها.

دیدگاه منفی تنبیهی ارزیابی‌های سالانه باید به دیدگاه مثبت و ارزیابی‌های مداوم و مستمر تغییر یابد.

مقدمه

در جهان بسیار پیچیده امروز که با رشد سریع فن آوریهای جدید، سازمانها دائماً با محیطهای متغیر و چالشهای گوناگون درون و برون سازمانی روبرو هستند، ضرورت تغییر در ساختارهای سنتی به نحو گسترده ای احساس می شود. یکی از این ساختارهای سازمانی، نظام امور اداری و بالخصوص سیستمهای ارزیابی عملکرد می باشد. به همین دلیل در سالهای اخیر مدیریت عملکرد بعنوان یکی از راهبردهای توسعه و به روز آوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود کیفیت و بهره وری نیروی کار به شمار می رود.

معیار سنجش موفقیت هر سازمان، میزان مطلوبیت عملکرد کارکنان آن سازمان می باشد بنابراین برای سنجش موفقیت سازمانها به نظامهای منابع انسانی متری می باشد که بتوانند با ارائه راهکارهای مناسب و ایجاد هماهنگی لازم بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، بر بهره وری کل مجموعه بیفزایند و سازمان را در رسیدن به اهداف خود هر چه بیشتر یاری نموده و به پیش ببرند.

نظامهای سنتی باعث ایجاد تعهد سازمانی لازم در کارکنان نمی شوند و از این لحاظ دارای نقصان می باشند. چون این گونه نظامها با توجه به دیدگاه تنبیهی که نسبت به ارزیابی عملکرد کارکنان دارند، با اعمال کاهش منزلت کارکنان با تعلیقات انضباطی و پرداختی باعث عدم تعهد کارکنان می گردند.

برعکس در مدیریت عملکرد نوین اهداف کارکنان و اهداف سازمان در یک راستا قرار گرفته و با ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی های لازم توسط سرپرستان، افراد هر چه بیشتر به سازمان احساس تعلق خاطر می نمایند. انجام رضایتبخش امور محوله توسط کارکنان باعث بهبود عملکرد کل سازمان شده و این موضوع به نوبه خود باعث ادامه استخدام کارکنان می باشد لذا مسئولیت مدیریت عملکرد از سرپرستان به کارکنان منتقل شده و هر کس درقبال انجام وظایف، مسئولیت شخصی پیدا می کند.

بنابراین در رویکرد جدید مدیریت عملکرد ضمن حفظ شئون سرپرستی و کارمندی، پابندی کارمندان به استانداردهای سازمان تقویت می گردد. از جمله مزایای این رویکرد می توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱- با اعمال رویکرد مذکور ارزشهای سازمانی تقویت می شوند.

۲- پرداخت حقوق و مزایا، پاداش و سایر پرداختهای جبرانی بر اساس ارزش عملکرد افراد صورت

می گیرد.

۳- کارمندان و سرپرستان راحت تر با هم گفتگو می کنند و اهداف مورد نظر سازمان بهتر محقق می گردد .

۴- ارزشیابی کارکنان راحت تر انجام می شود و تأثیر ارزشیابی ها در افزایش بهره وری کارکنان بیشتر می گردد .

۵- ارزشیابی کارکنان برای سرپرستان راحت تر می شود .

۶- کارکنان وظایف خود را بهتر درک کرده و با راهنمایی سرپرستان در رسیدن به اهداف سازمان تلاش می نمایند.

۷- سرپرستان با هدایت کارکنان، اهداف آنها را با اهداف سازمان همسو می نمایند .

با توجه به موارد فوق الذکر لزوم گذر از رویکرد سنتی ارزیابی کارکنان به رویکرد جدید عملکرد کارکنان بیش از پیش احساس می شود . مدیریت عملکرد کارکنان با توجه به اهداف سازمان و خواسته های کارکنان، یک نوع هماهنگی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان ایجاد می نماید که هر چه کارکنان در تحقق این اهداف بیشتر تلاش نمایند، اهداف خودشان نیز که آمیزه ای از دریافتهای جبرانی و احترام بیشتر می باشد، بیشتر محقق می گردد . لذا یک تعهد دو سویه بین کارکنان و سازمان ایجاد می شود که نتیجه آن چیزی جز بهبود عملکرد و کارایی سازمان نمی باشد و از سوی دیگر سازمان هر چه بیشتر بتواند در محیط رقابتی به کسب درآمد بپردازد، می تواند پرداختهای جبرانی و تسهیلات بهتری را در اختیار کارکنانش قرار دهد.

تعریف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد ترجمه عبارت (Performance Management) می‌باشد .

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از فعالیت‌های سازمانی است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی و رفتاری کارکنان سر و کار دارد و می‌توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دو جانبه بین سرپرستان از یکسو جهت تفهیم خواستها و انتظارات سازمان و کارکنان از سوی دیگر، جهت انتقال تقاضاها و خواستههای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می‌آورد . مدیریت عملکرد باعث می‌شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و در جهت بهبود آن اقدام نمایند و از سوی دیگر با دادن پاداشهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و به تکرار آنها کمک نمایند . مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی‌های رسیدگی به شکایات را بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می‌گیرد .

اهمیت مدیریت عملکرد

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته و تنها سازمانهایی امکان بقاء دارند که به بهترین وجه ممکن از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند، مدیریت عملکرد که مایه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی می‌باشد، از اهمیت بسیاری برخوردار است . امروزه در سازمانهای جدید و مترقی، مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت سازمانها ، نیروی انسانی و بهره‌وری آن می‌باشد . برای نیل به مدیریت عملکرد مؤثر، سازمانها می‌بایست :

۱- عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب را تعیین نمایند.

۲- فرهنگ سازمانی را ارتقاء بخشیده یا فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب با اهداف مدیریت عملکرد ایجاد نمایند .

۳- فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را دائماً مورد بررسی قرار داده و در جهت بهبود آنها بکوشند.

۴- یک بانک اطلاعاتی جهت جمع آوری و اعمال نتایج بدست آمده در سیستمهای منابع انسانی و تصمیم گیریهای آتی سازمان تشکیل دهند.

با اعمال مدیریت عملکرد در سازمانها و بهره گیری از نتایج بدست آمده، سازمانها می توانند فعالیتهای آینده خود را به شکلی نظام مند به شرح زیر سازماندهی نمایند :

- ۱- رفتارها و مسئولیتهای شغلی کارکنان را مستند سازی نمایند .
- ۲- تعیین و تعریف انتظارات عملکردی مورد نظر سازمانها و تفهیم آنها به کارکنان.
- ۳- ایجاد چار چوب مناسب برای برقراری ارتباطات بین سرپرستان و کارکنان.
- ۴- هم جهت کردن اهداف و انتظارات سازمان با اهداف و خواستههای کارکنان.
- ۵- پدید آوردن فرصت مناسب برای ارزیابی مداوم کارکنان و هدایت و تشویق آنها در جهت نیل به اهداف سازمان توسط سرپرستان .
- ۶- برقراری نظامی مشارکتی در تمام سطوح سازمانی به طوری که اهداف و خواستههای سازمان به آسانی به کارکنان منتقل شده و از سوی دیگر انتظارات کارکنان نیز به سهولت به اطلاع سرپرستان و مدیریت سازمان برسد .
- ۷- برقراری نظام پاداش و جبران مطلوب و متناسب با عملکرد کارکنان .
- ۸- ارتقاء سطح رضایت مندی کارکنان .

اصول مدیریت عملکرد

اصول مشخص را باید بعنوان مبنا و زیر بنای مدیریت عملکرد در نظر گرفت . این اصول را می توان به صورت ذیل عنوان نمود:

- ۱- برای هر مسئله پاسخی خاص می توان یافت .
- ۲- ارزشها چیزی فرا تراز قابلیت سود آوری می باشند.
- ۳- مدیریت عملکرد نوعی فرایند اساسی کسب و کار است .
- ۴- توجه خاص به قدرت حاصل از تبادل اطلاعات.

عوامل مؤثر در توفیق مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می تواند به موفقیت نایل شود که سایر عوامل متشکله سازمان به فرایند مدیریت عملکرد کمک نمایند. عوامل مذکور را به شکل زیر می توان طبقه بندی نمود:

۱- آمادگی و همسویی مدیریت ارشد سازمان در برقراری فرایند مدیریت عملکرد و حمایت همه جانبه از آن.

۲- هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظامهای سازمان.

۳- برقراری آموزشهای لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان.

۴- دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد.

۵- روشهای اجرای مدیریت عملکرد باید به نحوی باشد که هم با اهداف و انتظارات سازمان و هم با خواستهها و نیازهای کارکنان همسو باشد.

۶- باید عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد نه عملکرد فرد یا افراد.

در صورتیکه فرایند مدیریت عملکرد با موفقیت اجرا شود، اولین نتیجه حاصله، توانمند سازی کارکنان است یعنی به جای استقلال یا وابستگی، کارمند درصدد حصول همبستگی بین کارکنان و بستگی گروهی آنهاست. توانمند سازی کارکنان زیر بنایی است برای بهبود مستمر کیفیت محصولات و خدمات جهت ارائه به مشتریان.

نظامهای مدیریت عملکرد در صورتیکه به نحو مطلوب پیاده سازی و مورد استفاده قرار گیرند، می توانند منشاء اثر و نیرویی محرک در جهت بهبود عملکرد و بهره وری سازمان شوند که در این صورت بعنوان منبع فابده تلقی می گردند. از سوی دیگر در صورتیکه این نظامها نتوانند به بهبود عملکرد فرد در سازمان بیانجامند، بعنوان منبع هزینه در نظر گرفته می شوند چه به دلیل اتلاف زمان و منابع صرف شده برای آنها باعث ایجاد هزینه فرصت از دست رفته شده و به عوان منبع هزینه سر بار غیر ضروردر می آیند.

فرایند مدیریت عملکرد

فرآیند مدیریت عملکرد یک فرآیند چرخه ای است که با برنامه ریزی عملکرد آغاز می‌شود. برنامه ریزی عملکرد خود شامل دو بخش می‌باشد که عبارتند از :

۱- تعریف نقشها و مسئولیتهای کارکنان و معیارها و انتظارات عملکرد که خود می تواند کارکنان را از نحوه مشارکت آنها در راهبرد سازمان آگاه نماید . در این بخش کارکنان با اهداف کلان سازمان و راهبردهای دستیابی به آنها به طور کامل آشنا می‌گردند و از خواستها و انتظارات سازمان آگاهی می یابند .

۲- تهیه و تدوین اهداف مشخص برای کارکنان که این کار نیز بر مبنای وظایف، نقشها و مسئولیتهای خود کارکنان انجام می‌شود.

هر دو بخش فوق الذکر در چهار مرحله برنامه ریزی و اجرا می‌گردند . در مرحله اول تعریف نقشها و مسئولیتهای و تعیین اهداف از سوی سرپرستان و با استفاده از داده‌های دریافتی از کارکنان به طور مشارکتی انجام می‌شود . در مرحله دوم سرپرست به اتفاق کارمند و به طور مشترک نسبت به تدوین راهبردهای لازم برای دستیابی به اهداف تعیین شده اقدام می نمایند. در مرحله سوم سرپرست به اتفاق کارمند در مورد روشی که برای ارزیابی عملکرد و پیشرفت کارمند مورد استفاده قرار خواهد گرفت، تصمیم گیری می نمایند و در مرحله چهارم سرپرست با انجام ارزیابی‌های لازم بر پیشرفت عملکرد کارمند نظارت نموده و باز خورد اصلاحی لازم را به او ارائه می نماید و به هدایت وی می پردازد ؛ گاهی نیز سرپرست در انتظارات خود تجدید نظر نموده و آنها را تعدیل می نماید .

همانگونه که اشاره شد هدایت اساس مدیریت عملکرد است . در خلال جلسات هدایت، سرپرستان به ارائه راهکارهای لازم و هدایت کارکنان در مسیر توافق شده اقدام می نمایند تا کارکنان به اهداف از پیش تعیین شده دست یابند . فرآیند مذکور باعث می‌شود تا عملکرد مطلوب کارکنان تشویق و در نتیجه تکرار پذیری آن بیشتر گردد و از طرفی عملکرد نامطلوب نیز شناسایی و با ارائه راهکار مناسب توسط سرپرست، کارمندان به اصلاح عملکرد خود اقدام نمایند . این فرآیند به نوبه خود باعث برقراری ارتباطات مؤثر و بی تکلف بین سرپرست و کارمند شده و باعث ایجاد یک جو مشارکت توأم با صمیمیت می‌گردد.

تعلیم و هدایت باید با بحث در باره عملکرد و مقایسه اینکه چگونه انتظارات مورد توافق در جلسه برنامه ریزی رابر آورده می نماید، بر تقویت ارتباط بین کارکنان و سرپرستان نیز تأکید نماید . تعلیم و هدایت

بعنوان یک ارتباط آزادانه و مستمر ضمن تضمین روز آمد بودن و صحت انتظارات عملکرد، باید از طریق تشویق کارکنان، تهیه دستورالعمل لازم و دریافت باز خورد، اعتماد آنها را جلب؛ و با انگیزه و آماده نگه‌دارد.

سرپرستان در نقش مربی باید زیر دستان خود را برای ارتقاء دانش خودشان، استفاده مشترک از منابع و نشر اطلاعات در باره موفقیتها و شکستهای خود، تشویق و کمک نمایند که در خلال جلسات هدایت و تعلیم صورت می‌گیرد. در طول برگزاری این جلسات، کلیه وظایف شغلی کارکنان، رویه‌ها و خط مشی‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند تا ضمن اطمینان از اینکه کلیه موارد فوق روشن، معقول و عملی هستند، از حمایت کارکنان از اهداف سازمان نیز مطمئن شوند. در غیراین صورت می‌توان در برنامه عملکرد تغییرات و تعدیلاتی پدید آورد.

سرپرست در مرحله نهایی، کارمندان را طی جلسات زمان بندی شده منظم و متعدد مورد ارزیابی و بررسی قرار می‌دهد تا از میزان پیشرفت کار به طور مستمر آگاهی یابد. از آنجا که موفقیت هر برنامه مدیریت عملکرد بر توانایی آن در اندازه گیری عملکرد و پیشرفت آن تکیه دارد، لذا برگزاری مستمر و منظم جلسات مذکور و تعیین دقیق میزان پیشرفت برنامه بسیار حائز اهمیت است.

مزایای مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد می‌تواند مزیت‌های زیادی برای کارکنان، سرپرستان و سازمان بوجود آورد. رویکرد مدیریت عملکرد با بهره گیری از ارزشیابی‌های دقیق و منظم، باز خورد عملکرد مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، الزامات کار آموزی مورد نیاز برای پیشرفت و ارتقاء کارکنان را تعیین و روند توسعه فردی و سازمانی را هموار و تسهیل می‌نماید، بین تصمیم گیری کارکنان و عملکرد، ارتباط نزدیکی برقرار می‌کند و سرانجام انگیزش و بهره وری کارکنان را افزایش می‌دهد، تعدادی از ویژگیها و مزایای مدیریت عملکرد در سه حوزه و از دیدگاه‌های گوناگون سازمانی، کارکنان و سرپرستان به شرح ذیل طبقه بندی و بررسی می‌گردند:

الف) از دیدگاه سازمانی

- ۱- وجود اهداف، مقاصد و اولویتهای سازمانی واضح و مشخص.
- ۲- ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلند مدت رشد و توسعه حرفه ای کارکنان.
- ۳- ایجاد تعهد سازمانی پایدار جهت دادن پاداشهای لازم به فعالیتهای برتر در محل کار.
- ۴- برقراری نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن .

ب) از دیدگاه سرپرستان

- ۱- ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح، بی تکلف و دو جانبه بین سرپرستان و کارکنان.
- ۲- تصمیم گیری سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه به طور مشترک.
- ۳- اعتماد متقابل و کافی بین سرپرستان و کارکنان زیر مجموعه.
- ۴- سرپرستان صرفاً به ابعاد منفی عملکرد کارکنان تأکید نمی کنند و جنبه‌های مثبت عملکرد آنها بیشتر مورد توجه می‌باشد .
- ۵- سرپرستان علاقمند به تشریح نظام ارزشیابی و چگونگی اعمال آن برای کارکنان می‌باشند و در توضیح فرآیند مذکور جدیت لازم را به عمل می آورند.
- ۶- اعمال نظام ارزشیابی مدیریت عملکرد بر عهده سرپرستان آماده و آگاه و جدی می‌باشد که اشراف کامل بر عملکرد واقعی کارکنان زیر مجموعه خود را دارند .

ج) از دیدگاه کارکنان

- ۱- عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، واضح و روشن اندازه گیری و هدایت می‌شوند.
- ۲- ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه ای شده و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می نماید .

- ۳- به کارکنان فرصت اظهار نظر در باره مسایل، اهداف و برنامه‌ها و همچنین بحث و تبادل نظر در باره آنها داده می‌شود تا در محیطی صمیمی نظرات خود را به سرپرست منتقل نمایند.
- ۴- کارکنان باز خورد کافی و مستمر را از طریق منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان، همکاران و ...) دریافت می‌کنند تا از موقعیت خود در مورد عملکرد مورد انتظار آگاهی کسب نمایند.
- ۵- پرداختهای جبرانی، پاداشها و افزایش پرداختها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم بر مبنای عملکرد گروهی می‌باشد.

معایب مدیریت عملکرد

نظامهای مدیریت عملکرد در صورتیکه به گونه ای اثر بخش اعمال شوند، منبع فایده و پدید آورنده ارزش افزوده می‌باشند و در غیر اینصورت بعنوان منبع هزینه یا سر بار غیر ضرور در نظر گرفته می‌شوند. اگر رویکرد مدیریت عملکرد باعث بهبود عملکرد فرد نشود و باعث پیشرفت و ارتقاء عملکرد سازمان نگردد، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن، بعنوان منبع هزینه تلقی می‌گردد، به دلیل از دست دادن زمان و منابع مصرف شده برای طراحی و اجرای آن بعنوان منبع هزینه تلقی می‌گردد. از سوی دیگر برخی سازمانها به این نکته واقف نیستند که نظام مدیریت عملکرد آنها یک منبع سود است یا یک منبع هزینه؟ زیرا این سازمانها ابعاد اقتصادی خود نظام را مورد سنجش و ارزیابی مداوم قرار نمی‌دهند و همین امر باعث می‌شود که نظام مدیریت عملکرد به یک نظام تشریفاتی و بی فایده مبدل گردد. برخی از کاستیها و معایب نظام مدیریت عملکرد به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- سازمانها نظامهای مدیریت عملکرد را با نظامهای ارزیابی عملکرد اشتباه می‌گیرند و آنها را معادل هم قلمداد می‌کنند.
- ۲- بعضاً مدیریت عملکرد را بعنوان نظام نظارت تحمیلی تلقی می‌کنند تا اینکه آن را بعنوان یک نظام توسعه ای در نظر بگیرند.
- ۳- بسیاری از سرپرستان فاقد مهارتهای لازم برای اعمال یا بهبود مدیریت عملکرد می‌باشند.
- ۴- در بیشتر سازمانها، واحدهای منابع انسانی تنها واحدهای مسئول طراحی و کنترل نظام مدیریت عملکرد می‌باشند.

حال آن که این نظام یک رویکرد مشارکتی و فرا گیر سازمانی است که باید توسط کلیه واحدهای سازمانی اعمال و اجرا گردد .

شرح نمونه ای از ارزیابی

ارزیابی ۳۶۰ درجه

ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست؟

ارزیابی ۳۶۰ درجه، روش و ابزاری است که به هر کارمند فرصت دریافت بازخورد عملکردش را از جانب سرپرست، همکاران، کارمندان و مشتریان می دهد. هر فرد در ارزیابی خودش هم می تواند از ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده کند.

ارزیابی ۳۶۰ درجه به فرد امکان می دهد از چگونگی ارزیابی دیگران از سودمندی اش به عنوان کارمند

یا همکار مطلع شود. نتیجه ی مؤثرترین فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، بازخوردهایی است که اساس آنها رفتارهایی است که کارمندان دیگر می توانند ببینند و فرد ارزیابی شونده، خودش متوجه آن رفتارها نیست.

این ارزیابی آگاهی درباره ی مهارت ها و رفتارهای مطلوب در سازمان برای به انجام رساندن مأموریت، تحقق بخشیدن به رؤیایها و زندگی مطابق ارزش ها را بالا می برد. این ارزیابی ریشه در رفتارهایی دارد که انتظار می رود سطح آنها از سطح انتظارات مشتری بالاتر باشد.

افرادی که معمولا با مشارکت سازمان و کارمندان، به عنوان ارزیاب انتخاب می شوند، به صورت منظم با فردی که دریافت کننده ی بازخورد است، در تماس هستند.

هدف دیگر ارزیابی ۳۶۰ درجه، شناساندن نقاط قوت و ضعف افراد به آنها و آگاهی رساندن درباره ی جنبه هایی از کارشان است که به پیشرفت حرفه ای نیاز دارد.

ارزیابی ۳۶۰ درجه، یک ضمیمه ی مثبت به سیستم مدیریت عملکرد شما است و اگر درست آموزش داده شود و با دقت اجرا شود، افراد را قادر می سازد بهتر از قبل به مشتریان خدمات رسانی کنند و در کار

خودشان پیشرفت کنند. با وجود این، اگر صرفاً بخاطر باب شدن ارزیابی ۳۶۰ درجه، ناشیانه از آن استفاده کنید، فاجعه‌ای رخ می‌دهد که برای نجات از آن به ماه‌ها و شاید سال‌ها زمان احتیاج است.

جنبه‌های مثبت ارزیابی ۳۶۰ درجه

بازخورد بهتر از منابع بیشتر: این روش، بازخوردهای همه‌جانبه‌ای را از سوی کارمندان، هم‌تایان و

سرپرستان در اختیار قرار می‌دهد و می‌تواند یک پیشرفت قطعی تلقی گردد. ارزیابی ۳۶۰ می‌تواند در وقت مدیران هم صرفه‌جویی کند، از این نظر که با مشارکت افراد بیشتر در فرایند، آنها انرژی کمتری را صرف ارائه‌ی بازخورد می‌کنند. آگاهی همکاران مهم است و این فرایند می‌تواند به هر فرد کمک کند از نحوه‌ی نگرش دیگران نسبت به کارش مطلع شود.

پیشرفت گروه: این رویکرد ارزیابی به اعضاء گروه می‌آموزد که به نحو مؤثرتری با هم کار کنند.

گروه‌ها بهتر از سرپرست‌های‌شان با نحوه‌ی عملکرد اعضاء آشنا هستند. بازخورد ۳۶۰ درجه باعث می‌شود اعضای گروه نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت بیشتری کنند، زیرا همگی آنها مشترکاً می‌دانند درباره‌ی عملکرد هر عضو اطلاعاتی را ارائه خواهند کرد. پروسه‌ای که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشد می‌تواند ارتباطات اعضا و پیشرفت گروه را بهبود بخشد.

پیشرفت عملکرد فردی و سازمانی: ارزیابی ۳۶۰ درجه یکی از بهترین روش‌ها برای درک

نیازهای پیشرفت فردی و سازمانی است.

مسئولیت پیشرفت کار: بنا به دلایل بسیار، سازمان‌ها دیگر مسئول پیشرفت کار کارمندان‌شان

نیستند. بازخوردهای حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند اطلاعات ارزشمندی را در اختیار افراد قرار دهد تا به کمک آن، کارشان را بهبود بخشند.

دقت: بسیاری از کارمندان احساس می‌کنند ارزیابی ۳۶۰ درجه دقیق‌تر است، بیشتر

منعکس‌کننده‌ی عملکرد آنها است و در مقایسه با بازخورد یک سرپرست به تنهایی، معتبرتر است. این ویژگی‌ها سبب می‌شود اطلاعات به دست آمده از این ارزیابی در پیشرفت فرد و کارش، مؤثرتر باشند.

ریسک کاهش یافته‌ی تبعیض: زمانی که ارزیابی از سوی عده‌ای از افراد و در خصوص عملکردهای متنوع کاری صورت گیرد، تبعیض ناشی از نژاد، سن یا جنس کاهش می‌یابد. اثر هاله‌ای که تحت تأثیر آن، یک سرپرست بر اساس تازه‌ترین تماسش با کارمندان، عملکرد آنها را ارزیابی می‌کند هم به حداقل می‌رسد.

بهبود خدمات مشتری: هر فرد بازخوردهای باارزشی را درباره‌ی کیفیت محصول یا خدماتش دریافت می‌کند، بویژه در آن فرایندهای ارزیابی که مشتری داخلی و خارجی را شامل می‌شوند. این بازخورد باید به فرد امکان بهبود کیفیت، قابلیت‌اعتماد، چابکی و گستردگی این محصولات و خدمات را بدهد.

ارزیابی نیازهای آموزشی: ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعات جامعی را درباره‌ی نیازهای آموزشی سازمان ارائه می‌کند، بنابراین امکان برنامه‌ریزی برای کلاس‌ها، مسئولیت‌های میان‌کارکردی و آموزش همه‌جانبه را فراهم می‌کند.

جنبه‌های منفی ارزیابی ۳۶۰ درجه

زوال فرایند طراحی: فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه، اغلب به عنوان پیشنهادی از سوی سازمان منابع انسانی معرفی می‌شود یا توسط یک مدیر اجرایی هدایت می‌شود که در یک سمینار یا یک کتاب، درباره‌ی این فرایند چیزهایی آموخته است. درست همانطور که یک سازمان، هرگونه تغییر برنامه‌ریزی شده را اجرا می‌کند، اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه هم باید مطابق اصول مدیریت تغییر باشد. نمایندگانی از میان افرادی که قرار است از این فرایند استفاده کنند و با آن زندگی کنند، باید امکانات این فرایند را برای سازمان شما بررسی کنند و آن را توسعه دهند.

شکست سازمان در ایجاد ارتباط با فرایند: برای این که یک فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه مؤثر واقع شود، باید با اهداف کلی استراتژیک سازمان شما ارتباط برقرار کند. اگر شما قابلیت‌هایی را شناسایی کرده‌اید یا توضیحات جامع کاری در دست دارید، از طریق این بازخوردها، افراد را نسبت به عملکردشان در رابطه با قابلیت‌های مورد انتظار و وظایف کاری، مطلع کنید.

اطلاعات ناکافی: از آنجا که فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه هم‌اکنون شناخته‌شده نیستند، افرادی که بازخورد دریافت می‌کنند، اگر بخواهند بیشتر درباره‌ی بازخوردها بدانند، هیچ مرجعی برای کمک گرفتن ندارند.

آنها کسی را ندارند که درباره‌ی نظرات مبهم، شفاف‌سازی کند یا درباره‌ی رتبه‌های خاص و مبنای آنها اطلاعات بیشتری به آنها بدهد.

بنابراین، وجود مربیانی که فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه را آموزش دهند، مهم است. این مربیان به سرپرستان، کارکنان منابع انسانی، مدیران علاقه‌مند و دیگران آموزش میدهند تا به افراد در تفسیر بازخوردهایی که دریافت کرده‌اند، کمک کنند و بر مبنای آن، برنامه‌های اجرایی داشته باشند.

بی‌تجربگی و بی‌کفایتی ارزیاب: علاوه بر آموزش‌های ناکافی که سازمان‌ها در اختیار ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان بازخورد قرار می‌دهند، ارزیاب‌ها هم به طرق مختلف می‌توانند مرتکب اشتباه شوند. ارزیاب‌ها ممکن است برای خوب جلوه دادن یک کارمند، رتبه‌های او را بالا ببرند. آنها ممکن است در خفا دست به یکی کنند تا کاری کنند سیستم بطور ساختگی، عملکرد همه را بالا نشان دهد. برای جلوگیری از این تله‌ها، باید بازرسی و سنجش وجود داشته باشد.

زیاد بودن اطلاعات کامپیوتری/کاغذبازی: نیاز هست بیشتر بگویم؟ در ارزیابی‌های قدیم، فقط به

دو نفر و یک فرم نیاز بود. ارزیابی‌های امروزی با وجود ارزیاب‌های متعدد، شمار خالص شرکت‌کنندگان در فرایند و زمانی را که باید به آن اختصاص داد، بالا می‌برد.

فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، معایبی دارند، اما مانند هر فرایند ارزیابی عملکرد دیگری، این فرایند هم می‌تواند روش‌های مثبت و قدرتمند حل مسائل را افزایش دهد و برای ارتقاء رشد و پیشرفت کارمندان، روش عمیقا مؤثر و تأییدشده‌ی سازمانی را در اختیار شما قرار دهد. به هر حال، این فرایند، در بدترین حالت، روحیه را ضعیف می‌کند، انگیزه را تخریب می‌کند و به کارمندان محروم انگیزه می‌دهد علیه کسانی که عملکرد آنها را عالی نشان نداده‌اند، دست به انتقام و حملات تلافی‌جویانه بزنند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در جهان پر تلاطم و رقابتی امروز، سازمانهایی توانایی ماندگاری و بقاء را دارند که هر چه بیشتر بر بهبود عملکرد و بهره‌وری خود بیافزایند. یکی از منابع مهم، نیروی انسانی هر سازمان می‌باشد که می‌بایست به نحو شایسته هدایت گردیده و در جهت تحقیق و دستیابی به اهداف سازمان، آموزش‌های لازم را فراگیرد تا جایی که به طور کامل به اهداف و انتظارات سازمان واقف گردیده و در جهت نیل به آنها کوشش نماید. برای دستیابی به چنین هدفی، نظامهای سنتی مدیریت عملکرد که بیشتر، از برتری و شایستگی فردی کارکنان

حمایت می کنند و دیدگاهی منفی و تنبیهی داشته و بر گذشته تأکید می نمایند، فاقد کارآیی و اثر بخشی لازم می باشند. از سوی دیگر رویکرد مدیریت عملکرد که بر توسعه مهارتها و توانائی های لازم برای انجام مطلوب کار تأکید؛ و از مسئولیتهای جمعی حمایت می کند و دیدگاهی مثبت و مبتنی بر آینده دارد و در آن واژه های «گفتگو»، «درک مشترک» و «تعهد متقابل» واژه های کلیدی محسوب می شوند، برای نیل به اهداف سازمانهای نوین و مترقی امروزی مناسب می باشد. بنابراین سازمانها باید نوعی چرخش از نظامهای سنتی به نظامهای جدید مدیریت عملکرد انجام دهند. همچنین سازمانها نباید بدنبال یک راه حل سریع باشند که بلافاصله باعث بهبود بهره وری و عملکرد آنها شود. مدیریت عملکرد یک فرآیند مستمر بهبود عملکرد می باشد که در بلند مدت به نتیجه لازم می رسد و باعث کمک به مدیریت سازمان در یافتن راههایی می شود که بتواند به نحو بهتری از شغل سازمانی و کارکنان خود در جهت نیل به اهداف سازمان حمایت نماید.

منابع و مآخذ

- ۱- ایلی، خدایار و موفقی، حسن، دریچه ای بر مفاهیم نوین مدیریتی، تهران: نشر شیوه، ۱۳۸۲
- ۲- ایلی، خدایار و موفقی، حسن، مدیریت عملکرد دانشگران (مقاله)، سایت سازمان مدیریت صنعتی.
- ۳- خوشوقتی، آرمین، ارزیابی عملکرد کارکنان (مقاله)، سایت راهکار و مدیریت، ۱۳۸۴.
- ۴- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد معاونت امور مدیریت و منابع انسانی، ارزیابی عملکرد (مقاله)
- ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ۱۳۸۲
- ۵- سایت thebalance.com