

نگرش فرایندی

امروزه سازمانها در راستای رشد و ارتقای پرسنل خود فعالیتهای مشخصی را دنبال و وظایف اصلی منابع انسانی را بیشتر در قالب فرایندها تعریف می کنند. فرایندهای مختلفی که هرکدام تاثیر زیادی در توسعه و بهبود منابع انسانی دارند. از عمده زیر فرایندهایی که در داخل فرایند مدیریت منابع انسانی می توان گنجانند عبارتند از: فرایند نظام حقوق و مزایا، فرایند جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی، فرایند آموزش و بهسازی، فرایند نگهداری و بالآخره فرایند به کارگیری نیروی انسانی که هرکدام از این زیرفرایندها خود دارای ورودی، خروجیهای خاص و همچنین زیرفرایندهای دیگری هستند که در نهایت خروجی همه این فرایندها می تواند نیروی انسانی ماهر و بهره ور، فرهنگ سازی، ساختار نیروی انسانی، منافع فرد، سازمان، جامعه، آئین نامه ها و مقررات مربوطه و رضایت پرسنل سازمان باشد

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان: پرداختن به فرایند مدیریت منابع انسانی در داخل سازمانها و لزوم توجه به طراحی و تدوین سیستم های ویژه ای برای این کار همچون سیستم نیازسنجی آموزش پرسنل، نظام جبران خدمت (طبقه بندی مشاغل)، ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی شغلی، جامعه پذیری کارکنان و دیگر سیستم های تدوین شده و پیاده سازی آنها نیازمند نگرش باز و صحیح مدیریت است، که در این راستا مدیران می توانند با بهره گیری از متخصصان و مشاوران زبده به شکل مطلوبی در تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی گام بردارند .

از جمله چالشهای مهم در داخل سازمانها که مدیریت به انواع و اقسام روشهای مختلف با آن درگیر است، بحث ارزیابی عملکرد کارکنان است که در این مقوله مدیریت به دنبال اهداف مشخص و معینی است. در سازمانها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش مدیران ممکن است اهداف موردانتظار از ارزیابی عملکرد به صورتهای مختلف اولویت بندی شوند .

اهداف ارزیابی عملکرد :کاربردهای منظور شده برای ارزیابی عملکرد در بیشتر سازمانها عبارتند از :

برنامه ریزی برای نیروی انسانی؛

کارمندیابی و انتخاب؛

تعیین روایی آزمونهای استخدامی؛

تشخیص نیازهای آموزشی و سعی در رفع آنها؛

تعیین مسیر شغلی؛

تعیین معیار برای پرداخت پاداشهای مادی؛

شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان؛

پیشبرد ارتباط موثر از طریق بهسازی عملکرد؛

تصمیم‌گیری در مورد تشویق، ترفیع، انتقال و تنزیل کارکنان .

علی‌رغم وجود عوامل و اهداف متنوع در بیشتر سازمانها مدیران از ارزیابی عملکرد مستقیماً در پرداخت حقوق و دستمزد به کارکنان استفاده می‌کنند که همین مسئله باعث مقاومت‌های زیادی از سوی کارکنان در داخل سازمانها شده است. و مدیران را وادار کرده است که همیشه از ارزیابی عملکرد یک سری نگرانی‌هایی داشته باشند .

رویکرد جدید ارزیابی عملکرد: روند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمانها اگر به شکل موردی به آن اشاره شود با الهام از مدیریت عملکرد پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقا و ترفیع نیز توجه شده است .

اولویت سازمانهای کنونی، تعیین هرچه مطلوب تر شاخصهای مورد ارزیابی و دقت در تخصیص امتیاز به آنهاست. در تلاش برای ربودن گوی سبقت سازمانها با بهره‌گیری از مشاوران زنده این کار به تعریف شاخصهای فرد، واحد و سازمان می‌پردازند که البته با نگرش کنونی که به شکل فرایندی است اصرار بر این است که شاخصهای واحد حذف شده و باتوجه به تعریف فرایندها در داخل سازمان، برای هر فرایند معیارهای ارزیابی تعریف شود .

شاخصهای ارزیابی فردی: در تعیین شاخصهای فرد برای سطوح مختلف سازمان اعم از کارگر، کارمند، کارشناس، رئیس، سرپرست و مدیر شاخصهایی تعیین می‌شود که تعدادی از آنها به شکل عمومی برای همه سطوح کاربرد دارد و یک سری از این شاخصها مربوط به آن پست خاص از سازمان است که فرد در آن قرار دارد .
جدول شماره یک دربرگیرنده مثالهایی از شاخصهای عمومی و یک سری از شاخصهای تخصصی است که به تفکیک رده و سطوح سازمانی در قسمتهای مختلف به کار می‌روند .

در تعیین شاخصهای فردی توجه به شاخصهای تخصصی از اهمیت بالایی برخوردار است، چنانچه امروزه اکثر سازمانها در تعیین شاخصهای تخصصی خود افراد را به سه رده صفی - ستادی - پشتیبانی تقسیم می‌کنند و باتوجه به حوزه فعالیت آنها به تدوین شاخص می‌پردازند .

شاخصهای واحد/ فرایند: عمده ترین شاخصهای واحدها باتوجه به کارایی هر شاخص برای فرایند، واحد مربوطه عبارتند از: کیفیت، کاهش هزینه، تحویل به موقع، افزایش درآمد، تحقق برنامه، رضایت کارکنان، آموزش پرسنل، میزان تولید و... که هر کدام از این شاخصها خود عاملهایی برای اندازه‌گیری دارند که باتوجه به نوع فعالیت واحد، فرایند به صورت مختلف برای آنها تعریف شده اند.

شاخصهای سازمانی

در مورد شاخصهای سازمان نیز بحثهای زیادی هست چرا که سازمان باید با تعیین معیارها و شاخصهای خود میزان دستیابی

به اهداف و رسالت خود را موردبررسی قرار دهد .

در عمده موارد شاخصه‌هایی کلی برای سازمان تعریف می شود و در کنار آنها نیز باز یک سری عوامل برای سنجش این شاخصها در نظر گرفته می شود .

برای مثال، در سازمانهای صنعتی شاخصه‌هایی همچون: تحویل به موقع، کیفیت کالای تولیدی، کاهش هزینه های سازمان، جلب مشارکت کارکنان، خدمات دهی مطلوب و در نهایت شاخص تحقق اهداف منظور می شود .

در توضیح بیشتر این شاخصها برای مثال می توان عامل اندازه گیری خدمات دهی مطلوب را با توجه به توزیع پرسشنامه در میان مشتریان و کسب اطلاع از میزان رضایت آنها تعیین کرد .

وزن دهی به شاخصها: پس از تعیین شاخصهای فرد - واحد - سازمان با توجه به درجه اهمیت هر کدام از شاخصها برای هر قسمت به آنها وزن تخصیص می دهند تا اولویت آنها به ترتیب مشخص شود .

در بحث امتیازدهی به شاخصها، سازمانها باید به دنبال این موضوع باشند که شاخصهای انتخابی به شکل مطلوبی بیانگر توقعات و انتظارات عملکردی باشند و سپس با وزن دهی صحیح، اهمیت هر یک از شاخصها را که در راستای اهداف سازمان، واحدی و فردی بیشتر است در سطح بالاتر ببینند .

برای مثال، در واحدی مانند امور مالی درجه اهمیت دقت و توجه به کار می تواند عامل بسیار مهمی تلقی گردد که باید وزن بالاتری را نیز به خود اختصاص دهد .

در بعضی از شیوه های نوین ارزیابی برای هر کدام از شاخصهای موجود از لحاظ کیفی سطح مشخصی را تعیین کرده و سپس با توجه به اهمیت آن به تعاریف مربوط به شاخص می پردازند. در جدول شماره ۲، دو نمونه از این تعاریف مشخص شده است.

جدول ۲ - دو نمونه تعریف شاخصها

همکاری: بررسی نگرش فرد نسبت به کار، همکاران و سرپرستانش، آیا حل مشکلات دیگران را در نظر دارد؟ همواره صمیمی و یاری دهنده است، در موارد اضطراری با خوشحالی و اشتیاق یاری م یکنند. اطرافیان او را خیلی دوست دارند به خوبی همکاری م یکنند. مقررات را درک و اجرا می کند. معمولاً دیدگاه های مطلوبی دارد. اطرافیان او را دوست دارند معمولاً مبادی آداب و یاری دهنده است، دستورات را اجرا می کند ولی گاهی تذکراتی لازم دارد. با دیگران سلوک خوبی دارد تنها آنچه را که مشخصاً از او خواسته می شود انجام می دهد. گاهی درباره دستورات شکایت دارد و تمایل ندارد به دیگران کمک کند. غیر صمیمی است و در پی همکاری نیست. از کمک به دیگران خودداری می کند

دانش شغل: میزان فراگیری و درکی که در مورد جنبه های مختلف شغل و هدفهای آن دارد به طور استثنایی همه جنبه ها را

درک می کند. تمایل فراوانی به کسب اطلاعات دارد در بیشتر موارد دانش کامل دارد. علاقه و توانایی بالقوه برای رشد شخصی دارد برای انجام کار دانش کافی دارد. به طور داوطلبانه در پی پیشرفت نیست دانش شغلی کافی ندارد. در برابر انتقاد و دستور مقاومت نشان می دهد الزامات شغلی را درک نمی کند

نتیجه گیری

درمورد پیاده سازی سیستم های ارزیابی به شکل کنونی علی رغم اینکه درصد موفقیت آنها به سبب پاره ای مشکلات پایین است ولی باز اصرار وجود دارد که به کار گرفته شوند. دلایل آن نیز همان کاربردهای وسیع و حیاتی ارزیابی عملکرد برای سازمان و کارکنان آن است درواقع باید سازمانهای امروزی در طراحی سیستم های ارزیابی عملکرد خود این مطلب را به کل در نظر داشته باشند که هرچه سیستم ارزیابی پیچیدگی بیشتری داشته باشند و از اقلام اندازه گیری بیشتری برخوردار باشد پیاده کردن آن بسیار سخت و مشکل است. لذا این مطلب از آن لحاظ اهمیت زیادی دارد که مدیران، سرپرستان و رؤسای سازمان (ارزیابی کنندگان) درواقع به سبب وجود پاره ای از خطاهای ارزیابی که ماهیتاً به دو صورت موانع ۱ - رفتاری و روانی ۲ - موانع فنی و اجرایی در کار ارزیابی تاثیر اساسی دارند از ارزیابی پرسنل زیرمجموعه به شکل کامل و بدون اشکال باز می مانند. با درنظر گرفتن این موضوع که سازمانها کلاسهای زیادی را برای ارزیابی کنندگان درمورد شیوه های ارزیابی و نوع پرکردن فرمها بدون دخالتهای شخصی ارزیابی کنندگان، برگزار می کنند این مشکلات احتمالاً در آینده ای نزدیک به شکل ضعیف تری سیستم های ارزیابی را تحت الشعاع قرار می دهد.

منابع :