

ارزیابی کارکنان



برقراری ارتباط



ارتباط متقابل

عملکرد

کسب آگاهی

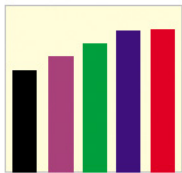
اهداف کلی

بازخورد

دستیابی

گوش کردن

ایجاد انگیزه



مذاکره

پاداش

بحث و گفتگو



فهرست مندرجات

۵ مقدمه

مروری بر اهداف ارزیابی کارکنان

۶ توسعه کارکنان

۸ انواع ارزیابی

۱۰ تعیین اهداف

۱۲ دست یابی به اهداف

۱۴ توانمندسازی کارکنان

۱۶ پاداش در قبال موفقیت

آماده شدن برای ارزیابی

۱۸ کسب آمادگی

۲۰ ارزیابی عملکرد

۲۲ تعیین اهداف نهایی

۲۴ برنامه ریزی

لانگدن، کن
ارزیابی کارکنان / کن لانگدن، کریستینا آسبرن؛ مترجم
فتح اله نجفی، یزدان محمد بیگی - تهران: سارگل، ۱۳۸۵
۷۲ ص. مصور، نمودار - (مدیران برجسته)
ISBN 964-5890-45-4
فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا
عنوان اصلی: Appraising Staff
۱. کارمندان - ارزیابی. ۲. استانداردهای عملکرد شغلی.
الف. آسبرن، کریستینا، Christina, Osborne
ب. نجفی، فتح اله، ۱۳۴۳، مترجم. ج. محمد بیگی، یزدان،
۱۳۵۲، مترجم. د. عنوان.
ل ۸ الف / HF ۵۵۴۹/۵ ۶۵۸/۳۱۲۵
۱۳۸۵
کتابخانه ملی ایران ۸۴-۴۱۲۷۵ م

نام کتاب: ارزیابی کارکنان

نویسندگان: کن لانگدن، کریستینا آسبرن

مترجمان: فتح اله نجفی، یزدان محمد بیگی

ویراستار: سمیه شریعتی راد

ناشر: انتشارات سارگل

صفحه آرایی: سارگل

نوبت چاپ: اول - ۱۳۸۵

شمارگان: ۴۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۶۴-۵۸۹۰-۴۵-۴

قیمت: ۲۸۰۰۰ ریال



انتشارات سارگل

دفتر مرکزی: ۸۸۹۵۴۰۴۱، ۶-۳۳۲۴-۸۸۹۸۳۳۲۴

دفتر روابط عمومی و فروش: ۳-۳۴۱۱-۸۸۹۸۳۴۱۱

www.sargolpub.com

پیگیری ارزیابی

۵۸ نظارت بر پیشرفت

۶۰ اجرای طرح‌های توسعه

۶۲ تشویق به کار گروهی

۶۴ خود-ارزیابی

۶۶ مهارت‌های خود را ارزیابی کنید



۲۶ ایجاد فضای سازنده

۲۸ واقع‌گرایی

۳۰ برنامه‌ریزی ساختار

مدیریت ارزیابی عملکرد

۳۲ آغاز جلسه

۳۴ توافق در مورد دستور جلسه

۳۶ حمایت از بحث

۳۸ عمل‌گرایی

۴۰ درک علانم

۴۴ ارزیابی میزان تعهد

۴۶ توجه به شرایط دشوار

۴۸ پرداختن به مشکلات عملکردی

۵۰ بحث در مورد توسعه

۵۲ آرزوها و توان بالقوه

۵۴ برنامه‌ریزی اقدامات

۵۶ جمع‌بندی ارزیابی

مدیریت ارزیابی عملکرد

مدیریت ارزیابی عملکرد مستلزم ایجاد توازن دقیق در جریان گفت و گو است. با پیروی از یک قالب مشخص، شما ارزیاب مؤثری می شوید و می توانید در همه حال انعطاف پذیری لازم را از خود نشان دهید.

آغاز جلسه

۴۶ اطمینان حاصل کنید که ارزیابی شونده دقیقاً می داند که از این جلسه چه انتظاراتی باید داشته باشد.

شروع جلسه باید با لحن مناسبی همراه باشد. ارزیابی شونده را به آرامش دعوت کنید، اعتمادش را جلب کنید، در خصوص موضوعات مورد بحث به توافق برسید، و در مورد روند هدایت جلسه به وی توضیحاتی بدهید تا بتواند انرژی خود را به خوبی تقسیم کند.

۴۷ در طول جلسه و در اسرع وقت موجبات آرامش و آسودگی فرد را فراهم کنید.

ایجاد اعتماد

برخی از ارزیابی شونده‌گان در ابتدای جلسه دستپاچه و بیمناکند. به آنها خوشامد بگویید و جوی دلگرم کننده به وجود آورید. موارد مبهم را با تأکید بر مقاصد مثبت جلسه و آگاهی دادن درباره مدت زمان آن برطرف کنید. برای ایجاد اعتماد و اطمینان، با عبارتی انگیزه بخش شروع کنید که بیان کننده اعتقاد به توانایی آنها است. سپس یک سؤال ساده بپرسید تا افراد شروع به صحبت کنند. هیچ گاه به طور ناگهانی و با طرح سؤالی چالش برانگیز جلسه را شروع نکنید، زیرا باعث ایجاد حالت تدافعی در ارزیابی شونده می شود.

۴۸ تأکید کنید که ارزیابی حتماً نتیجه مثبت به دنبال خواهد داشت.

مطمئن شوید که هر دو طرف (شما و ارزیابی شونده) در مسیر مشابهی حرکت می کنید.

توافق در زمینه هدف

به منظور شفاف کردن جلسه، هدف از مصاحبه ارزیابی را روشن کنید. پیامدهای حاصل از ارزیابی را مشخص، و بر منفی که برای ارزیابی شونده به دنبال خواهند داشت تمرکز کنید تا فرد مزایای این مصاحبه را به درستی درک کند. توضیح دهید که ابتدا در مورد دستور جلسه به توافق خواهید رسید، به بازنگری دوره قبلی خواهید پرداخت، در مورد میزان پیشرفت در تحقق اهداف توسعه‌ای تا کنون به گفت و گو خواهید نشست، و سایر نیازهای به وجود آمده را مشخص خواهید کرد. موافقت خود را در خصوص تعیین اهداف برای دوره زمانی بعدی و تعیین نیازهای توسعه‌ای مرتبط با اهداف جدید یا مسئولیت‌های مربوطه اعلام کنید.

هدف شفلی باید به صورتی خلاصه و شفاف تعریف شود

فرم ارزیابی

هدف کلی شغل: برنامه ریزی و طراحی پروژه‌های مهندسی به منظور دست یابی به ویژگی‌های مورد انتظار مشتریان به همراه برآورد بودجه/زمان

توضیحات بررسی پیامد	مهلت	اهداف	حوزه‌های کلیدی مسئولیت
	ژانویه- فوریه ۳۱ مارس	۱- در ارتباط بودن با مشتریان در زمان‌های توافق شده و برگزاری جلسات پیشبرد کار. ۲- ارائه پیشنهاد تا ۱۲ فوریه و عقد قرارداد تا پایان مارس. ۳- تأمین و پشتیبانی ۹۰ درصد از نیازهای پروژه.	۱- مدیریت پروژه توسعه بندر X
	بررسی در آوریل تا ژوئن	۱- برگزاری نشست‌های ماهانه برای بررسی پروژه و یکپارچه کردن نتایج در عرض یک هفته. ۲- ارزیابی دقت نقشه‌ها و در صورت لزوم، ارائه نتایج مربوط به افراد هفته‌ای دو بار.	۲- توسعه ارتباطات با گروه طراحی

زمان بررسی پیشرفت باید تعیین و ثبت شود

اهداف باید خلاصه ولی صریح بیان شوند

مسئولیت‌ها باید خلاصه شوند

تشویق به کار گروهی

۹۵
به افراد کمک کنید تا متوجه
شوند چقدر می‌توانند از
یکدیگر یاد بگیرند.

نظام ارزیابی شش مرحله‌ای را می‌توان علاوه بر افراد، برای گروه نیز مورد استفاده قرار داد. از طریق ارزیابی منظم گروه و یکپارچه کردن نیازهای آموزشی، مهارت‌های گروه خود را توسعه دهید و عملکرد آن را به طور جامع بهبود بخشید.

استفاده از طرح شش مرحله‌ای

طرح شش مرحله‌ای نه تنها چارچوبی را برای ارزیابی فرد ارائه می‌کند، بلکه در محیط گروهی نیز سودمند است. پس از آماده کردن موضوعات کلیدی بحث، اعضای گروه را دور هم جمع کنید تا یک ارزیابی جمعی در مورد نحوه عملکرد آنها به عمل آورید. منظور از نشست را توضیح دهید و نقش هر یک از اعضای گروه را تعیین کنید. اگر موضوعاتی وجود دارند که به یک یا دو نفر از افراد مربوط می‌شوند و تمام گروه را در بر نمی‌گیرند آنها را به جلسه‌ای جداگانه موکول کنید. همان طور که بر اساس دستور جلسه کار را پیش می‌برید اطمینان حاصل کنید که افراد فعالیت‌های مربوط به خود را یادداشت می‌کنند. سرانجام این که از هر یک از افراد بخواهید تا خلاصه‌ای از فعالیت‌های مربوط به خود را ارائه کنند تا از این طریق بتوانید میزان درک و تعهد آنها را مورد بررسی قرار دهید.

۹۶
از تلاش‌های گروهی تقدیر
کنید تا نشان دهید که برای
کمک افراد به یکدیگر ارزش
قائلید.

▼ استفاده از ارزیابی گروهی

توجه اعضای گروه را به اهدافی که به صورت واحد در پی دست‌یابی به آنها هستند معطوف کنید. قبل از هر چیز درباره دستور جلسه نشست گفت‌وگو کنید. در این میان چنانچه اعضای گروه پیشنهادات بهتری داشتند، آنها را جایگزین موارد مندرج در دستور جلسه کنید.

مدیر به مواردی می‌پردازد که
برای تمام افراد گروه جالب توجه
است

عضو گروه آماده می‌شود تا خلاصه‌ای از
برنامه عمل خود را در پایان نشست ارائه
کند

عضو گروه اقداماتی که مسئول انجام آنها
است را یادداشت می‌کند



تشویق به دریافت بازخورد گروهی

از فریند ارزیابی برای بهبود مهارت‌های کار گروهی استفاده کنید. اطمینان حاصل کنید که تمامی اعضای گروه درباره اهدافشان و چگونگی ارتباط با دیگر گروه‌های سازمان درک لازم برخوردار هستند. علاوه بر این، افراد را تشویق کنید تا بازخورد‌های لازم را هنگام ارزیابی خود دریافت و ارائه کنند و به آنها کمک کنید تا با یکدیگر به طور باز رفتار کنند و برای هم سودمند باشند. در فضای باز ایجاد شده از طریق ارزیابی مؤثر، اعضای گروه باید به تسهیم دانش و اطلاعات به منظور پشتیبانی از یکدیگر و ایجاد ارتباط تشویق شوند. از جلسات گروهی برای حل مشکلات، ایجاد ارتباط کاری مناسب، و بازبینی پیشرفت گروه در زمینه اهداف تعیین شده استفاده کنید.

۹۷
تمامی اعضای گروه را در برنامه‌ریزی توسعه برای آینده مشارکت دهید.

۹۸
با تسهیم منابع، حداکثر استفاده را از بودجه آموزشی به عمل آورید.

یکپارچه کردن آموزش

افرادی که دارای نیازهای توسعه‌ای و آموزشی مشترک هستند را در یک گروه قرار دهید تا دوره‌های آموزشی شما از نظر اقتصادی مقرون به صرفه‌تر باشند. سوابق مربوط به دوره‌های برگزار شده، کسانی که در آنها شرکت کرده‌اند، و فواید آنها را جهت ارائه به مدیریت ارشد سازمان نگهداری کنید. این موضوع به تیم مدیریتی مجال خواهد داد تا ارزیابی مناسبی از هزینه‌های آموزش و توسعه، و همچنین دستاوردهای آموزش در غالب مسائل کسب و کار داشته باشد. در

صورتی که مدیران ارشد درباره دستاوردهای حاصل از توسعه افراد متقاعد شوند به سرمایه‌گذاری در این زمینه ادامه خواهند داد. اگر طرح‌های توسعه موجب تقویت موفقیت‌های گذشته شوند، احتمال تصویب آنها بیشتر خواهد بود.

سازمان‌دهی آموزش گروهی

طرحی را برای نیازهای آموزشی یکسان افراد گروه در نظر بگیرید. این کار هم از جنبه هزینه-فایده بهتر است و هم آن که باعث تقویت ارتباط کارکنان با یکدیگر می‌شود، زیرا افراد گروه می‌توانند تجارب یادگیری خود را به اشتراک بگذارند.

نکاتی که باید به خاطر بسپارید

- همان‌طور که در یک گروه سازگاری میان افراد مهم است، در سازمان نیز گروه‌های کاری باید با یکدیگر سازگار باشند.
- همتایان، اغلب بهترین مشاوران همکاران خود هستند.

