

اشتباهات مدیران منابع انسانی

منبع : سایت «راهکار مدیریت»

نویسنده: مهرداد جهاننیده کاظمیپور

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.

ده 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.

کلیدواژه(ها) : ارزشیابی؛ مدیریت عملکرد؛ ارزیابی عملکرد

۱- مقدمه

نمی‌توان سنجید اما نسنجیده عمل کرد، بسیاری از مدیران امروزه به دلایل متعدد دچار روزمرگی (مودا) شده و در نتیجه فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده انجام می‌دهند که تکرار انجام آنها منجر به باورهای غلط می‌شود. این مقاله سعی دارد مهمترین اشتباهات مدیران منابع انسانی و کارکنان را در رابطه با مدیریت عملکرد بیان نماید و در رابطه با پرهیز از این اشتباهات رایج الگویی ارائه کند.

همزمان با گرایش سازمان‌ها به سوی رقابت، تکنولوژی و مدیریت و ترقی اقتصاد نوین، فشار در جهت ایجاد لبه برنده طرح‌های استراتژیک برای سازمان‌ها افزایش می‌یابد. این طرح‌ها جهت اجرا نیاز به روش فوق العاده‌ای دارند تا سازمان‌ها را در صدر رقابت ابقا نموده و به طور پیوسته برای سازمان، صاحبان سهام و تمامی ذینفعان ذریبط، ایجاد ارزش نمایند.

خوشبختانه سازمان‌ها در این دهه یا حتی در این چند سال اخیر دست از خیالبافی برداشته و امروزه به طرقی در حال ایجاد ارزش می‌باشند. ولیکن در جاده منتهی به ارزش افزوده، با موانعی برخورد می‌نمایند که تا همین اواخر کسی حتی فکرش را هم نمی‌کرد. سهم قابل توجهی از این موانع از پارادایم‌های ذهنی مزمن، باورهای غلط و گاه اشتباهات مدیران نشأت می‌گیرد. ذکر این نکته ضروری است که حتی بهترین فرآیند مدیریت عملکرد طراحی شده، تنها زمانی اثربخش خواهد بود که متناسب با سبک رهبری، سبک مدیریت، باورهای مدیران و کارکنان و فرهنگ سازمان ذریبط باشد. 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. این مقاله شامل چهار بخش است. در بخش اول ده اشتباه رایج مدیران

که موجب اشتباه در ارزشیابی عملکرد می‌شود مطرح می‌گردد. در بخش دوم طی بررسی‌های به عمل آمده در دپارتمان‌های منابع انسانی، به رایج‌ترین اشتباهات مدیران منابع انسانی اشاره خواهد شد. سپس در بخش سوم پیرامون بهبود عملکرد مواردی مطرح خواهند شد و نهایتاً در بخش چهارم جمع‌بندی و نتیجه‌گیری خواهیم کرد.

۲- ده اشتباه رایج ارزشیابی

۱- صرف وقت بیشتر برای ارزشیابی عملکرد نسبت به طرح‌ریزی عملکرد و یا نسبت به ارتباط کاری موجود ارزشیابی عملکرد، نقطه پایان یک فرآیند پیوسته است. فرآیندی که مبنای آن ارتباط مطلوب میان مدیر و کارمند است. بنابراین به جای ارزشیابی در پایان سال، وقت بیشتری را باید صرف پیشگیری از مشکلات عملکردی نمود. هنگامی که مدیران در طول سال رویه مثبتی را اتخاذ می‌کنند، ارزشیابی ساده و آسان خواهد بود.

۲- مقایسه کارکنان با یکدیگر؛ چنانچه می‌خواهید موجب پدید آوردن احساسات منفی شوید، به روحیه کارکنان خود آسیب بزنید و در آنها به گونه‌ای نامطلوب چنان حس رقابتی بوجود آورید که توان کار گروهی را از دست دهند، آنان را درجه بندی نموده یا با هم مقایسه نمایید. این شگردی تضمین شده است. بدین ترتیب مدیر نه تنها موجبات اصطکاک میان کارکنان را پدید می‌آورد، بلکه خود، هدف اصلی این کینه توزی قرار می‌گیرد.

۳- فراموش کردن این مطلب که هدف از ارزشیابی، پیشرفت است، نه سرزنش کردن؛ ما بدین منظور دست به ارزشیابی می‌زنیم که به بهبود عملکرد کمک کنیم، نه آن که مقصر بیاییم و سرزنش کنیم. مدیرانی که این امر را فراموش می‌کنند اعتماد کارکنانشان و حتی سازگاری آنها را از دست می‌دهند.

۴- باور به این که فرم نرخ ارزیابی وسیله‌ای است عینی و بازتاب دهنده واقعیت به طور منصفانه؛ بسیاری از مدیران برای ارزشیابی کارکنان از فرم‌های نرخ ارزشیابی استفاده می‌کنند، چرا که نسبت به گونه‌های دیگر ارزشیابی سریعتر انجام می‌گیرد. واقعیت این است که اگر از دو شخص بخواهید یک کارمند را ارزشیابی کند، احتمال تطابق نتایج بسیار اندک است و این نشان می‌دهد این شیوه ارزشیابی تا چه حد ذهنی است. این مطلب را بارها و بارها به خود گوشزد کنید. نرخ‌ها ذهنی هستند. فرم‌های نرخ ذهنی است، عینی نیست.

۵- استفاده صرف از ارزشیابی برای تعیین حقوق کارکنان؛ بسیاری از مدیران چنین می‌کنند. آنان تنها هنگامی که بخواهند افزایش حقوق کارکنان را تأیید یا رد کنند، دست به ارزشیابی می‌زنند. اما باید به خاطر داشت که ارزشیابی عملکرد برای «بهبود عملکرد» است نه فقط برای حقوق (گو این که برخی می‌پندارند، تنها برای حقوق است) هر شخصی؛ صرف نظر از این که مسأله پول (حقوق) در میان باشد یا خیر، نیاز به بازخورد در زمینه شغلی خود دارد.

۶- باور بدان که آنها در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند ارزشیابی صحیحی به عمل آورند: چنین امری غیرممکن است. بیشتر مدیران در موقعیتی نیستند که به حد کافی بر کارکنانشان نظارت مستمر داشته باشند. وانگهی، کدام مدیر تمایل به چنین کاری داشته یا زمان کافی در اختیار دارد؟ و کدام کارمند مایل است، مدیر کوچکترین حرکات وی را زیر نظر داشته باشد؟ به همین دلیل است که ارزشیابی، گونه‌ای همکاری میان مدیر و کارمند است.

۷- به تعویق انداختن یا لغو نشست‌های ارزشیابی: این رویدادی بسیار شایع است. اما چرا نامطلوب است؟ زیرا کارمندان در می‌یابند که این فرآیند در سازمان آنها بی‌اهمیت یا ساختگی است. آنها آنقدر زیرک هستند که دریابند به ارزشیابی بهای چندانی داده نمی‌شود.

۸- سنجش یا ارزیابی امور کم‌اهمیت: یکی از حقایق زندگی این است که در انجام هر کار، آسانترین چیزهایی که می‌توان سنجید یا ارزشیابی نمود، کم‌اهمیت‌ترین آنهاست. مدیران، ارائه خدمات به مشتریان را فوراً با عباراتی چون «جواب تلفن را در زنگ تلفن دادن» یا مطالبی مشابه وصف و تعریف می‌کنند. اما آنچه را که آسان نمی‌توان سنجید، کیفیت کلی خدماتی است که مشتریان را جذب نموده و نگاه می‌دارد.

۹- شگفت زده کردن کارکنان در حین ارزشیابی: یک فن تضمین شده برای ائتلاف وقت و اثر نامساعد گذاردن بر عملکرد این است: در طول سال با کارکنان پیرامون عملکردشان صحبت نکنید! وقتی اشتباهی مرتکب می‌شوند، بدان نپردازید و آن را «ذخیره» کنید، سپس در نشست ارزشیابی تک تک موارد را مطرح کنید!

۱۰- باور به این که تمامی کارکنان و مشاغل را می‌بایست دقیقاً به طریقی یکسان و با یک شیوه واحد ارزشیابی نمود: آیا تمام کارکنان برای بهبود عملکرد خود نیاز به چیزی یکسان دارند؟ بدیهی است، پاسخ منفی است. پاره‌ای نیاز به بازخورد مشخص دارند، پاره‌ای خیر. برخی بیشتر از دیگران نیاز به ارتباط دارند و بدیهی است که شغل‌ها متفاوت است. آیا گمان می‌کنید، می‌توان مدیر عامل شرکت فورد را با همان رویکردی ارزشیابی کرد که مسئول نظافت کارخانه را؟ در بیشتر موارد علت این اشتباه رایج این است که بخش پرسنلی یا منابع انسانی، مدیران را به چنین کاری وامی‌دارد. این امر تقریباً قابل درک است، اما هرگز از بیهودگی آن نمی‌کاهد.

در اقتصاد نوین، برد و پیروزی از قابلیت‌های سازمانی همچون سرعت، پاسخگویی، چالاکی، ظرفیت یادگیری و صلاحیت کارکنان سرچشمه خواهد گرفت. سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که قادرند:

به سرعت استراتژی را به عمل تبدیل نمایند.

به طور مؤثر و هوشمندانه فرآیندهای سازمان را مدیریت نمایند.

تعهد و همکاری کارکنان را به حداکثر برسانند.

شرایط را به منظور ایجاد تغییری یک پارچه، فراهم سازند.

۳- اشتباهات رایج دپارتمان‌های منابع انسانی

۳-۱- تأکید و تمرکز بر کاغذ بازی

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.

۳-۲- 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 ذهنی 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 چراها 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 روبه‌رو شد. اما متأسفانه بسیاری از بخش‌های منابع انسانی این امر را در نیافته‌اند. 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 مواجه‌اند، 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 شغلي تأثیر مي‌گذارد، متأثر از چند عامل است. هنگامی‌که 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 «يك» عامل باشد که کارایی را به شدت کاهش می‌دهد. به کرات دیده شده که يك مشکل عملکردی بررسی نشده، ادامه یافته و تا جایی گسترش می‌یابد که سایر عوامل را از حالت مثبت به حالت منفی در آورد.

۲-۴- يك الكوي 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 يك از این عوامل، تأثیری منفی بر عملکرد خواهد داشت.

۱-۲-۴- استعداد

منظور از استعداد، توان ذاتی يك شخص برای انجام وظیفه یا وظایف است. هر يك از ما نقاط قوت و ضعفی داریم که معین می‌کند آیا می‌توانیم کاری را انجام دهیم یا بیاموزیم یا خیر. استعداد اندک برای انجام يك 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.

۲-۲-۴- 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.

۳-۲-۴- درك وظیفه(کار)

شخص باید به درستی ماهیت کار خود را و انتظاراتی که از وی می‌رود، درك 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 درك کارکنان آن است که در يك محیط آموزشی پرسشهایی از آنان صورت پذیرد.

۴-۲-۴- اجتناب از تلاش

این عامل و عامل بعدی، عوامل انگیزشی به شمار می‌روند. چنانچه يك شخص دارای استعداد، مهارت و درك باشد، علت اجتناب وی از تلاش ممکن است ناشی از عوامل شخصی یا محیط کار باشد. بررسی این که آیا يك 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 نشست ها، 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 وگویی 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 وگوهایی 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.

منبع : سایت «راهکار مدیریت»