

شناخت کارآیی کارکنان خود نیاز دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند.

باتوجه به نقش مدیران در امر ارزیابی کارکنان، آگاهی و شناخت مجدد نسبت به مفاهیم ارزیابی، فواید، کاربردها و روشهای ارزشیابی عملکرد ضرورت دارد. در این مقاله سعی بر آن است ضمن معرفی مفهوم ارزیابی و فنون آنها، موانع و محدودیتهای ارزیابی و راه کارهای آنرا تبیین کند.

عمده مطالب این مقاله را دسته‌بندی شده و امید است در جهت ارتقای کیفیت عملکرد کارکنان مفید واقع گردد.

مفهوم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارتست از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیتها در سازمان که این ارزیابی باید به‌طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد^(۱) به بیان دیگر ارزیابی عملکرد «یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد بمنظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها»^(۲) ارزیابی تلاشی است برای بدست آوردن اطلاعات عینی و معتبر در مورد عملکرد و رفتارهای شغلی کارکنان و در نتیجه سازمان. این اطلاعات پایه و اساس تصمیم‌گیری و قضاوت در مورد افراد خواهد بود.

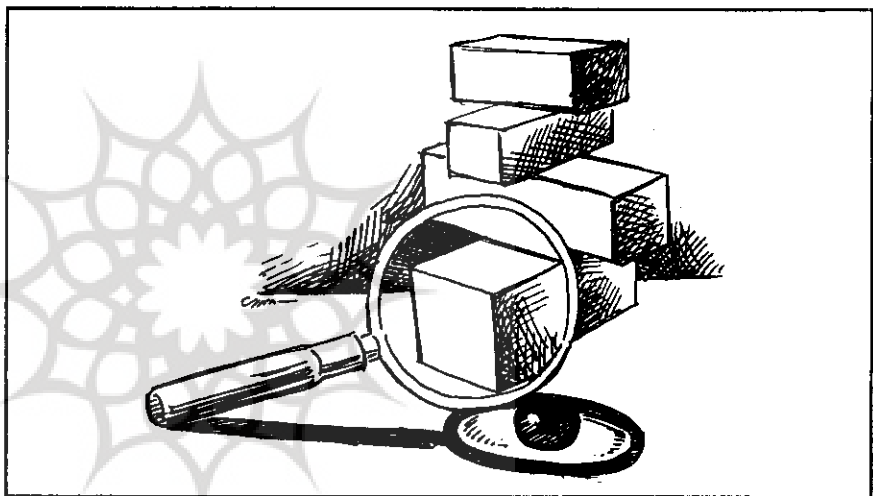
مدیران و روسای سازمانها و شرکتهای به‌طور معمول کارکنان خود را ارزیابی می‌کنند. خواه یک برنامه ارزیابی در اختیارشان قرار گیرد خواه نگیرد. چنانچه برنامه مشخصی یا نظامی برای ارزیابی در اختیار آنان قرار نگیرد، آنان به‌طور ذهنی این مهم را انجام می‌دهند. آنان براساس قضاوت‌های ذهنی در مورد پاداشها، تنبیهات، ارتقاء، ترفیعات سالانه، سفرهای تفریحی، زیارتی، آموزش و بهسازی و نظایر آن تصمیم می‌گیرند. اما اگر یک برنامه ارزیابی در اختیار آنان قرار گیرد معیارهای ذهنی به صورت عینی و مشخص تری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

هدفهای ارزیابی عملکرد

هدف اصلی ارزیابی عملکرد عبارتست از

ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمانها

از: سیداحمد یزاز جزایری



مقدمه

که مرگ و زندگانی را افرید که شما بندگان را بیازماید تا کدام نیکوکارتر و خلوص اعمال بیشتر است و او مقتدر و آمرزنده گناه بندگان است (سوره ملک آیه ۳) یا «مرد با عملش امتحان می‌شود نه با سخنش» (مولای متقیان علی (ع)) «نباید نیکوکار و بدکار نزد تو به یک پایه باشند که آن، نیکوکاران را از نیکویی کردن بی‌رغبت سازد و بدکاران را به بدی کردن وادارد، هر یک از ایشان را به آنچه گزیده جزا ده» (فرازی از نامه علی (ع) به مالک اشتر). علاوه بر آن، از دیدگاه سازمانی، ارزیابی عملکرد یک وظیفه ضروری و قانونی برای هر سازمان است.

در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. سازمانها نیز به

ارزیابی امر مداومی است که همواره باید در کارها رایج باشد. مردم خود بدون اینکه متوجه باشند به‌طور مداوم به ارزشیابی امور مشغول هستند. آنها در مورد پدیده‌های اطراف خود اظهارنظر و داوری می‌کنند. به عنوان مثال «چه هوای دلپذیری!» یا «چه کارمند وقت‌شناسی!» یا «چه بازیکن ماهری!» و... اینگونه داوریها خیلی پراکنده است و براساس اطلاعات محدود صورت می‌گیرد. مدیر اگر قصد دارد در کارش بهبود یابد و هدفهای سازمانی متحقق شود ناگزیر است ارزیابی کاملتر و دقیق‌تری از کار خویش و عملکرد کارکنانش به عمل آورد.

ارزیابی عملکرد یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی است و از خطیرترین وظایف مدیران و سرپرستان است. اهمیت و ضرورت این مهم در فرهنگ و تعالیم اسلامی ما به‌زیان آیات و احادیث بیان شده است از جمله: «خدائی

**مدیر اگر قصد دارد
هدفهای سازمانی
متحقق شود ناگزیر است
ارزیابی دقیق تری
از کار خویش
و عملکرد کارکنانش
به عمل آورد.**

**ارزیابی عملکرد
یکی از مسائل مهم
مدیریت منابع انسانی
و از خطیرترین وظایف
مدیران و سرپرستان است.**

ارزیابی عملکرد نشان داد که کارکنان خواهان نظام ارزیابی با ویژگیهای ذیل هستند:

- عادلانه و منصفانه بودن شیوه ارزیابی؛
- ضابطه مند بودن و دارای معیارهای عینی، دقیق و روشن (نه معیارهای ذهنی)؛
- آشکار ساختن نقاط قوت و ضعف کارکنان؛
- آگاه ساختن کارکنان از نتایج ارزیابی؛
- تأثیر دادن نتایج ارزیابی در ارتقا، ترفیعات، پاداشها...؛
- ایجاد رضایت و بهبود روابط بین کارکنان و سرپرستان.

دلایل استفاده از ارزیابیهای عملکرد^(۳)

فرایند ارزیابی عملکرد که به ارزشیابی عملکرد، بررسیهای عملکرد و درجه بندی شایستگیهای کارکنان اشاره دارد از مهمترین وظایف سرپرست است. فراهم ساختن اطلاعات مربوط به چگونگی انجام موثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب ضروری است. اصل منطقی برای استفاده از ارزیابی عملکرد، به حداکثر رساندن بهره‌وری از طریق شناسایی و تقویت نقاط قوت کارکنان است. به‌زعم پیتر دراگر، قوتها باید بیش از ضعفها مورد تأکید واقع شوند.

ارزیابی عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای دیگری را نیز در سازمان انجام می‌دهد. سینگر^(۵) برخی از عمده‌ترین کاربردهای ارزیابی عملکرد در سازمانها را چنین خلاصه کرد:

○ تعیین سیستم مناسب افزایش حقوق و پاداشها بر مبنای معیارهای عملکرد؛

تبعیض‌های غیراصولی و یا غیرعمدی؛

۵ - تطبیق هرچه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان از طریق شناخت و اندازه‌گیری. نقاط قوت و ضعف آنان؛

۶ - برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت تامین نیازهای سازمان؛

۷ - استعدادیابی و علاقه‌مند کردن افراد ساعی به کار؛

۸ - جهت‌دار شدن برنامه‌های آموزشی؛

۹ - خودشناسی (آگاهی از نقاط قوت و ضعف عملکرد خویش)؛

۱۰ - تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدامی؛

۱۱ - آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد کارکنان زبردست و همچنین آگاهی زبردست از نظریه مقام مافوق نسبت به عملکرد خویش؛

۱۲ - دستیابی به نحوه پراکندگی کیفی و کمی بازدهی، کارایی و کارآمدی نیروی انسانی سازمانی؛

۱۳ - بهبودی ارتباطات سازمانی و ایجاد جو روابط انسانی مطلوب؛

۱۴ - شناخت هنجارها و ناهنجاریهای رفتاری در سازمان؛

۱۵ - به‌حداقل رساندن تنشها، تعارضات و اصطکاکهای بین مدیران و کارکنان.

دستیابی به هدفها، منافع و فواید ارزیابی کارکنان مستلزم داشتن طرح و برنامه ارزیابی است؛ طرحی که بتواند اطلاعات درستی به‌دست دهد؛ مبنای سالمی برای تصمیمات مدیریت سازمان درباره حقوق، پاداشها، ترفیعات و نظایر آن عرضه کند؛ نقاط قوت و ضعف کارکنان را آشکار سازد و فرایند انگیزش و بهسازی کارکنان را تسهیل بخشد. پاسخ به سئوالات ذیل به طراحی نظام ارزیابی کارکنان کمک می‌کند:

۱ - نظام ارزیابی برای رسیدن به چه اهدافی طرح‌ریزی می‌شود؟

۲ - چه خصوصیات یا معیارهایی را باید در عملکرد کارکنان ارزشیابی کند؟

۳ - چگونه و یا چه روشی باید آن خصوصیات سنجیده شود؟

۴ - چه فرد یا افرادی باید آن خصوصیات را ارزشیابی کند؟

۵ - در چه فاصله زمانی باید ارزشیابی صورت گیرد؟

یافته‌های یک نظرسنجی پیرامون شیوه‌های

ارائه اطلاعات صحیح و دقیق درباره عملکرد شغلی اعضا سازمان. هرچه این اطلاعات دقیق‌تر و موثق‌تر باشد ارزش بالقوه آن برای سازمان بیشتر است^(۳) به‌بیان دیگر هدف ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمانی به‌وسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است.

ارزیابی عملکرد نه تنها اطلاعات معتبر و صحیح در اختیار مدیران قرار می‌دهد بلکه اطلاعات مناسبی هم در اختیار کارکنان قرار می‌دهد، آنان نسبت به عملکرد و رفتارهای شغلی خود آگاه می‌شوند و به‌نقاط قوت و ضعف عملکردی خود پی می‌برند. این اطلاعات پایه مناسبی برای اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی و رشد و پرورش شخصیت کارکنان خواهد بود. علاوه بر بهبودی عملکرد کارکنان، موجب بهبودی کیفیت محصولات و خدمات سازمان و در نهایت رضایت مشتری و تضمین منافع سهامداران خواهد شد.

به‌طور کلی هدفهای ارزیابی عملکرد را می‌توان به‌شرح ذیل دسته‌بندی کرد:

- پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه در افراد؛
- تعیین بازدهی، کارایی و اثربخشی کار؛
- طرح‌ریزی تمهیداتی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی؛
- برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛
- اقدامات پرسنلی مانند کارمندیابی، انتخاب و انتصاب؛
- طبقه‌بندی عادلانه کارکنان؛
- شناسایی استعدادهای فردی و رشد شخصیت آنان؛
- تشویق و تنبیه.

فواید ارزیابی کارکنان

در صورت تحقق هدفهای ارزیابی عملکرد، فواید و منافع ذیل را برای سازمان و کارکنان به‌دنبال خواهد داشت:

- ۱ - ایجاد رغبت و میل به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان؛
- ۲ - اعمال کنترل صحیح و ایجاد معیارهای اصولی برای انجام کار که باعث هوشیاری مسئولان و تعیین میزان کیفیت و کمیتی از یک کار که برای سازمان قابل قبول است می‌گردد؛
- ۳ - ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد؛
- ۴ - کاهش ناراضیاتی و شکایات ناشی از

این مقایسه را به تصویر کشیده است. طراحان نظامهای ارزیابی بادر نظر گرفتن قوتها و ضعفهای هر یک از روشها و فنون ارزیابی می‌توانند طرح ارزیابی مناسبی را برای سازمان متبوع خود پیشنهاد دهند.

منابع ارزیابی عملکرد

در بسیاری از سازمانها و شرکتها، واحد پرسنلی یا دفاتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای طراحی و سرپرستی برنامه‌های ارزیابی اقدام می‌کنند و مسئولیت این امر به‌عهده آنهاست. با وجود این مشارکت مستقیم واحدهای صفی در این برنامه ضروری است. منابع اصلی ارزیابی به شرح زیر است:

۱ - سرپرستان بلافاصل (IMMEDIATE SUPERVISORY) در بسیاری از سازمانها، فرایند ارزیابی عملکرد توسط سرپرستان بلافاصل به‌کار می‌رود. با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، سرپرست نسبت به افراد تحت سرپرستی خود منبع خوبی برای ارزیابی است. سرپرستان بلافاصل نیازهای شغلی واحدهای کاریشان را می‌شناسند، دقیقاً می‌دانند چه کسی برای چه شغلی مناسب است، استعدادها و قابلیت‌های افراد زیردست را می‌شناسند، قوتها و ضعفهای آنها را تشخیص می‌دهند. با این دلایل، سرپرستان منبع مناسبی برای ارزیابی کارکنان هستند و معمولاً کنترل مکانیسم‌های تشویقی و تنبیهی را به‌عهده دارند.

۲ - خودارزیابی (SELF APPRAISAL) اگر افراد از وظایف خود، معیارها و استانداردهای کاری، انتظارات سرپرست و هدفهای سازمانی آگاهی داشته باشند تا حد زیادی می‌توان گفت که بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد خود را دارا هستند. خود ارزیابی مستلزم این است که افراد خودشان را براساس ویژگیها و قابلیت‌هایی که دارند درجه‌بندی کنند و در مورد عملکرد خود اظهار نظر کنند گرچه گاهی این اظهار نظر اغراق‌آمیز خواهد بود.

۳ - همکاران (PEER EVALUATIONS) ارزیابی توسط همکاران هم‌درجه به‌ندرت در سازمانها انجام می‌گیرد ولی این روش از معتبرترین منابع اطلاعاتی ارزشیابی است. همکاران همچون سرپرستان، با نیازمندیهای شغل آشنا هستند، فرصت زیادی برای مشاهده رفتارهای شغلی همکاران خود دارند و می‌توانند

انسانی به‌کار می‌برند. ارزیابی به‌منظور تعیین شایستگیها، افزایش حقوق و پاداش به‌کار می‌رود، بازخوردهایی را برای کارکنان فراهم می‌سازد یا دیدگاه سازمان را نسبت به عملکرد افراد نشان می‌دهد یا نیازهای آموزشی را شناسایی می‌کند؛ دروندادهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی را فراهم می‌آورد و راهنمایی برای تصمیم‌گیری در مورد ترفیع، ارتقاء، نقل و انتقال و انفصال خواهد بود و نهایت اینکه ارزیابی عملکرد به‌عنوان معیاری برای تحقیقات پرسنلی خواهد بود.

روشها و فنون ارزیابی عملکرد

روشها و طرز عملهای بسیار متفاوتی برای ارزیابی کارکنان وجود دارد. ساخت و استفاده از برخی فنون ساده است و برخی دیگر دشوار که مستلزم تلاشهای گسترده و شرکت در برنامه‌های آموزشی توجیهی طولانی است. هدف تمام روشها و فنون ارزیابی، درجه‌بندی و رتبه‌بندی کارکنان است. این فنون عبارتند از:

۱ - مقیاس درجه‌بندی شامل مقیاس درجه‌بندی ترسیمی^(۷) (GRS)، مقیاس درجه‌بندی ترسیمی موزون^(۸) (WGRS) و مقیاس درجه‌بندی ثابت رفتاری^(۹) (BARS)؛

۲ - روشهای رتبه‌بندی شامل ترتیب مستقیم و متناوب؛

۳ - فهرست واریسی (چک لیست) شامل فهرست واریسی پایه، موزون و انتخاب اجباری؛

۴ - توزیع اجباری (FORCED DISTRIBUTION)؛

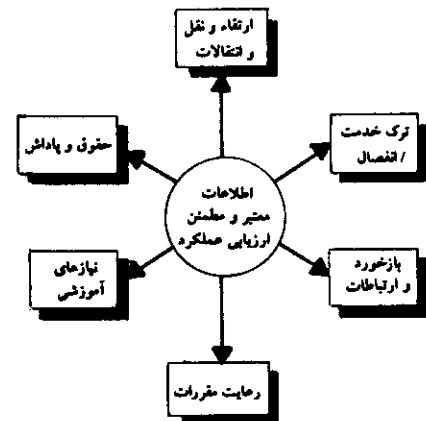
۵ - مقایسه زوجی (PAIR COMPARISON)؛

۶ - روش مقاله‌ای (ESSAY METHOD)؛

۷ - ثبت وقایع حساس (CRITICAL INCIDENTS)؛

۸ - مدیریت بر مبنای هدف (MANAGEMENT BY OBJECTIVE)؛

تشریح و بحث جامع پیرامون روشهای مزبور مسلماً خارج از چارچوب و حوصله این مقاله است. آنچه که در اینجا به اجمال آمده است، بررسی قوتها و ضعفهای کاربرد بعضی از روشهای ارزیابی عملکرد است. براساس معیارهایی مانند قابلیت اجراء، هزینه توسعه بخشیدن، سادگی کاربرد، حقوق و پاداشها، ارتقاء و انتقال، تعیین نیازهای آموزشی، رعایت قوانین و مقررات دولتی، می‌توان روشهای گوناگون ارزیابی عملکرد را بررسی کرد. جدول شماره ۲



کاربردهای مختلف ارزیابی عملکرد

○ تعیین ارتقا و نقل و انتقالات کارکنان براساس نشان دادن نقاط قوت و ضعف آنان؛
○ تعیین کارکنانی که بر مبنای عملکردشان باید بازخورد یا از خدمت منصرف شوند؛
○ تعیین نیازهای آموزشی و فنون ارزشیابی از طریق شناسایی نقاط ضعف؛
○ ترویج ارتباطات موثر درون سازمانی به‌وسیله ایجاد تبادل افکار و عقاید بین فرادستان و زیردستان؛
○ رعایت قوانین و مقررات دولتی به‌عنوان معیار اندازه‌گیری برای اعتباربخشیدن به معیارهای اشتغال.

استیفن رابینز^(۱۰) نیز براساس یافته‌های پژوهشی خود کاربردهای ارزیابی عملکرد را به شرح جدول شماره یک براساس پاسخهای ۶۰۰ سازمان دسته‌بندی کرده است. طبق یافته‌های این پژوهش، بیشترین موارد استفاده از ارزیابی عملکرد در زمینه پاداش‌دهی، بازخورد عملکردی و آموزش و بهسازی نیروی انسانی بوده است.

جدول شماره یک: پاسخهای ۶۰۰ سازمان پیرامون کاربردهای ارزیابی کارکنان

کاربرد	درصد
پاداش‌دهی	۸۵/۶
بازخورد عملکردی	۶۵/۱
آموزش و بهسازی منابع انسانی	۶۴/۳
ارتقاء و ترفیع	۴۵/۳
برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۴۳/۱
ابقا یا انفصال از خدمت	۳۰/۳
تحقیقات و مطالعات انسانی	۱۷/۲

رابینز معتقد است که سازمانها، ارزیابی عملکرد را برای تصمیم‌گیری در مورد منابع

جدول شماره ۲: قوتها و ضعفهای کاربرد روشهای مختلف ارزیابی عملکرد

روشها	مقیاس درجه بندی	مدیریت پرمینای	رتبه بندی	مقیاس درجه بندی	مقایسه زوجی	ثبت وقایع	فهرست واریس	انتخاب اجباری	معیارها
									ترسیمی
هزینه توسعه	متوسط	متوسط	پایین	بالا	پایین	متوسط	متوسط	پایین	پایین
هزینه اجرا	پایین	بالا	پایین	پایین	پایین	بالا	پایین	پایین	پایین
سادگی کاربرد	خوب	متوسط	خوب	خوب	متوسط	ضعیف	خوب	ضعیف	ضعیف
توانایی گرفتن بازخورد	متوسط	خوب	ضعیف	خوب	ضعیف	خوب	متوسط	ضعیف	ضعیف
حقوق و پاداشها	متوسط	متوسط	خوب	خوب	خوب	خوب	متوسط	خوب	خوب
ارتقاء و انتقال	متوسط	متوسط	خوب	خوب	خوب	خوب	متوسط	خوب	خوب
ارزیابی نیازهای آموزشی	متوسط	خوب	ضعیف	خوب	ضعیف	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف
رعایت قوانین دولتی	خوب	خوب	ضعیف	خوب	ضعیف	خوب	خوب	ضعیف	ضعیف

منبع: SINGER, M, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PWS - KENT, PUBLISHING CO. 1990 P.221

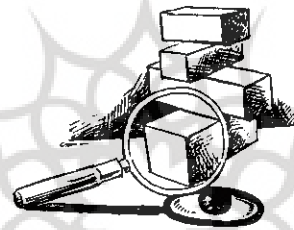
اعضای کمیته، رفتارهای گوناگون فرد را مشاهده و ارزیابی می‌کنند. از عیبهای این روش، وقت‌گیر بودن و کاهش نقش سرپرست مستقیم فرد است. کاربرد این روش مستلزم همکاری و ارتباط نزدیک سرپرستانی است که با رفتار کارمند یا کارگر آشنا هستند.

۵ - زیردستان در تعداد کمی از سازمانها برای ارزشیابی مدیران و سرپرستان از زیردستان استفاده می‌شود. طرفداران این روش براین عقیده‌اند که سرپرستان از نظرات زیردستان آگاه می‌شوند و بهتر می‌توانند وظایف و کار خود را انجام دهند. اما عیب این روش، این است که زیردستان، از حداقل دانش سرپرستی و آگاهی نسبت به وظایف سرپرست برخوردارند این عامل علاوه بر سوگیریهای مذکور، مزایای روش درجه بندی و ارزیابی زیردستان را به حداقل می‌رساند.

۶ - ترکیبی بسیاری از سازمانها از همه منابع مذکور براساس مقتضیات کار استفاده می‌کنند. این روش اهمیت سازمان را برای فرایند ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد. کاربرد ترکیبی از چند روش دید بهتر و واقعی تری از عملکرد را نشان می‌دهد. (۱۱)

محدودیت‌های ارزیابی

علی‌رغم وجود مواد قانونی و آیین‌نامه‌های استخدامی و نظامهای ارزیابی مدون برای سنجش و درجه بندی شایستگی و ارزیابی عملکرد در کشور، برنامه‌های ارزیابی به‌درستی اجرا نمی‌شوند. وجود پاره‌ای از عوامل مداخله‌گر موجب عدم موفقیت کامل آن برنامه‌ها



ارزیابی عملکرد

به حداکثر رساندن

بهره‌وری از طریق

شناسایی و تقویت

نقاط قوت

کارکنان است.

وجود پاره‌ای از

عوامل مداخله‌گر

موجب عدم موفقیت کامل

برنامه‌های ارزیابی

در سازمانها شده است.

یافته‌های علمی

نقش مثبت ارزیابی را

در بهبود

عملکرد کارکنان

به اثبات رسانده است.

نقش ارزیابی‌کننده را به‌خوبی ایفا کنند. «طرفداران روش ارزیابی توسط همکاران هم‌رده معتقدند که ارزشیابی توسط همکاران نیاز به رقابت و ایجاد جلب محبوبیت ندارد. ارزشیابی همکاران در صورتی قابل اعتماد است که کارگروهی در یک دوره بلندمدت صورت گیرد و وظایف محوله نیاز به کنش و واکنش نسبی افراد داشته باشد» (۱۰) سازمانها به‌دلایل ذیل ارزشیابی توسط همکاران را نادیده می‌گیرند:

الف) همکاران هم‌درجه نسبت به ارزشیابی همکار خود بی‌میل هستند؛

ب) رقابت بین کارکنان برای به‌دست‌آوردن امتیازات و پاداشها مانع از ارزشیابی توسط همکاران هم‌درجه می‌گردد؛

ج) همکاران تمایل دارند همکار خود را در سطح پایین‌تر درجه بندی کنند؛

د) اکثر همکاران هم‌درجه، آموزش لازم و دانش ضروری برای ارزیابی و درجه بندی رفتار همکاران خود را ندارند.

۴ - ارزشیابی کمیته‌ای (COMITTEE EVALUATIONS) ارزیابی عملکرد بعضی از سازمانها برای محدود ساختن بعضی از سوگیریها (مانند جنس (زن/مرد) نژاد، سن، بومی بودن، خودی بودن، وضع ظاهر، خودشیرونی، سیاست بازی و...) در درجه بندی عملکرد افراد، کمیته ارزشیابی تشکیل می‌دهند. این کمیته متشکل از مدیران و سرپرستانی است که در مورد کارکنانی که با آنها کار می‌کنند نظر می‌دهند این روش منبع مناسبی برای ارزیابی کارکنان خواهد بود. مزیت این روش، استفاده از نظرات افراد متعدد است.

نیازی به استدلال ندارد که انسانها ارزشمندترین و هسته‌ای ترین عنصر و منبع سازمانی هستند. پرداختن و صرف وقت برای آنها هرگز امری بیهوده و غیرضروری نخواهد بود و اثرات مستقیم و غیرمستقیم آن به نحو بارزی در کارایی افراد و بهره‌وری واحدها ظاهر خواهد گردید.

۹- آموزش نامناسب. فقدان آموزش مناسب به خصوص در زمینه‌های تبیین معیارهای ارزشیابی عملکرد و اداره جلسات ارزشیابی.

ضرورت ارزشیابی

علی‌رغم محدودیتها و عوامل بازدارنده‌ای که اثربخشی برنامه‌های ارزشیابی را محدود می‌سازند، دلایل منطقی و قابل قبولی وجود دارد که اجرای برنامه‌های ارزشیابی در سازمانها را ضروری ساخته است.^(۱۲) این دلایل پاسخی است برای مدیران و سرپرستانی که نسبت به برنامه‌های ارزشیابی (نظامهای ارزشیابی) نگرش منفی دارند:

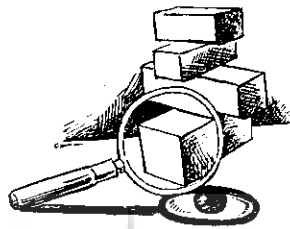
۱- مدیران به‌رحال ارزشیابی می‌کنند چه یک برنامه ارزشیابی در اختیارشان باشد و چه نباشد. انسان اساساً موجودی است ارزیاب که پیوسته در مورد پدیده‌های پیرامون خود ارزشیابی می‌کند. خلاصه آنکه همه افراد، از جمله مدیران در حال ارزشیابی هستند.

۲- اصولاً ارزشیابی یکی از وظایف مهم مدیران است. چنانچه برنامه مشخصی برای ارزشیابی در اختیار آنان نباشد آنان به‌طور ذهنی این کار را انجام خواهند داد. طیف وسیعی از تصمیمات مدیران، مانند پاداشها، انتخاب افراد برای آموزش، ترفیح و ارتقاء کارکنان و ... نمونه‌هایی از تصمیماتی است که براساس همین قضاوت‌های ذهنی صورت می‌گیرد. یک برنامه ارزشیابی فرصتی را فراهم می‌آورد که این معیارهای ذهنی به صورت عینی و مشخص تری مورد استفاده قرار گیرند. بدیهی است ثبات و اعتبار معیارهای عینی بیش از قضاوت‌های ذهنی است.

۳- برنامه‌های ارزشیابی دارای خاصیت اثرگذاری هستند. یعنی علاوه بر اینکه از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی متأثر می‌شوند بر آنها نیز تاثیر دارند. به‌عنوان مثال از آنجا که اطلاعات حاصل از ارزشیابی می‌تواند کارایی افراد و واحدها را بنحو بهتری نشان دهد می‌تواند در بهبود سایر سیستمهای نیروی انسانی از قبیل انتصابات و جابجایی‌ها نیز مفید واقع شود.

۴- الزام ناشی از مواد قانونی و مقررات مربوط. در هر دستگاه اجرایی، به‌رحال تعدادی مواد

ارزشیابی تلاشی برای به‌دست آوردن اطلاعات عینی و معتبر در مورد رفتارهای شغلی کارکنان و در نتیجه سازمان است.



۵- وضعیت سایر سیستمها. هر سازمانی دارای نظامهای متعددی است و ارزشیابی تنها یکی از این نظامهاست. نظامهای مهم دیگر عبارتند از: استخدام، ترفیعات و جابجایی، آموزش، حقوق و مزایا، سازماندهی و تشکیلات. اگر این نظامها بدون ضابطه بوده و ارتباطی با ارزشیابی نداشته باشد، افراد نسبت به اثربخشی برنامه ارزشیابی دچار تردید خواهند شد.

۶- وقت‌گیر بودن. برخی از مدیران تصور می‌کنند که طرحهای ارزشیابی وقت آنان را خواهد گرفت. در حالیکه شواهد نشان می‌دهد حتی اگر یک فرم ارزشیابی تک صفحه‌ای در اختیار آنان قرار گیرد از تکمیل آن امتناع می‌ورزند.

۷- تاریخچه سازمان. اتفاقاتی که درون یک سازمان رخ می‌دهد معمولاً به‌دنبال خود اعتقادات و فرهنگ خاصی را در سازمان به‌وجود می‌آورد. فقدان یک نظام مدون و یا شکست برنامه‌های ارزشیابی پیشین می‌تواند این اعتقاد را در افراد به‌وجود آورد که برنامه‌های ارزشیابی بی‌فایده و وقت‌گیر هستند. بنابراین نداشتن یک نظام ارزشیابی بهتر از وجود آن است.

۸- اعتقاد غلط. یکی از اعتقادات غلطی که به‌طور ناخواسته مورد عمل قرار می‌گیرد این است که ارزش ماشین‌آلات و تجهیزات بیش از انسانهاست. در جایی که مدیران اجرای برنامه‌های مفصل و وقت‌گیر P.M را برای عملکرد بهتر ماشین‌آلات ضروری می‌پندارند، جای تعجب است که وجود چنین برنامه‌هایی را برای انسانها غیرضروری یا وقت‌گیر تلقی کنند.

در سازمانها شده است در این قسمت، به‌عمده‌ترین محدودیتها و موانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های ارزشیابی عملکرد اشاره می‌شود:

۱- ترس از درگیر شدن با کارکنان. برخی از مدیران گمان می‌کنند که در صورت داشتن صراحت لهجه و بیان نقاط ضعف یا نتیجه ارزشیابی و نیز دادن امتیاز پایین به افراد مجبور به درگیری با آنان هستند. یا اگر نتایج کاملاً مثبت نباشد از روپوشدن با کارمند یا دیدن عکس‌العملهای ناخوشایند او وحشت دارند؛

۲- شرایط اقتصادی. شرایط سخت اقتصادی معمولاً این تصور را در افراد ایجاد می‌کند که حقوق پرداختی به کارکنان متناسب با ارزش کار آنها نیست چه رسد به اینکه قسمتی از آن توسط نظام ارزشیابی دستخوش تغییر شود؛

۳- نگرش جامعه. اگر این تصور در کل جامعه وجود داشته باشد که شایستگی مبنای پیشرفت نیست. این گمان ایجاد خواهد شد که اجرای نظام ارزشیابی در یک سازمان کاری بیهوده است.

۴- خطای انسانی. ارزشیابی‌کنندگان هرچند بخواهند کار ارزشیابی خود را با دقت انجام دهند، ممکن است دچار خطاهایی گردند. این خطاها عبارتند از:

● خطای هاله‌ای: اگر ارزشیابی‌کننده تمام ویژگیهای مورد سنجش را با توجه به یک ویژگی مثبت یا منفی ارزشیابی کند دچار خطای هاله‌ای شده است؛

● خطای سخت‌گیری: اگر ارزشیابی‌کننده‌ای، عملکرد کارمندی را که خوب بوده است متوسط و کارمند متوسط را ضعیف ارزشیابی کند دچار خطای سخت‌گیری شده است؛

● خطای سهل‌گیری: اگر ارزشیابی‌کننده، عملکرد کارمندی که متوسط بوده خوب و کارمندی که ضعیف بوده متوسط ارزشیابی کند دچار خطای سهل‌گیری شده است؛

● خطای تمایل به مرکز: یعنی نمرات کارکنان همه نزدیک به نقطه میانی است؛

● خطای تأخر: اگر ارزشیابی‌کننده، نمره کارمند را براساس عملکرد ماه یا هفته‌های آخر دوره ارزشیابی تعیین کند دچار این خطا شده است به‌بیان دیگر نمرات تحت تاثیر عملکرد اخیر مرنوس قرار می‌گیرد.

این خطاها عمدتاً به‌لحاظ پیچیدگی انسان و ضعف ابزارهای موجود در طرح ارزشیابی، به‌وجود می‌آیند.

قانونی وجود دارد که دستگاه را ملزم به اجرای برنامه ارزشیابی می‌کند. در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، هم در قانون استخدام کشوری و هم در قانون نظام هماهنگ پرداخت، دستگاه‌های دولتی ملزم به اجرای برنامه ارزشیابی شده‌اند.

۵- الزام ناشی از دستورات دینی و اخلاقی. الزامات دینی و اخلاقی از جمله دلایل محکمی است که مدیران را ملزم می‌دارد که کارکنان خود را بدقت مورد توجه قرار داده و متناسب با رفتارشان با آنان برخورد کنند و در این راه رعایت دقت و انصاف را بنمایند. تقدیر از افراد درستکار و فعال و تنبیه افراد کاهل و بدکار نیز از جمله مسائلی است که در دین ما به شکل‌های مختلف گوشزد شده است.

۶- یافته‌های علمی. مطالعات علمی بویژه تحقیقات روانشناسی صنعتی موجداً نقش مثبت ارزیابی را در بهبود عملکرد کارکنان به اثبات رسانده‌اند. یافته‌های علمی مزبور بطور تلویحی برای مدیران این توصیه را دارد که چنانچه بخواهند افراد در انجام وظایفشان کوشا باشند بهتر است بر روی تعیین و نوع وظایف شغلی آنان و میزان پیچیدگی آنها دقت کافی به عمل آورند و حتی‌المقدور مشارکت آنان را در این امر جلب کنند.

توصیه‌های کاربردی برای ارزیابی و بازنگری عملکرد خوب^(۱۳)

- عملکرد را ارزیابی کنید نه خصوصیات شخصیتی را؛
- ارزیابی را بر تجزیه و تحلیل و کارشکافی کامل شغل بنا کنید؛
- از وقایع حساس استفاده کنید نه از اعمال کم‌مایه و جزئی؛
- روش‌های مورد استفاده ارزیابی کنندگان را آموزش داده و از خطاهای ارزیابی آنها را آگاه کنید؛
- مدیران و سرپرستان ارزیابی کننده را از موضوعات قانونی (مواد قانونی) آگاه کنید؛
- ارزشیابی‌ها را مکتوب کنید و اطمینان حاصل کنید که کارکنان از نتایج ارزیابی مطلع شده‌اند. (فرم ارزیابی به رویت ارزشیابی‌شوندگان رسانده شود)؛
- ارزشیابی‌های گذشته را به‌عنوان معیاری برای ارزشیابی‌های فعلی به کار نبرید؛
- اطمینان دهید که فرم ارزشیابی برای هر منظور

دستیابی به هدفها و منافع ارزیابی کارکنان مستلزم داشتن طرح و برنامه ارزیابی است.



داشت چنانچه طرح‌های ارزیابی در عمل سودمند واقع نگردد افراد به تدریج نسبت به آنها بی‌اعتقاد می‌شوند و نگرش منفی بدان پیدا می‌کنند.

تدوین برنامه ارزیابی یکی از پیچیده‌ترین وظایف هر سازمان است. ولی با شناخت دقیق وضعیت فرهنگی، موقعیت سایر نظام‌های سازمان (مانند حقوق و دستمزد، ترفیعات، انتصابات، کارآهه و ...) و امکانات موجود و نیز با استفاده از روش‌های پیشرفته می‌توان این وظیفه را به نحو مطلوب انجام داد. بدیهی است برنامه‌های ارزیابی موجب اصلاح و بهبود رفتارهای شغلی، رشد و پرورش شخصیت کارکنان خواهد شد و علاوه بر این موجب بهبودی کیفیت محصولات و خدمات، تسهیل در تحقق اهداف سازمانی، رضایت مشتری و تضمین منافع سهامداران می‌شود. □

منابع و ماخذ

- ۱ - حبیب‌الله دعایی: مدیریت منابع انسانی، چاپ اول، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۴، ص ۱۹۹.
 - ۲ - همان منبع ص ۲۰۱.
 - ۳ - مهدی درویش و مهین فتوره‌چی، «اصلاحات در جهت بهبود عملکرد» سازمان اموراداری و استخدامی کشور، ۱۳۷۳، ص ۲.
 - ۴ - بااستناد از کتاب: MARC SINGER: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, PWS-KENT CO 1990, P204, 205.
 - 5 - SINGER, M.
 - 6 - STEPHEN P. ROBBINS: MANAGEMENT, PRENTICE - HALL, 1994, P 512.
 - 7 - GRAPHIC RATING SCALES.
 - 8 - WEIGHTED GRAPHIC RATING SCALES.
 - 9 - BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES.
 - ۱۰ - منبع شماره ۱ ص ۲۰۷.
 - ۱۱ - منبع شماره ۱ ص ۲۰۸.
 - ۱۲ - اقتباس از: مهدی درویش و مهین فتوره‌چی؛ مشکلات برنامه‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان، سازمان امور اداری و استخدامی کشور صص ۱۵ تا ۱۹.
 - ۱۳ - بااستناد به منبع ۴ ص ۲۲۵.
- سیداحمد یزاز جزایری: فوق لیسانس مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه و سرپرست سنجش و ارزیابی کارکنان شرکت فولاد خوزستان

که استفاده شده است، معتبر است؛

- بطور ادواری روش‌های ارزیابی را ممیزی کنید و در صورت لزوم تعدیلهایی را انجام دهید؛
- عملکرد کارکنان را در فواصل زمانی معینی (روزانه، هفتگی یا ماهیانه) و بطور مستمر ارزیابی کنید؛
- روی نقاط قوت بیش از ضعفها تاکید کنید؛
- برای اجرای اثربخش برنامه‌های ارزیابی، تایید مدیران عالی‌رتبه را به‌دست آورید؛

نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد یک ضرورت شناخته شده در سازمانهاست و به‌عنوان یکی از مولفه‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌رود. ارزیابی موضوعی است که فکر مدیران و سرپرستان را بدان معطوف ساخته و به شیوه‌های متعدد آنرا به کار می‌بندند. برخی مدیران، از فتون و روش‌های پیشرفته استفاده می‌کنند و بعضی دیگر روش‌های ساده‌ای را به کار می‌گیرند. بنابراین ارزیابی عملکرد از وظایف خطیر آنان محسوب گردیده که از طریق آن در مورد عملکرد کارکنانشان قضاوت و تصمیم‌گیری می‌کنند. راهبری و سرپرستی برنامه‌های ارزیابی کارکنان نه تنها از مسئولیتهای واحدهای پرسنلی و دفاتر برنامه‌ریزی نیروی انسانی است بلکه واحدهای پشتیبانی سازمان نیز نقش موثری دارند. اجرای طرحها و برنامه‌های ارزیابی عملکرد به‌عهده سرپرستان است. اما اجرای موفقیت‌آمیز آن مستلزم داشتن نگرش مثبت و آگاهی کامل نسبت به برنامه ارزیابی است. گرچه باید اذعان