

نکاتی در زمینه ارزشیابی

نوشته: پروین رئیسی فرد

برای اینکه ارزشیابی را حساسترین عمل سازمانی بدانیم دلایل زیادی وجود دارد. ارزشیابی یک جریان بازخورد (feedback) فعالیتها و مقایسه آن با معیار تعیین شده است که طی آن واحدها و عوامل انسانی آن از چگونگی عملکرد خود، تأثیر آن در کارآیی سازمان و نظرات مسئولان در مورد نتایج به دست آمده اطلاع کسب می‌کنند.

شیوه ارزشیابی در واقع موازین، ضوابط و ملاکهای مورد عمل را فاش می‌کند و چه بسا ممکن است این موازین، ضوابط و ملاکها با آنچه اعلام می‌شود تفاوت‌هایی داشته باشد و حتی در بعضی موارد با آن مغایر باشد. هدف ارزشیابی تبیین و اعلام این امر است که واحدها و عوامل انسانی تا چه حد در راستای اهداف و انتظارات سازمان قرار دارند و در عین حال معلوم می‌شود انتظارات آینده سازمان از آنها چیست و از آنها چه می‌خواهد، بنابراین با اینکه ارزشیابی مربوط به دوره گذشته است ولی جهت تأثیرگذاری آن متوجه آینده است و در ایجاد شرایطی که در کارآیی دوره آینده سازمان مؤثر است نقشی اساسی دارد و همین امر یکی از عمده‌ترین دلایل حساسیت ارزشیابی است.

ارزشیابی نهایتاً به منظور ایجاد انگیزش بیشتر عوامل انسانی به تلاش در جهت اهداف سازمان و استفاده بهتر از سایر عوامل موجود صورت می‌گیرد، در عین حال این خطر وجود دارد که اگر عامل انسانی، شیوه ارزشیابی را منطقی، ملاکهای اعمال شده را منصفانه و ارزشیابی کننده را صالح و بی‌نظر نداند، دچار دلسردی و اخوردگی می‌شود و در این حالت ارزشیابی در جهت عکس منظور خود عمل می‌کند و به جای اینکه از جریان بازخورد مثبت و تصحیح کننده حاصل شود، اثر منفی و تشدید کننده انحراف به دست می‌آید. این موضوع که با انجام عمل ارزشیابی کار خاتمه نمی‌یابد و اعلام نتایج حاصله به واحد یا فرد آخرین مرحله کار نیست، واقعیتی است که شایسته است مسئولان و واحدهای ارزشیابی آنرا در نظر داشته باشند و در حین عمل مورد توجه قرار دهند.

ارزشیابی وسیله‌ای است برای ایجاد محیطی مبتنی بر رقابت سالم و سازنده و تلاش دسته‌جمعی، ولی همین وسیله در صورتی که درست مورد استفاده قرار نگیرد می‌تواند به عامل ایجاد تشنج، کارشکنی، حسادت، تنگ نظری و رقابتهای مخرب تبدیل شود. حساسیت ارزشیابی و دامنه پیامدهای منفی یک ارزشیابی ناسالم، سرسری و غیر منصفانه به حدی است که می‌توان گفت خطر یک ارزشیابی بد به مراتب بیشتر از فقدان یک نظام ارزشیابی است.

ارزشیابی می‌تواند متوجه افراد سازمان باشد و یا واحدهای سازمان را مورد ارزشیابی قرار دهد. در هر دو حالت عملکردها مورد سنجش، مقایسه و نتیجه‌گیری قرار می‌گیرد و با اعلام نتایج خود به خود یک نوع الگو سازی مطرح می‌شود. به عبارت دیگر ارزشیابی عمل عینی کردن و مستند ساختن شناختها و دریافتهای ذهنی است. امتحانهایی که در مؤسسات آموزشی به عمل می‌آید

نمونه خوبی برای نشان دادن چگونگی ارزشیابی است. یک معلم باتجربه در کلاس درس پس از مدت کوتاهی می تواند شناخت و دریافت نسبتاً معتبری از شاگردان داشته باشد. البته دریافت و شناخت تا این مرحله ذهنی، شخصی و اعلام نشده است و تغییر و تصحیح آن به آسانی صورت می گیرد و مشکلی در پی ندارد. با عمل امتحان و نمره دادن به شاگردان این دریافتها مصداق خارجی پیدا می کند و اعلام می شود و آنچه تاکنون ذهنیت فردی بوده جنبه عمومی می یابد و افراد دیگر از جمله خود دانش آموز، سایر دانش آموزان، مسئولان مدرسه و اولیاء دانش آموز نیز در دریافتهای معلم سهیم می شوند. در واقع معلم با امتحان کردن و نمره دادن به دانش آموزان چند عمل را انجام می دهد:

- یکی اینکه حدود صحت و اعتبار شناخت اولیه خود را آزمون می کند،

- دیگر اینکه دریافت خود را به دانش آموز اعلام می نماید و

- نهایتاً دانش آموزان را به ترتیب نمره درجه بندی یا ردیف بندی می کند.

تا هنگامی که این ارزشگذاری ذهنی است پیامدها و آثار آن نیز قابل کنترل و محدود است. اما با عینیت یافتن این دریافتها و شناختها در فرآیند ارزشیابی، فتر فشرده ای رها می شود، اعلام نتایج ارزشیابی آثار وسیعی بر دریافتهای گروه باقی می گذارد. همانگونه که اکثر دانش آموزان امتحان را دوست ندارند، بسیاری از کارکنان نیز تمایلی به ارزشیابی و درجه بندی کار خود ندارند و مایلند سازمان با فرضیه عدم تمایز و تفاوت افراد اداره شود، چرا که به قول مولانا «زامتحان شرمنده خلقی بیشمار».

از جمله آثار دیگر ارزشیابی انجام یک نوع ارزشیابی از مقامات ارزشیابی کننده، توسط گروه ارزشیابی شونده است، منتهی به دلیل اینکه گروه ارزشیابی شونده، قدرت سازمانی برای ارزشیابی ندارد، این ارزشیابی رسمی نیست، لیکن غیر رسمی بودن این ارزشیابی به این معنا نیست که نتایجی بر آن مترتب نیست و اثری در عملکرد و کارآیی سازمان ندارد.

برعکس اگر گروه ارزشیابی شونده نتایج ارزشیابی را منصفانه و شیوه عمل را سالم ببیند، انگیزه کار و تلاش بیشتر در آنها فراهم خواهد شد و رقابت خلاق و مشروع بر رفتارهای سازمانی آنها حاکم می شود ولی اگر نتایج ارزشیابی به نظر گروه غرض آلود و به دور از منطق سازمانی و به طور کلی مغایر با نتیجه گیریهای ذهنی کارکنان باشد، موج اعتراض، عدم پذیرش، و در نهایت محیطی متشنج و غیرمساعد برای کار و همکاری ایجاد خواهد کرد.

محدود بودن یا غیرفعال بودن مجاری بروز اعتراض و نارضایتی و عدم دریافت نظرات کارکنان نسبت به نحوه عمل ارزشیابی و یا تسامح در مورد نظرات اعلام شده و احاله آن به آینده برای سرد شدن موضوع، راه حلهای مناسبی برای خنثی کردن اثرات منفی این امر نیست. وجود و تکرار چنین مواردی به دلسردی و سرخوردگی کارکنان از سازمان منجر می شود و به احساس وفاداری و تعلق افراد نسبت به سازمان لطمه می زند. بنابراین لازم است خود عمل ارزشیابی، موازین بکار گرفته شده، نحوه عمل مسئولان و نتایج به دست آمده مورد ارزیابی قرار گیرد و از صحت و اعتبار آن اطمینان حاصل شود.

چند اصل ناظر بر ارزشیابی

درآمد دیگر با مشکلی روبرو نمی‌شود و نیازی به تلاش برای حفظ رابطه خود با سازمان و بالا بردن کیفیت کار خود برای کسب رضایت سازمان ندارد. این تصور نیازمند به تغییر و ارزشیابی نحوه اصلاح آن است. در عرصه عمل معلوم می‌شود که موازین بکار گرفته شده برای انتخاب و استخدام افراد تا چه اندازه درست بوده و یا چه دقتی بکار گرفته شده است. در جریان کار زوایا و جنبه‌هایی از خصوصیت‌های افراد نمودار می‌شود که آزمون هر قدر هم دقیق باشد نمی‌تواند به آن دست یابد. در واقع در محیط کار شرایط آزمایشگاهی، به محیط واقعی تبدیل می‌شود و طبیعی است که عوامل مؤثر بر محیط همیشه وسیعتر از شرایط آزمایشگاهی است.

۴- تفاوت و تمایز افراد با یکدیگر تمام مقوله مورد نظر نیست. سازمان باید بر تغییرات فردی نیز توجه داشته باشد. ارزشیابی ملاک «یکبار برای همیشه» را بر نمی‌گزیند. ارزشیابی معطوف به دوره معین است و طی این دوره عملکردهای فردی مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. شرایط محیطی، خانوادگی، جسمی و روانی بر عملکرد دوره‌ای فرد اثر می‌گذارد و پیشرفت یا پسرفتهایی را سبب می‌شود. تلاش و ابراز علاقه فردی بر چگونگی کار اثر گذار است و نتیجه کار را بالا و پایین می‌برد. شایسته است ارزشیابی متوجه این تغییرات باشد و برای تلاشهای افراد ارزش قائل شود.

در کارآیی سازمان مجموعه عواملی نظیر عوامل

۱- برای توفیق در ارزشیابی لازم است محیط سازمان مستعد ارزشیابی باشد. فقط در سازمانهایی که منطق کارآیی، بر آن حاکم است ارزشیابی مفهوم و معنای واقعی خود را دارد. اگر کارآیی و موازین آن در سازمان فاقد اعتبار و اقتدار لازم باشد ارزشیابی در آن سازمان توجیه کافی ندارد.

۲- فرضیه بنیادی ارزشیابی، تمایز و تفاوت افراد و توانایی آنها و قابلیت تغییر این تواناییها و در نتیجه تفاوت کارآیی بر مبنای عملکرد آنهاست. در سازمانی که مدیریت رابطه سازمان و افراد را به مثابه گردونه‌ای می‌بیند که در آن مقداری گویهای یک شکل و اندازه ریخته‌اند که هیچیک یا مجموعه‌ای از آن با دیگری یا مجموعه دیگر تفاوتی ندارد ارزشیابی نیز جایگاه واقعی خودش را ندارد. ایجاد ذهنیت مستعد و فضای ذهنی مساعد برای ارزشیابی با معیار عدم تمایز افراد نا سازگار است. سازمان باید نشان دهد که تواناییهای متفاوت افراد را می‌شناسد و به دنبال ایجاد شرایط مناسب برای پرورش، گسترش و شکوفا کردن تواناییهاست.

۳- ارزشیاب باید خود را نسبت به تلاشهای افراد برای بهبود کیفیت کار خود حساس نشان دهد و از اقدامات مفید آنها برای پیشرفت کار حمایت کند. تصور عمومی از سازمانها این است که سازمانها نهادهای حصار کشیده‌ای هستند که نفوذ در آنها و داخل شدن به آنها دشوار است، اما وقتی کسی داخل آن شد و به عضویت آن

وظیفه را جدی تلقی کنند. هنگامی که فرد یا مقام مسئولی افراد گروهی را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند خود نیز مورد ارزشیابی متقابل و دقیق فرد فرد گروه قرار می‌گیرد و در واقع به تعداد افراد گروه از آنها ارزشیابی به عمل می‌آید و قدرت تشخیص، واقع‌بینی، بینظری و شهامت اخلاقی او مورد سنجش و قضاوت واقع می‌شود و صلاحیتهای کلی او برای مدیریت منابع انسانی مورد تأیید یا تردید گروه قرار می‌گیرد. ارزشیابی یک نمایش قدرت و برخورد از موضع اختیارات سازمانی نیست که گروه اجبار داشته باشد نتیجه‌گیریهای انجام شده را بپذیرد و بر آن گردن بنهد، زنگ تفریح مدیریت هم نیست که فرصتی برای تسویه حسابهای شخصی و غیرسازمانی باشد. در این عرصه تمام توانهای مدیریتی فرد به چالش فرا خوانده می‌شود. این موضوع که با تعیین مقام مسئول ارزشیابی کننده، صلاحیت تشخیص رسمی در اختیار فردی گذاشته می‌شود، قدرت تشخیص را از سایرین سلب نمی‌کند. ارزشیابی در صدد تبیین واقعیات است، اما می‌تواند واقعیات را تغییر دهد. اگر نتایج اعلام شده خلاف واقعیات باشد در این صورت با واقعیات به تنازع و تعارض برخاسته است.

ارزشیابی ماهیت سنجش، داوری و قضاوت دارد و دارای تبعات شرعی است و ارزشیابی کننده باید به خاطر داشته باشد که این کار را به نیابت سازمان انجام می‌دهد، بنابراین لازم است خود را از حُب و بغضاها، رجحانها و عدم رجحانها، گرایشها و آزردهیایی که محصول روابط غیراداری با افراد ارزشیابی شونده است دور نگاه دارد تا بتواند موضوع را از دیدگاه سازمان و مصالح سازمانی ملاحظه کند.

محیطی و عوامل فنی مؤثر است اما میزان این تأثیر هر قدر زیاد باشد باز عامل انسانی در کارآیی نقش اول را دارد. یک دلیل این امر آن است که عامل انسانی تصمیمگیرنده استفاده یا عدم استفاده، انتخاب، تلفیق یا حذف عوامل دیگر است و دیگر اینکه کارآیی این عامل قطعی، لایتغیر و از پیش تعیین شده نیست و در شرایط روانی متفاوت عملکردهای متفاوتی ارائه می‌کند. یکی از علل حساسیت کار ارزشیابی هم وجود این دامنه تغییر است.

۵- از آنجا که سازمان مفهوم کار گروهی و همکاری دسته‌جمعی را با خود دارد، لازمست به تأثیر فرد در گروه و تأثیر کار و رفتار فردی در کار گروهی نیز توجه بشود. سازمان باید کارکنان خود را متوجه و متقاعد کند که شناخت نسبتاً درستی از آنها دارد و نه تنها تغییر و تحولات ذهنی و رفتاری آنها را در رابطه با کار و محیط کارشان در نظر می‌آورد، بلکه از مساعی آنها برای بهبود و پیشرفت کار گروهی حمایت می‌کند و نسبت به عملکردهایی که در کار گروهی تأثیر منفی دارد متعهد و سختگیر است. اگر مدیر و سرپرست فقط به نتیجه کار توجه کند و مساعی یا بیتفاوتی افراد را در جریان کار نادیده بگیرد و سهم منصفانه هریک را در پیشبرد کار منظور نکند افراد را به کار فردی ترغیب و نسبت به کار گروهی بی‌میل کرده است. تک روی می‌تواند عامل آسیب رسانی به کارآیی باشد.

۶- فرد یا مقامات ارزشیابی کننده باید به حساسیت کار خود و قوف کافی داشته باشند و این

دوره‌ای است و جنبه هشدار دهنده دارد. مشخص و معنی دار بودن این علائم آنان را برای پذیرش نتایج ارزشیابی آماده می‌کند و در عین حال به کارکنان فرصتهایی برای اصلاح کار خود و تغییر رفتار سازمانی می‌دهد، در صورتی که کارکنان طی دوره علائم متضادی دریافت کنند به نحوی که ندانند نظر سازمان در مورد کار آنان چیست، آمادگی برای پذیرش نتایج ارزشیابی، را کسب نخواهند کرد.

۴- ارزشیابی واکنشهای متفاوتی ایجاد می‌کند. دامنه این واکنشهای منفی از آزردهی و رنجش شروع و تا تقاضا برای تغییر واحد و حتی ترک سازمان کشیده می‌شود. از آنجاکه تمایل بیشتر افراد گریز از ارزشیابی است، بنابراین لازم است تدابیری اندیشیده شود تا این امر به وسیله تشنج و تفرقه در سازمان تبدیل نشود. هوشیاری مدیر و سرپرست در این امر می‌تواند کار ساز باشد. گروهی را که مدتهاست کار آنها مورد سنجش و ارزشیابی قرار نگرفته است نمی‌توان یکباره از نظر روانی برای این امر آماده ساخت و آنان را به ضرورت انجام آن متقاعد کرد. مدیر باید آثار و عکس‌العملهای حاصله از ارزشیابی را برآورد کند و نتایج آنرا بپذیرد و برای پاسخگویی به اعتراضهای کارکنان دلایل متقن و مستند داشته باشد، به طوری که بتواند نهایتاً کارکنان خود را متقاعد کند که این امر را با بینظری انجام داده است و آنها را با نتیجه‌گیریهای خود همراه کند. قاعدتاً نباید بین نظرات مدیر و نظرات گروه تفاوت فاحش وجود داشته باشد. وجود تفاوت نشانه آنست که کوشش لازم برای نزدیک کردن نظرات به‌همدیگر انجام نشده است و یا مجاری ارتباط

۷- ارزشیابی فرایندی متعلق به دوره معین است. رفتار مدیریت باید کارکنان را متوجه نماید که آنان نه فقط در مقاطع خاص، بلکه همواره در معرض ارزشیابی قرار دارند و آن دسته از رفتارها و فعالیتهای آنان که بر عملکرد سازمانی اثرگذار است، مستمراً مورد نظر سرپرستی قرار می‌گیرد. کارکنان باید انتظارات سازمان را از خود درک کنند و بدانند تا چه حد پاسخگویی آن هستند، نقاط قوت و ضعف کار آنها کجاست و پیشنهادات سازمان برای رفع این کاستیها و بهبود کیفیت کار آنها چیست، به این ترتیب هر فرد قبل از انجام عمل ارزشیابی تا حدود زیادی از عملکرد خود و نظرات سازمان درباره آن آگاه است و می‌داند در گروه در چه وضعی قرار دارد و چه نمره‌ای دریافت خواهد کرد. ارزشیابی نه تنها درصدد وارد کردن شوک به کارکنان نیست، بلکه منظور آن آشنا کردن آنان به نحوه انجام کار روزانه، گوشزد کردن جنبه‌های مثبت و منفی کار و رفتار آنها، ارائه نمونه‌های رفتار کاری، تشویق کارکنان به تلاش و انگیزش آنان برای بکارگیری تواناییهای خود و هدایت نیروی انسانی سازمان به کارآیی بالاتر است و چنین هدفی تداوم و استمرار جریان ارزشیابی را می‌طلبد و ایجاب می‌کند مدیران و سرپرستان در جریان فعالیتهای روزمره کارکنان قرار گیرند و ارتباطی مؤثر بین آنها برقرار شود.

۸- نتایج ارزشیابی نباید با علائمی که کارکنان از طرف مدیر و سازمان دریافت کرده‌اند متفاوت یا مغایر باشد. در واقع این علائم ارزشیابیهای میان

- فعال نیست.
- ۱۰- و نهایتاً، ارزشیابی می‌تواند به‌داسی برای دروکردن نیروهای مستعد سازمان و وسیله‌ای برای دورکردن و پراکنده ساختن آنان تبدیل شود. باوجود پذیرش این اصل که همه افراد تواناییهایی دارند که سازمان می‌تواند درجهت تحقق اهداف خود از آن بهره‌مند شود، باید درنظر داشت که این تواناییها یکسان نیست. خلاقیت، قدرت ابداع و نوآوری و استعداد رهبری گروه، مواهبی نیست که بین همه افراد یکسان تقسیم شده باشد و همه افراد به یک میزان از آن برخوردار باشند، کارکنانی که از چنین مواهبی برخوردار می‌باشند نیروی محرکه واقعی سازمان و پشتوانه پویایی و سازندگی آن هستند، ممکن است سازمان نتواند یا نخواهد بهای واقعی این استعدادها را تقویم کند و بپردازد و نظام دستمزد و حقوق و نظام ارزشیابی به‌جای درنظر گرفتن فاصله‌های واقعی به‌کاهش فاصله‌ها و نزدیک گرفتن حداکثر و حداقل توان کاری افراد گرایش داشته باشد، اما در هر حالت باید نشان دهد که چنین مواهب و استعدادهایی را می‌شناسد و مایل و قادر به استفاده از آن در راه پیشبرد اهداف سازمانی
- است. در غیر این صورت ارزشیابی می‌تواند عامل جدایی و گسستگی آنها از سازمان و محیط کار شود.
- حساسیت و ظرافت کار ارزشیابی و دامنه وسیع نتایج حاصله از آن، سبب می‌شود که مدیران برای طفره رفتن از آن به روشهای مختلفی متوسل شوند. بکارگیری این روشها نه تنها مغایر با منطق ارزشیابی است بلکه آمادگی کارکنان را برای فعالیت و همکاری گروهی، رقابت سالم و سازنده و اعمال یک نظام ارزشیابی مؤثر به تأخیر می‌اندازد. ازجمله این روشها می‌توان موارد زیر را برشمرد:
- (۱) دادن نمره یکسان یا نزدیک به هم به همه افراد گروه،
 - (۲) ارجاع مسئولیت ارزشیابی به افراد دیگر،
 - (۳) نوبتی کردن پاداشها و اضافات مربوط به نتایج ارزشیابی و دادن نمرات غیرواقعی،
 - (۴) ارجاع مسئولیت ارزشیابی هر فرد به خود او،
 - (۵) کم اثر جلوه دادن نتایج ارزشیابی،
 - (۶) طفره رفتن از اعلام نتایج و یا ارائه دلایل واهی،
 - (۷) اعتراف به کم توجهی و دادن قول جبران کار در دوره بعدی،

کلام آخر اینکه ارزشیابی در سازمانی می‌تواند به درستی عمل کند و نقش خود را انجام دهد که کارکنان به‌طور واقعی موازین ارزشیابی صحیح را حاکم ببینند و تأثیر آنرا در پیشبرد اهداف سازمانی دریابند.

