

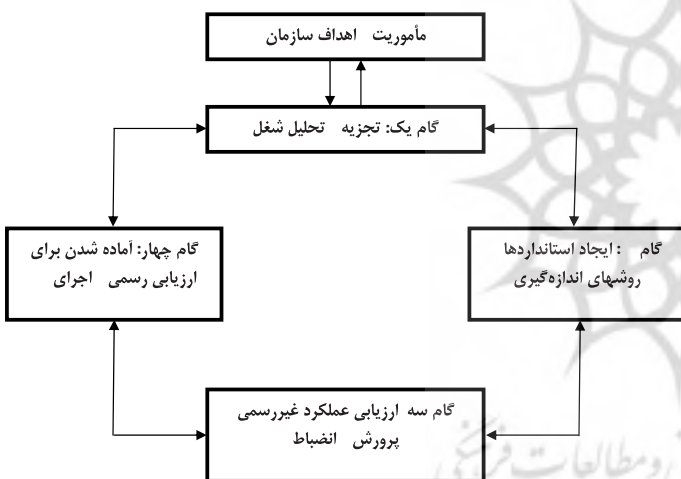
ارزیابی عملکرد

حسن خادم (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی)
حسن حاجی آبادی (کارشناس ارشد مدیریت)

بخش اول

فرایند ارزیابی عملکرد

توجه به رویکرد سیستمی، ارزشیابی و آموزش یکی از اجزای فرایند مدیریت منابع انسانی است. فرایند ارزیابی عملکرد را می‌توان در نمودار زیر نشان داد:



منبع لوسی‌یر: 2000 272

حلقه بازخور نیاز به ارزشیابی عملکرد را برای کنترل منابع انسانی نشان می‌دهد.

هدفها و اهمیت ارزشیابی عملکرد

تعداد محدودی از سازمانها به دنبال آن هستند که از طریق بهسازی عملکرد کارکنان خود بهره‌وری را افزایش دهند در حالیکه ارزشیابی عملکرد اهمیتی استراتژیکی دارد زیرا اگر برگه ارزشیابی به گونه‌ای اثربخش طرح‌ریزی شده باشد به منزله قرارداد فی مابین سازمان و مستخدم عمل می‌کند. این قرارداد به مثابه نظام ارزشیابی و نظارت است و باعث می‌شود که ارزشیابی عملکرد بهتر بتواند به مقاصد زیر خدمت نماید:

پرورش مدیران	اندازه گیری عملکرد	بهسازی عملکرد
جبران خدمت	شناسایی نیروهای بلاقوه	ایجاد بازخورد
نامه ریزی نیروی انسانی	پیروی از قانون	بهبود ارتباطات
شناساندن شغل به سرپرست	اختصاص منابع	رفتار بر طبق مقررات
ایجاد فرصت مساوی	حفظ عدالت	

مقدمه

ارزشیابی عملکرد در سازمان با عنایت به اهمیت و جایگاه آن به منظور توانمند سازی منابع انسانی و ترغیب تلاشگران عرصه سازمانی بصورت مداوم همواره ملاک عمل بوده است بطوری که در آموزه های ارزشی و دینی این مهم مورد تاکید واقع شده است. آستان قدس رضوی منبعث از الگوی رضوی و حسب برنامه راهبردی چشم انداز سالیانه نسبت به ارزیابی همکاران خود اهتمام ورزیده است. اهمیت ارزشیابی عملکرد کارکنان همین بس که پیتراک می گوید هر سازمانی اگر فاقد نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان باشد افول آن حتمی است.

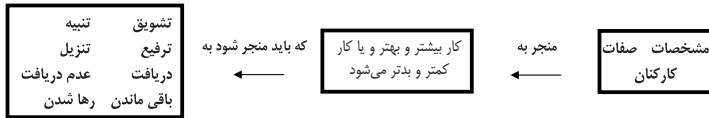
اگرچه راههای غیررسمی مانند اظهارنظر همکاران یا تشویق های گاه و بیگاه سرپرستان می‌تواند کارکنان را از چگونگی عملکردشان آگاه سازد، لیکن ارزشیابی عملکرد دارای ساختار رسمی است. این ساختار نظامی است برای اندازه‌گیری، ارزیابی و اثرگذاری بر ویژگیها، رفتارها و دستاوردهای شغلی فرد و نیز میزان غیبتهای او و سرانجام تعیین سطح عملکرد کنونی وی. (دولان شولر)

به عبارت دیگر ارزشیابی عملکرد فعالیتی مستمر برای ارزشیابی کار کارمند است و بر دو نوع توسعه‌ای و سنجشی تقسیم می‌شود. ارزشیابی عملکرد توسعه‌ای برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در مورد بهبود عملکرد اجراء می‌شود و "ارزیابی عملکرد سنجشی" برای اتخاذ تصمیمات اداری از قبیل افزایش پرداخت انتقال و ترفیع و تنزل مقام و اخراج بکار می‌رود. ارزشیابی سنجشی تأکید بر گذشته دارد در حالیکه ارزشیابی توسعه‌ای، آینده مورد نظر است.

ارزشیابی عملکرد با تحلیل شغل، گزینش و انتصاب، پرداخت حقوق و دستمزد برنامه‌ریزی نیروی انسانی، نظام تنبیه و پاداش و آموزش شغلی رابطه فیزیکی دارد.

به طور کلی اصطلاح "نظام ارزشیابی عملکرد" مسائل زیر را در بر می‌گیرد:

- ۱- شکل و شیوه‌های گردآوری اطلاعات درباره ارزشیابی.
- ۲- تحلیل شغل برای تعیین عناصر (معیارها) خاص شغل که در برابر آنها باید ملاکهایی را برای بررسی اطلاعات مربوط به ارزشیابی بنا نهاد.
- ۳- ارزشیابی روایی و پایایی روشهای بکارگرفته شده.
- ۴- تعیین ویژگیهای ارزیابی شونده و ارزیاب که ممکن است بر نتایج فرایند ارزشیابی اثر بگذارد.
- ۵- فرایند کاربرد اطلاعات ارزشیابی در پرورش افراد.
- ۶- ارزیابی چگونگی استفاده از نظام ارزشیابی در راستای هدفهای تعیین شده.



نمودار 2: ارزیابی غیر مستقیم کار

در عین حال ارزشیابی عملکرد می‌تواند ابزاری برای پژوهش باشد. مقاصد یاد شده در بالا را می‌توان در دو مقوله کلی خلاصه کرد: مقاصد ارزشیابی و مقاصد پرورشی مقاصد مربوط به ارزشیابی به تصمیم‌گیری دربارهٔ پرداخت، ترفیع، تنزل درجه، تعلیق و انفصال منجر می‌شود. اما مقاصد مربوط به بالاندن پرورش، بازخورد مدیریت و رشد حرفه‌ای، برنامه‌ریزی نیروی انسانی بهسازی عملکرد، ارتباطات و بهسازی دانش شغلی سرپرستان را در بر می‌گیرد.

طراحی نظام ارزشیابی عملکرد

نظام ارزشیابی عملکرد دارای ابعاد چندگانه‌ای است که باید به هنگام طراحی به آنها پرداخته شود.

۱- چه کسانی باید ارزشیابی عملکرد را انجام دهند؟

ارزشیابی می‌تواند بوسیلهٔ سرپرست مستقیم، سرپرست مافوق سرپرست مستقیم، همکاران، مرئوسین، ارباب رجوع و خود ارزشیابی انجام گیرد که هر یک محاسن و معایبی دارد و با یکی از دو هدف اداری یا اطلاعات سازگارتر است.

دسته سوم: ارزیابی فرایند و یا نحوهٔ انجام کار

در این نظریه ارزشیابی فرایند کار و یا نحوهٔ انجام کار مورد تأکید است و نظم و ثبات رویه در فرایند کار منجر به دستیابی به نتایج یکسان و یکنواخت می‌گردد که خود یک نوع تعریف از کیفیت است. (میرسپاسی)

تقسیم‌بندی دیگر این ابعاد را می‌توان تحت عناوین ۱- روشهای مبتنی بر صفات شخصی ۲- روشهای رفتاری و روش مبتنی بر نتایج اشاره کرد که هر کدام محاسن و معایب خاص خود را دارا می‌باشند.

بخش دوم

مقدمه

در بخش اول مقاله به اهمیت و اهداف ارزشیابی عملکرد و طراحی و کلیات ارزشیابی عملکرد کارکنان بطور کامل پرداخته شد و در این بخش سعی شده است روشهای متداول ارزشیابی عملکرد و بافت ارزشیابی و دشواریهای آن و همچنین موانع موثر در ارزشیابی عملکرد کارکنان را با عنایت به جایگاه عملیاتی و کاربردی آن در سیستم را تبیین نموده است رجاء واقع دارم که دانشجویان عزیز پس از مطالعه راهکارهای ارزشمندی را به منظور بسط و توسعه نظام ارزشیابی عملکرد ارائه خواهند نمود.

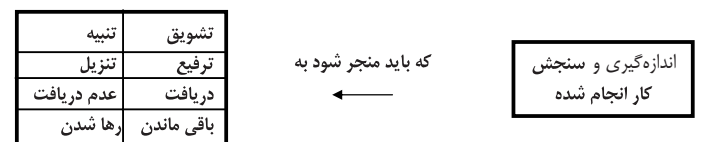
خود ارزشیابی همان محاسبهٔ نفس است که مبتنی بر فرهنگ اسلامی است که بسیار به آن عنایت شده است و امام کاظم (ع) در بیان اهمیت آن فرموده‌اند: از ما نیست کسی که هر روز به ارزشیابی کارهای خود نپردازد و اگر کار نیکی انجام داده از خداوند فزونی آن را بخواهد و خدا را بر موفقیتی که بدست آورده است سپاس گوید و اگر کار زشتی مرتکب شده است از خداوند آمرزش بخواهد و توبه نماید اهمیت خودارزشیابی در اسلام به حدی است که در کتب حدیث بابی تحت عنوان محاسبه النفس یا محاسبه العمل گشوده‌اند.

۲- چه ابعادی باید ارزشیابی شوند؟

در این زمینه ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمانها نظریه‌های مختلفی عنوان شده است که می‌توان آنها را به سختی به سه دسته نظریه تقسیم بندی نمود.

دسته اول: نظریه ارزشیابی مستقیم عملکرد.

طبق این نظریه بهترین روش ارزشیابی عملکرد - اندازه‌گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می‌گیرد.



نمودار 1: ارزشیابی مستقیم عملکرد

دسته دوم: ارزشیابی مشخصات فردی

به اعتبار این نظریه، به علت جمعی بودن انجام بسیاری از کارها، ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان دشوار و در برخی مواقع غیرممکن است از طرف دیگر نتیجه خیلی از کارها آنچه‌انچنان غیرملموس است که نمی‌توان آن را اندازه‌گیری نمود و در این صورت ارزشیابی عملکرد اینگونه مسئولین ناصحیح و غیرعادلانه انجام می‌شود.

۱- روشهای متداول ارزشیابی عملکرد (ارزشیابی چگونه انجام پذیرد؟) باید تصمیم گرفت آیا افراد به تنهایی مورد ارزشیابی قرار گیرند و یا اینکه آنها را در مقایسه با دیگران ارزشیابی کنیم.

عمده روشهای ارزشیابی را به شرح ذیل می‌توان برشمرد:

- روش درجه‌بندی ترتیبی (Ranking system)
 - روش مقایسهٔ فرد با فرد (Man to man comparison)
 - روش مقیاسی (Graphical scale)
 - روش توزیع اجباری (Forced Distribution)
 - روش انتخاب اجباری (Forced choice)
 - روش فرم ارزیابی (check list)
 - روش وقایع حساس (Critical Incidents)
 - روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف (MBO)
 - روش بررسی داخلی
 - روش تشریحی (Free from Essay)
 - روش ارزشیابی گروهی (میرسپاسی)
- صفحه ۳۲۰ (دولار شور)

پیامد کلی این مسائل خطاهایی است که غالباً در ارزشیابی‌ها پدید می‌آیند
مرسوم‌ترین خطاها عبارتند از:

- هاله‌ای
- سخت‌گیری
- گرایش میان
- تازه‌ترین رخداد
- متفاوت با خود
- تأثیر اولیه
- آسانگیری
- شبیه به من

خطاهای یاد شده در بالا گاهی عمدی و گاهی غیرعمدی رخ می‌دهند. البته این نکته نیز حائز اهمیت است که معتبرترین و باثبات‌ترین فرمهای ارزشیابی عملکرد نمی‌توانند در مواقعی که سرپرستان مرتکب چنین خطاهایی می‌شوند اثربخش باشند اما با آموزش می‌توان بسیاری از این خطاها را به حداقل رسانید. علاوه بر مشکلات ارزشیابی کنندگان، ارزشیابی شونده‌گان نیز مشکلاتی را پدید می‌آورند.

اول اینکه آنان ممکن است ندانند چه انتظاری از آنها می‌رود چون نمی‌دانند چه باید بکنند عملکرد درستی نداشته باشند. این امر بدان معنا نیست که توانایی‌های لازم را ندارند بلکه نمی‌دانند چگونه این تواناییها را بکار گیرند.

دوم اینکه ارزشیابی شونده‌گان توانایی کاری را که از آنان انتظار می‌رود را نداشته باشند البته این مشکل را می‌توان با آموزش دادن فرد و تطبیق وی با شغل برطرف کرد.

ب - ماهیت شغل

ارزش بالقوه هر نظام ارزشیابی عملکرد تا حدود زیادی به ماهیت شغل مستخدم بستگی دارد کیفیت و کمیت عملکرد در بسیاری از مشاغل ممکن است فراتر از اختیار زبردست باشد.

ج - شرایط سازمانی

شرایط سازمانی که کارکنان کنترل چندانی بر آن ندارند، ولی احتمالاً بر عملکرد آنها (بیشتر به صورت منفی) اثر می‌گذارند عبارت است از ابزار، تجهیزات، لوازم، درجه حرارت، نور و میزان سر و صدا که در هنگام ارزشیابی باید مد نظر قرار گیرند.

منابع

شیمون ال. دولان، رندال اس. شولر (۱۳۸۱)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه: محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
مارک ج. سینجر (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه: فریده آل آقا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
ابطحی سید حسین (۱۳۷۷)، مدیریت منابع انسانی و فنون امور استخدامی، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی
میرسپاسی ناصر (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر

۲- ارزشیابی در چه فاصله‌های زمانی باید انجام پذیرد؟
میانگین زمانی ارزشیابی عملکرد کارکنان بطور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌گردد اگر فاصله زمانی بین دو ارزشیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می‌توانند در ارزشیابی مؤثر واقع شوند فراموش گردند و از طرف دیگر چنانچه فاصله زمانی بین ارزشیابی‌ها بیش از حد مبهم نزدیک باشند ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی گردد.

البته این نکته را باید در نظر داشت که ارزشیابی یک فرایند در جریان است و کارکنان به بازخور غیررسمی مرتب در مورد عملکرد خود نیاز دارند بنابراین در مواقعی که ارزشیابی سالیانه صورت می‌گیرد ارزشیابی باید در طی سال صورت گیرد و کارهای خوب تشویق گردد تا عملکرد خوب حفظ گردد و یا وقتی استاندارد تحقق نیافته مستلزم انجام اقدامات اصلاحی است. کارمندی که زیر استاندارد عمل می‌کند روزانه یا هفتگی به پرورش یا انضباط برای رسیدن به استاندارد نیاز داشته باشد.

بافت ارزشیابی عملکرد و دشواریهای آن

صرف نظر از فرم یا روشی که برای گردآوری اطلاعات مربوط به ارزشیابی عملکرد به کار گرفته می‌شود روایی و پایایی این اطلاعات و حتی میزان عملی بودن روش گردآوری اطلاعات ممکن است تحت تأثیر الف: رابطه بین ارزشیابی شونده و ارزشیابی کننده، ب: ماهیت شغل و ج: شرایط سازمان قرار گیرد.

الف - رابطه بین ارزشیابی شونده و ارزشیابی کننده

در مورد ارزشیابی کننده ممکن است چهار مسئله پدید آید:
الف) ارزشیابی کنندگان ممکن است ندانند که زیردستان چه می‌کنند و یا ممکن است کارشان را آنقدر درک نکنند تا آن را منصفانه ارزشیابی کنند.
ب) ارزشیابی کنندگان ممکن است معیارها یا استانداردهایی برای ارزشیابی عملکرد نداشته باشند.

ج) ارزشیابی کنندگان ممکن است از معیارهای نامناسب استفاده کنند.
د) گاهی ارزشیابی کنندگان، ارزشیابی را دوست ندارند و اگر میسر باشد در برابر آن مقاومت نشان می‌دهند که نتیجه این مقاومتها غالباً به ارزشیابی‌های نابسند و نادرست منجر می‌شود. برای مثال ممکن است تصور کنند ارزشیابی عملکرد بخش عمده‌ای از وقت " کار اصلی " آنها را می‌گیرد.
این مقاومتها ناشی از تعارض بین اهداف سازمانی، و هم بین اهداف افراد و هم بین اهداف افراد و سازمان وجود دارد که تعارض بین اهداف افراد و سازمان تعارض عمده می‌باشد.

