

مروری انتقادی بر ارزیابی عملکرد و نحوه اعمال آن در سازمانها با تأملی بر برخی از سازمانهای ایران

دکتر بدرالدین اورعی یزدانی*

چکیده

هدف ارزیابی می‌تواند تشخیص کاستی‌ها و تعیین علمی نیازهای آموزشی و یا ارتقاء پاداش و افزایش حقوق و بالاتر از همه اجرای عدالت در سازمان‌ها باشد. در این مقاله مجموعه این مفاهیم مورد بررسی قرار می‌گیرند.

در این تحقیق ارزیابی عملکرد از بعد نظری بررسی شده است. دلایل و ضرورت ارزشیابی عملکرد، رابطه ارزشیابی عملکرد و کنترل، اهداف و تاریخچه ارزشیابی عملکرد، تفاوت ارزشیابی و مدیریت عملکرد و ابعاد سیستم مدیریت عملکرد مطالعه شده و سپس نحوه ارزشیابی عملکرد کارکنان در جمهوری اسلامی ایران بحث شده است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت کیفیت جامع.

*** پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مقدمه

استخدام نیرو و گذراندن دوره‌های آموزشی مرحله‌ای است که پس از آن ارزیابی از چگونگی انجام کار توسط نیروها ضرورت می‌یابد. ارزیابی عملکرد، فعالیتی مستمر برای ارزشیابی کارکنان است و بر دو نوع توسعه‌ای و سنجشی^۱ تقسیم می‌شود.

"ارزیابی عملکرد توسعه‌ای" برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در مورد بهبود عملکرد اجرا می‌شود و "ارزیابی عملکرد سنجشی" برای اتخاذ تصمیمات اداری از

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

قبیل افزایش پرداخت، انتقال و ترفیع و تنزل مقام و اخراج به کار می‌رود. ارزشیابی سنجشی تأکید برگزیده دارد در حالی که در ارزشیابی توسعه‌ای آینده مورد نظر است. این دو ارزشیابی به یکدیگر مربوطند زیرا طرح‌های توسعه‌ای پیوسته مبتنی بر طرح‌های سنجشی هستند. با وجود این هدف اولیه ارزشیابی عملکرد باید کمک به کارکنان برای اصلاح مداوم عملکردشان باشد زیرا که این هدف بر بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان اثر می‌گذارد.

مدیر در فرایند ارزشیابی هم قاضی و هم مربی است و اجرای هم زمان این دو نقش دشوار است. بنابراین باید جلسات جداگانه‌ای برای هر هدف تشکیل شود. بعضی از صاحب‌نظران برای اقدامات اداری از اصطلاح ارزشیابی عملکرد^۱ و برای اقدامات اصلاحی از سنجش عملکرد^۲ استفاده کرده‌اند و بین این دو تفاوت‌های دیگری نیز قائل شده‌اند.^{۱۱}

نگاره ۱. تفاوت‌های سنجش عملکرد و ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد	سنجش عملکرد	نوع اقدام	
		موارد مقایسه	
معمولاً سالانه	ماهانه، اغلب هفتگی	میزان تکرار	
ذهنی	عینی	نوع قضاوتی که به کار می‌رود	
برای معنی‌دار بودن باید صریح باشد	سیستم مدیریت تلویحی	چارچوب ارجاع ^۳	
انجام اقدامات اداری	کنترل یا اصلاح نتایج عملکرد	هدف	

منبع: پارسل؛ ۱۹۷۲ صص ۴۴-۴۱

فرایند ارزیابی عملکرد

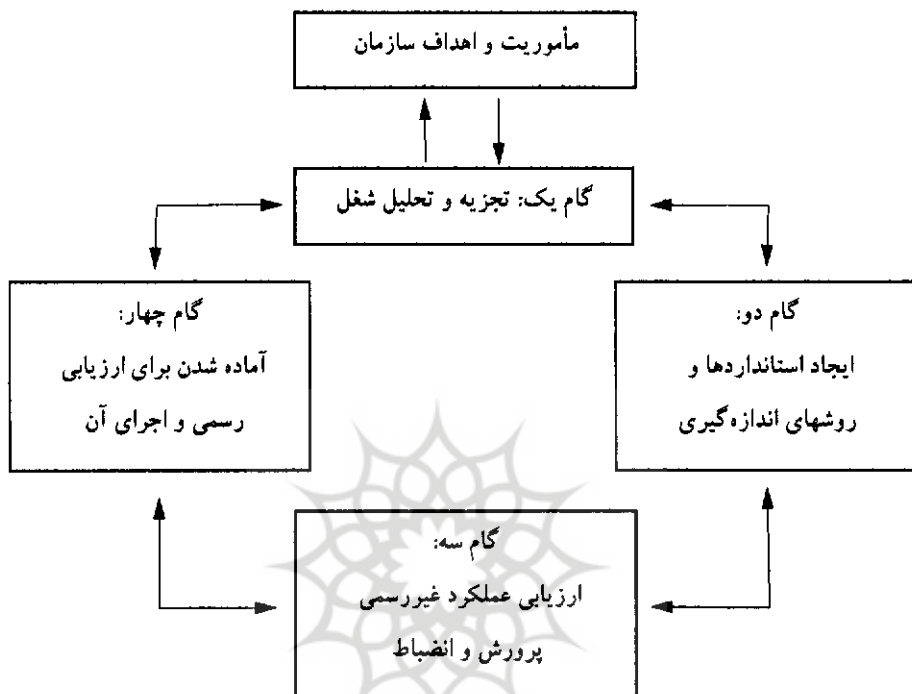
توجه به رویکرد سیستمی، ارزشیابی و آموزش یکی از اجزای فرایند مدیریت

1- Performance evaluation

2- Performance Measurement

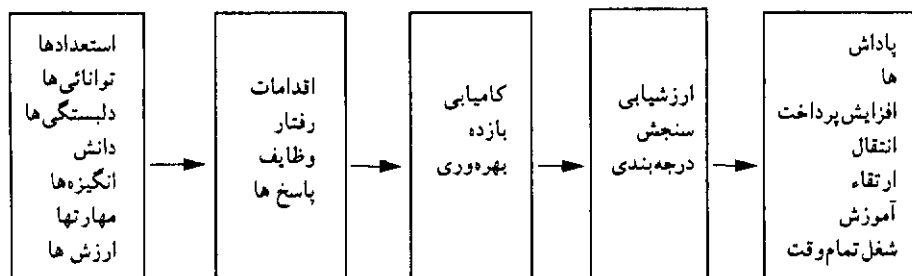
3- Frame of reference

منابع انسانی است. فرایند ارزیابی عملکرد را می توان در نمودار زیر نشان داد [۲].



منبع: لوسی یر؛ ۲۰۰۰، ص ۲۷۲

حلقه بازخور نیاز به ارزشیابی عملکرد را برای کنترل منابع انسانی نشان می دهد. بر مبنای مأموریت اهداف سازمان، عملکرد کارکنان باید در مقابل دستیابی به این اهداف سنجیده شود. فرایند ارزشیابی را صاحب نظران دیگری به شکلی دیگر به تصویر کشیده اند. [۳].



نمودار ۲. فرایند ارزیابی عملکرد

منبع: موسلی و دیگران؛ ۱۹۹۶، ص ۳۱۰

همان طور که نمودار شماره ۲ نشان می‌دهد؛ کارکنان ویژگی‌هایی دارند که به رفتارهای شغلی منتهی می‌شود و سپس آن به عملکرد کاری می‌انجامد. بنابراین یک مدیر نیاز دارد به منظور برآورد عملکرد آن ویژگیها و رفتار را به عنوان اساس بعضی اقدامات ارزیابی کند، اصلاحات واقعی رفتار به جای آن که از خود ارزیابی‌ها نشأت گیرد بیشتر از مباحثی که مدیران بعد از ارزشیابی با کارکنان خود انجام می‌دهند و ارزشیابی و اقدامات کارگزینی ناشی از آن را تشریح می‌کنند حاصل می‌شود [۴].

نورمان مایر^۱ ارزشیابی عملکرد را ابزار ارضای نیاز به امنیت عاطفی می‌داند و معتقد است که؛ امنیت عاطفی یکی از پنج نیاز اولیه‌ای است که همه کارکنان تلاش می‌کنند در محل کار آن را ارضا کنند. عناصر تأمین عاطفی عبارتند از: نیاز به تعلق، نیاز به آگاهی از وضعیتی که در آن قرار داریم و نیاز به پذیرفته شدن. برنامه ارزشیابی عملکرد این نیاز حیاتی را برای کارمندان ارضا می‌کند و همزمان سازمان نیز از وضعیت عملکردی کارمندان آگاهی می‌یابد [۵].

در بسیاری از سازمان‌ها دو نظام ارزیابی رسمی و غیررسمی در کنار یکدیگر وجود دارند. مدیران معمولاً از چگونگی انجام وظایف کارکنان خود تصویری دارند که این تصور همان نظام ارزیابی غیررسمی است و فرایندهای سیاسی و روابط شخصی بر آن اثر می‌گذارند. بنابراین کارکنانی که محبوب‌ترند از این لحاظ دارای امتیاز هستند. در مقابل، ارزیابی عملکرد رسمی؛ نظامی است که به وسیله سازمان برقرار می‌شود و هدف از آن ارزیابی منظم و نظامدار عملکرد کارکنان است.

دلایل و ضرورت ارزشیابی عملکرد

از نظر داگلاس مک‌گرگور ارزشیابی عملکرد در سازمان سه دلیل دارد:

۱- داوری‌های نظام دار که برای حمایت از افزایش حقوق، انتقال و گاه تنزل مقام

انجام می‌شوند.

- ۲- ابزاری هستند که به کارمندان می‌گویند چگونه کار می‌کنند و تغییرات مورد نیاز در رفتار، نگرش‌ها، مهارت‌ها یا دانش شغلی را پیشنهاد می‌کنند.
- ۳- ارزشیابی‌ها به عنوان مبنایی برای آموزش و مشاوره سرپرستان با افراد به کار می‌روند. مبنایی که روز به روز بر کاربرد آن افزوده می‌شود [۶].

رابطه ارزشیابی عملکرد و کنترل

ارزشیابی عملکرد ابزار کنترل به شمار می‌رود زیرا کارمندان تمایل دارند به گونه‌ای رفتار کنند که بر مبنای معیارهای مورد نظر مطلوب به نظر برسند. اگر عملکرد مثبت باشد رفتار کارمند می‌تواند با قدردانی، افزایش پرداخت یا ارتقاء، پاداش یابد. و اما اگر عملکرد پایین‌تر از استاندارد باشد مدیریت می‌تواند برای اصلاح آن تلاش نموده یا با توجه به طبیعت انحراف، کارمند را مجازات کند. کنترل، فرایند زیر نظر داشتن فعالیت‌ها به منظور اطمینان از این است که فعالیت‌ها، اهداف برنامه‌ریزی شده را محقق سازند و به تصحیح انحرافات عمده انجامند. مدیران بدون اینکه فعالیت‌های انجام شده را ارزیابی و عملکرد واقعی را با استانداردهای مطلوب مقایسه کنند، نمی‌توانند بدرستی دریابند که کارکنان کار خود را صحیح انجام می‌دهند [۷].

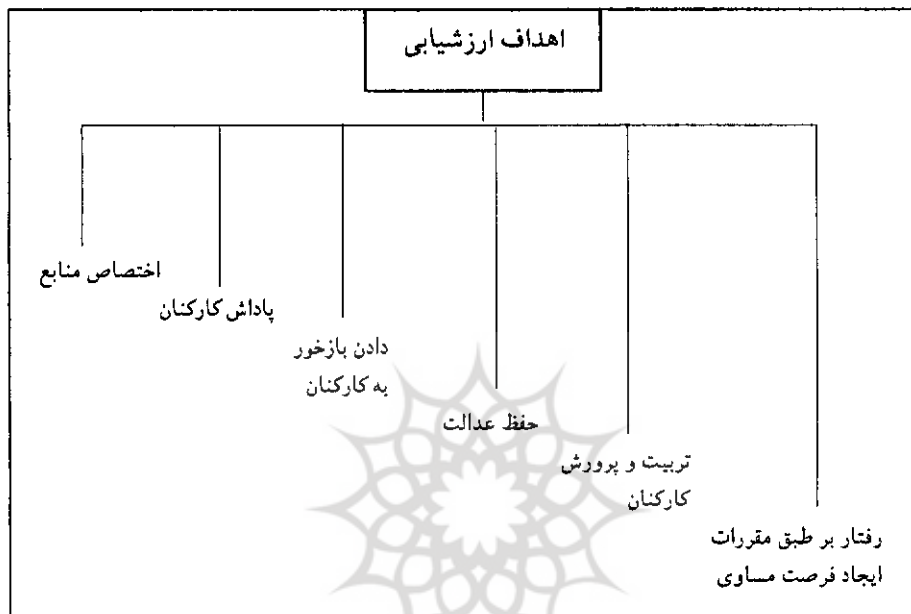
اهداف ارزشیابی عملکرد

چنانکه در نمودار ۳ نشان داده شده است ارزشیابی برای مقاصد زیر ضروری است:

- ۱- اختصاص منابع
- ۲- پاداش کارکنان
- ۳- دادن بازخور به کارکنان
- ۴- حفظ عدالت

۵. تربیت و پرورش کارکنان

۶. رفتار بر طبق مقررات ایجاد فرصت مساوی [۹]



نمودار ۳. اهداف ارزشیابی

این اهداف را می‌توان به دو دسته کلی: اهداف اداری یعنی استفاده از نتایج ارزشیابی برای تصمیم‌گیری در مورد ارتقاء، ارشدیت و غیره؛ و اهداف اطلاعاتی که انتظارات مدیریت را از خود و انتظارات فرد را از مدیریت روشن می‌کند، تقسیم کرد [۸].

تاریخچه ارزشیابی عملکرد

آگاه کردن افراد از عملکردشان و کمک به آنان در اصلاح و ارتقاء فرایندی است که از اوان کودکی آغاز می‌شود. در ابتدا والدین و افراد مهم خانواده با تشویق و تنبیه بازخوردهای لازم را به کودکان می‌دهند. پس از ورود به مدرسه کودکان در معرض اولین سیستم رسمی ارزشیابی یعنی آزمون‌ها و امتحان‌ها قرار می‌گیرند. معلمان،

مربیان و سرپرستان، افراد را به صورت مستمر از عملکردشان آگاه می‌سازند [۹]. نخستین نظام ارزشیابی ثبت شده در صنعت، استفاده رابرت اون^۱ از کتاب‌های مشخصات و قالب‌های مشخصات^۲ در کارخانه‌های پنبه در اسکاتلند در حوالی سال ۱۸۰۰ است. [۱۰].

با وجود این ارزیابی عملکرد دست کم از لحاظ رسمی پدیده‌های فراگیر در همه نظام‌های ملی نیست. برای مثال در فنلاند ارزیابی عملکرد جزو ویژگی‌های حتی سازمان‌های نسبتاً بزرگ به شمار نمی‌رود. در بسیاری از شرکت‌های مشهور ژاپنی نسبت به آمریکا و انگلیس ارزیابی عملکرد بیشتر یک فرایند غیررسمی است. در کشور انگلیس ارزیابی عملکرد در سال‌های اخیر تغییر کرده و از تمرکز اولیه‌اش بر مدیران میانی در سازمان‌های صنعتی بخش خصوصی به سازمان‌های مختلف و گروه‌های کارکنان گسترش یافته است و امروزه بیشتر یک مشخصه بخش عمومی است. نگاره زیر یافته‌های کلیدی پیمایشی را که در کشور انگلیس در مورد ۳۰۶ سازمان انجام شده است نشان می‌دهد.

<p>- در حدود ۷۸ درصد از سازمان‌های نمونه، آموزش مهارت‌های ارزیابی عملکرد ارائه می‌کنند.</p> <p>- سرپرست مستقیم تقریباً در همه موارد (۹۸ درصد) به عنوان ارزیاب عملکرد عمل می‌کند.</p> <p>- تعداد ارزیابی شونده‌گانی که تمام یا قسمت‌هایی از فرم‌های ارزیابی تکمیل شده را می‌بینند رشد یافته است</p>	<p>- هجده درصد از سازمان‌ها هیچ‌گونه ارزیابی رسمی ندارند</p> <p>- در نظام‌های ارزیابی خودگردان کارکنان رشد اساسی ایجاد شده است</p> <p>- تأکید بر عملکرد جاری تا آینده است</p> <p>- ۴۰ درصد از طرح‌های ارزیابی با پرداخت پیبوند دارند در عین اینکه فقط ۱۵٪ سازمان‌ها هم زمان یک برنامه ارزیابی مستمر را با ارزیابی عملکرد اجرا می‌کنند</p>
--	---

مدیریت عملکرد^۳

شمار فزاینده‌ای از شرکت‌ها به جای ارزیابی عملکرد، نظام مدیریت عملکرد را

مستقر کرده‌اند. یک بررسی به وسیله مؤسسه کارکنان و پرورش که در سال ۱۹۸۷ انجام گرفت نشان داد که ۹۷٪ سازمان‌های از چنین سیستمی استفاده می‌کنند. مدیریت عملکرد رویکردی وسیع‌تر از ارزیابی کارکنان است، از آن جهت که شامل شیوه‌ای نظام‌دار برای دستیابی به هدف‌های سازمانی از طریق فراهم آوردن مجموعه‌ای به هم وابسته از هدف‌ها می‌باشد که در سطوح فردی، کارگروهی، واحدی و سازمانی به هم پیوند می‌یابند. مراحل مدیریت عملکرد عبارتند از:

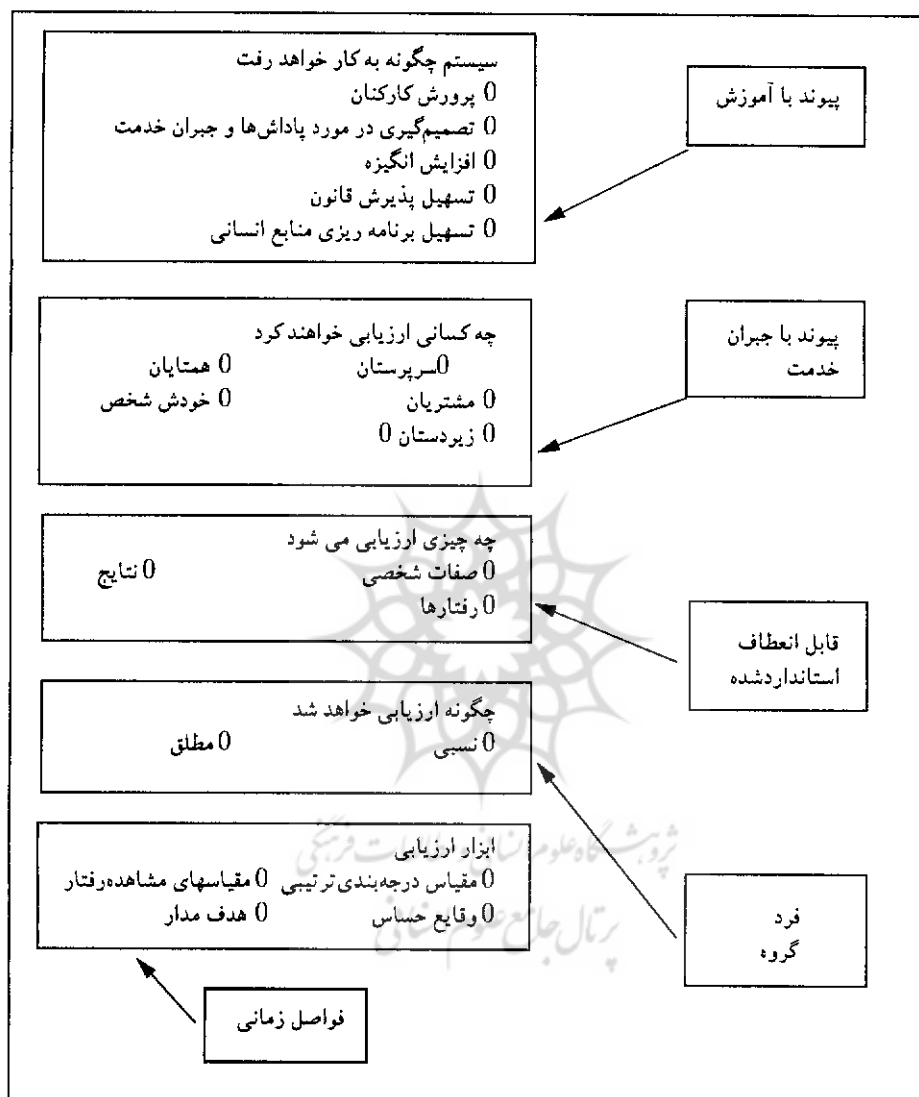
- ۱- تدوین شرح شغل مکتوب و مورد توافق (که به طور منظم بازنگری می‌شود).
- ۲- تعیین اهداف گروهی (که از اهداف راهبردی سازمان استخراج شده‌اند).
- ۳- تعیین اهداف فردی (که از شرح شغل استخراج شده‌اند و به طور مشترک به وسیله ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تدوین می‌شوند). این اهداف از وظایف به دست آمده‌اند، به دقت تعریف شده‌اند و نتیجه‌هایی را که باید اندازه‌گیری شوند در بر دارند. اهداف برای گسترش قدرت فرد طراحی شده‌اند و پرورش استعدادهای بالقوه و نیز تحقق اهداف سازمان را تأمین می‌کنند).
- ۴- تنظیم طرح توسعه (که به وسیله مدیر و کارمند تدوین می‌شود و شامل اهداف توسعه‌ای و فعالیت‌هایی است که برای توانا ساختن کارمندان در تحقق اهدافشان طراحی شده‌اند). تأکید در اینجا روی مدیریت حمایتی و مربیگری است.
- ۵- ارزیابی اهداف (بازنگری‌های رسمی مداوم بر مبنایی منظم که برای انگیزش ارزیابی‌شونده طراحی شده‌اند و بر موضوعات توسعه‌ای متمرکزند). همچنین یک ارزیابی سالانه که بر دریافتی کارمند با توجه به عملکرد او در دستیابی به اهداف اثر می‌گذارد. یکی از مزایای عمده مدیریت عملکرد این است که مدیران مجبور هستند بر پرورش رسمی و برنامه‌ریزی شده کارمند تأکید کنند. مزیت دیگر این است که یک توصیف روشن نقش و مجموعه‌ای از اهداف را که مورد توافق مدیران و کارکنان قرار دارد تحمیل می‌کند. باید دانست که بین هدف اصلاح عملکرد شغلی

که رویکردی باز و توسعه‌ای را می‌طلبد و پیوند با پراخت، تعارضی بالقوه وجود دارد. این تعارض در زمان مقتضی با تفکیک ارزیابی به منظور توسعه عملکرد و بازنگری عملکرد برای پرداخت سامان می‌یابد [۱۱].

فلسفه ارزشیابی به مرور دستخوش تغییر شده است. در گذشته از ارزیابان می‌خواستند که ویژگی‌های شخصی کارکنان را ارزشیابی کنند که مشکلات جدی موجود در این گونه ارزشیابی‌ها آن‌ها را زیر سؤال برد. این دشواری‌ها از طبیعت ذهنی داوری در مورد شخصیت، دشواری‌های مستتر در گفتگو با کارکنان در مورد جنبه‌های شخصیت‌شان، نزدیک به غیرممکن بودن تغییر شخصیت افراد بعد از ارزیابی و این حقیقت که سطوح بالای عملکرد گاه به وسیله افرادی به دست می‌آمد که نقص‌های شخصیتی قابل توجهی داشتند، ریشه می‌گرفت. در نتیجه در سال‌های اخیر تمایلی به ارزشیابی عملکرد افراد به جای شخصیت افراد پدید آمده است. این تمایل با این احساس گسترده که در تعقیب اهداف کسب و کار عملکرد افراد اهمیت دارد تقویت شده است. این روند بیشتر با جنبش مدیریت بر مبنای هدف پیوند خورده است. یک مطالعه اخیر در انگلستان نشان داد که در حالی که ۵۷٪ شرکت‌های مورد مطالعه شکل‌های نتیجه مدار را به کار می‌بردند فقط ۳۴٪ از شکل‌های شخصیت مدار استفاده می‌کردند.

ابعاد سیستم مدیریت عملکرد

سازمان‌ها در استقرار سیستم مدیریت عملکرد باید پنج تصمیم راهبردی را که در نمودار صفحه بعد آمده است را اتخاذ کنند. [۱۲].



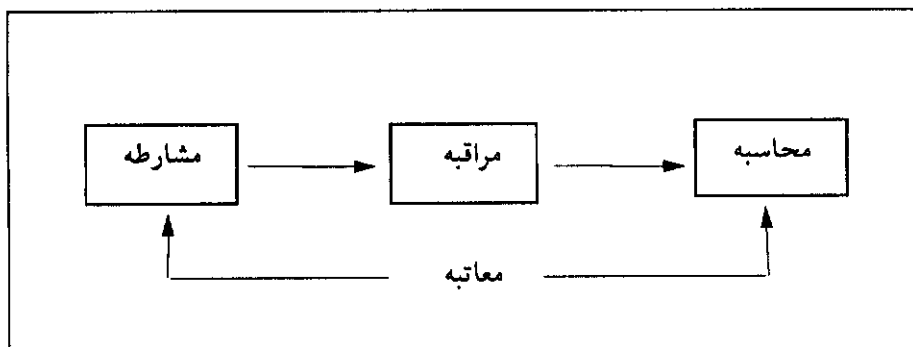
نمودار ۴. ابعاد سیستم مدیریت عملکرد

همان‌گونه که در نمودار فوق دیده می‌شود سیستم مدیریت عملکرد دارای ابعاد چندگانه‌ای است که بعضی از این ابعاد را به اختصار مرور می‌کنیم.

۱- چه کسانی باید ارزیابی عملکرد را انجام دهند؟

ارزیابی می‌تواند به وسیله سرپرست مستقیم، سرپرست مافوق سرپرست مستقیم، همکاران، کارمندان و مشتریان و نیز خود افراد انجام گیرد که هر یک محاسن و معایبی دارد و با یکی از دو هدف اداری یا اطلاعاتی سازگارتر است. به دلیل اهمیتی که خودارزشیابی در جامعه رو به رشد امروزی دارد و رابطه بین بلوغ و خودکنترلی باید در مورد مفهوم خودارزیابی تصویری روشن ارائه کرد. اقدامات مدیریتی با یاری به کارمندان باید به بلوغ فعلی کارمند توجه داشته باشد تا به طور فزاینده‌ای به کنترل خارجی کمتری نیاز داشته باشد و هر چه بیشتر خود کنترل شود [۱۱].

خودارزیابی همان محاسبه نفس است که در فرهنگ اسلامی 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 پردازد و اگر کار نیکی انجام داده از خداوند فزونی آن را بخواهد و خدا را بر موفقیتی که به دست آورده است سپاس گوید و اگر کار زشتی مرتکب شده است از خداوند آمرزش بخواهد و توبه نماید». اهمیت خودارزیابی در اسلام به حدی است که در کتب حدیث، بابی تحت عنوان محاسبه النفس یا محاسبه العمل گشوده‌اند. محاسبه نفس مراحل دارد که می‌توان آن را به منزله یک سیستم نشان داد.



در مدیریت بر مبنای هدف^۱ و مدیریت بر مبنای نتیجه^۲ که در نظریه‌های جدید مدیریت و در راستای مشارکت در مدیریت طراحی شده‌اند موضوع خود ارزیابی مورد توجه خاص واقع شده است.

خودارزیابی به کارمندان اجازه می‌دهد که ارزیابی و مقیاس‌های عملکرد را خود فراهم آورند. با وجود این واضح است که خودارزیابی می‌تواند خودخدمتی باشد.^۳

اجازه دادن به کارکنان که عملکردشان را خود ارزیابی کنند دست کم برای سازمان دو سود عمده دارد: نخست اینکه می‌تواند انگیزاننده باشد زیرا به کارمندان اجازه می‌دهد در تصمیمی اساسی که بر استخدام و خدمت آنان اثر می‌گذارد مشارکت کنند. دوم اینکه این شیوه ارزیابی برای کارمند بصیرت و ارزیابی کل‌نگرانه^۴ بیشتری فراهم می‌آورد تا آنچه را که به وسیله سرپرستان یا هم‌تایان که عموماً وقت محدودی را در مشاهده و تعامل با کارمند می‌گذرانند، ندیده می‌ماند به دست آورند [۱۲].

در هنگام خود ارزیابی از میزان خطای هاله‌ای کاسته می‌شود چرا که افراد نقاط قوت و ضعف خود را بهتر تشخیص می‌دهند بنابراین احتمال دارد که بهتر خود را ارزیابی کنند و نتیجه تحقیقات نیز نشان می‌دهد که خود ارزیابی‌ها اطلاعات با ارزش‌تری فراهم می‌کند.

۲- چه ابعادی باید ارزشیابی شوند؟

ارزیابی را می‌توان بر سه مبنای انجام داد که محاسن و معایب هر یک در نگاره صفحه بعد خلاصه شده‌اند [۱۱].

<p>- امکان اشتباه در درجه بندی صفات در آنها زیاد است - برای مشاوره کارکنان مفید نیستند. - برای اختصاص پاداش مفید نیستند. - برای تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقاء مفید نیستند.</p>	<p>- استفاده از آنها ارزان است - ابعاد معنی‌داری را به کار می‌برند - به کار بردن آنها آسان است.</p>	<p>۱- روش‌های مبتنی بر صفات شخصی^۱</p>
<p>- توسعه و استفاده از آنها می‌تواند زمان‌گیر باشد - توسعه آنها می‌تواند گران تمام شود - امکان اشتباه در درجه بندی تا حدودی در آنها وجود دارد.</p>	<p>- ابعاد رفتاری مشخصی را به کار می‌برند - مورد قبول کارکنان و سرپرستان قرار دارند. - برای فراهم آوردن بازخور مفید هستند - برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء منصفانه هستند.</p>	<p>۲- روش‌های رفتاری^۲</p>
<p>- توسعه و استفاده از آنها زمان‌گیر است - ممکن است دیدگاهی کوتاه مدت داشته باشد. - ممکن است معیارهای ناپالوده را به کار گیرد - ممکن است معیارهای ناقص به کار ببرد.</p>	<p>- سوگیری ذهنی کمتری دارد - مورد قبول کارکنان و سرپرستان قرار دارد - عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی پیوند می‌دهد. - هدف‌گذاری متقابل را تشویق می‌کند - برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء مناسب است.</p>	<p>۳- روش مبتنی بر نتایج^۳</p>

نگاره ۳. مبانی ارزیابی عملکرد و محاسن و مزایای هر یک

چنانکه دیده می‌شود هر یک از این سه مبنا محدودیت‌ها و مزایا و محاسنی دارند که مزایای یکی ممکن است محدودیت‌های دیگری را جبران کند بنابراین در تلاش برای ایجاد نظام بازخور عملکردی که با اهداف راهبردی سازمان به طور کامل سازگار باشد باید هر سه روش را با همدیگر ترکیب کرد. تصمیم در مورد اینکه چه ارزیابی شود موکول به چیزی است که سازمان در جستجوی تحقق آن

است [۱۲]. برای مثال در شرکت «ای، سی، سی»^۱ در هند کارکنان به سه دسته تقسیم شده‌اند:

- ۱- کارکنان ارشد
 - ۲- مدیران اجرایی جدید و کارکنان سرپرستی
 - ۳- رده‌های پایین سرپرستی و کارکنان اداری
- عوامل مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان ارشد عبارتند از:
- ۱- تصمیم‌گیری؛
 - ۲- قضاوت؛
 - ۳- بلوغ؛
 - ۴- ابتکار؛
 - ۵- رهبری؛
 - ۶- پرورش کارکنان؛
 - ۷- تفویض اختیار
 - ۸- قابلیت سازماندهی؛
 - ۹- اشراف بر مسائل اقتصادی و اعتقاد به کاهش هزینه؛
 - ۱۰- فهم خط‌مشی‌ها و انطباق با آنها؛
 - ۱۱- آگاهی به مسؤلیت‌ها و اجرای آنها؛
 - ۱۲- روابط با کارکنان؛
 - ۱۳- جامعه‌پذیری و روابط عمومی؛
 - ۱۴- ارتباطات؛
 - ۱۵- عملکرد در طول سال؛ [۱۴].

۳- ارزیابی چگونه انجام می‌گیرد؟

کارکنان را می‌توان به صورت مطلق یا نسبی ارزشیابی کرد، یا اولویتی برای معیارها و تلفیق آنها در نظر گرفت و از تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده کرد. معیارهای مطلق کارکنان را به دقت بر مبنای الزامات عملکردی یا استانداردهای شغل ارزشیابی می‌کنند و معیارهای نسبی کارکنان را در مقایسه با همکاران دیگر در نظر می‌گیرند. امروزه به دلیل انتزاعی بودن معیارها، استفاده از منطق فازی^۱ نیز معمول شده است (۱۲).

می‌توان افراد را به تنهایی ارزشیابی کرد و یا آنها را با دیگران مقایسه نمود. روش‌های ارزشیابی فردی عبارتند از: مقیاس‌های درجه‌بندی ترتیبی^۲، انتخاب اجباری^۳، ارزشیابی تشریحی^۴، شیوه وقایع حساس^۵، روش فهرست و فهرست وزن دار^۶، مقیاس‌های درجه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)^۷ و مقیاس‌های مشاهده رفتار^۸. این شیوه‌ها برای ارزشیابی افراد به کار می‌روند و هیچ مقایسه مستقیمی بین کارکنان انجام نمی‌شود.

برای مقایسه عملکرد یک فرد با افراد دیگر از روش‌های زیر استفاده می‌شود:

۱- روش درجه‌بندی^۹

۲- روش مقایسه زوجی^{۱۰} *نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی*

۳- روش توزیع اجباری^{۱۱} *رساله جامع علوم انسانی*

این روش‌های سه‌گانه گرچه در بعضی جنبه‌ها با هم تفاوت دارند اما هر سه یک نوع اطلاعات را جمع‌آوری می‌کنند؛ یعنی فهرستی از کارکنان را فراهم می‌آورند که

-
- | | |
|--|-------------------------------------|
| 1- Fuzzy | 2- Graphic Ratings Scales |
| 3- Forced Choice | 4- Essay Evaluation |
| 5- Critical incident | 6- Checklist and Weighted Checklist |
| 7- Behaviorally Anchored Rating Scales | |
| 8- Behavioral Observation Scales | 9- Ranking |
| 10- Paired Comparison | 11- Forced Distribution |

از بهترین تا بدترین درجه بندی شده اند.

۴- ارزیابی در چه زمانی انجام می گیرد؟

ارزشیابی عملکرد نباید فقط شامل یک مصاحبه رسمی سالانه باشد. چنانکه در تعریف ارزشیابی عملکرد بیان شد؛ ارزیابی یک فرایند در جریان است و کارکنان به بازخور غیررسمی مرتب در مورد عملکرد خود نیاز دارند. مربیگری^۱ مستلزم دادن جایزه به کاری است که خوب انجام شده، تا عملکرد خوب حفظ گردد و یا وقتی استاندارد تحقق نیافته مستلزم انجام اقدامات اصلاحی است. کارمندی که زیر استاندارد عمل می کند ممکن است روزانه یا هفتگی به پرورش یا انضباط برای رسیدن به استاندارد نیاز داشته باشد.

۵- ارزیابی عملکرد گروه

مفهوم ارزیابی عملکرد با ارزیابی فردی کارکنان دارای ارتباط ذهنی نزدیکی بوده است؛ زیرا افراد سنگ بنای سازمانها بوده اند اما هر روز سازمانهای بیشتری خود را بر محور گروه سازمان دهی می کنند و گروهها پیوسته اهمیتی بیشتر می یابند. از این رو ارزیابی عملکرد گروه نیز ضروری است. بدیهی است که در مورد گروه اهداف اطلاعاتی مطرح هستند. برای طراحی سیستمی که عملکرد گروهها را حمایت و اصلاح کند چهار پیشنهاد وجود دارد:

- ۱- نتایج کار گروه را به اهداف سازمان گره بزنید.
- ۲- از مشتریان گروهها و فرایند کاری که گروه برای ارضای نیاز مشتریان انجام می دهد استفاده کنید.
- ۳- هم عملکرد فرد و هم عملکرد گروه را بسنجید.
- ۴- گروه را آموزش دهید که خود سنجه های ارزیابی خود را ایجاد کند [۶].

روش مدیریت بر مبنای هدف MBO

گرچه MBO نیز جزو روش های ارزیابی افراد با یکدیگر به شمار می آید ولی به دلیل ویژگی هایی که دارد به صورت مشروح و مستقل مورد بررسی قرار می گیرد. داگلاس مک گرگور یکی از معایب ارزشیابی عملکرد سنتی را حاکمیت دیدگاه تئوری X بر آن می داند. وی می گوید حتی یک بررسی شتابزده برنامه های سنتی ارزشیابی عملکرد روشن می سازد که این برنامه ها چه اندازه با تئوری X همخوان هستند. در واقع بیشتر چنین برنامه هایی تمایل دارند که با افراد به گونه محصولی تحت بازرسی در یک خط مونتاژ رفتار کنند.

یک طرح معمولی را در نظر بگیرید «محصول» را جایگزین «کارمندی که مورد ارزیابی قرار می گیرد» و «بازرس» را به جای «سرپرستی که ارزیابی می کند» «کار دوباره» را به جای «آموزش یا پرورش» بگذارید. ملاحظه می شود که به جز خصوصیتی که باید مورد قضاوت قرار بگیرند، فرایند ارزیابی انسان در عمل از فرایند بازرسی محصول قابل تشخیص نیست.

مک گرگور گسترش دیدگاه تئوری Y را بر ارزیابی منابع انسانی مهم می داند. او می گوید شرکت های چندی از جمله جنرال میلز،^۱ شرکت شیمیایی انسول^۲ و جنرال الکتریک^۳ رویکردهایی را تجربه کرده اند که افراد را در تعیین «اهداف» برای خودشان و خودارزشیابی سالانه یا شش ماهه درگیر کنند. البته سرپرست نقش رهبری مهمی در این فرایند بازی می کند فرایندی که به تبحر بیشتری (در مقایسه با رویکرد سنتی) نیاز دارد. مع هذا، این نقش به طور قابل ملاحظه ای برای بسیاری از مدیران از نقش «قاضی» یا «بازرس» که با عملکرد سنتی به آنها تحمیل می شود متجانس تر است. بالاتر از همه، فرد تشویق می شود که مسؤولیت بیشتری برای برنامه ریزی و ارزیابی سهم خود در اهداف سازمانی به عهده بگیرد.

1- General Mills

2- Ansul Chemical

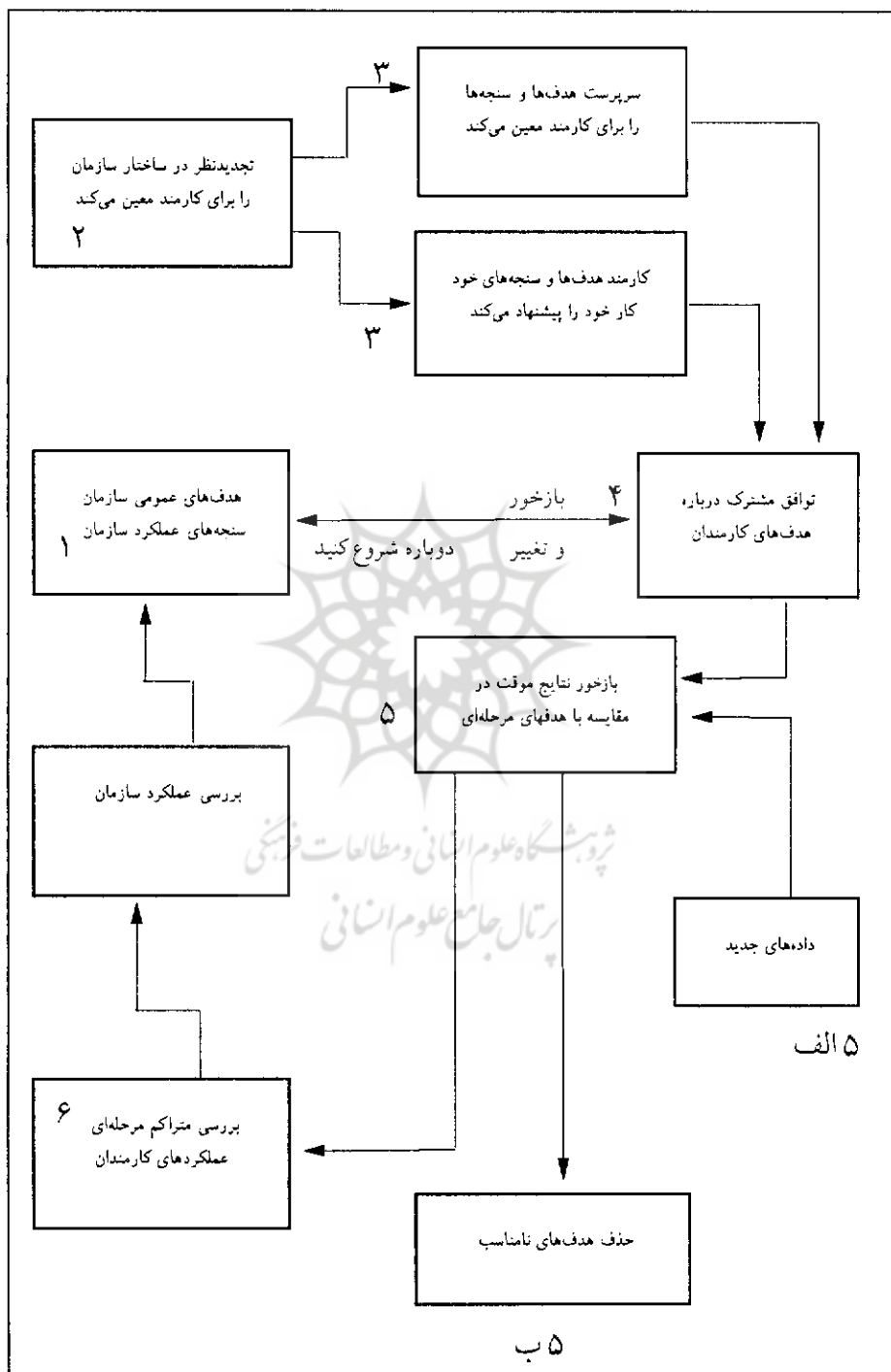
3- General Electric

داگلاس مک گرگور در مقاله جنبه انسانی سازمان،^۱ در رابطه با پیشنهاد تئوری Y، مدیریت بر مبنای هدف را اساسی‌ترین کار می‌داند و چنین می‌گوید: «اساسی‌ترین کار مدیریت فراهم آوردن چنان شرایط و روش‌های سازمانی است که افراد بتوانند خود با هدایت تلاش‌های خویش به جانب هدف‌های سازمانی به بهترین صورت به اهداف خود برسند. این فرایند عمدتاً عبارت است از خلق فرصت‌ها، آزاد کردن توان‌های بالقوه، از میان برداشتن موانع، تشویق رشد و فراهم کردن راهنمایی، این همان چیزی است که «پیتر دراکر»^۲ آن را «مدیریت بر مبنای هدف» نامیده است و در مقابل «مدیریت بر مبنای کنترل» قرار دارد [۱۵].

عدم تمرکز و تفویض اختیارات راهی برای آزاد کردن مردم از کنترل بسیار نزدیک سازمان‌های سنتی، اعطای درجه‌ای از آزادی برای هدایت فعالیت‌های خویش، تصویر مسؤلیت و مهم‌تر از همه ارضای نیازهای احترام به خویشان هستند. عدم تمرکز و تفویض اختیار «مدیریت بر مبنای هدف» را تحمیل می‌کنند، زیرا بر شمار افرادی که به یک مدیر گزارش می‌دهند می‌افزایند به گونه‌ای که مدیر نتواند به شیوه سنتی کنترل و راهنمایی کند.

برای کاربرد موفق MBO دو کار باید انجام شود: نخست اینکه این برنامه باید در سرتاسر سازمان به کار گرفته شود و دوم اینکه هر مدیر و هر کارمند باید با هدف‌گذاری موافق و بر آن توانا باشد. بعد از اینکه توافق حاصل شد سرپرست به صورت متناوب و در صورت امکان هر سه ماه یکبار عملکرد را ارزشیابی خواهد کرد و همراه آن ارزیابی نهایی عملکرد در پایان سال نیز انجام شد. به کار بردن MBO کار پیچیده‌ای است زیرا که تعیین اهداف مشخص و سنجیدن آنها در دنیای مدیریت کار آسانی نیست [۱۶].

به علاوه وصول یا عدم وصول به اهداف ممکن است تحت تأثیر عواملی باشد که از کنترل فرد خارج است [۱۱].



مدیریت کیفیت جامع

با وجود اهمیت ارزیابی‌ها، بسیاری از کارشناسان احساس می‌کنند که ارزیابی‌های سنتی عملکرد را اصلاح نمی‌کنند بلکه ممکن است در عمل نتیجه معکوس دهند. آن‌ها استدلال می‌کنند که بیشتر نظام‌های ارزیابی عملکرد نه در کارکنان ایجاد انگیزش می‌کنند و نه پیشرفت آن‌ها را هدایت می‌کنند. به علاوه آنها باعث ایجاد تعارض بین سرپرستان و کارکنان می‌شوند و به رفتارهای غیرطبیعی و ... منتهی می‌شوند. این استدلالها در عمل نیز بررسی شده‌اند. در یک مطالعه از قریب ۳۰۰ مدیر کمپانی‌های خاورمیانه ۳۲٪ ارزیابی‌های عملکرد خود را بسیار بی‌اثر درجه‌بندی کرده‌اند و فقط ۴٪ آنها را تا حدود زیادی اثربخش دانستند. در پیمایش دیگری از ۱۸۱ سازمان صنعتی و خدماتی این نتیجه به دست آمد که ۱۱٪ اجرای ارزیابی‌های سالانه را متوقف کرده‌اند و ۲۵٪ دیگر برای متوقف کردن برنامه‌ها تا دو سال دیگر برنامه‌ریزی کرده‌اند. دمینگ یکی از مخالفان جدی بررسی عملکرد است اما «در واقع هیچ راه حل مشخص یا بدیلی برای آن ارائه نکرده است، جز اینکه به همگان حقوق یکنواخت پرداخت شود» چون نمی‌توان ارزیابی را به کل رها کرد، بنابراین راه حل این است که روش‌هایی در ارزیابی عملکرد به کار روند که ارزیابی را بخش مفیدی از مدیریت عملکرد در محیط‌های گروه‌گرا و کیفیت‌گرای امروزی بسازد. یک راه برای این کار رویکرد ارزیابی مبتنی بر مدیریت کیفیت جامع (TQM) است [۱۷].

اصطلاح مدیریت کیفیت جامع برای توصیف فرایندی به کار می‌رود که اصول کیفیت را بخشی از اهداف راهبردی سازمان می‌سازد و آنها را در همه جنبه‌های عملیات به کار می‌برد، به بهبود مداوم متعهد است و نهایت تلاش را به کار می‌برد که از طریق انجام درست کارها در نخستین مرحله نیازهای مشتریان را برآورده سازد. مدیریت کیفیت جامع اغلب با کار ممتاز دلبیو ادوارد دمینگ و ژوزف ام جوران^۲ که

1- Total Quality Management

2- W.Edwards Deming and Joseph M.Juran

افکار آنان در ژاپن از اوایل دهه ۱۹۵۰ شهرت پیدا کرده است همراه است. اصولی که دمینگ به ژاپنی‌ها آموخت آسان و ساده بودند و مؤثر افتادند. کاستی‌ها را مشخص کنید: آنها را تجزیه و تحلیل کنید، آنها را تا منبع ردیابی کنید، تصمیمات را انجام بدهید و از آنچه پس از آن اتفاق می‌افتد آمار نگهداری کنید. راه دمینگ به کیفیت این منطق اساسی را دنبال می‌کند که علت مشکل کیفیت ممکن است در بعضی اجزای تولید و فرایندهای اجرایی مانند کارمند یا ماشین یا مربوط به درون خود سیستم باشد. اگر مشکل به وسیله کارمند ایجاد شود آن کارمند باید دوباره آموزش ببیند یا جایگزین گردد به همین ترتیب یک ماشین خراب باید درست شود یا جایگزین گردد. اگر علت در درون خود سیستم است سرزنش کارمند فقط باعث ناکامی می‌شود به جای آن سیستم باید تجزیه و تحلیل شود و از لحاظ ساختار تغییر یابد. امروزه بسیاری از شرکت‌های آمریکایی دستورالعمل‌های کیفیت دمینگ را در جستجوهای خود برای مزیت‌های رقابتی دنبال می‌کنند [۱۸].

تأثیر فرهنگ کشورهای در حال توسعه بر مدیریت عملکرد

سازمان مثل هر سیستم دیگری تحت تأثیر محیط‌های فراسیستمی است که یکی از این محیط‌ها، محیط فرهنگی است که بر رفتار شغلی کارکنان تأثیر مستقیم دارد و نقش آن باید در بعضی هدف‌های رفتاری و استانداردهای عملکرد به طور دقیق دیده شود. هنجارهای اجتماعی فرهنگی، ارزش‌ها، و نظام‌های اعتقادی کشورهای در حال توسعه احتمالاً بر فرایند ارزشیابی به صورت مثبت یا منفی اثر می‌گذارند.

محیط اجتماعی فرهنگی در کشورهای در حال توسعه با اجتناب از عدم اطمینان نسبتاً بالا، فردگرایی پایین، فاصله قدرت زیاد، مردسالاری پایین و انتزاعی اندیشیدن پایین، مشخص می‌شود. هر یک از این ابعاد فرهنگی، مجموعه‌ای از اعتقادات زیربنایی و مفروضاتی را در افراد نشان می‌دهد که هنگام پیوستن به سازمان با خود به همراه می‌آورند. نظام اعتقادی اعضای سازمان بر فرهنگ درونی

کار اثر می‌گذارد. بدین ترتیب کوله‌بار فرهنگی کارکنان در نهایت به فرهنگ کار در سازمان منتقل می‌شود. نقش متغیرهای فرهنگی را به اختصار و به طور نمونه در جامعه هند (به منزله یک جامعه در حال توسعه) مرور می‌کنیم.

اجتناب از عدم اطمینان نسبتاً بالانخستین ویژگی فرهنگی اجتماعی است که به عدم تمایل کارکنان به ابتکارات شخصی در شغل منجر می‌شود؛ زیرا چنین ابتکاراتی نه در سازمان تشویق می‌گردد و نه به آنها پاداش داده می‌شود. کارکنان به ساختارهای قدرت وابسته‌اند و جهت‌گیری برون‌گرا دارند، یعنی معتقدند که محیط خارجی آنها را کنترل می‌کند. هر تلاشی برای آزمایش چیزی تازه نه تنها حمایت نمی‌شود بلکه با نهایت بدبینی و شک نگریسته می‌شود. در مجموع افراد به سرنوشت محتوم اعتقاد دارند. چنین نگرشی با ریسک‌پذیری، روبرو شدن با چالش‌ها، تلاش برای رسیدن به بهترین‌ها سازگار نیست. این فرهنگ به وضوح عملکرد اثربخش را که از کارمندان می‌خواهد در تعیین هدف‌های چالشی و دشوار مشارکت کنند، مانع می‌شود.

فردگرایی نسبتاً پایین باعث می‌شود که اطاعت بدون قید و شرط از قدرت فضیلت به شمار آید. فرد هویت خود را از عضویت خانواده، طبقه و جامعه می‌گیرد و هنجارها و ارزش‌های آنها بر هنجارها و ارزش‌های فرد اولویت دارد. بنابراین خانواده، طبقه و جامعه بر فرد تسلط دارند. برخلاف فرهنگ غربی کار برای فرد هندی اقدامی برای ارضای خودیابی نیست، بلکه ابزاری برای حفظ خانواده و فراهم آوردن وسایل رفاه، پدر و مادر سالخورده، همسر و فرزندان است. بنابراین هنگامی که وظایف شغلی اجرا می‌شود ترجیح فرد و علاقه او چندان تحقق اهداف شغلی یا الزامات شغلی نیست. آنچه بیشتر در افراد برجسته است روابط شخصی حاصل از شغل است. آنها به جای انجام وظیفه یا اهداف سازمانی حاصل از الزامات قراردادی برای سرپرستان، دوستان و خویشاوندان کار می‌کنند. فاصله قدرت نسبتاً بالا در ساختار قدرت سلسله‌مراتبی که در بسیاری از مؤسسات اجتماعی هند رسوخ دارد، اجتناب‌ناپذیر است. اطاعت نه بر مبنای استدلال

منطقی بلکه فقط بر مبنای مشروعیت اقتدار حاصل از مقام یا منزلت قرار دارد. در واقع به نظر می‌رسد منطق این باشد که اگر دلیل یک دستور یا فرمان توضیح داده شود، چنین توضیحی به وسیله افراد، نشان ضعف سرپرست تلقی می‌گردد. فردی که در چنین ساختار قدرتی پرورش یافته باشد تمایل خواهد داشت که مدیر خود را در صورتی که در اعمال اقتدارش شکست بخورد به عنوان شخصی ضعیف و عصبی ببیند. این فرد در اینکه مدیر خود را به عنوان یک شریک ببیند و درگسترش رابطه تصمیم‌گیری مشترک که در مدیریت عملکرد آنچنان اساسی است مشکل خواهد داشت.

مرد سالاری نسبتاً پایین به حدی که رفتار به وسیله احساسات جهت داده می‌شود اشاره می‌کند. مردسالاری پایین نشان می‌دهد که احساسات نقش مسلطی در تصمیم‌گیری و روابط دارند. در یک وضعیت سازمانی رفتار اعضای دارای مرد سالاری پایین بیشتر به وسیله احساسات برانگیخته می‌شود تا ملاحظات وظیفه‌ای، وابستگی‌های فامیلی، طبقاتی، اجتماعی نیز در بروز این ویژگی‌ها دخالت دارند. البته اخلاق خانواده‌مدار احساس وظیفه به کار ایجاد می‌کند اما این وظیفه معنی و ضرورت را فقط به عنوان راهی برای انجام وظیفه شخص نسبت به خانواده، طبقه و جامعه فرض می‌کند. ارضای نیازهای تعلق بر ارضای نیاز تحقق اهداف سازمانی تقدم می‌یابد. انجام وظایفی که در زمینه بین فردی به صورت اجماعی مورد تصویب قرار گرفته است بر وظایفی که از الزامات قراردادی برخاسته است تقدم می‌گیرد. [۱۹].

در ایران برابر تحقیقاتی که در چارچوب الگوی هافستد انجام شده است:

- ۱- فاصله قدرت زیاد است به این معنی که قدرت به راحتی پذیرفته می‌شود.
- ۲- اجتناب از شرایط عدم اطمینان قوی است ولی در مقایسه با فاصله قدرت ضعیف‌تر است.

۳- مردسالاری در مقابل زن سالاری چندان قوی نیست.

و بالاخره فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی نسبتاً بالاست.

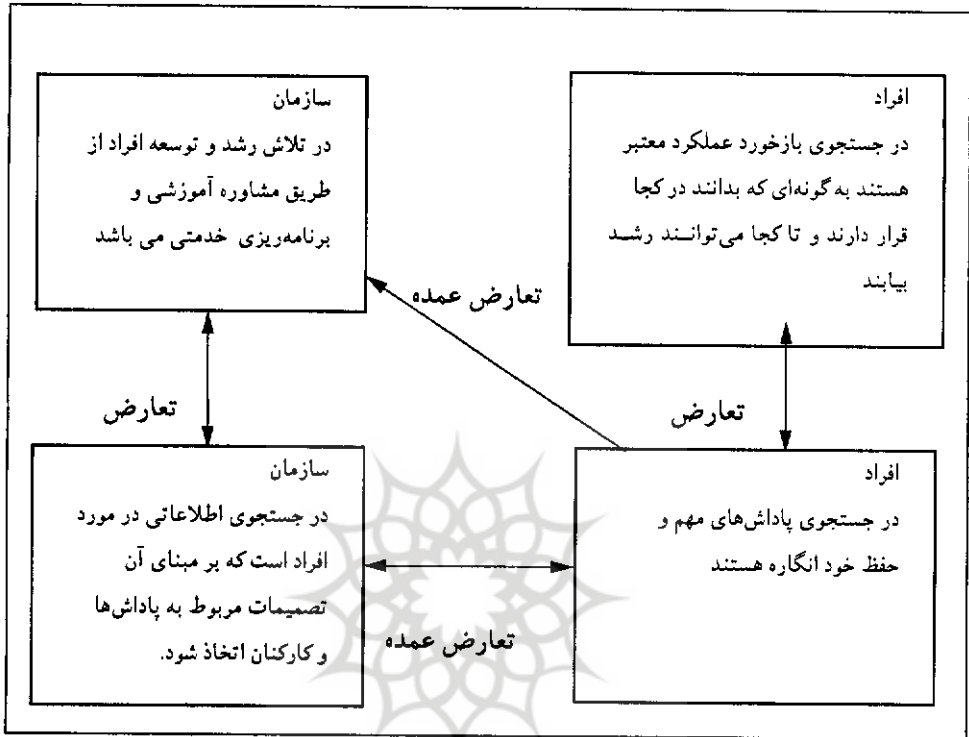
مشکلات ارزشیابی

عمده‌ترین مشکلات ارزشیابی عبارتند از:

۱- تعارض در نقش؛ مک‌گرگور می‌گوید مدیران هنگام ارزیابی نقش خدا را بازی می‌کنند. مدیر نقش مددکار و مشاور دارد و نقش منتقد را به صورت توأم دارد. با توجه به چگونگی انجام فرایند ارزشیابی مدیران معمولاً خود را درگیر در تعارض نقش می‌بینند. از طرفی از آنها خواسته می‌شود که در فرایند بازخورد مربی - مددکار باشند و از جانب دیگر به مثابه یک داور عمل نمایند؛ یعنی ارزیابی عملکرد را به تصمیمات مربوط به حقوق و ارتقاء پیوند دهند. بعضی از پژوهشگران در زمینه فرایند ارزشیابی قویاً به جدایی این نقش‌ها اشاره می‌کنند [۲۰].

۲- تعارض در اهداف. این تعارض همچنانکه در نمودار ۷ دیده می‌شود، هم بین اهداف سازمانی، و هم بین اهداف افراد و سازمان وجود دارد، که تعارض بین اهداف افراد و سازمان تعارض عمده است [۲۱].

۳- ذهنی بودن، ارزشیابی عملکرد مبتنی بر ادراک اجتماعی است و بنابراین از عینیت به دور است، در واقع افراد برای پردازش، ذخیره کردن و بازایی اطلاعات دارای ظرفیت محدودی هستند. بنابراین برای جانبداری و تعصب به هنگام ارزشیابی دیگران، آمادگی دارند. پژوهشگران نمونه‌های متعددی از این تعصب را مشاهده کرده‌اند. برای مثال تحقیقات نشان داده‌اند که درجه بندی افراد از عملکرد دیگران به حدود سازگاری آن عملکرد با انتظارات آنها بستگی دارد. البته اگر تصمیمات مربوط به منابع انسانی بر مبنای اطلاعات متعدد اتخاذ شود و به طور انحصاری به قضاوت‌های سرپرستان مبتنی نباشد احتمال نمی‌رود که این قضاوت‌ها جانبدارانه بدون اصلاح بماند [۲۲].



نمودار ۷. تعارض در اهداف ارزشیابی

دیگر اشکالات را می‌توان چنین فهرست کرد:

- ۱- برنامه‌های ارزشیابی از سرپرستان توقع زیادی دارند.
- ۲- استانداردها و رتبه‌بندی‌ها به صورت وسیعی تمایل به اختلاف و ناعادلانه بودن دارند.
- ۳- به علت کمبود ارتباطات کارکنان ممکن است از چگونگی درجه‌بندی خود بی‌خبر بمانند.
- ۴- مدیران تمایل دارند که از ارزشیابی رسمی بپرهیزند و در مقابل آن مقاومت کنند. بویژه هنگامی که قضاوت‌های انتقادی مطرح هستند [۷].

ارزشیابی کارکنان در جمهوری اسلامی ایران

در نظام ارزشیابی فعلی کارکنان از تکنیک‌های، مدیریت بر مبنای هدف و مقیاس رتبه‌ای ترسیمی و از روش مدیریت عملکرد استفاده شده است که در چهار مرحله به شرح زیر اجرا می‌شود:

۱- گفتگو یا مصاحبه آغاز دوره، ۲- بررسی طول دوره، ۳- سنجش، ۴- گفتگو یا مصاحبه پایان دوره. در این نظام برای ارزشیابی کارکنان دو دسته معیار در نظر گرفته شده است:

۱- عوامل عملکردی که معمولاً بین سه تا هشت عامل است (چهار عامل برای متصدیان مشاغل عمومی و چهار تا هشت عامل برای متصدیان مشاغل اختصاصی).

۲- عوامل فرایندی که به رفتارهای شغلی و رفتار اخلاقی تقسیم می‌شود (و این عوامل در مورد مدیران سرپرستان و کارشناسان و کارکنان جداگانه تعریف شده‌اند). در طرح ارزشیابی کارکنان دولت مصوب سازمان امور اداری و استخدامی کشور حداکثر ۶۰ امتیاز برای این عوامل در نظر گرفته شده است، ۲۰ امتیاز برای عوامل عملکردی و ۱۰ امتیاز مربوط به رفتار اخلاقی.

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مروری بر مطالعات موردی *تال جامع علوم انسانی*

۱- ارزشیابی شاخص‌های ارزیابی عملکرد دبیران (آموزش و پرورش) پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۷۸. نظرات دبیران و مدیران نسبت به شاخص‌های ارزیابی عملکرد دبیران در نظام ارزشیابی و نیز شاخص‌های پیشنهادی محقق مورد بررسی قرار گرفته است. شاخص‌های ارزیابی عملکرد شامل شاخص‌های معیارهای رفتار شغلی، معیارهای رفتار اخلاقی و معیارهای عوامل عملکردی می‌باشد و تحقیق از نوع تحقیقات ارزشیابی و توصیفی است.

نتایج پژوهش عبارت است از:

۱- شاخص‌های به کار رفته در معیارهای رفتار شغلی طرح ارزشیابی دبیران، از نظر دبیران و مدیران منطقی است.

۲- از نظر دبیران و مدیران شاخص‌های به کار رفته در معیار اخلاقی طرح ارزشیابی دبیران منطقی است.

۳- شاخص‌های معیارهای عوامل عملکردی مورد تأیید دبیران و مدیران است.

۴- شاخص‌های دیگری غیر از شاخص‌های به کار رفته در طرح ارزشیابی دبیران از جمله شاخص‌های پیشنهادی از نظر دبیران و مدیران لازم است. علی‌رغم تأیید وجود شاخص‌های معیارهای ارزیابی عملکردی در نظام ارزشیابی از جانب مدیران و دبیران، نارضایتی آنان بویژه دبیران از شیوه اجرای امر ارزشیابی به طور کامل مشهود بود.

نظرخواهی‌های بعدی از دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی در مرکز آموزش مدیریت دولتی زاهدان نیز این نارضایتی را تأیید می‌کند.

۱- ۷۵٪ از داده‌ها در جامعه آماری کارکنان در تأیید عدم تنظیم صحیح و دقیق حدود انتظار یا استانداردهای عملکرد است.

۲- عده کمتری معتقدند که تمایل به ارفاق به ارزیابی شوندگان مانع ارزشیابی واقعی است.

۳- سلاق، بینش و طرز تلقی ارزشیابی کنندگان موجب مخدوش شدن نتایج ارزشیابی می‌شود.

در مطالعه دیگری که در سال ۱۳۷۴ انجام شده^[۲۴] نتایج زیر در جامعه آماری کارکنان به دست آمده است؛ نتایج فوق به صورت مشابه در گروه آماری سرپرستان تکرار شده است. هر چند سرپرستان با تأثیر سلاق و علائق خود بر نتایج ارزشیابی مخالف بوده‌اند.

یکی از محققان معتقد است که در شیوه‌های معمول ارزشیابی عملکرد کارکنان حلقه مفقوده‌ای وجود دارد و آن یک سیستم یا روش کنترل و نظارت انجام فعالیت

کارکنان می‌باشد تا ذهنیات سرپرست یا مسؤول عملکرد کارمند را سنجش نکند بلکه به طور خودکار و بدون وجود واسطه‌ای فعالیت کارمندان را با عدد و معیار نشان دهد [۲۵].

در جامعه مورد مطالعه برابر طرح ارزشیابی کارکنان دولت در سال ۱۳۷۲ عبارتند از:

سرپرست بلافصل

تأیید کننده (رئیس مستقیم سرپرست بلافصل)

تأیید کننده نهایی (مقام مافوق رئیس مستقیم سرپرست بلافصل)

حدنصاب ارزشیابی کسب حداقل ۱۷ امتیاز از مجموع سی امتیاز و مراحل ارزشیابی به شرح زیر است.

۱- گفتگو یا مصاحبه آغاز دوره: کمتر مشاهده شده است که این مرحله تحقق یابد.

۲- بررسی طی دوره: در این مرحله سرپرست بلافصل جهت آگاهی از تلاش و کوشش و چگونگی انجام کار و وظایف و مسؤولیت‌ها، رفتار و عملکرد وی را به طور مستمر مورد بررسی قرار می‌دهد و نقاط ضعف و قوت را در برگه‌ای یادداشت می‌کند.

در عمل به طور خودکار و نظام‌مند و بر اساس طرح، این مرحله هم محقق نمی‌شود، شاید به این دلیل که در اوایل اجرای طرح، فرمی و یا دفترچه‌ای برای این منظور در اختیار سرپرست مستقیم قرار نمی‌گیرد و این گواه اهمیت ندادن به این مرحله در طرح است در صورتی که این مرحله یکی از مراحل محوری در جهت رفع نمودن مشکل ذهنی بودن ارزشیابی کارکنان است و روش وقایع حساس در همین رابطه تعبیه شده است. در سال ۷۳ فرمی تحت عنوان فرم بررسی مستمر رفتار و عملکرد به طور جداگانه ابلاغ شده است که بر مبنای همین روش وقایع حساس طراحی شده است.

۳- سنجش: در این مرحله که در پایان دوره ارزشیابی انجام می‌شود سرپرست یا

ارزیاب براساس اطلاعات جمع آوری شده و کسب نظر از کارمندانی که ارتباط بیشتری با کارمند دارند نسبت به سنجش رفتار و عملکرد وی اقدام می‌کند. این اقدام در واقع تکمیل کردن فرم‌های ارزشیابی می‌باشد. اما دیده شده است که فرم عوامل عملکرد بدون ذکر هیچ عامل عملکرد در این فرم با زدن چند ضربدر و در ظرف نیم ساعت تکمیل می‌شود و یک علت این است که ارزیاب دنبال نتیجه ارزشیابی به صورت یک نتیجه عددی است و برای این کار نیاز به نوشتن و ذکر عوامل عملکردی نمی‌بیند و چون مکانیزم طرح با این سبک ساده هم جواب می‌دهد؛ از این سبک به مثابه راحت‌ترین سبک تکمیل فرم‌های ارزشیابی استفاده می‌شود. علت دیگر این است که مرحله اول (مصاحبه اول دوره) و مرحله (ارزیابی طول دوره) توسط ارزیاب صورت نمی‌گیرد و بدون طی این دو مرحله که اصل مرحله سنجش است، ارزشیابی تحقق نمی‌یابد و در نتیجه ارزشیابی کارکنان در عمل صرفاً یک کار ذهنی آن هم در ذهن ارزیاب یا سرپرست بلافصل می‌شود.

۴-گفتگو یا مصاحبه پایان دوره: بر اساس طرح، در این مرحله که بعد از تکمیل فرم‌های ارزشیابی صورت می‌گیرد، سرپرست جلسه مصاحبه گونه‌ای برای آگاهی از نتیجه و ارائه سازوکارهای جهت اصلاح عملکرد ترتیب می‌دهد.

در عمل در اکثر سازمان‌ها و ادارات دولتی این مرحله صورت نمی‌گیرد و علت آن زیاد بودن تعداد کارکنان و نداشتن وقت و ذهنی و سلیقه‌ای بودن ارزشیابی است که ارزشیاب نمی‌تواند برای کار خود دلائل مستند و محکمی ارائه دهد زیرا این کار هم بی‌فایده است و هم معمولاً منجر به برخورد با کارمند می‌شود. چون ملاکی در دست نیست که ارزیاب بگوید فلان عامل عملکردی شما بیش از حد انتظار یا در حد انتظار است. نگارنده به تجربه در طی تدریس درس مدیریت منابع انسانی مقطع کارشناسی ارشد مرکز آموزش مدیریت دولتی زاهدان به عنوان کار عملی از دانشجویان خواسته است که نحوه ارزشیابی کارکنان را در سازمان‌های خود گزارش دهند و تقریباً همه گزارش‌ها مواردی را که آقای اسدی در سازمان مورد بررسی خود مطرح کرده‌اند، تأیید می‌کند.

۴- بررسی تأثیر شیوه‌های جاری ارزشیابی عملکرد بر روابط شغلی کارکنان و سرپرستان (مطالعه‌ای در بیمارستان‌های سنندج) پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی ۱۳۷۷ پژوهشگر راشد غدیری به راهنمایی دکتر فقیهی.

از مطالعه دیگر مشخص شده است که فقدان معیارهای استاندارد کمی، در نظام ارزشیابی عملکرد بر روابط شغلی کارکنان و سرپرستان تأثیر نامطلوبی دارد. از سویی دیگر ارزشیابی عملکرد توسط مدیران مستبد، جو تملق و سرسپردگی را در سازمان تقویت می‌کند و مدیران رابطه‌گرا در ارزشیابی عملکرد زیردستان تساهل می‌کنند [۲۶].

نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

- ارزشیابی فرایندی لازم در مدیریت منابع انسانی است و لازم است به تحقق اهداف آن اندیشید.

- اهداف ارزشیابی می‌توانند اداری باشند. یعنی برای تصمیم‌گیری در مورد ارتقا به کار روند و می‌توانند اطلاعاتی باشند که مبنای برنامه‌های بهسازی قرار گیرند.
- به دلیل کاستی‌های ارزیابی عملکرد و فراگیر شدن تفکر سیستمی در مدیریت در سال‌های اخیر از مدیریت عملکرد به جای ارزشیابی عملکرد استفاده می‌شود.
مشکلات عمده ارزشیابی عبارتند از: تعارض در نقش، تعارض در اهداف، ذهنی بودن.

در نظام ارزشیابی فعلی کارکنان در جمهوری اسلامی ایران از فنون مدیریت بر مبنای انجام شده چارچوب‌های مقرر در آئین‌نامه ارزشیابی اغلب رعایت نمی‌شود.

فهرست منابع و مأخذ

- 1- Rober, B. Pursell, "Appriasing Supervisory Employee "In Goseph J. *Famularo Handbook of Modern Personnell/Apprasing*, 1972, Mc Graw Hill.
- 2- Robert N. Lussier, *Management Fundamentals*, 2000, South western College publishing.
- 3- Mosley Pietri Megginson, *Management Leadership in Action*, fift edition, 1996, Harper collins college publishers.
- 4- M.N. RudRA BAS AVARAJ. *Dynamic personnel Administration Management of Human Resources*, 1998. Himalaya publishing house.
- 5- Samuel C. Certo, *Modern Management*, Fifth Edition, 1992, Allyn and Bacon.
- 6- Philipl - Hunsaker, "Training in Management Skills", 2001, prentice hall.
- 7- Jack Halloran, Dauglas Benton, *Applied Human Relations*, Third edition, 1987, Prentice Hall.
- 8- Marc G.Singer "Human Resource Management" 1990. pws - kent publishing company.
- 9- Davis and Newstrom, "Human Behavior at Work: Organizational Behavior seventh eddition 1985. Megraw Hill.
- 10- Sherman, Bohlander & Snell, "Managing Human Resources", 1996, South Western College Pubilshing.
- 11- Derek Torrington & Jane Weightman, "Effective Management" Second eddition 1994, Prentice Hall Europe (UK) limited.
- 12- Jeffrey A.Mello, "Strategic Human Resource Management" 2002 South - Western.
- 13- Paull Heresy, Kenet Blanchard. Mangement of Organizational Behavior. Fifth Edition, 1988, Prentice - Hall International and See - Roger Bennet.

Management Frameworks, third edition 1995. Prentice hall.

14- Rustoms Davar, *Personel Management and Industrial Relation*, Tenth Revised Edition.

15- Douglas Mcgregor "The Human Side of Enterprise" *In Davis and Newstrom Oraganzational Behavior Readings and Exercises*, seventh edition, 2000, prentice Hall.

16- Henry L.Tosi, R.Rizzo, Stephen J.Carrol, *Managing Organizational Behavior*, Third Edition, 1995, blackwell.

17- Gary dessler, *Human Resource Management*, eight edition, 2000, prentice Hall.

18- John R.Scher Merhorn, Jr, *Management and Organizational Behavior Essentials*, 1996, John wiley & sons.

19- M.Medonca and R.N. Kanungo "Performance Management in Developing Countries" in Malcolm warner Editor. *Comparative Management*, Vol. 4, 1997, Routledge.

20- David A Colb, Irwin M.Rubin, Joyce Osland, *Organizational Behavior An Experietial Approach*, fifth Edition, 1991, pretice Hall.

21- Schlesinger, Sathe. Shelesinge Kotter, *Organization*, third Edition, 1992, Richard Irvin.

22- Jerald Greenberg, Robert.A, Baron.S, *Behavior in Organizations*, 1997, Prentice Hall.

۲۳- قریب، احمد. ارزشیابی شاخص‌های ارزیابی عملکرد دبیران آموزش و پرورش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، ۱۳۷۸.

۲۴- جلالی، علی. بررسی موانع ارزیابی کارکنان در جهاد خراسان و ارائه الگوی مناسب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۴.

مروری انتقادی بر ارزیابی عملکرد و نحوه اعمال آن در سازمانها ... _____ ۱۲۹

۲۵- اسدی، محمدجعفر. سنجش فعالیت‌های اداری در مرکز تحقیقات و منابع طبیعی امور دام و امور مالی لرستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۴.

۲۶- غدیری، راشد. بررسی تأثیر شیوه‌های جاری ارزشیابی عملکرد بر روابط شغلی کارکنان و سرپرستان، مطالعه‌ای در بیمارستان سنندج، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۷.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی