

❖ فصل نهم: ارزیابی عملکرد

(مدیریت منابع انسانی، دکتر اسفندیار سعادت)

✓ ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطاء پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، نه توییح و تنبیه کارکنان ضعیف بلکه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. به یاد داشته باشید که در گذشته ارزیابی عملکرد فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌گرفته ولی امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی اهمیت بیشتری یافته است.

✓ کاربردهای ارزیابی عملکرد:

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمندیابی و انتخاب
- تعیین روایی آزمون‌های استخدامی
- آموزش و تربیت کارکنان
- تعیین مسیر شغلی
- حقوق و مزایا
- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

✓ عوامل موثر بر ارزیابی:

عوامل برون سازمانی

عوامل درون سازمانی

✓ شاخص‌های ارزیابی:

مشاغل، مختلف و متنوع هستند و هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند. از این رو هرگز نمی‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌های بخصوصی را تعیین کرد که عمومیت داشته باشند و بتوان از آنها برای ارزیابی عملکرد کارکنان در هر شغلی استفاده نمود. به طور کلی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شوند باید خصوصیات داشته باشند که استفاده از آنها دقت، صحت و اثربخشی فرایند ارزیابی را افزایش دهد. این خصوصیات عبارتند از:

- بتوان به آن اعتماد کرد: یعنی اندازه‌گیری شاخص در زمان‌های متفاوت، کم و بیش نتایج یکسانی را داشته باشد.
- تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد تشخیص و آنها را از یکدیگر تفکیک نماید. بدیهی است که اگر شاخصی قادر به چنین تمایزی نباشد و عملکرد همه کارکنان را به یک شکل و کم بیش در یک سطح ارزیابی نماید، نتایج حاصل کمکی به مدیر در اتخاذ تصمیماتی چون افزایش پرداخت و ترفیع مقام نخواهد کرد.
- متصدی شغل قدرت تأثیرگذاری بر آن را داشته باشد. یعنی اگر فرد بخواهد و برای او فرصت و امکانات مناسب وجود داشته باشد، بتواند در جهت بهتر کردن آن تلاش نماید.
- برای کسانی که به وسیله آن ارزیابی می‌شوند قابل قبول باشد.

- سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند موثر باشد که از شاخص‌های واقعی که ارتباط مستقیم با شغل دارند استفاده شود.

✓ مراحل مختلف فرایند ارزیابی عملکرد

۱- هدف از ارزیابی عملکرد تعیین و مشخص شود: ضروری است زیرا به ندرت می‌توان سیستم واحدی برای ارزیابی طراحی نمود که تمام جوانب را در نظر بگیرد. بنابراین باید اهداف ویژه‌ای که سیستم ارزیابی عملکرد برای نیل به آن طراحی و اجرا می‌گردد مشخص شود. بنابراین در اغلب موارد بیش از یک سیستم ارزیابی عملکرد مورد نیاز است.

۲- برای کارکنان کاملاً توضیح داده شود که در وظایف محول شده چه انتظاری از آنها می‌رود: معمولاً به کمک اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است. همچنین شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود.

۳- عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود.

۴- این عملکرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌گردد.

۵- نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و تصمیمات مقتضی اتخاذ می‌گردد.

✓ عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی :

- اندازه سازمان : سازمان‌های بزرگ به علت هزینه‌بر بودن از سیستم‌های پیچیده ارزیابی بیشتر استفاده می‌کنند.
- پویایی سازمان : سازمان‌های پویا و در حال تغییر از ارزیابی‌های ساده به خاطر انعطاف پذیری استفاده می‌کنند.
- سطوح مختلف در سلسله مراتب : ارزیابی مدیریتی و کارکنان به دلیل پیچیدگی با یکدیگر متفاوت می‌باشد.

✓ انواع ارزیابی :

۱. ارزیابی سرپرست مستقیم
۲. ارزیابی رییس به وسیله مرئوس
۳. ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر
۴. ارزیابی گروهی
۵. ارزیابی از طریق خود سنجی

در هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید مشخص شود که سیستم برای ارزیابی فعالیت‌های شغل طراحی می‌شود یا برای ارزیابی نتایجی که باید از این فعالیت‌ها به دست آورد. یعنی شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌شوند، مربوط به فعالیت‌های آنها در شغل است یا مربوط به نتایجی که از این فعالیت‌ها به دست می‌آید. از آنجا که منظور نهایی سازمان، نیل به اهدافی می‌باشد که برای آن به وجود آمده است، هر سیستم ارزیابی که نتیجه عملکرد کارکنان را معیار اصلی برای ارزیابی قرار دهد از این مزیت برخوردار است که موجبات تشویق برای نیل به اهداف سازمان را فراهم نماید. اما مشکل این است که منابع به هدر رفته و ضایعات احتمالی در شغل در ارزیابی منعکس نمی‌گردد و مشکل دیگر این است که علت عدم موفقیت در نیل به هدف مشخص نمی‌باشد.

پس می‌توان بزرگترین مزیت معیار قرار دادن فعالیت‌های کارمند برای ارزیابی عملکرد او آگاهی از چگونگی انجام اعمالی است که برای رسیدن به هدف انجام می‌گیرد. اما ایراد این شاخص هم این است که فرد تنها به کارهایی می‌پردازد که موجبات بهتر نشان دادن عملکردش می‌گردد.

با توجه به مزایا و معایبی که شرح داده شد روشن است که یک سیستم ارزیابی هنگامی موثر خواهد بود که شامل هر دو معیار باشد. تنها از این طریق می‌توان امیدوار بود سیستمی که برای ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی گردیده است هم باعث ایجاد انگیزه بیشتر برای عملکرد بهتر گردد و هم با کمک به کارکنان در کسب مهارت‌های لازم موجبات رشد و پیشرفت آنها را در سازمان فراهم آورد.

✓ روش‌های ارزیابی

روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین روش ارزیابی است، به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود.

- روش مقیاسی: روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌ها است و در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی درجه‌بندی می‌گردند و یکی از دلایل عمده محبوبیت این روش سادگی و سهولت استفاده از آن است. در این روش ارزیاب که معمولاً رئیس مستقیم کارکنان است با استفاده از فرم‌های بخصوصی اقدام به ارزیابی عملکرد آنها می‌نماید. در فرم‌ها فهرستی از صفات و ویژگی‌های که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند درج شده است. مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود به شکل پیوسته یا گسسته است و بررسی ابعاد و جنبه‌های مختلف کار از ویژگی‌های این روش بوده که بزرگترین امتیاز آن است. اما ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون داشتن روحیه همکاری قدرت تشخیص و قدرت قضاوت حالت کیفی داشته و اندازه‌گیری آن به این روش امکان‌پذیر نیست.
- عامل سنجی: از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نمود. بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد کارآیی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد ارزیابی می‌گردد که با استفاده از شرح شغل و وظایف محوله ارزیابی انجام می‌پذیرد.
- روش ثبت وقایع حساس: عبارت است از ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب و بد حین انجام وظایف است که اگر عمل خاصی که فرد در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود انجام می‌دهد تأثیری مهم (چه مثبت و چه منفی) در کارآمدی واحد مربوطه داشته باشد، این عمل یک واقعه حساس به شمار می‌آید. با ثبت این وقایع ارزیاب اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد در اختیار خواهد داشت و برای اینکار باید ارزیاب کل عملکرد فرد را طی یک دوره کامل ارزیابی نماید (مثلاً یک سال گذشته) این روش بسیار زمان بر است و اگر تعداد افراد زیاد باشد دقت آن کاهش می‌یابد.
- روش توصیفی: در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. موفقیت این روش به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند از آنجا که دست سرپرست در توصیف عملکرد کارکنان باز است و استاندارد خاصی ندارد ارزیابی بر این اساس کار ساده‌ای نیست.
- روش قیاسی: عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. تولید استاندارد بیشتر برای مراکز تولیدی متداول است و به همین دلیل بیشتر برای بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار می‌باشد. از مزایای آن هم عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب است.
- روش درجه‌بندی: از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین درجه‌بندی نماید. معمولاً تعیین بهترین و بدترین کار ساده‌ای است اما تعیین مابین افراد کار سختی است به خصوص اگر تعداد کارکنان زیاد باشد.
- مقایسه دو به دو: نوعی روش درجه‌بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌نماید. در اینجا عملکرد هر یک از کارکنان با تک تک کارکنان دیگر سنجیده می‌شود.
- توزیع اجباری: مانند روش درجه‌بندی نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است که ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی نماید و بر اساس قضاوتی که از عملکرد آنان بدست می‌آید در یکی از گروه‌ها قرار می‌گیرند. (مثلاً: عالی، متوسط و ضعیف)
- انتخاب اجباری: ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند یکی را که فکر می‌کند شرح مناسبی درباره عملکرد باشد انتخاب کند. در مواردی از این شیوه استفاده می‌شود که مشخص گردد در ارزیابی نوع دیگر به شکل نامعقولی کارایی همه در سطح بالایی قرار گرفته پس با استفاده از تعیین خاصی از جملات از این کار جلوگیری می‌کنیم.
- روش مقیاسی رفتاری: از دو نظر با روش مقیاسی تفاوت دارد. اولاً رئیس باید رفتار مرئوس را در شغل بر اساس مجموعه عواملی بسنجد که به وسیله مطالعه دقیق شغل ارتباط آنها با هم و نقش‌های مهم در انجام موثر شغل ثابت شده است. ثانیاً در کنار مقیاسی که برای اندازه‌گیری رفتار درجه‌بندی

شده راهنمای ارزیاب در ارزیابی دقیق تر کارمند باشد. استفاده از این روش نگرش مثبتی از ارزیابی به افراد می‌دهد و پایایی و روایی بالای این روش بر کاهش اضطراب و نگرانی افراد از تاثیر مثبت دارد.

- ارزیابی بر اساس مدیریت بر مبنای هدف: در مدیریت بر مبنای هدف سعی بر این است که مسایل و مشکلاتی که در روش های سنتی ارزیابی وجود دارد از بین برود. از جمله اهداف این روش ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرنوس و ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان می‌باشد.

مدیریت بر مبنای هدف در هر شرایطی قابل اجرا نیست و برای مدیرانی که مدام عادت به دستور دادن هستند بسیار دشوار و حتی غیرممکن است زیرا بر خلاف روش های معمول ارزیابی، در این روش کارکنان بر اساس یک معیار ثابت و معین ارزیابی نمی‌شوند بلکه مسئولیت‌ها و اهداف بر حسب توانایی‌های افراد و موقعیت و وضعیت موجود، تعیین و عملکرد آنها نیز بر همان اساس سنجیده و ارزیابی می‌شود. در این روش تاکید بیشتر بر روی عملکرد است تا صفات و ویژگی‌های شخصیتی وی. ضمناً در این روش تاکید بیشتر بر حال و آینده است و مزیت مهمی است زیرا گذشته را غیر قابل تغییر می‌داند.

برخی از ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف:

- رئیس و مرنوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر وظایف و مسئولیت‌های کار را تعیین می‌کنند.
- مرنوس با همکاری رئیس اهداف عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین می‌کند.
- رئیس و مرنوس با همکاری یکدیگر معیارهایی را که کار باید بر اساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود تعیین می‌کند.
- بعد از آغاز کار رئیس و مرنوس با یکدیگر ملاقات و پیشرفت کار را ارزیابی می‌کنند.
- نقش رئیس در این روش پشتیبانی از مرنوس و تقویت او می‌باشد.
- رئیس به جای اینکه در مقام قضاوت باشد نقش مشاور را برای تسهیل و پیشرفت ایفا می‌کند.
- نتایج حاصل از عملکرد فرد مورد بررسی قرار گرفته یا مورد انتقاد قرار می‌گیرد نه خود او.

✓ مشکلات ارزیابی عملکرد

۱. عینیت نداشتن
۲. تعمیم دادن صفات توسط ارزیاب
۳. سختگیری، تساهل یا محافظه کاری
۴. تازگی
۵. مقابله کارکنان نسبت به سرپرست یا ارزیاب
۶. محاکمه به جای ارزیابی
۷. تعصبات شخصی ارزیاب
۸. مصاحبه پایانی

از آنجا که کمتر کسی دوست دارد کارش مورد بررسی و قضاوت دیگران قرار گیرد، صیعتاً ارزیابی عملکرد کارکنان حساسیت‌های بخصوصی را به وجود می‌آورد. گذشته از این، معمولاً به این قبیل ارزیابی‌ها با سوءظن نگریسته می‌شود؛ چرا که در موارد بسیاری ارزیابی کارکنان، تنها مستمسکی برای تسویه حساب‌های شخصی بوده است. برای جلوگیری از بروز چنین مسائلی، معمولاً قوانین و مقررات بسیاری از سوی دولت و سایر مراجع ذیصلاح وضع می‌گردد. این قوانین مسئولان سازمان را ملزم می‌کند روش‌هایی برای ارزیابی کارکنان طراحی کنند که با استفاده از آن نه تنها حق کسی ضایع نشود بلکه مزایایی چون افزایش حقوق یا ترفیع نیز به طور عادلانه میان کارکنان شایسته توزیع گردد. از طرف دیگر جو سازمان به عنوان

یک عامل درون سازمانی نیز می‌تواند در عملکرد کارکنان تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. در مجموع بسیاری از روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان به دلیل عدم نتایج مطلوب مورد انتقاد قرار می‌گیرد ولی این اشکالات در روشها نیست بلکه ناشی از استفاده غلط از این روشها است.

همان گونه که سیستم ارزیابی عملکرد مشکلات زیادی را در سازمان حل می‌نماید اشتباه در ارزیابی عملکرد کارکنان باعث می‌شود تا سیستم ارزیابی سازمان ارزش و اعتبار خود را از دست بدهد پس باید تلاش شود تا روشهایی برای ارزیابی عملکرد طراحی شود که یا عاری از اشتباه باشند یا امکان آن را به حداقل برساند زیرا ارزیابی غلط می‌تواند تبعات زیان باری از جمله خوب جلوه دادن وضعیت سازمان یا پایین آمدن بهره‌وری کارکنان سازمان به دلیل نارضایتی از نتایج ارزیابی کارشان باشد در مجموع اجرای ارزیابی عملکرد نادرست در سازمان می‌تواند تبعات جبران ناپذیری برای سازمان به دنبال داشته باشد که این مشکلات را می‌توان از طریق آموزش مدیران و کارکنان حل نمود.

✓ عوامل کاهش اشتباهات سیستم ارزیابی

- باید سرپرستان را تشویق نمود که کارکنان خود را به طور دائم زیر نظر داشته باشند و از چگونگی عملکرد آنها یادداشت بردارند.
- در طراحی مقیاس های ارزیابی باید دقت نمود که عوامل مهم و مرتبط با کار سنجیده شود و برای هر یک از عوامل مهم و موثر در شغل ، یک مقیاس جداگانه طراحی شود.
- ارزیاب را نباید موظف به ارزیابی تعداد زیادی از کارکنان در یک نوبت یا در یک زمان کوتاه و محدود نمود .
- ارزیاب را باید از اشتباهاتی از قبیل تساهل ، سخت گیری ، محافظه کاری و غیره که در ارزیابی رخ می‌دهد آموزش داده و آگاه نمود .

✓ دوره های ارزیابی عملکرد کارکنان

اگر هدف از ارزیابی، اصلاح معایب و راهنمایی کارمند و کمک به رشد و باروری بیشتر وی است ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام گیرد. در شرایط عادی هر ۶ ماه یک بار یا هر سال یکبار انجام می‌شود. به طور کلی زمانبندی ارزیابی عملکرد باید با نتایجی که انتظار می‌رود از آن به دست آید منطبق باشد یعنی اگر نتایج یک کار یکسال بعد مشخص می‌شود غیر منصفانه است که شش ماه یکبار ارزیابی انجام گیرد.

✓ نکات مهم برای اثربخشی مصاحبه پایانی

مرسوم است در پایان نتایج ارزیابی عملکرد کارمند به اطلاع او رسانده شود برگزاری این مصاحبه اطلاعاتی را به دست می‌آورد که در برنامه‌ریزی‌ها آتی که برای رشد و پیشرفت کارمند انجام می‌گیرد مثمرتر باشد. توصیه شده است مصاحبه به گونه‌ای باشد که موارد زیر در آن گنجانده شود :

۱- نتایج حاصل از عملکرد مرئوس

۲- مشاوره، راهنمایی و همکاری با مرئوس در تعیین اهداف بعدی

۳- ارائه پیشنهادهای در زمینه چگونگی نیل به اهداف