

ارزیابی عملکرد کارکنان

اهداف آموزشی

هدف کلی: آشنایی با مباحث ارزیابی عملکرد در واحدهای صنفی
اهداف رفتاری: انتظار می‌رود که دانشجویان پس از مطالعه این فصل با مفاهیم زیر آشنا شوند:

۱. کلیات ارزیابی جامع عملکرد شغلی؛
۲. منابع مورد نیاز برای ارزیابی جامع عملکرد شغلی؛
۳. روش‌های ارزیابی عملکرد شغلی؛
۴. مراحل استقرار نظام مدیریت عملکرد؛
۵. ارزیابی عملکرد از دیدگاه قرآن؛
۶. فعالیت عملی: ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان محل سازمان مورد خدمت با استفاده از یکی از مناسب‌ترین روش‌های معرفی شده در این فصل؛
۷. دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (مطالعه موردی).

۱-۳ کلیات ارزیابی جامع عملکرد شغلی

ارزیابی عملکرد طی سال‌های اخیر به‌طور گسترده‌ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است.

نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می‌دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است، ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) به عنوان زیرسیستم اصلی مدیریت منابع انسانی، کارکردی فراتر از اعطا پاداش، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمان‌ها دارد.

تعریف عملکرد^۱

واژه عملکرد از کلمه انگلیسی «پرفرم»^۲ و پسوند «آنسی»^۳ گرفته شده است و از حدود سال ۱۵۰۰ میلادی به بعد متداول شد. این کلمه به معنای تحقق یک امر یا چیزی است که قبلاً تحقق یافته است. می‌توان گفت که کلمه «عملکرد» به معنایی که اکنون فهمیده و درک می‌شود، اولین بار در سال ۱۷۰۹ میلادی، تعریف شد. تعریف دیگری از عملکرد عبارت است از: «انجام دادن هر کار به طریقی مشخص با تعیین هدفی معین برای آن». برخی دیگر بر این باورند که عملکرد عبارت است از نتایج مرتبط با فعالیت‌هایی که سازمان انجام می‌دهد. این نظر یا تعریف را می‌توان به عده زیادی از نویسندگانی منتسب کرد که ترجیح داده‌اند عملکرد را با به کارگیری شاخص‌هایی مانند میزان سود، درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری، سود خالص یا درآمد حاصل از فروش اندازه‌گیری کنند. از این رهگذر می‌توان گفت که عملکرد مترادف شایستگی و کارایی است.

مدیریت عملکرد^۴

کسب نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و افراد از طریق ارزیابی عملکرد براساس چارچوب‌های مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی‌های مورد نیاز، ارزشیابی و بهبود عملکرد، شناسایی و تأمین نیازهای توسعه‌ای و آموزشی، در مباحث جدید مدیریت منابع انسانی، در چارچوب مفهوم غنی «مدیریت عملکرد» امکان‌پذیر می‌شود. مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و یکپارچه است که موفقیت پایدار را برای سازمان از طریق

-
1. performance
 2. perform
 3. ance
 4. performance management

ارزیابی عملکرد کارکنان ۴۵

بهبود عملکرد افراد شاغل و به وسیله ایجاد قابلیت‌های نقش‌آفرینان فردی و گروهی به ارمغان می‌آورد.

عناصر اصلی مدیریت عملکرد

عناصر اصلی مدیریت عملکرد شامل موارد زیر می‌شود:

۱. ایجاد چشم‌اندازی مشترک از اهداف استراتژیک سازمان؛
۲. تعیین اهداف عملکردی (ناشی از اهداف استراتژیک سازمان) برای هر یک از افراد و گروه‌ها به منظور حصول اطمینان نسبت به همسویی عملکرد افراد در راستای نیازهای سازمان؛
۳. استفاده از فرایند رسمی بررسی و ارزشیابی میزان موفقیت گروه‌ها و افراد در تحقق اهداف؛

۴. پیوند دادن ارزشیابی عملکرد و توسعه کارکنان، پاداش‌دهی و ایجاد انگیزه و تقویت رفتار مطلوب. این عناصر بین اهداف استراتژیک سازمان و عملکرد کارکنان، توسعه سازمانی، پاداش‌ها و نتایج سازمانی پیوند برقرار می‌کند.

مقاصد و اهداف ارزیابی عملکرد

هدف نهایی ارزیابی عملکرد عبارت از افزایش کارایی و اثربخشی سازمان نه از طریق تنبیه و توبیخ کارکنان، بلکه از طریق تشخیص مسائل سازمانی، تصمیم‌های استخدامی، بازخورد دادن به کارکنان، ملاک‌هایی برای اعتباربخشی به آزمون‌ها و تعیین درجه اعتبار ابزارهای سنجش و هدف‌هایی برای برنامه‌های آموزشی، از جمله مهم‌ترین مقاصد ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عملکرد استفاده‌های متفاوتی، نظیر تعیین ترفیعات و انتقالات، اخراج و انفصال از خدمت، بازخورد و ارتباطات، رعایت مصوبات قانونی، نیازهای آموزشی و حقوق و پاداش در سازمان را امکان‌پذیر می‌کند. باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان برای جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است.

تعریف ارزیابی

ارزیابی روش یا ابزار یا وسیله‌ای است که اهداف، نقشه کار، اصطلاحات لازم برای اجرا، سیستم‌های نظارت و پیگیری و اشراف بر میزان موفقیت یا شکست در رسیدن به نتایج مورد نظر را توضیح می‌دهد. میان معنای ارزشیابی و ارزیابی می‌توان تمایز قائل

شد. واژه ارزشیابی دربردارنده مضمون ارزیابی، مبتنی بر اندازه‌گیری عینی است، اما واژه ارزیابی حاوی جمع میان اندازه‌گیری عینی و اندازه‌گیری شخصی به‌اضافه معنای تصحیح و پیشرفت رو به آینده است. درباره تفاوت میان اصطلاحات «ارزشیابی» و «ارزیابی» می‌توان گفت که منظور از ارزشیابی، دادن ارزش عددی یا توصیفی به عملکرد پرسنل از طریق مقایسه عملکرد عینی آنان در دوره‌ای مشخص یا عملکرد مورد انتظار از آنان است، اما ارزیابی عبارت است از روندی فراگیر که دربردارنده اصلاح و پیشرفت رو به آینده است و از تعیین سطوح عملکرد مورد انتظار از پرسنل شروع می‌شود و با مرحله پیشرفت و توسعه عملکرد پرسنل در مرحله آتی پایان می‌یابد. به‌علاوه، شامل مرحله ارزشیابی عملکرد گذشته اوست که به‌عنوان بخشی جزئی از روند فراگیر سنجش عملکرد به‌شمار می‌رود.

ارزیابی عملکرد

مطلع ساختن افراد در مورد عملکردشان و کمک به آنها در بهبود وضعیتشان، فرایندی است که از کودکی آغاز می‌شود. در ابتدا والدین و دیگر افراد وابسته با پاداش دادن و تنبیه کودکان در مقابل کردارشان، برای آنان بازتاب عمل را فراهم می‌آوردند. کودکان به سرعت یاد می‌گیرند که اجرای رفتارهای مناسب یا به پاداش یا به ممانعت از عواقب منفی منجر می‌شود. به همین ترتیب رفتارهای نامناسب احتمالاً به تنبیه منجر می‌شود. هنگام ورود به مدرسه، افراد در معرض اولین سیستم‌های ارزیابی رسمی خود، قرار می‌گیرند. از آن پس، معلمان، مربیان و همچنین راهنمایان تحصیلی افراد را با جریان مداوم بازتاب در مورد عملکردشان آماده می‌کنند. ارزیابی عملکرد فرایند رسمی فراهم آوردن بازتاب تشخیصی برای کارکنان در مورد اجرای کار (اطلاعات منفی و مثبت در مورد نتایج) است. به عبارتی دیگر، به روند تأمین اطلاعات مربوط به اجرای کار افراد، به‌عنوان «ارزیابی عملکرد» مراجعه می‌شود.

فیلیپ موون در سال ۱۹۹۸، اصطلاح «ارزیابی عملکرد» را به معنای عام به کار برد. مطابق تعریف وی سیستم ارزیابی عملکرد به بیان ساده عبارت است از: نظام یا سیستم قابل اعتمادی برای بازنگری دوره‌ای عملکرد شخص.

این تعریف به کار مصاحبه اشاره نمی‌کند. همچنین تعیین اهداف، اندازه‌گیری نیازهای آموزشی، ارتقا، بازنگری انتظارات مربوط به پیشرفت شغلی را نیز دربر نمی‌گیرد. ارزیابی عملکرد را می‌توان این گونه تعریف کرد: ارزیابی عملکرد یکی از

ارزیابی عملکرد کارکنان ۴۷

راه‌های بازخورد عملکرد یا انتظارات موجود از نیروی کار به سازمان است. سیستم ارزیابی به شیوه‌ای منظم عملکرد نیروی کار، توانمندی‌ها و نیازمندی‌های فزاینده آنها را ثبت و اندازه‌گیری می‌کند. به‌علاوه، ارزیابی فرصت مناسبی برای به‌دست آوردن نگرشی فراگیر دربارهٔ حجم کار و مشکلات آن است. همچنین فرصتی برای بازنگری در اموری است که در خلال دورهٔ ارزیابی گذشته تحقق یافته‌اند و نیز فرصتی است برای تثبیت و تعیین اهداف مرحلهٔ آینده.

این تعریف به‌وضوح نشان می‌دهد که نیروی کار، بازخورد عملکرد قبلی خود را به دست می‌آورد. با این حال، نشان می‌دهد که سیستم ارزیابی عملکرد، فرصتی است برای ارزیابی با صدور حکم دربارهٔ جوانب متفاوت عملکرد نیروی کار برای شناخت روش عملکرد وی در گذشته و همچنین با آینده‌نگری برای تعیین اهداف آتی.

فلسفه ارزیابی عملکرد

در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را به‌منظور کنترل کار کارکنان اجرا می‌کردند، در حالی که امروزه جنبهٔ راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است. فلسفهٔ جدید ارزیابی عملکرد عبارت است از:

- (۱) جهت‌گیری آن به سوی عملکرد است.
- (۲) بر روی هدف‌ها و آرمان‌ها پافشاری می‌کند.
- (۳) تعیین هدف‌ها یا هدف‌گذاری با رایزنی متقابل مدیر و کارکنان صورت می‌پذیرد.
- (۴) میانگین زمانی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرد.

میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، به‌طور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌شود. اگر فاصلهٔ زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می‌توانند در ارزیابی مؤثر باشند فراموش شوند. از طرف دیگر چنانچه فاصلهٔ زمانی بین ارزیابی‌ها به هم نزدیک باشند، ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی شود. بهترین حالت زمانی برای ارزیابی عملکرد کارکنان این است که ارزیابی‌های غیررسمی به‌صورت متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت شود تا گذر زمان باعث فراموشی آن نشود و از طرف دیگر در ارزیابی نهایی و رسمی بتوان با جمع‌بندی نتایج ارزیابی‌های غیررسمی قبلی به نتیجهٔ مطلوب نائل شد.

در این صورت در زمان اجرای ارزیابی رسمی می‌توان جمع‌بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان در طی دورهٔ گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته‌ای در طی جلسهٔ ارزیابی

مبهم نخواهد بود. از سوی دیگر چنانچه در بین دوره‌های ارزیابی شش‌ماهه هرگونه قصور یا خطایی از هریک از کارکنان تازه‌وارد، که با رویه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنا نیستند، مشاهده شود، باید بلافاصله پس از تعیین علت قصور یا خطا، جلسه ارزیابی زودتر از موعد سازمانی برگزار شود تا آنان راهنمایی شوند. ارزیابی عملکرد کارکنان تازه‌وارد باید با جدیت بیشتر اعمال شود تا در زمان آغاز به کار عملکرد نامطلوب نداشته باشند.

مثبت‌نگری و هدف اصلی سازمان‌ها از ارزیابی عملکرد

اغلب سازمان‌ها با اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمان‌ها نیز این است که مبادا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده‌خاطر شده و این مسئله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان شود. چنانچه اگر به‌جای آنکه ارزیابی عملکرد بر مبنای احساسات آنی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام شود و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت و واقع‌نگر به آن بنگرند و سعی کنند کاستی‌های گذشته را برای افزایش عملکرد خود جبران کنند، این نگرانی‌ها از بین خواهد رفت.

کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد، که همان تغییر روش‌های غیراستاندارد به روش‌های مطلوب برای افزایش بازدهی کارکنان است، آگاه شوند، قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه‌گیری نخواهند کرد، بلکه معمولاً کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظر آن‌ها باشد). البته بدین معنی نیست که قطعاً جلسه ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با انتقاد از عملکردشان به راحتی و سادگی برخورد می‌کنند، اما استفاده از روش‌های علمی ارزیابی اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث نیرویی در کارکنان برای تغییر و بهبود روش‌های غیراستاندارد گذشته خواهد شد. قاعدتاً کارکنان در ابتدا، در مواجهه با این موضوع تصور خواهند کرد که این روش نیز یکی از ابزارهای کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه‌گیری خواهند کرد.

معیارهای ارزیابی عملکرد

برای اینکه سیستم‌های ارزیابی عملکرد مؤثر باشند، سرپرستان و کارگران توأم باید اطلاعات کاری گسترده‌ای داشته باشند. اگر سازمان قبلاً تجزیه و تحلیل شغل را اجرا

ارزیابی عملکرد کارکنان ۴۹

کرده باشد، باید این اطلاعات از قبل در دسترس باشند. به هر حال، اغلب اوقات، نبود این تجزیه و تحلیل‌ها منجر به ارزیابی‌هایی می‌شود که بیشتر بر طبق سنجش‌های مغرضانه از خصوصیات شخصی کارگران انجام می‌شود تا توانایی یا عدم توانایی آنان برای انجام دادن وظایف کاری.

برای به حداکثر رساندن استفاده از نتایج بررسی‌های عملکرد، به تلاش‌هایی نیاز داریم که رفتارهای مربوط به کار را مشخص کرده و ارزیابی کنند. این رفتارها را می‌توان با استفاده از تولید و اطلاعات پرسنلی به طرز غیرمغرضانه‌ای بررسی کرد و با استفاده از تکنیک‌های ارزیابی قضاوت کرد.

برای اطمینان از اجرای مطلوب ارزیابی عملکرد کارکنان باید:

- اطمینان از اینکه کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و به تناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار آن‌ها قرار گرفته باشد.
 - نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواست‌ها و سیاست‌های کافرما مطلع باشند.
 - زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت شود تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقا و اصلاح مشکلات عملکردی قبلی و اصلاح رویه‌های غیراستاندارد قبلی را داشته باشند.
- در این مورد باید معیارهای کمی (مقداری) به تناسب جایگاه سازمانی هریک از کارکنان تهیه شده باشد. به عنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، برای انبارداران، مقدار اجناسی که دریافت یا ارسال می‌کنند، برای پرسنل دبیرخانه، حجم نامه‌هایی که تایپ کرده‌اند می‌تواند به عنوان معیار ارزیابی قرار گیرد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی‌هایی نیز دارد. باید توجه داشت که بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شماری ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی‌توان شمرد. هرچند می‌توان تعداد دانش‌آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد، اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارایی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه‌هایی که وی امضا کرده است، بررسی کنیم؟
- عوامل ذهنی شامل دیدگاه‌ها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و توانایی‌های فردی است. مسئله‌ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی، باید مورد توجه ارزیاب باشد، این است که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات کند؟ در تعیین ملاک‌های ارزیابی باید توجه داشت که هریک از معیارها

بر مبنای اطلاعات پرسنلی برای هریک از کارکنان و جایگاه‌های شغلی قابل تغییر هستند و این معیارها باید به‌نحوی تهیه و تعیین شده باشند که بسته به شرایط و اطلاعات هریک از کارکنان، قابل تغییر بوده و به‌صورت شناور تهیه شده باشند. به‌عنوان مثال انبارداری که به دلیل کاهش تقاضای بازار یا کاهش حجم تولید، میزان کمی از کالا را دریافت یا ارسال کرده است، نباید به دلیل افت عملکرد، مورد سرزنش قرار بگیرد. بنابراین ارزیاب باید اشراف کامل به اطلاعات پرسنلی کارکنان و جایگاه‌های شغلی داشته باشد؛ چرا که در غیر این صورت ممکن است متهم به جانبداری، منفی‌نگری یا محافظه‌کاری شود. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار گیرد، این است که قبل از ارزیابی هریک از کارکنان، مد نظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول در شغل فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مزبور را داشته است؟

- اطلاعات خاص هریک از کارکنان و اطلاعات کارگزینی نیز می‌توانند به‌عنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد و مرخصی‌های بدون توجیه) از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص، بیشتر می‌تواند جهت ارتقا یا تنزل رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد.

چه کسانی ارزیابی می‌کنند؟

پس از مشخص شدن معیارها و ابزار ارزیابی، باید ارزیابی‌کنندگان را انتخاب کرد. در اکثر سازمان‌ها، ارزیابی را مدیریت یا سرپرست مستقیم انجام می‌دهد. البته ممکن است ارزیابی را خود فرد یا کمیته‌ای خاص و یا همکاران و زیردستان وی نیز انجام دهند:

۱. ارزیابی توسط سرپرست یا مدیر به‌ویژه سرپرستان میانی

در بسیاری از سازمان‌ها، فرایند ارزیابی عملکرد را سرپرستان بلافصل انجام می‌دهند. با توجه به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان و همچنین درجه مهارت و تخصص، دید سرپرست به افراد تحت سرپرستی خویش، منبع خوبی برای ارزیابی است. سرپرستان بلافصل، نیازهای شغلی واحدهای کاری خود را می‌شناسند و با شناختی که از استعدادها و قابلیت‌های افراد دارند، دقیقاً می‌دانند چه کسی مناسب چه شغلی است و نقاط قوت و ضعف او را می‌شناسند.

۲. خودارزیابی

افراد اگر از وظایف خود، معیارها و استانداردهای کاری، انتظارات سرپرست و هدف‌های سازمانی آگاهی داشته باشند، تا حد زیادی می‌توان گفت که دارای بهترین موقعیت برای ارزیابی عملکرد خود هستند. خودارزیابی، مستلزم این است که افراد، خودشان را براساس ویژگی‌ها و قابلیت‌هایی که دارند، درجه‌بندی کرده و در مورد عملکرد خویش اظهارنظر کنند. این اظهارنظرها بعضاً اغراق‌آمیز خواهد بود.

۳. ارزیابی توسط هم‌ردیفان

ارزیابی توسط همکاران هم‌درجه، به‌ندرت در سازمان‌ها اجرا می‌شود، ولی از معتبرترین منابع اطلاعاتی در ارزیابی است. هم‌ردیفان، همچون سرپرستان، با نیازمندی‌های شغل فرد مورد ارزیابی آشنا هستند، فرصت زیادی برای مشاهده رفتارهای شغلی همکاران خود دارند و می‌توانند نقش ارزیابی‌کننده را به‌خوبی ایفا کنند. ارزیابی هم‌ردیفان در صورتی قابل اعتماد است که کار گروهی در دوره‌ای بلند مدت صورت گیرد و وظایف محوله، نیاز به کنش و واکنش نسبی افراد داشته باشد.

۴. ارزیابی توسط زیردستان

این نوع ارزیابی در سازمان‌های دارای نظام کیفیت فراگیر به کار می‌رود؛ زیرا آنها همیشه در پی بهبود مستمر هستند. از این منبع برای ارزیابی عملکرد مدیر استفاده می‌کنند، چون زیردستان، اهرم مناسبی برای ارزیابی مهارت رهبری مدیران سازمان خود هستند. مهم‌ترین مزیت ارزیابی زیردستان، توانایی آنها برای شناخت مهارت‌های ایجاد ارتباط توسط سرپرستان، تمایلات عمومی موجود در کارکنان و توان تأمین منابع مورد نیاز است. یکی از معایب این روش، آن است که بسیاری از کارکنان، این نوع ارزیابی را فرصتی برای کسب امتیاز و برخی نیز فرصتی برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته می‌دانند. در مجموع، اکثر کارکنان ارزیابی از سرپرستان خود را براساس قدرت و اقتدار سازمانی وی انجام می‌دهند نه کارکرد واقعی آنان.

۵. ارزیابی توسط کمیته ارزیابی

برای کاهش برخی پیش‌داوری‌ها و یک‌جانبه‌نگری‌های ممکن در ارزیابی انفرادی، کمیته‌های ارزیابی برای درجه‌بندی عملکرد افراد تشکیل می‌شوند. 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. 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.

ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا

از جمله مواردی که ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه ارزیابی از آن مطلع باشد، ارتباط بین سه عنوان فوق است. با این موضوع حساس باید بسیار با دقت و مراقبت خاص برخورد کرد، چرا که تأثیر بسزایی اولاً در نتیجه ارزیابی و ثانیاً در تغییر نگرش کارکنان به سازمان و سیاست‌های سازمانی دارد. سیاست کلی و عمومی سازمان‌ها بر این مبناست که نتیجه جلسات ارزیابی بر عملکرد کارکنان تمرکز دارد و نه بر میزان حقوق و مزایا. درک این سیاست همیشه برای کارکنان امکان‌پذیر نیست. بنابراین ارزیاب همیشه باید مراقبت کند تا در جلسه ارزیابی عملکرد از ورود به حیطه حقوق و مزایا خودداری کند و محوریت جلسه را بر ارزیابی صرف عملکرد کارکنان قرار دهد. البته طبیعی است که فردی که در جلسه ارزیابی از طرف ارزیاب (که معمولاً مدیر مستقیم یا سرپرست ارشد وی است) مورد تمجید قرار گرفته است انتظار افزایش حقوق را داشته باشد، ولی چنانچه شخص ارزیاب دارای این اختیار نباشد یا سیاست افزایش حقوق کارکنان بر مبنای دیگری استوار باشد، نه تنها ارزیابی عملکرد نتیجه معکوس در پی خواهد داشت، بلکه باعث زیر سؤال رفتن شخص ارزیاب و نهایتاً سیاست‌های سازمان خواهد شد.

از سوی دیگر ارزشیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی بخصوص است و نه عملکرد متصدی آن شغل و در نتیجه میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی‌شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌شود و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد. بنابراین این موضوع حتماً باید مد نظر ارزیاب قرار داشته باشد.

۲-۳ منابع مورد نیاز برای ارزیابی جامع عملکرد شغلی

عملکرد شغلی کارکنان را می‌توان با استفاده از معیارها یا ملاک‌های گوناگون، مشخص کرد. معمولاً اندازه‌های مربوط به عملکرد شغلی به دو نوع مختلف، یعنی: اطلاعات عینی مربوط به تولید و اطلاعات مربوط به سوابق کارکنان تقسیم می‌شود.

اطلاعات عینی مربوط به تولید

استفاده از داده‌های عینی مربوط به تولید به‌عنوان شاخصی برای تعیین میزان موفقیت یک فرد در انجام دادن وظایف شغلی خود، محدود به فراوانی (کمیت) و ارزش کالاها یا خدماتی می‌شود که به‌وسیله او، عرضه شده است. به‌عنوان مثال، می‌توان عملکرد یک فروشنده را با شمارش تعداد کالاهایی که در یک روز، هفته، ماه و نظایر آن تولید می‌کند، اندازه‌گیری کرد. هرچند استفاده از اندازه‌های عینی تولید باعث می‌شود که ارزیابی عملکرد شغلی افراد با اطمینان بیشتری انجام شود، اما باید توجه کرد که اندازه‌های عینی نمی‌توانند عملکرد شغلی افراد را به‌طور کامل درست نشان دهند. یکی از مشکلات «اندازه‌های عینی تولید» آن است که با به‌کارگیری آن می‌اندیشیم وقتی میزان تولید فرد بیشتر از دیگری است، کیفیت کار او نیز مانند میزان تولیدش، بهتر است. اما باید دانست که تغییرپذیری میزان تولید فرد می‌تواند تحت تأثیر عواملی قرار گیرد که خارج از کنترل او است. به‌عنوان مثال فروشنده‌ای که در یک منطقه بهتر کار می‌کند، فروش بیشتری نیز خواهد داشت. برای نشان دادن این پدیده که طی آن ۱. عملکرد شغلی فرد از جهت کمیت پایین است، ۲. تغییرپذیری عملکرد شغلی زیاد است (یعنی، گاه کم و گاه زیاد است) و نیز ۳. عوامل خارج از کنترل فرد باعث می‌شود عملکرد شغلی وی کمتر شود، از اصطلاح آلودگی معیار استفاده می‌شود. دومین مشکل استفاده از اندازه‌های مربوط به عملکرد عینی آن است که به‌ندرت نمایانگر همه واقعیت‌های مربوط به عملکرد متصدی یک شغل است. به‌عبارت دیگر، کیفیت کالای تولیدشده به اندازه کمیت آن اهمیت دارد و کیفیت کالا را نیز نمی‌توان با شمارش تعداد آن، محاسبه کرد. ممکن است یک فروشنده زمان زیادی از وقت خود را صرف یافتن مشتریان جدید کند و در مقابل، تعداد موارد فروش او به مشتریان قبلی، کم باشد. بنابراین، یافتن مشتریان جدید و بالقوه به اندازه ادامه فروش به مشتریان قبلی اهمیت دارد. در این مثال هرچند ممکن است حجم فروش کنونی این فروشنده کم باشد، اما در درازمدت، میزان فروش او افزایش خواهد یافت. به‌طور کلی می‌توان گفت؛ از داده‌های عینی مربوط به عملکرد شغلی می‌توان تا حدودی برای ارزیابی متصدیان بعضی از مشاغل استفاده کرد و در مواردی نیز رابطه‌ای معنی‌دار بین این نوع داده‌ها و عملکرد شغلی افراد، وجود ندارد.

اطلاعات مربوط به سوابق کارکنان

داده‌های گردآوری شده در بایگانی اداره امور کارکنان می‌تواند منبع دیگری برای ارزیابی عملکرد شغلی آنان باشد. شاخص‌های سه‌گانه و اصلی عملکرد شغلی کارکنان نیز عبارت‌اند از: میزان غیبت، ترک شغل و سوانح و حوادثی که وی باعث آن بوده است. احتمالاً اندازه‌های مربوط به غیبت کارکنان بهترین ملاک برای اندازه‌گیری عملکرد شغلی آنان است. می‌توان گفت که تقریباً در مورد همه مشاغل یک سازمان، افرادی که میزان غیبت آنان از کار بیشتر است، امتیاز کمتری نیز در ارزیابی عملکرد شغلی، به دست می‌آورند. اما باید دانست که اندازه‌گیری و تفسیر غیبت کارکنان از کار، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. عوامل شخصی (مثل ارشدیت) و شغلی (مثل سطح شغلی) در تصمیم‌گیری مدیریت سازمان برای اخراج یا نگهداری فردی که میزان غیبت او از حد خاصی بیشتر شده است، دخالت بسیار دارند.

۳-۳ روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد شغلی

روش‌های مدون مختلفی به منظور هدایت جلسات ارزیابی عملکرد، وجود دارد ولی اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزیابی به کار گرفته می‌شود. در ادامه به شرح مهم‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان می‌پردازیم.

۱. روش ثبت وقایع حساس

روش ثبت وقایع حساس عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان. اگر عمل خاصی که فرد در ادای وظایف و مسئولیت‌هایش انجام می‌دهد، تأثیری مهم و بسزا (چه مثبت چه منفی) در کار درآمدی واحد مربوط داشته باشد، این عمل، یک (واقعه حساس) به‌شمار می‌آید. با ثبت و ضبط این وقایع، ارزیاب در خاتمه دوره ارزیابی، اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد فرد در اختیار خواهد داشت. طبیعی است که برای استفاده از این روش، ارزیاب باید از عملکرد فرد طی یک دوره کامل ارزیابی یادداشت بردارد، نه چند ماه یا چند هفته آخر دوره. از آنجایی که این روش بسیار وقت‌گیر است و نیاز به حوصله زیاد دارد، اگر تعداد کسانی که از این طریق ارزیابی می‌شوند زیاد باشد، ارزیابی چندان دقیق نخواهد بود و نمی‌توان به نتایج حاصل از آن اعتماد کرد.

۲. روش مقیاسی

روش مقیاسی یکی از قدیمی‌ترین و متداول‌ترین روش‌هایی است که برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود. در این روش معمولاً ارزیاب رئیس مستقیم کارکنان است که در فرم ارزیابی صفات و ویژگی‌هایی که باید سنجش و ارزیابی شوند درج شده است. مزیت این روش سادگی و سهولت طراحی و استفاده از آن است. گفتنی است که ویژگی‌های شخصیتی و صفاتی چون روحیه همکاری، قدرت تشخیص و قدرت قضاوت، بیشتر حالت کیفی دارد و اندازه‌گیری دقیق آن به وسیله این روش، امکان‌پذیر نیست. استفاده از این روش هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که ارزیاب نه براساس برداشتها و ذهنیت‌های خود، بلکه براساس مدارک و شواهد واقعی و معتبر ارزیابی را انجام دهد.

۳. عامل سنجی

از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده کرد. بدین ترتیب به جای ارزیابی عملکرد براساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارایی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد، ارزیابی می‌شود. لذا در این روش با استفاده از شرح شغل، ابعاد شغل و عوامل مهم در آن، شناسایی و برای اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند.

۴. روش توصیفی

در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی دارد. به عبارت دیگر ارزیاب باید بتواند خوب و روان بنویسد. عدم توانایی ارزیاب در شرح دقیق و روشن عملکرد فرد معمولاً اثر سوء در خواننده دارد. آنجا که دست سرپرست در توصیف و تشریح عملکرد کارکنان، باز است و استاندارد خاصی در این رابطه وجود ندارد، ارزیابی کارکنان بر این اساس کار ساده‌ای نیست. با وجود این، بسیاری از مدیران و صاحب‌نظران معتقدند که ارزیابی به روش توصیفی، از بهترین روش‌های ارزیابی است.

۵. روش قیاسی

در روش قیاسی، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین‌شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. اگر چه در عمل می‌توان برای هر کاری استاندارد تعیین کرد، ولی تعیین

استاندارد، بیشتر برای سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است و مبنای آن بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار است. از جمله روش‌های معمول برای تعیین استاندارد تولید در صنعت، حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی است. از مزایای مهم تعیین استاندارد و سنجش عملکرد براساس آن، دقت اندازه‌گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیاب است. ولی برای اینکه کارکنان نیز مطمئن شوند که استانداردهای تعیین‌شده واقعاً منصفانه هستند، باید آنها را از اینکه استانداردهای کار چگونه و براساس چه ضوابطی معین شده‌اند آگاه کند و دلیل و منطق هرگونه تغییری هم که در استانداردهای عملکرد داده می‌شود به‌طور روشن و کامل برای آنان تشریح کرد.

۶. روش درجه‌بندی

در روش درجه‌بندی از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را براساس یک معیار کلی (مثلاً عملکرد آنها در مجموع) از بهترین تا ضعیف‌ترین، درجه‌بندی کند. بدین ترتیب فردی که بهترین عملکرد را داشته باشد در بالای جدول، فردی که ضعیف‌ترین عملکرد را داشته باشد، در پایین جدول و سایر کارکنان بین این دو حد قرار می‌گیرند.

۷. روش دوبه‌دو

روش دوبه‌دو، نوعی ارزیابی به روش درجه‌بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسان‌تر می‌کند. در اینجا، عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک تک سایر افراد مقایسه می‌شود. برای مثال اگر در واحدی از سازمان پنج نفر ارزیابی شوند، عملکرد هر یک از اعضا با عملکرد هر یک از چهار نفر دیگر مقایسه و نتیجه، اعلام می‌شود. کسی که در پایان این مقایسه‌ها بهترین نتیجه را به‌دست آورده باشد (یعنی کسی که دفعات بیشتری عملکردش بهتر از دیگران باشد) در صدر جدول قرار می‌گیرد.

۸. توزیع اجباری

توزیع اجباری مانند روش درجه‌بندی، نمونه دیگری از یک روش ارزیابی مقایسه‌ای است، ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته‌بندی کند. گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید، در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرد. در این روش ارزیابی، فرض بر این است که در هر گروه کاری عده‌ای از کارکنان عملکرد عالی، عده‌ای عملکرد متوسط، و عده‌ای عملکرد ضعیف دارند. البته این فرض قابل بحث است، چرا که امکان دارد در یک گروه کاری، همگی کارکنان عملکرد عالی، یا برعکس، همگی کارکنان عملکردی ضعیف داشته باشند.

۹. انتخاب اجباری

این روش معمولاً در مواردی به کار برده می‌شود که استفاده از سایر روش‌های ارزیابی باعث شود عملکرد اکثریت کارکنان به‌طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود. گزینه‌ها (جملات توصیفی) را معمولاً متخصصان اداره امور کارکنان، تهیه و سپس برای تعیین کاربردشان، در اختیار سرپرستان و سایر کارشناسان قرار می‌دهند. کارشناسان با مطالعه گزینه‌ها معین می‌کنند که کدام یک از جملات، شرح درستی از عملکرد مؤثر و کدام یک، شرح درستی از عملکرد ضعیف در آن شغل بخصوص است. ارزیاب سپس با استفاده از فرمی که بدین ترتیب تهیه شده است، کارکنان را ارزیابی کارکنان می‌کند.

۱۰. روش مقیاسی رفتاری

در مرحله اول، از گروهی از متخصصان و کارشناسان خواسته می‌شود تا نمونه‌هایی از عملکرد مؤثر و عملکرد ضعیف را در شغل برشمارند. در مرحله دوم، نمونه‌های عملکرد طبقه‌بندی شده به گروه دیگری از متخصصان داده می‌شود و از آنها خواسته می‌شود تا یک بار دیگر آنها را براساس همان معیارها طبقه‌بندی کنند. در مرحله سوم، از میان این نمونه‌ها، آن‌هایی که به نظر می‌رسد بهترین نمونه از درجات متفاوت عملکرد، از بسیار عالی تا بسیار ضعیف باشند، انتخاب و در مقیاس به کار برده می‌شوند.

۱۱. ارزیابی براساس مدیریت بر مبنای هدف

ارزیابی در مدیریت بر مبنای هدف^۱ سعی بر این دارد تا مسائل و مشکلاتی که در روش‌های سنتی ارزیابی وجود دارد از بین ببرد. از جمله اهداف عمده در روش مدیریت بر مبنای هدف، ایجاد رابطه خوب میان رئیس و مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان است. ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف به این شرح است: رئیس و مرئوس با تشریح مساعی و توافق با یکدیگر، وظایف و مسئولیت‌های کار را معین می‌کنند. مرئوس با همکاری رئیس، اهداف عملیاتی کوتاه‌مدت خود را تعیین می‌کند. رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر، معیارهایی را که کار باید براساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود، معین

1. Management by Objective (MBO)

می‌کنند. بعد از آغاز کار، هر چند وقت یکبار، رئیس و مرئوس با یکدیگر ملاقات کرده، پیشرفت کار را بررسی و ارزیابی می‌کنند و در صورت لزوم، اهداف جدیدی برای دوره بعد تعیین می‌کنند. نقش رئیس در این روش، پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست. رئیس می‌کوشد تا با مشاوره و راهنمایی دائم، مرئوس را در نیل به اهداف تعیین شده یاری دهد. در مرحله ارزیابی عملکرد، رئیس به جای اینکه خود را در مقام قضاوت قرار دهد، نقش مشاوره را دارد که می‌خواهد به مرئوس کمک کند تا او بهتر و آسان‌تر به اهدافش برسد. در مرحله ارزیابی عملکرد، به جای خود فرد، نتایج حاصل از عملکرد فرد بررسی یا مورد انتقاد قرار می‌گیرد.

۳-۴ مشکلات ارزیابی عملکرد

بسیاری از روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مورد انتقاد قرار گرفته‌اند، ولی باید گفت که اکثر اشکالات در ماهیت روش‌ها نیست، بلکه ناشی از استفاده غلط از این روش‌هاست. مشکلات عمده‌ای که در ارزیابی عملکرد وجود دارد به شرح ذیل است:

(۱) عینیت نداشتن

عینیت نداشتن یکی از ضعف‌های بالقوه روش‌های معمول ارزیابی عملکرد است. برای مثال در روش مقیاسی معمولاً عواملی از قبیل طرز تلقی، وفاداری و شخصیت فرد ارزیابی می‌شوند. که اولاً ممکن است رابطه چندانی با عملکرد فرد نداشته باشند و ثانیاً اندازه‌گیری دقیق آنها بسیار دشوار است.

(۲) سختگیری، تساهل یا محافظه‌کاری

بعضی از سرپرستان بسیار سختگیر هستند و کارکنان خوب را متوسط و کارکنان متوسط را ضعیف ارزیابی می‌کنند. برعکس، برخی از سرپرستان ارزیابی را بسیار سهل می‌گیرند و با اغماض و چشم‌پوشی، عملکرد کارکنان را در سطحی بالاتر از آنچه واقعاً هست ارزیابی می‌کنند. معمولاً اگر ارزیاب موظف باشد نتایج ارزیابی را با کسانی که عملکردشان ارزیابی شده است در میان بگذارد، گاهی ارزیابی را بسیار بالاتر از میزان شایستگی و توانایی واقعی کارکنان اعلام خواهد کرد. گاهی نیز ارزیاب، محتاط و محافظه‌کار است و تمایل ندارد کسی را بسیار عالی یا بسیار ضعیف ارزیابی کند. در نتیجه ارزیابی همه کارکنان به غلط در حد متوسط، یعنی حول و حوش میانگین مقیاس مورد نظر خواهد بود.

۳) توجه به گذشته نزدیک ارزیابی عملکرد

معمولاً آنچه که اخیراً و به تازگی اتفاق افتاده است، بهتر در ذهن باقی می‌ماند. به همین دلیل، آنچه که ارزیابی عملکرد کارمند را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد، رفتاری است که ارزیاب به تازگی یا در گذشته نزدیک از کارمند مشاهده کرده است. کارکنان معمولاً موعد ارزیابی خود را می‌دانند و چند هفته قبل از آن آگاهانه یا حتی ناخودآگاه، سعی می‌کنند کارایی خود را بالا ببرند. اشتباه در ارزیابی زمانی رخ می‌دهد که عملکرد کارکنان براساس عملکرد اخیرشان که یاد آن در ذهن ارزیاب زنده‌تر است انجام گیرد، نه عملکرد ضعیفی که کارمند قبل از آن داشته است. از این رو توصیه می‌شود که ارزیابی کارمند با مشاهده و ثبت دقیق و منظم چگونگی عملکرد او طی یک دوره کامل ارزیابی صورت گیرد.

۴) تعمیم عملکرد به صفات شخصیتی افراد

تعمیم به‌عنوان یک مشکل در ارزیابی، هنگامی به وجود می‌آید که از نظر ارزیاب، یک صفت بخصوص از چنان اهمیتی برخوردار است که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی، همه خصایص فرد و در نتیجه، عملکرد کلی وی را در سطحی بالا ارزیابی می‌کند یا برعکس، عملکرد کارمندی را به خاطر دارا بودن یک ویژگی خاص، به‌طور کلی در سطحی پایین ارزیابی می‌کند. به‌عبارت دیگر، یک عامل، چه مثبت و چه منفی، به سایر عوامل تعمیم داده می‌شود.

۵) تعصبات شخصی ارزیاب

نتیجه مطالعات بسیار نشان می‌دهد که تعصبات شخصی ارزیاب، ارزیابی او را تحت تأثیر قرار می‌دهد. منظور از تعصب، جانبداری‌ها، گرایش‌ها، پیش‌داوری‌ها، جهت‌گیری‌ها و کج‌فکری‌های شخص ارزیاب است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه، تصمیم‌گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۱) مقابله بعضی از کارکنان در اجرای صحیح فرایند ارزیابی؛

۲) محاکمه به‌جای ارزیابی و فراموش شدن فلسفه ارزیابی.

۳-۵ هدف نهایی از ارزیابی عملکرد

باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد

مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت کرد تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود. همچنین انتظارات سازمان به‌وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شود و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی‌شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است تشویق شود و کم‌کاری‌های وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هریک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها را باید به‌وضوح به اطلاع کارکنان رساند و در این مورد نباید اغماض شود. البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان یافتن راه‌هایی برای اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته نباشد. در این صورت باید زمانی را برای اجرای این مهم تعیین کرد تا با حضور و توافق هریک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت به‌سوی عملکرد مطلوب تهیه شود و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع مدیریت سازمان رسانده شود. در نهایت، این روش‌های جدید رسیدن به اهداف سازمان، به‌عنوان جبران عملکرد نامطلوب گذشته جایگزین می‌شود. پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان به‌وسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان را به همراه داشته باشد، که اثربخشی آن را دوچندان می‌کند. این رویه به کارکنان اعتماد به‌نفس و انرژی بیشتری برای اجرای اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد. وقتی جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی‌شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته شروع شود موجب اعتماد به‌نفس در وی می‌شود به‌طوری که اگر از عملکرد نامطلوبش انتقاد شود وی درصدد اصلاح رویه غیراستاندارد گذشته برمی‌آید. کارکنان باید بدانند که سازمان برای اصلاح رویه نامطلوب گذشته کارکنان با آنان همراه و همگام است. همان‌طور که گفته شد هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و همچنین باید مراقب بود تا به هیچ وجه خطای یکی از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.

۳-۶ دلایل اجرای ناموفق سیستم ارزیابی عملکرد

علی‌رغم درک ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان در اکثر سازمان‌ها و اجرای آن در برخی از سازمان‌ها، متأسفانه در بعضی از موارد شاهد اجرای ناموفق این سیستم هستیم.

ارزیابی عملکرد کارکنان ۶۱

از جمله دلایل عدم اجرای این سیستم و مشکلات مربوط به آن می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- در مواردی شاخص‌های تدوین شده فاقد ویژگی‌های بیان شده در مراحل قبل است.
- عدم دقت در تدوین شاخص‌ها؛
- عدم تمایل قلبی بعضی مدیران و فقدان مشارکت آن‌ها در این برنامه‌ها؛
- وجود اختلاف بین افراد مسئول ارزیابی عملکرد؛
- عدم توجه به جمع‌آوری اطلاعات دقیق و قابل اعتماد؛
- تحمیلی بودن شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد؛
- عدم وجود تفاوت بین شاخص‌های اساسی موفقیت سازمان و شاخص‌ها یا ارزیابی عملکرد؛
- عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم ارزیابی عملکرد؛
- عدم توجه به جنبه‌های رفتاری افراد که مرتبط با شاخص‌های ارزیابی هستند؛
- در بعضی موارد تأثیر اندک نتیجه ارزیابی عملکرد بر عملکرد سازمان؛
- عدم تعیین شاخص در تمامی حوزه‌های سازمان؛
- استفاده از روش نامناسب برای اجرای ارزیابی عملکرد.

حائز اهمیت است که اجرای هر ابتکاری به صورت موفقیت‌آمیز نیازمند توجه به یک سری عوامل اساسی موفقیت است در هنگام اجرای سیستم ارزیابی عملکرد، به عنوان یک ابتکار، لازم است به این مقوله مهم توجه خاص شود. عوامل اساسی موفقیت در اجرای سیستم ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از:

- (۱) طراحی مناسب مدل ارزیابی عملکرد شامل روش‌های اجرایی و فرم‌ها؛
- (۲) مکانیزه کردن نظام ارزیابی عملکرد؛
- (۳) فرهنگ‌سازی شامل آموزش توجیهی، تهیه بروشور، حمایت و تأکید فرماندهی یا مدیر ارشد سازمان؛
- (۴) اجرای آزمایشی و به صورت نمونه؛
- (۵) به کارگیری و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد.

۳-۷ خودارزیابی یا خودکنترلی

خودارزیابی فرایندی است که براساس آن افراد بدون اجبار و تهدید و تطمیع بیرونی، به وظایف سازمانی خود تعهد دارد و از حداکثر توان خود برای پیشبرد اهداف سازمان

استفاده می‌کنند. موضوع خودکنترلی از مفاهیمی است که در رفتار سازمانی و منابع انسانی به آن توجه خاصی شده است. در فرایند معرفت‌پذیری می‌توان گفت: تا حد و آنجایی که آدمی بتواند محیط و فرایندهای شناختی خود را اداره کند، رفتار خود را نیز می‌تواند کنترل کند و این خودکنترلی به یادگیری فرد و عملکرد بهتر منجر خواهد شد. فرایند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه‌هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می‌سازد.

۸-۳ اهمیت موضوع ارزیابی عملکرد، نظارت و کنترل از نظر قرآن و اسلام

در اسلام از ارزشیابی، حسابرسی و سایر اصطلاحاتی که در حقیقت برای بیان نظارت و کنترل استفاده می‌شود زیاد بحث شده است. در قرآن کریم در آیات بسیاری موضوع نظارت و کنترل همگانی تحت عنوان امر به معروف و نهی از منکر مطرح شده است که در ادامه درباره آن بحث خواهد شد. علاوه بر آن آیاتی است که در آنها خداوند نظارت خود و حسابرسی را مطرح می‌فرماید.^۱ در اسلام سه مرجع بر کارگزاران و مدیران حکومت اسلامی نظارت دارند و یا به عبارت دیگر کارگزاران حکومت اسلامی در مقابل سه مرجع خدا، امام و مردم مسئول‌اند.

خدا نظارت مطلق بر تمامی اعمال و حرکات فرد و افراد دارد و هر مسلمانی قبل از هر چیز و هرکس بر این اعتقاد است که رفتار و اعمال و حتی نیات او زیر ذره‌بین نظارت الهی قرار دارد و کوچک‌ترین خطا یا ثواب او ثبت و ضبط می‌شود و چنانچه در این جهان به پاداش و یا مجازات اعمال خود نرسد، در سرای باقی و ابدی تمامی اعمال او چه گناه و چه ثواب مورد رسیدگی قرار می‌گیرد و هرکس به سزای اعمال خود می‌رسد. در جامعه اسلامی، اعتقاد به معاد و رسیدگی دقیق به اعمال و رفتار انسان و جزای خوب و بد، بخشی از وجود انسان را تشکیل می‌دهد و نقش اساسی در جهت‌گیری‌های اعمال انسان و نحوه رفتار او را به‌عهده دارد. به‌همین دلیل هر اندازه اعتقاد در جامعه اسلامی بیشتر در عمق انسان‌ها نفوذ کرده باشد میزان خطا و گناه کاهش پیدا کرده و کمتر نیاز به سایر اهرم‌های اساسی نظارت و کنترل پیدا می‌شود و یکی

۱. "ما يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ" آیه ۱۸ از سوره ق، «سخنی جاری نمی‌شود مگر اینکه رقیب و عتید (نام دو فرشته که ثواب و گناه را ثبت می‌کنند) می‌نویسند».

از تفاوت‌های اساسی نظارت بین جامعه اسلامی و جوامع مادی همین نظارت نامرئی است که در اعتقاد مردم جای گرفته است.

مرجع دیگری که مسئولیت نظارت و کنترل را در مدیریت جامعه اسلامی به عهده دارد، امام است. منظور از نظارت امام در این بحث، تنها نظارت مستقیم او نیست، بلکه علاوه بر آن، مجموعه وسایل و دستگاه‌هایی است که در یک جامعه برای نظارت و اقدام اصلاحی جامعه به کار می‌رود بخشی از اختیارات و اهرم‌های نظارت است که در جامعه اسلامی زیر نظر مستقیم یا غیرمستقیم امام و ولی امر قرار دارد. رهبری جامعه اسلامی از همه این دستگاه‌ها و وسایل و شیوه‌های گوناگون، برای نظارت و کنترل جامعه و جلوگیری از انحراف جامعه استفاده می‌کند.

مدیران و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند.

خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله علیه و آله می‌فرماید:

وَ كَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ... (بقره، ۱۴۳)

«و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.»

نظارت و کنترل در مدیریت اسلامی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت است. نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌شود، به طوری که بدون توجه به این جزء، سایر اجزای مدیریت، مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت نیز ناقص بوده و تضمینی برای اجرای درست آنها وجود ندارد. در حقیقت زمانی که یک برنامه تهیه شد و برای اجرای آن سازماندهی شد و رهبری و هدایت آن مشخص شد، انتظار این است که هدف‌های برنامه محقق شود و در اجرای برنامه، اطمینان وجود داشته باشد که روند حرکت دقیقاً به سوی اهداف تعیین شده است. گاهی ممکن است حتی جزئیات برنامه به صورت دقیق اجرا شود اما جهت‌گیری کلی در اجرای برنامه دارای انحراف بوده و ما را از هدف دور کند. اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست صورت می‌گیرد و در صورت مشاهده انحراف، برای تصحیح آن اقدام می‌شود، نیازمند فرایندی است که آن را نظارت و کنترل می‌نامند.

کنترل و نظارت عبارت است از: «ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از زمان اجرای آنها و اقدامات ضروری برای جلوگیری از انحراف عملیات از هدف‌های برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی به وجود آمده». و همان‌طور که در این تعریف ملاحظه می‌شود، ارزشیابی جزئی از نظارت و کنترل محسوب می‌شود.

فرایند کنترل شامل چند مرحله است که عبارت‌اند از:

(۱) تعیین شاخص‌ها یا معیارهای متناسب با هدف‌های برنامه و پیش‌بینی نتایج برنامه؛

(۲) تهیه و تدوین اطلاعات مربوط به اقدامات انجام شده؛

(۳) مقایسه اطلاعات مدون با معیارها و شاخص‌ها؛

(۴) تصمیم‌گیری و اقدام اصلاحی برای رفع نواقص یا تصحیح انحراف‌ها.

اولین مرحله نظارت و کنترل، تعیین شاخص‌ها و معیارهاست. در اسلام شاخص‌ها و معیارها همان قوانین و مقررات و ضوابط است. بخشی از این قوانین، همان قوانین و احکام شرعی است و استنباط و استخراج آنها به‌عهده فقهاست که با استفاده از منابع معتبر اسلامی (کتاب، سنت، عقل، اجماع) آنها را استخراج و تدوین می‌کنند. بخش دوم قوانین و مقرراتی است که برحسب مقتضیات زمان و مکان و نیازهای فرد و جامعه تهیه و تدوین می‌شود و معیار سنجش کار و مسئولیت‌های افراد قرار می‌گیرد. این قوانین، مقررات و ضوابط که در مراجع و مجامع ذی‌صلاح به تصویب و تأیید می‌رسند و طبعاً نمی‌توانند با اصول و مبانی اسلامی مغایرت داشته باشند، بخش مهمی از معیارها و شاخص‌ها را تشکیل می‌دهند.

مرحله دوم و سوم نظارت و کنترل که همان جمع‌آوری اطلاعات و مقایسه آنها با معیارها و شاخص‌هاست، در مدیریت اسلامی و مدیریت‌های متداول تفاوت چندانی ندارد و کلیه ابزارها و روش‌هایی که در مدیریت متداول و علمی استفاده می‌کنند در مدیریت اسلامی نیز کم‌وبیش می‌تواند استفاده شود.

مرحله چهارم از نظارت و کنترل، انجام اقدامات اصلاحی است که با توجه به اهمیت آن در مدیریت اسلامی به‌صورت مستقل بحث می‌شود.

دیگر معیارهایی که در خصوص اجرای هر چه بهتر نظارت و کنترل می‌توان از دیدگاه قرآن به آن‌ها اشاره کرد عبارت‌اند از:

۱- برخورد با متخلفان

پس از ابلاغ وظایف هر فرد، در برخورد با تخلف نباید هیچ تسامح و تساهلی به خرج داد. همانطور که خداوند حتی نسبت به پیامبرش بدون ملاحظه و با کمال قاطعیت برخورد می‌کند. در این رابطه خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه و آله می‌فرماید:

ارزیابی عملکرد کارکنان ۶۵

وَ لَئِنْ أَتَبَعْتَ أَهْوَاءَهُمْ بَعْدَ الَّذِي جَاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ وَلِيٍّ وَلَا نَصِيرٍ
(بقره، ۱۲۰)

اگر از آن‌ها (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم، رابطات با خداوند قطع خواهد شد.

۲- تشویق و تنبیه

توییح بدکاران و پاداش به نیکوکاران، دو رکن اساسی در زمینه‌سازی رشد و اصلاح نادرستی‌ها در سازمان است. خداوند می‌فرماید:

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ
أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ (۱۵۹) إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنَّاهُ فَأُولَٰئِكَ
أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ (بقره، ۱۶۰)

«کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت ایشان را می‌بخشم زیرا من توبه‌پذیر و مهربانم.»

۳- نظارت و اصلاح سازمان

- باید همواره گروهی جهت نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن اطلاع از اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت کنند تا در صورت مغایرت با اهداف، تذکر دهند.

- اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان‌پذیر نیست.

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ... (آل عمران، ۱۰۴)

«از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.»

۴- گزارش‌گیری از عملکرد

مدیران باید هوشیار باشند و به هر گزارشی اعتماد نکنند. باید در مناصب و مجاری کسب گزارش، افراد موثق و معتمد قرار گیرند.

لَقَدْ ابْتِغَوْا الْفِتْنَةَ مِنْ قَبْلُ وَقَلَّبُوا لَكَ الْأُمُورَ... (توبه، ۴۸)

«ای پیامبر! منافقان پیش از این هم دنبال فتنه‌گری بودند و مسایل را برای تو واژگون جلوه می‌دادند.»

۵- ارزیابی عملکرد و نظریه سیستمی

در سازمان‌ها باید روشی برای شناسایی کسانی که وظیفه خود را به خوبی انجام می‌دهند، وجود داشته باشد تا ضمن تشویق آنها، انگیزش سازمانی را تقویت کرد.

- تلاش و تلاشگر هر دو مهم هستند، کارها هم باید حسن فعلی (اثربخشی و کارایی) و هم حسن فاعلی (نیت درست) داشته باشد.

- در سازمان‌های اسلامی، همه افراد سازمان مثل اعضای یک پیکرند در نتیجه تخریب یک فرد به مثابه تخریب سازمان است.

- در یک بدن همه اعضا باید با هم رشد کنند، بدین‌رو، باید امکان رشد سازمانی برای همه افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همه افراد معطوف شود. خداوند می‌فرماید:

أَنْتِ لِأَصْبَحِ عَمَلٍ عَامِلٍ مِنْكُمْ مَنْ ذَكَرَ أَوْ أَنْتِ بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ... (آل عمران، ۱۹۵)

«من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم، زن باشد یا مرد، همه از یکدیگرید.»

فعالیت عملی دانشجوی

دانشجو باید ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان محل خدمت خود را با استفاده از یکی از مناسب‌ترین روش‌های معرفی شده در این فصل و راهنمایی مدرس انجام دهد.

نظر به اهمیت مبحث ارزیابی عملکرد شغلی و سازمانی و به منظور راهنمایی دانشجویان در انجام پروژه، در پیوست ۱، یک نمونه پروژه انجام شده برای استفاده دانشجویان ارائه شده است.

خلاصه

ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان محسوب می‌شود.

در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و برای حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند، مدیریت عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی مثبت ایجاد می‌کند.

مواردی که می‌تواند در استقرار و استمرار سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر باشد عبارت‌اند از:

- ۱) تشویق عملکردهای مطلوب و نهي از عملکردهای نامطلوب کارکنان؛
- ۲) پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود» مطلع باشند؛
- ۳) شناسایی افرادی که قابلیت ارتقا دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند؛
- ۴) نیازسنجی آموزشی کارکنانی که برای ارتقا یا جبران کاستی‌ها به آموزش نیاز دارند؛
- ۵) امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی؛
- ۶) امکان حذف یا ادغام پست‌های بدون کارایی در سازمان.

خودآزمایی

۱. عملکرد را تعریف کنید.
۲. مدیریت عملکرد را تعریف کنید.
۳. عناصر اصلی مدیریت عملکرد را معرفی کنید.
۴. مقاصد و اهداف ارزیابی عملکرد را بنویسید.
۵. ارزیابی را تعریف کنید.
۶. ارزیابی عملکرد را تعریف کنید.
۷. در مورد فلسفه ارزیابی عملکرد توضیح دهید.
۸. چه کسانی ارزیابی می‌کنند؟
۹. به نظر شما کدام مشکلات در خصوص ارزیابی عملکرد مهم‌تر است؟
۱۰. به نظر شما کدام دلایل بیشتر باعث اجرای ناموفق سیستم ارزیابی عملکرد می‌شود؟
۱۱. منابع مورد نیاز برای ارزیابی جامع عملکرد شغلی را معرفی کنید.
۱۲. روش‌های ارزیابی عملکرد شغلی را معرفی کنید.
۱۳. مفهوم و روش‌های خود ارزیابی را معرفی کنید.
۱۴. یک آیه از قرآن، که درباره ارزیابی عملکرد مطرح شده است، بنویسید.