

مشکلات ارزیابی کارکنان در سازمانها

مؤلف: مریم وکیل زند

موضوع: مدیریت منابع انسانی

سال انتشار(میلادی): ۲۰۱۳

وضعیت: تمام متن

منبع: ارسال شده توسط عضو پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

چکیده: هدف از نگارش این مقاله ارتقای کیفی شغلی کارکنان در سازمانها بوده که در صورت انجام ارزیابی های واقعی کارکنان به آن دست یافته می شود. ارزشیابی شیوه کنترل فعالیت کارمندان عاملی بوده که طی آن مشخص می شود که مدیران به چه شیوه ای در میان کارکنان خود ایجاد انگیزه نموده و در مرحله بعد این روند، ارائه شیوه صحیح انجام کار و اصلاح کارمند را تضمین می نماید و لذا ارزیابی کننده که کارمند را نیز مصاحبه خواهد نمود در صورت لزوم باید مسائل و مشکلات کارمندان را مشخص کرده و دست به اجرای اقدامات اصلاحی زده تا نیروی انسانی در سازمانها شکوفا شوند. فقدان توجه به ارزشیابی واقعی کارکنان در سازمانها از نکات قابل توجهی بوده که در این مقاله بدان پرداخته شده است.

واژه های کلیدی: ارزیابی-کارکنان- مشکلات.

مقدمه

ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و نظایر این ها در اغلب سازمانها و شرکتهای دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمانها با کارایی به اهداف خود می رسند، منافع کارکنان نیز تامین می گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می کند، نتایج حاصله را ثبت می کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می رساند. انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است زیرا کار ارزشیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد ضرورت دارد. در تعدادی از سازمانها و شرکتهای امر ارزشیابی جنبه ظاهری و تشریفاتی پیدا می کند و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی شود. بیشتر روشهای معمول ارزشیابی حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می گردد. در بسیاری از موارد مشاهده می شود بنا به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداشها بر معیارهای عملکردی استوار نبوده و بر مبنای ارزشیابی واقعی صورت نگیرد، اثرات زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت.

با استفاده از نظام صحیح ارزشیابی عملکرد می توان تا حدودی بر این مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم ساخت. هدف از نگارش این مقاله و تحقیقات صورت پذیرفته در این زمینه که از واحدهای ستادی و یا سازمانهای مختلف صورت پذیرفته این است که سازمان ها بهبود شرایط ارزیابی کارکنان خود را در دستور کار قرار دهند.

امیر مؤمنان (ع) در عهدنامه مالک اشتر او را به ارزشیابی عملکرد کارکنان و قائل شدن تفاوت میان آنان بر اساس عملکردشان، ترغیب می کند؛ و عواقب ناخوشایند عدم تفاوت بین کارکنان خوب و بد را متذکر می شود. آن حضرت می فرماید:

و لا یكونن المحسن و المسیء عندک بمنزله سواء ، فان فی ذلک تزهیدا لاء هل الاحسان فی الاحسان، و تدریبا لاءهل الالساء علی الالساء و الازم کلا منهم ما الازم نفسه (۲۵۳)؛ هزگر نباید افراد نیکوکار بی رغبت شوند، و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند، و هر کدام از این ها را مطابق کارش پاداش بده.

مفهوم ارزیابی

ارزیابی کارکنان در سازمانها دارای دو مفهوم زیر می باشد .

1. سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخصهای کمی و کیفی بطور دقیق

2. سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتار مورد انتظار

معیارهای ارزیابی عملکرد از دید ماهیت و روش اندازه گیری

-معیارهای نرم افزاری:

به صورت عددی قابل پردازش نیستند و عمدتاً جنبه نظری و دیدگاهی دارند ، مثلاً میزان رضایت مشتریان از یک محصول عددی یا درصد نیست بلکه معمولاً به صورت طیفی از نظرات و با استفاده از ابزارهای شبه کمی سنجیده می شود این معیارها را می توان با بعضی شرایط و ملاحظات به صورت عددی هم نمایش داد ولی باز هم قابلیت پردازش عددی ندارند.

-معیارهای سخت افزاری:

معیارهایی هستند که جنبه عددی دارند و عمدتاً نمایانگر وقوع قطعی یا نتیجه محقق شده هستند مثل قیمت سهام و میزان خرید هر مشتری

نمودار زیر فرآیند ارزیابی عملکرد را نشان می دهد:

ارزیابی عملکرد چیست ؟

-روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخور مثبت دریافتی از نتایج افراد در چگونگی انجام وظایف است .

مفهوم ارزیابی عملکرد

-در ارزیابی عملکرد کارکنان منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرآیند کاری می باشد .

-در ارزیابی عملکرد کارکنان آنچه مهم به نظر میرسد طراحی نظام مطلوبی برای دادن بازخورد و تدوین مقیاسهای عملکرد برای بهبود مستمر آن است .

شکل ساده شده و روابط اجزا یک نظام ارزیابی عملکرد به صورت زیر است:

دلایل استفاده از ارزیابی عملکرد

استفاده از ارزیابی فعالیتهای کارکنان بدلائل زیر صورت می گیرد .

1-تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا بر اساس اندازه گیری عملکرد کارکنان

2-شناسایی افرادی که باید انتقال یافته یا جا به جا شوند .

3-تعیین افرادی که باید انتقال یافته یا جا به جا شوند.

4-شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان

5-شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و به کارگماری در پستهای مناسب را می توانند دارا باشند .

6-شناسایی قابلیتهای کارکنان بر اساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر قوانین

7-شناخت ویژگیهای رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه

ارزیابی شیوه انجام کار و فعالیت کارکنان در سازمانها

موضوع ارزیابی کارکنان در سازمانهای ایران یک مشکل اساسی بوده بطوریکه کلیه ارزیابیهای کارکنان در سازمانها بصورت غیر علمی می باشد اصولاً پس از انتخاب و بکارگیری کارکنان و به دنبال آن آموزش و ایجاد انگیزه ، گام بعدی ، ارزشیابی کارکنان است .

ارزشیابی کارکنان قادر خواهد بود تا مدیران بتوانند به صورت مطلوبی کارکنان را به خدمت گرفته ، در سمت مناسب قرار داده و برای آنان انگیزه ایجاد نمایند . برای بهره گیری از این روش ، در مرحله اول باید هر مشکل را شناسایی و در مرحله بعد ، ضمن برقراری ارتباط با کارکنان ، اقدام به چاره جوئی های لازم کرد . از طرفی پس از گذشت یکسال نوع کار و تلاش کارکنان نیز مورد ارزیابی قرار گیرند .

دلایل به کارگیری ارزیابی فعالیتهای سازمانی

کاربرد ارزیابی شیوه انجام کار دلایل متعددی دارد:

اول : ارزیابی شیوه انجام کار ، اطلاعاتی را فراهم می آورد که بر اساس آن در مورد ترفیع ، حقوق و دستمزد کارکنان تصمیم گیری می شود .

دوم : ارزیابی شیوه انجام کار کارکنان فرصتی بدست می دهد که مدیر در مقابل کارکنان خود بنشیند و اعمال و رفتار کاری او را مورد بررسی قرار دهد .

اغلب افراد تمایل و نیاز به دانستن نظرات دیگران در مورد شیوه انجام کار خود دارند که این موضوع بویژه در رابطه با آن دسته از کارکنان صادق بوده که نظرات سایر افراد در مورد شیوه انجام کار آنان مثبت است . بهرحال ارزشیابی کارکنان چنین زمینه ای را فراهم می آورد . از طرفی ارزشیابی کارکنان این امکان را فراهم می آورد که مدیران سازمان طرحی از مشکلات کاری ترسیم نمایند .

نقش مدیران و سرپرستان در ارزشیابی

مدیران و افراد متخصص ، نقش مهمی در مراحل مختلف ارزشیابی ایفا نموده بطوری که جایگاه مدیران در این زمینه اهمیت بالاتری دارد ، بطور کلی سرپرست مستقیم قادر بوده ارزیابی واقعی تری از شیوه کار کارکنان ارائه نماید . بنابراین مسئولیت ارزیابی کارکنان را سرپرستان به عهده دارند ، چرا که آنها به طور کامل با روشهایی که برای ارزشیابی کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد ، آشنا بوده و مشکلاتی را که می تواند در سیستم ارزشیابی ایجاد اخلال کند ، به خوبی می شناسند . از سوی دیگر ، کارکنان ستادی و دفتری به عنوان تعیین کنندگان خط مشی ها و اجرای وظایف مشورتی در اجرای ارزشیابی ، عمل می کنند . متأسفانه در عمل ارزیابی واقعی کارکنان توسط سرپرستان در سازمانها به نحو مطلوبی صورت نمی گیرد .

در یک بررسی از سازمانها و شرکتهای ۸۰٪ از مدیران اظهار داشته اند که کارکنان دفتری، کار مشاوره و همیاری در زمینه شیوه های استفاده از ارزشیابی را بر عهده دارند، اما تصمیم گیری نهائی در مورد ارزشیابی به سرپرستان قسمتها واگذار می شود در سایر سازمانها کارکنان دفتری مسئولیت توزیع فرمهای ارزشیابی، تشریح روشهای اجرایی و راهنمایی استفاده از این فرمها را در سطح سازمان بر عهده داشته و در مقابل آموزش سرپرستان جهت بهبود مهارتهای ارزشیابی مسئول می باشند. امور اداری واحدهای تابعه سازمان ها نیز می بایست مسئولان را نسبت به ضرورت استفاده مستمر از یک شیوه خاص ارزشیابی آگاه نمایند. در تحقیق و پژوهشی دیگر، نیمی از کارکنان در جریان اصلاح برنامه های ارزشیابی خود قرار داشتند در حالیکه سایرین مسئولیت بررسی و تجدیدنظر در زمینه بهبود اجرای برنامه های ارزشیابی را عهده دار می باشند.

مراحل و شیوه ارزیابی کارکنان سازمانها

ارزیابی شیوه انجام کار سه مرحله: تعریف شغل، سنجش کار و مرحله ای که در اصطلاح بازیافت سیستم نامیده می شود را شامل می شود.

تعریف شغل، به این معنی است که مطمئن شده مدیران و کارکنان، در مورد نحوه انجام وظایف و امور محوله و استانداردهایی که برای سنجش و ارزیابی شیوه انجام کار مورد استفاده قرار می گیرد، توافق می شود.

سنجش کار، به معنی مقایسه شیوه انجام کار واقعی کارکنان با توجه به استاندارد اعلام شده بوده، معهدا به طور معمول چند روش برای سنجش وجود دارد.

بازیافت سیستم نیز نیازمند یک یا چند جلسه بوده که طی آن، شیوه انجام کار ارزیابی کارکنان و چگونگی پیشرفت و ترقی آنان مورد بحث قرار می گیرد و برای دستیابی به اهداف مورد نظر، برنامه ریزیهای لازم انجام می شود.

مشکلات فقدان ارزشیابی کارکنان

مشکلات فقدان ارزشیابی کارکنان در صورت انجام نشدن هر یک از سه مرحله ارزشیابی شیوه انجام کار و فعالیتها بروز خواهد نمود. برخی از ارزشیابی ها به دلیل بکار نگرفتن عوامل و یا عدم استفاده از روشهای واقعی و صحیح موفق نیستند. بهر حال مشکلات و معضلات دیگری نیز ممکن بوده که در انجام مصاحبه و ضعف در برقراری ارتباط با کارکنان بوجود آید.

فنون و روشهای ارزشیابی کارکنان

ارزیابی کارکنان خود نیز دارای روشهای مختلفی بوده که موارد مشروحه زیر را بعنوان فنون علمی و مدون می توان طرح نمود:

1- روش درجه بندی خطی

2- روش رتبه بندی

3- روش مقایسه کارکنان با یکدیگر

4- روش ثبت وقایع حساس

5- روش استفاده از فهرست راهنما

6- روش توزیع درصدی در رتبه بندی کارکنان یا توزیع اجباری

7- روش انتخاب اجباری

8- روش ثبت رویدادهای غیر منتظره

9- مدیریت بر مبنای هدف

10- روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری

11- روش مقیاس مشاهده رفتار

12- روش استاندارد کار

13- روش شاخص مستقیم

14- روش تجزیه عملیات

15- روش ارزشیابی گزارش تشریحی

که پرداخت به هر یک از روشها نیاز به بررسی و توضیح مفصل تری داشته که از حوصله این مقاله به دور می باشد.

تعریف شغل و ارتباط آن با ارزیابی

روشن کردن این موضوع که از کارکنان با انجام وظایف محوله چه انتظاری می رود تعریف شغل خوانده می شود . معمولاً برای آن که مشخص شود از کارکنان چه انتظاری کاری می رود صرفاً شرح وظایف به تنهایی کافی نبوده بلکه شرح وظایف برای مشخصات شغل نوشته نشده و صرفاً با هدف تعیین گروههای شغلی تدوین شده اند لذا ارزیابی کارکنان شاغل الزامی می باشد .

انواع ارزیابی و روشهای فعالیت سازمانی کارکنان

استفاده از جدول رتبه بندی:

ساده ترین و در عین حال معروفترین روش ارزیابی شیوه انجام کار جدول رتبه بندی مقایسه ای می باشد . در جدول مورد بحث مذکور ویژگیهای خاصی چون کمیت و کیفیت به عنوان عوامل ارزیابی و نیز عوامل سنجش شیوه انجام کار از ضعیف و بد تا عالی ، برای سنجش هر یک از عوامل گنجانده شده و نمره و رتبه شیوه انجام کار هر یک از کارکنان با زدن علامت به طور دقیق مشخص شده و ارزیابی انجام پذیرفته در کلیه عوامل در پایان جمع بندی خواهد گردید.

روش ارزیاب متناوب

روش ساده دیگری برای ارزشیابی کارکنان و همچنین درجه بندی آنها از بهترین تا بدترین ، بر اساس برخی از عوامل ارزیابی وجود دارد . از آنجا که این روش برای تشخیص بدترین و بهترین کارمند آسانتر از رتبه بندی ساده آنان می باشد،رتبه بندی متناوب متداولترین روش محسوب می شود . در این رابطه در مرحله اول اسامی کلیه کارکنانی را که قرار بوده رتبه بندی شوند یادداشت می شود سپس جلوی کلیه اسامی کارکنانی که جهت رتبه بندی به خوبی شناخته شده نمی باشند علامت گذاشته و سپس کارمندی که بر اساس درجه بندی بالاترین نمره و کارمندی که پائین ترین نمره را دریافت خواهد کرد مشخص می توان نمود . مرحله بعد به همین ترتیب انتخاب نفرات بهتر و بدتر بعدی بوده تا تمام کارکنان بر همین اساس درجه بندی شوند .

روش مقایسه کارکنان

روش مقایسه کارکنان با یکدیگر کمک می نماید تا انجام درجه بندی به صورت بهتر و مطلوبتری انجام شود لذا برای هر یک از عوامل ارزیابی (کیفیت کار ، کمیت کار و غیره) هر کدام از کارکنان با سایر کارکنان مورد مقایسه قرار می گیرد .

روش توزیع درصدی

روش توزیع درصدی رتبه بندی کارکنان مشابه روش رتبه بندی در منحنی ارزیابی قرار دارد در این روش کارکنان در طبقاتی که بر اساس شیوه انجام کار درصد بندی شده اند قابل توجه می باشند .

روش ثبت وقوع اتفاقات دور از انتظار

با استفاده از این روش ارزشیابی برای هر یک از کارکنان یک گزینه ارزیابی (خوب غیرعادی) و یا نمونه های نامطلوب (اتفاقی یا حادثه ای) در مورد رفتار و عملکرد کاری آنان در نظر گرفته می شود و پس از گذشت شش ماه و یا بیشتر سرپرست با کارکنان ملاقات کرده و در مورد انجام بخش بعدی کارها با استفاده از نمونه های پدید آمده به بحث و

تبادل نظر می پردازد . این روش می تواند برای تکمیل روش ابتدائی ارزیابی مورد استفاده قرار گیرد و کاربرد آن مزایای متعددی دارد . کاربرد این روش را می توان با برخی از ویژگیهای واقعی ، جهت تشریح و توضیح ارزیابی آماده شده و برای ارزیابی کارکنان این اطمینان را ایجاد می کند که در رابطه با ارزیابی کارکنان در تمام طول سال اندیشه شود زیرا در این روش می باید بحرانها و وقایع ثبت و جمع آوری نموده بنابراین ارزیابی فقط در مورد شیوه انجام کار در ماههای آخر انجام نمی گیرد . بلکه از سوی دیگر در اختیار داشتن فهرست نمونه های اتفاقی آنچه را که کارکنان جهت برطرف کردن ضعفها و نقائص کاری خود انجام می دهند نشان داده خواهد شد این روش ارزشیابی را به طور مستقیم در مورد کار شخصی کارکنان در شروع انجام ارزیابی قابل طرح ریزی می باشد .

مدل ارزیابی عملکرد کارکنان

با توجه به انواع ارزیابیهای عملکرد کارکنان میتوان فعالیتهای آنان را در مدلهای نمودار زیر بررسی نمود .

مشکلات ارزیابی فعالیتهای سالیانه کارکنان

طبق بررسیهای بعمل آمده پنج روش اساسی که می تواند در کارکرد ابزارهای ارزیابی ، از قبیل ترسیم جدول رتبه بندی ، اخلاص ایجاد کند که شامل : استانداردهای نامشخص ، ملاحظات عمومی در ارزیابی ، تاثیر و امیال شخصی ، آسان گیری و یا سختگیری ، تعصب و جانبداری می باشد .

-استانداردهای نامشخص

استانداردهای نامشخص انجام کار یکی از مشکلات در راه ارزیابی کارکنان می باشد . عوامل ارزیابی و رتبه بندی شایستگی به گونه ای در نظر گرفته شده اند که قابل تفسیر سلیقه ای بوده سرپرستان ممکن است تعریف یکسانی برای شیوه انجام کار نداشته باشند به همین ترتیب در سایر عوامل ارزیابی مانند کیفیت کار و خلاقیت نیز این موضوع صدق می نماید .

برای رفع مشکلات ارزیابی و تصحیح اشتباهات ناشی از آن چند روش وجود داشته بطوریکه بهترین روش آن بوده که عبارت توضیحی مشخصی را برای هر یک از ویژگیها و عوامل ارزیابی می توان مطرح نمود چنانچه این موضوع از سوی کارکنان مسئول انجام نشده باید آن را در روشهای مناسب دیگر منعکس نمود در این صورت سرپرستان و کارکنان آمادگی را داشته که به صورت مداوم ، شیوه انجام از سوی کارکنان را مورد ارزیابی قرار داده و زمینه اطمینان بخشی به وجود آورند که در موارد ضروری شیوه ارزیابی صحیح را برای کارکنان و یا متقاضیان دیگر قابل توضیح خواهد بود .

-ملاحظات عمومی ارزشیابی

بسیاری از سرپرستان هنگام تکمیل فرمهای ارزشیابی از نوعی گرایش عمومی پیروی می نمایند . به طور طبیعی اینگونه ارزشیابی صحت کار را به طور جدی خدشه دار نموده و در بهره گیری از آن برای تصمیم گیری در زمینه مواردی نظیر ترفیع ، تعیین حقوق و یا مقاصد مشاورتی تاثیر منفی می گذارد ارزیابی به روش ردیف بندی می تواند از بروز مشکل ملاحظات عمومی در ارزشیابی جلوگیری نماید زیرا در این شیوه کلیه کارکنان باید در طبقه بندی جداگانه قرار گیرند و به همین علت نمی توان افراد را در یک رتبه قرار داد . بهرحال در حقیقت این موضوع یکی از امتیازات اصلی ارزیابی به طریقه ردیف کردن کارکنان می باشد .

-آسان گیری و سختگیری ارزیابی

برخی از سرپرستان تمایل دارند تا کارکنان خود را به رتبه های بسیار بالا و یا پائین تر ارزشیابی نمایند در این زمینه آسان و یا سختگیری در تنظیم جدول ارزیابی بسیار مهم و جدی بوده زیرا سرپرست می تواند به راحتی کلیه کارکنان را در رده بسیار بالا و یا پائینی ارزیابی نماید در صورتی که هنگام درجه بندی کارکنان باید بین شیوه انجام خوب و یا بد تمایز قائل شد لیکن آسان گیری و سخت گیری در ارزیابی مشکل ردیف بندی و یا محدودیت توزیع امتیازات نیست بلکه در حقیقت چنانچه به اجبار از یک جدول ارزیابی استفاده شود بهتر آن بوده که نوعی توزیع ارزیابی شیوه انجام کار معمولی را در نظر گرفته و سعی شود کارکنان را در یک رده مشخص قرار نداده و ارزیابی آنان را در رده های مختلف توزیع صورت دهند مگر آنکه با توجه به کیفیت و کمیت کار احساس شود که کلیه کارکنان می باید در یک دوره قرار گیرند . روش آسانتر برای کاربرد چنین شیوه ای استفاده از روش توزیع محدود و اجباری ارزیابی بوده بطوریکه نام هر یک از کارکنان را در یک کارت پوشه جداگانه قرار داده و سپس جهت هر یک از عوامل ارزیابی ، درصدی از کارکنان را در رده عالی و مابقی را به همین ترتیب در رده های بعدی قرار دهند معهداً بر اساس این ارزیابی جدول ارزشیابی هر یک از کارکنان را می توان تکمیل نمود .

-تعصب و جانبداری

خصوصیات فردی کارکنان نظیر سن ، نژاد و جنسیت ، بعضاً نیز بدون توجه به شیوه انجام فعالیتشان در سازمان در ارزشیابی آنان موثر می باشد در تحقیقات بعمل آمده که ارزیابی شیوه انجام کار مورد استفاده قرار گرفته بود ، اغلب زنان به میزان بسیار زیادی از رتبه ارزشیابی بالاتری برخوردار بودند . مشابه همین وضعیت ، ارزشیابی شیوه انجام کار برخی از افراد زیبا بالاتر از کارکنان زشت صورت گرفته که خود نشانه جانبداری می باشد .

مبارزه با مشکلات ارزیابی

برای مبارزه با این مشکلات در مرحله نخست باید آنها شناخته شوند بطور کلی شناخت و آگاهی از مشکلات گام بسیار بزرگی در جهت اجتناب از ارزیابی صحیح بوده و مرحله دوم این مبارزه انتخاب روش مناسب و صحیح ارزیابی می باشد به دلیلی که هر یک از روشها معایب و محاسن خاص خود را دارد و می بایستی برای رفع این مشکلات تلاش نمود .

هنگامی که کلیه کارکنان در عمل در سطح بالایی قرار دارند روش ترسیم جدول درجه بندی و نیز روش ردیف کردن کارکنان بمنظور مقایسه افراد مورد ارزیابی برای اخذ تصمیم در رابطه با تعیین حقوق و ترفیع مفید و خوب می باشد.

ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر زیر سیستمهای منابع انسانی

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با سیستمهای منابع انسانی رابطه ای مستقیم دارد عبارتی این ارتباط را می توان در نمودار زیر ملاحظه نمود .

استفاده از نظرات کارکنان در ارزشیابی

طبق تحقیقات بعمل آمده لازمست قبل از به کارگیری نظرات کارکنان در ارزشیابی از ۴ موضوع باید اطمینان حاصل شود .

اول : مطمئن بوده که ارزیابی شیوه انجام کار کارکنان خود اگر بارها تکرار شده در صورتیکه حتی اگر ارزشیابی رسمی تنها یکبار در سال انجام شود بطور صحیحی انجام پذیرد ضمناً اگر شیوه انجام کار فردی خوب ارزیابی شده باشد ، زمینه محکم و استواری در ارزشیابی فراهم می آورد و در صورتی که شیوه انجام کار بطور مطلوب نباشد ، نظرخواهی فرصت اصلاح را فراهم خواهد آورد و هنگامی که ارزشیابی رسمی انجام شود ، چنین فردی از نتیجه ارزیابی کار خود متعجب نخواهد شد .

دوم : اطمینان حاصل شود که سرپرستان کاملاً با شیوه انجام کار فردی که مورد ارزیابی قرار گرفته می شود آشنا باشند . استفاده از روش ثبت وقایع مهم کاری در این مورد می تواند به ارزیابان کمک کند .

سوم : اطمینان حاصل شود که بین مدیران و کارمندان در مورد وظایف شغلی محوله به آنان توافق وجود داشته باشد .

چهارم : هنگامی که طرحها و برنامه هایی برای برطرف کردن ضعفها و مشکلات کارکنان تهیه می شود ، برای مساعدت و همیاری با آنان در مرحله اجرا نیز آماده گردیده باشد .

آموزش ارزشیابی کنندگان

آموزش سرپرستان از موارد مهم می باشد، اشتباهات احتمالی ارزشیابی نظیر تبعیض ، تعصب ، آسان گیری و ملاحظات عمومی را در افراد ارزیابی کننده از بین می برد . در روش سنتی ارزشیابی ، از طریق آموزش روبرو و کار کارگران به ارزیابی کننده آموزش داده شده و از ارزیاب خواسته می شود که از این طریق کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهند. بنابراین توسط هر یک از ملاحظه کنندگان در جدول ارزیابی رتبه بندی انجام و اشتباهات مختلف توضیح داده می شود که آموزش گیرنده نوع ارزیابی را فرا گیرد .

آموزش ارزشیابی کنندگان نیز بمنظور کاهش اشتباهات ارزیابی و یا اصلاح آن نیست بلکه از نظر عملی ، عوامل فراوانی از جمله میزان پرداختی که قرار است بر اساس ارزشیابی اختصاص داده شود تحقق می یابد . مرور ارزشیابی های انجام شده اجبار در وقت و تعداد ارزیابی و نیاز به توجیه ارزیابی انجام شده نیز ممکن بوده از موضوع آموزش در شیوه ارزشیابی مهمتر باشد . بهرحال اصلاح روش ارزشیابی مهمتر می باشد . از طرفی این موضوع نیز آن است که اصلاح روش ارزشیابی تنها به آموزش ارزیابی کنندگان بستگی ندارد بلکه چاره جوئی درباره عوامل خارجی از قبیل فشار و اضطرار عمومی نیز بایستی مدنظر قرار گیرد .

ارزشیابی و برخورد کارکنان

در مواردی ارزشیابی کارکنان می تواند برخوردهای زیادی را در محیط کار به وجود آورد زیرا نتیجه آن در مسایل مختلفی چون ترفیع ، برکناری و پاداش کارکنان نقش بسیار مهمی ایفا می نماید . در این گونه موارد کارکنان ارزیابی شده در می یابند که نارسایی در سیستم ارزشیابی کارکنان ، ریشه بسیاری از عوامل تبعیض آمیز در مورد ترفیع ، برکناری و یا پاداش و تشویق می باشد .

بطور کلی ، ارزیابی شیوه انجام کار می باید بر اساس تجزیه و تحلیل کامل شغل و با توجه به استانداردهای ویژه انجام کار صورت گیرد و ضرورت دارد از روند ذیل پیروی نماید .

1- تجزیه و تحلیل شغل = استانداردهای شیوه انجام کار = ارزیابی شیوه انجام کار

2- ارزیابی شیوه انجام کار فقط زمانی منطقی بوده که استانداردهای انجام کار مفهوم و برای کارکنان قابل درک باشد .

3- ابعاد مختلف شیوه انجام کار ، مانند کمیت و کیفیت ، باید از عوامل سنجش غیرقابل درک و عوامل کلی چون شیوه انجام کار کارکنان بطور کلی ، تفکیک شده و مورد ارزیابی قرار گیرد .

4- ابعاد مختلف روشهای انجام فعالیتهای اداری باید به گونه ای مدنظر قرار گیرد که کلیه عوامل ارزیابی کاملاً عینی قابل مشاهده و مفهوم باشد .

- 5- زمانی که جدول رتبه بندی تنظیم می شود از ارائه توصیفات غیرقابل سنجش و غیر عملی چون صداقت و درستی پرهیز شود .
- 6- سیستمهای ارزشیابی بصورت معتبر مدنظر قرار گیرد .
- 7- مشاهده عینی روشهای انجام کار فقط می تواند به عنوان یک عامل از مراحل انجام ارزشیابی مورد استفاده قرار گیرد .
- 8- ارزیابی کنندگان باید با روشها و فنون ارزشیابی کارکنان آشنا بوده و آموزشهای لازم را دیده باشند .
- 9- ارزیابی کنندگان باید پیوسته با کارکنانی که مورد ارزیابی قرار می گیرند در تماس باشند .
- 10- در صورت امکان ارزیابی باید از طریق بیش از یک ارزیاب و کلیه ارزیابی ها نیز به طور مستقل انجام گردد .
- 11- جهت مواقعی که یک کارمند از چگونگی ارزشیابی خود ناراضی می باشد ، راهکاری برای تجدیدنظر پیش بینی شود .

نتیجه گیری

-ارزیابی شیوه انجام کار ، نقش قاطعی در ایجاد انگیزه دارد . افراد علاقه و نیاز دارند که نظر دیگران را درباره چگونگی انجام کارشان بدانند و ارزشیابی فرصتی فراهم می آورد که به این خواسته خود دست یابند . اگر ارزشیابی به این هدف دست نیابد مصاحبه ارزشیابی فرصت بررسی پیشرفت و ارتقای کارکنان و برنامه ریزی جهت برطرف کردن نقایص و ضعفهای کاری را فراهم می آورد .

-ضرورت دارد ارزیاب پیش از ارزشیابی ، کاملاً مشخص و روشن کند که چه انتظاری از کارکنان داشته بنابراین ، به صورتی که آنها به طور دقیق بدانند که چه کاری باید انجام دهند اقدام نماید .

-هر یک از فنون و روشهای ارزشیابی از جمله جدول رتبه بندی ارزیابی ، روش ارزیابی متناوب ، روش توزیع اجباری ارزیابی کارکنان ، روش رخداد و حادثه بحرانی و انتقادی به نوبه خود دارای مزایا و امتیازات و ضعف ها و نارسایی هایی بوده مشکلات و نارسایی ارزیابی کارکنان شامل : استانداردهای مبهم و غیر واضح ، تاثیر پذیری، ملاحظات عمومی ،

آسانگیری و یا سختگیری غیر منطقی و بدون انعطاف در ارزیابی و مشکلات ناشی از اعمال غرض و روا داشتن تبعیض در امر ارزیابی است .

-اغلب کارکنان تمایل دارند که در مورد نتیجه خوب و یا بد ارزشیابی خود، از ارزیابی کننده توضیحاتی دریافت کنند جمع آوری وقایع بحرانی و قابل انتقاد می تواند در اینگونه مواقع مورد استفاده قرار گیرد . انجام چنین کاری می تواند جهت نشان دادن نمونه کارهای مطلوب و نامطلوب کارکنان در فعالیتهای و اقدامات مشخصی که مسئولین از کارمندان خود انتظار انجام آن را دارند موثر واقع شود . بویژه در هنگامی که سازمان انتظار دارد که کار سنجش و ارزیابی کارکنان خود را مختصر و به طور اجمالی در یک فرم تنظیم شده نشان دهد نگهداری فهرستی از کارهای افراد می تواند هنگامی که فرصت بحث و گفتگو با کارمندان به دست می آید مورد استفاده قرار گیرد .

-نظرات کارکنان در خصوص شیوه ارزشیابی مهم است و در این رابطه چهار موضوع وجود داشته که بایستی مورد توجه قرار گیرد : شیوه فعالیت کاری کارکنان نیز بارها و به صورت مستمر ارزیابی شده و اطمینان یافته شود که مسئولین با چگونگی انجام کار از سوی کارکنان آشنا می باشند از طرفی اطمینان حاصل نموده که در زمینه شرح وظایف کارکنان با آنان توافق دوجانبه ایجاد نموده اند و سرانجام در هنگامی که مواردی بمنظور برطرف کردن ضعفهای کارکنان تهیه شده آماده کمک به آنها باشند .

-انجام مصاحبه ارزیابی به ۳ روش انجام می شود که هر یک از اهداف خاصی را دنبال نموده . روش اول هنگامی به کار می رود که کارمند ،ضعیف اما قابل اصلاح ارزشیابی شده است . هدف از مصاحبه در این حالت تهیه و تنظیم طرحی بوده که در آن شیوه فعالیت کارمند اصلاح و تصحیح می شود . مصاحبه به روش دوم ، با کارمندی بوده که شیوه انجام کارشان رضایتبخش ، لیکن امکان اعطای ترفیع برای آنان وجود ندارد ، در اینجا هدف از مصاحبه تصحیح و یا اصلاح شیوه کار کارمند نیست بلکه حفظ و نگهداری در وضعیت مطلوب و رضایتبخش مدنظر قرار دارد . در نهایت برای مصاحبه با کارمندی که شیوه انجام کارشان رضایتبخش و امکان ترفیع نیز برای آنان وجود دارد از روش سوم استفاده می شود . در این روش هدف اصلی موضوع و تبادل نظر در مورد تنظیم طرح و برنامه عملی ویژه ای جهت پرورش و پیشرفت آموزشی و حرفه ای کارمند بوده که نیازهای او را برای ارتقا به شغل بعدی و تثبیت او در سمت آتی تامین خواهد کرد .

-برای آمادگی جهت انجام مصاحبه ارزشیابی نیز سه روش پیش شرط لازم بوده ، جمع آوری اطلاعات ، آماده کردن کارمند و انتخاب زمان و مکان مناسب برای گفتگو در شرایط مناسب که منجر به اصلاح کارمند شود

-نکات اصلی برای اداره مصاحبه : تنظیم آهنگ صدا و نحوه برخورد مناسب در شروع مصاحبه ، مثبت بودن گفتگو تا آنجا که ممکن است ، خلاصه کردن نقطه نظرات خود و کارمند و تنظیم طراحی عملی

-به منظور ایجاد تغییر و تحول در رفتار و عملکرد کارمندان لازم بوده آنان به ارایه نظرات خود ترغیب شوند :
معهدنا برای دستیابی به این هدف سعی شود در طول مصاحبه و در هنگام مذاکره با کارکنان مصاحبه کننده ساکت
بماند همچنین از سئوالات باز و قابل بحث استفاده و سئوالات را بر مشکلات متمرکز نماید در مواردی نیز از سئوالات
امری استفاده نموده و از سئوالاتی بهره گیری شود که می تواند کارمند را در درک مشکلات یاری کند . احساسات
کارکنان را درک و نظرات اصلی او را مجدداً بیان نموده از صحبت کردن یکطرفه , استفاده از سئوالات بسته و محدود ,
حکم کردن , دادن پند و اندرز , استفاده از الفاظ غیر مودبانه , استهزاء آمیز جلوگیری شود .

-دقت در عمل بهترین روش برخورد با کارمندی بوده که حالت تدافعی می گیرد . اتخاذ حالت دفاعی امری طبیعی
می باشد , بنابراین هرگز به مدافعات فرد حمله ور ننموده و در اقدامات صبر و حوصله بخرج داده و محدوده عمل نیز
بنحو شایسته ای شناخته شود .

-مدیران اگر خالصانه علاقه مند به انجام مصاحبه ارزشیابی جهت تصحیح و اصلاح شیوه کار کارکنان خود می
باشند می بایستی توجه نمایند که مهمترین عامل آن است که مشکلات فعالیت کاری کارمند را روشن کرده و اهداف
اصلاحی و برنامه ریزی صحیحی برای دستیابی به آنها ارائه نماید .

-موضوع قابل توجه دیگر نیز فقدان کارائی کارکنان در اکثر سازمانهاست که در مجموع موجب کاهش کارائی و
راندمان کار تولید و درآمد ناخالص ملی شده به همین علت است که در سازمانهای ایران منجمله صنعت نفت ارزشیابی
کارکنان نیز معنی واقعی را پیدا نمی نماید و در اغلب موارد جنبه تشریفاتی و بستگی به چگونگی رابطه مدیران با
کارکنان در محل کار دارند .

منابع:

1. دسلر، گری: مدیریت منابع انسانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، ۳۷۸
2. میرسپاسی، ناصر: ارزشیابی عملکرد افراد، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸
3. اشکنانی، محمد ابراهیم، ترجمه ی ویسی، مدیریت و ارزیابی (مفاهیم و کاربرد ها)، شرکت چاپ و نشر بین الملل
۱۳۸۷
4. علوی، الف، ۱۳۶۹، ارزشیابی عملکرد کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰
5. سید جوادین، رضا، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۱
6. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۹۰

سایت:

www.daneshju.ir