

مروری بر ارزشیابی در سازمان ها

آرمین خدایی عنبران^۱، مجید شاهی گنزق^۲، آیسا حسن زادگان^۳، نگین وحید تازه کند^۴، نگین سروقامت^۵

^۱ کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

^۲ کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)

^۳ کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

^۴ کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

^۵ کارشناسی علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

چکیده

تحقیق حاضر با هدف مروری بر ارزشیابی در سازمان ها صورت گرفته است. هدف از ارزشیابی شناسایی میزان اثربخشی و همچنین کارآمدی اعضای یک سازمان است. منظور از عملکرد کارکنان، هر نوع تلاش و فعالیتی است که به واسطه آن اهداف سازمان محقق می شوند. وجود واحد منابع انسانی و سنجش عملکرد کارکنان در پیشرفت و موفقیت سازمان ها از اهمیت زیادی برخوردار است و آنها به خوبی این موضوع را درک کرده اند که موفقیت یک سازمان تنها از طریق عملکرد کارکنان آن رخ خواهد داد. بنابراین، اگر ارزیابی در سازمان ها به صورت درست و اصولی انجام نشود، مشکلات متعددی را برای سازمان به وجود خواهد آورد. روش: تحقیق حاضر با استفاده از روش فراترکیب نگاشته شده است. ابتدا واژه هایی مثل ارزشیابی را در پایگاه های اطلاعاتی SID، CIVILICA، MAGIRAN، GANBETA، NOORMAGS، ENSANI.IR جست و جو کرده و در مرحله اول ۷۶ مقاله مرتبط با موضوع گردآوری شد. در مرحله دوم با پالایش مقالات و انتخاب موضوعات نزدیک ۴۷ مقاله گزینش شد و در نهایت در مرحله سوم ۲۳ مقاله که نزدیک ترین تحقیقات با موضوع تحقیق بودند، جهت استفاده به عنوان منبع انتخاب گردیدند. نتایج: برای اینکه مدیر هر سازمان از میزان عملکرد کارکنان اطلاع یابد، و همسویی فعالیت های سازمان را با اهداف آن بسنجد، اینکه برنامه قبلی سازمان را تغییر دهد یا طبق همان برنامه پیش بروند، تا چه اندازه به اهداف دست یافته اند و کجای مسیر هستند، لازم است ارزشیابی صورت بگیرد. در واقع می توان گفت ارزشیابی سلامتی فعالیت های سازمان در مسیر برنامه ریزی شده را تضمین می کند.

واژه های کلیدی: ارزشیابی، ارزیابی عملکرد، سازمان، عملکرد کارکنان

مقدمه

در چند سال اخیر، اهمیت وجود واحد منابع انسانی و سنجش عملکرد کارکنان در پیشرفت و موفقیت سازمانها بیش از پیش مورد توجه صاحبان کسب و کارها قرار گرفته است. سازمانها همواره در جهت اهداف از پیش تعیین شده در حرکت بوده و فعالیت های آنها به منظور رسیدن به همان هدفهاست. در ضرورت ارزشیابی کارکنان و اهمیت آن شکی نیست. امروزه، نقش کارکنان و سرمایه انسانی در پیشبرد اهداف سازمانها به وضوح دیده می شود، هرگاه ارزشیابی کارکنان به صورت دقیق و مناسب انجام گیرد، زمینه ساز پیشرفت و ارتقاء سازمان و وجود روابط عادلانه و منطقی میان مدیران و کارکنان خواهد بود. ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو می تواند باعث رضایت کارکنان شود و از سوی دیگر باعث رضایت مدیران و مسئولان شود. اصولاً کارکنان یک سازمان آموزشی مایل هستند از عملکرد خویش توسط سازمان آگاهی داشته باشند و بازخورد دریافت کنند، ارزشیابی عملکرد به آنها این امکان را فراهم می کند تا از نقاط قوت و ضعف کار خود آگاه شوند، مدیران نیز همواره به دنبال چگونگی ارزیابی کارکنان خود هستند تا در هنگام برنامه ریزی و تصمیم گیری با آگاهی بیشتر عمل کنند و سازمان را به خوبی در جهت دستیابی به اهداف هدایت کنند. یکی از منابع تامین نیروی انسانی مورد نیاز، نیروهای موجود در درون هر سازمان است، برای استفاده درست از این نیروها لازم است کیفیت و کمیت عملکرد آنها و استعدادها و مهارت ها و توانایی های آنان را به درستی شناخته و اطلاعات لازم در مورد آنها جمع آوری گردد، اگر سیستم ارزشیابی به صورت صحیح و دقیق طراحی و اجرا شود، اطلاعات به دست آمده می تواند صلاحیت ها و توانایی های نیروهای درون سازمان را مشخص کند. در نتیجه، معلوم می کند که آیا شخص صلاحیت و شرایط لازم برای ارتقای درجه شغلی را دارد یا خیر. امیر مومنان علیه السلام در نامه ۵۳ نهج البلاغه، عهدنامه مالک اشتر او را به ارزشیابی عملکرد کارکنان و تفاوت قائل شدن به آنها بر اساس عملکرد و شایستگی ها تشویق می کند و عواقب توجه نکردن به آن را متذکر می شود: «وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةِ سَوَاءٍ، فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَرْهِيْدًا لِأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ، وَتَدْرِيْبًا لِأَهْلِ الْأَسَاءَةِ عَلَى الْأَسَاءَةِ، وَالْإِزْمُ كُلُّهُ مِنْهُمْ مَا أَلَزَمَ نَفْسَهُ.»

«هرگز نباید افراد نیکوکار و بدکار در نظرت مساوی باشد زیرا این کار می شود افراد نیکوکار در نیکی هایشان بی رغبت شوند بدکاران در عمل های بدشان تشویق گردند هر کدام از اینها را مطابق کارش پاداش بده». اگر در سازمان نظام ارزشیابی وجود نداشته باشد یا عملکردها به درستی ارزشیابی نشود، کارکنان سازمان انگیزه ای جهت دستیابی به اهداف سازمان نخواهند داشت. فقدان سیستم مناسب و دقیق برای ارزشیابی باعث می شود کسانی که نسبت به سازمان متعهد بوده و برای رشد و پیشرفت آن تلاش وافر می کنند، دلسرد شده و انگیزه ای برای ادامه کار در سازمان نداشته باشند، در مقابل کارکنانی که تعهدی به سازمان ندارند و تلاش چندانی برای دستیابی به اهداف سازمان نمی کنند، گستاخ می گردند. ارزیابی عملکرد در فرایند مدیریت عملکرد به مدیران، سرپرستان و کارکنان کمک می کند به صورت دائم از نقاط قوت و ضعف بازخورد دریافت و سازوکارهای اصلاحی را به کار ببندند تا نقاط قوت تعالی یابد و نقاط ضعیف تبدیل به قوت شود، زمانی این مهم تحقق می یابد که فرایند ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی کننده و ارزیابی شونده، پذیرفته شده و بکار بسته شود. (سلطانی، ۱۳۸۵، ۲۵).

ارزشیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب شرکت ها و سازمان های دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزاری موثر در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمان ها به کارایی به اهداف خود می رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، رفتار کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیار از پیش تعیین شده ارزیابی می کند، نتایج حاصله را ثبت می کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می رساند. (رابینز، ۱۳۹۷، ص ۴۷۹)

به عقیده فوت و هوک (۱۹۹۹) ارزشیابی کارکنان عبارت است از فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

روش

برای گردآوری منابع تحقیق حاضر از روش فراترکیب استفاده شد. در این روش ابتدا موضوع کلی مطرح میگردد، سپس کلیدواژه های مربوط به آن تعیین و در چندین مرحله با جستجوی واژگان و مقالات مرتبط و خالصسازی مقالات نزدیک به موضوع انتخاب در نهایت به عنوان منبع استفاده میگردد. در همین جهت ابتدا واژه هایی چون ارزشیابی، ارزشیابی در سازمان، انواع ارزشیابی و... انتخاب گردید، سپس با جست و جو در پایگاه های علمی **SID, CIVILICA, MAGIRAN, GANBETA, NOORMAGS, ENSANI.IR** بیش از ۷۶ مقاله مرتبط با موضوع تحقیق در مرحله اول گردآوری شد، در مرحله دوم و احصا مقالات نزدیک تر به موضوع، ۴۹ مقاله باقی ماند، در نهایت در مرحله سوم ۲۳ مقاله مرتبط با موضوع مورد نظر برای استفاده به عنوان منبع در تحقیق حاضر گزینش گردیدند.

مفهوم ارزشیابی

ارزشیابی به معنای "یک مطالعه ی طراحی و اجرا شده برای کمک به برخی ذی نفعان است تا ارزش و شایستگی چیزی را ارزیابی کنند" (استافل بیم، ۲۰۰۰، به نقل از هانسن، ۲۰۰۹). ارزشیابی به یک فرایند نظامدار برای جمع آوری، تحلیل و تفسیر مطالعات گفته می شود به این منظور که تعیین شود آیا هدفهای مورد نظر تحقیق یافته اند یا در حال تحقیق یافتن هستند و به چه میزانی؟ (گی، ۱۹۹۱، به نقل از سیف). ارزشیابی فرایند تعیین و فراهم آوردن اطلاعات لازم درباره ی مطلوبیت هدفها، برنامه های عملیاتی طرحهای اجرایی و نتایج حاصل از آنها به منظور هدایت و تصمیم گیری جهت بهبود و پیشرفت فعالیتها برای کسب بازدهی مورد نظر (بازرگان، ۱۳۷۴). ارزشیابی یک ارزیابی دقیق از بها، ارزش و اعتبار فرآیندها، سیستمها، بروندها و پیامدهای سازمانها می باشد. درواقع ارزشیابی یک نوع ارزیابی است که قصد دارد در آینده نقشی را در موقعیت های عملی بازی کند (هانسن، ۲۰۰۹). پاپهام (۱۹۷۵) معتقد است که ارزشیابی یعنی تعیین ارزش کردن ارزشیابی آموزشی نظامدار در برگیرنده سنجش رسمی ارزش پدیده های آموزشی است.

گاسکی (۲۰۰۰) نیز معتقد است ارزشیابی، فرایندی نظاممند است که با استفاده از آن ارزش و شایستگی برنامه مشخص می شود و اثر بخشی برنامه را در نظر می گیرد تا مشخص کند که آیا به اهداف اصلی دست یافته اند یا خیر؟ (به نقل از خراسانی، ۱۳۹۳). اما اولین تعریف رسمی بنام رالف تایلر ثبت شده است و ارزشیابی را وسیله ای جهت تعیین میزان موفقیت برنامه در رسیدن به هدفهای آموزشی مطلوب مورد نظر می داند.

ارزشیابی، یکی از مهمترین وظایف فرایند یادگیری است و هدف آن، تعیین میزان دستیابی به اهداف است. (آزمی و کانکارچ، ۲۰۱۵). ارزشیابی، مهم است؛ زیرا تأثیر بسیار زیادی بر یادگیری دارد. (بالنی، ۲۰۱۵) و لازمه بازخورد برای پیشرفت مداوم است. ارزشیابی به عنوان یکی از روشهای اساسی تضمین کیفیت در یادگیری، این امکان را فراهم می آورد که با شناسایی نقاط ضعف سیستم یادگیری الکترونیکی و رفع آنها، ارائه آموزشهای باکیفیت، تضمین شود. (فتحی واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۰)

اهمیت ارزیابی عملکرد ارزیابی عملکرد، یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می باشد که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص های مالی اجرا شده است (وانگ و همکاران، ۲۰۰۶). اهمیت ارزیابی عملکرد و مدل های جدید سنجش آن، به دلیل نقش سازنده آن در بهبود کمی و کیفی نتایج و خروجی منابع انسانی در سازمان است. ارزیابی عملکرد دوره ای، گزارشی است که کارمندان از سازمان دریافت می کنند. این گزارش شامل ارزیابی فعالیت هایی است که هر کارمند در یک دوره زمانی خاص انجام داده است، ارزیابی عملکرد یک کارمند بر اساس مسئولیت های شغلی او تعریف می شود، خروجی سامانه ارزیابی عملکرد برای سنجش میزان ارزش افزوده منابع انسانی از نظر افزایش درآمد کسب و کار اهمیت دارد. همه سازمان هایی که هنر «برنده شدن» را با تمرکز بر کارکنان خود آموخته اند، برای اندازه گیری کارایی منابع انسانی از نرم افزار ارزیابی عملکرد استفاده می کنند، این سامانه به منظور اجرای منظم و سیستماتیک فرآیند ارزیابی عملکرد در این سازمان ها به کار می رود. در حالت ایده آل، کارمندان سالانه در حوزه کاری خود رتبه بندی می شوند و بر اساس آن یا ارتقا می یابند یا افزایش حقوق به آنها تعلق می گیرد، آگاهی افراد از معیارهای عملکرد خود، در شاخص های کلان کسب و کار بهبود ملموسی ایجاد می کند، ارزیابی عملکرد منظم می تواند به تعیین دامنه رشد در حرفه کارمند و افزایش انگیزه او در موفقیت سازمان کمک کند، ارزشیابی به یک کارمند اجازه می دهد تا بفهمد در مقایسه با سایرین در سازمان در چه جایگاهی قرار دارد (سلطانی، ۱۴۰۱).

ارزیابی عملکرد کارکنان، نشان می دهد که کارمند به نحو مطلوب وظایف محوله را که طبق شرح شغل به او ابلاغ شده انجام داده است یا خیر. از طریق ارزیابی، نارساییها و نقاط ضعف خدمتی کارکنان تشخیص داده می شود و از طریق هدایت و آموزش در جهت رفع آنها اقدام می گردد (Sobhani et al 2012). از جمله مهمترین مسایل در برنامه های ارزشیابی تعیین شاخص های شایستگی و مکانیزم سنجش آنها است، برای این منظور عمدتاً شاخص های مختلفی در رابطه با صفات افراد، فرآیند و نتایج کار تعیین شده و برای سنجش آنها شاخص های متعدد و متنوعی مورد استفاده قرار گرفته است. این شاخص ها و مقیاسها هر کدام فواید خاص خود را داشته و هیچکدام از آنها تا به حال نتوانسته به تنهایی حد قابل قبولی از اثربخشی را نشان دهند و رضایت سازمانها را در برنامه های ارزشیابی کسب کنند. (Delavar & khatami 2005)

انواع روشهای ارزشیابی در سازمان:

الف) روش کارت امتیازی متوازن:

این روش بیان میکند که برای ارزیابی عملکرد هر سازمان باید از سنجه های متوازن استفاده کرد. (رئیس، یار محمدیان، محمدی بخش، گنجی، ۱۳۹۲). کارت امتیازی متوازن شاخص های عملکرد را در چهار بعد مالی، مشتری، فرایند داخلی و بعد رشد و یادگیری ارائه می دهد این ارزیابی افزایش بهره وری سازمان را به همراه خواهد داشت (ملک زاده و همکاران، ۱۳۹۸).

ب) خود ارزشیابی

در این روش کارکنان در باره ی وظایف قانونی خود نظر میدهند در واقع فرد درباره ی نتیجه ی فعالیتش در خصوص وظیفه ای که به او واگذار شده است ارزیابی میکند. همچنین این روش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می کند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۵).

ج) روش گزارش آزاد:

در این روش از کارکنان خواسته می شود تا استعداد های افراد زیر دست خود را بیان کنند در این روش هیچ گونه فرم ارزیابی از پیش تعیین شده وجود ندارد (علوی، ۱۳۹۶).

د) انتخاب اجباری

در این روش جدولی از صفات و ویژگی ها در اختیار کارکنان قرار داده می شود مدیر یا سرپرست اجبار دارد که هر فرد فقط یک نوع از صفات و ویژگی هارا علامت گذاری کند (علومی، ۱۳۹۶).

ه) روش وقایع حساس:

در این روش مدیر یا سرپرست رویدادهایی را که نشان دهنده ی عملکرد فرد باشد یادداشت میکند و هنگام ارزیابی از آن استفاده میکند مدیرانی که از این روش استفاده میکنند دفتر یا پرونده در گردشی دارند که معمولاً اسم کارکنان را در آن نوشته و آنرا برای ثبت رفتار های کارکنان تدین میکنند (علوی، ۱۳۹۶).

روش های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان

سازمانها به منظور تصحیح و بهبود عملکرد افراد نیازمند روشهای کارا و موثر در زمینه ارزیابی عملکرد می باشند. روش هایی که بر اساس شرح وظایف و ضوابط معین به ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته، نقاط قوت و ضعف آنها را شناخته و با تصحیح عملکرد آنها ارتقای کیفیت خدمات را موجب شود (bahrami et all 2014).

روشهای مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده میتوان آنها را دسته بندی نمود (Byars and Rue 2008). اما اینکه کدام روش، مناسب ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می شود.

(Snell & Bohlander 2007) روشهای ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی: روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی، روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری و روشهای مبتنی بر نتایج ارائه نموده اند.

۱. خودارزیابی

خودارزیابی زمانی است که از یک کارمند انتظار می رود با در نظر گرفتن برخی معیارهای ارزیابی، خود را با استفاده از سؤالات چندگزینه ای یا باز رتبه بندی کند. پس از انجام خودارزیابی، مدیریت فرصتی برای ارزیابی منصفانه یک کارمند با در نظر گرفتن افکار او در مورد عملکرد خود، خواهد داشت.

۲. ارزیابی ۳۶۰ درجه کارکنان

در این روش، یک کارمند از نظر پیشرفت‌هایی که توسط او در تیم و همچنین در همکاری با تیم‌های خارجی به وجود می‌آید، رتبه بندی می‌شود.

۳. مقیاس درجه‌بندی گرافیک عملکرد

این روش یکی از پرکاربردترین روش‌های ارزیابی عملکرد توسط سرپرستان است. مقادیر عددی یا متنی مربوط به مقادیر ضعیف تا عالی را می‌توان در این مقیاس استفاده کرد.

۴. فهرست اهداف توسعه

همه سازمان‌ها نقشه راه مشخصی برای هر کارمند برای پیشرفت و همچنین اهداف تعیین شده دارند.

۵. چک لیست رویدادهای درخواستی

یک مدیر باهوش همیشه مایل است فهرستی از رویدادها را تدوین کند که در آن کارمندان ویژگی‌های خوب یا بد خود را نشان دهند. (سلطانی، ۱۴۰۱)

چه کسانی عملکرد را ارزیابی می‌کنند؟

یکی از عوامل با اهمیت در فرایند ارزیابی عملکرد افرادی هستند که دیگران را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه ای باشد که بتواند تفاوت‌هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا کند طبیعی است که اگر شاخصها قادر به چنین تمایزی نباشند و عملکرد کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی کنند. نتایج حاصله کمکی در جهت استفاده از نتایج ارزیابی نخواهد کرد. (تاج الدین و همکاران، ۱۳۸۸)

چه کسانی باید ارزیابی کنند؟

—خودارزیابی

نکته ای که تیلور به آن اشاره کرد این است که معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. بنابراین اگر کارمندی بداند چه انتظاری از او وجود دارد و نتیجه کار او چه باید باشد. همچنین، اگر بداند که عملکرد او بر اساس چه معیار و استاندارد ارزیابی می‌گردد بهتر از هر کس دیگر میتواند عملکرد خود را ارزیابی نماید. (سعادت، ۱۳۹۰، ص ۲۲۶)

-سرپرست مستقیم

تحت سرپرستی خود منبع خوبی برای ارزیابی است. آنها دقیقاً می دانند چه کسی برای چه شغلی مناسب است، استعدادها و قابلیت های افراد زیر دست را می شناسد و نقاط قوت و ضعف آنها را تشخیص می دهد و معمولاً کنترل مکانیسم های تشویقی و تنبیهی را به عهده دارند.

-همکاران

ارزیابی همکاران هم درجه به ندرت در سازمانها انجام می گیرد. ارزیابی توسط همکاران در صورتی قابل اعتماد است که ترکیب گروه هم قطار برای مدت زمان طولانی به همان شکل باقی بماند. ثانیاً وظایفی که گروه انجام می دهند وابسته به یکدیگر باشد. ثالثاً همقطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی میکنند، در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداشها نباشند.

-ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس

مرئوس هر روز شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خود می باشد و به دلیل اجرای تصمیمات و دستوراتش در جایگاهی قرار دارد که میتواند درباره کاردانی و اثر بخشی او قضاوت درستی داشته باشد.

-ارزیابی گروهی

ممکن است یک کارمند در سازمان کارش به گونه ای باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط قرار گیرد. در این موارد معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند دعوت میشود تا با تشکیل گروهی عملکرد وی را ارزیابی نمایند.

-ارزیابی جامع

در این روش کارهای فرد یک دایره کامل را می پیماید از تماسهایی که او با دیگران دارد، رفتن به محل پست و برداشتن نامه ها تا تماس هایی که با مقامات بالاتر و همکاران برقرار میکند. تعداد ارزیاب ها می تواند سه یا چهار نفر باشد و گاهی این عدد به ۲۵ نفر میرسد ولی در بیشتر سازمانها اینگونه اطلاعات از پنج تا ده نفر در مورد هر کارگر یا کارمند گرفته می شود. (رابینز، ۱۳۹۷، ص ۱۰۱۴)

ارزشیابی در چه زمانی باید صورت گیرد؟

ارزشیابی یک فرایند در جریان است و کارکنان به بازخور غیررسمی در مورد عملکرد خود نیاز دارند. اگر هدف از ارزیابی راهنمایی کارمند اصلاح معایب و کمک به رشد و شکوفایی وی است ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام می گیرد. در شرایط عادی این کار هر سال یکبار یا هر شش ماه یکبار انجام میشود ولی عملکرد شخص تازه وارد در سازمان در طی یکسال چندین بار مورد ارزیابی قرار میگیرد، البته نباید فراموش شود که اگر باید یک سال صبر کرد تا آثار نتایج عملکرد کارمندی ظاهر شود.

مشکلات ارزشیابی عملکرد

بسیاری از روشهای ارزشیابی عملکرد کارکنان مورد انتقاد قرار گرفته اند، ولی ناگفته نماند که اکثر مشکلات در ماهیت روش ها نیست، بلکه از استفاده غلط این روشهاست. برای مثال امکان دارد کسانی که با استفاده از این روشها کارکنان را ارزشیابی می نمایند آموزشهای لازم را ندیده باشند، یا روشی را که برای ارزشیابی یک مورد خاص به کار گرفته می شود برای آن مناسب نباشد. (سعادت، ۲۴۲، ۱۳۹۰)

- تازگی

معمولاً آنچه به تازگی اتفاق افتد بهتر در ذهن باقی میماند. رفتاری که به تازگی یا گذشته نزدیک از کارمند مشاهده شود، ارزشیابی عملکرد کارمند را بیشتر تحت تأثیر قرار میدهد، کارکنان معمولاً موعد ارزشیابی خود را میدانند و ناخودآگاه سعی می کنند کارایی خود را بالا ببرند. برای فائق آمدن بر این مشکل توصیه می شود ارزشیابی در فواصل کوتاه هر سه ماه یک بار انجام شود.

- مقابله

سرپرست مجبور میشود طی زمان محدودی تعدادی از کارکنان را مورد ارزشیابی قرار دهد. در نتیجه، ممکن است ارزشیابی هر یک از مرئوسان تحت تأثیر نفر قبلی واقع شود. برای مثال، اگر مرئوس متوسطی بلافاصله بعد از مرئوس ضعیفی ارزشیابی گردد به احتمال زیاد عملکردش در سطح بالاتر از متوسط ارزشیابی گردد.

- تعصبات شخصی ارزیاب

تعصبات شخصی ارزیاب عبارتست از کج فکریها پیش داوری ها جهت گیری ها و گرایشهای شخصی است که ناخودآگاه تصمیم گیریهایی او را تحت تأثیر قرار میدهد. برای مثال، ارزیاب عملکرد کارمندی را که از او به دلیلی خوشش می آید را خوب و عملکرد کارمندی را که از او خوشش نمی آید ضعیف ارزشیابی می کند.

- سخت گیری تساهل یا محافظه کاری

بعضی از سرپرستان سخت گیر بوده، بنابراین، کارکنان خوب را متوسط و کارکنان متوسط را ضعیف ارزشیابی می کنند. در مقابل، بعضی از سرپرستان بسیار سهل گیر می باشند و با چشم پوشی عملکرد کارکنان را بالاتر از سطحی که هستند نشان می دهند. گاهی نیز ارزیاب محافظه کار است، یعنی کارکنان را در حد وسط یا حول و حوش مرکز ارزشیابی میکند. در واقع تمایل ندارد کسی را عالی یا بسیار ضعیف ارزشیابی کند، زیرا؛ در برخی از سازمانها ارزیاب مکلف میباشد. دلایل ارزشیابی های بالا و پایین خود را کتبا ارائه دهد یا از صحیح و بجا بودن آنها دفاع نماید.

عینیت نداشتن به دشواری میتوانیم روشی را بیابیم که از عینیت کامل برخوردار باشد. معمولاً در هر روش ارزشیابی ذهنیتها و ارزشهای ارزیاب کم و بیش نقش دارند. بنابراین، تا حد ممکن باید عناصری را در ارزشیابی بگنجانیم که وجود آنها بر عینیت آن بیفزاید.

- تعمیم

یکی دیگر از مشکلات ارزیابی تعمیم می باشد. این واقعه زمانی اتفاق می افتد که از نظر ارزیابی یک صفت از خاصی از چنان اهمیتی برخوردار باشد که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی همه خصایص فرد تحت شعاع قرار می گیرد. یک عامل چه مثبت چه منفی به سایر عوامل تعمیم داده می شود.

رهنمودهایی برای بهبود ارزشیابی

۱- روشی مناسب برای ارزشیابی است که ضمن تأمین اهداف و مقاصد تعیین شده برای ارزشیابی و ایجاد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیریهای مربوط به ترفیعات نقل و انتقالات افزایش حقوق و مزایا و سایر موارد مشابه بتوانند خطاهای ارزشیابی و امکان اعمال نظرها را به حداقل رسانده و علاوه بر انگیزه های لازم در کارکنان جهت بهبود عملکرد، از نظر اقتصادی نیز اجرای آن مقرون و به صرفه باشد (دیگلری، ۱۳۸۴، ص ۶۷).

۲- هر چه تعداد دفعات ارزشیابی بیشتر باشد و در زمانهای کوتاهتری انجام شود از اعتبار و دقت بیشتری برخوردار است و بهتر می تواند ملاک عمل مدیران قرار گیرد مخصوصاً افرادی که عملکرد ضعیفی دارند انجام ارزشیابی های مکرر می تواند در بهبود عملکرد آنها مؤثر باشد (علوی، ۱۳۸۹، ص ۴۴).

۳- معیارها و شاخصهای مهم نتیجه ارزشیابی را نامطلوب می نمایند و منجر به تصمیم گیریهای گوناگون از درجه و خصوصیات افراد می گردد. باید سعی شود از معیارهای توصیفی استفاده شود و هر کدام از خصوصیات را به دقت تعریف کرد و در صورت امکان آنها را به صورت کمی و مقداری نشان داد. (دسلر، ۱۳۹۱، ص ۲۹).

۴- می توان با تهیه یک پرونده شخصی و کارهای مهمی که هر یک از کارکنان انجام می دهند، عملکرد آنها را بهتر ارزشیابی کرد. نوشتن شرح حال افراد و ثبت رویدادهای مهم از خطاهای مختلف در ارزشیابی جلوگیری کرده و باعث می شود به جای توجه به ویژگیهای شخصی افراد به عملکرد آنها توجه گردد (رابینز ۱۳۹۷، ص ۱۰۲۲).

نتیجه گیری

ارزشیابی فعالیتی نظام دار است که بر اساس آن ملاکهایی برای ارزشگذاری مشخص میشود، اطلاعاتی درباره پدیده های مورد نظر فراهم میشود و از مقایسه این دو (ارزش ها و ملاکها) به سودمندی موضوع پی میبریم (موسی پور، ۱۳۸۱). ارزشیابی این امکان را فراهم میکند تا بر اساس نتایج بدست آمده از آن بتوان از میزان دستیابی به اهداف آموزشی مطلع شد، نقاط قوت و ضعف آنها شناخت و در جهت تقویت و رفع آن گام برداشت (فارسی، ۱۳۹۵). ارزشیابی در سازمان، زمینه ساز پیشرفت و ارتقاء سازمان و وجود روابط عادلانه و منطقی میان مدیران و کارکنان خواهد شد. ارزیابی عملکرد یک کارمند بر اساس مسئولیت های شغلی او تعریف می شود، خروجی سامانه ارزیابی عملکرد برای سنجش میزان ارزش افزوده منابع انسانی از نظر افزایش درآمد کسب و کار اهمیت دارد. از جکله روشهایی که میتوان برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استفاده کرد میشود به روش های زیر اشاره کرد:

الف) کارت امتیازی متوازن: شاخص عملکرد کارکنان بر اساس سه بعد مالی، مشتری، فرایند داخلی و بعد رشد و یادگیری.

- ب) خود ارزشیابی: فرد براساس نتایج فعالیتش عملکرد خود را ارزیابی میکند
- ج) گزارش آزاد: سرپرستان یا مدیران عملکرد کارکنان زیر دست خود را مورد ارزیابی قرار میدهند
- د) انتخاب اجباری: کارکنان میتوانند از بین صفات ارائه شده فقط یکی را انتخاب کنند
- ه) وقایع حساس: مدیر، رویدادهایی را که نشان دهنده عملکرد کارکنان باشد را یادداشت میکند و در هنگام ارزشیابی از آنها استفاده می کند.

منابع

- ۱- بازرگان، عباس (۱۳۷۴). ارزیابی درونی دانشگاهی و کاربرد آن در بهبود مستمر کیفیت آموزش عالی " فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، شماره ۱۱ و ۱۲
- ۲- تاج الدین، محمد و همکاران (۱۳۸۸)؛ ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی، تدبیر، شماره ۲۰۳، تهران: از ص ۹۷ تا ۱۱۴.
- ۳- دسلر، گری (۱۳۹۱)؛ مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی: جلد دوم. تهران: چاپ آرین.
- ۴- ذیگلری، فاطمه (۱۳۸۴)؛ نظارت و ارزشیابی آموزشی و اهمیت آن در سازمان، مدیریت، شماره ۱۰۶-۱۰۵ تهران: از ص ۶۲ تا ۶۷.
- ۵- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۷)؛ رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکترسید محمد اعرابی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۶- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۱)؛ مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ۷- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰)؛ مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- ۸- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵)؛ نقش کارکنان در اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد مدیریت، شماره ۱۰۸-۱۰۷ تهران: از ص ۳۱ تا ۳۵.
- ۹- سیف، علی اکبر (۱۳۸۹)، اندازه گیری، سنجش و ارزشیابی آموزشی، ویرایش پنجم، تهران، نشر دوران.
- ۱۰- علوی، امین اله (۱۳۸۹)؛ ارزشیابی عملکرد کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰، تهران: از ص ۳۳ تا ۴۸.
- ۱۱- فتحی واجارگاه، کوروش؛ پرداختچی، محمدحسن؛ ابوالقاسمی، محمود و محمدهادی، فریبرز (۱۳۹۰)؛ تضمین کیفیت در آموزش بر مبنای مدل تحلیل اهمیت/عملکرد. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۴ (۲)، ۵۷ تا ۶۵.
- ۱۲- دهقان، نوشین، فکری، کاترین (۱۳۹۵). اثر بخشی الگوی چند محوری شفیع آبادی بر خود ارزشیابی عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهبهان. فصلنامه علمی_پژوهشی پژوهشنامه تربیتی. ۱۲ (۴۹): ۱۳۰-۱۱۵.

۱۳- رئیسی، احمد رضا، یارمحمدیان، محمد حسین، محمدی بخش، رقیه، گمجی، حمید (۱۳۹۲). تعیین سنجه های عملکردی مرکز آموزشی درمانی الزهرا (س) دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس الگوی کارت امتیازی متوازی ایران. مدیریت اطلاعات سلامت. ۱۰(۴): ۶۱۰-۶۰۱.

۱۴- فارسی، زهرا (۱۳۹۵). طراحی و پیاده سازی چک لیست ارزشیابی فعالیتهای آموزشی فراگیران

۱۵- ملک زاده، رویا، محمودیان، قهرمان، عابدی، قاسم (۱۳۹۸). ارزیابی عملکرد بیمارستان با استفاده از کارت امتیازی متوازن و الگوی زنجیره ای برنامه. مدیریت ارتقای سلامت. ۸(۳).

۱۶- موسی پور، نعمت الله (۱۳۸۲). مبانی نظری الگوهای ارزشیابی. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. (۲۳ و ۲۴).

17- Foot M. & Hook C. (1999). Introducing Human Resource Management. London: Longman-No. 17 p. 41 -75. [In Persian]

۱۸-Azmi, F. M., & Kankarej, M. M. (۲۰۱۵). The role of formative assessment in-

۱۹-Bahrami, A., Ahmadi, Gh., Sa'adatmand, Z., Abbasi, V. (۲۰۱۴). Evaluation of-

۲۰-Baleni, Z. G. (۲۰۱۵). Online Formative Assessment in Higher Education: Its Pros -

۲۱-Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). Human Resource Management: ۹ th Edition-

۲۲-Delavar, A., Khatami, H. (۲۰۰۵). Management. Controller, Fall and Winter ۲۰۰۴- Educational Administration, Year 4. Issue 4. Winter 92. pp. 150-141. [In persian] e-learning and Distance Education, riyaadh, Saudi Arabia.

۲۳-Hansen Hanne foss (۲۰۰۹). Educational evaluation in scandinavian journal- of educational research, 53(1) Managers and Teachers. Quarterly Journal of New Approaches on New York: Mc GrawHill

Officers. Management of organizational culture, Volume 9, Number 2 ,

Performance Indicators of Managers in Isfahan from the Viewpoint of

Publishing Company.

۲۴-Snell, S. A., Bohlander, G. W. (۲۰۰۷). Managing Human Resources. Thomson-

۲۵-Sobhani, M, S., Bagheri, E., Bahrami, M., Tahirpour, K, H. (۲۰۱۲). Investigating- Teaching mathematics. In Proceedings of the 4th International Conference for the Validity of the Performance Evaluation System of Iranian Customs