

مطالعه‌ای تطبیقی در زمینه ارزشیابی کار کارکنان در چند کشور نمونه و پیشنهاد یک الگوی مطلوب ارزشیابی عملکرد

نوشته سید امین‌الله علوی

در کشورهای اروپایی چون آلمان غربی، انگلستان، فرانسه و هلند و سوئد سالهاست مسئله ارزشیابی به عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرار گرفته است. رابطه میان زیردست و بالادست یا کارمند و مدیر تنها از طریق ارزشیابی مفهوم پیدا می‌کند. در کشورهای یاد شده ارزشیابیها چنان با دقت و علاقه‌مندی انجام می‌شود که نتایج آن در همه موارد قابل استفاده است. برای نمونه در سازمان خدمات کشوری انگلستان¹ دهها نمونه کتاب، فیلمهای کوتاه و جزوه‌های راهنمای ارزشیابی تهیه شده و در موقعیتهای مناسب برای

1 - CSC = Civil Service Commission.

کارکنان نمایش داده می‌شود. در فرانسه و آلمان غربی نیز ارزشیابی جزئی از سنت فرهنگی این کشورها بشمار می‌آید. همان‌طور که دانش‌آموزان از یک‌صد سال پیش دارای پرونده‌های راهنمایی استعدادها، شخصی و تحصیلی می‌باشند، در سازمانها نیز خواه دولتی و یا شرکتهای خصوصی پرونده‌های کارکنان دارای نتایج روشن ارزشیابی سالانه است. در حقیقت اوراق ارزشیابی در این کشورها به معنای کارنامه امتحانی کارکنان بشمار می‌آید. کارکنان رسمی آلمان غربی که باصطلاح «به‌آمته»^۲ نامیده می‌شوند از مزایای ویژه‌ای برخوردارند و این مزایا از ابتدای ورود به خدمات دولتی براساس ارزشیابی عملکرد تعیین می‌شود. در کشورهای هلند و سوئد هر چند شیوه‌های استخدامی تا حدودی با سایر کشورهای اروپایی متفاوت است ولی به ارزشیابی عملکرد کارکنان به عنوان یک امر مهم بها داده می‌شود.

در ایالات متحده امریکا از سال ۱۸۸۳ تاکنون شیوه‌های استخدامی تازه به کار گرفته شده است و طی سی سال گذشته روشهای ارزشیابی از ارزشیابی صفات و خصلتهای فردی به ارزشیابی عملکرد بر اساس هدفها و برنامه‌ها و خود - ارزشیابی تمایل پیدا کرده است. با وجود این در همه این کشورها شیوه‌های ارزشیابی مختلف را می‌توان مشاهده کرد. این شیوه‌ها به طور کلی به ۴ دسته تقسیم می‌شوند.

۱ - شیوه‌های سنتی استفاده از صفات و خصلتهای فردی و شغلی.

۲ - ارزشیابی نتایج عملکرد.

۳ - مصاحبه‌های ارزشیابی با استفاده از شیوه‌های علوم رفتاری.

۴ - خود - ارزشیابی.

استفاده از فرم‌های ارزشیابی در سه نوع اول و دوم و چهارم بیشتر مرسوم است و مصاحبه به صورت فردی یا گروهی انجام می‌شود.

هدفهای ارزشیابی

اهداف ارزشیابی به طور عمده در جهت بهبود سازمان و بهبود و بهسازی فرد پیش‌بینی شده است و در موارد متعددی چون ارتقاء، انتقال، تغییر پست و انتصاب مورد استفاده قرار می‌گیرد، ضمناً ارزشیابیهای فوق‌العاده‌ای نیز در پاره‌ای موارد برای تشویق کارکنان یا اصلاح اشتباهات آنان انجام می‌پذیرد که این ارزشیابیها موردی بوده و شامل

2 - Beamte

همگی کارکنان نمی‌شود.

چگونگی ارزشیابی

در کشورهای اروپایی و ایالات متحده امریکا معمولاً ارزشیابی‌کننده سرپرست بلافاصله کارمند است. در مواردی که از فرم ارزشیابی استفاده می‌شود ارزشیابی توسط مدیر تراز بالاتر مورد بررسی و تأیید قرار می‌گیرد. ارزشیابیها معمولاً سالانه یا در فاصله‌های زمانی که برحسب مورد لازم باشد، انجام و نتایج آن در پرونده استخدامی افراد ضبط می‌شود. در اغلب فرمهای ارزشیابی جایی برای اظهار نظر مدیر درباره بهسازی کارمند پیش‌بینی شده است. در این ستون نیاز به آموزش یا بهسازی فرد به طور روشن نوشته می‌شود.

شکل ارزشیابی

ارزشیابی در کشورهای یاد شده از شکلی کاملاً باز تا شکلی کاملاً محرمانه به اجرا گذاشته می‌شود حتی در ایالات متحده امریکا که براساس قوانین جاری مردم حق دارند از سرنوشت خود آگاهی داشته باشند در پاره‌ای موارد بخشی از محتوای ارزشیابی که مربوط به اظهار نظر رئیس یا تأییدکننده ارزشیابی درباره شغل بعدی فرد است، تا زمان تصمیم‌گیری پنهان نگاه داشته می‌شود (نمونه شماره ۱). روشن است که در همه کشورهای نقاط ضعف و قوت کارمند برای تقویت و بهسازی به طور نوشتنی یا در یک مصاحبه حضوری با وی در میان گذاشته می‌شود. معمولاً استفاده از فرمهای باز علاوه بر باز بودن آن برای ارزشیابی شونده، از نظر محتوای ارزشیابی نیز قابل اهمیت است.

در فرمهای با محتوای باز، ارزشیابی‌کننده نظر گسترده‌تری درباره شخص ابراز می‌دارد که روش مقیاسی یا ارزشیابی کلی نمونه‌هایی از این‌گونه شکل ارزشیابی است. روش ارزشیابی باز که به نام ارزشیابی آزاد نیز خوانده می‌شود بعداً به طور گسترده‌تر بیان خواهد شد.

در کشورهای آسیایی عمدتاً از شیوه‌های سنتی ارزشیابی که مبتنی بر خصوصیات و ویژگیها و خصلت‌های فردی و شغلی است، استفاده می‌شود. پاکستان نمونه‌ای از این کشورهاست که از نظر اداری و استخدامی دارای قوانین و مقررات مدون و نسبتاً قدیمی است، پاره‌ای از این قوانین پس از جدا شدن پاکستان از هندوستان از قوانین قبلی هندوستان گرفته شده و بخش دیگری در سالهای پس از استقلال پاکستان تدوین گردیده

است.

ارزشیابی در بخش دولتی پاکستان بر اساس مقررات قانونی، سالانه یک بار انجام می‌شود. برای ارزشیابی هر کارمند جزوه‌ای شامل دوازده برگ تدوین شده است. در بخش اول اطلاعات مربوط به نام وزارتخانه، دوره ارزشیابی، نام و نام خانوادگی کارمند، تاریخ تولد، گروه و حقوق فعلی، عنوان پست سازمانی، میزان تحصیلات، دانش و معلومات به زبان بیگانه، کارهای ذوقی، دوره‌های آموزشی، شرح شغل، مدت خدمت و تاریخ آخرین معاینه پزشکی نوشته شده که توسط خود کارمند تکمیل می‌شود.

در بخش دوم جزوه ارزشیابی، خصوصیات شخصی کارمند، از جمله هوش و فراست، اعتماد به نفس، ثبات عاطفی، وضع ظاهر و... با پیش‌بینی پنج درجه از خیلی خوب تا ضعیف در نظر گرفته شده است. بخش سوم در برگیرنده طرز تلقی و برداشت کارمند از مسایل ارزشی، عقیدتی شعلی و رفتاری است که از جمله بینش اسلامی، قبول مسئولیت، دوراندیشی، داوری، رفتار و سلوک با مردم را می‌توان نام برد. بخش چهارم به مهارت و تخصص در کار اختصاص داده شده است.

در بخش پنجم، نقاط ضعف و قوت به طور کلی ذکر می‌شود و در بخش ششم مقایسه‌ای بین کارمند و سایر کارکنان پیش‌بینی شده و در پایان شایستگی و صلاحیت لازم جهت ارتقاء کارمند منظور گردیده است.

فرمهای ارزشیابی پاکستان که مجموعاً با روش سنتی استفاده از صفات و خصلتهای فردی تدوین گردیده، آمیخته‌ای از چند روش و فن ارزشیابی است که عبارتند از: روش استفاده از خصلتها به طور جداگانه، روش انتخاب اجباری و روش مقایسه‌ای و رتبه‌بندی. بخشی از این فرمها در نمونه‌های ۲ و ۳ آمده است.

نمونه شماره ۱
(ایالات متحده امریکا)
تاریخ:

محرمانه

نام و نام خانوادگی:

طبقه شغلی:

عنوان شغل:

میزان حقوق و مزایا

آخرین افزایش حقوق و مزایا

حد اقل	حداکثر	واحد سازمانی	تجدید	تجدید	تجدید	تجدید	تاریخ اجرا	مبلغ افزایش	درصد افزایش	شایستگی یا گروه	سه ماهه	شش ماهه	سالانه
			ارتقاء	تجدید	تجدید	تجدید							
			پست	نظر	نظر	نظر							

مبنای شایستگی برای توجه هر نوع افزایش یا ارتقاء موکول به افزایش کمی یا کیفی عملکرد کارمند است.

حقوق مورد نظر

افزایش مورد نظر

حقوق فعلی

تاریخ استخدام:

مدت اشتغال در پست فعلی:

تاریخ اجرایی این پیشنهاد:

توجه: در صورتی که افزایش فعلاً توصیه نمی‌شود لطفاً مراتب را توضیح دهید.

ملاحظات یا توضیحات اضافی

نمونه شماره ۲

پاکستان

سیستم درجه بندی براساس حروف الفبایی به شرح زیر می باشد:
 (الفی) خیلی خوب، (الف) خوب، (ب) متوسط، (ج) زیر متوسط، (د) ضعیف.

بخش دوم

خصوصیات شخصی

	د	ج	ب	الف	الفی	
کودن، کند						۱ - هوش و فراست به طور استثنایی باهوش و دارای قوة درک بسیار عالی می باشد
بی ثبات و مردد						۲ - اعتماد و اطمینان و نیروی اراده به طور استثنایی مورد اطمینان و ثابت قدم می باشد.
نااستوار، عدم رشد						۳ - یابرجایی و ثبات در مقابل احساسات دارای رشد و کمال بوده و از تعادل و توازن برخوردار می باشد
سخت و جدی، انعطاف ناپذیر						۴ - قابلیت توافق و قوة سازگاری زیرک و گوش بزنک و فوق العاده مسئولیت پذیر .
فاقد قدرت ارزیابی نظرات دیگران،						۵ - تفاهم و تحمل و بردباری ملاحظه کار و دارای حس تعاون و همکاری
عدم همفکری و همدردی						۶ - رفتار و وضع ظاهر تأثیر مثبت و خوب
ناهنجار، غیر مؤثر						۷ - جمع امتیازات در بخش دو

نمونه شماره ۳

پاکستان

بخش سوم

برداشت و طرز تلقی

	د	ج	ب	الف	الفی	
سطحی و محدود						۱ - بینش و بصیرت به اسلام خوب (دارای حسن تلقی)
بی‌تعصب، زیربار نرو						۲ - نگرش به ایدئولوژی اسلامی روشن، دارای افکار متعالی و احساساتی عمیق
فاقد اصول و مرام اخلاقی منحرف، متملق						۳ - درستی و صحت عمل الف - عمومی ب - معنوی و اخلاقی بری از گناه امین و درستکار
عدم تمایل و اکراه خود را نسبت به قبول مسئولیت ابراز می‌دارد، حتی الامکان از قبول مسئولیت شانه خالی می‌کند.						۴ - قبول مسئولیت همواره آماده و پذیرای قبول مسئولیت، حتی در موارد صعب و مشکل می‌باشد
کودن، فاقد حضور ذهن و قدرت تفکر						۵ - توانایی و استعداد در ارائه افکار و نظرات سازنده و سودمند سرشار از افکار و نظرات سازنده، همواره ارائه دهنده راه‌های مناسب در مسائل و مشکلات می‌باشد. فردی مفید و سودمند است.
علاج واقعه را بعد از وقوع می‌کند						۶ - دوراندیشی نسبت به مسائل و مشکلات دوراندیش است و برنامه‌ریزی را در رأس همه امور قرار می‌دهد.

۷- قوه ابتکار و نگرش و تحرک در کار	دلیر و متهور در اقدام به کارهای مهم، بویا و متحرک					ترسو و بزدل، مردد
۸- قابلیت اعتماد در هر شرایطی	تزلزل ناپذیر و به طور استثنایی در همه موارد قابل اعتماد					دست پاچه و متزلزل
۹- داوری و قوه تمیز	مصمم و با اراده و ارائه دهنده پیشنهادها و نظرات صحیح و منطقی					بی ثبات و نامتعادل، فاقد رشد و کمال لازم
۱۰- مسئولیت امور مالی	دقیقاً انضباط لازم را رعایت می کند					فاقد حس مسئولیت
۱۱- پشتکار، دیات قدم، و فداکاری در انجام وظیفه	ثابت قدم و صاحب عزم است، و وظیفه خود را به نحو مطلوب بانجام می رساند					مسامحه کار و بیعلاقه
۱۲- روابط با: الف - مافوق ب - همکاران ج - زیردستان و مرنوسین	دارای روح تعاون، توافق و مورد اعتماد در تیم و گروه خود بخوبی کار می کند. مؤدب، آماده خدمت و مورد اعتماد					عدم تعاون و همکاری، بی اعتماد همکار سخت گیری است تند و خشن، متعصب و بی حوصله، بدون ملاحظه
۱۳- رفتار و سلوک با مردم	مؤدب و آماده خدمت					مغرور و متکبر، فاقد همدردی و رقت قلب و دارای سوء سلوک
۱۴- جمع امتیازات در بخش سوم						

نمونه شماره ۳
پاکستان

بخش چهارم
مهارت و تخصص در کار

مطالعه‌ای تطبیقی در زمینه ارزشیابی...

۱ - قدرت بیان: الف- به صورت کتبی ب- بصورت شفاهی	بیاناتش همواره صریح و روشن و خالی از ابهام و در قسالی کاملاً مسدود و منظم می‌باشد بیاناتش قاطع و موجز و مختصر می‌باشد				خام و ابهام‌آمیز می‌باشد نافذ و مؤثر نمی‌باشد
۲ - تبحر و بصیرت در کار	در کار و شغل خود بینش و بصیرت کامل دارد				فاقد دانش و آگاهی کافی در مورد شغل فعلی خود می‌باشد
۳ - قدرت تجزیه و تحلیل	اساساً به عمق و اصل مطلب می‌پردازد (نکات اساسی موضوع را مورد توجه قرار می‌دهد) و وقت خود را صرف جزئیات امر و نکات نامربوط نمی‌کند				ندرتاً به عمق مسئله می‌پردازد
۴ - سرپرستی و رهبری	به نحو مؤثر و مطلوب قادر به سازماندهی و استفاده از خدمات کارکنان و دیگر منابع موجود می‌باشد				عاجز در امر اجرای کنترل و نظارت لازم در امور می‌باشد فاقد کارایی و کفایت کافی است
۵ - قدرت تصمیم‌گیری	خیلی قاطع و منطقی تصمیم می‌گیرد				تصمیماتش حاکی از تردید و دودلی و عدم قاطعیت می‌باشد
۶ - نحوه اجرای کار الف - بازدهی کار ب - کیفیت کار	کارش همیشه بروز می‌باشد و هیچگاه کار اثبات‌شده و عقب افتاده ندارد همیشه کارها را با کیفیتی عالی ارائه می‌دهد				همیشه از قافله عقب می‌ماند، خیلی بطنی و کند پیش می‌رود معمولاً کیفیت کارش در سطحی پایین قرار دارد
۷ - جمع امتیازات بخش چهارم					

مقایسه کلی روشهای ارزشیابی

شیوه‌های ارزشیابی چهارگانه:

- ۱ - روش سنتی ارزشیابی بر اساس صفات و خصلتها.
- ۲ - ارزشیابی بر اساس نتایج عملکرد.
- ۳ - ارزشیابی از راه مصاحبه.
- ۴ - ارزشیابی افراد و خود ارزشیابی.

هر کدام دارای مزیتها و کاستیهایی هستند. ارزشیابی صفات که در آن از فرمهای ویژه‌ای استفاده می‌شود، اغلب با مقاومت مدیران روبرو می‌گردد. برشمردن ویژگیها، اندازه‌گیری دقیق آنها و درجه‌بندی صفات، مشکل مدیران و سرپرستان در این نوع ارزشیابی است. مشکل دیگر ارزشیابی صفات و خصلتهای فردی، ذهنی بودن آن است، داوری ذهنی در کار مهمی چون ارزشیابی بسیار دشوار است. علاوه بر آن مفهوم این نوع ارزشیابی برای کارکنان نیز بسیار مبهم و پیچیده است و انتظار آنان از ارزشیابی‌کننده بدست آوردن بالاترین درجه ارزشیابی است.

با وجود مشکلات این نوع ارزشیابی، هنوز کاربرد آن در اغلب کشورهای جهان بسیار گسترده است و جای خود را به سایر انواع ارزشیابی که در سالهای اخیر معمول شده، نداده است. کاربرد وسیع این نوع ارزشیابی موجب شده است که در چند سال گذشته کوششهایی برای بهبود ارزشیابی سنتی بعمل آید از جمله پاره‌ای تغییرات و افزودنهای برای بهبود آن پیشنهاد شده است. بخشی از این دگرگونیها برای درک بهتر ارزیابان از صفات و ویژگیهای فردی است. در یک درجه‌بندی که توسط یکی از شرکتهای معروف بازرگانی در ایالات متحده امریکا بعمل آمده برای نمونه در برابر واژه «قضاوت» که از عوامل ارزشیابی است تعریفی نوشته شده که آن را عینی‌تر می‌سازد و عبارت است از «تشخیص و تمیز چیزی مهم از چیزی کم‌اهمیت‌تر با یک نتیجه‌گیری درست و منطقی» همچنین کوشش شده است به درجه‌های گوناگونی که به هر صفت داده می‌شود، مفهوم و معنی بخشیده شود.

اغلب در نوع ارزشیابی صفات از روشهای باز تکمیل‌کننده نیز استفاده می‌شود بدین ترتیب که بدون راهنمایی ویژه‌ای از ارزیابی‌کننده خواسته می‌شود تا آنچه در زمینه کارکرد فرد احساس می‌کند، بیان کند.

نوع دوم ارزشیابی که بر اساس نتایج تدوین می‌شود نیز دارای مزایا و محدودیتهایی است. محدودیتهای این ارزشیابی آن است که آیا هدفهای در نظر گرفته شده یا نتایج بدست آمده برای قضاوت در باره عملکرد کافی است؟ آیا هدفها در خور اجرای گسترده بوده‌اند؟

همچنین ارزشیابی بر مبنای هدف یا نتایج هنوز کاربرد گسترده‌ای پیدا نکرده ولی برای رفع مشکلات آن اقدامات جدی بعمل آمده است. از جمله در مورد افراد سطوح بالای سازمان هر چند گاه یک بار ارزشیابی در برابر هدفهای پیش بینی شده انجام می‌گیرد و در ارزشیابی سالانه مورد نظر قرار می‌گیرد.

در ارزشیابی از طریق مصاحبه، مشکل عمده آشنایی مصاحبه کننده با روشهای مصاحبه است که اغلب مدیران و سرپرستان با چنین روشی آشنا نمی‌باشند، همچنین نحوه برخورد، محل مصاحبه، عوامل مورد استفاده در مصاحبه و اینکه مصاحبه توسط یک نفر یا یک گروه انجام گیرد از مشکلات مصاحبه ارزشیابی بشمار می‌آید با وجود این در صورتی که این روش به طور صحیح و توسط افراد خبره و آگاه از علوم رفتاری انجام شود، بهترین نوع ارتباط و پیوند بین خواسته‌های مدیریت و کارمند را فراهم می‌آورد. علاوه بر این در مصاحبه، بسیاری مسائل و موضوعهایی که در فرمهای ارزشیابی قابل بررسی نیست، می‌تواند مورد نظر قرار گیرد. از جمله پی بردن به خواسته‌ها، نقاط ضعف، مشکلات فردی و مشکلات مربوط به محیط کار را می‌توان برشمرد.

روشهای ارزشیابی آزاد و خود ارزشیابی نیز از جمله روشهایی هستند که در سالهای اخیر بسیار مورد استفاده قرار گرفته‌اند. هر چند کاربرد این روشها تا اندازه‌ای ساده‌تر از دیگر روشهای ارزشیابی است ولی در سازمانهای بزرگ استفاده از آنها مناسب نمی‌باشد. با وجود این برتری این گونه ارزشیابیها در استفاده از نظرات سرپرستان و کارکنان است که آزادانه آن را ابراز می‌دارند و از نتایج آنها در جهت بهسازی کارکنان می‌توان بهره‌گیری شایان به عمل آورد.

رشد ارزشیابی در سازمانها

دو تحقیق موفق که در انگلستان توسط مؤسسه مطالعات مدیریت استخدامی انجام شده است، نشان می‌دهد که رشد ارزشیابیهای منظم و دوره‌ای در این کشور هر سال افزایش می‌یابد.

بررسی نخست که از سوی دو نفر از محققان به نام این مؤسسه «جیل آنگرسن و تاگر»^۳ انجام شد و نتایج آن در سال ۱۹۷۳ منتشر گردید، ۶۴۹ مؤسسه را که به طور تصادفی از میان هزار سازمان و مؤسسه انتخاب شده بودند در بریتانیا مورد مطالعه قرار داده است.

3 - Gill ungerson and thakur.

این بررسی نشان می‌دهد که ۵۹ درصد از سازمانها طرحهای مورد عمل خود را به طور منظم میان سالهای ۱۹۶۸ تا ۱۹۷۳ به کار می‌برده‌اند و حتی تعدادی نیز نخستین طرح ارزشیابی را در همین فاصله تدوین و اجرا کرده‌اند.

هدفهایی که در این ارزشیابیها مورد نظر بوده از نظر مؤسسات عبارت بوده‌اند از:

ارزیابی استعداد افراد برای ترفیع و پیشرفت آینده آنان	۹۴٪
ارزیابی میزان آمادگی و نیاز کارکنان به آموزش و بهسازی	۹۳٪
ارزیابی عملکرد گذشته کارکنان	۹۱/۳٪

تحقیق دوم در پایان سال ۱۹۷۶ انجام گرفته و نتایج آن در سال ۱۹۷۷ توسط «جیل آنگرسن» منتشر شده است. در این بررسی از ۲۸۸ سازمانی که مشارکت داشته‌اند ۸۲ درصد آنان دارای طرحهای ارزشیابی مدون بوده و ۱۸ درصد دیگر فاقد آن بوده‌اند. هدف ارزشیابی در این پژوهش از سوی مؤسسات پاسخ دهنده به شرح زیر عنوان شده است:

ارزیابی نیازهای آموزشی و بهسازی کارکنان	۷۴٪
کمک به بهبود عملکرد جاری کارکنان	۷۳٪
ارزیابی استعداد افراد برای ترفیع و پیشرفت آینده آنان	۵۲٪

آنچه شایان توجه است اینکه، ارزیابیها بیشتر متوجه مدیران و رده‌های بالای سازمانی بوده و کارکنان اداری و دفتری فقط ۴۵٪ از ارزیابی شوندگان را تشکیل می‌داده‌اند. با توجه به تعداد این نوع کارکنان در مقایسه با مدیران رقم یاده شده بسیار کم بوده و از این رقم نیز فقط ۲٪ به کارکنان رده‌های خیلی پایین اختصاص داشته است.

همزمان تحقیقات همانندی در ایالات متحده آمریکا انجام شده که نتایج مشابهی را نشان داده است. در این تحقیقات که نخستین آن در سال ۱۹۷۳ منتشر شده است ۸۵ درصد مؤسسات و سازمانهای آمریکایی دارای طرح ارزشیابی بوده‌اند. در تحقیق دیگری که در سال ۱۹۷۷ توسط «لاچر و تیل»^۴ منتشر شده دیده می‌شود که از ۲۱۶ مؤسسه‌ای که به تحقیق پاسخ داده‌اند ۸۹ درصد آنان از طرح ارزشیابی استفاده می‌کرده‌اند.

به طور کلی استفاده روزافزون از ارزشیابی نوید امیدبخشی را برای سالهای آینده می‌دهد و انتظار می‌رود هدفهای زیر نیز در ارزشیابیها منظور گردند:

4 - Locher and Teal.

- ۱ - در انتخاب کارکنان برای پستها و مأموریت‌های ویژه از نتایج ارزشیابی استفاده شود.
- ۲ - ارزشیابی، همچون معیاری برای اندازه‌گیری اثربخشی در استخدام افراد مورد استفاده قرار گیرد.
- ۳ - ارزشیابی، اطلاعاتی را فراهم آورد که از آن در مصاحبه با کارکنان برای بهبود کار آنان، مشاوره و همیاری و پرورش کارکنان استفاده شایان به عمل آید.
- ۴ - ارزشیابی، به منظور اندازه‌گیری نیازهای آموزشی و بهسازی کارکنان به کار گرفته شود.
- ۵ - ارزشیابی، عملکرد گذشته کارمند را بر پایه معیارهای عینی و قابل اندازه‌گیری بسنجد و از آن برای نیرومندتر کردن قوتها و از میان بردن ضعفهای کارکنان استفاده شود.
- ۶ - در نهایت ارزشیابی عملکرد، وسیله‌ای برای تشخیص استعدادهای آشکار و نهانی فرد در انجام دادن کار، پیشرفت شغلی و بهبود کیفی کارکنان باشد.

الگوی مطلوب ارزشیابی

اکنون پرسش مهم و درخور توجه این است که کدامیک از روشهای ارزشیابی عملکرد را می‌توان به عنوان یک روش مطلوب به کار برد و دیگر آنکه کدامیک از این روشها در عمل بیشتر به کار گرفته شده است و چه روشی را می‌توان بهترین روش ارزشیابی دانست؟ پاسخ به این پرسش چندان آسان نیست زیرا هر یک از روشهای گفته شده به جای خود کاربرد ویژه‌ای دارد و در نوعی سازمان و برای گروهی از کارکنان مناسبترین روش ارزشیابی بشمار می‌آید. از آن گذشته، در سی سال گذشته اندازه کاربرد روشها متفاوت بوده است. بر اساس مطالعاتی که از سوی مرکز مطالعات مدیریت بریتانیا و مؤسسه مطالعات پرسنلی این کشور انجام شده نتایجی به دست آمده که در جدول زیر نشان داده شده است.

ضمناً مقایسه این دو بررسی روند استفاده از هر روش را طی دهسال در فاصله میان سالهای ۱۹۶۷ تا ۱۹۷۷ آشکار می‌سازد.

بررسی برای انتخاب بهترین الگوی ارزشیابی عملکرد

نوع روش

تعداد فرمها و درصد کاربرد

تحقیق BIM در سال تحقیق IPM در سال تحقیق IPM در سال

۱۹۶۷ تعداد ۱۰۷ ۱۹۷۴ تعداد ۱۵۶ ۱۹۸۳ تعداد ۱۸۰

مؤسسه مؤسسه مؤسسه

تعداد درصد	تعداد درصد	تعداد درصد	
۱۲/۱ ۱۳	۵۱/۲ ۸۰	۵۶/۷ ۱۰۲	روش مبتنی بر نتیجه کار فرد
۸۳/۱ ۸۹	۳۵/۹ ۵۶	۱۰/۶ ۱۹	روش رتبه بندی الفبایی یا عددی
۶۸/۲ ۸۳	۱۷/۹ ۲۸	۳۳/۹ ۶۱	روش رتبه بندی ویژگیهای شخصیتی
— —	۷/۶ ۱۲	۲۸/۳ ۵۱	روش خودارزیابی
۹/۳ ۱۰	۵/۷ ۹	۱/۱ ۲	روش گزارش کتبی آزاد
۳۳/۶۰ ۳۶	۴/۵ ۷	۵/۶ ۱۰	روش گزارش کتبی کنترل شده
۰/۹ ۱	— —	— —	روش سنجش انتخاب اجباری
۱/۸ ۲	— —	— —	روش سنجش توزیع اجباری
۳/۷ ۴	— —	— —	روش مقیاسی
— —	— —	— —	روش رتبه بندی
— —	— —	— —	روش مقایسه زوجی
— —	— —	— —	روش رویدادهای حساس

BIM = British Institute of Management Survey.

IPM = Institute of Personnel Management.

خلاصه و نتیجه‌گیری

ارزشیابی کارکنان یکی از مهمترین و در عین حال پیچیده‌ترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است، اغلب مدیران نسبت به ارزشیابی کارزیردستان خود ابراز بی‌میلی می‌کنند. آنچه موجب چنین برداشتی نسبت به ارزشیابی می‌شود، مربوط به عوامل ارزشیابی، معیارها و ضوابط مورد استفاده است و گرنه ارزشیابی به عنوان سنجیدن کار کارکنان مورد پذیرش بیشتر مدیران و سرپرستان است. هدفهای ارزشیابی بسیار است و از میان آنها آگاهی فرد از کار خود، بهبود عملکرد، بهسازی نظام سازمانی و بهسازی کارکنان را می‌توان بر شمرد. نسبت به زمان ارزشیابی نظرات گوناگونی موجود است ولی ارزشیابیهای سالانه در سطوح عمومی و ارزشیابیهای استثنایی در تراز مدیران و کارکنانی که به جهاتی کار آنان باید در فواصل کوتاهی سنجیده شود مناسب است. روش‌های ارزشیابی کارکنان بطور کلی به چند گروه عمده تقسیم‌بندی می‌شود که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش استفاده از ویژگیهای فردی و خصلتها یک روش کلی است که به صورت صفات جداگانه یا دسته‌ای از صفات مورد استفاده قرار می‌گیرد و نیز روشهای فرعی انتخاب اجباری، روش مقیاسی و روش وقایع حساس و رتبه‌بندی جزو این گروه است.

در سالهای اخیر از روشهای کلی ارزشیابی نتایج کار و مصاحبه‌های ارزشیابی نیز به طور گسترده‌تری استفاده می‌شود. نمونه‌های شماره ۴ و ۵.

در کشورهای اروپایی و ایالات متحده آمریکا پیشینه ارزشیابی طولانی‌تر است و همه روشهای ارزشیابی از جمله روشهای آزاد و ارزشیابی از خود کاربرد دارند. روش سنتی هنوز در بسیاری کشورهای طرفداران فراوان دارد. در پاکستان به طور نمونه از روش سنتی ارزشیابی صفات و خصلتها استفاده می‌شود.

هریک از روشهای عمده ارزشیابی دارای مزایا و محدودیتهایی است. اینکه کدام روش بهتر است بستگی به موقعیت سازمانی ارزشیابی کننده و هدف استفاده از ارزشیابی دارد. از نتایج ارزشیابی در ارتقاء، انتصاب، جابجایی و تغییر حقوق و دستمزد استفاده می‌شود. ارائه یک الگوی ارزشیابی عملکرد به عنوان بهترین الگو امکان‌پذیر نیست ولی هرچه ارزشیابیها جنبه‌های عینی‌تر، و نتایج آن روشن‌تر باشد، میزان اثر بخشی آنها بیشتر است. تمایل به ارزشیابی بر اساس هدفهای قابل دسترسی نیز به علت عینی‌تر بودن این نوع ارزشیابی است. با وجود این مدیران و سرپرستان باید کوشش کنند هر نوع ارزشیابی را با توجه به نتایج آن مورد بررسی و اجرا قرار دهند و بی‌درنگ پس از اجرای ارزشیابی نقاط

قوت و ضعف کارمند را مشخص کنند و در جهت بهسازی وی و بهبود اثربخشی سازمان مورد استفاده قرار دهند.

نمونه شماره ۴

* جدول ارزشیابی عملکرد: مسئولیت‌های عمومی مدیریت

نام ارزشیابی کننده تاریخ

این فرم باید تکمیل و به عنوان بخشی از ارزشیابی سراسری همه پستهای در سطوح پایه مدیریت منظور شود و نیز برای افراد بالاتر که مسئولیت و اختیارات مدیریت منابع انسانی را دارند، تکمیل گردد.

نیازهای بهسازی یا موارد پیشرفت غیررضایتبخش، همچنین طرحهای اصلاحی باید در ملاحظات ثبت شود.

میزان اهمیت تعیین شده برای مسئولیت‌های مدیریت

۱ - برنامه‌ریزی:

الف - اقدام به تهیه و اجرای طرحهایی می‌کند که حاوی هدفها و مقاصد قابل تأیید و واقعی و عینی باشند.

ب - طرحها و برنامه‌ها دربر گیرنده ملاحظات دور برد است.

پ - هدفهای کاری یا معیارهای مشخص کمی / کیفی قابل دستیابی را جهت کارکنان زیردست برقرار می‌کند.

ملاحظات:

۲ - سازماندهی - تأمین نیروی انسانی:

الف - با درک کامل مسئولیتهای شغلی و هم‌آهنگ با آن اقدام به سازماندهی و تأمین نیروی انسانی می‌کند.

* از کتاب اصول مدیریت نوشته کونتز و اودانل بخش ارزشیابی عملکرد سال ۱۹۸۶ صفحات ۳۲۲ و ۳۲۳ اقتباس و ترجمه شده است.

- ب - تغییرات لازم در مسئولیتهای شغل را تشخیص می‌دهد و تغییرات را در پرسشنامه‌های اطلاعات شغلی عمل می‌کند.
- پ - برای پرکردن پستهای خالی، کارمندان دارای صلاحیت را انتخاب می‌کند.
- ۳ - تفویض اختیار / نظارت:
- الف - مطابق با انتظارات، تفویض اختیار و اعمال نظارت می‌کند.
- ب - فنون نظارت و معیارها، نمایانگر طرحها و سازگار با موازین بودجه است و نیز گزارش موارد استثنایی بهنگام است.
- پ - بر استفاده صحیح از منابع نظارت دارد و وسایل آن را فراهم می‌سازد.

بازبینی پیشرفت عملکرد در ماههای سال											
۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

الف

ب

ب

درجه عملکرد

غیر رضایتبخش	نیازمند بهبود	شایسته	عالی	برجسته
۱	۲	۳	۴	۵

ملاحظات:

* جداول بازمینی پیشرفت کار و درجه عملکرد برای مسئولیتهای مدیریتی که به دنبال می‌آید حذف شده است.

۴ - تصمیم‌گیری / هدایت:

الف - مسئولیت تصمیم‌گیری را می‌پذیرد.

ب - تصمیمها بهنگام و مطابق با طرحها و برنامه‌ها و خط مشیهاست.

پ - بادر نظر گرفتن همه نقطه‌نظرها تصمیمها را شایسته و از کیفیت لازم برخوردار می‌کند
(نقطه‌نظرهای زیردستان - هم‌تایان و بالادستان)

ت - حل مشکلاتها به صورت مؤثر انجام می‌شود.

ملاحظات:

۵ - جبران زحمات:

الف - باجرا گذاردن طرحریزی عملکرد و برنامه ارزشیابی بموقع است.

ب - ارزشیابی عملکرد مبتنی بر ضوابط مربوط به شغل است.

پ - پرداخت حقوق نسبتاً خوب منصفانه و مطابق با خط مشیهای پرداخت حقوق و دستمزد مؤسسه است.

ت - برنامه‌ریزی عملکرد و ارزشیابی به عنوان یک وسیله مؤثر انگیزش و روحیه سازی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ث - برنامه‌ریزی عملکرد و برنامه ارزشیابی و نتایج مورد انتظار را به طور مؤثر بازیردستان مطرح و به آنان ابلاغ می‌کند.

۶ - اداره کردن:

الف - اجرای خط مشیها و دستور عملها بهنگام است.

ب - به هدفهای مؤسسه در زمینه‌های گوناگون کمک می‌کند.

پ - معیارهای انضباطی اثربخش را وضع و اجرا می‌کند.

ملاحظات:

۷ - بهسازی منابع انسانی:

الف - وسائل آموزش و بهسازی کارکنان زیردست خودرا فراهم می‌کند و به کارمندان که

- انگیزش دارند کمک می‌کند تا آماده مسئولیتهای اضافی شوند.
- ب – برنامه‌ریزی منابع انسانی و اقدامات بهسازی دوران خدمت در جریان و براساس واقعیت است.
- پ – نیازهای بهسازی کارکنان زیردست تعیین و به طور مشخص نگاهداری می‌شود.
- ت – طرحهای جایگزینی برای همه کارکنان تدوین شده است.
- ث – برنامه پیشرفت شغلی یا بهبود هر فرد را به گونه‌ای که با سرپرست بلافصل او توافق شده است، به طور فعال پیگیری می‌کند.

ملاحظات:

مجموع	کاملاً درخور انتظار با بهتر نیاز به بهبود دارد. نارضایتبخش
معدل	
میزان اهمیت	
درجه‌گذاری	

نمونه شماره ۵ / الف

فرم ارزشیابی کارکنان دائم (ایالات متحده امریکا)

توسط کارمند تکمیل می شود

بخش ۱

کارکردهای عمده:

کارکردهای عمده‌ای را که در آن در سمت فعلی در دوران ارزشیابی کامیاب بوده‌اید ذکر کنید.

نیاز به پشتیبانی:

به چه نوع کمک و راهنمایی یا پشتیبانی از سوی سرپرست خود برای بهبود عملکردتان در آینده نیاز دارید؟

فعالتهای شغلی:

هر نوع فعالیتی را که در زمینه بهبود شغلی در دوران ارزشیابی انجام داده‌اید، ذکر کنید - دوره‌های آموزشی - کار در کارگاه - مأموریت‌های شغلی

عوامل عملکرد:

لطفاً زمینه‌هایی را که نقاط قوت یا ضعف شما بشمار می‌آیند ذکر کنید برای راهنمایی، فهرستی از این عوامل در صفحه بعد آورده شده، فقط به عوامل مربوط به شغل اشاره کنید.

علاقه‌های شغلی:

اگر ممکن است سایر زمینه‌های علاقه شغلی یا هدف‌های دوربرد شغلی را ذکر کنید.

امضای کارمند:

تاریخ:

پس از تکمیل این فرم آن را به سرپرست خود بدهید.

نمونه شماره ۵ / ب

فرم ارزشیابی عملکرد کارکنان غیردائم

(توسط کارمند تکمیل شود)

بخش ۱

۱ - وظایف و مأموریت‌های عمده در دوره

الف - شرح وظیفه باختصار

ب - ارزیابی موفقیت‌ها

ج - ارزیابی ضعفها

۲ - هدفهای عمده طی دوره آینده

۳ - هدفهای پیشرفت شغلی

۴ - زمینه‌های قوت و ضعف

۵ - توضیحات عمومی توسط کارمند

۶ - نظرات کلی سرپرست

امضای کارمند:

تاریخ:

منابع و مأخذ:

در نوشتن مقاله از منابع و مأخذ زیر استفاده شده است.

- 1 - Fred Luthans, The Practice of Supervision and Management 1974 McGraw-Hill. Inc.
- 2 - Harold Koontz, Cyril O'Donnell Essential of Management, 1986 McGraw-Hill.
- 3 - Latham G.P. and K.n. Wexley. Increasing Productivity Through Performance appraisal (Reading Mass. Addison- Wesley Publishing Co, 1982).
- 4 - Weihrich. H. Strategic Career Management -A. Missing Link in Management by objectives Human Resources Management Vol 21 no 243, 1982.
- 6 - David R. Hampton. Contemporary management McGraw- Hill 1981.

سایر منابع و مأخذ:

- ۱ - مطالعات نویسنده مقاله در کشورهای اروپای غربی و ایالات متحده در زمینه بهبود نظام اداری و مدیریت پرسنلی.
- ۲ - فرمهای ارزشیابی پاکستان از پیوست شماره یک جزوه ارزشیابی دفتر ارزشیابی سازمان امور اداری و استخدامی کشور و نیز مشاهدات شخصی نویسنده در این کشور گرفته شده است.
- ۳ - دیگر فرمها از آخرین فرمهای مورد عمل در آمریکا و اروپا که برای نویسنده مقاله ارسال شده، ترجمه و نقل شده است.