

ارزشیابی عملکرد کارکنان،

نظریه‌ها،

اصول و روشهای ارزشیابی

نوشته سید امین‌اله علوی

ارزشیابی یکی از مشکلترین جنبه‌های مدیریت منابع انسانی است که برخی از آن به عنوان نقطه آسیب‌پذیر مدیریت نام برده‌اند. مدیران از دیرباز نسبت به ارزشیابی زیردستان خود ابراز بی‌میلی می‌کرده‌اند، اکنون نیز در کشورهای جهان خواه پیشرفته صنعتی و یا کشورهای در حال رشد برداشت‌های گوناگونی نسبت به ارزشیابی وجود دارد، در بسیاری از کشورها آن را یک عامل امیدبخش برای بهبود و بهسازی مدیریت و فرد بشمار می‌آورند و در برخی کشورها ارزشیابی را ابزاری ناتوان در دست فردی بدون اختیار برای اندازه‌گیری چیزی نامعلوم می‌پندارند.

مشکل بتوان باور کرد که اختلاف نظرها و جدالها، بیم و شبهه‌ها و بی‌میلیها و سرخوردگیهایی که به‌طور گسترده نسبت به ارزشیابی عملکرد وجود دارد، ناشی از بی‌اعتقادی نسبت به اصل سنجش و ارزشیابی باشد، بلکه برخوردها بیشتر مربوط به عوامل ارزشیابی، معیارها و ضوابط مورد استفاده در ارزشیابی و نحوه و روش اندازه‌گیری و سنجش و موقعیت ارزشیابی کننده است.

مدیران، سرپرستان و سایر کارکنان بر این باورند که آنچه را خود ارزشیابی می‌کنند یا دیگران درباره آنان ارزیابی می‌کنند تا زمانی که بر اساس معیارهای بدون دقت، نابسند و

ذهنی انجام می‌گیرد، نه تنها هدفهای مورد نظر را برآورده نمی‌سازد، بلکه عده‌ای در برابر آن زبان به اعتراض می‌گشایند، احساس ناخشنودی می‌کنند و در اجرای آن از خود مقاومت نشان می‌دهند،

با وجود این در بسیاری از کشورها در سی سال گذشته نور امیددی پدید آمده است که موبد ارزشیابیهای مؤثری در سازمانهای دولتی و غیردولتی است. این ارزشیابیها که به طور عمده کارکرد واقعی کارکنان، بویژه در تراز مدیریت و سرپرستی را اندازه‌گیری می‌کند و بر اساس عملکرد در برابر هدفهای عینی و واقعی طرح‌ریزی شده است. اینک، لازم است پاره‌ای نکات علمی و فنی ارزشیابی کار را مورد بررسی قرار دهیم.

تعریف ارزشیابی

فراگرد ارزشیابی عبارت از یک سلسله اقدامات رسمی، برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معین است و شامل تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می‌شود.

هدف و منظور از ارزشیابی

ارزشیابی کارکرد مانند دیگر وظایف مدیریت به منظور اثربخشی بهتر مدیریت و سرپرستی کارکنان انجام می‌شود.

هدفها و منظوره‌های نظام ارزشیابی به طور خلاصه عبارتند از:

- ۱ - بازآگاهی و بازبرخورد: ارزشیابی عملکرد اطلاعات لازم در مورد کارکرد کارکنان را برای خود آنان فراهم می‌سازد - چگونه در کار خویش پیشرفت می‌کنند.
- ۲ - شناخت خود: در یک نظام ارزشیابی خوب کارکنانی که وظایف خود را بخوبی انجام داده‌اند، برگه یا اطلاع رسمی مبنی بر شناخت عملکرد خود دریافت می‌دارند.
- ۳ - بهبود عملکرد: بازگشت اطلاعات و شناخت وسایل لازم برای بهبود عملکرد کارمند را فراهم می‌سازند.
- ۴ - سابقه خدمتی: ارزشیابی عملکرد به نام یک سابقه خدمتی مکتوب درباره عملکرد کارمند نگاهداری می‌شود و می‌توان از آن برای کارهای مدیری چون تصمیم‌گیری درباره ارتقاء، انتقال، برکناری از خدمت و یا افزایش حقوق و مزایا استفاده کرد.

- ۵ - برنامه‌ریزی^۵: ارزشیابیها اطلاعات و درون‌داد^۶ بسیار مهمی در فراگرد برنامه‌ریزی بشمار می‌آیند. ارزشیابیها دستیابی کارکنان را به هدفها ارزیابی می‌کنند و به مدیران امکان می‌دهند که از اثربخشی برنامه‌های خود آگاه شوند. مدیران و سرپرستان نیز می‌توانند قبل از هر دوران ارزیابی برنامه‌هایی را برای اجرا پیش‌بینی کنند.
- ۶ - بهسازی^۷: نظامهای ارزشیابی کارکرد کارکنان نه تنها موفقیت‌های کارکنان را می‌سنجد بلکه برای بهسازی و رشد آینده آنان نیز برنامه‌ای را فراهم می‌سازد.
- ۷ - انتظارات^۸: از طریق فراگرد ارزشیابی، مدیران و سرپرستان می‌توانند به طور روشن و آشکار معیارها و انتظارات خود را درباره کارکرد کارکنان به آنان برسانند.
- ۸ - اجرای تعهدات قانونی^۹: معمولاً در قوانین و مقررات اداری و استخدامی هر کشور اجرای ارزشیابی عملکرد پیش‌بینی شده و در قوانین مدنی یا اساسی برابری حقوق افراد تضمین گردیده است بدین ترتیب سازمانها با اجرای ارزشیابی از سویی به تعهدات قانونی خود در زمینه ارزشیابی عمل می‌کنند و از سوی دیگر حقوق افراد مبنی بر آگاهی کامل از کارکرد و پیشرفت بر اساس شایستگی تأمین می‌گردد.

زمان ارزشیابی

یکی از جنبه‌های اثربخشی ارزشیابیها تعیین زمان آن است. ارزشیابی چه وقت باید انجام شود؟ پاسخ به این پرسش مانند اغلب سئوالات مدیریت این است که «بستگی دارد» در اینجا بستگی به این دارد که چه کسی ارزشیابی می‌شود، با چه تجربه‌ای، با چه رتبه یا درجه یا گروه شغلی و چه نوع عملکردی در گذشته؟ معمولاً بیشتر سازمانها ارزشیابی سالانه یا دو سال یک بار را برای کارکنان با تجربه خود کافی می‌دانند. در مورد کارکنان تازه استخدام در یک سال یا دو سال اول خدمت گاهی هر سه ماه یا شش ماه یک بار ارزشیابی بعمل می‌آید. علاوه بر این مدیران تراز بالا معمولاً مورد ارزشیابیهای مکرر قرار نمی‌گیرند و در برابر، کارکنان قراردادی و سطوح پایین نیاز به ارزشیابیهای بیشتری دارند.

موضوع دیگری که موجب محدودیت زمان ارزشیابی می‌شود، نوع کارکرد است. اگر کارمندی در ماههای گذشته به طور استثنایی عملکرد خوبی داشته باشد، لازم است ارزشیابیها در زمانهای کوتاهتری انجام شود که پاداش کار فرد متناسب با کارکرد او

5 - Planning

6 - Input

7 - Development

8 - Expectations

9 - Legal Obligations

پرداخت شود. همچنین در مورد کارمندانی که عملکرد ضعیفی دارند باید در فاصله‌های کوتاه‌تری ارزشیابی انجام شود تا پیش از آنکه از دست بروند مشکلات کاری آنان برطرف شود، سرانجام امروزه پاره‌ای متخصصان مدیریت بر این باورند که سازمانها باید پیش از هر تصمیم‌گیری مهمی چون ارتقاء، افزایش حقوق و دستمزد، جابجایی و انتصاب و برکناری از خدمت اقدام به ارزشیابی کارکنان مورد نظر کنند. بنابراین می‌توان زمان ارزشیابی را سالانه تعیین کرد ولی ملاحظات ویژه‌ای در مورد سابقه خدمت، نوع عملکرد و عملیات استخداسی در نظر گرفت.

اخیراً کارشناسان و پژوهشگران امور استخداسی پیشنهاد نوعی ارزشیابی ماهانه را در پاره‌ای کشورها ارائه داده‌اند. روشن است در مؤسساتی که نظامهای مقرراتی و انضباطی، آموزش ضمن خدمت، پرداخت پاداش بموقع، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل و ارتباطات بخوبی کار نمی‌کنند، ارزشیابی ابزار مناسبی برای آگاهی از چگونگی انجام دادن کار در سازمان است. با وجود این باید توجه کرد که ارزشیابی جانشین این گونه جنبه‌های مهم اثربخشی مدیریت نگردد و هر کدام از آنان در جای خود بکار گرفته شود. ارزشیابی بیانیه و سند کوتاهی است که این زمینه‌ها را به هم پیوند می‌دهد به طوری که مدیر و کارمند هر دو میزان پیشرفت خود را ارزیابی و ثبت می‌کنند. نکته مهم قابل یادآوری این است که از ارزشیابی باید پس از انجام گرفتن آن به عنوان یک وسیله فوری، بموقع و مطمئن برای بازگشت اطلاعات به شخص استفاده، بعمل آورد تا از این راه کار خوب او تقویت و عملکرد ضعیف وی اصلاح شود.

اندازه‌گیری یا سنجش عملکرد در فراگرد ارزشیابی

بخش مهم دیگری از فراگرد ارزشیابی اندازه‌گیری و سنجش کارکرد کارمندان است. نظامهای درجه‌بندی ارزشیابی عملکرد دست کم چهار هدف عمده را در نظر دارند. نخست کاربرد نظام و درک و فهم آن باید آسان و ساده باشد. اگر نظام ارزشیابی پیچیده و مبهم باشد، مدیران و سرپرستان از بکار گرفتن آن به طور مؤثر اجتناب می‌کنند و توضیح آن را برای کارکنان خود مشکل و دشوار می‌یابند. دوم نظام ارزشیابی تا جایی که ممکن است باید عینی باشد، اگر خصوصیتها و معیارها بی‌ربط با شغل و نسبت به آن بی‌اهمیت باشند معمولاً کارمندان در برابر ارزشیابی از خود مقاومت نشان می‌دهند. سوم، نظام ارزشیابی باید عادلانه و منصفانه طراحی شود. کارمندان باید اطمینان داشته باشند که امتیازها یا درجه‌هایی که برای کارکرد معینی توسط مدیران به آنان داده می‌شود، مشابه چیزی است که توسط سایر مدیران

نمونه شماره ۲ - گروه‌بندی صفات

گروه‌بندی	توضیح	ضعیف	قابل قبول	متوسط	خوب	عالی
۱ - میزان تولید	روزانه به طور متوسط بیش از صد واحد کار با معیار تعیین شده تولید می‌کند					
۲ - کیفیت	شکایتی از لحاظ کنترل کیفیت نشده است.					
۳ -						
۴ -						

۲ - انتخاب اجباری

این شیوه شاید متداولترین شیوه‌های ارزشیابی باشد. با این روش مدیر یا سرپرست کارکنان خود را بر اساس گروه‌بندی صفات و ویژگیها که در بالا ذکر شده درجه‌بندی می‌کند ولی در اینجا سرپرست اجبار دارد که در برابر هر گروه فقط یک پاسخ حاکی از نوع رفتار فرد را علامتگذاری کند. نمونه فرم استفاده از انتخاب اجباری در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

نمونه شماره ۳ - روش انتخاب اجباری

ضعیف	قابل قبول	متوسط	خوب	عالی	
■	■	■	■	■	۱ - بازده کاری
■	■	■	■	■	۲ - معلومات شفلی
■	■	■	■	■	۳ - انگیزه انجام دادن کار
■	■	■	■	■	۴ - عاداتهای کاری
					۵ -

۳ - روش مقیاسی^{۱۲}

روش دیگر سنجش عملکرد، استفاده از شیوه مقیاسی است. در این روش مدیر یا سرپرست بر اساس صفات یا گروه بندیهای خصوصیات در مقیاسی نسبتاً گسترده با توجه به نزدیکترین وضع کارمند با درجات پیش بینی شده علامتگذاری می کند.

نمونه شماره ۴ - روش مقیاسی

ضعیف	متوسط	عالی
۱ - راستگویی		
۲ - کوشش		
۳ - آراستگی ظاهر		

نمونه استفاده از روش مقیاسی در فرم شماره ۴ نشان داده شده است. امتیاز روش مقیاسی این است که ارزیابی کننده مجبور نیست در یک نقطه مشخص علامتگذاری کند بلکه می تواند در مقیاس نسبتاً گسترده و قابل انعطاف نظر خود را ابراز دارد.

۴ - روش وقایع حساس^{۱۳}

فن استفاده از وقایع حساس می تواند همراه با انتخاب اجباری یا روش مقیاسی مورد استفاده قرار گیرد. در این روش مدیر یا سرپرست رویدادهایی را که نشان دهنده عملکرد فرد باشد، یادداشت می کند و هنگام ارزیابی از آن استفاده می نماید. مدیرانی که از این فن استفاده می کنند، معمولاً دفتر یا پرونده در گردش دارند که نام هریک از کارکنان در آن نوشته شده است و آن را برای ثبت رفتارهای کارکنان خود تدوین می کنند. اگر ارزیابی کننده در زمان ارزیابی متکی بر حافظه خود باشد، در این صورت استفاده از این روش اثربخش نخواهد بود. از آنجا که نزدیکترین رویدادها بیشتر به خاطر می ماند، لازم است خلاصه ای از همه وقایع و رخدادهایی که درباره رفتار فرد در سراسر دوره ارزیابی یادداشت شده است، در نظر گرفته شود. نمونه ای از فن وقایع حساس همراه با روش انتخاب اجباری در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول نمونه شماره ۵ - روش وقایع حساس

عملکرد	وقایع حساس نقاط قوت و ضعف	بهبود	متوسط	خوب	شماره
۱ - مولد بودن (میزان تولید کار)	در هفته اول بهمن ماه بیش از ۲۰۰ واحد اضافی تولید کرده در هفته سوم اسفندماه ۸۰ واحد اضافی داشته به طور متوسط هفته‌ای ۱۲۰ واحد تولید اضافه داشته است.				
۲ - کیفیت (دقت، نظافت رضایت مشتریان)	کار همیشه تمیز است. به علت اشتباهی که در هفته دوم بهمن پیش آمد وقت زیادی بهدر رفت نامه‌های زیادی رسیده که حاکی از رفتار مؤدبانه کارکنان با مشتریان است.				
۳ -					

۵ - روش رتبه‌بندی^{۱۴}

روش دیگر ارزشیابی کارکنان رتبه‌بندی داخلی یا رده‌بندی همه کارکنان بر اساس گروه صفات در یک فرم واحد است. بر این اساس به هر کارمند نمره‌ای داده می‌شود که عملکرد او را با توجه به گروه‌بندی صفات نسبت به دیگران تعیین می‌کند به طوری که اگر تعداد کارکنان ده نفر باشند، نمره یک بالاترین و ده پایین‌ترین رتبه در یک گروه بشمار می‌آید. با وجودی که این روش می‌تواند موجب رقابت سالم میان کارکنان شود، همچنین ممکن است سبب حسادت و رشک کارکنان نسبت به یکدیگر نیز بشود. جدول شماره ۶ نمونه استفاده از روش رتبه‌بندی کارکنان را نشان می‌دهد.

جدول نمونه شماره ۶ - روش رده بندی داخلی

گروه بندی	اکبری	رمضانی	شریفزاده	مسعودی	رضوی	عادلزاده	وزیری تبار	خوش صحبت	مرانی	رحمانی
۱- مولد بودن (میزان تولید)	۷	۳	۸	۴	۱	۹	۲	۱۰	۶	۵
۲- معلومات شغلی	۶	۴	۱۰	۲	۱	۹	۵	۸	۷	۳
۳- کیفیت	۶	۲	۹	۱	۳	۱۰	۴	۵	۷	۸
۴- حضور بموقع در سرکار	۲	۶	۹	۷	۴	۵	۲	۱۰	۳	۸
۵-										
۶-										

۶- روش مقایسه زوجی

این روش که نوعی رتبه بندی ساده است، از ارزشیابی کننده می خواهد که هر فرد را با دیگری مقایسه کند و در هر مقایسه میان دو نفر بهترین را برگزیند. و بدین ترتیب کارکنان از بهترین تا بدترین رده بندی خواهند شد.

۷- روش توزیع اجباری

در تدوین این روش فرض بر این است که نوع عملکرد یک گروه از نظر آماری از یک منحنی طبیعی پیروی می کند. بنابراین ارزیابی کننده ناچار است کارکنان خود را از نظر عملکرد به تناسب درجه بندی کند. آشکار است که در این گونه درجه بندی حدود پانزده تا بیست درصد کارکنان بسیار خوب، همین اندازه از کارکنان ضعیف و دیگران در درجات

متوسط و خوب باید قرار گیرند.

روشهای بالا متداولترین روشها و فنون سنجش و اندازه‌گیری عملکرد کارکنان است. هر یک از این روشها می‌تواند به تنهایی یا همراه با روش دیگری به طور مرکب مورد استفاده قرار گیرد.

در سالهای اخیر انتقادهای زیادی نسبت به استفاده از روشهای ارزشیابی مسبتي برصفت شده است. یکی از اشکالات این نوع روشها در آن است که هیچکس نمی‌تواند ادعا کند که همه صفات و خصلتها را می‌توان در یک فرم ارزشیابی منظور کرد و اگر چنین ادعایی به حقیقت پیوندد جای تردید است که شخص با این صفات کارمندی مؤثر در نظام سازمانی باشد. به عبارت دیگر هنوز دلائل قانع‌کننده و ثابت شده‌ای مبنی بر رابطه میان صفات و ویژگیهای فردی و شغلی عملکرد شخص بدست نیامده است. فهرست صفات و ویژگیها نمی‌تواند مشخص‌کننده رفتارهایی باشد که از کارمندان مولد و اثربخش سر می‌زند. یکی از راههای حل این مشکل ارزشیابی نتایج کار است که بمراتب بهتر از ارزشیابی صفات و ویژگیهایی است که گمان می‌رود منتهی به چنین نتایجی بشوند.

سایر شیوه‌های ارزشیابی

با مطالعه شیوه‌های ارزشیابی سنتی اکنون به سایر روشها و فنون ارزشیابی که در بیست سال اخیر به ویژه در ایالات متحده و کشورهای اروپائی متداول شده است نظر می‌افکنیم.

روش گزارش آزاد

در این روش که گاهی به نام «ورقه سفید» نیز نامیده می‌شود هیچگونه فرم ارزشیابی از پیش نوشته شده در نظر گرفته نمی‌شود بلکه فقط از ارزشیابی‌کنندگان خواسته می‌شود که با کلمه‌ها یا عبارتهایی که خود انتخاب می‌کنند عملکرد و استعداد کارکنان زیر دست خود را بیان کنند.

روش گزارش کنترل شده

در این روش که همانند و در ادامه روش بالا است با ارائه پرسشنامه‌ای که فقط حاوی چند عنوان اصلی است ارزشیابی‌کننده نظرات خود را می‌نویسد.

روش خود ارزشیابی

این روش که بیشتر در بخش دولتی متداول است با درجه بندیهای گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش کارمندان عملکرد خود را در یک دوره معین مورد ارزشیابی قرار می‌دهند و نظرات خود را درباره کار، وضع خدمت و آینده خود می‌نویسند. در فرمهای ارزشیابی از خود، به کارمندان یادآوری می‌شود، در حالی که نظرات و خواسته‌های آنان مورد توجه قرار خواهد گرفت ولی لزوماً ممکن است براساس آن عمل نشود. علاقه به استفاده از روش ارزشیابی کارکنان توسط خود آنان روبه افزایش است ولی منظور کلی از کاربرد این روش جانشین کردن آن به جای اوراق ارزشیابی سالانه که توسط سرپرستان تکمیل می‌شود، نیست بلکه از این روش برای تعدیل و اصلاح ارزشیابیهای سالانه استفاده می‌شود.

ارزشیابی براساس نتایج^{۱۵}

یکی از ابزار امیدبخش ارزیابی، نظام ارزشیابی کارکرد، بویژه در سطوح مدیریت، ارزشیابی بر مبنای نتایج است. این روش کلی که براساس مدیریت بر مبنای هدف^{۱۶} طرح ریزی می‌شود عبارت از بررسی کارکرد مدیریت یا کارکنان در برابر هدفهای قابل دستیابی و تأیید شده است (نمونه شماره ۱۰). همان طور که در جدول نشان داده شده است سرپرست مستقیم، وظایف عمده کارمندان زیر دست خود را به ترتیب مسئولیت آنان می‌نویسد. سپس ارزشیابی پیرامون نتایج واقعی بدست آمده در هر زمینه انجام می‌شود. برای ارزشیابی معیارهایی در نظر گرفته شده و نتایج عملکرد کارکنان با توجه به این معیارها مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. از نکات مهم این نوع ارزشیابی که معمولاً در فرمها منعکس می‌شود، پیش‌بینی ستون جداگانه‌ای است که برای نیازهای آموزشی و بهسازی کارکنان در نظر گرفته شده تا برنامه‌ریزی لازم در این زمینه امکان‌پذیر باشد.

البته در فرم نمونه شماره ۱۰ تغییرات فراوانی می‌توان بوجود آورد. هرگاه چنین فرمی به عنوان یک الگوی متناسب در نظر گرفته شود، ممکن است گروه‌بندی براساس هدفها، استانداردها، عملکرد و اقدامات اصلاحی در نظر گرفته شود. به هر صورت بدون توجه به نوع و شکل فرم، هدف اساسی، ارزشیابی بر مبنای عملکرد واقعی است. در جاهایی که مدیران از نظام مدیریت بر مبنای هدف استفاده نمی‌کنند با مطالعه شرح شغل‌های موجود ممکن

15 - Appraisal by Results.

16 - MBO = Management by Objective.

است، مسئولیت‌های عمده شغلی را مبنای «ارزشیابی براساس نتایج» قرارداد و پرسشهای لازم برای ارزشیابی را از آن استخراج کرد. در صورتی که هیچیک از منابع یاد شده موجود نباشد، مدیران، پس از گفتگو با کارمندان خود خطوط راهنمایی، برای دستیابی به هدفها تدوین می‌کنند. با وجودی که انجام دادن چنین کاری همراه با صرف وقت فراوان است، ولی ارزش تلاش و کوشش در این زمینه را دارد. سودهایی که بدین ترتیب از یک ارزشیابی عینی و اقدامی برای بهبود عملکرد بدست می‌آید، بمراتب ارزشمندتر از مقدار زمانی است که برای برقراری استانداردها و دستورالعملها و تجزیه و تحلیل نتایج صرف شده است. سرانجام، با وجودی که بسیاری از مدیران و سرپرستان امروز طرفدار ارزشیابی برمبنای نتایج می‌باشند؛ ولی اغلب احساس می‌کنند که دست آنان در این مورد بسته است زیرا خط مشی مؤسسه استفاده از نوع دیگری ارزشیابی است. باید به خاطر داشت که ارزشیابی برمبنای صفات و خصلتهای فردی معمولاً یک تصویر کلی از چگونگی عملکرد فرد را ارائه می‌دهد و مشکل این است که چنین تصویری باندازه کافی در جزئیات معنی‌دار نیست.

با استفاده از روش کلی ارزشیابی برمبنای هدف و نتایج، مدیران می‌توانند صفات و خصلت‌ها را به صورت عوامل عینی نشان دهند. برای نمونه اگر در فرم عبارت «پابندی به سازمان» آمده باشد، سرپرست می‌تواند آن را به صورت نتیجه کار ارزیابی کند. مانند اینکه کارمند بیش از یک بار در ماه غیبت نداشته باشد. به همین گونه «مولد بودن»، می‌تواند به صورت مقدار معینی از تولید روزانه تعریف شود. بنابراین در مواردی که از فرمهای تهیه شده براساس صفات و خصلتها استفاده می‌شود، راه چاره این است که صفات، به صورت نتایج شغلی مورد انتظار تعریف و سپس ارزیابی انجام شود.

مصاحبه‌های ارزشیابی

یکی از روشهای بسیار مهم ارزشیابی در کشورهای اروپایی و ایالات متحده استفاده از مصاحبه‌های ارزشیابی است، مصاحبه در واقع یک پاره حیاتی فراگرد ارزشیابی بشمار می‌آید. در مصاحبه ارزشیابی مدیر و کارمند هر دو، در تمام مدت مفاهیم مربوط به عملکرد کارکنان را با یکدیگر مبادله می‌کنند.

نخستین تصمیمی که باید از سوی مدیر گرفته شود، این است که آیا وی می‌خواهد نقش مشارکتی داشته باشد یا نقش هدایت و رهبری. باید دانست که در هر نوع مصاحبه روشی که مبتنی بر مشارکت باشد به کارمند نیرو می‌دهد که در مصاحبه شرکت کند. بدین

ترتیب در مصاحبه ارزشیابی که بر پایه مشارکت در بحث توسط مدیر و کارمند باشد، کارمند پس از گفتگو ممکن است به کاستیهای عملکرد خود پی ببرد و پیشنهاد اصلاح آن را خود ارائه کند. در اینجا مدیر تنها نقش یک مشاور و توصیه کننده را بعهده خواهد داشت. البته روشن است که مدیر یا سرپرست حق دارد با کارمند موافق یا ناموافق باشد. رویهمرفته فن مصاحبه مشارکتی تاکنون بهتر از مصاحبه هدایت کننده شناخته شده و به افزایش انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد آنان کمک می کند.

در روش دیگری که جنبه هدایت کننده دارد، مدیر کوشش می کند که نظرات خود را درباره عملکرد کارمند به وی گوشزد کند. بررسیهای گوناگون نشان داده است که هرچند مصاحبه، هدایت کننده و یکطرفه باشد، سطوح انگیزش و بهبود کارکنان با اثربخشی کمتری همراه است. بنابراین پیشنهاد می شود که از شیوه مشارکتی در مصاحبه استفاده شود. از آنجا که روش مصاحبه یکی از روشهای کلی ارزشیابی است و ذکر جزئیات آن شامل چگونگی اثربخشی بیشتر مصاحبه، آمادگی برای مصاحبه، چگونگی برگزاری مصاحبه، و عوامل مورد استفاده در مصاحبه مقوله ای است که نیاز به نوشتن مقاله ای جداگانه دارد بنابراین از ذکر جزئیات مصاحبه های ارزشیابی در این مقاله خودداری می شود.

جدول شماره ۱۰
نمونه‌ای از ارزشیابی بر اساس نتایج

نیازهای بهسازی و آموزش	تجزیه و تحلیل	نتایج	استانداردهای تعیین شده	وظایف شفاهی
۱- سرپرست در زمینه مسائل کیفی به کارمند کمک خواهد کرد و دستور عملی برای تغییر قابله‌ها در اختیار خواهد گذاشت.	۱- میزان تولید عالی است کیفیت نیاز به بهبود دارد بویژه در نگاهداری و تغییر قابله‌ها	۱- به طور متوسط ۱۰۵ قزوقه در روز با برگرداندن ۷ قزوقه در روز به سبب استاندارد نبودن	۱- یکصد قزوقه سیم در روز با مشخصات تعیین شده	۱- سیم‌بجی
۲- هیچ	۲- عملکرد عالی	۲- متوسط چهار ساعت تعطیل ماشین در هفته	۲- کمتر از پنج ساعت تعطیل ماشین در هفته	۲- نگاهداری ماشین
۳- هیچ	۳- هیچ	۳- محوطه در تمام اوقات تمیز و پاک است	۳- تمیز نگاهداشتن محوطه از سیم اضافی و لخت که باعث خطر می‌شود	۳- تمیز نگاهداشتن محوطه
۴- هیچ	۴- هیچ	۴- متوسط ۶ روز غیبت در سال و چهار روز تأخیر	۴- یک روز غیبت یا تأخیر در ماه یا کمتر از آن	۴- حضور ب موقع و سرعت در کار
۵- سرپرستان باید هفته‌ای یک بار سوابق را بررسی کنند. همچنین دفاتری برای ساده کردن ثبت کارکرد خریداری کنند.	۵- کمبود و نقض شدید در کار که منجر به تلف شدن وقت در حوزه مسرکزی و پایین آمدن محصول می‌شود.	۵- ده مورد ثبت نشده طی شش ماه گذشته	۵- ثبت کارکرد هر دور ماشین در برگ جداگانه	۵- ثبت محصولات تولید شده

ارزشیابی عملکرد کارکنان - نظریه‌ها...

راهنمایی برای خود ارزشیابی

توجه: لطفاً از فهرست زیر برای یافتن نقاط قوت و ضعف استفاده کنید تا جایی که ممکن است از کلمات خود استفاده کنید.

ارتباطات	مهارت‌های شغلی / معلومات
روشن و مختصر می‌نویسد	مسئولیت‌های شغلی را خوب انجام می‌دهد
روشن و مختصر سخن می‌گوید	جنبه‌های عمده شغل را می‌شناسد
با هم‌تایان خوب کار می‌کند	به نظارت اندکی نیاز دارد
با زیردستان خوب کار می‌کند	کم اشتباه می‌کند
با بالادستان خوب کار می‌کند	در جریان پیشرفت‌های علمی روز قرار دارد
مؤدب و کمک کننده است	مهارت‌های شغلی لازم را دارد
نظریات تشویق کننده ارائه می‌دهد	
به سخنان دیگران گوش فرا می‌دهد	

برنامه‌ریزی	سازماندهی
هدف‌های واقعی تعیین می‌کند	سوابق و منابع را به‌نگام نگهداری می‌کند
نیازها را با دقت تحلیل می‌کند	متناسب با وظایف تفویض اختیار می‌کند
نتیجه‌های مثبت دریافت می‌کند	اثربخشی کار را بازبینی می‌کند
راه‌حلهای متفاوتی در نظر دارد	اولیتهای کاری را معین می‌کند
مسائل و مشکلات را به‌طور مؤثر شناسایی و حل می‌کند	از زمان همراه با کارایی استفاده می‌کند
	در برگزاری جلسات مهارت دارد

نظارت	خصوصیات شخصیتی
عملکرد زیردستان را با دقت قضاوت می‌کند	نسبت به سازمان وفادار است
زیردستان را آموزش می‌دهد و مهیا می‌کند	وقت شناس است
رهبری اثربخش نشان می‌دهد	وحدت فکری دارد
در زیردستان انگیزش پدید می‌آورد	احساس مسئولیت می‌کند

سایر موارد
 می‌داند چگونه به اطلاعات دسترسی پیدا کند
 اندیشه‌های نو می‌آفریند و ارائه می‌دهد
 در شرایط فشار روانی کار خود را بسخوبی انجام می‌دهد
 با تغییرات هماهنگ می‌شود
 خوب تصمیم می‌گیرد

منابع و مأخذ:

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

- 1 - Fred Luthans, The Practice of Supervision and Management 1974 Mc Graw-Hill. Inc.
- 2 - Harold Koontz, Cyril ODonnel, Essential of Management, 1986 Mc Graw-Hill.
- 3 - Latham G.P and K.n. Wexley. Increasing Productivity Through Performance appraisal (Reading Mass. addison-Wesley Publishing Co, 1982)
- 4 - Wehrich. H. Strategic Career Management -A. Missing Link in Management by objectives "Human Resources Management Vol 21 no 243, 1982.
- 5 - David R. Hampton. Contemporary management. Mc Graw-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 - دیگر فرمها از آخرین فرمهای مورد عمل در آمریکا و اروپا که برای نویسنده مقاله ارسال شده است ترجمه و نقل شده است.