

پژوهشی تحلیلی در زمینه ارزشیابی کارکنان و مدیران دولت

نوشته دکتر ناصر میرسپاسی

ارزشیابی کارکنان و مدیران، هر مؤسسه بزرگ و یا مجموع کارکنان مؤسسات دولتی که تحت عنوان تعیین شایستگی، ارزیابی عملکرد و نظیر اینها در تئوری و عمل مطرح می‌باشد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با اعمال صحیح این ابزار نه تنها هدفها و مأموریتهای سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد.

با همه اهمیتی که از لحاظ علمی و عقلی برای ارزشیابی کارکنان می‌توان قائل شد، با توجه به برخورد بی تفاوت با این اقدام مدیریتی، در همه سازمانها، مخصوصاً در مؤسسات دولتی، نه تنها انجام ارزشیابیها ناموفق بوده بلکه به دلایل مختلف مورد انتقاد کارکنان و حتی مدیران واقع گردیده است. همین برخوردها - که نمونه‌های بارز آن در کلاسهای آموزشی مرکز آموزش مدیریت دولتی مشهود است - نگارنده را بر آن داشت که در چهارچوب یک طرح پژوهشی، نظریات کارکنان دولت در سطوح مختلف را جویا شود و همراه با نظریات علمی موجود در متون مدیریت، به دست‌اندرکاران و کارشناسان که مشتاقانه به دنبال اصلاح و بهبود روشهای ارزشیابی کارکنان و مدیران هستند - پیشنهادهایی ارائه دهد.

قبل از طرح سؤالی که مبانی تحلیل این نوشته را تشکیل می‌دهد، بی‌مناسبت نیست که مختصراً به اهمیت مسئله مورد بحث، بویژه در زمان بازسازی کشور اشاره شود.

شواهد موجود در جهان امروزی گویای این واقعیت است که ساختن هر جامعه تنها به دست افراد همان جامعه امکان پذیر است اما توجه بی اندازه هر جامعه به منافع ملی خود مانع از آن است که کارشناسان کشورهای پیشرفته صنعتی برای پیشبرد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای جهان سوم تلاش جدی معمول دارند، بنابراین در اولین قدم برای طرح ریزی استراتژی توسعه و بازسازی کشور بذل توجه کافی به بهسازی و تعلیم و تربیت منابع انسانی کشور ضرورت دارد و تنها از این طریق است که می‌توان با ارزشیابی مسئولان پستها و مشاغل سازمانهای دولتی و تشخیص کمبودها و نارساییها و همراه با آن افزایش توان علمی و بینشی و مهارت‌های مدیریتی و اجرایی آنها، راه بازسازی کشور را هموارتر ساخت.

مسلماً استفاده کارساز از منابع انسانی مختصراً با یک اقدام مدیریتی، مثل ارزشیابی هر قدر هم که خوب و مؤثر انجام شود، میسر نیست، بلکه اداره امور کارکنان در سطح کلان و خرد باید به صورت یک مجموعه هماهنگ که تمام اجزا و فرآیند عملیات آن در یک تعامل پویا و سازگار باشند طراحی گردد، به نحوی که بهبود مدیریت در همه جهات سیستمها، از گزینش، استخدام، پرداخت حقوق و مزایا گرفته تا بهداشت و ایمنی، تربیت بدنی و بیمه‌های درمانی و بازنشتی کارکنان و سایر اقدامات پرسنلی، مخصوصاً انتخاب و انتصاب مدیران و سرپرستان مورد توجه قرار گیرد.

با اینکه برخورد سیستمی با مدیریت منابع انسانی به طور قطع پاسخی مطلوبتر و مطمئن تر ارائه می‌دهد، این احتمال وجود دارد که با نفوذ از یک نقطه، به درون این سیکل ناموزون شاید بتوان به بدنه کم‌تحرک نظام اداری تکانی مؤثر وارد نمود و با پافشاری و تأکید مستمر بر امر ارزشیابی بقیه اجزای آن را نیز تحت تأثیر قرار داد.

پرسشهایی که مبانی پژوهش در زمینه مشکلات ارزشیابی قرار گرفته‌اند^۱

علت انتخاب پرسشهای زیر برای مطالعه مشکلات ارزشیابی کارکنان و مدیران، طرح مسائلی بوده که کارکنان و مخصوصاً بسیاری از مدیران در کلاسهای متعددی که نگارنده در قلمرو بحث مدیریت منابع انسانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، سازمان مدیریت صنعتی و همچنین کلاسهای اختصاصی وزارتخانه‌ها و شرکتهای دولتی داشته، مطرح گردیده و در هر سؤال به بخشی از مشکلات ارزشیابی پاسخ داده شده است که نهایتاً جمع پاسخها می‌تواند راهنمایی بسرای طراحی یک نظام ارزشیابی و یا اصلاح روشهای موجود ارزشیابی در سازمانها باشد.

پرسش اول - آیا ارزشیابی کارکنان و مدیران یک ضرورت است؟ در این صورت برای تحقق چه هدف و منظورهایی ارزشیابی باید انجام گیرد؟^۲

۱ - جامعه آماری که از آنها نظرخواهی بعمل آمده شامل شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی زیر می‌باشد:

- الف - شرکت کنندگان دو دوره مدیریت پایه مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ب - شرکت کنندگان چهار دوره مدیریتی میانی مرکز آموزش مدیریت دولتی
- پ - دوره‌های میانی و سمینارهای استانی مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ت - شرکت کنندگان در سمینار ارزشیابی مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ث - دوره‌های کارشناسی ارشد، طرح مدیران شایسته مرکز آموزش مدیریت دولتی
- دوره‌های کارشناسی ارشد، همپراز مدیران شایسته مرکز آموزش مدیریت دولتی
- دوره‌های کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری دانشگاه آزاد اسلامی تهران
- ج - دوره‌های آموزشی مدیریت مربوط به وزارت نیرو

۲ - طرح این سؤال از آنجا ناشی شد که عده‌ای از مدیران نسبت به لزوم این امر در کلاسهای خاص بحث کردند. مثلاً بعضی می‌گفتند: به کارگزینی می‌گوییم نمره‌ای بدهد که کارمند از ارتقاء گروه محروم نشود و فرم نمره داده شده را امضا می‌کنیم. یا اینکه می‌گوییم نمره این شخص باید ۲۶ باشد ۲۶ را طوری بین عوامل ارزیابی تقسیم کنید که نمره مورد نظر بدست آید و خلاصه برخوردهایی نظیر اینها، که شاید کارکنان و مدیران دولت به موارد زیادی از این قبیل برخورد کرده باشند.

در پاسخ به این پرسش و بقیه پرسشها، ابتدا نتیجه نظرخواهیها و سپس تحلیلی نظری و علمی به استناد پژوهش‌های انجام شده و منعکس شده در متون مدیریت، ارائه گردیده است. ۹۵ درصد از کل افرادی که به این پرسش پاسخ داده‌اند، ارزشیابی را یک ضرورت تشفی‌دهنده و ۵ درصد بقیه نیز با ارزشیابی، به صورتی که فعلاً در سازمانهای دولتی انجام می‌شود، مخالفت کرده و معتقد بوده‌اند که ارزشیابی با کیفیت و روشی که در حال حاضر انجام می‌شود، تنها جنبه تشریفاتی و ظاهر سازی دارد و آثار مورد انتظار بر آن مترتب نیست و فقط باعث گرفتن وقت مدیران و انجام دادن یک مقدار تشریفات بی‌مورد اداری می‌شود.

به نظر می‌رسد ذهن پاسخ دهندگان صرفاً به لزوم یا عدم لزوم ارزشیابی مستوجه گردیده است و به همین جهت راه حل دیگری که بتواند جانشین ارزشیابی گردد، مطرح نکرده‌اند یا احتمالاً نحوه طرح سؤال چنین محدودیتی را برای پاسخ دهندگان بوجود آورده است.

راه حل دیگری که توسط متخصصین به جای ارزشیابی مطرح می‌شود، ارشدیت است. ارشدیت عبارت است از سنوات خدمتی که کارکنان در یک سازمان و احتمالاً در سلسله مراتب یک حرفة تخصصی دارا می‌باشند. اساس این پیشنهاد را شاید بتوان به صورت زیر خلاصه کرد.

اتحادیه‌های کارگری و کارمندی به منظور حمایت از حقوق کارکنان و اینکه در مورد حقوق آنها یکطرفه و فقط از طرف کارفرما قضاوت نشود، ملاحظه داشتن ارشدیت و سنوات خدمت را به جای ارزشیابی توصیه می‌کنند. این ادعا تنها به لحاظ مخالفت با کارفرمایان انجام نگرفته، بلکه بعضی تحقیقات انجام شده نشان داده است که ارشدیت و سنوات خدمت یا متغیرهایی نظیر توان کار، دانش انجام دادن کار یا شعور لازم برای حل مشکلات کاری و قطعات صحیح در ایضای وظایف محوله، همبستگی مستقیم و قابل ملاحظه دارد. البته باید گفت که بسیاری از مدیران با این نظر مخالفند و معتقدند امتیاز دادن به کارکنان بر مبنای ارشدیت و سنوات خدمت باعث از بین رفتن انگیزه کار می‌شود.

تصمیم وزارت کار و امور اجتماعی که نقش اصلی آن تنظیم روابط کارگر و کارفرما در سطح کشور است، در مورد توضیح افزایش مزد ثابت سالیانه و به طور مستمر و اصرار نداشتن به ارزشیابی کارکنان (علی‌رغم اصرار در ارزشیابی مشاغل) شاید نشانه و نمونه بارزی از چنین طرز فکر باشد. تأکید بر شامل ارشدیت نه تنها در بعضی جوامع ریشه فرهنگی دارد بلکه اغلب ادعا شده است که تعیین ارزش کارکنان بر اساس قدمت خدمتشان عینی‌تر و دقیقتر از ارزشیابی‌هایی است که مبنای ذهنی و کیفی داشته و اعتبار و دقت آنها مورد سؤال است^۳.

می‌توان گفت که انسان فطرتاً نیاز به نظارت و ارشاد دارد و اگر تحت نظارت و ارزشیابی همراه با تعلیم و تربیت قرار گیرد، هم از نظر خود و هم از نظر جامعه، زودتر به سر منزل مقصود می‌رسد و مسلماً محیطی که در آن دواغ و دوشاب یکی باشد نمی‌تواند محیط پرانگیزنده و مناسبی برای کار و تلاش و کوشش انسانها شمرده شود و خلاصه به قول متخصصین آموزش، انسان یاد نمی‌گیرد مگر اینکه بازادای

۳ - به منبع زیر مراجعه شود:

T.L. Whisler and S.F. Harper (New York: Holt Rinehart and Winston 1962), p. 433.

(Feedback) از نتیجه کارش به او منعکس شود. البته در این میان بی‌مناسبت نیست که به ارشدیت نیز به عنوان عامل افزایش شعور به‌طور تجربی توجه لازم مبذول گردد.

در مورد پاسخ به دنباله پرسش اولی که ارزشیابی به چه منظورهای انجام می‌گیرد؟ ابتدا نتیجه پژوهشی که در ۲۵۶ مؤسسه در یکی از کشورهای صنعتی انجام شده ارائه و سپس اطلاعاتی که توسط نگارنده جمع‌آوری شده عنوان می‌گردد.

در مقابل این سؤال که در مؤسسه شما ارزشیابی کارکنان به چه منظورهای انجام می‌شود، پاسخها به صورت زیر بوده است:^۴

ردیف	هدف و منظور از ارزشیابی کارکنان و مدیران	درصد پاسخها
۱	ارزشیابی به منظور تعیین میزان شایستگی انجام می‌شود	۹۱
۲	ارزشیابی به منظور تعیین نتیجه کارها و اقدامات انجام می‌شود	۹۰
۳	ارزشیابی به منظور تعیین معیاری برای ترفیعات انجام می‌شود	۸۲
۴	ارزشیابی به منظور تشخیص و تعیین افراد مازاد انجام می‌شود	۶۴
۵	ارزشیابی به منظور تعیین پتانسیل‌های اجرایی انجام می‌شود	۶۲
۶	ارزشیابی به منظور ایجاد زمینه‌موندتیت برای کارکنان انجام می‌شود	۵۷
۷	ارزشیابی به منظور برنامه‌ریزی شغلی و حرفه‌ای انجام می‌شود	۵۲
۸	ارزشیابی به منظور برنامه‌ریزی جابجایی و انتقالات انجام می‌شود	۵۰
۹	ارزشیابی به منظور برنامه‌ریزی نیروی انسانی انجام می‌شود	۳۸
۱۰	ارزشیابی به منظور تعیین مزایا انجام می‌شود	۳۲
۱۱	ارزشیابی به منظور برآورد نیاز و برنامه‌ریزی آموزشی انجام می‌شود	۲۹
۱۲	ارزشیابی به منظور بهبود ارتباطات سازمانی انجام می‌شود	۲۵
۱۳	ارزشیابی به منظور تعیین معیارهای لازم جهت گزینش انجام می‌شود	۱۶
۱۴	ارزشیابی به منظور کنترل هزینه‌ها انجام می‌شود	۷

مآخذ: کتاب پرسنل تألیف کارل و گوتزمتیز (جدول شماره ۱)

در پاسخهای جمع‌آوری شده به پرسشی که به‌همین منظور توسط نگارنده ارائه شده، تقریباً ۹۰ درصد پاسخ دهندگان هدف از ارزشیابی کارکنان را در حوزه پرسشهای ۱ و ۳ جدول فوق تشخیص داده‌اند و به عبارت دیگر هدف اصلی ارزشیابی را تعیین میزان شایستگی در جهت تشخیص معیاری برای ترفیعات ذکر کرده‌اند. البته علت اینکه مدیران و کارکنان به‌هدف ارزشیابی جز به دو مورد و استثنای موارد دیگر اشاره نکرده‌اند، این است که واقعاً در سازمانهای دولتی و حتی خصوصی غالباً برای این دو منظور کارکنان و اخیراً مدیران را ارزشیابی می‌کنند و کاربردهای دیگر ارزشیابی اصلاً برای افراد مطرح نیست.

۴ - به کتاب Carrell همان منبع صفحه ۱۷۷ مراجعه شود.

معمولاً صاحب‌نظران مدیریت منابع انسانی هدفهای ارزشیابی را تحت سه عنوان به صورت زیر خلاصه می‌کنند:^۵

- الف - حفظ و نگهداری توان موجود کارکنان و مدیران (Maintenance).
- ب - تشخیص و رفع نارساییها ممکن است ناشی از کمبود آگاهی و توانایی کارکنان یا کمبود انگیزه و علاقه کار در آنها باشد (Diagnose).
- پ - آموزش و بهسازی (Development).

پرسش دوم - در صورتی که ارزشیابی را ضروری می‌دانید جهت تحقیق هدفهایی که برای ارزشیابی قائل هستید به نظر شما با چه ویژگی‌ها و عواملی باید مورد ارزشیابی قرار گیرد؟ در پاسخ به این سؤال اکثر مدیران (۷۰ درصد) معیارهای مربوط به خصوصیات شخصی را بر معیارهای عملکردی ترجیح داده‌اند در حالی که اکثر کارکنان (۸۵ درصد) معیارهای عملکردی و قابل اندازه‌گیری را نسبت به معیارهای مربوط به خصوصیات شخصی برتر دانسته‌اند. به عقیده کارکنان اجرایی ارزشیابی خصوصیات شخصی جنبه ذهنی و کیفی دارد و چه بسا اتفاق افتاده که مدیری کارمند و مرنوس خود را با توجه و تأکید بر خصوصیات شخصی شایسته ارزیابی نموده و در فاصله کوتاهی مدیر دیگر همین شخص را ضعیف و نالایق تشخیص داده است.

شک نیست که بدون داشتن معیار و استانداردهایی برای ارزشیابی خصوصیات شخصی کارکنان امکان ارزیابی دقیق وجود ندارد. به همین جهت کارشناسان مسئول طراحی نظام ارزشیابی در تلاشند ویژگیهای مهم را که نشانه شایستگی و لیاقت است - تا آنجا که ممکن است از صورت کیفی و ذهنی خارج و قابل اندازه‌گیری نمایند.

به طور نمونه ارزشیابی تقوای اخلاقی و تقوای خدمتی کارکنان که در طرح اولیه ارزشیابی کارکنان دولت در نظر گرفته شده، یک امر دشوار و کیفی است؛ ولی در فرمهای ارزشیابی که ابتدا توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور برای این منظور ارائه گردیده، سعی شده است برای ارزیابی این ویژگی که تحت عنوان «ویژگیهای علم» در طرح ابتدایی ارزشیابی مطرح شده بود، معیارهای حتی المقدور قابل اندازه‌گیری ارائه شود.^۶

در کشورهای صنعتی با وجود اینکه بر اساس تفکر عمل‌گرایی (Pragmatism) تأکید ارزشیابیها بر عملکرد کارکنان است (Performace Appraisal) آنچنانکه در نوشته‌های دهه هشتاد نشان داده شده، این جوامع نیز به دلایلی به سوی ارزشیابی خصوصیات شخصی افراد روی آورده‌اند.^۷

(۵) به منابع زیر رجوع شود.

M.R. Carrel and F.B. Kuzmits, Personnel: Human Resource Management Second Edition (Columbus: Meril Publishing Company 1986) pp. 174-6.

D. Torrington and L. Hall (Englewood Cliffs, Prentice Hall International 1987) p. 403.

۶ - به نشریه شماره ۱ دفتر ارزشیابی سازمان امور اداری و استخدامی کشور در خرداد ۱۳۶۴ تحت عنوان روند ارزشیابی مستخدمین مشمول قانون استخدامی، مراجعه شود.

۷ - کتاب پرسنل کارل و کوتز میتر صفحات ۱۸۲ و ۱۸۳.

در چهارچوب تأکید بر نظریه ارزشیابی عملکرد، عده‌ای از کارشناسان عنوان ارزشیابی رفتار را انتخاب و الگوهای تحت عنوان «الگوهای رفتاری» توصیه کرده‌اند. نمونه‌هایی از این الگوها عبارت است از: BOS و BARS که شرح جزئیات آن از حوصله این نگارش خارج است.^۸

به نظر نگارنده، با توجه به اینکه بسیاری از موارد، بویژه در امور اداری، به لحاظ دشواری تشخیص نتیجه کار فردی و در عین حال در نظر گرفتن تواناییهای بالقوه اشخاص، بهتر است تلفیقی از خصوصیات شخصی (Traits)، رفتار (Behavior) و عملکرد (Performance) در چهارچوب تسریبی از روشهای ارزشیابی بکار گرفته شود، تا با کمبود استانداردها و معیارهای کار که مخصوصاً در کشورهای جهان سوم مشهود است، و احساسی میان انسانها بیش از روابط عقلانی حاکم است، در نظر گرفتن معیارهای کیفی برای ارزشیابی اغلب دستخوش انحرافات آگاهانه یا ناخودآگاه می‌گردد.

پرسش سوم - ویژگیها و عوامل مورد نظر (ذکر شده در پاسخ به پرسش دوم) را چگونه می‌توان ارزشیابی کرد تا نتیجه از روایی و دقت کافی برخوردار باشد؟

پاسخ دهندگان به این پرسش، اغلب تحت تأثیر مطالبی که در کلاسهای آموزش مدیریت منابع انسانی معمولاً ارائه می‌شود، اظهار نظر کرده و شاید به همین علت بعضاً اشاره به، خود ارزیابی و یا ارزشیابی بر مبنای هدف و نتیجه کار نموده‌اند، ولی اجمالاً پاسخهای ارائه شده به این پرسش چندان گویا و روشن نیست. آنچه از مجموع پاسخها بدست آمد، این بود که متجاوز از نیمی از پاسخ دهندگان فرم ارزشیابی موجود در سازمانهای دولتی را روش مناسبی دانسته بودند.

البته فرمهای موجود ارزشیابی کارکنان و مدیران دولتی را که اخیراً توسط کارشناسان سازمان امور اداری و استخدامی کشور نیز تجدید نظر گردیده و با دستورالعمل مطلوبتری به کلیه سازمانهای ابلاغ و تا حد زیادی ایرادات قبلی آن نیز برطرف شده است، می‌توان روش مناسبی به حساب آورد به شرط آنکه چند روش کنترلی دیگر مثل روش وقایع حساس (Critical Incidents) روش توزیع اجباری بویژه زمانی که معیار و استاندارد از قبل تعیین شده برای ارزشیابی وجود نداشته و ارزشیابی به صورت مقایسه کارکنان با یکدیگر انجام می‌گیرد. (Comparison Mantoman) روش انتخاب اجباری (Forced Choice) یا روشها کنترل کننده دیگر همراه باشد زیرا تلفیق این روشها باعث می‌شود، ارزیابی کننده به دقت ارزیابی خود بیفزاید تا از یک سو پاسخگوی واحد ستادی ارزشیابی باشد و از سوی دیگر بتواند در مقابل اعتراض و یا شکایات افرادی که کار آنها ضعیف تشخیص داده می‌شود، دلایل پسندیده ارائه دهد.^۹

۸ - (BARS) و حروف اول کلمات Behaviorally Anchored Rating Scales و (BOS) حروف اول کلمات Behaviorally Observation Scales می‌باشد. برای آشنایی بیشتر به این روش به منبع زیر مراجعه شود.

۹ - به دستورالعمل اجرایی کارکنان که در تاریخ بهمن ماه ۱۳۶۷ تهیه ولی در اوائل خرداد ماه ۱۳۶۸ به سازمانها رسماً ابلاغ شده است، مراجعه شود.

۱۰ - لازم به یادآوری است، که اگر برای ارزشیابی استانداردهای معتبر وجود داشته باشد و بتوان شایستگی کارکنان را با چنین معیارهایی سنجید، روش توزیع اجباری چندان کاربردی ندارد. ولی چون در سازمانهای دولتی دستیابی به معیارهای معتبری جهت سنجش دشوار است، بنابراین روش توزیع اجباری به دقت ارزشیابی می‌افزاید.

روشی که اخیراً مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت پرسنلی قرار گرفته و مخصوصاً این روش برای ارزشیابی مدیران رده‌های بالا توصیه شده است، روش خود ارزشیابی است (Self Appraisal) از جمله اهم محاسنی که برای این روش ارزشیابی قائل هستند به قرار زیر می‌باشد:

- ۱ - ایجاد انگیزه لازم برای قبول مسئولیت بیشتر در جهت رشد و بهبود عملکرد خود.
- ۲ - انجام دهنده کار در تمام مقاطع ایفای وظیفه می‌تواند به ارزشیابی عملکرد خود بپردازد.
- ۳ - تمام تأکید شخص بر ارزشیابی رفتار عملکردیانه خود می‌باشد و کار ارزشیابی با مسائل دیگر از قبیل پرداخت حقوق و مزایا، ترفیعات و مخصوصاً خصوصیات غیر ملموس مخلوط نمی‌شود.
- ۴ - به دلایل فوق، ابهام و تاریکی‌هایی که معمولاً در امر ارزشیابی وجود دارد، به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.^{۱۱}

روش دیگر خود ارزشیابی، استفاده از روش مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه است که چگونگی آن در کتب و مقالات مختلف مدیریت، عنوان گردیده است.^{۱۲}

پرسش چهارم - ارزشیابی کننده چه فرد یا افرادی باید باشند؟

در پاسخ به این پرسش اکثر قریب به اتفاق مدیران (۹۸ درصد) سرپرست مستقیم را مناسب‌ترین شخص برای ارزشیابی کارکنان می‌دانند، در حالی که تنها (۴۵ درصد) کارکنان، سرپرست مستقیم را برای ارزشیابی خود مناسب تشخیص داده‌اند. اغلب کارکنان معتقدند که نظر سرپرست مستقیم باید به نحو مناسبی کنترل شود و به قول معروف ریش و قیچی در دست یک نفر قرار نگیرد.

البته در بسیاری از نظامهای استخدامی کشورهای جهان سرپرست مستقیم به عنوان ارزیاب کار کارمند زیر دست خود در نظر گرفته می‌شود و معمولاً نظر او توسط یک رده بالاتر (نظریه دهنده دوم) مورد ارزیابی و تهیه و ابلاغ شده از چنین شرایطی برخوردار است. ولی آیا انتخاب این روش در هر فرهنگی مناسب‌ترین روش است؟ و آیا در جوامعی که رفتار احساسی و عاطفی تسلط زیادی دارد، بهتر هست توجه بیشتر به نقش ارزشیابی کننده گردد؟ بنابراین شاید نظرخواهی از همکاران، زیردستان یا فرمهای مخصوص، بتواند به اعتبار و دقت ارزشیابی بیفزاید. تشکیل کمیته‌های ارزشیابی - البته با شرکت سرپرست مستقیم هر کارمند در کمیته مزبور و نظارت واحدهای ارزشیابی سازمانها در کاهش اعمال نظرها و سلیقه‌ها، بی‌تأثیر نخواهد بود.

خلاصه اینکه ارزشیابی کننده هر که باشد، دارا بودن خصوصیات زیر برای او لازم و ضروری است:

الف - داشتن دانش و اطلاعات لازم در مورد چگونگی وظایف و عملکرد شخص مورد ارزشیابی در شغل خاص.

ب - داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار فرد مورد ارزشیابی.

پ - داشتن انگیزه کافی برای ارزشیابی دقیق و معتبر، زیرا ارزشیابی دقیق نیاز به حوصله و

صرف وقت دارد و ارزشیابی کننده نمی تواند در یک فرصت چند دقیقه ای در مورد شایستگی یا بی لیاقتی یک کارمند قضاوت واقعی بنماید.

ت — دارا بودن اعتماد به نفس و توان قضاوت عادلانه و رها کردن نظریات تبعیض آمیز.

ث — احساس مسئولیت کردن و ارزشیابی را جدی گرفتن.

بسیاری از کارکنان و حتی مدیران اشکال اصلی ارزشیابی را در این می دانند که تعدادی از ارزشیابی کننده ها شایسته قضاوت کردن در مورد نحوه کار آنها نمی باشند و اظهار نظر کرده اند که سرپرست با اطلاعات و دانش کمتر، مهارت و تجربه ناچیزتر چگونه می تواند کار یک کارمند یا کارشناس خبره را ارزیابی کند و حتی بعضی اظهار داشته اند که مدیران کم سواد و کم تجربه همیشه سعی دارند کارمندان خبره زبردست خود را با کارمندان کم اطلاع عوض کنند که موی دماغ آنها نباشند. با توجه به اهمیتی که نقش ارزشیابی کننده دارد و به منظور افزایش اعتبار ارزشیابیها توصیه های زیر حتی المقدور باید بکار گرفته شود:

الف — انتخاب و انتصاب مدیران رشد یافته، ماهر و علاقه مند به کار.

ب — آموزش مستمر ارزشیابی کنندگان در سطح وسیع و همه جانبه.

ج — ایجاد انگیزه برای ارزشیابی دقیق، با دادن امتیازات لازم به مدیران و سرپرستان به نحوی که به این کار علاقه پیدا کنند و صرف ارزشیابی کارکنان خود بنمایند.^{۱۳}

در روش خود ارزیابی که در پرسش سوم به آن اشاره شده، مراحل زیر توصیه شده است:
الف — ارزشیابی خود شخص از نحوه ایفای وظیفه اش — در این مرحله هر کس وظایف اصلی و کلیدی شغل خود را مشخص و چگونگی ایفای وظیفه اش را معمولاً هر سه ماه یک بار ارزشیابی و ثبت می نماید. و بر اساس پیشرفت کارش به خود یکی از سه درجه خوب، متوسط، غیر قابل قبول را اختصاص می دهد.

ب — قضاوت و ارزشیابی همکاران مورد اعتماد (Appraisal by peers) این اشخاص را خود شخص انتخاب می کند و چون هدف، ارزیابی واقعی است بنابراین همکاران چاپلوس یا متظاهر برای این منظور نباید انتخاب شوند.

ج — گزارش و قضاوت زیردستان مورد اعتماد (Appraisal by Subordinates) انتخاب زیردست برای قضاوت در مورد شایستگی بالادست از ظرافت و حساسیت بیشتری برخوردار است زیرا معمولاً زیردست سعی می کند از بالادست خود هر قدر هم که نالایق باشد، تعریف و تمجید نماید. بنابراین زیردستانی که برای این منظور انتخاب می شوند، باید واقعاً با شهامت و مورد اعتماد باشند.

د — قضاوت و ارزشیابی مقام بالاتر (Appraisal by Superior) معمولاً نتیجه ارزشیابی خود شخص، نتیجه ارزشیابی همکاران و نتیجه ارزشیابی زیردستان به صورت خلاصه تنظیم و برای مدیر رده بالاتر ارسال و از او خواسته می شود که قضاوت خود را نسبت به میزان شایستگی ارزشیابی شونده ارائه دهد. البته این گونه خود ارزشیابیها می تواند جدا از ارزشیابیهای سیستماتیک رسمی سازمان انجام شود و

۱۳ — به کتاب Mumford همان منبع صفحات ۸ — ۴۰۷ مراجعه شود.

بنابراین در حالت غیررسمی قضاوتها با قید و بند کمتر ارائه می‌گردد.

به نظر متخصصان امور پرسنلی در این شیوه ارزشیابی، تمایل به تصحیح و رفع نارساییها بیش از زمانی است که شخص توسط دیگران مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. ولی در عین حال نباید فراموش کرد که در هر محیطی امکان اجرای چنین روشی وجود ندارد. شاید بتوان گفت این روش تنها در واحدهای تحقیقاتی و آموزشی تا مدتی در ایران قابل پیاده شدن باشد. به عقیده نگارنده فعلاً در واحدهای اداری و خدماتی دولتی چنین ارزشیابیها تقریباً غیرممکن و احتمالاً آثار سوء آن از آثار حسنش بیشتر است.

سؤال پنجم - آیا باید ارزشیابی به صورت علنی و آشکار انجام شود یا محرمانه؟

تقریباً تمام کارکنان اعتقاد به علنی بودن ارزشیابی دارند (۹۸ درصد) ولی مدیران با این موضوع قدری محتاطانه برخورد کرده و معتقد بوده‌اند که ارزشیابی علنی و گفتگو با ارزشیابی شونده همیشه نتیجه مطلوب ندارد و برای تأیید اظهار نظر خود، به تجربیات گذشته خود اشاره کرده‌اند.

به عقیده اغلب صاحب نظران، آثار سازنده ارزشیابی اگر به طور علنی و به قول معروف رودررو انجام شود، بیشتر است، در غیر این صورت ارزشیابی شونده دیر یا زود از نتیجه ارزشیابی مطلع و آن وقت است که آثار سوء ارزشیابیهای محرمانه در رفتار اداری کارمند ظاهر می‌شود.

به علت اهمیت و لزوم ارزشیابی باز و علنی متخصصان امر به مدیران توصیه کرده‌اند که فنون مصاحبه‌های ارزشیابی را بخوبی فرا گیرند تا با اعمال این فنون از ارزشیابیها نتایج مطلوب و سازنده‌تر حاصل شود. مصاحبه‌های ارزشیابی را برحسب مورد استفاده آنها معمولاً به سه دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌کنند:

الف - مصاحبه گفت و ارائه تصمیم.

ب - مصاحبه گفت و شنود.

ج - مصاحبه برای حل مشکل.

به نظر نگارنده چگونگی استفاده از مصاحبه‌های ارزشیابی و یا میزان علنی بودن آن، برحسب مقتضیات فرهنگ بومی، بهتر است انتخاب شود و در شرایطی که علنی بودن ارزشیابی ایجاد سوء تفاهات خاص می‌کند و یا اینکه ارزشیابی شونده بهیچوجه روحیه انتقادپذیری ندارد، شاید چندان مناسب نباشد. ولی در هر حال انجام دادن ارزشیابی باز و مصاحبه‌های ارزشیابی در رفع نارسایی کارکنان و ایجاد زمینه مساعد جهت رشد و تعالی آنها می‌تواند کاملاً مفید باشد.^{۱۴}

پرسش ششم - آیا همه کارکنان باید با یک روش مورد ارزشیابی قرار گیرند یا با روشهای مختلف؟ اکثر پاسخ دهندگان با متناسب بودن روش ارزشیابی با طبیعت و شیوه کار موافقت می‌کنند. البته این برخورد باعث بالا رفتن دقت ارزشیابی می‌شود، ولی نباید فراموش کرد که تعدد روشهای ارزشیابی اداره امور مربوط به آن را دشوار می‌سازد و دشواری امور اجرایی اگر زیاد باشد، باعث متوقف شدن کار می‌شود. به طور مثال سازمان امور اداری و استخدامی کشور در چهارچوب طرح ارزشیابی کارکنان ضمن

۱۴ - به این مأخذ مراجعه شود: محمود ساعتچی، اجرای مصاحبه (استخدامی، ارزشیابی و مشاوره‌ای)، (تهران مؤسسه انتشارات امیرکبیر) صفحات ۹۱ - ۱۹۰.

اینکه برای ارزشیابی تقوای اخلاقی و تقوای خدمتی همه کارکنان دولت دو فرم ارزشیابی جداگانه تهیه نمود ولی تعدد رشته و رشته‌های شغلی و تهیه فرم ارزشیابی مناسب برای ارزشیابی ویژگیهای خاص هر رشته و رشته باعث شد که متجاوز از ۲۰۰ نوع فرم بوجود آید.

طبیعی است که افزایش حجم عملیات اداری ناشی از این تعدد فرم مشکلاتی به بار می‌آورد که عملاً منجر به متوقف شدن ارزشیابی می‌گردد. به همین جهت در دستورالعمل اخیر سازمان امور اداری و استخدامی کشور کلاً چهار فرم تحت عنوان: فرم ارزشیابی کارکنان، فرم ارزشیابی مدیران، فرم ارزشیابی سرپرستان و بالاخره فرم ارزشیابی کارشناسان در نظر گرفته شده است.

پرسش هفتم — تعداد و استمرار ارزشیابی چگونه باشد؟
اکثر پاسخ دهندگان ضمن اشاره به لزوم مستمر، ارزشیابی سالیانه را توصیه کرده‌اند (۷۰ درصد) و درصد کتری نیز دوبار ارزشیابی در طول یک سال را پیشنهاد نموده‌اند.

شک نیست که هر قدر دفعات ارزشیابی بیشتر باشد، بر دقت ارزشیابی افزوده می‌شود. ولی باید توجه داشت که ارزشیابی خود یک وسیله و ابزار مدیریت است نه یک هدف غایی. بنابراین تعداد و حجم عملیات مربوط به ارزشیابی باید با هدف آن تناسب داشته باشد. از دید اقتصادی باید گفت هزینه‌ای که صرف ارزشیابی کارکنان و مدیران می‌شود، قاعدتاً نباید از منفعتی که این اقدام به سازمان می‌رساند، تجاوز نماید ولی اگر هدفهای ترتیبی بلندمدت، مورد توجه باشد، فرصت و هزینه بیشتری به این اقدام می‌توان اختصاص داد.

پرسش هشتم — نتیجه ارزشیابی به چه میزان در سرنوشت خدمتی کارکنان و مدیران باید دخالت داده شود؟

پاره‌ای از پاسخ دهندگان این پرسش را مبهم دانسته در نتیجه با تعبیر و تفسیرهای خود اظهار نظر نموده‌اند و در این گونه اظهارنظرها به شرایط محیط اشاره کرده و با توجه به تعاملات عوامل درون سازمانی و برون سازمانی، میزان امکان دخالت دادن نتیجه ارزشیابی را موکول به شرایط کار و شرایط زندگی کارکنان کرده‌اند.

بسیاری از پاسخ دهندگان بر این عقیده‌اند که در صورت صحت ارزشیابی باید نتیجه آن بدون کمترین عدول و اغماض در سرنوشت کارکنان دخالت داده شود.^{۱۵}

به نظر نگارنده در مورد میزان اعمال نتیجه ارزشیابی در سرنوشت خدمتی کارکنان و مدیران نظریه اقتضا کارساز است (Contingency theory). زیرا بر مبنای این نظریه که در چهارچوب نگرش سیستمی بخوبی قابل طرح می‌باشد، طراحی ایده‌آل یک جزء از یک منظومه به نحوی که با بقیه اجزای آن هماهنگ نباشد، تعادل آن منظومه را بهم می‌زند. اما همان گونه که در آغاز این بحث اشاره شد، شاید بتوان از طریق

۱۵ — یکی از پاسخ دهندگان به پرسشها، معاونت استانداری مازندران بود که به مناسبت شرکت در یک دوره آموزش مدیریت، پرسشهای مورد نظر به ایشان داده شد و ایشان در سطح وسیعتری این پرسشها را در استانداری مازندران مطرح کردند و تعداد زیادی از مسئولین آن استانداری به این پرسشها پاسخ دادند که توسط خود ایشان خلاصه و به این جانب تحویل داده شد. اظهار نظر بدست آمده با مطالعات انجام شده در استانداری مازندران هم جهت است.

پافشاری بر ارزشیابی و استمرار آن، بقیه اجزاء نظام اداری را نیز به حرکت درآورد و بتدریج سایر شرایط و اجزای سیستم را با نظام ارزشیابی هماهنگ ساخت. در عین حال نباید فراموش کرد که آرمان گراییهای بی حد نیز ممکن است مدیران و کارشناسان را به بیراهه بکشاند و آن نتیجه مختصری هم که از ارزشیابی می توان بدست آورد، حاصل نگردد.

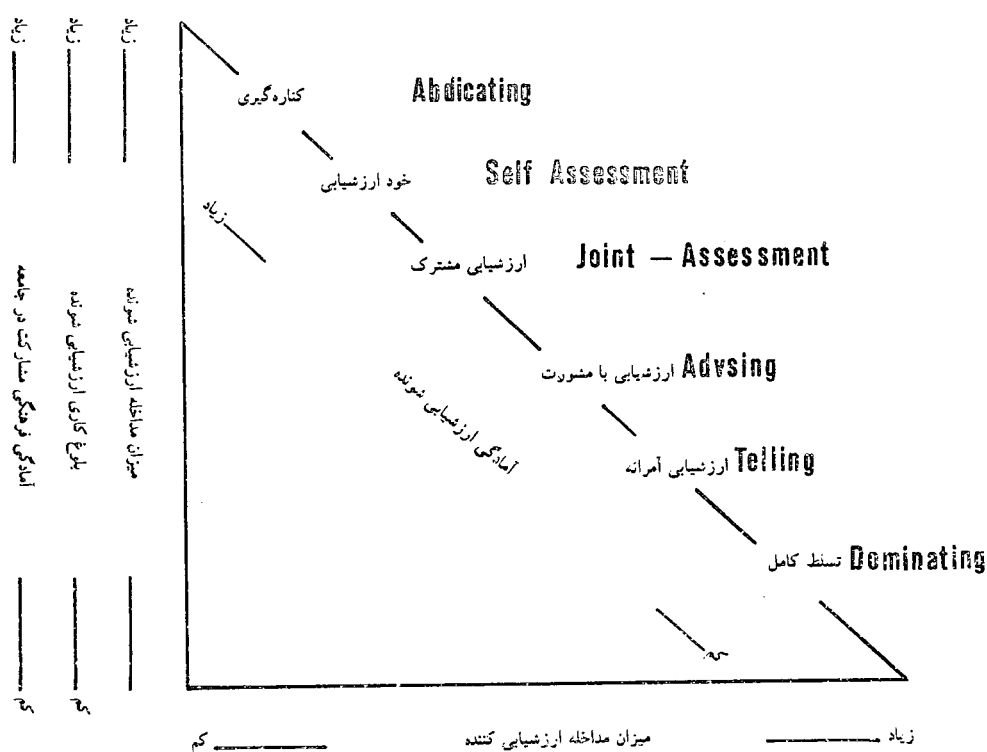
بعضی از تئوریهای اقتضا به سه متغیر عمده زیر بیش از سایر متغیرها توجه دارد:

الف - شیوه مدیریت و شخصیت ارزشیابی کننده.

ب - ویژگیهای اخلاقی، شخصیتی و رشد و بلوغ ارزشیابی شونده.

ج - فرهنگ و شرایط سازمانی و محیط اجتماعی.

بر اساس سه متغیر فوق مدلی به شرح نمودار زیر برای انتخاب روش ارزشیابی و انتخاب نوع مصاحبه های ارزشیابی توصیه شده است.



مدل اقتضایی ارزشیابی

آمادگی ارزشیابی شونده در پذیرش نوع ارزشیابی که در نمودار بالا به صورت مایل رسم شده، به ترتیب زیر تعریف شده است:^{۱۶}

۱۶ - برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد کاربرد نظریه اقتضا به کتاب Mumford همان منبع صفحات ۷ - ۴۱۶ مراجعه شود.

— آگاهی از استانداردهای ارزشیابی.

— داشتن دانش مهارت شعلی.

— تمایل و انگیزه کار.

— توانایی حل مشکل.

— توان قضاوت و برخورد عینی.

مدل ارائه شده فوق تنها یک نمونه از مدل‌های اقتضایی است که البته طرح سه متغیر قید شده برای انتخاب روش و چگونگی انجام دادن ارزشیابی کارکنان و مدیران کافی نمی‌باشد. با توجه به نتیجه حاصل از پژوهش‌های انجام شده و تحلیل‌های نظری، علت اینکه نمی‌توان برای پرسشهای مطرح شده پاسخهای قاطع بدست آورد، موانع متعددی است که بر سر راه ارزشیابی قرار دارد. این موانع در سه دسته زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

الف — موانع فنی و روشی که این خود به دو صورت زیر قابل تقسیم است:

۱ — مشکل تعیین معیار و ابزار ارزشیابی.

۲ — مشکل انحراف از معیارهای تعیین شده (انحراف از معیارهای تعیین شده معمولاً به صورت خودآگاه و ناخودآگاه شکل می‌گیرد).

ب — موانع روانی رفتاری، که آثار سوء این دسته از موانع از دسته اول کمتر نیست و شامل اشتباهات ارزشیابی کننده به یکی از صور زیر می‌باشد:

۱ — تعمیم یک عامل ارزشیابی به تمام عوامل مورد انتظار.

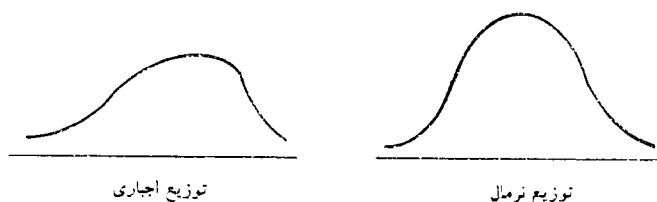
۲ — اشتباهات سلیقه‌ای و سیستماتیک.

۳ — نرمش و ارفاق که در جامعه ما به علت روابط عاطفی زیاد، بین افراد به طور چشمگیر مشهود است.

۴ — تمایل و گرایش به حد وسط که این گرایش معمولاً به علت در اختیار نداشتن معیارهای دقیق پیدا می‌شود.

لازم به یادآوری است که طبق نظریه توزیع اجباری اکثر پرسنل هر مؤسسه در حد وسط قرار دارند و این اصل تا حد زیادی قابل قبول است ولی به شرطی که کارکنان ممتاز و همچنین کارکنان ضعیف نیز که اقلیت افراد را تشکیل می‌دهند، مشخص شوند. و فلسفه خیرالامور اوسطها در مورد مجموع کارکنان اعمال نگردد.^{۱۷}

۱۷ — بر مبنای روش توزیع اجباری می‌توان یک توزیع نرمال یا غیرنرمال را برای مفید کردن ارزشیابی کننده توصیه نمود. در توزیع معمولی درصد کارکنانی که ممتاز ارزشیابی می‌شوند باید با درصد کارکنانی که ضعیف ارزشیابی می‌شوند یکسان باشد ولی در توزیع غیرمعمولی اصولاً درصد بیشتری برای کارکنان ممتاز و درصد کمتری برای کارکنان ضعیف پیش‌بینی می‌شود.^{۱۸}



با توجه به تحلیلهای مختصری که در مورد پرسشها ارائه گردید، لزوم جمع‌بندی مسجدها چندان ضروری نمی‌نماید. امید است مطالعه کنندگان این نگارش برحسب مورد بتوانند از اطلاعات ارائه شده استفاده کنند و در عین حال نظریات خود را در این زمینه به نگارنده منعکس نمایند. اما شاید بی‌مناسبت نباشد که به دو نکته زیر به عنوان حسن ختام مطلب اشاره شود.

۱- مدیران و ارزشیابی کنندگان لازم است توجه داشته باشند که اگر نتیجه ارزشیابی بعضی از کارکنانی که زیر نظر آنها ایفای وظیفه می‌کنند ضعیف نشان داده شود، بلافاصله به این نتیجه نرسند که آن افراد، کارکنانی نالایق و ناشایسته هستند و سزاوار تنبیه و مجازات می‌باشند بلکه همان‌گونه که در هدفهای ارزشیابی قید شد، در درجه اول باید به دنبال کشف علت نارسایی کارکنان و مدیران بود تا با انتخاب راه مناسب نارساییها را برطرف و مشکل فرد و سازمان را باهم حل کرد. عملکرد ضعیف کارکنان یا حتی مدیران و یا بی‌علاقگی آنان به کار ممکن است ناشی از عوامل متعددی از جمله علل زیر باشد:

- ۱- هوش خیلی زیاد و یا هوش خیلی کم نسبت به شغلی که به آنها محول شده (این از مواردی است که کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد).
- ۲- عدم ثبات ویژگیهای عاطفی و احساسی و ابتلا به نارساییهای عصبی، استرس و فشار، مشکلات جنسی، اعتیاد و نظایر اینها.
- ۳- کمبود انگیزه کار که ممکن است از ضعف ساختار تشکیلاتی و تعارضات و روشهای نامطلوب کار و ضعف مدیریت ناشی شود.
- ۴- مشکلات خانوادگی ناشی از طلاق و اختلافات خانوادگی، کمبود درآمد و سایر مسائل اجتماعی.

- ۵- ویژگیهای جسمی، مانند بیماری، معلولیت و ضعف عمومی.
- ۶- انسجام بیش از حد و یا کمبود انسجام گروهی میان همکاران.
- ۷- عدم وجود معیارهای سازمانی، نبود ارتباطات مطلوب و رهبری مؤثر.
- ۸- دخالتهای عوامل برون سازمانی، اعم از عوامل مشخص و مسلم و یا عوامل نامشخص و غیررسمی مدیران باید مثل یک پدر دلسوز فرصت لازم را برای بهسازی و تعالی کارکنان زیر دست خود فراهم آورند و فکر جدا کردن کارکنان ضعیف را از سازمان به عنوان مناسبترین راه حل به ذهن خود راه ندهند. اقدامات زیر جهت بهبود کارکنان ضعیف توسط متخصصین مدیریت منابع انسانی توصیه شده است:

- ۱- با دادن کمکهای فکری و مشاوره‌ای به کارکنان فرصت مناسب برای جبران کمبودها برایشان فراهم شود و در صورت لزوم، مددکار اجتماعی و پزشکی در اختیار آنان قرار گیرد.
- ۲- شاید مؤثرترین راه بهسازی کارکنان کم‌کار و با عملکردهای ضعیف، تحت آموزش مستمر قرار دادن آنهاست. این آموزشها هم جنبه فنی و تخصصی باید داشته باشد و هم جنبه روانی و رفتاری.
- ۳- محیط فیزیکی کار، زمان کار، میزان مسئولیت بدون اختیار کافی، عدم اطلاع از نتیجه کار انجام شده، سرپرستی زیاد، فقدان کنترل و نظارت کافی، عدم شرکت دادن کارکنان در مسائل اداری و

مواردی از این قبیل می‌تواند باعث عدم علاقه اشخاص به کار شود بنابراین با اصلاح شرایط کار و یا تغییر شغل کارمند ضعیف و تغییر محیط کاری او ممکن است در بهبود شیوه کار آنها تأثیر گذاشت.

۴- در صورت توفیق نداشتن با اعمال موارد فوق جدا کردن کارمند ضعیف از کارش به صورت انتقال، اخراج یا روشهای دیگر آخرین اقدامی است که نسبت به یک کارمند ضعیف غیر قابل اصلاح معمولاً اعمال می‌شود. در این مرحله نیز باید به کارمند فرصت داد تا محل مناسبی برای خود دست و پا کند و در صورت امکان در مورد پیدا کردن کار جدید نیز به او کمک کرد.

به عنوان یک نتیجه‌گیری اجمالی می‌توان گفت که شیوه‌های آینده ارزشیابی کارکنان و مدیران با تأکید به موارد زیر به سوی آینده حرکت خواهد کرد:

- ۱- تلفیق معیارهای کمی، کیفی و رفتاری.
- ۲- علنی‌تر شدن و بازتر شدن ارزشیابیها.
- ۳- بکارگیری بیشتر مصاحبه‌های ارزشیابی.
- ۴- گردش بیشتر به طرف شیوه‌های خود ارزیابی.
- ۵- کاهش سیستمهای ارزشیابی سلسله مراتبی و گرایش به سوی سیستمهای افقی و ماتریسی.
- ۶- توجه به انسان به عنوان یک سرمایه ارزنده نه فقط به عنوان یک عامل تولید.
- ۷- توجه بیشتر به تشویق و آموزش تا تنبیه و اخراج.
- ۸- تمایل به خرد کردن سازمانهای بزرگ به واحدهای کوچک خودگردان و از این طریق نزدیک کردن روابط بین رئیس و مرئوس به جای روابط خشک بوروکراتیک.^{۱۸}