

سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد کارکنان

؛ مبانی ، رویکردها و روشها

امیرحسین کیذوری

دانشجوی دکتری آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

چکیده:

منظور از ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی ، مورد ارزیابی قرار می گیرند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان ، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته ، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام میدادند، در حالی که امروز جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل ، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری در باره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند . هدف اصلی مطالعه حاضر بررسی عوامل و ویژگیهای موثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بوده است. به این منظور ابتدا مفهوم عملکرد و ارزشیابی آن از دیدگاه متخصصان بررسی شده و سپس رویکردها و روشهای مورد استفاده در سیستم های ارزشیابی عملکرد بیان شده است. در پایان نیز ضمن برشمردن خطاهای بالقوه در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان ، ویژگیهای سیستم های اثربخش ارزشیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی ، ارزشیابی عملکرد ، اثربخشی ، بهبود عملکرد

مقدمه:

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم^۱ (1996)، بیان کرده‌اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رابرتس و پاولاک^۲ (1996) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک^۳، 2005 ص 10).

عوامل و

¹. Longenecker and Nykodym

². Roberts and pavlak

³. Stredwick

ویژگیهای موثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست؟ و برای دستیابی به پاسخ این سؤال کلی سؤوالهای ویژه زیر مطرح شده است.

- 1- مفهوم عملکرد و ارزشیابی آن از دیدگاه صاحبان نظران چیست؟
- 2- رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد کدامند؟
- 3- خطاهای بالقوه در ارزشیابی عملکرد کارکنان چیست.
- 4- ویژگیهای سیستم های اثربخش ارزشیابی عملکرد چیست؟

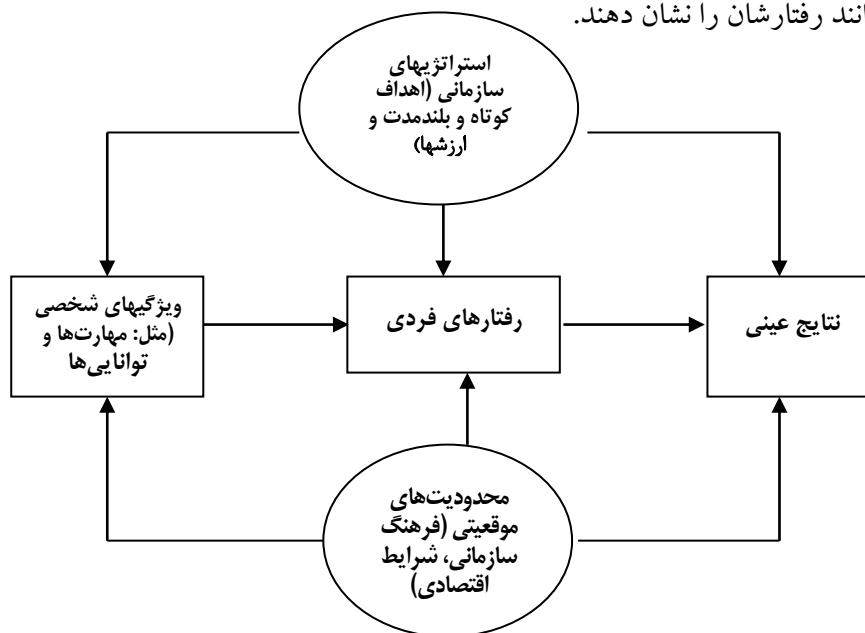
مفهوم ارزشیابی عملکرد:

برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می کند اشاره دارد (بایرز و رو⁴، 2008:ص 216). و نشان می دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیت ها اندازه گیری می شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون بکار گیرد اما نمره کمی دریافت کند در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (2008:ص 217) عملکرد افراد در یک موقعیت می تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین: الف) تلاش، ب) توانایی ها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می گیرد اشاره به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که یک فرد در انجام وظیفه استفاده می کند دارد. "توانایی ها"، ویژگیهای شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیریابی که افراد باور دارند بایستی تلاشهایشان را در جهت انجام شغلشان هدایت کنند، اشاره می کند. نو و دیگران⁵ (2008، ص 345) عملکرد را ناشی از ویژگیهای شخصی، مهارت ها و نظیر آن می دانند همانطور که شکل 1. نشان می دهد این ویژگیها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می شوند. در

⁴.Byars and Rue

⁵.Noe and et al

واقع کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگیهای ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند می‌توانند رفتارشان را نشان دهند.



شکل 1. مدل ارزیابی عملکرد در سازمانها (نو و دیگران، 2008 ص 345)

دیگر مؤلفه اساسی مدل نو و همکاران، استراتژی‌های سازمانی است. اغلب ارتباط بین مدیریت عملکرد و استراتژی‌ها و اهداف سازمان نادیده گرفته می‌شود. نهایتاً مدل یاد شده اشاره می‌کند که محدودیت‌های موقعیتی نیز نقش اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌نماید. همانطور که قبلاً ذکر شد، افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان بایستی دارای ویژگیهای مشخصی برای انجام مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ویژگیها، رفتارها و نتایج بایستی به استراتژی‌های سازمانی گره زده شوند.

با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را به عنوان فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف نمود (بایرزو و رو، 2008 ص 345). در این صورت ارزیابی عملکرد تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است. بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

همچنین کارل و دیگران⁶ (2000 ص 225) ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده‌اند. و به عقیده فوت و هوک⁷ (1999 ص 105) ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت‌هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده.

اهداف ارزشیابی عملکرد:

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث‌انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین⁸ (2003 ص 144) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای؛ جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. ایوانسویچ⁹ (2007 ص 253) اهداف ارزشیابی کارکنان را در: توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است. اسنل و بولندر¹⁰ (2007، ص 333) و نو و دیگران (2008 ص 347) نیز اهداف ارزشیابی کارکنان را به 2 دسته اهداف توسعه‌ای و اهداف اداری-اجرایی تقسیم کرده‌اند شکل 2 بیانگر موارد بکارگیری نتایج ارزشیابی عملکرد به تفکیک اهداف توسعه‌ای و اداری-اجرایی می‌باشد.

⁶.Carell and et al

⁷.Foot and Hook

⁸.Bernardin

⁹.Ivancevich

¹⁰.Snell and Bohlander

شکل 2. اهداف ارزشیابی عملکرد (اسنل و بولندر، 2007 ص 333)

اهداف اداری- اجرایی	اهداف توسعه‌ای
- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان	- فراهم آوردن بازخورد عملکرد
- تعیین ارتقاء کاندیدها	- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
- تعیین تکالیف و وظایف	- تشخیص عملکرد افراد
- شناسایی عملکرد ضعیف	- کمک به شناسایی اهداف
- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری	- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
- اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب	- شناسایی نیازهای آموزشی فردی
- ارزیابی برنامه‌های آموزشی	- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات	- تقویت ساختار قدرت
- برآوردن مقررات قانونی	- بهبود ارتباطات
- برنامه‌ریزی پرسنلی	- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان

سیستم های مدیریت عملکرد که بطور مستقیم به سیستم پاداش سازمان در ارتباط است، انگیزه قوی برای کارکنان فراهم می‌آورد تا در راستای دستیابی به اهداف سازمانی بطور سالیانه و خلاقانه‌ای تلاش نمایند. مادامی که سیستم مدیریت عملکرد بطور مناسب طراحی و اجرا شود، تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که کیفیت عملکرد فعلی نشان را بدانند، بلکه اقداماتی را که بایستی در جهت بهبود عملکردشان به انجام رسانند را روشن می‌سازد.

رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد:

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده و کاربرد هر کدام را در موقعیت‌های معین بدانیم. بطور کلی پنج رویکرد در خصوص ارزشیابی عملکرد معرفی شده است (نو و دیگران، 2008 ص 355: اسنل و بولندر، 2007 ص 348) این رویکردها عبارتند از: 1- رویکرد مقایسه‌ای^{۱۱}، 2- رویکرد ویژگی‌ها^{۱۲}، 3- رویکرد رفتاری^{۱۳}، 4- رویکرد نتایج^{۱۴} و 5- رویکرد کیفیت^{۱۵}.

¹¹.Comparative

¹².Attribute

¹³.Behavioral

¹⁴.Result

الف) رویکرد مقایسه‌ای: رویکرد مقایسه‌ای به مدیریت عملکرد، نیازمند اینست که ارزیابی کننده، عملکرد افراد را با دیگران مقایسه کند. این رویکرد معمولاً از ارزیابی جامع یک عملکرد فردی یا ارزشی به منظور رتبه‌بندی افراد در یک گروه کاری استفاده می‌کند. حداقل سه تکنیک در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل: رتبه‌بندی، توزیع اجباری، و مقایسه زوجی می‌شود.

ب) رویکرد ویژگی‌های فردی: این رویکرد به مدیریت عملکرد، بر گسترش ویژگی‌های معینی که برای موفقیت سازمان مطلوب تلقی می‌گردد، تأکید می‌کند. تکنیکهایی که در این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند مجموعه‌ای از رفتارها و ویژگی‌ها شامل: ابتکار، رهبری، خصلت رقابتی و ارزشیابی افراد را در بر می‌گیرد.

ج) رویکرد رفتاری: این رویکرد تلاش می‌کند رفتارهایی که یک کارمند بایستی انجام دهد تا در کارش مؤثر باشد را تعریف کند. تکنیک‌های متنوعی در این رویکرد تعریف شده است که مستلزم اینست که یک مدیر ارزیابی کند کدام کارمند این رفتارها را از خود بروز می‌دهد. این تکنیک‌ها شامل 5 تکنیک: وقایع حساس، مقیاس‌های درجه‌بندی رفتاری، مقیاس‌های مشاهده رفتاری، اصلاح رفتار سازمانی و مراکز سنجش می‌باشد.

د) رویکرد نتایج: این رویکرد بر مدیریت اهداف، نتایج قابل اندازه‌گیری یک شغل و گروه‌های کاری تمرکز دارد. این رویکرد فرض را بر این می‌گذارد که می‌توان فردیت خود را از فرآیند اندازه‌گیری جدا کرد که در این صورت نتایج بدست آمده نزدیک‌ترین شاخص‌های ویژگی‌های فردی به اثربخشی سازمانی است. دو سیستم مدیریت عملکردی که در این رویکرد جای می‌گیرد شامل: مدیریت بر مبنای اهداف و سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری بهره‌وری می‌باشد.

ه) رویکرد کیفیت: چهار رویکرد پیش گفته رویکردها سنتی به اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد کارکنان تلقی می‌شوند. دو ویژگی اصلی رویکرد کیفیت؛ مشتری‌گرایی و رویکرد پیشگیری از خطا هستند. ارتقاء رضایت مشتریان داخلی و خارجی از اهداف اولیه و اساسی رویکرد کیفیت است.

روشهای ارزشیابی عملکرد:

روشهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می توان آنها را دسته بندی نمود (بایرز و رو، 2008 ص 218) اما اینکه کدام روش، مناسبترین 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. اسنل و بولندر (2007 ص 384) روشهای ارزیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه نموده اند.

الف) روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

- روش مقیاس رتبه بندی ترسیمی^{۱۶}

- روش مقیاس استانداردهای مختلط^{۱۷}

- روش انتخاب اجباری^{۱۸}

- روش توصیفی^{۱۹}

ب) روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس^{۲۰}

- روش چک لیست^{۲۱}

- روش مقیاس رتبه ای رفتاری^{۲۲}

- مقیاس مشاهده رفتار^{۲۳}

¹⁶.Graphic Rating Scales

¹⁷.Mixed_Standard Scales

¹⁸.Forced_Choice Method

¹⁹.Essay Method

²⁰.Critical Incident Method

²¹.Checklist

²².Behaviorally Anchored Rating Scale(BARS)

²³.Behavior Observation Scale(BOS)

ج) روشهای مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف²⁴

- روش کارت امتیازی متوازن²⁵

سایر صاحب نظران، علاوه بر روشهای فوق الذکر روشهای دیگری را نیز معرفی کرده اند که در ادامه ضمن تعریف مهمترین روشهای مورد اشاره، با استفاده از دیدگاه های مختلف (ایوانسویچ، 2007 ص 273: بایرزو و رو، 2008 ص 218: نو و دیگران، 2008 ص 355: اسنل و بولندر، 2007 ص 385: برناردین، 2003 ص 153)، مزایا و معایب روشهای فوق الذکر را بیان خواهیم نمود.

1- روش مقیاس رتبه بندی ترسیمی: یک رویکرد خصیصه‌ای به ارزیابی عملکرد است که بوسیله آن هر کارمندی بر اساس یک مقیاس ویژگیها، رتبه بندی می شود. در این روش، ارزشیابی کننده می تواند ارزشیابی شونده را با توجه به هر یک از ابعاد مختلف عملکردش، با استفاده از پیوستاری که نقاط مختلف آن تعریف شده، ارزشیابی نماید. ارزشیابی کننده پس از تعیین تعدادی عوامل، ارزشیابی شونده‌گان را بر حسب هر یک از آنها، با درجاتی از قبیل برجسته، خوب، متوسط، ضعیف یا بد ارزشیابی می کند.

2- روش مقیاس استانداردهای مختلط: یک رویکرد خصیصه‌ای دیگر شبیه سایر روشهای مقیاسی است. اما، بر مبنای مقایسه با یک استاندارد با استفاده از عباراتی نظیر: بهتر از، برابر با، بدتر از می باشد. تفاوت عمده آن با روش رتبه بندی ترسیمی (در ارزیابی رفتار یا ویژگیهای شخصیتی) آنست که رفتار یا ویژگیهای شخصیتی در این مقیاس بطور تصادفی ارزیابی و مرتب می شود و طبقه بندی های عملکردی که بر اساس این مقیاس باید سنجیده شوند، شناسایی نمی گردد.

3- روش انتخاب اجباری: رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که نیازمند اینست که ارزیابی کننده از بین عبارات طراحی شده به منظور تشخیص بین عملکرد موفق و ناموفق انتخاب کند. به عبارات دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می دهند. طبقات بطور مثال می تواند شامل: 1- سخت کار می کند 2- دقیق کار می کند 3- ابتکار نشان می دهد 4- به مشتریان پاسخگو است 5- با کیفیت ضعیف تولید می کند 6- فاقد عادات کاری خوب است، باشد.

²⁴.Management by Objectives

²⁵.Balanced Scorecard

4- روش توصیفی: این روش نیازمند آنست که ارزیابی کننده جملاتی را برای توصیف رفتار ارزیابی شونده بیان کند. در این روش بر عکس مقیاس های رتبه ای، که برای ارزیابی، ساختاری را فراهم می آورد، از ساختار خاصی پیروی نمی کند و نیازمند آنست که ارزیابی کننده آموزشهایی را در خصوص توصیف نقاط قوت و ضعف ارزیابی شونده و بیان پیشنهاداتی برای بهسازی آن ارائه نماید.

5- روش ثبت وقایع حساس: این روش جزء روشهای مطرح در رویکرد رفتاری می باشد. واقعه حساس به یک واقعه غیر معمول که مشخص کننده عملکرد بالا یا ضعیف کارمند در برخی از قسمت های شغل است، می باشد. در این روش، وظیفه اصلی ارزشیابی کننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط عملکرد و رفتارهای غیر معمول مثبت و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه شده است.

6- روش چک لیست: یکی از قدیمی ترین روشهای ارزیابی روش چک لیست است. در این روش یک سلسله سئوالات یا جملاتی مطرح می شود و ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهار نظر خود مطلع باشد باید در مقابل سؤال یا عبارت یا جمله ای که بیش از همه مبین خصوصیات یا صفات مورد نظر کارمند است، علامت بگذارد. تعبیر و تفسیر عبارات و جملات چک شده بر عهده متخصصات امور پرسنلی می باشد.

7- روش مقیاس رتبه ای رفتاری: این روش کارکنان را در یک مقیاس پیوسته از رفتارهای حساس توصیف شده از منفی تا مثبت یا از عملکرد بالا تا عملکرد پایین رتبه بندی می کند. این مقیاس شامل هر یک از ابعاد مهم عملکردی در یک شغل می باشد.

8- روش مقیاس مشاهده رفتار: این روش تعداد رفتار مورد نظر مشاهده شده را اندازه گیری می کند و شبیه روش مقیاس رتبه بندی رفتاری است. بطوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

9- روش مدیریت بر مبنای هدف: این روش جزء روشهای مبتنی بر نتیجه است. و به عنوان یک فلسفه مدیریتی که عملکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه بندی می کند.

10- روش بازخورد 360 درجه یا ارزیابی گروهی^{۲۶}: این روش نوعی ارزشیابی گروهی است. در این روش فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران [و خود فرد] خواسته می شود تا پرسشنامه های مربوطه در مورد کارمندی

²⁶.360_Degree Feedback or Multi_Rater Assessment

که در خصوص آن اطلاعات دارند را تکمیل نمایند. واحد مدیریت منابع انسانی نتایج ارزشیابی را به کارمند ارائه می‌کند و کارمند می‌تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص عملکردش تفاوت دارد (بایرز و رو، 2008 ص 224).

11- روش استانداردهای کار²⁷: در این روش استانداردها یا سطوح مورد انتظار برونداد افراد تنظیم می‌شود و براساس آن هر یک از کارکنان با استانداردهای از قبیل طراحی شده مقایسه می‌شوند. این مجموعه انتظارات و استانداردها عموماً از طریق مذاکره میان ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده تعیین می‌شود (بایرز و رو، 2008 ص 224).

کدام روش ارزیابی عملکرد را انتخاب کنیم؟

انتخاب روش ارزیابی همانطور که بیان شد، تا حد زیادی به هدف ارزیابی مبتنی است. لازم به ذکر است اگرچه ساده‌ترین و کم خرج‌ترین روشها اغلب اطلاعاتی با کمترین دقت تولید می‌کنند اما، به معنی این نیست که روشهای پیچیده و روشهایی که وقت زیادی برای اجرای آنها نیاز است همیشه سودمندترین اطلاعات را ارائه می‌کنند (اسنل و بولندرز، 2007 ص 360) شکل 3. برخی از نقاط قوت و ضعف رویکردهای: خصیصه‌ای، رفتاری و مبتنی بر نتایج در ارزیابی عملکرد را ارائه کرده است.

²⁷.Work Standards

شکل 3. خلاصه مزایا و معایب روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان (اسنل و بولندرز، 2007 ص 361)

معایب	مزایا	توضیحات
1- خطای درجه‌بندی بالقوه بالایی دارد. 2- برای مشاوره با کارکنان مفید نیست. 3- برای تخصیص پاداش مفید نیست. 4- برای تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء مفید نیست	1- طراحی آنها کم خرج است. 2- ابعاد معنی‌داری را بکار می‌برند. 3- طریقه بکارگیری آنها آسان است.	روشهای خصیصه‌ای
1- طراحی و بکارگیری آن وقت‌گیر است. 2- طراحی و تدوین آن هزینه‌بر است. 3- امکان خطای درجه‌بندی وجود دارد.	1- ابعاد عملکردی ویژه‌ای را بکار می‌گیرند. 2- قابل‌پذیرش کارکنان و رؤسا است. 3- برای ارائه بازخورد مفید است. 4- برای تصمیم‌گیری در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	روشهای رفتاری
1- طراحی و بکارگیری آن وقت‌گیر است. 2- ممکن است چشم‌انداز کوتاه‌مدتی را در بر گیرد. 3- ممکن است ملاکهای نامناسبی را بکار گیرد. 4- ممکن است ملاکهای ناکارآمدی را بکار گیرد.	1- کمتر جهت‌گیری ذهنی دارد. 2- عملکرد فردی را به عملکرد سازمانی متصل می‌کند. 3- تنظیم اهداف دو‌جانبه را ترغیب می‌کند. 4- برای تصمیمات در مورد پاداش و ارتقاء مفید است.	روشهای مبتنی بر نتیجه

خطاهای بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد:

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است (بایرز و رو، 2008 ص 224؛ ایوانسویچ، 2007 ص 273؛ نو و دیگران، 2008 ص 381). از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به: طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، بکارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، بکارگیری تکنیکهای پر زحمت و طاقت‌فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد (ایوانسویچ، 2007 ص 272). خطاهای شناسایی شده بالقوه در

سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل: 1- استانداردهای ارزیابی^{۲۸}، 2- اثر هاله‌ای^{۲۹}، 3- آسانگری یا خشنونت^{۳۰}، 4- گرایش به مرکز^{۳۱}، 5- تازگی رویدادها^{۳۲}، 6- برابر کردن یا مقابله^{۳۳} و 7- جهت‌گیری شخصی (شبيه به من یا تصور قالبی)^{۳۴} می‌باشد. در ادامه برخی از مهمترین خطاها توضیح داده شده است.

1- استانداردهای ارزیابی: این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات بکار گرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد (ایوانسویچ، 2007، ص 273).

2- اثر هاله‌ای: عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب بر اساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد (بایرز و رو، 2008، ص 224؛ ایوانسویچ، 2007، ص 273؛ نو و دیگران، 2008، ص 381).

3- آسان‌گیری یا سخت‌گیری: ارزیابی عملکرد نیازمند اینست که ارزیاب بطور عینی به نتیجه‌گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان، هنگامی که بطور عینی به افراد زیردست خود می‌نگرند، عینک‌های رنگی خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان‌گیری یا سخت‌گیری ممکن است در ارزشیابی افراد زیردستان اتفاق افتد (بایرز و رو، 2008، ص 224؛ ایوانسویچ، 2007، ص 274).

²⁸.Standards of evaluation

²⁹.Halo effect

³⁰.Leniency or harshness

³¹.Central tendency error

³².Recency of events error

³³.Contrast effects

³⁴.Personal bias(stereotyping or similar to me)

4- **گرایش به مرکز:** این خطا موقعی اتفاق می افتد که ارزیاب در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. بطور مثال، نمره 4 را برای مقیاس 1 تا 7 مدنظر قرار می دهد. این نوع میانه‌ای ارزیابی کردن اغلب بی فایده است و تمایز بین افراد زبردست را مدنظر قرار نمی دهد. (بایرز و رو، 2008، ص 224: ایوانسویچ، 2007 ص 274).

5- **تازگی رویدادها:** یکی از مشکلات سیستم‌های ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می شوند نه میانگین رفتار 6 ماهه خود (بایرز و رو، 2008، ص 224: ایوانسویچ، 2007 ص 274).

6- **خطای برابر کردن یا مقابله:** از جمله تکنیک‌هایی که در ارزیابی عملکرد می بایست لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره‌هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است (بایرز و رو، 2008، ص 224: ایوانسویچ، 2007 ص 273: نو و دیگران، 2008، ص 381).

7- **جهت گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی):** این خطا مربوط است به اعمال جهت گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت گیری شخصی، جانبداریها، گرایشات و پیش داوری‌های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم گیری‌های او را تحت تأثیر قرار می دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیات شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می کند و بر عکس (ایوانسویچ، 2007 ص 274: نو و دیگران، 2008، ص 381).

عوامل و ویژگیهای موثر بر اثربخشی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد:

الف) عوامل موثر بر اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد:

براساس نتایج مطالعات مختلف (بالیگا،³⁵ 1994 و مادلر³⁶، 1997 به نقل از ایلی، 1381). عوامل

اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد عبارتند از:

- 1- وجود "طرح نظام اثربخش ارزشیابی عملکردی" ای که شامل: هدف به روشنی تعریف شده، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی عملکرد، و درونداد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی باشد.
- 2- تعریف دقیق عملیات ارزشیابی اثربخش عملکرد مدیریتی، مشتمل بر: برنامه‌ریزی عملکرد و بازبینی مستمر عملکرد و ارایه بازخورد به کارکنان درباره این که چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند.
- 3- وجود حمایت اثربخش نظام ارزشیابی عملکردی، که سرپرستان را برای اعمال کردن رفتارهای ارزشیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزشیابی تشویق می‌کند.
- 4- پذیرش کارکنان از نظام ارزشیابی عملکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن
- 5- تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزشیابی عملکرد سازمان
- 6- توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزشیابی عملکرد
- 7- بررسی مداوم و نظام‌مند خود نظام ارزشیابی عملکرد

ب) ویژگی‌های نظام های اثربخش ارزشیابی عملکرد:

با اشاره به عوامل کلیدی اثربخشی نظام‌های ارزشیابی عملکرد، برخی از خصیصه‌های نظام‌های اثربخش

ارزشیابی عملکرد عبارتند از (برناردین، 2003، ص 143؛ اسنل و بولندر، 1007 ص 339):

- 1- تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه‌گیری ابعاد عملکرد تا جایی که امکانپذیر است.
 - 1/1- تعریف عملکرد با تمرکز بر پیامدهای ارزیابی شده
 - 1/2- پیش‌بینی‌های پیامد بر حسب فراوانی و تکرار رفتار مربوط.
 - 1/3- تعریف ابعاد عملکرد بوسیله ترکیب کارها با جنبه‌های مختلف ارزش (نظیر: کیفیت، کمیت، مناسبت و بجا بودن)
- 2- اتصال ابعاد عملکرد به برآوردن نیازهای مشتریان داخلی و خارجی
- 3- ترکیب کردن و بهم پیوستن اندازه‌گیری محدودیت‌های موقعیتی

³⁵.Baliga

³⁶.Madler

- 3/1- تمرکز توجه روی محدودیت‌های ملاحظه شده در خصوص عملکرد
- 4- وجود اعتماد متقابل کافی بین سرپرستان و زیردستان.
- 5- اندازه‌گیری و هدایت عملکرد کارکنان بطور کلی و ملموس
- 6- وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن
- 7- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه‌مندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند.
- 8- ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آنرا تسهیل می‌کند.
- 9- کارکنان فرصت لازم برای اظهارنظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه‌ها را دارند.
- 10- کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود در ارتباط با عملکرد مورد انتظار را حاصل کنند.
- 11- خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.
- 12- افزایش پرداخت‌ها هم بر مبنای عملکرد فردی و هم براساس عملکرد گروهی انجام می‌گیرد.

منابع:

1. Bernardin, H.J. (2003). **Human Resource Management: an experiential approach**. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
2. Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). **Human Resource Management**: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.
3. Carell Micheal R and et al. (1992). **Personnel/ Human Resource Management**. Mac Millan. Publishing.
4. Foot. M and Hook. C (1999). **Introducing Human Resource Management**. Longman.
5. Ivancevich, J. M.(2007). **Human Resource Management**. New York: Mc GrawHill.
6. Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, **Public Personnel Management**. Vol. 25. No. 2, Summer.
7. Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (2008). **Human Resource Management: gaining Competitive advantage**. New York: Mc GrawHill.
8. Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? **Public Personnel Management**, Vol. 25. No. 3, Fall

9. Snell, S. A & Bohlander, G. W. (2007). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.

10. Stredwick John (2005) **An Introduction to Human Resource Management**. Elsevier Ltd.

11- ایللی، خدایار (1381). تحلیلی بر اثربخشی نظام ارزشیابی کارکنان دولت. **دانش مدیریت**. شماره 5_20:58.