

نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان

مقدمه

ارزشیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و ارزشیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب سازمانها و شرکتهای دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمانها با کارایی به اهداف خود می رسند، منافع کارکنان نیز تامین می گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای ازپیش تنظیم شده ارزشیابی

می کند، نتایج حاصله را ثبت می کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می رساند "رفتار سازمانی، ص ۴۷۹". انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتاً مشکل است زیرا کار ارزشیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد ضرورت دارد. در تعدادی از سازمانها و شرکتهای امرارزشیابی جنبه ظاهری و تشریفاتی پیدا می کند و نتایج موردانتظار از آن حاصل نمی شود. بیشتر روشهای معمول ارزشیابی حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می گردد. در بسیاری از موارد مشاهده می شود بنابه دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداشها بر معیارهای عملکردی استوار

نبوده و بر مبنای ارزشیابی واقعی صورت نگیرد، اثرات زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت. تاخیر ورود، غیبت، ترک کار و اتلاف منابع، سالانه مبالغ هنگفتی زیان به سازمانها وارد می آورد. همچنین عملکرد ضعیف کارکنان، اثرات منفی و زیانباری بر رهبری و کارکنان سازمان به جای می گذارد. به طوری که امروزه بخش مهمی از وقت مدیران صرف تفکر درباره چگونگی اقدام در مورد افراد کم کار می شود.

با استفاده از نظام صحیح ارزشیابی عملکرد می توان تا حدودی بر این مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم ساخت.

اهداف ارزیابی عملکرد

بدون تردید انتصابات به جا و متکی بر ضوابط معین و وجود امکانات لازم برای ارتقا و پیشرفت شغلی، افزایش عملکرد کارکنان را در پی خواهد داشت. اگر ترفیعات به درستی انجام گیرد، قدم موثری در بروز استعدادهای درونی افراد است. استفاده صحیح از نظام ترفیعات موجب می شود تا سازمان از توانائیهای کارکنان خود به بهترین نحو استفاده کند و کارکنان لایق و موفق را از

کارکنان نالایق باز شناسد. از طرف دیگر وجود سیستم ترفیعات می تواند موجب تشویق عملکردهای افراد شود. اگر کارکنان متقاعد شوند که کارایی و عملکرد بالا، آنان را به سمت ارتقا سوق می دهد، نهایت ذوق و استعداد خود را بروز خواهند داد. لذا عامل موثر نظام ترفیعات می تواند منتج به کارایی بالای سازمان و افزایش سطح تولید و تقویت روحیه کارکنان شود.

مدیران سازمانها با ارزشیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می توانند نسبت به جابجایی، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقا، ترفیع، انتصاب و اعطای پستهای بالاتر اقدامات لازم به عمل آورند. با استفاده از ارزشیابی عملکرد، نارسائیهای مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان توسط مدیران شناسایی می شود تا براساس آن برنامه های آموزشی برای ارتقا علمی آنان اجرا گردد. ارزشیابی عملکرد همچنین محکی برای ارزیابی برنامه های آموزشی سازمانها محسوب می گردد و از آن طریق می توان پی برد کدامیک از برنامه های آموزشی، اثربخش، قابل اعتماد و معتبر است.

همچنین با استفاده از ارزشیابیهای عملکرد کارکنان می توان پایه یا مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. پاداش مبتنی بر عملکرد، رضایت کارکنان با لیاقت را به همراه دارد و آنها را تشویق می کند تا در سازمان بمانند، زیرا آنها محیطی را دوست دارند که در آن به عملکردشان پاداش داده شود. "STREERS AND PORTER, 1998" از اهداف مهم دیگر ارزشیابی عملکرد، ارائه بازخور در مورد نتایج کار کارکنان است. بازخور لازم درباره عملکرد هر کسی باید بلافاصله بعد از هر رویداد به وی داده شود تا نیروی لازم را برای تداوم کار فراهم کند.

مقاصد و کاربردهای مختلف نظام ترفیعات و ارزشیابی عملکرد را می توان به صورت جدول زیر نشان داد:

معیارهای ارزشیابی عملکرد

شاخصهایی که مدیران برای ارزشیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کنند با توجه به نوع فعالیت سازمانها متفاوت است. سه دسته از شاخصهای شناخته شده در این زمینه که اکثر مدیران موسسات آنها را ملاک ارزشیابی کارکنان قرار می دهند شامل نتایج کار فردی، رفتارها و ویژگیهای کارکنان است. اگر قرار باشد هدف "و نه وسیله" مورد توجه باشد، در آن صورت مدیریت باید نتیجه کار کارگر با کارمند را ارزیابی کند و از معیارهایی چون میزان تولید، ضایعات و بهای تمام شده هر واحد محصول استفاده کند. رفتار کارکنان از قبیل نحوه برخورد با ارباب رجوع، شیوه رهبری و یا نقشی که هر یک از کارکنان در عملکرد گروه و سازمان به عهده دارند به عنوان ملاک ارزیابی مدیران به کار می رود. ویژگیهای کارکنان از قبیل نشان دادن اطمینان، هوشیاری، صمیمی بودن و داشتن تجربه در کار، امروزه در اغلب سازمانها به عنوان شاخصهایی برای ارزشیابی سطح عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد "KOONTZ, P 132".

به طور کلی باید معیارهایی برای ارزیابی کارکنان ملاک عمل قرار گیرد که به صورت واقعی با موفقیت یا شکست آنها در کارشان ارتباط داشته باشد. در بسیاری از سیستم های ارزشیابی، از معیارهای کمی و عینی اجتناب می گردد و معیارهای کیفی و ذهنی ملاک عمل قرار می گیرد.

توجه به ارزیابیهای ذهنی به تعصب و خطاهای روانی ارزیابی کننده منجر شده انحرافات از قبیل خطای هاله ای، خطای شبیه سازی، خصوصیات فردی ارزیاب، اشتباهات مربوط به سختگیری یا آسان گیری بیش از حد، تمایل به کانون قدرت یا مرکز نفوذ و تعصبات دیگر را در پی دارد.

ملاکهای که برای ارزشیابی عملکرد انتخاب می گردند، باید با توجه به سطوح سازمانی و درجات شغلی افراد فرق می کند. در ارزشیابی مدیران و سرپرستان باید عواملی از قبیل برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی ، رهبری ، نظارت ، قضاوت ، تصمیم گیری در شرایط بحرانی ، قوه ابتکار، ارتباطات ، آگاهی از مسائل سیاسی و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری مورد توجه قرار گیرد. در ارزشیابی کارکنان عادی ، عواملی همچون کاردانی و مهارت ، خلاقیت و نوآوری ، شخصیت ، مسئولیت پذیری ، صداقت ، حسن شهرت ، توجه به معیارهای اخلاقی ، اعتماد به نفس ، وجدان کاری ، قانون گرایی و انضباط اداری ، پیشرفت و تسلط بر کار، قوه ادراک و استدلال ، قدرت فراگیری و تاثیرات آموزشهای حین خدمت از جمله عوامل مهمی هستند که بایستی به نوعی مدنظر قرار گیرند.

چه کسانی باید ارزیابی کنند

در گذشته یکی از وظایف مدیران ، ارزشیابی عملکرد زیردستان بوده است . زیرا او در برابر عملکرد زیردستان مسئولیت دارد، بنابراین معقول این است که عملکرد آنها را ارزشیابی کند ولی گاهی این استدلال گرفتار ضعف می شود. شاید کسان دیگری باشند که بتوانند این کار را بهتر انجام دهند. مهمترین گروهها و منابعی که عمل ارزشیابی کارکنان رابه عهده دارند به شرح ذیل هستند:

سرپرست مستقیم

حدود ۹۵٪ ارزیابی عملکرد افراد رده میانی و پایین سازمان به وسیله مدیران و سرپرستان مستقیم انجام می شود. با وجود این، تعداد زیادی از سازمانها متوجه نقاط ضعف این شیوه ارزیابی شده اند. برای مثال، بسیاری از مدیران اکثر کارکنان خود را واجد شرایط ویژگیهای منحصر به فرد نمی دانند. عده ای هم صلاح نمی بینند که سرنوشت زیردستان و کارکنان را رقم بزنند. گذشته از این، در دهه ۱۹۹۰، یعنی زمانی که بسیاری از سازمانها از تیم های خودگردان، گروههای کاری، کار از راه دور و سایر ابزارها و شیوه های سازماندهی استفاده می کنند و مدیران از کارکنان فاصله زیادی می گیرند احتمالاً سرپرست مستقیم کارمند نمی تواند درباره عملکرد او به گونه ای قابل اعتبار، قضاوت کند.

همکاران

همکاران از جمله منابع ارزشمندی به حساب می آیند که می توانند عملکرد افراد را ارزیابی کنند. روابط متقابل باعث می شود که آنها دید گاهی وسیع از عملکرد فرد به دست آورند. در واقع با ارزیابی عملکرد توسط همکاران، به تعدادی از قضاوتهای مستقل دست می یابیم و بدیهی است که میانگین چند ارزیابی بسیار ارزشمندتر و معتبرتر از یک ارزیابی است که به وسیله یک شخص خاص انجام می پذیرد. جنبه های منفی چنین ارزیابی این است که شاید همکاران تمایلی نداشته باشند، به دلیل تعصب و روابط دوستانه ای که با همکاران خود دارند، این کار را انجام دهند و یا ممکن است از بیان بعضی واقعیات در خصوص همکاران خود امتناع ورزند.

خودسنجی

اگر از کارکنان خواسته شود که عملکرد خود را ارزیابی کنند، نتیجه کار به گونه ای می شود که با ارزشهایی چون گروههای خودکنترلی، تیم های کاری و تفویض اختیارسازی خواهد داشت. از دیدگاه کارکنان، خودسنجی از ارزش بالایی برخوردار است و باعث ایجاد انگیزه و بهبود عملکرد کارکنان می گردد. ولی گاهی این ارزشیابی دستخوش تعصبات شدید "به نفع فرد" می شود. گذشته از این، اغلب ارزشیابی های فردی با ارزشیابی هایی که مقامات و سرپرستان به عمل می آورند، تفاوت زیادی دارد، به سبب این کاستیها، احتمالاً چنین ارزشیابی هایی مناسب شرایطی است که هدف آن تعیین میزان پیشرفت است، نه اینکه بخواهند عملکرد فرد را مورد قضاوت قرار دهند.

زیردستان مستقیم

زیردستان فرد به عنوان چهارمین منبع به حساب می آیند که می توانند در مورد عملکرد مقام مافوق قضاوت کنند. زیردستان احتمالاً می توانند اطلاعاتی دقیق و مفصل درباره رفتار رئیس مستقیم خود ارائه کنند، زیرا اصولاً این افراد با کسانی که کارها را ارزشیابی می کنند تماسهای پیوسته دارند. ضعف روش مزبور در این است که زیردستان از این امر وحشت دارند که با انجام هرگونه ارزشیابی نامطلوب از رئیس خود، مجبور شوند کفاره آن را پردازند. بنابراین اگر، این ارزشیابیها به صورت مخفی انجام شود، دقیق تر خواهد بود.

استفاده از کمیته های ارزشیابی

در بسیاری از سازمانها برای ارزشیابی کارکنان از کمیته های سنجش استفاده می کنند. این کمیته ها معمولاً از سرپرست مستقیم کارمند و سه یا چهار سرپرست دیگر تشکیل می شود. استفاده از این کمیته ها باعث می شود تا از مشکلاتی از قبیل تعصبات و تعمیم نظر که در ارزیابیهای فردی وجود دارد کاسته شود. همچنین این کمیته ها معمولاً جهت های متفاوتی از عملکرد شغلی کارکنان را مورد توجه قرار می دهند و عمل ارزشیابی به صورت همه جانبه صورت می پذیرد "دسلر، ص ۳۵".

روش جامع

آخرین روش ارزشیابی عملکرد کارکنان، روش جامع یا ارزشیابی همه جانبه است. در این ارزشیابی کارهای فرد یک دایره کامل را می پیماید، از تماسهایی که او با دیگران دارد، رفتن به محل پست و برداشتن نامه ها تا تماسهایی که با مقامات بالاتر و همکاران برقراری کند. تعداد ارزیابها می تواند سه یا چهار نفر باشد و گاهی این عدد به ۲۵ نفر می رسد، ولی در بیشتر سازمانها اینگونه اطلاعات از پنج تا ده نفر "درمورد هر کارگر یا کارمند" گرفته می شود "راینز، ص ۱۰۱۴".

این روش مناسب سازمانهایی است که از تیم ها یا گروههای کاری استفاده می کنند، کارکنان را درمورد تصمیم گیری مشارکت می دهند یا از برنامه های کنترل کیفیت جامع استفاده می کنند. این سازمانها با توجه به داده هایی که از همکاران، مشتریان و زیردستان جمع آوری می شود، عملکرد افراد را ارزشیابی می کنند.

شیوه های ارزشیابی عملکرد

باتوجه به نوع فعالیت ، ساختار سازمانی و نوع سبک رهبری در سازمانها از روشهای مختلف یا ترکیبی از روشها برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استفاده می گردد. متداول ترین روشهای ارزشیابی عملکرد به شرح زیر است :

نوشتن شرح حال

شاید ساده ترین روش ارزشیابی عملکرد فرد این باشد که شرحی از وضع و حال کارمند یا کارگر، نقاط قوت و ضعف او، عملکرد گذشته وی و توصیه هایی در زمینه بهبود آن نوشته شود. برای نوشتن این شرح حال هیچ نیازی نیست که فرمهای پیچیده ای پرشود یا اینکه فرد برای نوشتن آن دوره های آموزشی ببیند. معمولاً نتیجه کار به قلم توانای نویسنده بستگی دارد. توانایی کسی که این شرح حال را می نویسد به اندازه سطح عملکرد واقعی فردی که مورد ارزشیابی قرار می گیرد، اهمیت دارد.

ثبت رویدادهای حساس

مقصود از رویدادهای سرنوشت ساز آن دسته از رفتارهایی است که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیرموثر فرد نقش اصلی را به عهده دارند. در اینجا کلید اصلی رفتارهای ویژه ای است که بیانگر ویژگیهای شخصیتی فرد است . کسی که اقدام به ارزشیابی می کند، از رفتارهای

چشمگیر شخص فهرستی تهیه می کند که در آن رفتارهای بسیار مطلوب و نقاط ضعفی که باید

اصلاح شود، مشخص می شوند.

روش مقیاسی

یکی از قدیمی ترین و متداول ترین روشهای ارزشیابی عملکرد است. در این روش فهرستی از عوامل موثر در عملکرد مانند کمیت و کیفیت کار، وفاداری، صداقت، خلاقیت و غیره تهیه می شود، آنگاه کارکنان را برحسب هریک از عوامل به صورت درجاتی از ارزشیابی از قبیل استثنایی، عالی، خوب، متوسط، ضعیف و بد ارزشیابی می کنند. برای مثال به عاملی چون دانش یا اطلاعات فرد در رابطه با کار، می توان نمره ای برابر با ۱ تا ۵ یا الف تا ه' داد "یعنی اگر میزان دانش و اطلاعات فرد در سطح بسیار پایینی است به آن نمره ۱ و اگر از همه جوانب کار اطلاعات کافی دارد به آن نمره ۵ می دهند".

اگرچه در این روش اطلاعات جامع و کاملی به دست نمی آید، ولی در اجرای آن وقت بسیار کمتری صرف می شود. مزیت دیگر روش مزبور این است که می توان نتیجه هارا با هم مقایسه و از نظر کمی آنها را تجزیه و تحلیل کرد.

روشهای مقایسه ای

در اجرای این روشها، عملکرد افراد باهم مقایسه می شود. این روشها نسبی هستند و نتیجه ارزشیابیها به صورت مطلق نخواهد بود. متداولترین روشهای مقایسه ای از این قرارند:

تعیین اولویت گروهی ;

تعیین اولویت فردی ;

مقایسه زوجی .

در اجرای روش مبتنی بر تعیین اولویت گروهی ، کسی که می خواهد افراد را ارزشیابی کند، فهرستی از آنها را تهیه می کند و هر کس را در گروهی خاص قرار می دهد.

مثلا می گوید که آقای الف جزو پنج نفر اول است ، یا در گروه پنج نفر دوم قرار می گیرد. هنگامی که مدیران بخواهند کارکنان و اعضای سازمان را مورد ارزشیابی قرار دهند باید فهرستی از همه آنها تهیه کنند. بنابراین اگر در سازمانی تنها ۲۰ نفر کار کنند، مدیر باید چهار نفر را در گروه ۲۰ درصد اول قرار دهد که در نتیجه مجبور است چهار نفر را هم در گروه ۲۰ درصد آخر بگذارد.

در اجرای روش مبتنی بر تعیین اولویت فردی ، فهرستی از افراد تهیه می کنند که به ترتیب از بهترین آغاز و به بدترین پایان می یابد. اگر سازمانی ۳۰ عضو داشته باشد، در اجرای روش مزبور فرض بر این گذاشته می شود که تفاوت بین اولی و دومی درست به اندازه تفاوت افرادی است که در ردیفهای بیست و یکم و بیست و دوم قرار گرفته اند. اگر چه امکان دارد برخی از افراد نزدیک هم قرار گیرند، ولی آن به معنی هیچ نوع وابستگی نیست .

در اجرای روش مبتنی بر مقایسه زوجی ، هر عضو از سازمان با عضو دیگر مقایسه می شود که در نتیجه عملکرد وی نسبت به دیگری بهتر یا بدتر خواهد بود. پس از این تمام اعضای سازمان دوبه دو باهم مقایسه می شوند، آنگاه هر یک از آنها نمره ای می گیرد که نشان دهنده نقاط قوت آنهاست . در اجرای این روش چنین فرض می شود که هر دو عضو سازمان یکبار باهم مقایسه شده اند، ولی چون باید بسیاری از افراد را باهم مقایسه کرد، نتیجه کار دقیق نخواهد بود.

می توان روشهای مبتنی بر مقایسه افراد با یکدیگر را با روشهای دیگر ترکیب کرد و مجموعه ای از بهترین روشهای نسبی و مطلق را به دست آورد.

روش توزیع اجباری

در این روش، توزیع شایستگی کارکنان از نظر آماری یک توزیع نرمال در نظر گرفته می شود و ارزیاب باید نمرات یا درجاتی را به هر یک از زیردستانش اختصاص دهد تا نسبتهای معین در هر منطقه یا طبقه قرار گیرد "بووی، ص ۲۵۸". در این روش اکثر کارکنان دارای شایستگی متوسط بوده و افراد دیگر با درصدهای تعیین شده در دو طرف آن قرار می گیرند. به عنوان مثال شایستگی کارکنان ممکن است به صورت زیر توزیع گردد:

عالی ۲۵ درصد کارکنان

خوب ۱۰ درصد کارکنان

متوسط ۴۰ درصد کارکنان

کمتر از متوسط ۲۰ درصد کارکنان

حداقل شایستگی ۱۰ درصد کارکنان

در این شیوه اگرچه اعمال نظر شخصی تا حدودی کاهش می یابد ولی درصدهای مساوی برای دامنه های متقارن منحنی مشکلاتی را در مرحله اجرا به وجود می آورد "میرسپاسی، ص ۲۷۸".

روش توزیع اجباری با انجام تغییراتی، در حال حاضر در صنعت نفت اجرا می گردد.

خودارزیابی

در این روش به کارمند این فرصت داده می شود که به ارزشیابی عملکرد خودش در طول یک دوره ارزشیابی پردازد و دیدگاههای خود را نسبت به شغل و پیشرفت تخصصی خود در آینده ذکر کند و وظایف اصلی اش را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد "بووی، ص ۲۹۵". این روش ارزشیابی اگرچه نمی تواند جانشین ارزشیابیهای شود که توسط سرپرست مستقیم صورت می گیرد ولی می تواند به عنوان یک مکمل مناسب برای سایر روشهای ارزشیابی باشد. روشهای بالا متداولترین روشها و فنون سنجش و اندازه گیری عملکرد کارکنان هستند. هر یک از این روشها می تواند به تنهایی یا همراه با روش دیگری به طور مرکب مورد استفاده قرار گیرد.

رعایت نکاتی در ارزشیابی عملکرد

سازمانها به هنگام ارزشیابی عملکرد کارکنان با مسائل متعددی روبرو می شوند ولی این موضوع نباید باعث شود تا آنان در این کار دلسرد شوند. برای حل مشکلاتی که در این رهگذر پدید می آید راه حلهایی به شرح زیر ارائه می گردد:

همه کارکنان باید فرمهای ارزشیابی را ببینند یا از استانداردهایی که در ارزشیابی مورد استفاده قرار می گیرد، کاملا آگاهی داشته باشند؛

عملکرد موفقیت آمیز مستلزم آن است که فعالیتهای بیشتری از کارکنان مورد ارزشیابی قرار گیرد.

هر قدر شغل یا وظیفه ای که شخص برعهده دارد پیچیده تر باشد، باید برای ارزشیابی عملکرد از

شاخصهای بیشتری استفاده کرد؛

معیارها و شاخصهای مبهم نتیجه ارزشیابی را نامطلوب می نمایند و منجر به تصمیم های گوناگون

از درجه ها و خصوصیات افراد می گردد. باید سعی شود از معیارهای توصیفی استفاده شود و

هر کدام از خصوصیات را به دقت تعریف کرد و در صورت امکان آنها را به صورت کمی و

مقداری نشان داد "دسلر، ص ۲۹".

می توان با تهیه یک پرونده شخصی و کارهای مهمی که هر یک از کارکنان انجام می دهند،

عملکردهای آنها را بهتر ارزشیابی کرد. نوشتن شرح حال افراد و ثبت رویدادهای مهم از خطاهای

مختلف در ارزشیابی جلوگیری کرده و باعث می شود به جای توجه به ویژگیهای شخصی افراد به

عملکرد آنان توجه

گردد "رابینز، ص ۱۰۲۲".

با افزایش تعداد افرادی که درباره عملکرد کارکنان قضاوت می کنند، احتمال دستیابی به اطلاعات

دقیق تر افزایش می یابد؛

توصیه می شود داوران تنها در زمینه هایی که تخصص دارند افراد را مورد ارزشیابی قرار دهند.

سعی شود افراد به وسیله سرپرست مستقیم یا همکارانی مورد ارزشیابی قرار گیرند که شایستگی

داوری را دارا باشند. داوران و ارزیابان باید از ویژگیهایی مانند دانش و اطلاعات لازم در مورد

شرح وظایف ، انگیزه کافی برای ارزشیابی دقیق ، اعتماد به نفس بالا و قدرت قضاوت عادلانه ،

احساس مسئولیت و آگاهی از اهداف ارزشیابی برخوردار باشند. از طریق آموزش و برگزاری

کلاسهای توجیهی می توان سطح آگاهی ارزیابان را افزایش داد؛

هرچه تعداد دفعات ارزشیابی بیشتر باشد و در زمانهای کوتاهتری انجام شود، از اعتبار و دقت

بیشتری برخوردار است و بهتر می تواند ملاک عمل مدیران قرار گیرد. مخصوصاً افرادی که

عملکرد ضعیفی دارند انجام ارزشیابیهای مکرر می تواند در بهبود عملکرد آنها موثر باشد "علوی ،

ص ۴۴"

نتیجه گیری

بدون شک برای تحقق اهداف سازمان و بقا، رشد و پویایی آن، شناسایی منابع انسانی خلاق،

مبتکر و نوآور اهمیت حیاتی دارد. در این راستا ارزشیابی عملکرد کارکنان به عنوان یکی از

موثرترین ابزار شناخت و کنترل، نقش مهمی را ایفا می کند، زیرا با اجرای صحیح نظام ارزشیابی

می توان در جهت اثربخشی، ایجاد انگیزه و نهایتاً در جهت افزایش کمی و کیفی عملکرد کارکنان

گامهای اساسی برداشت.

معیارهای مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمانها در نظر گرفته می شود که از جمله

مهمترین آنها می توان به نتایج عملکرد فردی، عوامل رفتاری و ویژگیهای افراد اشاره کرد. باید

سعی شود از شاخصهای کمی و قابل اندازه گیری استفاده گردد و از معیارهای کیفی و ذهنی پرهیز

گردد.

کسانی که عمل ارزشیابی را انجام می دهند گروههایی از قبیل روسا و سرپرستان، همکاران،

زیردستان و یا خود افراد هستند. امروزه بیشتر ارزشیابیها توسط سرپرستان مستقیم با یک کمیته

قانونی انجام می پذیرد. روشهای مختلف ارزشیابی عملکرد نیز در این مقاله مورد بحث قرار گرفت

که هر یک دارای مزایا و معایبی بوده و کاربرد آنها با توجه به نوع و ماهیت سازمانها متفاوت است.

به عنوان مثال روش مقایسه ای، کاربردی نسبتاً ساده داشته و در سازمانهای کوچک به کار می

رود. روشهای ثبت رویدادهای حساس و نوشتن شرح حال برای آموزش کارکنان بسیار مفید است

ولی در تعیین حقوق و ترفیعات، کاربرد چندانی ندارد. روشهای مقیاسی و توزیع اجباری نقش

عمده تری نسبت به سایر روشها در سازمانها ایفا می کنند. ولی برای تحقق اهداف ارزشیابی

عملکرد باید تلفیقی از روشهای مختلف را در سازمانها به کار برد و به طور مرکب از آنها استفاده

کرد تا کارایی لازم را داشته باشند.

اکثر نظریه پردازان مدیریت منابع انسانی بر این عقیده اند که سازمانها باید پیش از هر تصمیم گیری

مهمی چون ارتقا، افزایش حقوق و دستمزد، جابجایی، انتصاب و برکناری از خدمت اقدام به

ارزشیابی کارکنان مورد نظر کنند و با توجه به معیارهای متناسب عملکرد کارکنان را مورد ارزشیابی

قرار دهند.

منابع و ماخذ

۱- مورهد، گرین، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید چاپ دوم، سال ۱۳۷۵.

۲- گری دسلر، مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی، جلد دوم، چاپ آرین، چاپ دوم، سال ۱۳۷۱.

۳- استیفن رابینز، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ اول، سال ۱۳۷۷.

۴- انجلا ام. بووی، مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد، ترجمه محمد صائبی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۶۹.

۵- ناصر میرسپاسی، مدیریت منابع انسانی و روابط کار، انتشارات شروین، تهران، چاپ پانزدهم، ۱۳۷۵.

۶- امین اله علوی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰، پاییز ۶۹.

۷- HOROLD KONTZ CYRIL ODONNEL, ESSENTIAL OF
.MANAGEMENT MCGRAW HILL, 1986

۸- RICHARD M. STEERS AND SYMEN W. PORTER,
"MOTIVATION AND WORK BEHAVIOR" 5TH EDITION,
.MCGRAW-HILL, 1998

علی رضا رزقی رستمی: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی واحد علوم و تحقیقات و عضو هیئت علمی دانشگاه