



# مشکلات ارزیابی کارکنان در سازمان‌ها

بخش اول

مؤلف: مریم وکیل زند (دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - مدیریت مالی (دانشگاه آزاد قشم)

مقدمه:

ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی 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 می‌رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می‌گردد. در جریان ارزش‌یابی عملکرد، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند، نتایج حاصله را ثبت می‌کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند. 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 شرکت‌ها امر ارزش‌یابی جنبه ظاهری و تشریفاتی پیدا می‌کند و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی‌شود. بیشتر روش‌های معمول ارزش‌یابی حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می‌گردد. در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود بنا به 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. با استفاده از نظام صحیح ارزش‌یابی عملکرد می‌توان تا حدودی بر این مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم ساخت.

## مفهوم ارزیابی

ارزیابی کارکنان در سازمان‌ها دارای دو مفهوم زیر می‌باشد

- ۱- سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخص‌های کمی و کیفی بطور دقیق
- ۲- سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتار مورد انتظار

## معیارهای ارزیابی عملکرد از دید ماهیت و روش اندازه‌گیری

معیارهای نرم افزاری:

به صورت عددی قابل پردازش نیستند و عمدتاً جنبه نظری و دیدگاهی دارند، مثلاً میزان رضایت مشتریان از یک محصول عددی یا درصد نیست بلکه معمولاً به صورت طیفی از نظرات و با استفاده از ابزارهای شبه کمی سنجیده می‌شود این معیارها را می‌توان با بعضی شرایط و ملاحظات به صورت عددی هم نمایش داد ولی باز هم قابلیت پردازش عددی ندارند.

معیارهای سخت افزاری:

معیارهایی هستند که جنبه عددی دارند و عمدتاً نمایانگر وقوع قطعی یا نتیجه محقق شده هستند مثل قیمت سهام و میزان خرید هر مشتری

## ارزیابی عملکرد چیست؟

روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخور مثبت دریافتی از نتایج افراد در چگونگی انجام وظایف است.

## مفهوم ارزیابی عملکرد

در ارزیابی عملکرد کارکنان منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرآیند کاری می‌باشد.

در ارزیابی عملکرد کارکنان آنچه مهم به نظر می‌رسد طراحی نظام مطلوبی برای دادن بازخورد و تدوین مقیاس‌های عملکرد برای بهبود مستمر آن است.

## دلایل استفاده از ارزیابی عملکرد

استفاده از ارزیابی فعالیت‌های کارکنان بدلیل زیر صورت می‌گیرد.

- ۱- تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا بر اساس اندازه‌گیری عملکرد کارکنان
- ۲- شناسایی افرادی که باید انتقال یافته یا جا به جا شوند.
- ۳- تعیین افرادی که باید انتقال یافته یا جا به جا شوند.
- ۴- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان
- ۵- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و به کارگیری در پست‌های مناسب را می‌توانند دارا باشند.

- ۶- شناسایی قابلیت‌های کارکنان براساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی‌های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر قوانین
- ۷- شناخت ویژگی‌های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه

## ارزیابی شیوه انجام کار و فعالیت کارکنان در سازمان‌ها

موضوع ارزیابی کارکنان در سازمان‌های ایران یک مشکل اساسی بوده به طوری که کلیه ارزیابی‌های کارکنان در سازمان‌ها به صورت غیر علمی می‌باشد اصولاً پس از انتخاب و به کارگیری کارکنان و به دنبال آن آموزش و ایجاد انگیزه، گام بعدی، ارزش‌یابی کارکنان است. ارزش‌یابی کارکنان قادر خواهد بود تا مدیران بتوانند به صورت مطلوبی کارکنان را به خدمت گرفته، در سمت مناسب قرار داده و برای آنان انگیزه ایجاد نمایند. برای بهره‌گیری از این روش، در مرحله اول باید هر مشکل را شناسایی و در مرحله بعد، ضمن برقراری ارتباط با کارکنان، اقدام به چاره‌جویی‌های لازم کرد. از طرفی پس از گذشت یکسال نوع کار و تلاش کارکنان نیز مورد ارزیابی قرار گیرند.

## دلایل به کارگیری ارزیابی فعالیت‌های سازمانی



سرپرست مستقیم قادر بوده ارزیابی واقعی‌تری از شیوه کار کارکنان ارایه نماید. بنابراین مسئولیت ارزیابی کارکنان را سرپرستان به عهده دارند، چرا که آنها به طور کامل با روش‌هایی که برای ارزش‌یابی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، آشنا بوده و مشکلاتی را که می‌تواند در سیستم ارزش‌یابی ایجاد اختلال کند، به خوبی می‌شناسند.

۱۳- روش شاخص مستقیم

۱۴- روش تجزیه عملیات

۱۵- روش ارزش‌یابی گزارش تشریحی

### تعریف شغل و ارتباط آن با ارزیابی

روشن کردن این موضوع که از کارکنان با انجام وظایف محوله چه انتظاری می‌رود تعریف شغل خوانده می‌شود. معمولاً برای آن که مشخص شود از کارکنان چه انتظاری کاری می‌رود صرفاً شرح وظایف به تنهایی کافی نبوده بلکه شرح وظایف برای مشخصات شغل نوشته شده و صرفاً با هدف تعیین گروه‌های شغلی تدوین شده‌اند لذا ارزیابی کارکنان شاغل الزامی می‌باشد.

### انواع ارزیابی و روش‌های فعالیت سازمانی کارکنان

#### استفاده از جدول رتبه بندی

ساده‌ترین و در عین حال معروف‌ترین روش ارزیابی شیوه انجام کار جدول رتبه‌بندی مقایسه‌ای می‌باشد. در جدول مورد بحث مذکور ویژگی‌های خاصی چون کمیت و کیفیت به عنوان عوامل ارزیابی و نیز عوامل سنجش شیوه انجام کار از ضعیف و بد تا عالی، برای سنجش هر یک از عوامل گنجانده شده و نمره و رتبه شیوه انجام کار هر یک از کارکنان با زدن علامت به طور دقیق مشخص شده و ارزیابی انجام پذیرفته در کلیه عوامل در پایان جمع بندی خواهد گردید.

#### روش ارزیاب متناوب

روش ساده دیگری برای ارزش‌یابی کارکنان و همچنین درجه بندی آنها از بهترین تا بدترین، بر اساس برخی از عوامل ارزیابی وجود دارد. از آنجا که این روش برای تشخیص بدترین و بهترین کارمند آسان‌تر از رتبه بندی ساده آنان می‌باشد، رتبه بندی متناوب متداول‌ترین روش محسوب می‌شود. در این رابطه در مرحله اول اسامی کلیه کارکنانی را که قرار بوده رتبه بندی شوند؛ یادداشت می‌شود سپس مقابل کلیه اسامی کارکنانی که جهت رتبه بندی به خوبی شناخته شده نمی‌باشند علامت گذاشته و سپس کارمندی که بر اساس درجه‌بندی بالاترین نمره و کارمندی که پایین‌ترین نمره را دریافت خواهد کرد

سایرین مسئولیت بررسی و تجدیدنظر در زمینه بهبود اجرای برنامه‌های ارزش‌یابی را عهده دار می‌باشند.

### مراحل و شیوه ارزیابی کارکنان سازمان‌ها

ارزیابی شیوه انجام کار سه مرحله: تعریف شغل، سنجش کار و مرحله ای که در اصطلاح باز یافت سیستم نامیده می‌شود را شامل می‌شود.

تعریف شغل، به این معنی است که مطمئن شده مدیران و کارکنان، در مورد نحوه انجام وظایف و امور محوله و استانداردهایی که برای سنجش و ارزیابی شیوه انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد، توافق می‌شود.

سنجش کار، به معنی مقایسه شیوه انجام کار واقعی کارکنان با توجه به استاندارد اعلام شده بوده، معهداً به طور معمول چند روش برای سنجش وجود دارد.

باز یافت سیستم نیز نیازمند یک یا چند جلسه بوده که طی آن، شیوه انجام کار ارزیابی کارکنان و چگونگی پیشرفت و ترقی آنان مورد بحث قرار می‌گیرد و برای دستیابی به اهداف مورد نظر، برنامه‌ریزی‌های لازم انجام می‌شود.

### مشکلات فقدان ارزیابی کارکنان

مشکلات فقدان ارزش‌یابی کارکنان در صورت انجام نشدن هر یک از سه مرحله ارزیابی شیوه انجام کار و فعالیت‌ها بروز خواهد نمود. برخی از ارزش‌یابی‌ها به دلیل بکار نرفتن عوامل و یا عدم استفاده از روش‌های واقعی و صحیح موفق نیستند. به‌رحال حال مشکلات و معضلات دیگری نیز ممکن بوده که در انجام مصاحبه و ضعف در برقراری ارتباط با کارکنان بوجود آید.

### فنون و روش‌های ارزیابی کارکنان

ارزیابی کارکنان خود نیز دارای روش‌های مختلفی بوده که موارد مشروحه زیر را بعنوان فنون علمی و مدون می‌توان طرح نمود:

۱- روش درجه بندی خطی

۲- روش رتبه بندی

۳- روش مقایسه کارکنان با یکدیگر

۴- روش ثبت وقایع حساس

۵- روش استفاده از فهرست راهنما

۶- روش توزیع درصدی در رتبه‌بندی کارکنان یا توزیع اجباری

۷- روش انتخاب اجباری

۸- روش ثبت رویدادهای غیر منتظره

۹- مدیریت بر مبنای هدف

۱۰- روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری

۱۱- روش مقیاس مشاهده رفتار

۱۲- روش استاندارد کار

کاربرد ارزیابی شیوه انجام کار دلایل متعددی دارد: اول: ارزیابی شیوه انجام کار، اطلاعاتی را فراهم می‌آورد که بر اساس آن در مورد ترفیح، حقوق و دستمزد کارکنان تصمیم گیری می‌شود.

دوم: ارزیابی شیوه انجام کار کارکنان فرصتی بدست می‌دهد که مدیر در مقابل کارکنان خود بنشیند و اعمال و رفتار کاری او را مورد بررسی قرار دهد.

اغلب افراد تمایل و نیاز به دانستن نظرات دیگران در مورد شیوه انجام کار خود دارند که این موضوع بویژه در رابطه با آن دسته از کارکنان صادق بوده که نظرات سایر افراد در مورد شیوه انجام کار آنان مثبت است. به‌رحال ارزش‌یابی کارکنان چنین زمینه‌ای را فراهم می‌آورد. از طرفی ارزش‌یابی کارکنان این امکان را فراهم می‌آورد که مدیران سازمان طرحی از مشکلات کاری ترسیم نمایند.

### نقش مدیران و سرپرستان در ارزش‌یابی

مدیران و افراد متخصص، نقش مهمی در مراحل مختلف ارزش‌یابی ایفا نموده به‌طوری که جایگاه مدیران در این زمینه اهمیت بالاتری دارد. به‌طور کلی سرپرست مستقیم قادر بوده ارزیابی واقعی‌تری از شیوه کار کارکنان ارایه نماید. بنابراین مسئولیت ارزیابی کارکنان را سرپرستان به عهده دارند، چرا که آنها به طور کامل با روش‌هایی که برای ارزش‌یابی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، آشنا بوده و مشکلاتی را که می‌تواند در سیستم ارزش‌یابی ایجاد اختلال کند، به خوبی می‌شناسند. از سوی دیگر، کارکنان ستادی و دفتری به عنوان تعیین‌کنندگان خط مشی‌ها و اجرای وظایف مشورتی در اجرای ارزش‌یابی، عمل می‌کنند. متأسفانه در عمل ارزیابی واقعی کارکنان توسط سرپرستان در سازمان‌ها به نحو مطلوبی صورت نمی‌گیرد.

در یک بررسی از سازمانها و شرکتهای ۸۰ درصد از مدیران اظهار داشته‌اند که کارکنان دفتری، کار مشاوره و همیاری در زمینه شیوه‌های استفاده از ارزش‌یابی را بر عهده دارند اما تصمیم‌گیری نهائی در مورد ارزش‌یابی به سرپرستان قسمت‌ها واگذار می‌شود در سایر سازمان‌ها کارکنان دفتری مسئولیت توزیع فرم‌های ارزش‌یابی، تشریح روش‌های اجرایی و راهنمایی استفاده از این فرم‌ها را در سطح سازمان بر عهده داشته و در مقابل آموزش سرپرستان جهت بهبود مهارت‌های ارزش‌یابی مسئول می‌باشند. امور اداری واحدهای تابعه سازمان‌ها نیز می‌بایست مسئولان را نسبت به ضرورت استفاده مستمر از یک شیوه خاص ارزش‌یابی آگاه نمایند در تحقیق و پژوهشی دیگر، نیمی از کارکنان در جریان اصلاح برنامه‌های ارزش‌یابی خود قرار داشتند در حالی که



بسیاری از سرپرستان هنگام تکمیل فرم‌های ارزش‌یابی از نوعی گرایش عمومی پیروی می‌نمایند. به طور طبیعی اینگونه ارزش‌یابی، صحت کار را به طور جدی خدشه دار نموده و در بهره‌گیری از آن برای تصمیم‌گیری در زمینه مواردی نظیر ترفیع، تعیین حقوق و یا مقاصد مشاورتی تاثیر منفی می‌گذارد.

مشخص می‌توان نمود. مرحله بعد به همین ترتیب انتخاب نمرات بهتر و بدتر بعدی بوده تا تمام کارکنان بر همین اساس درجه‌بندی شوند.

#### روش مقایسه کارکنان

روش مقایسه کارکنان با یکدیگر کمک می‌نماید تا انجام درجه بندی به صورت بهتر و مطلوب‌تری انجام شود لذا برای هر یک از عوامل ارزش‌یابی (کیفیت کار، کمیت کار و غیره) هر کدام از کارکنان با سایر کارکنان مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

#### روش توزیع درصدی

روش توزیع درصدی رتبه‌بندی کارکنان مشابه روش رتبه بندی در منحنی ارزش‌یابی قرار دارد در این روش کارکنان در طبقاتی که بر اساس شیوه انجام کار درصد بندی شده‌اند؛ قابل توجه می‌باشند.

#### روش ثبت وقوع اتفاقات دور از انتظار

با استفاده از این روش ارزش‌یابی برای هر یک از کارکنان یک گزینه ارزش‌یابی (خوب غیرعادی) و یا نمونه‌های نامطلوب (اتفاقی یا حادثه ای) در مورد رفتار و عملکرد کاری آنان در نظر گرفته می‌شود و پس از گذشت شش ماه و یا بیشتر سرپرست با کارکنان ملاقات کرده و در مورد انجام بخش بعدی کارها با استفاده از نمونه‌های پدید آمده به بحث و تبادل نظر می‌پردازد. این روش می‌تواند برای تکمیل روش ابتدائی ارزش‌یابی مورد استفاده قرار گیرد و کاربرد آن مزایای متعددی دارد. کاربرد این روش را می‌توان با برخی از ویژگی‌های واقعی، جهت تشریح و توضیح ارزش‌یابی آماده شده و برای ارزش‌یابی کارکنان این اطمینان را ایجاد می‌کند که در رابطه با ارزش‌یابی کارکنان در تمام طول سال اندیشه شود زیرا در این روش می‌باید بحران‌ها و وقایع ثبت و جمع‌آوری نموده بنابراین ارزش‌یابی فقط در مورد شیوه انجام کار در ماه‌های آخر انجام نمی‌گیرد. بلکه از سوی دیگر در اختیار داشتن فهرست نمونه‌های اتفاقی آنچه را که کارکنان جهت برطرف کردن ضعف‌ها و نقائص کاری خود انجام می‌دهند نشان داده خواهد شد این

روش ارزش‌یابی را به طور مستقیم در مورد کار شخصی کارکنان در شروع انجام ارزش‌یابی قابل طرح ریزی می‌باشد.

#### مشکلات ارزش‌یابی فعالیت‌های سالیانه کارکنان

طبق بررسی‌های به عمل آمده هروش اساسی که می‌تواند در کارکرد ابزارهای ارزش‌یابی، از قبیل ترسیم جدول رتبه بندی، اخلال ایجاد کند که شامل: استانداردهای نامشخص، ملاحظات عمومی در ارزش‌یابی، تاثیر و امیال شخصی، آسان‌گیری و یا سخت‌گیری، تعصب و جانبداری می‌باشد.

#### استانداردهای نامشخص

استانداردهای نامشخص انجام کار یکی از مشکلات در راه ارزش‌یابی کارکنان می‌باشد. عوامل ارزش‌یابی و رتبه بندی شایستگی به گونه‌ای در نظر گرفته شده اند که قابل تفسیر سلیقه‌ای بوده سرپرستان ممکن است تعریف یکسانی برای شیوه انجام کار نداشته باشند به همین ترتیب در سایر عوامل ارزش‌یابی مانند کیفیت کار و خلاقیت نیز این موضوع صدق می‌نماید.

برای رفع مشکلات ارزش‌یابی و تصحیح اشتباهات ناشی از آن چند روش وجود داشته به طوری که بهترین روش آن بوده که عبارت توضیحی مشخصی را برای هر یک از ویژگیها و عوامل ارزش‌یابی می‌توان مطرح نمود چنانچه این موضوع از سوی کارکنان مسئول انجام نشده باشد باید آن را در روشهای مناسب دیگر منعکس نمود در این صورت سرپرستان و کارکنان آمادگی را داشته که به صورت مداوم، شیوه انجام از سوی کارکنان را مورد ارزش‌یابی قرار داده و زمینه اطمینان بخشی به وجود آورند که در موارد ضروری شیوه ارزش‌یابی صحیح را برای کارکنان و یا متقاضیان دیگر قابل توضیح خواهد بود.

#### ملاحظات عمومی ارزش‌یابی

بسیاری از سرپرستان هنگام تکمیل فرم‌های ارزش‌یابی از نوعی گرایش عمومی پیروی می‌نمایند. به طور طبیعی اینگونه ارزش‌یابی، صحت کار را به طور جدی خدشه دار نموده و در بهره‌گیری از آن برای تصمیم‌گیری در زمینه مواردی نظیر ترفیع، تعیین حقوق و یا مقاصد مشاورتی تاثیر منفی می‌گذارد ارزش‌یابی به روش ردیف‌بندی می‌تواند از بروز مشکل ملاحظات عمومی در ارزش‌یابی جلوگیری نماید زیرا در این شیوه کلیه کارکنان باید در طبقه بندی جداگانه قرار گیرند و به همین علت نمی‌توان افراد را در یک رتبه قرار داد. به‌رحال در حقیقت این موضوع یکی از امتیازات اصلی ارزش‌یابی به طریقه ردیف کردن کارکنان می‌باشد.

#### آسان‌گیری و سخت‌گیری ارزش‌یابی

برخی از سرپرستان تمایل دارند تا کارکنان خود را به رتبه های بسیار بالا و یا پایین‌تر ارزش‌یابی نمایند در این زمینه آسان و یا سخت‌گیری در تنظیم جدول

ارزش‌یابی بسیار مهم و جدی بوده زیرا سرپرست می‌تواند به راحتی کلیه کارکنان را در رده بسیار بالا و یا پائینی ارزش‌یابی نماید در صورتی که هنگام درجه بندی کارکنان باید بین شیوه انجام خوب و یا بد تمایز قائل شد لیکن آسان‌گیری و سخت‌گیری در ارزش‌یابی مشکل ردیف بندی و یا محدودیت توزیع امتیازات نیست بلکه در حقیقت چنانچه به اجبار از یک جدول ارزش‌یابی استفاده شود بهتر آن بوده که نوعی توزیع ارزش‌یابی شیوه انجام کار معمولی را در نظر گرفته و سعی شود کارکنان را در یک رده مشخص قرار نداده و ارزش‌یابی آنان را در رده های مختلف توزیع صورت دهند مگر آنکه با توجه به کیفیت و کمیت کار احساس شود که کلیه کارکنان می‌باید در یک دوره قرار گیرند. روش آسان‌تر برای کاربرد چنین شیوه‌ای استفاده از روش توزیع محدود و اجباری ارزش‌یابی بوده بطوریکه نام هر یک از کارکنان را در یک کارت پوشه جداگانه قرار داده و سپس جهت هر یک از عوامل ارزش‌یابی، درصدی از کارکنان را در رده عالی و مابقی را به همین ترتیب در رده‌های بعدی قرار دهند معیذاً بر اساس این ارزش‌یابی جدول ارزش‌یابی هر یک از کارکنان را می‌توان تکمیل نمود.

#### تعصب و جانبداری

خصوصیات فردی کارکنان نظیر سن، نژاد و جنسیت، بعضاً نیز بدون توجه به شیوه انجام فعالیتشان در سازمان در ارزش‌یابی آنان موثر می‌باشد در تحقیقات بعمل آمده که ارزش‌یابی شیوه انجام کار مورد استفاده قرار گرفته بود، اغلب زنان به میزان بسیار زیادی از رتبه ارزش‌یابی بالاتری برخوردار بودند. مشابه همین وضعیت، ارزش‌یابی شیوه انجام کار برخی از افراد زیبا بالاتر از کارکنان زشت صورت گرفته که خود نشانه جانبداری می‌باشد.

#### مبارزه با مشکلات ارزش‌یابی

برای مبارزه با این مشکلات در مرحله نخست باید آنها شناخته شوند به‌طور کلی شناخت و آگاهی از مشکلات گام بسیار بزرگی در جهت اجتناب از ارزش‌یابی صحیح بوده و مرحله دوم این مبارزه انتخاب روش مناسب و صحیح ارزش‌یابی می‌باشد به دلیلی که هر یک از روش‌ها معایب و محاسن خاص خود را دارد و می‌بایستی برای رفع این مشکلات تلاش نمود. هنگامی که کلیه کارکنان در عمل در سطح بالایی قرار دارند روش ترسیم جدول درجه بندی و نیز روش ردیف کردن کارکنان بمنظور مقایسه افراد مورد ارزش‌یابی برای اخذ تصمیم در رابطه با تعیین حقوق و ترفیع مفید و خوب می‌باشد.

ادامه دارد ...