فصل ۱۵

ارزیابی عملکرد

اهداف یادگیری:

۱- علل استفاده از ارزش‌یابی عملکرد

۲- آشنایی با فنون ارزش‌یابی عملکرد

۳- شناخت ارزش‌یابی‌کنندگان

۴- چگونگی اجرای ارزش‌یابی

۵- انواع خطاها در ارزش‌یابی

مقدمه

اطلاع دادن به افراد درمورد نحوهٔ عملکردشان و کمک به بهبود کار آنان با تذکر به اینکه کاستی‌ها و کمبودها را همهٔ افراد از کودکی تجربه نموده‌اند ملموس بودن این نکته با حضور فرد در مدارس ازطریق کنترل تکالیف فرد توسط آموزگاران احساس می‌شود، والدین با دریافت کارنامهٔ تحصیلی فرزندان از کارکرد فرزندان خود و معلمان آن‌ها آگاه می‌شوند و با تنبیه و تشویق فرزندان پیشرفت آن‌ها را هدایت می‌نمایند.

به این ترتیب معلمان، مربیان و آموزگاران به‌طور مستمر انبوهی اطلاعات از ارزیابی عملکرد فرد را تهیه نموده و هدایت هر جریان خود را با نوع اطلاع فراهم‌آمده عهده‌دار می‌شوند. بنابراین فرآیند تدارک اطلاعاتی که از عملکرد کاری افراد تهیه شده باشد، ارزش‌یابی عملکرد گویند. به عبارت دیگر ارزش‌یابی عملکرد عبارت از: روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان براساس بازخورد

مثبت یا منفی از نتایج عملکرد افراد در چگونگی انجام وظایف می‌باشد.

چرا نیازمند ارزش‌یابی عملکرد هستیم؟

ارزش‌یابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان زمینهٔ پرورش آن‌ها فراهم شده و آن‌ها آگاهانه تلاش درجهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیرهاثربخش خواهند داشت و این امر نه‌تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می‌گردد. برخی از دلایل استفاده از ارزش‌یابی مشاغل عبارت‌اند از:

۱- تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا براساس اندازه‌گیری عملکرد کارکنان.

۲- شناسایی افرادی که باید انتقال یابند یا جابه‌جا شوند.

۳- تعیین افرادی که باید به خدمت آن‌ها خاتمه داد.

۴- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان.

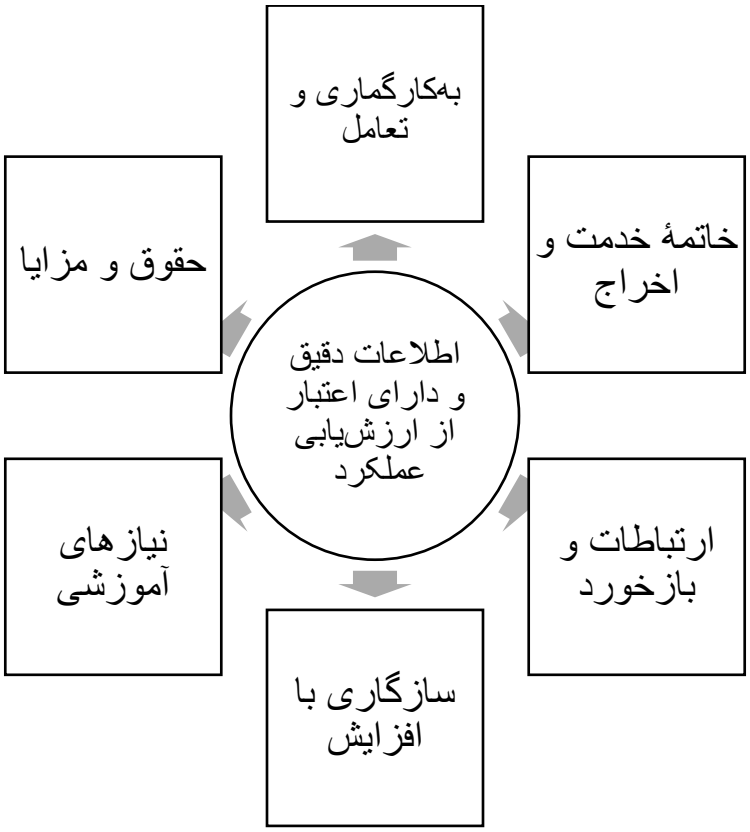
۵- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقا و به‌کارگماری در پست‌های مناسب را می‌توانند دارا باشند.

۶- شناخت قابلیت‌های کارکنان براساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی‌های کارکنان تا رسیدن به استاندارد موردنظر در قوانین.

۷- شناخت ویژگی‌های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه.

شکل ۱.۱۵ موارد استفاده متعدد از ارزیابی عملکرد را بیان می‌دارد.

شکل ۱۵,۱- فواید استفاده از ارزش‌یابی عملکرد کارکنان



معیارهای ارزش‌یابی عملکرد

به‌منظور اینکه یک نظام ارزش‌یابی عملکرد صحیح و مؤثر داشته باشیم، مدیران و کارکنان باید از شغل خود اطلاعات جامع داشته باشند. ازاین‌رو اطلاعات شغلی باید آماده شده باشد و در اختیار شاغل قرار گیرد و این امر زمانی میسر است که سازمان از قبل تجزیه و تحلیل شغل را انجام داده باشد، در غیر این صورت ارزش‌یابی به‌صورت ذهنی و بر مبنای ارزیابی ویژگی شخصی کارکنان خواهد بود. بدیهی است که چنین ارزیابی فاقد اثربخشی مطلوب خواهد بود. مثال زیر بیانگر این نکته است:

آقای احمدی که طی سال ۱۳۷۴ به‌عنوان طراح خدمت می‌کرد، در پایان سال برای دیدن ارزش‌یابی کار خود به دفتر مدیر فراخوانده شد. وی مطمئن بود که کار خود را به نحواحسن درطی سال ۷۴ انجام داده اما اندکی مضطرب بود. آقای احمدی در زمان معین به دفتر مدیر

مراجعه کرد و به‌گرمی پذیرفته شد و پس از پذیرایی از وی با آب‌میوه منتظر نشست، آنگاه مدیر یک فرم ارزش‌یابی سازمان را که به‌صورت شکل ۲.۱۵ تکمیل شده بود به او داد:

آقای احمدی پس از مشاهدهٔ امتیازات احساس بدی پیدا کرد، وی ناراحت بود چرا تاکنون از ایرادات وی به او اطلاعی داده نشده است. اخلاق و شخصیت او چگونه ارزش‌یابی شده، یک شخصیت کم‌تر از متوسط یعنی چه؟

مدیر وی شروع به توضیح سیاست سازمان در این مورد کرد و ادامه داد که چگونه باید یاد بگیرد که به‌صورت تیمی کار کند و برای وی مواردی از کنش‌های نامطلوب از دید سازمان و مدیران را بیان کرد. آقای احمدی افسرده دفتر مدیر راترک کرد و هنوز درک نکرده بود که چه باید انجام دهد تا فرم ارزش‌یابی او با یک نمرهٔ خوب کامل شود.

این مثال نمونه‌ای از ارزش‌یابی عملکرد است که واضح و روشن نیست و راه‌های بهبود برای افراد مشخص نمی‌باشد، برای آنکه ارزیابی مؤثر باشد، باید رفتارهای مرتبط با کار شناسایی گردد تا داده‌های شخص و خدمات کارکنان را با آن ارزیابی نمود.[۱] ساده‌ترین روش برای ارزش‌یابی بهره‌وری کارکنان، محاسبهٔ کمی نتایج کار آنان با استفاده از اطلاعات تولید است، برای کارگران خط تولید می‌توان براساس تعداد واحد تولید ارزیابی کرد.

انبارداران را با مقدار جنسی که تخلیه و یا بارگیری می‌نمایند، متصدی فروش را با حجم فروشی که انجام می‌دهد، ماشین‌نویس را با تعداد کلماتی که در روز ماشین می‌کند، می‌توان ارزیابی نمود. بنابراین مبنای بهره‌وری را براساس تولید می‌توان سنجش نمود. البته معیار قرار دادن میزان تولید جهت بهره‌وری نارسایی‌هایی نیز دارد که عبارت‌اند از:

۱- بسیاری از نتایج عملکردها قابل شمارش نیستند: برای مثال میزان بازدهی یک معلم و یک مربی را به تعداد کارآموزانی که دارد بخواهیم بسنجیم یا با نتیجهٔ کار یک ناظر و یا یک مسئول را با میزان نامه‌هایی که امضا می‌کند، آیا می‌توان سنجید؟

۱.Singer, ۱۹۹۰, ۲۰۰-۲۰۱

۲- در ارتباط با اطلاعات تولید: این واقعیت وجود دارد که نتایج به‌دست‌آمده را نمی‌توان فقط به فعالیت و کار کارکنان نسبت داد بلکه به امکانات سازمان نیز بستگی دارد. برای مثال در یک مسابقهٔ اسب دوانی صرف نظر از مهارت سوارکار، سرعت اسب و توانایی‌های مرکب نیز عامل مهمی محسوب می‌گردد. سنجش کارکنان براساس تعداد تولید عوامل مؤثر دیگری را که خارج از ارادهٔ فردی باشد در نظر نمی‌گیرند. نکتهٔ آخر اینکه کیفیت تولید اصل مهمی است که تعداد تولید را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد. کارکنان و کارگران در بسیاری از مواقع ممکن است جهت تولید بیشتر زیان‌های غیرقابل جبران به تجهیزات سازمان وارد نمایند. بنابراین داده‌های تولید خود به تنهایی برای ارزیابی کافی نمی‌باشد. باید از موارد اطلاعاتی دیگر مانند داده‌های اطلاعاتی مربوط به کارکنان و یا داده‌های قضاوتی نیز بهره جست.[۱]

منظور از اطلاعات مربوط به کارکنان اطلاعات مربوط به مشخصات و ویژگی‌های شخصی افرادی است که به‌طور مستقیم در ارتباط با وظایف شغلی آن‌ها نیست.[۲] این نوع اطلاعات در رابطه با ارزش‌یابی افراد را می‌توان از بخش کارگزینی به‌صورت گزارش‌های مربوط به میزان تاخیرها، غیبت‌ها، تخلفات، رویدادها و اشدیت اشخاص مشاهده و اندازه‌گیری کرد. کارگر یا کارمندی که به‌علت مریضی به مدت دو هفته از کار غیبت داشته برای یک سازمان ارزشمندتر از کارمندی است که همیشه بی‌اطلاع سرپرست غیبت می‌نماید.[۳] توجه به این نکته در ارزش‌یابی مهم است که غیبت کارکنان یا کارگران در خلا نبوده بلکه متأثر از عوامل و متغیرهای متعدد سازمانی، محیطی و شغلی می‌تواند باشد که در ارزش‌یابی باید لحاظ گردد. حوادث و رویدادهایی که فرد به آن ابتلا می‌یابد ممکن است برای یک سازمان هزینهٔ زیادی را موجب گردد و زمان ازدست‌رفتهٔ جبران‌ناپذیری را از سازمان اخذ نموده باشد. دستگاه‌ها آسیب ببینند و مواد اولیه تلف شوند. گرچه میزان ضایعات ناشی از حوادث و رویدادها متناسب با مشاغل مختلف متفاوت است، اما نکتهٔ مهمی است که باید در ارزش‌یابی لحاظ گردد. اطلاعات جمع‌آوری‌شده از حوادث و رویدادها در مشاغل خلبانی، رانندگی و پزشکی در ارزش‌یابی از اهمیت بیشتری نسبت‌به مشاغل معلمی، برنامه‌ریزی و

۱.Guion, ۱۹٦٥, ٦٥
۲.Muchinsky, ۱۹۸۷, ۳۰٦-۳۱۱
۳. Muchinsky, ۱۹۸۷, ۳۱٦-۳٤۰

برنامه‌نویسی رایانه‌ای برخوردار است. در صنایع رعایت نکات ایمنی شغل یک عامل بسیار مهم است. کمی آمار حوادث در صنایع موجب ارزش‌یابی مثبت و یا پاداش بیشتر است. درمورد سابقهٔ خدمت و ارشدیت در ارزش‌یابی این نکات مطرح است که برخی از این عوامل به‌عنوان یک ملاک ارزش‌یابی به‌دلیل اینکه سابقهٔ خدمات سازمان نمی‌تواند معیار مناسبی جهت ارزش‌یابی باشد استفاده نمی‌کنند. اما برخی معتقدند در مواقعی که دو نفر شرایط آن‌ها یکسان باشد آن وقت کسی که سابقهٔ خدمت بیشتر دارد می‌تواند ارجح باشد و ارتقا یابد و موقعیت شغلی وی تغییر نماید، درواقع سابقهٔ خدمت به‌منظور تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی مسیر خدمتی، انتقال و جابه‌جایی و یا خاتمهٔ خدمت کارکنان مفید می‌باشد.

و سرانجام ممکن است داده‌های قضاوتی در موارد بسیاری نسبت‌به ارزش‌یابی عینی معیار مناسب‌تری باشد. درحقیقت شاغلان مشاغل بسیاری را نمی‌توان با روش‌های عینی ارزش‌یابی سنجید و نحوهٔ عملکرد آن‌ها را لمس‌پذیری و اندازه‌گیری نمود و یا اطلاعات تولیدی و یا شخصی افراد کفایت لازم جهت ارزش‌یابی را ندارد، در اینجا قضاوت مدیران معیار قرار می‌گیرد. ازاین‌رو به‌منظور کنترل سلیقه‌های شخصی مدیران و اعتبار و روایی ارزش‌یابی از فنون و روش‌های ارزش‌یابی استفاده به عمل می آید.

شکل ۱۵,۲- فرم ارزش‌یابی سالانه

فرم ارزش‌یابی سالانه نام کارمند: آقای احمدی تاریخ: اسفندماه ۱۳۷۴ راهنما: برای ارزش‌یابی کارمند از مقیاس‌های زیر استفاده می‌شود. ضعیف (۱)، پایین‌تر از متوسط (۲)، متوسط(۳)، خوب(۴)، عالی(۵)					
معیارها	ضعیف	کم‌تر از	متوسط	خوب	عالی
الف) غیبت	۱	متوسط	۳	۴	۵
ب) کمیت کار	۱	۲	۳	۴	۵
ج) کیفیت کار	۱	۲	۳	۴	۵
د) تمایل به	۱	۲	۳	۴	۵

کار	۱	۲	۳	۴	۵
ه) نظم کاری	۱	۲	۳	۴	۵
ر) اخـــــلاق و شخصیت		۲			
سرپرست:			کارمند:		
تاریخ:			تاریخ:		

فنون و روش‌های ارزش‌یابی

فنون متعدد برای ارزیابی شاغلان وجود دارد که بعضی از این فنون و روش‌ها ساده بوده و به‌راحتی برای شاغلان قابل درک و استفاده است و برخی نیاز به آموزش و توجیه دارد. درهرحال هدف از به‌کارگیری این فنون بهبود رفتار و تلاش کارکنان درجهت افزایش کارایی است. این روش‌ها عبارت‌اند از:

۱- مقیاس درجه‌بندی خطی[۱]

استفاده از روش مقیاس‌بندی خطی از سال ۱۹۲۲ مطرح شده است.[۲] در این روش برای قضاوت قیاسی معیارهای ارزیابی چندی مانند کمیت کار، کیفیت کار، حدود همکاری، خلاقیت افراد و غیره را بنا بر ویژگی سازمان انتخاب نموده و در جدول تنظیم می‌نماییم. این عوامل ممکن است بین ۱۰ تا ۱۵ تا باشند[۳] و سپس ارزش‌یابی کارکنان را بر مبنای درجاتی مانند درجات توصیفی ضعیف، متوسط، خوب، خیلی خوب و عالی مورد ارزیابی قرار می‌دهند. مقیاس‌ها ممکن است عددی، حرفی و توصیفی باشند. استفاده از این روش ساده بوده و برای هر دو طرف ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده قابل درک می‌باشد. در استفاده از این روش باید متوجه بود که به یکی از خطاهای زیر مبتلا نشویم.

۱.Graphic Rating Scales
۲.Patterson, ۱۹۲۲, ۳٦۲-۳٦٦
۳.Taylor and Zawacki, ۱۹۸٤, ۷۱-۸۰

الف) خطای هاله‌ای[1]

خطای هاله‌ای عبارت است از توجه داشتن و متأثر شدن ارزیاب از رفتار ظاهری و عمومی افراد به‌جای آنکه افراد را براساس عوامل و معیارهای ارزش‌یابی مورد ارزیابی قرار دهند. بنابراین هرگاه سرپرست تحت تأثیر یک ویژگی خاصی مثلاً قومی، نژادی، خانوادگی و نظایر این‌ها باشد که ممکن است به‌طور ناخودآگاه هم صورت بگیرد، درواقع در ارزش‌یابی از یک شخص دچار خطای هاله شده است.[2]

ب) خطای ناشی از مدارا و سخت‌گیری[3]

خطای ناشی از مدارا و سخت‌گیری مبتنی بر گرایش ارزیابی‌کننده به داوری درمورد افراد فراتر یا فروتر از معیارهای پذیرفته‌شده می‌باشد. این خطا وقتی اتفاق می‌افتد که ارزیاب افراد را بیشتر یا کمتر از حد معیار بسنجد و این نوع سنجش مبتنی بر یک روند طبیعی نمی‌باشد. در دانشگاه به‌طور معمول دانشجویان اساتید را به اساتید خوش‌نمره و بدنمره طبقه‌بندی می‌نمایند که این امر به‌دلیل رعایت معیار مشخص نیست بلکه به ویژگی‌های ارزیاب برمی‌گردد. این امر سبب می‌شود که عدالت در ارزیابی رعایت نشود. برخی افراد که تلاش بیشتر می‌کنند نتوانند حق واقعی خود را دریافت نمایند درحالی‌که برخی افراد سوءاستفاده‌گر با استفاده از فرصت‌ها و زیرکی ممکن است به امتیاز دست یابند که شایستهٔ آن نباشند.

ج) خطا در تمایل به ارزیابی حد وسط

۱.Halo Error
۲.Lowe, ۱۹۸٦, ٦۰-٦۲
۳.Leniency and Stricness Error

وقتی ارزیاب برای ارز یابی کارکنان تمایل به ارزیابی بنیانی و و در حد میانگین نشـان نمـی‌دهـد، خطای گرایش به ارزش‌یـابی حـد وسـط اتفـاق مـی‌افتـد. ایـن خطـا زمـانی اتفـاق مـی‌افتـد کـه ارزیابی‌کننده حداقل اطلاعات را درمورد ارزیابی‌شونده داشته باشد. از سوی دیگر ازنظـر احساسـی، ارزش‌یابی‌کننده نمی‌خواهد احساس ارزش‌یـابی‌شـونده جریحـه‌دار شـود. ایـن نـوع رفتـار موجـب نارضایتی دیگر افراد خواهد شد.

۲- روش رتبه‌بندی[۱]

ساده‌ترین و درعین‌حال معروف‌ترین روش برای ارزیابی طرز انجام کار به جدول رتبه‌بندی مقایسه ای مرسوم است که در شکل ۱۵,۳ یک نوع از آن نشان داده شده است. توجه داشته باشید کـه در جدول مقایسه‌ای مذکور ویژگی‌های خاصی (مانند: کمیت، کیفیت، ابتکار، همکاری و ...) بـه‌عنـوان عوامل ارزیابی و نیز عوامل سنجش طرز انجام کار (از وضعیت بد تا عالی) برای سنجش هر یـک از عوامل گنجانیده شده است. نمره و رتبه طرز انجام کار هر یک از کارکنـان بـا زدن علامـت دایـره مشخص می‌گردد که دقیقاً طرز انجام کار را در عوامل مختلف سنجش توصیف می‌نمایـد. بـا ایـن اوصـاف ارزیـابی انجـام‌شـده در کلیـه عوامـل جمـع‌بنـدی شـده و اعـلام مـی‌گـردد.

۳- روش درجه‌بندی (رتبه‌بندی متناوب)[۲]

روش معروف و ساده دیگری برای ارزیابی کارکنان درجـه‌بنـدی کـردن آن از بهتـرین تـا بـدترین براساس بعضی‌از عوامل ارزیابی می‌باشد. ازآنجاکـه ایـن روش جهـت تشـخیص بـدترین و بهتـرین کارمند معمولاً آسان‌تر از رتبه‌بندی ساده است ازاین‌رو متداول‌ترین روش محسوب می‌گردد. ابتـدا اسامی کلیه کارکنانی که قرار است رتبه‌بندی شوند فهرست می‌شود و بعد جلوی اسامی افرادی که به‌خوبی جهت رتبه‌بندی شناخته شده نیستند علامت × گذارده می‌شود. سپس روی یک فـرم کـه

۱.Ranking system
۲.Grading System

در شکل ۱۵,۴ نشان داده شده است کارمندی که قرار است براساس درجه‌بندی بالاترین نمره و کارمندی که پایین‌ترین نمره را دریافت کند، مشخص می‌گردد. مرحله بعدی به همین‌ترتیب انتخاب نفرات بهترین و بدترین بعدی است تاجایی‌که تمام کارکنان بر همین اساس درجه‌بندی گردند و به‌صورت فهرستی که شماره آن نمایانگر برتری افراد در رده‌بندی است، منظم می‌شود.

از مشکلات این روش ذهن‌گرایی در حد بسیار زیاد است که فرد را ممکن است درگیر خطاهای هاله‌ای نماید و دیگر اینکه اگر افراد سازمان و یا واحد مورد ارزش‌یابی زیاد باشد کار ارزش‌یابی غیرمنصفانه‌تر انجام می‌شود. درنهایت ممکن است این روش موقعیت افراد را بر مبنای عملکرد از دیگران متمایز سازد اما میزان تفاوت را به‌درستی نمی‌توان با این روش نشان داد. این روش برای موارد زیر تجویز می‌گردد:

الف) افراد مورد ارزیابی محدود یا کم باشند.

ب) هدف از ارزش‌یابی تعیین بهترین و بدترین کارکنان بدون توجه به اینکه چه تعداد از کارکنان بهتر و یا بدترند، باشد.

ج) کارکنان و کارگران به‌صورت گروهی مقایسه نگردند.

د) هدف اصلی از ارزش‌یابی کارکنان ارائه بازخورد به آنان نباشد.[۱]

۱.Siegel and Iane, ۱۹۸۷, ۱۵۵-۱۵۶

شکل ۱۵,۳- نمونه‌ای از شکل یک فرم ارزش‌یابی به روش رتبه‌بندی

نام و نام خانوادگی کارمند: نام واحد:		عنوان شغل: شمارهٔ شغل:			تاریخ: ارزیابی‌کننده:
رتبهٔ ارزیابی					
عالی و استثنائی/ فوق‌العاده و ممتاز	بسیار خوب	خوب	متوسط	عدم رضایت	عامل ارزش‌یابی
					کیفیت: صحت و درستی کمال، ظاهر و مقبولیت بازده کار
					کمیت: حجم بازده، کمک و همکاری
					نیاز به سرپرستی: نیازمند راهنمایی و کمک و تصحیح کار
					توجه: مواظبت، نظم و ترتیب، قابلیت اعتماد و

					اطمینـــــان و سرعت در کار
					نگهـــــداری و حفاظت: جلـــوگیری از ضـــــایعات و حفاظـــــــت دســـتگاه‌هـــا و ماشین‌آلات
بررسی‌کننده: توصیه به کارمند: تاریخ: امضا					

شکل ۱۵,۴- فرم ارزش‌یابی و درجه‌بندی کیفی کار

جدول ترتیب درجه‌بندی:

اسامی تمام کارکنان مندرج در فهرست خـود بـرای ارزیـابی توجـه نماییـد. در زیـر اسـامی افـرادی کـه نمی‌توانید آن‌ها را ازنظر کیفیت کار ارزیابی کنید، علامت بگذارید. سپس فردی را که به‌لحاظ کیفیت کـار از همه بالاتر است انتخاب نموده و نام او را در ستون یک قرار دهید (ردیف ۱). نام او را در فهرسـت خـود علامت بگذارید. مجدداً اسامی افرادی را که نمی‌توانید سریعاً آن‌ها را به‌لحاظ کیفی ارزیـابی نماییـد چـک کرده و فردی را که ازنظر کیفیت کار در درجهٔ آخر قرار می‌گیرد مشخص نمایید. سپس نام او را در ستون دوم (ردیف ۲۰) قرار دهید و زیر نام او را علامت بزنید. حال از است اسـامی بـاقی‌مانـده در لیسـت خـود فردی را که به‌لحاظ کیفیت کار از سایرین بالاتر است انتخاب نموده و نام او را در ستون اول (ردیـف دوم) قرار دهید و به همین ترتیب این مراحل را ادامه دهید تا کلیهٔ اسامی در دو ستون مذکور جایگزین گردند.

ستون اول بالاترین رتبهٔ کیفی	ستون دوم پایین‌ترین رتبهٔ کیفی
۱-	۱-
۲-	۲-
۳-	۳-
۴-	۴-

-۵	-۵
-۶	-۶
-۷	-۷
-۸	-۸
-۹	-۹
-۱۰	-۱۰

۴- روش مقایسه کارکنان با یکدیگر[۱]

این روش مأمور ارزش‌یابی‌کننده را ملزم می‌سازد تا هر کارمند را با کارمند دیگر مقایسه کرده و شخص برتر را با قضاوت ذهنی ما انتخاب نماید. این روش به‌طور معمول جهت مقایسه بین افراد به‌صورت کلی مورد استفاده قرار می‌گیرد اما برخی ممکن است این مقایسه را بر مبنای عواملی مانند: کمیت کار، کیفیت کار، انضباط، اخلاق کار، وفاداری افراد به سازمان و میزان تلاش مورد ارزش‌یابی قرار دهند. تعدادی محاسبه جهت مقایسه بین افراد براساس رابطه زیر صورت می‌گیرد:

برای مثال جهت یک گروه ۱۰ نفری تعداد مقایسه ۴۵ مورد می‌باشد. حال اگر بخواهیم این تعداد مقایسه را براساس ۶ عامل مذکور انجام دهیم، تعداد مقایسه‌ها بالغ بر ۲۷۰ مورد خواهد شد.

برای سهولت در امر ارزش‌یابی کارکنان ممکن است از تحلیل شبکه به‌صورتی که در شکل ۵.۱۵ مشاهده می‌شود، استفاده شود.

شکل ۵.۱۵ مقایسه یک به یک براساس تحلیل شبکه در ارزش‌یابی شاغلان را نشان می‌دهد. در این شکل شاغلان برتر در مقایسه با علامت مثبت و شاغلان ضعیف‌تر با علامت منفی نشان داده می‌شوند.

۱.Man to Man Comparison (Paired Comparison)

حال اگر عوامل متعدد باشند، امتیاز سنجش براساس عامل را جمع کرده و براساس میانگین امتیازات فراوانی حاصل شده از سنجش براساس شش عامل رتبه‌بندی، رتبه هر شاغل مشخص می‌گردد.

فرض کنید که ۵ نفر از کارکنان شما رتبه‌بندی شده‌اند، در روش مقایسه کارمندان با یکدیگر جدولی مانند شکل ۶.۱۵ ترسیم می‌شود که در آن اسامی کلیه کارکنان یک‌بار در ستون عمودی و یک‌بار در ستون افقی جهت کلیه عوامل سنجش ارزیابی درج می‌گردد. برای هریک از عوامل سنجش (با علامت + و یا -) فردی را که کارمند بهتری در مقایسه با کارمند دیگر است مشخص می‌گردد. سپس تعداد دفعاتی که یک کارمند بهتر مورد ارزیابی قرار گرفته است محاسبه می‌شود. به‌عنوان مثال آقای ب بالاترین ارزیابی در کیفیت کار و آقای الف بالاترین ارزیابی در عامل خلاقیت و ابتکار را به دست آورده است.

متاسفانه این روش تنها برای گروه‌های کوچک و آن هم براساس عوامل محدود در ارزش‌یابی مفید می‌باشد و برای گروه‌های بزرگ مناسب نبوده و اجرای آن با مشکل همراه خواهد بود. ضمن آنکه ممکن است چارچوب ذهنی مدیران مشخص نباشد و یک فرد را عالی و دیگری را در سطحی پایین ارزیابی نمایند یا اینکه در شرایط روحی مناسب نبوده باشد و درنتیجه ارزش‌یابی افراد را منصفانه انجام ندهد.

شکل ۱۵,۵- مقایسهٔ یک‌به‌یک براساس تحلیل شبکه در ارزش‌یابی شاغلان

	الف	ب	ج	د	فراوانی	رتبه
الف		+	+	+	۳	الف
ب	-		-	+	۱	ب
ج	-	+		+	۲	ج
د	-	-	-		۰	د

۵- روش ثبت وقایع حساس[۱]

این روش سرپرست و موفق را ملزم می‌سازد تا کلیه وقایع و رویدادهای مهم مثبت و منفی را که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد ثبت و نگهداری نماید.[۲] در این روش ارزیابی‌کننده به‌منظور کاهش تأثیر ذهنی بر ارزیابی از ارزش‌یابی‌شونده باید بر رفتارها و عملکردهای ویژه شغل متمرکز شود. استفاده از این روش امکان بازخورد به کارکنان از عملکرد آن‌ها را با نمونه‌های واقعی فراهم ساخته و اینکه چه نوع رفتارهایی باید ادامه یابد، اصلاح شود و یا اینکه حذف گردد را تسهیل می‌نماید. اگرچه در این روش تلاش می‌شود اگرچه در این روش تلاش می‌شود که ذهن‌گرایی ارزیابی را با استناد به رویدادهای واقعی به حداقل رساند اما اگر سرپرستان به‌طور مستمر عملکرد کارکنان را ثبت نکنند و یا در نگهداری رویدادهای ناشی از رفتار کارکنان بی‌دقتی نمایند و فقط به حافظه خود متکی باشند به خطای ذهنی در ارزش‌یابی مبتلا خواهند شد زیرا آن‌ها ارزیابی را فقط براساس وقایع انجام می‌دهند که در زمان نزدیک به پایان ارزیابی (دو هفته آخر) انجام داده‌اند. در این روش معایب دیگری مانند پنهان نگه داشتن رفتارها و رویدادهای منفی توسط کارکنان از دید ارزیابی‌کنندگان و یا ارائه رفتارهای احساسی و اضطراب‌آمیز توسط کارکنان وجود دارد که ارزش‌یابی را متأثر خواهد ساخت که به هر حال ممکن است منجر به ارزش‌یابی نادرست گردد.[۳]

شکل ۱۵,۶- رتبه‌بندی کارکنان با روش مقایسهٔ زوجی

ارزیابی کارکنان در عامل کیفیت کار

مقایسه	الف	ب	ج	د	ه	فراوانی	رتبه‌بندی
الف		-	+	+	+	۳	ب
ب			+	+	+	۴	الف
ج	-	-		+	+	۲	ج
د	-	-	-		+	۱	د

۱.Critical Incident Technique
۲. Manyan, ۱۹٥٤, ۳۲۷-۳٥۸
۳. Siegel and Iane, ۱۹۸۷, ۱٥۲

ه	–	–	–	–		۰	ه

آقای «ب» بالاترین ارزیابی را در عامل کیفیت کار به‌دست آورده است.

ارزیابی کارکنان در عامل خلاقیت و ابتکار

مقایسه	الف	ب	ج	د	ه	فراوانی	رتبه‌بندی
الف		+	+	+	+	۴	الف
ب	–		–	–	–	۰	ج
ج	–	+		+	+	۳	د
د	–	+	–		+	۲	ه
ه	–	+	–	–		۱	ب

آقای «الف» بالاترین ارزیابی را در خلاقیت و ابتکار به‌دست آورده است.

۶- روش استفاده از فهرست راهنما[۱]

این روش ارزیابی بررسی فهرستی از مفاهیم رفتاری، عادت‌های شغلی و دیگر ویژگی‌های مختلف شغلی است که توسط ارزش‌یابی‌کننده به‌صورت جدولی از مفاهیم فوق نسبت‌به فرد ارزش‌یابی-شونده علامت گذاشته می‌شود. در این فهرست موزون[۲] به هر جمله در فهرست یک ارزش نسبی داده می‌شود و هر رفتار برمبنای اهمیتش در فهرست به یک ارزش نسبی دارد و براساس مجموع امتیاز حاصله توسط ارزیاب سنجیده می‌شود.[۳]

اگر ارزش‌یابی‌کنندگان در این روش فقط به پاسخ‌های بله، خیر، صحیح، نادرست در پاسخ به پرسش اکتفا نمایند، درنتیجه در این روش ازنظر زمان صرفه‌جویی‌شده در یک فهرست می‌توان نمونه‌های فراوانی از مفاهیم متعدد را قرار داد. گرچه ارزش‌یابی‌کننده فقط با پاسخ بله یا خیر ارزش‌یابی را انجام می‌دهد اما انحراف تناقض ارزش‌یابی آن‌ها توسط کارشناسان اداره ارزش‌یابی اصلاح خواهد شد و به این‌ترتیب تلاش می‌شود که خطاهای هاله‌ای یا تمایل به ارزیابی حدوسط و

۱.Checklist
۲.Weighted Checklist
۳.Probst, ۱۹۵٦, ۵۷۸

یا خطای ناشی از مدارا و سخت‌گیری روی‌داده به حداقل برسد. فهرست‌های راهنما به‌طور معمول باتوجه‌به فضای سازمان، فعالیت‌های سازمان و وظایف افراد به شرح زیر تنظیم می‌شود:

- سازمان

۱- به نظر شما اهداف سازمان چیست؟

۲- به نظر شما مسئولیت‌های عمده مدیران چیست؟

۳- آیا تغییرات مهمی در این مسئولیت‌ها طی چند سال اخیر در کارخانه صورت گرفته است؟

۴- آیا در مسئولیت‌های اداره کارکنان فکر می‌کنید مدیران بی‌شماری هستند که می‌توانند کار بهتری در آن زمین انجام دهند؟

۵- برخی نکات خوب در ارتباط با روابط کارکنان در این کارخانه را بیان کنید.

۶- آیا احساس می‌کنید که مسائل و مشکلات مهمی در کارخانه وجود دارد؟ دلایل، چگونگی انتشار و مقیاس‌های اصلاح‌کننده چیست؟

۷- آیا برای امسال اهداف خاصی در اداره کارکنان وجود دارد؟

۸- به‌طور کلی به نظر شما اداره کارکنان تا چه اندازه کار خود را درست انجام داده است؟ تغییراتی که اداره باید انجام دهد کدامند؟

- روابط اجتماعی

۹- چه انتظاراتی از مدیران درمورد روابط اجتماعی وجود دارد؟ آیا فشار کارخانه وجود دارد؟ عکس‌العمل درمقابل فشارها چگونه است؟

۱۰- چه کاری درخصوص روابط اجتماعی انجام داده‌اید؟ آیا زیردستانتان را تشویق کرده‌اید تا در این روابط شرکت کنند؟ فعالیت‌های منابع انسانی شما چیست؟

- ایمنی و بهداشت

۱۱- چه کسی مسئول ایمنی در حوزه شماست؟ نقش رهبران گروهی و افراد هدایت‌شده چیست؟

۱۲- شما در خصوص ایمنی چه می‌کنید؟ اقدامات قانونی شده است؟ نتایج حاصل شده است؟

۱۳- آیا مسائل ایمنی مهمی در اجرا داشته‌اید؟ و دلایل و مراقبت‌ها صورت پذیرفته است؟

۱۴- متخصصانی ایمنی چه می‌کنند؟ چه میزان از فعالیت‌های آن‌ها کمک‌کننده است؟ کارهای دیگری که او باید انجام دهد، کدامند؟

۱۵- آیا نظرات و پیش‌نهادات دیگری درباره ایمنی ندارید؟

۱۶- آیا پیش‌نهادی درباره درمانگاه دارید؟ چه زمانی از کارکنان تلف می‌شود؟ چه نوع خدمات ارائه شده است؟

- ارتباط

۱۷- چگونه افراد خود را مطلع می‌سازید؟ فعالیت‌های معمول ارتباطی شما کدامند؟ آیا مسائل خاصی وجود دارد؟

۱۸- چگونه اطلاعاتی راجع به کارکنان خود به‌دست می آورید؟ روش‌ها و شیوه‌های مطلوب کدام است؟ این روش‌ها به‌طور معمول چقدرمورد استفاده قرار می‌گیرند؟ تا چه اندازه اطلاعات کارکنان به رده بالا منتقل می‌شود؟ کارگرها چه اندازه علاقه نشان می‌دهند؟ آیا اداره کارکنان اطلاعات تهیه می‌کند؟

۱۹- آیا اداره کارکنان به پیشبرد ارتباطات در کارخانه کمک می‌کند؟ چه همکاری‌هایی موردنیاز است؟ زمینه همکاری فراهم شده؟

۲۰- آیا اداره کارکنان شما را در فعالیت‌های ارتباطی کمک کرده است؟

- شیوه‌های ارتباطی موجود

۲۱- چه اصلاحاتی در شیوه‌های ارتباطی موجود موردنیاز است؟

۲۲- آیا پیش‌نهادهایی جهت ارتباط دارید؟ آیا مایلید تغییراتی صورت پذیرد؟

- برنامه‌ریزی نیروی انسانی

۲۳- چه طرح‌هایی برای روبرو شدن با نیازهای آتی نیروی انسانی بخش خود دارید؟ طرح‌های ساعتی غیره منقطع را بیان کنید. چقدر از طرح‌ها تا آینده ادامه دارد؟

۲۴- مدیر بخش شما برای طراحی نیازهای آتی نیروی انسانی چه می‌کند؟ چگونه این طرح با طرح شما مرتبط می‌شود؟

۲۵- اداره کارکنان چه نقشی را در طراحی نیازهای آتی نیروی انسانی در بخش شما ایفا می‌کند؟

- توسعه منابع انسانی

۲۶- آموزش کارکنان در گروه شما به چه صورت انجام می‌شود؟ (آموزش ضمن کار) چه کسی این کار را می‌کند؟ آیا روند ادامه دارد؟

۲۷- چه تغییرات یا پیشرفت‌هایی فکر می‌کنید باید در امر آموزش کارکنان صورت پذیرد؟ (آموزش ضمن کار) چرا؟

۲۸- چه تغییرات یا پیشرفت‌هایی حس می‌کنید در میزان یا نوع آموزش کلاسی لازم است؟ چرا؟

۲۹- آیا زیردستان خود را در بهبود عملکرد فعلی کارشان یاری داده‌اید؟ خارج یا داخل قواره معمول؟ به چه صورت؟ عکس‌العمل کارکنان چگونه بوده است؟ نتایج چه بوده؟ چه اصلاحاتی موردنیاز بوده است؟

۳۰- آیا زیردستان را در آماده سازی مسئولیت‌های آینده کمک کرده‌اید؟

۳۱- اداره کارکنان درجهت کمک به شما در امر آموزش چه کرده‌اند؟

۳۲- آیا توضیح بیشتری درخصوص آموزش و بهسازی کارکنان دارید؟

۳۳- چگونه نیرو به گروه کار شما افزوده می‌گردد؟ تصمیمات چگونه اتخاذ می‌گردد؟ مشارکت کارکنان چگونه است؟ تغییرات الزامی و دلایل آن‌ها کدامند؟

۳۴- چگونه وقایع کنترل می‌شوند؟ (بررسی: ساعت به ساعت یا بر مبنای استثنا روند کار؟ چگونگی اتخاذ تصمیمات، مشارکت کارکنان و تغییرات لازم و دلایل آن‌ها را مشخص کنید.)

۳۵- ترفیعات به گروه یا از گروه چگونه کنترل می‌شود؟

۳۶- آیا مشکلی با منتظرین خدمت دارید؟ (بررسی: نوع مشکلات؟ راه‌حل‌های احتمالی؟ مشارکت کارکنان؟)

۳۷- چگونه دوره‌های آموزشی را کنترل می‌کنید؟ (بررسی: ساعت به ساعت، براساس استثنا، طول مدت دوره؟ رفتار اتحادیه؟ این موارد چگونه کنترل می‌شوند؟)

۳۸- افرادی که فاقد مهارت و کارایی هستند چگونه کنترل می‌شوند؟

- توزیع دستمزد یا بخشودگی مالیاتی

۳۹- مسئولیت شما برای توزیع دستمزد یا بخشودگی مالیاتی چیست؟ (بررسی: ارزش‌یابی جایگاه تعیین افزایش‌ها؟ درجه اقتدار؟)

۴۰- چگونه درباره افزایش دستمزد تصمیم‌گیری می‌کنید؟

۴۱- مشکلات عمده شما در توزیع دستمزد چیست؟

۴۲- آیا اطلاعات در رفع مشکلات توزیع دستمزد یاری نموده است؟

- توزیع دستمزد بدون بخشودگی مالیاتی

۴۳- مسئولیت شما برای توزیع دستمزد بدون بخشودگی مالیاتی چیست؟

۴۴- اداره کارکنان چه کمکی در توزیع دستمزد بدون بخشودگی مالیاتی نموده است؟[۱]

۷- روش توزیع درصدی رتبه‌بندی کارکنان یا توزیع اجباری[۲]

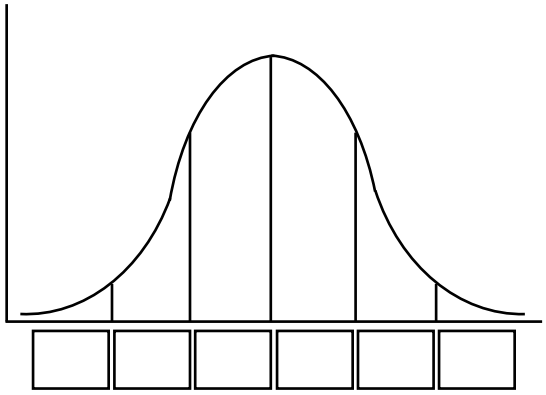
مبنای ابداعی چنین روشی براساس اطلاعات آماری جهت رفع نقایص روش مقیاس درجه‌بندی خطی بوده است و سرپرستان ارزیابی کارکنان واحد را به‌صورت کلی و بر مبنای توزیع فراوانی مناسبی به‌صورت شکل ۷.۱۵ نشان می‌دهند.

۱.Ivancevich and Glueck, ۱۹۸۸, ۷۵۰-۷۵۲

۲. Forced a Normal Distribution of Rating Methods

در این روش ارزش‌یاب (سرپرست یا کارفرما) موظف به رعایت حدود تعیین‌شده به‌صورت توزیع درصد فراوانی است. بنابراین آزادی عمل و اعمال سلیقه او به این‌ترتیب محدود می‌شود. از معایب این روش آن است که در یک واحد سازمانی افراد هم‌سطح ازنظر تخصص و کارایی ممکن است به‌درستی ارزیابی نگردند چون جهت قراردادن افراد در دامنه درصدی به اجبار باید برخی از نقاط قوت افراد را نادیده انگارند و هم‌چنین برخی را که دارای استحقاق مناسب نیستند، در رده‌ای قرار داد که حق آن‌ها نیست.[۱]

شکل ۱۵,۷- درصد توزیع فراوانی



۸- روش انتخاب تشریحی اجباری[۲]

این روش در زمان جنگ جهانی دوم مطرح شد و به‌گونه‌ای طراحی شده که ارزیاب از نوع ارزیابی بد یا خوب خود نسبت‌به ارزش‌یابی‌شونده مطلع نمی‌شود. هدف از طراحی این روش به این صورت نیز کاهش اعمال سلیقه ارزش‌یابی‌کنندگان بوده است. در این روش ارزیابی‌کننده به انتخاب جمله‌ای که ازنظر وی بهترین توصیف را از ارزش‌یابی‌شونده دارد، می پردازد و یا به انتخاب کمیتی

۱.Tiffin, ۱۹٦٤, ۲۰-۲۲

۲.Forced Choice Description Methods

خواهد پرداخت که بهترین توصیف وی را نسبت‌به ارزش‌یابی‌شونده ارائه خواهد داد.[1] از معایب این روش پرهزینه بودن آن به‌هنگام اجراست ضمن آنکه مدام باید به طرح پرسش‌های تـازه پرداخـت. شکل ۸.۱۵ نمون‌های از پرسش‌های مربوط به این روش را نشان می‌دهد.

شکل ۱۵,۸- نمونه‌ای از پرسش‌نامه‌های انتخاب تشریحی اجباری

۱- ازنظر خلاقیت:		
الف) در زمان بحران با نوآوری به حل بحران می‌پردازد.	□	□
ب) در بحران دچار ابهام و آشفتگی است.	□	□
ج) از بروز افکار تازه پرهیز می‌ورزد.	□	□
د) در بحران قدرت تصمیم‌گیری را ازدست می‌دهد.	□	□
۲- ازنظر تعهدپذیری:		
الف) از قبول تعهد طفره می‌رود.	□	□
ب) فردی وظیفه‌شناس است.	□	□
ج) به‌هنگام انجام تعهدات تسامح می‌ورزد	□	□
د) تمام توان خویش را جهت انجام تعهد به کار می‌گیرد.	□	□

۹- روش ثبت رویدادهای غیرمنتظره[2]

برقراری این روش مستلزم شناخت رویدادهای مهم و نسـبت آن‌هاسـت. بـا اسـتفاده از ایـن روش ارزیابی، سرپرست رفتارهای کارکنان را به‌هنگام رویـدادهـای خـوب سـنجیده و در دفتـری ثبـت می‌نماید. برای مثال اگر کارمندی وظایف خود را به همان گونه که در شرح وظایف نگاشـته شـده انجام دهد، کار چندان مهمی نکرده است بلکه وظایف عادی خود را انجام داده اما هرگـاه در وضـع نامساعدی مانند نقص تجهیزات، فشار ارباب‌رجوع، فشار اقتصادی و موارد دیگر قـرار گرفتـه باشـد این رویدادها مانع انجام وظایف کارمند نشده باشد و وظایف عادی خود را اجرا نماید، می‌توان برای آن کارمند یک واقعه مهم را ثبت نمود و اگر کارمندی به‌رغم فراهم بودن تجهیزات و مساعد بودن

۱.Sison, ۱۹٤۸, ۳٦٥-۸۱

۱.Writing of Critical Incidents Method

وضعیت مسامحه کار باشد یک رویداد منفی برای او ثبت می‌شود. البته به‌کارگیری این روش مستلزم آموزش دقیقه مدیران و ارزش‌یابی‌کنندگان به رعایت اصول روابط انسانی، تشخیص وقایع بحرانی و نوع مشاهده و مصاحبه و چگونگی مذاکره با کارکنان است تا آن‌ها از متن کار اصلی کارمند وقایع مهم را بر مبنای اولویت و اهمیت وظایف کارکنان ثبت نمایند. اجرای این روش ازنظر زمان مطلوب است و قدرت و ضعف کارمندان را در مواقع خاص و حساس به‌طور عینی نشان می‌دهد.[1] شکل ۹.۱۵ ثبت رویدادهای غیرمنتظره را نشان می‌دهد.

شکل ۱۵,۹- شکل ثبت رویدادهای غیرمنتظره

رویداد مثبت			رویداد منفی		
الف) مسئله را تشخیص داد. ب) راه‌حل مسئله را یافت و عمل نمود. ج)وضع منجر به وقوع مسئله را یافت و اصلاح کرد.			الف) نتوانست مسئله را تشخیص دهد. ب) بی‌توجه به مسئله کار را ادامه داد. ج) نخواست یا نتوانست وضعیت منجر به پیدایش مسئله را دریابد.		
تاریخ رویداد	موارد	شرح رویداد	تاریخ رویداد	موارد	شرح رویداد
۱۱/۳۰	ج	حساس شدن به لرزش ماشین و متوقف ساختن آن و انجام اقدامات اصلاحی	۱۲/۵	ج	سوختن ماشین به‌دلیل سرویس نکردن و روغن نداشتن

۱۰- مدیریت برمبنای هدف[2]

مدیریت برمبنای هدف فرآیندی است که براساس آن مدیران سطوح بالا و پایین سازمان به‌طور مشترک هدف‌های مشترکی را معین نمایند، وظایف و مسئولیت هر فرد را براساس نتایجی که از آن‌ها انتظار می‌رود معلوم نموده و سپس از این برنامه به‌عنوان راهنمایی جهت سنجش کار واحد و ارزش‌یابی کارکنان به‌کار گرفته می‌شود.[3] در این روش مدیر و کارمند در رابطه با هم متعهد

۱.Mondy and Noe, ۱۹۸۷, ۳۷۸
۳.Management by Objective
۱.Hersey and Blanchard, ۱۹۸۸, ۱۸۸-۱۸۹

می‌شوند که در زمان مقرر جهت کسب هدف و براساس مفهوم کنترل خارجی کارمند توسط مدیریت و کنترل خودی توسط فرد کارمند تلاش نمایند. در به‌کارگیری این روش میزان رشد و بلوغ کارکنان شرط اساسی است.

فرآیند مدیریت برمبنای هدف عبارت است از:

الف) اهداف با همکاری سرپرستان تعیین شوند.

ب) برنامه‌های عملی تنظیم شوند.

ج) رفتار افراد را مرور شده و مورد تعدیل قرار گیرند.

د) ارزش‌یابی براساس میزان دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی‌شده انجام گردد.

موفقیت در به‌کارگیری این روش به توانایی کارکنان و سرپرستان در تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری و اثبات در عملکرد بستگی دارد. مدیریت برمبنای هدف مدیران عالی سازمان را ملزم می‌سازد تا اهداف خود را تعیین نموده و زیردستان اعلام نمایند و همین فرآیند باید توسط مدیران سطوح پایین سازمان نیز دنبال شود.

زمینه‌های اجرای مدیریت برمبنای هدف عبارت‌اند از:

الف) تنظیم اهداف و برنامه‌های بلندمدت سازمان

ب) توسعه اهداف کلیدی که بایستی تحقق یابد.

ج) ایجاد اهداف فرعی

د) تعیین استانداردهای عملکرد

ه) تنظیم برنامه‌های اجرایی به‌منظور تحقق اهداف

و) اقدامات اصلاحی درصورت لزوم

ز) مرور منظم و ارزیابی پیشرفت فرد درجهت دستیابی به اهداف

ح) ارزش‌یابی، تشویق، تقویت و تأکید بر رفتارهای مناسب ازطریق آموزش، پاداش و برنامه‌ریزی شغلی

۱۱- روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری[۱]

یکی از مشکلات عمده موجود در مقیاس‌های رتبه‌بندی ارزش‌یابی مبتنی بر ارتباط ذهنی است. یعنی وقتی‌که ارزش‌یابی‌کننده در ارزش‌یابی فرد از مقیاس عالی، خوب، متوسط و یا ضعیف استفاده کرده بسته‌به تحلیل ذهنی خود به انتخاب یک واژه پرداخته است. برای غلبه بر چنین ابهاماتی در چارچوب بخشی به تفسیر ذهنی ارزش‌یابی‌کننده، روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری ارائه شده است. این روش ارزش‌یابی‌کنندگان را ملزم می‌سازد تا کارکنان را براساس یک پیوستار تعریف‌شده از رفتارهای مثبت تا منفی رتبه‌بندی نمایند.[۲]

این روش مقیاسی مستلزم بسط براساس رویدادهای حساس جهت تشخیص نقاط مورد نظر است. از ارزیابی‌کنندگان انتظار می رود که به‌جای قضاوت درمورد شایستگی کارکنان و یا فعالیت کارکنان، رفتار واقعی آن‌ها را به‌صورت یک پیوستار تنظیم نمایند. بنابراین ارزش‌یابی‌کننده نقاطی را مشخص می‌نماید که با رفتار کاری خاص فرد ارزش‌یابی‌شونده تطابق دارد. برای مثال برای ارزش‌یابی عملکرد یک مشاوره دانشجویی ممکن است معیار ارزش‌یابی این چنین باشد: آیا در برخورد با دانشجویانی که از مقررات تبعیت نمی‌کنند، قاطع است؟ در این روش به‌جای آنکه از ارزش‌یابی‌کنندگان خواسته شود که ارزش‌یابی را بر معیار ضعیف تا عالی انجام دهند، اهرم‌های رفتاری مانند زیر تنظیم می‌شود:

الف) با تخلفات فردی به‌طور مستمر برخورد آموزشی می‌شود و تغییر روش نمی‌دهد.

ب) با تخلفات فردی همیشه به یک صورت برخورد می‌شود و با تنوع مشاهده می‌گردد.

۱.Behavioral Anchored Rating Scale (BARS)

۲.Smith and Kendall, ۱۹٦۳, ۱٤٦-۱٥٥

ج) در رفتار با دانشجویانی که توقعات را برآورده نمی‌نمایند، سلیقه‌ای عمل می‌شود. در این روش تنظیم مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری کاری پیچیده و وقت‌گیر می‌باشد.

شکل ۱۰.۱۵ نمونه‌ای از به‌کارگیری این روش را برای مشاوره دانشجویی نشان می‌دهد.

فرایند تبیین این روش عبارت از:

الف) از تعدادی از کارشناس و متخصص تقاضا می‌شود تا ضمن تعریف ویژگی‌های مؤثر و غیرمؤثر مرتبط با عملکرد شغلی، آن‌ها را فهرست نمایند. ممکن است در این فهرست ده‌ها نمونه از عملکرد درجات متفاوت از بهترین تا بدترین براساس شاخص‌های مهارتی، تخصصی، توانایی‌ها و تضادها درجه‌بندی شوند.

ب) سپس این فهرست در اختیار گروه دیگر از متخصصان قرار می‌گیرد و آن را یک‌بار دیگر بر مبنای معیارهای مذکور در بند الف به‌صورت مجدد درجه‌بندی نمایند. به این ترتیب که کارگروه اول کنترل گردد.

آنگاه موارد تاییدشده توسط دو گروه که بیانگر نمونه‌های صحیح‌تری از عملکرد است، انتخاب می‌شوند.

ج) در این مرحله نمونه‌های تأکیدشده در گروه از بالاترین تا کم‌ترین امتیاز در مقیاس درجه‌بندی می‌شوند.

این فرایند باید برای همهٔ مشاغل سازمان تکرار گردد. ازاین‌رو گفته می‌شود به‌کارگیری این روش هزینه‌زا و زمان‌بر می‌باشد. از مزایای این روش کاهش اضطراب و نگرانی ارزش‌یابی‌شوندگان، ایجاد نگرش مثبت به سازمان و ایجاد اعتبار برای فرآیند ارزیابی است. به‌دلیل اینکه تنظیم آن با مطالعه عمیق در ویژگی‌های لازم جهت عملکرد همراه می‌باشد ضمن آنکه بازخورد مناسب را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد.[۱]

۱.Kearney, ۱۹۷٦, ۷۵-۸۳

۲.Behavioral Observation Scale (BOS)

۱۲- روش مقیاس مشاهده رفتار[۱]

این روش با روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری مشابه بوده است و مبانی آن‌ها یکسان است. اما تفاوت آن‌ها درزمینهٔ تبیین چارچوب‌های مقیاس سنجش و نوع امتیازدهی است که ناشی از استفاده از تحلیل آماری برای انتخاب ابعاد مختلف عملکرد است. تحلیل آماری برای تعیین آن دسته از رفتارها یا رویدادهای مهم به‌کار گرفته می‌شوند که به‌روشنی قابل ارزیابی می‌باشند و عملکرد اثربخش را از عملکرد غیراثربخش می‌توان تفکیک ساخت درحالی‌که در روش ارزیابی مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری تنها متخصصان ارزیابی از عهده چنین کاری برمی‌آمدند.[۲] شکل ۱۱.۱۵ نمونه‌ای از ابعاد مقیاس مشاهده رفتار را نشان می‌دهد. البته در یک فهرست عملکرد اثربخش و غیراثربخش تفکیک شده نیست.

از مزایای این روش این است که مانند روش مقیاس مبتنی بر رتبه‌بندی رفتاری از تجزیه و تحلیل شغل استفاده می‌نماید و ابعاد رفتاری باید به‌وضوح مشخص باشد، ضمن آنکه از مشارکت کارکنان در تنظیم طرح و اجرای آن بهره‌مند است و این امر به کاهش مقاومت کارکنان در اثربخشی اجرای طرح کمک می‌نماید. هم‌چنین کارکنان مانند روش رتبه‌بندی رفتاری بازخورد لازم را دریافت می‌دارند. ضمن آنکه به‌کارگیری این روش نیازمند رشد و بلوغ مناسب در کارکنان سازمان می‌باشد. این روش نیز هزینه‌زا و زمان‌بر می‌باشد، ضمن آنکه برای هریک از مشاغل باید ابعاد لازم را تدوین نمود.[۳]

۳.Schuler, ۱۹۸۷, ۲۳۰
٤.Locherand Teel, ۱۹۷۷, ۲٤٥-٤٧
٥.Singer and Leoffier, ۱۹۷۹, ٦-۱۳

شکل ۱۵,۱۰- مقیاس بستن بر رتبه‌بندی رفتاری در شغل مشاورهٔ دانشجویی[1]

عالی	۱۰ امتیاز ۹ ۸	اطلاعات مربوط به سوابق بیش از ۸۵ ٪ دانش‌آموزان در واحد موجود است که شامل اطلاعات خانوادگی، دانشگاهی، گروهی و برنامه‌های آتی است.
خیلی خوب	۷ ۶	اطلاعات مربوط به فعالیت‌های فعلی دانشجویی و اهداف آینده آن‌ها بین ۵۰ تا ۸۴ درصد وجود دارد.
خوب	۵	تنها در مورد افراد محدوده اطلاعات وجود دارد.
متوسط	۴ ۳	اطلاعات مربوط به بایگانی موجود ولی از برنامه‌های آینده اطلاعات در دسترس نیست.
ضعیف	۲	بایگانی نامرتب، تلاش قابل قبولی جهت جمع‌آوری اطلاعات مشاهده نمی‌شود.
خیلی ضعیف	۱ ۰	بایگانی ندارد و تمایلی جهت تشکیل آن دیده نمی‌شود.

شکل ۱۵,۱۱- نمونه‌ای از ابعاد مقیاس مشاهدهٔ رفتاری برای شغل حسابداری

عملکرد اثربخش				
	هرگز	برخی اوقات	بیشتر اوقات	همیشه
۱- حسابدار سازمان اسناد را به‌طور مرتب تنظیم می‌نماید.	□	□	□	□
۲- حسابدار سازمان حفاظت از اسرار سازمان را رعایت می‌نماید.	□	□	□	□

عملکرد اثربخش				
	هرگز	برخی اوقات	بیشتر اوقات	همیشه
۱- حسابدار سازمان وظایف خود را به‌روز انجام می‌دهد.	□	□	□	□

۲- حسابدار سازمان در تنظیم صورت‌حساب‌های مالی دقت لازم را دارد.	□	□	□	□

۱۳- روش استاندارد کار[۱]

این روش شبیه روش مدیریت بر مبنای هدف می‌باشد با این تفاوت که مقیاس‌ها به‌طور عمده عملکردی بوده و برای غیرمدیران به‌کار گرفته می‌شود و استانداردهای عملکرد بر مبنای تجربه‌های گذشته و متاثر از شغل و براساس زمان‌سنجی و نمونه‌گیری از کار مشخص می‌گردد. جهت زمان‌سنجی اطلاعاتی درباره چگونگی انجام کار مبنی بر اینکه یک متصدی فعالیت‌های وظیفه‌ای خود را در چه شرایطی و با چه زمانی به انجام می‌رساند، تدارک می‌شود. در این روش ابتدا باید ویژگی‌های تکراری در انجام شغل توجه داشت و سپس به ویژگی‌های منحصربه‌فرد پرداخت. البته برای مشاغلی که به‌طور نسبی پیچیده و کم‌تر فعالیت‌های آن تکراری باشند استفاده از این روش به‌صورت نمونه‌گیری مناسب‌تر می‌باشد. با استفاده از این روش می‌توان مشخص کرد که کارکنان چگونه زمان خود را جهت فعالیت‌های مختلفی تقسیم می‌نمایند. از معایب این روش زمان‌بر بودن، پرهزینه بودن و پرزحمت بودن تنظیم و تدوین اطلاعات آن می‌باشد.

۱۴- روش شاخص مستقیم[۲]

این روش با روش‌های بر مبنای هدف استاندارد کار و مشاهده رفتار در سنجش عملکرد متفاوت است. دو روش استاندارد کار و مشاهده رفتار متکی به ارزش‌یابی‌های مافوق از زیردست می‌باشد و تا حدودی ذهنیت بر آن‌ها حاکم است. اما در روش شاخص مستقیم، عملکرد کارکنان بر پایه معیارهای عینی و غیرشخصی مانند: بهره‌وری، غیبت‌ها، جابه‌جایی‌ها، ضایعات، زمان انجام کار و ... مورد سنجش قرار می‌گیرند. برای مثال عملکرد یک مدیر بر مبنای مأموریت‌ها، انتقال‌ها، استعفاها

۱.Work Standards Approach
۲.Direct Index Approach

و غیبت‌های کارکنانش ارزیابی می‌شود. درمورد کارکنان می‌توان به حدود بهره‌وری، کارایی، کمیت و کیفیت کار آن‌ها اشاره نمود.

۱۵- روش تجزیه عملیات[۱]

در این روش کارکنان شرح کاملی از وظایف خویش را تنظیم می‌نمایند که این شرح وظایف باتوجه‌به سطح سازمان، حدود ارتباط نوع شغل با دیگر مشاغل و اهداف سازمان توسط واحد اداره کارکنان جرح و تعدیل می‌شود. پس از آن شرح اهداف و مقاصدی که باید درطی شش ماه آتی انجام شود فهرست شده و پس از آن برنامه تفصیلی عملیات با موافقت مدیران تهیه و به اجرا گذارده می‌شود.

پس از پایان شش ماه اقدامات انجام‌شده با برنامه‌ها مقایسه و انحرافات از برنامه به‌طور مشخصی بیان شده و نقاط قوت و ضعف کار برای دوره شش ماهه دوم اصلاح و تعدیل می‌گردد و در پایان شش ماهه دوم ارزیابی نهایی از انجام وظایف توسط کارمند به عمل می‌آید. در این روش کارکنان در جزئیات ارزیابی واقع شده و با کسب بازخورد مناسب ضمن اصلاح ضعف‌های خود نوعی آموزش در حین کار را می آموزند و فرصت تحلیل از آینده و انطباق مناسب‌تر با اهداف سازمان را می یابند. در این روش ارزیابی به‌علت ارتباط بین کارکنان و مدیران فضای مناسبی جهت انجام وظایف ایجاد می‌شود. این روش با مدیریت بر مبنای هدف مشابهت داشته و همانند آن باید در اجرای این روش به بلوغ کارکنان توجه داشته تا آن‌ها قادر به خودارزیابی باشند.[۲]

۱۶- روش ارزش‌یابی گزارش تشریحی[۳]

در این روش ارزیابی‌کننده می‌تواند به‌صورت توصیفی و تشریحی نقاط قوت و ضعف فرد ارزش‌یابی‌شونده را تشریح کند و اقدامات لازم جهت بهبود عملکرد فرد را پیش‌نهاد دهد. ازآنجاکه

۱.Operation Analysis Method
۲.McGregor, ۱۹۵۷, ۹٤-۹۸
۳.Narrative Essay

این گزارش‌ها ساختار مشخصی ندارند، ازنظر شرح موضوعات می‌توانند متفاوت باشند. این شرح توصیفی بااینکه ذهنی است اما می‌تواند نشان‌دهنده بسیاری از ویژگی‌های فرد باشد. این روش را می‌توان به‌هنگام ارزیابی صفات شخصی به‌کار گرفت. بدیهی است قدرت پردازش ارزش‌یابی‌کننده در توصیف و تشریح و به عبارت دیگر مهارت ادبی وی کیفیت ارزش‌یابی را در این روش متاثر خواهد ساخت.

بهترین روش ارزش‌یابی کدام است؟

ارزش‌یابی کارکنان فرآیندها و روش‌های فراوانی دارد که به‌کارگیری آن‌ها وقت کافی و توجه به اهداف سازمان و هماهنگی امور را می‌طلبد. برای اینکه بهترین را بیابیم باید به این پرسش پاسخ داد که با ارزیابی ما می‌خواهیم چه هدفی را کسب نماییم؟، چه را اندازه‌گیری کنیم؟، چگونه اعتماد به اعتبار پاسخ حاصل داشته باشیم؟. پاسخ به این پرسش‌ها به‌سادگی میسر نبوده اما به‌کارگیری هریک از این روش‌ها باید به هدف و انتظارات سازمان از ارزش‌یابی عملکرد حاصل آید. به‌کارگیری این روش‌های ارزیابی را می‌توان بر مبنای معیارهای زیر انجام داد:

۱- ترتیبی باشد: کارکنان را جهت انجام کار بهتر برانگیزاند، بازخورد ممکن را فراهم سازد و کمک به برنامه‌ریزی نیروی انسانی نماید و تسهیل در وضعیت پیشرفت خدمتی ایجاد کند.

۲- تقویمی‌باشد: تصمیمات مربوط به ارتقا، اخراج، تعلیق، پرداخت و انتقال را میسر سازد و درنهایت امکان مقایسه بین کارکنان و بخش‌ها را ممکن سازد.

۳- اقتصادی باشد: هزینه تهیه، تدوین و اجرای روش به‌صرفه باشد.

۴- بری از خطا: از خطاهای هاله‌ای، اعمال تمایل و گرایش به حد وسط دور بوده و دارای اعتبار و روایی باشد.

۵- روابط بین افراد: میزان اطلاعات دارای اعتباری که به مصاحبه ارزش‌یابی کمک می‌نماید و سرپرستان توان گردآوری آن‌ها را داشته باشند.

بنـــابراین بـــا لحـــاظ مـــوارد مـــذکور مـــی‌تـــوان بهتـــرین روش ارزش‌یـــابی را انتخـــاب نمـــود.

چه کسانی ارزش‌یابی می‌کنند؟

هنگامی‌که معیارها و ابزارهای ارزش‌یابی مشخص شد، قدم بعدی انتخاب ارزش‌یابی‌کنندگان است. در اکثر سازمان‌ها ارزش‌یابی توسط مدیریت یا سرپرست مستقیم کارمنـد انجـام مـی‌شـود. البتـه ممکن است که ارزش‌یابی توسط خود فرد نیز انجام شود و یـا توسـط کمیتـه‌ای و یـا همکـاران و زیردستان نیز صورت پذیرد.

۱- ارزش‌یابی توسط سرپرست یا مدیر به‌ویژه سرپرستان میانی[۱]

در اکثر سازمان‌ها ارزش‌یابی توسط سرپرستان یا مدیران مستقیم کارمندان صورت می‌پـذیرد و یـا ممکن است در کنار قضاوت سرپرستان از ارزیابی سایرین نیز استفاده به عمل آید. برای ارزش‌یابی کارکنان توسط مدیران مستقیم آن‌ها دلایل چندی وجود دارد که عبارت‌اند از:

- سرپرستان از نیازهای شغلی واحدهای خود آگاهند و از تناسب هر شغل با ساختار کلی سـازمان مطلع می‌باشند.

- آن‌ها به‌صورت مستمر با کارکنان در تماس بوده و می‌تواند نقاط قوت و ضعف آن‌ها را تشـخیص دهند.

- چون سرپرستان به‌طور معمول بر پاداش‌ها و توبیخ‌های کارکنان اعمال نظارت می‌کننـد، بـدیهی است که کارکنان بیشترین اعتبار را برای ارزیابی آنان قائل باشند.[۲]

۲- ارزش‌یابی از خود[۳]

۱.Immideate Supervisor

۲.Bernardin and Kaltt, ۱۹۸۵, ۷۹-۸

۳.Self - Appraisal

در ارزش‌یابی از خود افراد ویژگی‌هایی را که در نحوه عملکرد آن‌ها مهم باشد، انتخاب مـی‌نماینـد. اگر ارزش‌یابی به‌منظور کسب بازخورد باشد، این روش مفید است. بیشتر سـازمان‌هـا ایـن روش را جهت تعادل‌بخشی اهداف فردی با دیگر اهداف سازمان به کار مـی‌گیرنـد. بـرای مثـال اسـتفاده از مدیریت بر مبنای هدف در رابطه با افرادی می‌تواند مفید باشد که بتواننـد اهـداف خـود را تعیـین نمایند و بلوغ بررسی، تشریح و اصلاح رفتـار خـود را داشـته باشـند. در روش ارزش‌یـابی از خـود هنگامی‌که نتیجه ارزش‌یابی از خود باید ارزش‌یابی سرپرست مقایسه می‌گـردد، بـازخورد مناسـبی برای کارکنان فراهم می‌آید.[۱]

۳- ارزش‌یابی توسط هم‌ردیفان[۲]

اگرچه همکاران کم‌تر به‌عنوان ارزیاب به‌کار گرفته می‌شوند اما ممکن است بیشترین اطلاعات را در رابطه با ارزش‌یابی‌شونده دارا باشند، زیراکه همکاران با نیازهای شغلی یکدیگر آشنا هسـتند و بـه-علت نزدیکی محیط کار و یا نوع کار، خواسته یا ناخواسته در جریان مشـاهده انجـام امـور همکـار دیگر خود قرار می‌گیرند. سازمان‌ها به چند دلیل از ارزیابی هم‌ردیفـان درمـورد همـدیگر اسـتفاده نمی‌نماید اول آن که ممکن است از ارزیابی یکدیگر ناراحت شوند و بااینکه کارکنان ممکـن اسـت برای رسیدن به پاداش با یکدیگر رقابت داشته باشد و ارزیابی نامطلوب یا در حد پایین همکار خود به‌طور ناخودآگاه از منافع خود دفاع نمایند و آخر آن که اکثر آن‌هـا ممکـن اسـت فاقـد آگـاهی و آموزش لازم جهت اجرای طرح ارزش‌یابی باشند.[۳]

۴- ارزش‌یابی کمیته‌ای[۴]

۱.Meyer, ۱۹۸۰, ۲۹۱-۲۹۵
۲.Peer Evaluations
۳.Cummings and Schwab, ۱۹۸۲, ۸۱-۸۵
٤.Committee Evaluations

جهت کاهش برخی از پیش‌داوری‌ها و یک جانبه‌نگری‌هایی که در ارزش‌یابی انفرادی وجود دارد بعضی از سازمان‌ها به تشکیل کمیته‌های ارزیابی روی آورده‌اند. در این روش از چند ارزیاب استفاده می‌شود که رتبه آن‌ها به‌طور معمول یک رده بالاتر از سطح کارمندی است که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مزیت این روش در آن است که افراد مختلف هر کدام جنبه‌ای از رفتارهای فرد را مشاهده نموده و درنتیجه ارای چند نفر سبب می‌شود که از یک‌جانبه‌نگری پرهیز به عمل آید. از معایب این روش زمان زیادی است که برای برنامه‌ریزی و ارزیابی افراد موردنیاز می‌باشد. به‌ویژه نظریات ارزیابی که با هم متضاد باشد نیازمند زمان زیادی جهت جرح و تعدیل طرح لازم می‌باشد. در این روش افراد کمیته باید با رفتارهای کارکنان آشنا باشند، در حالی‌که در سازمان‌ها کم‌تر دیده می‌شود که سرپرستی بتواند به رفتار کارکنان دیگر واحدها آشنایی داشته باشد.

۵- ارزش‌یابی توسط زیردستان[۱]

استفاده از این روش در درون سازمان‌ها محدود می‌باشد. بسیاری از کارکنان در مواجهه با ارزش‌یابی‌های انجام‌شده ازطرف سرپرستان درمورد خود، در ارزیابی‌های خود از سرپرستان چه منفی و چه مثبت مبالغه می‌کنند. بسیاری از کارکنان این نوع ارزیابی را فرصتی برای کسب امتیاز و بعضی نیز فرصتی برای جبران بی‌عدالتی‌های گذشته می‌دانند. درمجموع کارکنان ارزیابی از سرپرستان خود را براساس قدرت و اقتدار سازمانی وی انجام می‌دهند تا آنکه کارکرد واقعی او را ارزش‌یابی نمایند.[۲]

مهم‌ترین مزیت ارزش‌یابی زیردستان توانایی آن‌ها برای شناخت مهارت‌های ایجاد ارتباط توسط سرپرستان، تمایلات عمومی موجود در کارکنان و توان تأمین منابع موردنیاز می‌باشد. از طرف دیگر کارکنان اغلب اطلاعات کمی در ارتباط با وظایف شغلی سرپرستان دارند، این عامل به انضمام نکات ذکرشده اعتبار این ارزش‌یابی‌ها را به حداقل می رساند.

اجرای ارزش‌یابی

۱.Subordinate Evaluations

۲.Henderson, ۱۹۸۰, ۱۷۳

در ذهن بیشتر سرپرستان و حتی کارکنان انجام عمل ارزیابی یک جریان کار اداری را برایشان تداعی می‌کند که سال یک‌بار باید انجام شود. درحقیقت ارزیابی باید به شکل غیررسمی و روزانه انجام گیرد. ازنظر منطقی غیرقابل قبول به‌نظر می‌رسد که به‌طور مثال اگر یکی از کارکنان خطایی را در ماه خرداد مرتکب شود و در موعد انجام ارزیابی سالانه در بهمن یا اسفند و تذکر داده شود و یا همین‌طور هم اگر کارگری با انجام کارکردی موفقیت‌آمیز مستحق پاداش و تشویق باشد، می‌باید با کمترین تأخیر این کار انجام گیرد. متأسفانه بسیاری از مدیران پس از ارائه بازخورد منفی بسیار سریع عمل می‌کنند ولی در تشویق و پاداش منتظر موعد ارزیابی سالانه می مانند. اگر بخواهیم بررسی‌ها و ارزش‌یابی‌های سالانه شغلی تأثیر مستقیم و مثبتی در عملکرد افراد داشته باشد، تشویق و تنبیه باید به‌طور مستمر صورت گیرد. با اینکه بیشتر صاحب‌نظران تأکید بر اهمیت بازخورد روزانه دارند، تعداد کمی از سرپرستان به این اصل مقید می‌باشند و بیشتر آن‌ها به ارزش‌یابی‌های سالانه متکی می‌باشند. درنتیجه روش و نکاتی را که ارزیابان برای ارزش‌یابی انتخاب می‌کنند، تأثیر مناسبی بر فرآیند ارزش‌یابی خواهد گذارد.

شکل ۱۵,۱۲- نکات اثربخش در ارزیاب عملکرد

ده نکته درمورد انجام بررسی‌های دقیق عملکرد
۱- عملکرد فرد را به‌جای خصوصیات شخصی وی مورد ارزش‌یابی قرار دهید.
۲- اساس ارزش‌یابی را تحلیل دقیق کار قرار دهید.
۳- رویدادهای مهم را به‌جای رویدادی و معمولی درنظر بگیرید.
۴- به ارزیابان فنون ارزیابی و راه‌های جلوگیری از انجام خطا را آموزش دهید.
۵- سرپرستان و مدیران را از موارد قانونی آگاه سازید.
۶- ارزیابی را به شکل مکتوب انجام دهید و از فرد بخواهید آن را به نشانهٔ آنکه از این ارزیابی مطلع بوده است، امضا کند.
۷- ارزیابی‌های قبلی را مبنای ارزش‌یابی فعلی قرار ندهید.
۸- مطمئن شوید که فرم ارزش‌یابی مربوطه دقیقاً مربوط به نوع موضوع موردنظر می‌باشد.
۹- در فاصلهٔ زمانی مشخص فرم ارزش‌یابی را مجدداً بررسی و اصلاحات لازم را در آن انجام دهید.
۱۰- ارزیابی را روزانه انجام دهید. با ارزش‌یابی‌های رسمی و مدت‌دار نمی‌توان بازخورد از وضع جاری را

انجام داد.

خطاهای مربوط به ارزش‌یابی بعضی واقعیت‌ها

میزان موفقیت و مؤثر بودن ارزیابی عملکرد بستگی به این دارد که تا چه اندازه ارزیاب کار خود را با عینیت و واقع‌نگری انجام داده است. در این فصل به خطاهای ایجادشده در ارزش‌یابی از کارکرد کارکنان اشاره کردیم.

این خطاهای ایجادشده در ارزیابی‌ها سبب جهت‌دهی ارزیاب از تحلیل عینی و واقعی رفتارها به حوزه ذهن‌گرایی و پیش‌داوری‌ها می گردد. ازجمله این خطاها همان‌گونه که اشاره شد خطاهای هاله‌ای، سخت‌گیری، آسان‌گیری، حدوسط نگری و ... می‌باشد. اضافه‌بر خطاهای فوق که توسط شخص ارزیاب به وجود می‌آیند، سازمان‌ها نیز ناخواسته با انتخاب یک ارزیاب غیرماهر برای انجام عمل ارزش‌یابی، استفاده از ابزارهای ارزیابی با طراحی و برنامه‌ریزی ضعیف، خواستن از ارزیاب مبتنی بر دفاع از ارزیابی با هدف‌های (خیلی بد، خیلی عالی) باعث مخدوش شدن نتایج ارزیابی می‌گردند. بسیاری از سرپرست‌ها که از آن‌ها خواسته می‌شود کار ارزیابی را انجام دهند به ارزش‌یابی واقف نیستند. برای انجام کار ارزش‌یابی به شکل صحیح می‌باید به سرپرستان آموزش لازم درمورد مشاهده و گزارش و مثبت رفتارهای کاری، روش‌های مصاحبه، نحوه غلبه یافتن بر خطاهای ایجادشده در ارزیابی عملکرد داده شود. متأسفانه برای بسیاری از سازمان‌ها کل هزینه صرف‌شده برای انجام آموزش کار ارزیابی از خرج یک روز همایش درمورد ارزیابی کم‌تر است. شکل ۱۳.۱۵ انواع خطاها در ارزش‌یابی را نشان می‌دهد.

ارزیابی و قانون

در ارزش‌یابی عملکرد رعایت قوانین و مقررات الزامی می‌باشد. بنابراین صحت و اعتبار ارزش‌یابی از قوانین قوام می‌یابد، ضمن آنکه ارزش‌یابی رفتار تبعیض‌آمیز و غیرقانونی می‌باشد. برای اینکه ارزیابی‌های عملکرد در این چارچوب تهیه شوند چند پیش‌شرط لازم است. اول آنکه ارزیابی باید

براساس تحلیل جامع مشاغل صورت گیرد. دوم اینکه ارزیاب باید آموزش لازم را دیده باشد و نحوه مصاحبه و اصول برقراری ارتباط را بداند. سوم اینکه تمام اطلاعاتی که درمورد تصمیم‌گیری درباره کارکنان مورد استفاده بوده است، باید طبقه‌بندی و بایگانی‌شده باشد و در آخر اینکه نظام ارزیابی باید به شکل گزارش‌های اداری ثبت و اصلاح گردد تا هر نوع احتمال یک‌جانبه‌نگری و تبعیض برطرف شود.

شکل ۱۵,۱۳- انواع خطاها در ارزش‌یابی

تمایل حد وسط: تمایل به ارزیابی تمامی کارکنان در حد متوسط و میانی.
متفاوت با من: تمایل به خود را معیار قرار دادن، به این معنا که آن‌هایی که دارای رفتارها و خصوصیاتی متفاوت با رفتارهای ارزیاب باشند، در ردهٔ ضعیف ارزیابی می‌شوند.
تأثیر هاله‌ای: گرایش به ارزش‌یابی براساس یک ویژگی مشخص به‌جای آنکه کل عملکرد فرد در یک دوره بررسی شود.
تأثیر اولیه: تمایل به ارزیابی افراد براساس تأثیر انجام‌شده در برخورد اول و نه براساس تحلیل عملکرد وی در طول دورهٔ ارزش‌یابی.
خطای آسان‌گری: تمایل به ارزیابی کارکنان در سطح خوب و عالی.
فرد به فرد: تمایل به مقایسهٔ افراد با همدیگر به‌جای مقایسهٔ تک‌تک آن‌ها براساس معیارهای مشخص کاری.
خطای تازه‌نگری: تمایل به انجام عمل ارزیابی براساس آخرین رفتارهای مشاهده‌شده و نه براساس ارزیابی کل رفتارهای فرد درطول مدت ارزیابی.
مثل من: تمایل به ارزیابی کسانی که بیشتر به فرد ارزیاب در سطح عالی شبیه هستند.
مجموع پاسخ‌ها: تمایل به ارزیابی افراد درمورد تمام خصوصیات به‌طور یکسان به‌جای اینکه خصوصیات آن‌ها به‌طور تک‌تک مورد ارزیابی و درجه‌بندی قرار گیرند.
تأثیر اضافی: تمایل به ارزیابی افراد براساس ارزیابی‌های گذشتهٔ آن‌ها به‌جای کارکرد فعلی آن‌ها.
خطاهای مربوط به سخت‌گیری: تمایل به سخت‌گیری بیش‌از حد در ارزیابی کارکنان.

خلاصه

ارزش‌یابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن مدیران و سرپرستان رفتارهای شغلی کارکنان را

مشاهده و بررسی می‌نمایند تا کارکنان بازخورد مناسب از ضعف و قوت خود داشته باشند. فلسفه این کار این است که بدین وسیله می‌توان کارکرد شغلی را بهبود داده و کارکنان اطلاعات کافی مربوط به رفتارهای شغلی مثبت و یا منفی درمورد خود به‌دست آورند. در بسیاری از سازمان‌ها، ارزش‌یابی عملکرد یک جریان کار رسمی اداری بوده که سالانه و یا هر نیم‌سال انجام می‌گیرد. این ارزیابی‌ها در درجه اول ارزیابی‌های سرپرستان از کارکنان تحت سرپرستی خود می‌باشد که به شکل پر کردن فرم‌های درجه‌بندی کارکنان توسط آن‌ها فراهم می‌شود. این درجه‌بندی‌ها از انواع ساده درجه‌بندی خوب، بد، متوسط تا اشکال پیچیده با طرح‌های مفصل را شامل می‌شود. بدون توجه به میزان پیچیدگی و اشکال مختلف آن هدف اصلی ارزیابی عملکرد فراهم کردن بازخورد رفتاری برای کارکنان درمورد میزان مؤثر بودن و کارایی شغلی آن‌ها می‌باشد. برای بهتر انجام شدن عمل ارزیابی سازمان‌ها می بایست دارای برنامه‌های آموزشی در این رابطه باشند. این آموزش‌ها می بایست شامل اطلاعاتی درمورد روش‌های مشاهده رفتارهای شغلی و هدایت مصاحبه‌های مربوط به ارزش‌یابی به‌اضافه آگاهی یافتن از خطاها و اشتباهاتی است که هنگام ارزش‌یابی به‌طور معمول واقع می‌شود. ضمن آنکه سازمان‌ها باید به‌طور مستمر نظام ارزش‌یابی خود را جهت سازگار شدن و همسویی با مقررات و قوانین جدید دولتی اصلاح و بهبود بخشند.