



## مشکلات ارزیابی کارکنان در سازمان‌ها

بخش دوم

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

روش ارزش‌یابی مهمتر می‌باشد. از طرفی این موضوع نیز آن است که اصلاح روش ارزش‌یابی تنها به آموزش ارزیابی کنندگان بستگی ندارد بلکه چاره جوئی درباره عوامل خارجی از قبیل فشار و اضطراب عمومی نیز بایستی مدنظر قرار گیرد.

### ارزش‌یابی و برخورد کارکنان

در مواردی ارزش‌یابی کارکنان می‌تواند برخوردهای زیادی را در محیط کار به وجود آورد زیرا نتیجه آن در مسایل مختلفی چون ترفیع، برکناری و پاداش کارکنان نقش بسیار مهمی ایفا می‌نماید. در این گونه موارد کارکنان ارزش‌یابی شده در می‌یابند که نارسایی در سیستم ارزش‌یابی کارکنان، ریشه بسیاری از عوامل تبعیض آمیز در مورد ترفیع، برکناری و یا پاداش و تشویق می‌باشد.

به‌طور کلی، ارزش‌یابی شیوه انجام کار می‌باید بر اساس تجزیه و تحلیل کامل شغل و با توجه به استانداردهای ویژه انجام کار صورت گیرد و ضرورت دارد از روند ذیل پیروی نماید.

۱- تجزیه و تحلیل شغل = استانداردهای شیوه انجام کار = ارزش‌یابی شیوه انجام کار  
۲- ارزش‌یابی شیوه انجام کار فقط زمانی منطقی بوده که استانداردهای انجام کار مفهوم و برای کارکنان قابل درک باشد.

۳- ابعاد مختلف شیوه انجام کار، مانند کمیت و کیفیت،

مورد وظایف شغلی محوله به آنان توافق وجود داشته باشد. چهارم: هنگامی که طرح‌ها و برنامه‌هایی برای برطرف کردن ضعف‌ها و مشکلات کارکنان تهیه می‌شود، برای مساعدت و همیاری با آنان در مرحله اجرا نیز آماده گردیده باشد.

### آموزش ارزش‌یابی کنندگان

آموزش سرپرستان از موارد مهم می‌باشد، اشتباهات احتمالی ارزش‌یابی نظیر تبعیض، تعصب، آسان‌گیری و ملاحظات عمومی را در افراد ارزش‌یابی کننده از بین می‌برد. در روش سنتی ارزش‌یابی، از طریق آموزش روبرو و کار کارگران به ارزش‌یابی کننده آموزش داده شده و از ارزیاب خواسته می‌شود که از این طریق کارکنان را مورد ارزش‌یابی قرار دهند. بنابراین توسط هر یک از ملاحظه کنندگان در جدول ارزش‌یابی رتبه‌بندی انجام و اشتباهات مختلف توضیح داده می‌شود که آموزش گیرنده نوع ارزش‌یابی را فرا گیرد.

آموزش ارزش‌یابی کنندگان نیز به‌منظور کاهش اشتباهات ارزش‌یابی و یا اصلاح آن نیست بلکه از نظر عملی، عوامل فراوانی از جمله میزان پرداختی که قرار است بر اساس ارزش‌یابی اختصاص داده شود تحقق می‌یابد. مرور ارزش‌یابی‌های انجام شده اجبار در وقت و تعداد ارزش‌یابی و نیاز به توجیه ارزش‌یابی انجام شده نیز ممکن بوده از موضوع آموزش در شیوه ارزش‌یابی مهمتر باشد. به‌رحال اصلاح

ارتباط نظام ارزش‌یابی عملکرد با سایر زیر سیستم‌های منابع انسانی  
نظام ارزش‌یابی عملکرد کارکنان با سیستم‌های منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم دارد.

### استفاده از نظرات کارکنان در ارزش‌یابی

طبق تحقیقات بعمل آمده لازمست قبل از به‌کارگیری نظرات کارکنان در ارزش‌یابی از ۴ موضوع باید اطمینان حاصل شود.

اول: مطمئن بوده که ارزش‌یابی شیوه انجام کار کارکنان خود اگر بارها تکرار شده در صورتیکه حتی اگر ارزش‌یابی رسمی تنها یکبار در سال انجام شود بطور صحیحی انجام پذیرد ضمناً اگر شیوه انجام کار فردی خوب ارزش‌یابی شده باشد، زمینه محکم و استواری در ارزش‌یابی فراهم می‌آورد و در صورتی که شیوه انجام کار بطور مطلوب نباشد، نظرخواهی فرصت اصلاح را فراهم خواهد آورد و هنگامی که ارزش‌یابی رسمی انجام شود، چنین فردی از نتیجه ارزش‌یابی کار خود متعجب نخواهد شد.

دوم: اطمینان حاصل شود که سرپرستان کاملاً با شیوه انجام کار فردی که مورد ارزش‌یابی قرار گرفته می‌شود، آشنا باشند. استفاده از روش ثبت وقایع مهم کاری در این مورد می‌تواند به ارزیابان کمک کند.

سوم: اطمینان حاصل شود که بین مدیران و کارمندان در



ارزیابی شیوه انجام کار، نقش قاطعی در ایجاد انگیزه دارد. افراد علاقه و نیاز دارند که نظر دیگران را درباره چگونگی انجام کارشان بدانند و ارزش‌یابی فرصتی فراهم می‌آورد که به این خواسته خود دست یابند. اگر ارزش‌یابی به این هدف دست نیابد مصاحبه ارزش‌یابی فرصت بررسی پیشرفت و ارتقای کارکنان و برنامه ریزی جهت برطرف کردن نقایص و ضعفهای کاری را فراهم می‌آورد.

نظرات خود و کارمند و تنظیم طراحی عملی \* به منظور ایجاد تغییر و تحول در رفتار و عملکرد کارمندان لازم بوده آنان به ارایه نظرات خود ترغیب شوند: معهدا برای دستیابی به این هدف سعی شود در طول مصاحبه و در هنگام مذاکره با کارکنان مصاحبه کننده ساکت بماند همچنین از سئوالات باز و قابل بحث استفاده و سئوالات را بر مشکلات متمرکز نماید در مواردی نیز از سئوالات امری استفاده نموده و از سئوالاتی بهره گیری شود که می‌تواند کارمند را در درک مشکلات یاری کند. احساسات کارکنان را درک و نظرات اصلی او را مجدداً بیان نموده از صحبت کردن یکطرفه، استفاده از سئوالات بسته و محدود، حکم کردن، دادن پند و اندرز، استفاده از الفاظ غیر مودبانه و استهزاء آمیز جلوگیری شود.

\*دقت در عمل بهترین روش برخورد با کارمندی بوده که حالت تدافعی می‌گیرد. اتخاذ حالت دفاعی امری طبیعی می‌باشد، بنابراین هرگز به مدافعات فرد حمله ور ننموده و در اقدامات صبر و حوصله به خرج داده و محدوده عمل نیز به نحو شایسته ای شناخته شود.

\*مدیران اگر خالصانه علاقه‌مند به انجام مصاحبه ارزش‌یابی جهت تصحیح و اصلاح شیوه کار کارکنان خود می‌باشند می‌بایستی توجه نمایند که مهمترین عامل آن است که مشکلات فعالیت کاری کارمند را روشن کرده و اهداف اصلاحی و برنامه ریزی صحیحی برای دستیابی به آنها ارائه نماید.

\*موضوع قابل توجه دیگر نیز فقدان کارائی کارکنان در اکثر سازمان‌هاست که در مجموع موجب کاهش کارائی و راندمان کار تولید و درآمد ناخالص ملی شده به همین علت است که در سازمان‌های ایران منجمله صنعت نفت ارزش‌یابی کارکنان نیز معنی واقعی را پیدا نمی‌نماید و در اغلب موارد جنبه تشریفاتی و بستگی به چگونگی رابطه مدیران با کارکنان در محل کار دارند.

منابع در دفتر مجله موجود است.

\* اغلب کارکنان تمایل دارند که در مورد نتیجه خوب و یا بد ارزش‌یابی خود، از ارزش‌یابی کننده توضیحاتی دریافت کنند جمع آوری وقایع بحرانی و قابل انتقاد می‌تواند در اینگونه مواقع مورد استفاده قرار گیرد. انجام چنین کاری می‌تواند جهت نشان دادن نمونه کارهای مطلوب و نامطلوب کارکنان در فعالیت‌ها و اقدامات مشخصی که مسئولین از کارمندان خود انتظار انجام آن را دارند موثر واقع شود. به‌ویژه در هنگامی که سازمان انتظار دارد که کار سنجش و ارزش‌یابی کارکنان خود را مختصر و به طور اجمالی در یک فرم تنظیم شده نشان دهد نگهداری فهرستی از کارهای افراد می‌تواند هنگامی که فرصت بحث و گفتگو با کارمندان به دست می‌آید مورد استفاده قرار گیرد.

\* نظرات کارکنان در خصوص شیوه ارزش‌یابی مهم است و در این رابطه چهار موضوع وجود داشته که بایستی مورد توجه قرار گیرد: شیوه فعالیت کاری کارکنان نیز بارها و به صورت مستمر ارزش‌یابی شده و اطمینان یافته شود که مسئولین با چگونگی انجام کار از سوی کارکنان آشنا می‌باشند از طرفی اطمینان حاصل نموده که در زمینه شرح وظایف کارکنان با آنان توافق دوجانبه ایجاد نموده اند و سرانجام در هنگامی که مواردی بمنظور برطرف کردن ضعفهای کارکنان تهیه شده آماده کمک به آنها باشند.

\* انجام مصاحبه ارزش‌یابی به ۳ روش انجام می‌شود که هر یک از اهداف خاصی را دنبال نموده. روش اول هنگامی که کار می‌رود که کارمند، ضعیف اما قابل اصلاح ارزش‌یابی شده است. هدف از مصاحبه در این حالت تهیه و تنظیم طرحی بوده که در آن شیوه فعالیت کارمند اصلاح و تصحیح می‌شود. مصاحبه به روش دوم، با کارمندیانی بوده که شیوه انجام کارشان رضایتبخش، لیکن امکان اعطای ترفیع برای آنان وجود ندارد، در اینجا هدف از مصاحبه تصحیح و یا اصلاح شیوه کار کارمند نیست بلکه حفظ و نگهداری در وضعیت مطلوب و رضایت‌بخش مدنظر قرار دارد. در نهایت برای مصاحبه با کارمندیانی که شیوه انجام کارشان رضایت‌بخش و امکان ترفیع نیز برای آنان وجود دارد از روش سوم استفاده می‌شود. در این روش هدف اصلی موضوع و تبادل نظر در مورد تنظیم طرح و برنامه عملی ویژه ای جهت پرورش و پیشرفت آموزشی و حرفه‌ای کارمند بوده که نیازهای او را برای ارتقا به شغل بعدی و تثبیت او در سمت آتی تامین خواهد کرد.

\* برای آمادگی جهت انجام مصاحبه ارزش‌یابی نیز ۳ روش پیش شرط لازم بوده، جمع آوری اطلاعات، آماده کردن کارمند و انتخاب زمان و مکان مناسب برای گفتگو در شرایط مناسب که منجر به اصلاح کارمند شود

\* نکات اصلی برای اداره مصاحبه: تنظیم آهنگ صدا و نحوه برخورد مناسب در شروع مصاحبه، مثبت بودن گفتگو تا آنجا که ممکن است، خلاصه کردن نقطه

باید از عوامل سنجش غیرقابل درک و عوامل کلی چون شیوه انجام کار کارکنان بطور کلی، تفکیک شده و مورد ارزش‌یابی قرار گیرد.

۴- ابعاد مختلف روشهای انجام فعالیت‌های اداری باید به گونه ای مدنظر قرار گیرد که کلیه عوامل ارزش‌یابی کاملاً عینی قابل مشاهده و مفهوم باشد.

۵- زمانی که جدول رتبه بندی تنظیم می‌شود از ارائه توصیفات غیرقابل سنجش و غیر عملی چون صداقت و درستی پرهیز شود.

۶- سیستم‌های ارزش‌یابی بصورت معتبر مدنظر قرار گیرد.

۷- مشاهده عینی روش‌های انجام کار فقط می‌تواند به‌عنوان یک عامل از مراحل انجام ارزش‌یابی مورد استفاده قرار گیرد.

۸- ارزش‌یابی کنندگان باید با روشها و فنون ارزش‌یابی کارکنان آشنا بوده و آموزشهای لازم را دیده باشند.

۹- ارزش‌یابی کنندگان باید پیوسته با کارکنانی که مورد ارزش‌یابی قرار می‌گیرند در تماس باشند.

۱۰- در صورت امکان ارزش‌یابی باید از طریق بیش از یک ارزیاب و کلیه ارزش‌یابی‌ها نیز به طور مستقل انجام گردد.

۱۱- جهت مواقعی که یک کارمند از چگونگی ارزش‌یابی خود ناراضی می‌باشد، راهکاری برای تجدیدنظر پیش بینی شود.

### نتیجه گیری

\* ارزش‌یابی شیوه انجام کار، نقش قاطعی در ایجاد انگیزه دارد. افراد علاقه و نیاز دارند که نظر دیگران را درباره چگونگی انجام کارشان بدانند و ارزش‌یابی فرصتی فراهم می‌آورد که به این خواسته خود دست یابند. اگر ارزش‌یابی به این هدف دست نیابد مصاحبه ارزش‌یابی فرصت بررسی پیشرفت و ارتقای کارکنان و برنامه ریزی جهت برطرف کردن نقایص و ضعفهای کاری را فراهم می‌آورد.

\* ضرورت دارد ارزیاب پیش از ارزش‌یابی، کاملاً مشخص و روشن کند که چه انتظاری از کارکنان داشته بنابراین، به صورتی که آنها به طور دقیق بدانند که چه کاری باید انجام دهند اقدام نمایند.

\* هر یک از فنون و روش‌های ارزش‌یابی از جمله جدول رتبه‌بندی ارزش‌یابی، روش ارزش‌یابی متنوب، روش توزیع اجباری ارزش‌یابی کارکنان، روش رخداد و حادثه بحرانی و انتقادی به نوبه خود دارای مزایا و امتیازات و ضعف‌ها و نارسایی‌هایی بوده مشکلات و نارسایی ارزش‌یابی کارکنان شامل: استانداردهای مبهم و غیر واضح، تأثیر پذیری، ملاحظات عمومی، آسانگیری و یا سخت‌گیری غیر منطقی و بدون انعطاف در ارزش‌یابی و مشکلات ناشی از اعمال غرض و روا داشتن تبعیض در امر ارزش‌یابی است.