

عملکرد خود را خودتان ارزشیابی کنید

ترجمه: غلامرضا اسلامی بیدگلی

John W. Lawrie

مقدمه

درباره روشهای ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی، مطالب چندی به رشته تحریر در آمده است. غالب روشهای ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی جنبه رسمی داشته، معمولاً در فواصل زمانی مشخص و بلند مدت (سالی یکبار، یا سالی دو بار) به عمل می‌آید. این روشهای ارزشیابی معمولاً به جهات مختلفی مورد نقد قرار می‌گیرد. John W. Lawrie در مقاله‌ای که با عنوان Your Performance: Appraise It Yourself! در شماره January 1989 مجله Personnel نوشته است، ابتدا به تشریح معایب روشهای ارزشیابی رسمی پرداخته، و سپس سیستم «خود ارزشیابی» را به عنوان روشی بهتر در ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی پیشنهاد کرده، به تشریح مزایای آن می‌پردازد. وی که دارای درجه دکتری در روانشناسی صنعتی از Wayne State University و رئیس کمپانی Applied Psychology است، معتقد است که هر کس در سازمان خود می‌تواند سیستم «خود ارزشیابی» را برای ارزشیابی به موقع از عملکردش به کار گرفته و از بازخور (Feed back) اطلاعاتی به موقع برخوردار شده، به اصلاح عملکردش بپردازد.

کارکنانی که به پیشرفتهای شغلی و دستاوردهای حرفه‌ای نیاز دارند، لازم است که از عملکرد خود، ارزشیابی به موقع داشته و بازخور اطلاعاتی به موقع را به کار گیرند. در مواردی که ارزشیابی عملکرد کارکنان به طور سنتی و رسمی هر سال یکبار و یا دو بار انجام می‌شود و نتایج ارزشیابی همراه بازخوردهای مبهم و طولانی مدت است، ارزیابیها از تأثیرات مطلوب تهی هستند. این قبیل کارکنان می‌خواهند که عملکردشان به طور مداوم مورد

ارزشیابی قرار گیرد و بازخورد آن به وضوح و روشنی اعلام شود. در ارزشیابیهای سنتی که عملکردهای کارکنان سالانه (و یا سالی دو بار) انجام می‌شود، کارکنان و مدیران از چگونگی ارزشیابی عملکردشان نگران هستند. تقریباً هر کسی که در سازمانی شاغل است و شغل و عملکردش مورد ارزشیابی قرار گرفته است، دارای خاطرات تلخی از ارزشیابیهای ابهام‌آمیز توسط دیگران و قضاوتهای آنهاست.

این وضعیت، «ابهام عملکرد» (Performance Ambiguity) نام‌گذاری شده است و برای دو طبقه از کارکنان بیش از بقیه ایجاد اضطراب و نگرانی می‌کند. دسته اول کارکنانی که «از وضعیت موجود راضی هستند» و دسته دوم «کارکنان منتظر ترقی و ترفیع در سازمان». به عبارت دیگر، همه کارمندان می‌خواهند بدانند که عملکردشان چگونه مورد ارزشیابی قرار خواهد گرفت و در این میان کارکنانی که مشاغلشان در اولویت است و آنهایی که برای شغلشان رقیبان بیشتری وجود دارد، بیشتر علاقه نشان می‌دهند.

در رویارویی با روشهای موجود و ارزشیابی عملکرد، ابهام عملکرد، کارکنان به تدریج فرا گرفته‌اند که چگونه وظایفشان را انجام دهند و جریان «سیستم رسمی ارزشیابی» را پشت سر بگذرانند و از این طریق به پیشرفتهای مورد نظر دسترسی بیابند (بدون آنکه واقعاً در کارآیی سازمان تأثیر لازم را گذارده باشند) طبعاً این جواب الزاماً اعتباری ندارد. سیستم ارزشیابی رسمی عملکرد کارکنان علاوه بر آن دارای ویژگیهای زیر است:

۱- طیف گسترده‌ای از وظایف منابع انسانی از مدیریت امور حقوق و دستمزد تا تشویق و آموزش و طرحهای جایگزینی را شامل می‌شود. انجام این وظایف چندگانه معمولاً موجب تضعیف وضوح، و در نتیجه کاهش اعتبار جاری ارزشیابی

عملکرد رسمی کارکنان می‌شود.

۲- ارزشیابی رسمی عملکرد کارکنان بیشتر به دنبال تأمین نظر مدیران مختلف سازمان است. این دیدگاه علاوه بر آنکه وظایف چندگانه را بر عهده سیستم ارزشیابی رسمی عملکرد وامی‌گذارد، نظرهای کارکنان را نادیده می‌گیرد.

۳- ارزشیابی رسمی عملکرد کارکنان معمولاً به عنوان قسمتی از وظایف دائمی سازمان انجام می‌شود و به طور تنگاتنگ به افزایشهای حقوق وابسته است و لذا از لحاظ روانشناسی ایجاد بار ارزشی می‌کند. این بار ارزشی به نوبه خود موجبات تضعیف سیستم را فراهم می‌آورد.

۴- ضعف عمومی و آسیب پذیرترین جنبه ارزشیابی‌های رسمی و طولانی مدت این است که کارمندان به پنهان کردن اطلاعات درباره خود دست می‌زنند.

در مقابل سیستم سنتی ارزشیابی عملکرد کارکنان، پیشنهاد شده است که به کارکنان عادت داده شود که به طور سیستماتیک به ارزشیابی عملکرد خود بپردازند. مزایای اجرای این روش عبارت است از:

۱- کارکنان به ارزشیابی اعتقاد پیدا خواهند کرد.

۲- فعالتر و مسؤولانه‌تر با مسایل برخورد خواهند کرد.

۳- کارکنان این سیستم را بر سیستم رسمی ارزشیابی که طی آن با روشهای روانشناسانه کارشان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد ترجیح می‌دهند.

۴- خود ارزشیابی می‌تواند در کاهش احساس وابستگی ارزشیابی شونده کمک کند.

بنابر این خود ارزشیابی Self-Appraisal می‌تواند به دلایل زیر به طور جدی مطرح شود:

۱- سیستم خود ارزشیابی انگیزشهایی را برای قبول مسؤولیت بیشتر در جهت رشد عملکرد، برای کارکنان فراهم می‌کند.

۲- در این سیستم، ارزشیابی عملکرد کارکنان به هر تعداد که لازم باشد انجام می‌شود.

۳- ارزشیابی می‌تواند به وضوح انجام شود بویژه بر رفتار شغلی متمرکز گردد و لذا با مواردی نظیر پاداش، ارتقا و غیره اشتباه نمی‌شود.

۴- بنا به دلایل بالا «ابهام عملکرد» کاهش می‌یابد و لذا فرصت بیشتری را برای تغییر رفتار و انجام به موقع مشاغل به وجود

می‌آورد.

مکانیزمهای خود ارزشیابی

مکانیزمهای خود ارزشیابی از همان روشهای استاندارد ارزشیابی استفاده می‌کند، ولی موجب افزایش دقت و اعتبار ارزشیابیهای هدایت شده هستند.

۱- خود ارزشیابی

این فرایند ارزشیابی طبعاً با شخصی که مورد ارزشیابی است و کار ارزشیابی را انجام می‌دهد شروع می‌شود. از هر ارزشیابی شونده درخواست می‌شود که وظایف اصلی‌اش را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و معلوم دارد که در طی سه ماه گذشته این وظایف را چگونه انجام داده است. ارزشیابی شونده‌گان مختارند که یکی از معیارهای «عالی»، «کافی»، و «غیر قابل قبول» را در این ارزشیابیها بکار برند. مثلاً یکی از وظایف مهم سرپرستان قسمتها «ارزشیابی کارکنان» است. در اینجا سرپرست می‌تواند شخصاً کار خود را مورد ارزشیابی قرار دهد. او در این مورد می‌تواند یکی از سه روش زیر را به کار گیرد:

الف - انجام ارزشیابی به طور خیلی ساده

ب - انجام به موقع ارزشیابی

ج - انجام ارزشیابی بر اساس اطلاعات و داده‌ها نه بر اساس شخصیت‌های فردی و خصوصیات فردی آنها.

با توجه به موارد بالا و احیاناً موارد دیگری که لازم است مد نظر قرار گیرد، کارمندان می‌توانند خود را به سه دسته «خوب»، «متوسط» و «بد» دسته‌بندی کنند.

موارد دیگری که برای خود ارزشیابی می‌تواند به کار گرفته شود عبارتند از: کنترل هزینه‌ها، برنامه‌ریزی آموزش، واگذاری اختیارات، تصمیم‌گیری و برقراری ارتباطات. هر کدام از این مسؤولیتها در ارتباط با رفتارهای شغلی است. سرپرست خودش را بر اساس این وظایف مشخص و نه بر پایه مسؤولیت‌های کلی و مبهم، مورد سنجش قرار می‌دهد.

دو مطلب باید در اینجا مورد نظر قرار گیرد: اول اینکه در عین حال این مطلب سنگین و پیچیده به نظر می‌آید، ولی در حقیقت اینطور نیست. مردم اصولاً عملکرد خود را به طور مداوم مورد ارزشیابی قرار می‌دهند. این یک فرایند طبیعی، مداوم و اتوماتیک

است. در سیستم خود ارزیابی، مطلب سازمان یافته‌تر، ساده‌تر، کاملتر، و در نتیجه معتبرتر است. ثانیاً در سیستم خود ارزیابی بر مسؤلیتهای مهم جاری و وظایف متمرکز می‌شویم و لذا ضرورتاً حوزه عمل محدودتر است و شامل همه جنبه‌ها و وظایف کارکنان نمی‌شود.

۲- قضاوت همکاران مورد اعتماد

اغلب مردم منطقی، در مورد ارزشیابی عملکرد خود دلگرم و مطمئن هستند؛ در عین حال مردم هنوز به قضاوت دیگران درباره عملکردشان اهمیت می‌دهند. بنابر این قدم بعدی این است که نتایج ارزیابی و حاصل به شرح بند یک را به شخص دیگری که دارای ویژگیهای زیر است ارائه دهیم تا او هم نتایج ارزشیابی بند یک را مورد قضاوت قرار دهد:

الف - شخص باید شغل را بشناسد.

ب - شخص در مقام رقابت شغلی با ارزیابی شونده نباشد.

ج - شخص از میان دوستان نباشد.

د - مورد اعتماد باشد.

این شخص توسط خود ارزیابی شونده انتخاب می‌شود و مورد ارزیابی شامل مسؤلیتها، وظایف مهم و نحوه انجام به موقع آنهاست و نتایج ارزشیابی توسط قضاوت کننده به صورت «عالی»، «کافی» و «غیر قابل قبول» اعلام می‌گردد. این اقدام در این جهت صورت می‌گیرد که ارزیابی شونده در مورد خود دچار افراط و تفریط نشده باشد.

از همکاری که نتایج ارزیابی شونده را بازنگری می‌کند، درخواست می‌شود که به سؤالات زیر جواب دهد:

۱- آیا مسؤلیتهای مورد اشاره و وظایف وابسته به آن در زمان انجام واقعاً مهم بوده‌اند؟

۲- چرا اینطور است؟

سپس همکاری که نتایج ارزیابی را بازنگری می‌کند، فعالیت‌های ارزیابی شده را مجدداً با همان فرایندهای قبلی مورد ارزیابی و رتبه‌بندی قرار می‌دهد. این همکار نظریات خود را به طور کتبی می‌نویسد و پیشنهادهایی هم برای بهبود کار ارائه می‌دهد و برای انجام این رتبه‌بندی و اظهار نظر و ارائه پیشنهادها باید اطلاعات هر چه دقیقتر و معتبرتری را گردآوری کرد.

۳- قضاوتی که از گزارشهای مستقیم همکاران مورد اطمینان حاصل می‌شود

این نحوه ارزیابی تا اندازه زیادی به اعتماد به نفس و قضاوت بالا نیاز دارد. اما چشم‌انداز گزارشهای مستقیم معتبر به افزایش اطلاعات مهم کمک می‌کند. باید توجه داشت که در اجرای آزمایشی این سیستم، بعضی از سازمانها از استفاده از گزارشهای مستقیم دچار یأس می‌شوند.

هنگام استفاده از گزارشهای مستقیم (برای ارزیابی) امکان دارد که عقاید شخصی پرسیده شود و امکان دارد که پرسیده نشود. اگر از عقاید شخصی سؤالی مطرح نشود، معمولاً سؤالات زیر پرسیده می‌شود: «شما فکر می‌کنید بیشتر افراد گروه در مورد کارهای من چه قضاوتی خواهند داشت؟»

در این مقطع کارمند در زمینه وظایف مهمی که بر عهده دارد و انجام به موقع آنها خودش تشخیصهایی داده است و احیاناً بازخورهایی هم از طریق همکاران مورد اعتمادش و نیز از طریق گزارشهای مستقیم دریافت داشته است.

۴- قضاوت سرپرست مربوط

در این مرحله اطلاعات گردآوری شده توسط ارزیابیهای خود کارمند، همکاران مورد اعتماد او و گزارشهای مستقیم مورد تصحیح قرار گرفته و روی فرمی خلاصه می‌شود. این فرم خلاصه توسط کارمند با شرحی نظیر متن زیر به سرپرست مستقیم او ارائه می‌گردد:

«اینجانب در زمینه‌هایی از عملکردم که به نظرم بحرانی بوده است فکر کرده‌ام و آنها را توسط خودم ارزیابی نموده و با اشخاص دیگری که نامشان را در زیر می‌آورم در میان گذاشته‌ام و خلاصه آن را به شما ارائه می‌دهم. برای اینکه این خلاصه از اعتبار بیشتری برخوردار باشد، مستلزم آن است که اینجانب از نظریات شما مطلع باشم. جنابعالی در مواردی که عملکرد اینجانب را مستلزم بهبود می‌دانید و نیز زمینه‌هایی را که ناکافی بوده‌اند، ظرف یک هفته یادآوری فرمایید.»

احتمالاً سرپرستان از این اقدام شما بسیار خوشنود خواهند شد زیرا این اقدام نشانه آن است که آنها در جستجوی راه‌ها و ارشادات برای بهبود اجرای امور محول هستند. به علاوه با مقایسه فرد با فرد و درجه‌بندی رسمی، سرپرست این فرصت را

خواهد یافت که بازتر و راحت‌تر از قبل با کارکنان خود تماس برقرار کند.

موارد همگرا در عمل

در اثنايي که رتبه دهنده اطلاعات حاصل از چهار منبع بالا را مرور می‌کند، موارد تشابه در ارزیابی نیز بروز می‌کند. به عبارتی مواردی از توافق و یا عدم توافق از عملکردها با کیفیتهای «برجسته»، «خوب» و «غیر قابل قبول» آشکار خواهد شد.

با در اختیار داشتن اطلاعات مربوط به موارد همگرا، شخصی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، باید یکی از دو مورد زیر را به انجام برساند:

۱- در انجام وظایف محول به بهبود پردازد.

۲- در این مورد به تحقیق و تفکر پردازد که اطلاعات حاصل چه معنایی دارد و متعاقباً نسبت به اصلاح رفتارهای شغلی خود در آن موارد اقدام کند.

مثلاً اطلاعات حاصل در جدول شماره یک می‌تواند از مجموعه عوامل در مقابل حادث شود:

نوع ارزیابی	رفتارهای برجسته	رفتارهای مناسب	رفتارهای غیر قابل قبول
خود ارزیابی	زمان بندی	ارزیابی کارکنان	آموزش
همقطاران مورد اعتماد	مشکل گشایی	زمان بندی	ارتباطات
گزارشهای مستقیم	دستورالعملهای صریح	زمان بندی مشخص	آموزش
سرپرست مستقیم	زمان بندی و تعقیب زمانها	واگذاری اختیارات	آموزش

جدول شماره ۱

اطلاعات جدول شماره یک حاکی از آن است که به طور کلی عملکرد ارزیابی شونده در موارد «زمان بندی، تعقیب زمانها و انجام برنامه‌ها در زمان خود، مشکل گشایی، و صدور دستورات صریح» از قوت برخوردار است، و بر عکس وی در زمینه آموزش و ارتباطات دچار ضعف است.

با ارائه جدولهایی نظیر جدول شماره یک درباره سایر وظایف

مهم جاری، ارزیابی شونده از نقاط قوت و ضعف کار خود اطلاع پیدا می‌کند و می‌تواند در مواردی که از قوت برخوردار است، مسؤولیتهای بیشتری را بپذیرد.

نتایج ممکن

از کاربرد و اجرای روش خود ارزیابی چند نتیجه مثبت می‌توان به دست آورد. قبل از آنکه به این نتایج اشاره شود، لازم است که در هر صورت تأکید شود که به چند دلیل فرایند تشریح شده، آن طور هم که به نظر می‌رسد، پیچیده و ملال آور نیست. اول آنکه کاغذ بازی در این روش به حداقل ممکن می‌رسد. دوم اینکه، کارکنان به موقع از نتایج عملکرد خود مطلع می‌شوند. و سوم اینکه داده‌ها بر اساس زیر مجموعه‌ای از مهمترین وظایف ارزیابی شونده متکی است. و رای این نقاط قوت، نتایج زیرین نیز از اجرای این روش ممکن الوصول است.

۱- ارزیابی شونده خود مسؤولیت ارزیابی را پذیرفته است. او دریافت کننده قضاوتهای دیگران نیست. بلکه خود در فرایند ارزیابی نقش حساسی داشته است و تا زمانی که او قضاوت دیگران را پذیرا باشد حالت تهاجمی او (نسبت به نتایج ارزیابی) به حداقل خواهد رسید و شانس تغییرات مثبت در او به طور چشم‌گیری افزایش می‌یابد.

۲- عوامل مورد ارزیابی، رفتاری هستند نه توصیفهای شخصیتی نظیر وفاداری و صداقت.

۳- بیشتر پیامدهای سیستم ارزیابی رسمی نظیر ملاحظات حقوق و مزایا از این سیستم دور نگهداشته می‌شود. این سیستم به طور طبیعی بر اساس مهمترین رفتارهای شغلی جاری شخصی مبتنی است.

۴- از آنجا که اطلاعات از چهار منبع مختلف تحصیل می‌شود، و هر منبع اطلاعات را مستقل از منابع دیگر تحصیل می‌کند، احتمال بیشتری است که موارد همگرا و تقابل از اعتبار بیشتری برخوردار باشد.

خلاصه مقاله (این قسمت در اصل مقاله نیست و مترجم آن را آورده است).

۱- سیستمهای ارزشیابی رسمی عملکرد کارکنان از جهات مختلفی مورد نقد است:

الف- ایجاد ابهام در عملکرد- به این معنی که کارکنان

نمی‌دانند عملکرد آنها چگونه مورد ارزشیابی قرار خواهد گرفت و چه کسانی این ارزشیابی را انجام خواهند داد، لذا این سیستم در کارکنان ایجاد اضطراب می‌کند.

ب - کارکنانی که با سیستم رسمی «ارزشیابی عملکرد کارکنان» خو می‌گیرند، می‌آموزند که چگونه خود را با سیستم مزبور تطبیق دهند.

ج - سیستم ارزشیابی رسمی به ارائه طیف گسترده‌ای از خدمات منابع انسانی نظیر امور حقوق و مزایا، تشویق، آموزش، طرح‌های جایگزینی و ... می‌پردازند. این وظایف چندگانه از اعتبار سیستم می‌کاهد.

د - سیستم ارزشیابی رسمی عملکرد کارکنان دارای بار ارزشی است.

ه - آسیب پذیرترین جنبه ارزشیابی رسمی عملکرد کارکنان این است که کارکنان قسمتهای عمده‌ای از اطلاعات مربوط به خود را کتمان و از ارائه آن خودداری می‌کنند.

۲- کارکنان باید عادت داده شوند که خودشان به ارزیابی خودشان بپردازند. در این صورت کارکنان:

الف - مسؤولانه‌تر برخورد خواهند کرد.

ب - به ارزشیابی اعتقاد پیدا خواهند کرد.

۳- با اجرای سیستم خود ارزیابی نتایج زیر به دست می‌آید:

الف - انگیزش برای قبول مسؤولیت بیشتر می‌شود.

ب - فواصل ارزیابی عملکرد کوتاه‌تر می‌گردد.

ج - کارکنان از نتایج عملکرد خود زودتر اطلاع پیدا می‌کنند.

د - با رفتارهای شغلی عجین می‌شود.

ه - از ایجاد ابهام در عملکرد پرهیز می‌گردد.

و - کاغذبازی در ارزشیابی کمتر می‌شود.

ز - بار ارزشی کمتری از سیستم رسمی ارزشیابی عملکرد کارکنان داراست.

ح - رفتارهای شغلی مورد نظر قرار می‌گیرد تا توصیف‌های شخصی.

۴- مکانیزمها: خود ارزیابی همان مکانیزمهای ارزشیابی عملکرد رسمی کارکنان را به کار می‌گیرد. منتهی به دلیل نوع نگرش، این ارزیابی از اعتبار بیشتری برخوردار است. روشهای ارزیابی به شرح نمودار زیر است.

