



اشتباهات رایج مدیران در ارزشیابی عملکرد کارکنان

اسکندر حسین پور

دانشجوی دکتری تربیت بدنی دانشگاه تهران

ارزشیابی عبارت است از فرایند جمع‌آوری نظام‌مند اطلاعات درباره موضوع ارزشیابی به منظورهای کسب شناخت، بهبود عملکرد، یادگیری، برقراری ارتباطات و برنامه‌ریزی برای آینده. هدف از ارزشیابی عملکرد، این موارد است: تصمیم‌گیری در مورد ارتقا و نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به کار کارکنان، تصمیم‌گیری در مورد اینکه نارسایی‌های مهارتی چیست و کدام برنامه‌های آموزشی را نیاز دارد، تشخیص مهارت‌ها و شایستگی‌های افراد با توجه به نوع کار، تشخیص اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی و مشخص کردن پایه و مبنایی برای دادن پاداش. اشتباهاتی که ممکن است مدیر مکان آموزشی و اداری در ارزشیابی کارکنان مرتکب شود عبارت‌اند از:

■ **صرف وقت بیشتر برای ارزشیابی عملکرد، نسبت به طرح‌ریزی عملکرد یا نسبت به ارتباط کاری موجود ارزشیابی عملکرد:** این کار نقطه پایان یک فرایند پیوسته است؛ فرایندی که مبنای آن ارتباط مطلوب میان مدیر و کارمند است. بنابراین، به جای ارزشیابی در پایان سال، باید بیشتر وقت را برای پیشگیری

از مشکلات عملکردی صرف کرد. در صورتی که مدیران در طول سال رویه مثبتی را اتخاذ کنند، ارزشیابی ساده و آسان خواهد بود.

■ **مقایسه کارکنان با یکدیگر:** چنانچه می‌خواهید احساسات منفی در دیگران پدید آورید، به روحیه کارکنان خود آسیب بزنید و در آن‌ها به‌گونه‌ای نامطلوب چنان حس رقابتی به‌وجود آورید که توان کار گروهی را از دست دهند، آنان را درجه‌بندی یا با هم مقایسه کنید. این شگرد تضمین شده است. بدین ترتیب، مدیر نه‌تنها موجبات اصطکاک میان کارکنان را پدید می‌آورد، بلکه خود هدف اصلی این کینه‌توزی قرار می‌گیرد.

■ **فراموش کردن این مطلب که هدف از ارزشیابی پیشرفت است نه سرزنش کردن:** ما بدین‌منظور دست به ارزشیابی می‌زنیم که به بهبود عملکرد کمک کنیم، نه آنکه مقصر بیابیم و سرزنش کنیم. مدیرانی که این موضوع را فراموش می‌کنند، اعتماد کارکنانشان و حتی سازگاری آن‌ها را از دست می‌دهند.

■ **این باور که فرم نرخ ارزیابی وسیله‌ای است عینی و بازتاب‌دهنده واقعیت به‌طور منصفانه:** بسیاری از مدیران برای ارزشیابی کارکنان از فرم‌های نرخ ارزشیابی استفاده می‌کنند، چرا که نسبت به‌گونه‌های دیگر ارزشیابی سریع‌تر انجام می‌گیرد. واقعیت این است که اگر از دو شخص بخواهید یک کارمند را ارزشیابی کنند، احتمال تطابق نتایج بسیار اندک خواهد بود. این نشان می‌دهد چنین شیوه‌ای برای ارزشیابی تا چه حد ذهنی است. این مطلب را بارها و بارها به خود گوشزد کنید. نرخ‌ها ذهنی هستند. فرم‌های نرخ ارزیابی ذهنی هستند، نه عینی.

■ **استفاده صرف از ارزشیابی برای تعیین حقوق کارکنان:** بسیاری از مدیران چنین می‌کنند. آنان تنها هنگامی که بخواهند افزایش حقوق کارکنان را تأیید یا رد کنند، دست به ارزشیابی می‌زنند. اما باید به‌خاطر داشت، ارزشیابی عملکرد برای «بهبود عملکرد» است نه فقط برای حقوق و کسب امتیاز. هر شخصی، صرف‌نظر از اینکه مسئله پول (حقوق) در میان باشد یا خیر، در زمینه شغلی خود به‌بازخورد نیاز دارد.

■ **باور این موضوع که او (مدیر) در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند ارزشیابی صحیحی به عمل آورد:** چنین امری غیرممکن است. بیشتر مدیران در موقعیتی نیستند که به حد کافی بر کارکنانشان نظارت مستمر داشته باشند. وانگهی، کدام مدیر تمایل به چنین کاری دارد یا زمان کافی

در اختیار دارد؟ و کدام کارمند مایل است مدیر کوچک‌ترین حرکات وی را زیر نظر داشته باشد؟ به همین دلیل است که ارزشیابی، گونه‌ای همکاری میان مدیر و کارمند است.

■ **به تعویق انداختن یا لغو نشست‌های ارزشیابی:** این رویداد بسیار شایع است. اما چرا نامطلوب است؟ زیرا کارمندان درمی‌یابند که این فرایند در سازمان آن‌ها بی‌اهمیت یا ساختگی است. آن‌ها آن‌قدر زیرک هستند که دریابند به ارزشیابی بهای چندانی داده نمی‌شود.

■ **سنجش یا ارزیابی امور کم‌اهمیت:** یکی از واقعیت‌های زندگی این است که در انجام هر کار، آسان‌ترین چیزهایی که می‌توان سنجید یا ارزشیابی کرد، کم‌اهمیت‌ترین آن‌هاست. مدیران، ارائه خدمات به مشتریان را فوراً با عباراتی چون «جواب تلفن را سریع دادن» یا مطالبی مشابه، وصف و تعریف می‌کنند. اما آنچه را که آسان نمی‌توان سنجید، کیفیت کلی خدماتی است که مشتریان را جذب می‌کند و نگاه می‌دارد.

■ **شگفت‌زده کردن کارکنان در حین ارزشیابی:** یک فن تضمین شده برای ائتلاف وقت و اثر نامساعد گذاردن بر عملکرد این است: در طول سال با کارکنان درباره عملکردشان صحبت نکنید! وقتی اشتباهی مرتکب می‌شوند، بدان نپردازید و آن را «ذخیره» کنید، سپس در نشست ارزشیابی تک‌تک موارد را مطرح کنید!

■ **باور به اینکه تمامی کارکنان و مشاغل را باید دقیقاً به طریقی یکسان و با یک شیوه واحد ارزشیابی کرد:** آیا تمام کارکنان برای بهبود عملکرد خود نیاز به چیزی یکسان دارند؟ بدیهی است پاسخ منفی است. پاره‌ای نیاز به بازخورد مشخص دارند، پاره‌ای خیر. برخی بیشتر از دیگران به ارتباط نیاز دارند. بدیهی است که شغل‌ها متفاوت‌اند. آیا گمان می‌کنید می‌توان هنرآموز مکانیک را با همان رویکردی ارزشیابی کرد که مسئول نظافت مدرسه را؟ در بیشتر موارد علت این اشتباه رایج این است که بخش پرسنلی یا منابع انسانی، مدیران را به چنین کاری وامی‌دارد. این امر تقریباً قابل درک است، اما هرگز از بهبودگی آن نمی‌کاهد.

منابع

۱. دکتر سیف، علی‌اکبر، روش‌های اندازه‌گیری و ارزشیابی آموزشی، تهران، دوران، ۱۳۸۲.
۲. ولف، ریچارد، ارزشیابی آموزشی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، ۱۳۸۶.
۳. بازرگان‌هرندی، عباس، فرایند اجرای ارزیابی درونی در گروه‌های آموزشی دانشگاهی (راهنامه عملی)، تهران، دوران، ۱۳۸۶.

واقعیت این است که اگر از دو شخص بخواهید یک کارمند را ارزشیابی کنید، احتمال تطابق نتایج بسیار اندک خواهد بود. این نشان می‌دهد چنین شیوه‌ای برای ارزشیابی تا چه حد ذهنی است