

چکیده

موضوع ارزیابی عملکرد یکی از مباحث گسترده ای است که دامنه وسیعی از رشته ها و صاحب نظران بر آن اثرگذار بوده اند و مدل ها و چارچوبهای فراوان در این زمینه برخی مدل های مفهومی، محققان بیشترین اثر را بر روی شکل دهی این زمینه خاص داشته اند. سازمانها بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. درچنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه درجهت افزایش روزافزون بهره وری درکار با استفاده از مکانیسم های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است.

تعریف ارزیابی عملکرد

فرآیندی است که به وسیله آن یک مدیر رفتارهای کاری نیروی انسانی را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای ازپیش تنظیم شدهارزیابی می کند و نتایج حاصله را ثبت می نمایدوآنها را به اطلاع نیروی انسانی سازمان می رساند. (حاجی کریمی، رنگریز، ۱۳۷۸، ۲۰۴)

ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرآیند کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد :

- 1-اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛
 - 2-اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگوپردازی از سازمانهای دیگر است.
 - 3-اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است.
- فواید استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان .
- 1-تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا براساس اندازه گیری عملکردی کارکنان .
 - 2-شناسایی افرادی که باید انتقال یابند، یا جابجا شوند .
 - 3-تعیین افرادی که باید به خدمت آنها خاتمه داد .
 - 4-شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان .
 - 5-شناسایی افرادی که قابلیت ارتقا و بکارگیری در پست های مناسب را می توانند دارا باشند .
 - 6-شناخت قابلیت های کارکنان براساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر در قوانین .
 - 7-شناخت ویژگی های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه.(سیدجوادین، ۱۳۸۱، ۵۱۴)

مدل ارزیابی عملکرد

مدل ارزیابی عملکرد فرآیند 5 مرحله ای به شرح زیر می باشد :

مرحله اول) شناسایی اهداف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد دارای اهداف گوناگونی است.اهداف ارزیابی عملکرد بهبود اثر بخشی سازمان ها بوسیله توسعه و ارتباط اطلاعات حیاتی درباره منابع انسانی سازمانهاست .

صاحبنظران معتقدند که توافق کلی درباره اهداف ارزیابی عملکرد وجود ندارد،ولی بر روی اهداف زیر اتفاق نظر وجود دارد :

- تشخیص نیازهای آموزشی نیروی انسانی
- ایجاد سیستم منطقی و عقلایی تشویق و تنبیه
- ایجاد سیستم منطقی و صحیح برنامه ریزی نیروی انسانی
- ایجاد سیستم منطقی پرداخت حقوق و دستمزد(پاداش دهی نیروی انسانی)
- ایجاد سیستم برنامه ریزی مسیز شغلی
- ایجاد سیستم منطقی ارتباط بین نیروی انسانی
- ایجاد سیستم منطقی و عقلایی انگیزش و بهسازی نیروی انسانی

مرحله دوم) تجزیه و تحلیل شغل

در ارزیابی عملکرد در مرحله تجزیه و تحلیل شغل سه بحث عمده را مطرح می نماید

-شرح وظایف شغلی را بررسی و به روز نماید .

-عملکرد نیروی انسانی را مستند نماید .

-بحث سازنده ای را در مورد عملکرد نیروی انسانی به اجرا در آورید .

فرآیند تجزیه و تحلیل شغل در ارزیابی عملکرد

فرآیند تجزیه و تحلیل شغل جهت بهبود بخشیدن به سیستم ارزیابی عملکرد و نوشتن شرح شغل دارای یک فرآیند پنج مرحله ای است :

1-نوع اطلاعات مورد نیاز

2-روش

3-منبع

4-قابلیت اجرایی از نظر زمان، هزینه و سعی و تلاش

5-بهبود بخشیدن به سیستم ارزیابی عملکرد و نوشتن شرح شغل

مرحله سوم)سنجش کارانجام یافته

در این مرحله کار انجام یافته توسط نیروی انسانی در طول دوره معینی با توجه به وظایف و مسئولیت های مدون پیش بینی شده در شرح وظایف مجموعه رشته های مختلف طرح طبقه بندی مشاغل موردسنجش قرار می گیرد .

مرحله چهارم) اجرای ارزیابی عملکرد با توجه به استانداردهای پیش بینی شده در این مرحله مدیریت به دنبال به مرحله اجرا و عمل در آوردن اهداف مطروحه در شناسایی اهداف عملکرد نیروی انسانی با توجه به معیارهای ارزیابی است .

مرحله پنجم) مصاحبه پایان دوره ارزیابی با نیروی انسانی

در این مصاحبه از عملکرد گذشته نیروی انسانی بحث به میان می آید و کنکاش روی نقاط قوت و ضعف نیروی انسانی بعمل می آید. (حاج کریمی، رنگریز، ۱۳۷۸، ۲۱۰-۲۰۵)

سیستم ارزیابی عملکرد

سیستم ارزیابی عملکرد دارای یک سیستم پنج مرحله ای بوده که دارای یک رابطه تعاملی دو طرفه است. مراحل این سیستم عبارتند از :

- 1- مشخص نمودن ارزیابی کننده و ارزیابی شوند
- 2- زمان بندی ارزیابی
- 3- جمع آوری و گرد آوردی اطلاعات
- 4- تعیین روش های مثبت
- 5- تعیین روش های اندازه گیری. (حاج کریمی، رنگریز، ۱۳۷۸، ۲۱۱-۲۱۰)

انواع ارزیابی

- ارزیابی توسط سرپرست یا مدیران بویژه سرپرستان میانی
- ارزیابی از خود (خود ارزیابی)
- ارزیابی توسط همدیگان
- ارزیابی کمیته ای
- ارزیابی توسط زیر دستان
- ارزیابی توسط بازرسان. (سیدجوادی، ۱۳۸۱، ۵۳۷-۵۳۹)

فصلهای مربوط به ارزیابی عملکرد عبارت است از:

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 آنها بی داری رفتارها و خصوصیات متفاوت با رفتارهای ارزیاب باشند، در رده ضعیف ارزیابی می شوند .

تاثیر هاله ای: گرایش به ارزیابی بر اساس یک ویژگی مشخص، به جای آنکه کل عملکرد فرد در یک دوره بررسی می شود .
تاثیر اولیه: تمایل به ارزیابی افراد بر اساس تاثیر انجام شده در برخورد اول و نه بر اساس تحلیل عملکرد وی در طول ارزیابی .
خطای آسانگری: تمایل به ارزیابی کارکنان در سطح خوب و عالی .

فرد به فرد: تمایل به مقایسه افراد با همدیگر به جای مقایسه تک تک آنها بر اساس معیارهای مشخص کاری .
خطای تازه نگری: تمایل به انجام عمل ارزیابی بر اساس آخرین رفتارهای مشاهده شده و نه بر اساس ارزیابی کل رفتارهای فرد در طول مدت ارزیابی .

مثل من: تمایل به ارزیابی افراد کسانی که بیشتر به فرد ارزیاب در سطح عالی شبیه هستند .
مجموع پاسخ: تمایل به ارزیابی افراد در مورد تمام خصوصیات بطور یکسان بجای آنکه خصوصیات آنها بطور تک تک مورد ارزیابی و درجه بندی قرار گیرند .

تاثیر اضافی: تمایل به ارزیابی افراد بر اساس ارزیابی های گذشته آنها به جای کارکرد فعلی آنها .
خطای مربوط به سخت گیری: تمایل به سخت گیری بیش از حد در ارزیابی کارکنان .

نکات اثر بخش در ارزیابی عملکرد:

هشت نکته در مورد انجام بررسی های دقیق عملکرد می تواند تاثیر مناسبی بر فرآیند ارزیابی بگذارد :

- 1- عملکرد فرد را بجای خصوصیات شخصی وی مورد ارزیابی قرار دهید .
- 2- اساس ارزیابی را تحلیل دقیق کار قرار دهید .
- 3- رویداد های مهم را بجای رویدادهای عادی و معمولی در نظر بگیرید .
- 4- به ارزیابان فنون ارزیابی و راه های جلوگیری از انجام خطا را آموزش دهید .
- 5- سرپرستان و مدیران را از موارد قانونی آگاه سازید .
- 6- ارزیابی را به شکل مکتوب انجام دهید و از فرد بخواهید آن را به نشانه آنکه از این ارزیابی مطلع بوده است، امضا کند .
- 7- ارزیابی های گذشته را مبنای ارزیابی فعلی قرار ندهید .
- 8- فاصله زمانی مشخص فرم ارزیابی را مجدد بررسی و اصلاحات لازم را در آن انجام دهید .