

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: منابع انسانی

## عنوان:

آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

(مطالعه موردی: شرکت فولاد آذربایجان)

## استاد راهنما:

آقای دکتر احمد ودادی

## استاد مشاور:

آقای دکتر علیرضا امیرکبیری

## پژوهشگر:

لادن میرزائی

پائیز ۱۳۹۱



# ISLAMIC AZAD UNIVERSITY

Central Tehran Branch

Faculty Of management-Department of public managment

"M . A" Thesis

On: Human Resources

## **Subject:**

Pathology Staff Performance Appraisal System

(Casestudy intheAzerbaijan Steel co.)

## **Advisor:**

Ahmad Vedadi(Ph.D)

## **Reader:**

Ali Rezaa Amir Kaberi(Ph.D)

## **By:**

Ladan Mirzaei

Winter 2013

## تقدیر و تشکر:

ضمن حمد و سپاس به درگاه خداوند متعال که

توفیق انجام این پژوهش را اعطا نمود.

بر خود لازم می‌دانم که از زحمات بی‌دریغ و

صمیمانه استاد راهنما، جناب آقای دکتر احمد ودادی

که در تمام مراحل تحقیق، صبورانه هدایت و

راهنمایی نموده‌اند،

و از مشاور محترم جناب آقای دکتر علی رضا امیر کبیری به

پاس مشورت‌های مشفقانه‌شان،

و از داور محترم جناب آقای دکتر امیر بابک مرجانی که زحمت

داوری این پایان‌نامه را بر عهده داشته‌اند

کمال تشکر و قدر دانی را نمایم و

با تشکر از کلیه عزیزانی که مرا در این امر یاری داده‌اند.

تقدیم به:

همه آنانی که دوستانشان دارم

و

یگانه ستاره زندگییم سه‌سند جان

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
	<u>فصل اول: کلیات تحقیق</u>
۱	مقدمه:
۲	۱-۱- بیان مساله
۴	۲-۱- اهمیت موضوع تحقیق
	۳-۱- بیان اهداف تحقیق
۵	۴-۱- چارچوب نظری تحقیق
۸	۵-۱- فرضیه های تحقیق
۹	۶-۱- روش شناسی
۹	۷-۱- قلمرو تحقیق
۱۰	۸-۱- محدودیت های تحقیق
۱۱	۹-۱- تعریف واژگان و اصطلاحات کلیدی
	<u>فصل دوم: مطالعات نظری (ادبیات موضوع)</u>
	مقدمه
	۲-۱- بخش اول: ارزیابی عملکرد
۱۵	۱-۲- ۱ سیر تاریخی ارزیابی عملکرد
۲۰	۲-۱-۲ تعاریف و مفاهیم ارزیابی
۳۰	۳-۱-۲ ضرورت و اهمیت ارزیابی
۳۱	۴-۱-۲ اهداف ارزیابی عملکرد

۳۴	۵-۱-۲ دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد
۳۷	۶-۱-۲ نظریه های ارزیابی عملکرد
۴۰	۷-۱-۲ رویکرد ها و روشهای ارزشیابی عملکرد
۵۴	۸-۱-۲ انواع ارزیابی
۵۷	۹-۱-۲ رعایت نکاتی در ارزشیابی عملکرد
۵۸	۱۰-۱-۲ عوامل و ویژگیهای موثر بر اثر بخشی سیستم های ارزشیابی عملکرد
۶۰	۱۱-۱-۲ کاربردهای ارزیابی عملکرد
۶۲	۱۲-۱-۲ معیار های ارزشیابی عملکرد
۶۴	۱۳-۱-۲ مدل ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد
۷۲	۱۴-۱-۲ تاریخچه مدیریت عملکرد
۷۲	۱۵-۱-۲ تعریف مدیریت عملکرد
۷۹	۱۶-۱-۲ مدیریت عملکرد و تفاوت آن با ارزیابی عملکرد
۸۲	۱۷-۱-۲ مدیریت عملکرد فراگیر به وسیله چرخه PDCA
۸۵	۱۸-۱-۲ بهبود عملکرد
	۲-۲ بخش دوم: آسیب شناسی
	مقدمه
۸۸	۱-۲-۲ تعریف
۸۹	۲-۲-۲ آسیب شناسی سازمانی
۹۰	۳-۲-۲ چرخه آسیب شناسی

۹۱	۴-۲-۲ اهداف آسیب شناسی سازمان
۹۲	۵-۲-۲ مسائل و مشکلات آسیب شناسی
۹۲	۶-۲-۲ روش های آسیب شناسی
۹۳	۷-۲-۲ پیشنهادات آسیب شناسی
۹۳	۸-۲-۲ ارائه گزارش آسیب شناسی به مدیریت
	۳-۲ بخش سوم: آسیب شناسی نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد
۹۴	۱-۳-۲ مشکلات ارزیابی عملکرد
۹۶	۲-۳-۲ خطاهای مربوط به ارزیابی
۱۰۲	۳-۳-۲ شرایط اجرای طرح ارزیابی و مدیریت عملکرد
۱۰۳	۴-۳-۲ راههای اجتناب از مشکلات ارزیابی
۱۰۴	۵-۳-۱ ارزیابی عملکرد کارکنان و چالش های فرهنگی و مدیریتی آن در سازمان های ایرانی
۱۰۸	۴-۲ بخش چهارم: معرفی جامعه آماری
	۵-۲ بخش پنجم: پیشنه تحقیق
۱۸۸	۵-۲-۱-تحقیقات خارج از کشور
۱۲۲	۵-۲-۲-تحقیقات داخل کشور
	<u>فصل سوم: روش شناسی تحقیق</u>
	مقدمه
۱۳۹	۱-۳-۱ روش تحقیق
۱۴۱	۲-۳-۱ جامعه آماری
۱۴۱	۳-۳-۱ روش نمونه گیری



۱۴۱	۳-۴- روش جمع آوری اطلاعات
۱۴۳	۳-۵- چارچوب نظری تحقیق
۱۴۵	۳-۶- چارچوب عملیاتی تحقیق
۱۴۸	۳-۷- روائی ابزار اندازه گیری
۱۴۸	۳-۸- پایائی ابزار اندازه گیری

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

### مقدمه

۱۵۱	۴-۱- بخش اول: آمار توصیفی
۱۷۰	۴-۲- بخش دوم آمار استنباطی

## فصل پنجم: نتایج و پیشنهادات

### مقدمه

۱۹۳	۵-۱- بحث و نتیجه گیری
۲۰۱	۵-۲- پیشنهادات برای محققان آینده

### پیوست ها و ضمائم

۲۰۴	پیوست-۱: نظر سنجی ثانویه تحقیق
۲۱۳	پیوست-۲: نظر سنجی اولیه تحقیق
۲۲۵	پیوست-۳: پرسشنامه تحقیق

### فهرست جدول ها

۱۷	چارچوب های ارزیابی عملکرد	۲-۱ جدول
۳۳	اهداف ارزشیابی عملکرد	۲-۲ جدول

۳۵	مقایسه رویکرد سنتی و نوین ارزیابی عملکرد	جدول ۳-۲
۴۶	خلاصه مزایا و معایب روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان	جدول ۴-۲
۷۷	تعاریف مفهومی مدیریت عملکرد	جدول ۵-۲
۸۲	تفاوت ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد	جدول ۶-۲
۱۲۱	خلاصه تحقیقات خارجی	جدول ۷-۲
۱۳۴	خلاصه تحقیقات داخلی	جدول ۸-۲
۱۴۹	ضریب آلفای کرونباخ به منظور بررسی پایایی پرسش نامه	جدول ۱-۳
۱۵۱	توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان	جدول ۱-۴
۱۵۲	توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان	جدول ۲-۴
۱۵۳	توزیع سن پاسخ دهندگان	جدول ۳-۴
۱۵۴	توزیع سابقه کار پاسخ دهندگان	جدول ۴-۴
۱۵۵	نتایج آزمون دو جمله ای	جدول ۵-۴
۱۵۶	نتایج آزمون دو جمله ای فرضیه فرعی ۱-۱	جدول ۶-۴
۱۵۶	فراوانی سوالات مربوط به متغیر مأموریت و اهداف سازمان	جدول ۷-۴
۱۵۷	فراوانی سوالات مربوط به متغیر استراتژی و برنامه ها	جدول ۸-۴
۱۵۷	نتیجه آزمون دو جمله ای فرضیه فرعی ۱-۲	جدول ۹-۴
۱۵۸	نتایج آزمون دو جمله ای فرضیه دوم	جدول ۱۰-۴
۱۵۹	جدول فراوانی سوالات مربوط به متغیر استانداردهای عملکردی	جدول ۱۱-۴
۱۵۹	نتیجه آزمون دو جمله ای فرضیه فرعی ۱-۲	جدول ۱۲-۴
۱۶۰	جدول فراوانی سوالات مربوط به متغیر شایستگی های رفتاری	جدول ۱۳-۴
۱۶۰	نتیجه آزمون دو جمله ای فرضیه فرعی ۲-۲	جدول ۱۴-۴
۱۶۱	نتایج آزمون دو جمله ای فرضیه سوم	جدول ۱۵-۴
۱۶۲	جدول فراوانی سوالات مربوط به متغیر ارزیابان	جدول ۱۶-۴
۱۶۲	نتیجه آزمون دو جمله ای فرضیه ۱-۳	جدول ۱۷-۴
۱۶۳	جدول فراوانی سوالات مربوط به متغیر ابزار های ارزیابی	جدول ۱۸-۴
۱۶۳	نتیجه آزمون دو جمله ای فرضیه فرعی ۳-۲	جدول ۱۹-۴
۱۶۴	جدول فراوانی سوالات مربوط به متغیر خروجی های ارزیابی	جدول ۲۰-۴
۱۶۵	نتایج آزمون دو جمله ای فرضیه چهارم	جدول ۲۱-۴
۱۶۶	نتیجه آزمون فرید من فرضیه پنجم	جدول ۲۲-۴

۱۶۷	نتیجه آزمون دو جمله ای متغیر فرآیند ارزیابی عملکرد	جدول ۲۳-۴
۱۶۸	جدول فراوانی مربوط به متغیر فرآیند ارزیابی عملکرد	جدول ۲۴-۴
۱۶۹	نتیجه آزمون فرید من در رتبه بندی ابزارهای ارزیابی مورد استفاده در کارخانه	جدول ۲۵-۴
۱۷۰	نتیجه آزمون فرید من در رتبه بندی ابزارهای ارزیابی مناسب از نظر کارکنان	جدول ۲۶-۴
۱۷۱	جدول کراستب متغیرهای سطح تحصیلات و ارزیابان و ابزارهای ارزیابی	جدول ۲۷-۴
۱۷۱	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای سطح تحصیلات و ارزیابان ابزارهای ارزیابی	جدول ۲۸-۴
۱۷۲	جدول کراستب متغیرهای سابقه کار و ارزیابان و ابزارهای ارزیابی	جدول ۲۹-۴
۱۷۳	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای سابقه کار و ارزیابان و ابزارهای ارزیابی	جدول ۳۰-۴
۱۷۴	جدول کراستب متغیرهای سابقه کار و عوامل مورد ارزیابی	جدول ۳۱-۴
۱۷۴	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای سابقه کار و عوامل مورد ارزیابی	جدول ۳۲-۴
۱۷۵	جدول کراستب متغیرهای تحصیلات و عوامل مورد ارزیابی	جدول ۳۳-۴
۱۷۵	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای تحصیلات و عوامل مورد ارزیابی	جدول ۳۴-۴
۱۷۷	جدول کراستب متغیرهای تحصیلات و متغیر مبنای ارزیابی	جدول ۳۵-۴
۱۷۷	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای تحصیلات و مبنای ارزیابی	جدول ۳۶-۴
۱۷۸	جدول کراستب متغیرهای سابقه کار و مبنای ارزیابی	جدول ۳۷-۴
۱۷۹	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای سابقه کار و مبنای ارزیابی	جدول ۳۸-۴
۱۸۰	جدول کراستب متغیرهای سابقه کار و خروجی های ارزیابی	جدول ۳۹-۴
۱۸۰	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای سابقه کار و خروجی های ارزیابی	جدول ۴۰-۴
۱۸۱	جدول کراستب متغیرهای سطح تحصیلات و خروجی های ارزیابی	جدول ۴۱-۴
۱۸۱	نتیجه آزمون رابطه میان متغیرهای سطح تحصیلات و خروجی های ارزیابی	جدول ۴۲-۴
۱۸۵	نتایج تخمین نوع رگرسیون بعد ارزیاب و ابزارهای ارزیابی	جدول ۴۳-۴
۱۸۶	نتایج تخمین نوع رگرسیون بعد عوامل مورد ارزیابی	جدول ۴۴-۴
۱۸۷	نتایج تخمین نوع رگرسیون بعد مبنای ارزیابی	جدول ۴۵-۴
۱۸۸	نتایج تخمین نوع رگرسیون بعد خروجی های ارزیابی	جدول ۴۶-۴
۱۹۱	ملاک آنتروپی هر یک از متغیرها	جدول ۴۷-۴

۱۱۱	۲-۱ نمودار سازمانی شرکت فولاد آذربایجان
۱۵۱	۴-۱ نمودار توزیع فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان
۱۵۲	۴-۲ نمودار توزیع فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان
۱۵۳	۴-۳ نمودار توزیع فراوانی سن پاسخ دهندگان
۱۵۴	۴-۴ نمودار توزیع فراوانی سابقه کار پاسخ دهندگان
۱۸۲	۴-۵ نمودار پراکنش دو متغیر سیستم ارزیابی-متغیر ارزیاب و ابزارهای ارزیابی

- ۱۸۳ ۴-۶ نمودار پراکنش دو متغیر سیستم ارزیابی-عوامل مورد ارزیابی
- ۱۸۳ ۴-۷ نمودار پراکنش دو متغیر سیستم ارزیابی-مبنای ارزیابی
- ۱۸۴ ۴-۸ نمودار پراکنش دو متغیر سیستم ارزیابی-خروجی های ارزیابی

### فهرست شکل ها

- ۸ ۱-۱ شکل ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی
- ۲۶ ۱-۲ شکل مدل ارزیابی عملکرد در سازمانها
- ۲۹ ۲-۲ شکل مراحل مختلف ارزیابی
- ۳۷ ۳-۲ شکل ارزیابی مستقیم کار
- ۳۸ ۴-۲ شکل ارزیابی غیر مستقیم کار
- ۶۹ ۵-۲ شکل الگوی ممیزی و ارتقای سیستم ارزیابی عملکرد
- ۷۱ ۶-۲ شکل چارچوب نحوه توزیع امتیازات
- ۸۷ ۷-۲ شکل رابطه متقابل مدیریت عملکرد با سایر فرآیندهای منابع انسانی

### منابع و مآخذ

- ۲۳۱ منابع فارسی
- ۲۳۵ منابع انگلیسی
- ۲۳۶ چکیده انگلیسی

چکیده پایان نامه (شامل خلاصه، اهداف، روش‌های اجرا و نتایج به دست آمده) :

این تحقیق با هدف آسیب شناسی نظام عملکرد کارکنان شرکت فولاد آذربایجان صورت گرفته است. نظام ارزیابی عملکرد در قالب مدل چهار بعدی مبنای ارزیابی، ابزارهای ارزیابی و ارزیابی کنندگان، عوامل ارزیابی و خروجی مورد بررسی قرار گرفته است.

جامعه آماری متشکل از ۱۹۸ نفر کلیه کارکنان شرکت فولاد آذربایجان می باشد به علت امکان بررسی تک تک آزمودنی ها نمونه گیری صورت نمی گیرد. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده گردید و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آزمونهای دوجمله ای، چي دو، رگرسیون، آنتروپی و فریدمن استفاده گردید. یافته های تحقیق نشان می دهند از بین چهار بعد مدل بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب ابعاد عوامل ارزیابی و ابزارهای ارزیابی و ارزیابی کنندگان تفاوت معنی داری وجود دارد. در بعد ابزارهای ارزیابی و ارزیابی کنندگان بیشترین آسیب از منظر پاسخ گوینان ارزیابی کننده و در بعد عوامل ارزیابی بیشترین آسیب از منظر رفتار و شایستگی های رفتاری می باشد. رتبه بندی ابعاد چهارگانه نیز نشان داد بعد ارزیابان و ابزارهای ارزیابی در رتبه اول، عوامل ارزیابی در رتبه دوم، مبنای ارزیابی در بعد سوم و خروجی ارزیابی در رتبه چهارم قرار دارد.

### واژگان کلیدی

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی

فصل اوّل

کلیات طرح

نیروی انسانی مهمترین سرمایه دانشی یک سازمان می باشد از این رو بعنوان منبع خلاقیت در سازمان بشمار می آید. سرمایه های دانشی کارکنان یکی از اجزاء اثر گذار در عملکرد سازمان است، هرچند وجود دانش شرط لازم برای عملکرد صحیح سازمان است و نه کافی. نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی های ملموس (ابزارها و تجهیزات) را بالا برده و دارایی های ناملموس را بکار می اندازد. افزایش قابلیت های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد. نیروی انسانی سرمایه اساسی و مهم یک سازمان را تشکیل می دهد که در توسعه و رشد سازمان با توجه به ویژگی های جمعی، مهارتها و قابلیت هایشان سهم بسزایی دارند. به همین دلیل نیروی انسانی میتواند مهمترین زیربنای سرمایه های فکری باشد. نظر به اینکه نمی توان بدون کنترل، مدیریت و بدون ارزیابی، کنترل نمود، لذا ارزیابی نیروی انسانی یکی از مهمترین مباحث می باشد. (ابوالعالی، ۱۴، ۱۳۹۰)

سازمان ها، برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. منابع انسانی، سرمایه های بنیادی سازمان ها و منشاء هر گونه تحول و نوآوری در آنها تلقی می شوند. انسان موجودی است تغییر پذیر با تحولات و توانایی های بالقوه بی شمار. این توانایی ها باید ارزیابی و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل در آیند. از دیدگاه سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، وظیفه ای ضروری و انکارناپذیر در زمینه سنجش پیشرفت افراد در مسیر نیل به اهداف و ماموریت های سازمانی است. ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup>، موجب آگاهی و بازخورد شده و نقاط قوت و ضعف عملکرد و موقعیت سازمان در محیط پرتلاطم و پر از تغییرات محیطی را تعیین خواهد کرد. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی، کلید موفقیت در رقابت است. (اصغرپور، ۱۳۸۶، ۷۶)

ارزشیابی عملکرد انگیزش را در کارمندان زیاد می کند و ظرفیت های آموزشی و فعالیت های تحقیقی کارمندان را افزایش می دهد. اما با توجه به تغییرات زیاد و روز افزون محیطی (محیط داخلی و محیط خارجی) نظام ارزیابی عملکرد پیوسته نیازمند بازبینی و به روزرسانی می باشد.



## ۱-۱- بیان مساله

مدیریت در سازمان برای نیل به اهداف خود به دنبال استقرار نظامات و سیستمهایی می باشد تا فضای مساعد برای افزایش بهره وری را تضمین کند. از مهمترین این نظامات، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان جهت بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان و رشد و شکوفایی آن برای رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

از جمله اقداماتی که موجب بهبود عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی می شود، تدوین و اجرای یک برنامه ارزشیابی عملکرد<sup>۲</sup> موثر کارکنان است. ارزشیابی در مدیریت منابع انسانی یکی از وظایف مهم و کلیدی است که بوسیله آن وضعیت موجود نیروی انسانی بررسی و نقاط ضعف و قوت آن مشخص می شود. در هر سازمان یک فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی خود، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد، زیرا این آگاهی موجب می شود از نقاط ضعف و قوت خود آگاه گردیده، تمهیدات لازم را جهت اثربخشی کوشش‌هایش بکار برد. از سوی دیگر سازمانها نیز به شناخت کارکنان خود نیاز دارند، تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشیده و بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیافزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند. برنامه ارزشیابی، ابزاری است که سازمانها و کارکنان را در تامین این نیاز کمک می کند. اگر این ابزار به خوبی و به نحو صحیحی بکار برده شود، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهسازی کارکنان خواهد بود. (سازمان امور اداری و استخدامی، ۱۳۷۹، ۶)

امروزه رقابت جهانی به فرایند مدیریتی درون شرکتها بویژه اندازه گیری عملکرد نفوذ کرده است و ضرورت اندازه گیری عملکرد را بیشتر آشکار می کند. با وجود مراحل سیکل زندگی برای هر سازمانی اندازه گیری عملکرد که برای بهبود مستمر در سازمان و مدیریت موفق ضروری می باشد پذیرفته شده است. اندازه گیری عملکرد به پیشرفت اهداف سازمان، مأموریت‌ها و سیاست‌های آن کمک می کند. (صادقپور، ۳۵، ۱۳۸۱)

تعاریف مختلف و متنوع می تواند به گستره دانش آدمی از مفهوم و حیطه عمل یک موضوع یا مبحث بیفزاید. لذا ما به تعریفی از ارزشیابی در مدیریت اشاره می کنیم:

در مدیریت، ارزشیابی به معنی ارزش نسبی پدیده‌ها که با به کارگیری معیارهای معین مورد سنجش قرار می گیرد.

ورد و دیویس معتقدند ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه گیری می شود و هنگامی که درست انجام شود، کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره مند خواهد شد (ورد، ۱۹۹۵)

ارزیابی عملکرد کارکنان، فرآیندی بسیار مهم و از حساسترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که کارکنان از این سیستمها راضی نیستند. نا توانی در طراحی یک سیستم جامع، پشتیبانی مدیریت، عدم تناسب و انطباق سیستمهای ارزیابی با واقعیات، جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثر بخشی اکثر سیستم های ارزیابی را دچار اشکال می سازند.

در شرکت فولاد آذر بایجان ارزیابی عملکرد کارکنان در رده های کارشناسی و کارکنان به شکل سالانه صورت می گیرد این ارزیابی شامل ارزیابی عملکرد و همچنین رفتار کارکنان می باشد اما بررسی اولیه و اظهار نظرها نشان می دهد که اغلب کارکنان از فرآیند ارزیابی فعلی راضی نبوده و نتایج ارزیابی نشان دهنده ی واقعیتهای مربوطه نمی باشد شکایت های کارکنان از نحوه ی ارزیابی و چالشهای موجود بین ارزیابان و کارکنان از جمله مسائلی هستند که شرکت با آنها دست و پنجه نرم می کند در خصوص ارزیابان و ابزار های ارزیابی و همچنین شاخص های انتخابی مباحث مختلفی در بین کارکنان مطرح می باشد استفاده از خروجی های ارزیابی برای تدوین برنامه های آموزشی و شناسایی نقاط قوت و ضعف چندان قابل مشاهده نبوده و در مواردی نیز به کار بردن نتایج در این مورد چالشهایی را بوجود آورده است. نظرات کارکنان نشان می دهد که ارزیابی عملکرد عمدتاً باعث کاهش انگیزه در کارکنان شده و مدیران نیز رغبت لازم را برای ارزیابی کارکنان ندارند لذا مسئله اصلی تحقیق حاضر بررسی و آسیب شناسی ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت فولاد آذربایجان می باشد.

## ۱-۲- اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبرو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی

کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طور کلی، مسئولان سازمان از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند.

دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اما سازمانها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده ای برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندگان معمولاً نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن بر پیشرفت های آینده خویش واقفند، همین امر ارزیابی رامشکل کرده است و مساله مشکلتر وجود انواع و اقسام مسئله های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره منصفانه یا عادلانه بودن این فرایند است.

این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان می شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند کرد. شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه سازمانها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند.

دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش براساس واقعیات تلاش خواهند کرد

### ۱-۳-اهداف تحقیق

هدف کلی: آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت فولاد آذربایجان است.

اهداف ویژه:

(۱) بررسی و آسیب شناسی مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان .

۲) بررسی و آسیب شناسی ابزارها و ارزیابی کنندگان عملکرد کارکنان.

۳) بررسی و آسیب شناسی عوامل مورد ارزیابی عملکرد کارکنان.

۴) بررسی و آسیب شناسی خروجی های ارزیابی عملکرد کارکنان.

۵) اولویت بندی آسیب های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

## ۱-۴- چارچوب نظری

مدیریت عملکرد یک فرآیند استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت های افراد و تیم های کاری موجب موفقیت پایدار سازمانها می شود.

ارزیابی عملکرد را می توان به عنوان ارزیابی و درجه بندی رسمی کارکنان توسط مدیران معمولاً در یک جلسه بازنگری سالانه تعریف کرد. (غلام زاده، قلیچ لی، ۱۳۸۵)

اصول کلی مدیریت عملکرد از چرخه بهبود مستمر یا PDCA تبعیت می کند. چرخه دمینگ<sup>۳</sup>، یا چرخه PDCA، به توالی منطقی چهار گام جهت بهبود و یادگیری مستمر اشاره دارد. این تفکر، یک تفکر نظامند است که حدود ۷۰ سال پیش (دهه ۱۹۳۰) توسط «والتر شوهارت<sup>۴</sup>» مطرح گردید. این روش برای دستیابی به مقبولترین نتایج توصیه می کند که ابتدا باید طرح (p=plan) مشخصی از اهداف مورد نظر ترسیم گردد. سپس طرح مربوط را به اجرا گذاشته (D=do) و بعد از نظارت و ارزیابی کار (C=check)، نتایج را در تصمیم گیریهای آتی (A=act) لحاظ کرد. در مقایسه این گام ها با آنچه که در چرخه مدیریت عملکرد مطرح شده است می توان گفت که اولین گام تعریف مأموریت سازمان و اهداف عملکرد استراتژیک می باشد (این مرحله به نام فاز برنامه ریزی استراتژیک نیز نامیده شده است). مرحله و گام بعدی استقرار شاخص های عملکرد خواهد بود (شاخص هایی که در ارتباط نزدیک با اهداف استراتژیک سازمان تعریف شده اند). گام بعدی، انجام کار و سپس جمع آوری داده های عملکرد و تحلیل و بازنگری و گزارش دهی آنها می باشد. آخرین گام در استقرار مدیریت عملکرد با گام چهارم PDCA منطبق بوده و شامل به کار گیری گزارش های حاصله برای ارتقای نظام و بهبود عملکرد می باشد. در این مرحله با استفاده از ارزیابی های انجام شده باید تصمیم گرفت که چه قسمتهایی نیاز به تغییر و اصلاحات اساسی دارد و در سایر بخشها چنانچه لازم باشد، می توان برخی تعدیل ها را اعمال کرد. (رفیع زاده، عفتی، رونق، ۱۳۸۹، ۶۲)

<sup>3</sup>.DemingCycle

<sup>4</sup>.WalterShvhart