

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

بسیاری از محققان، کارکنان را قسمتی از مزایای رقابتی سازمان‌ها معرفی کرده‌اند. مدیریت اثربخش کارکنان از طریق رویه‌های مدیریت منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد^۱ منظم صورت می‌پذیرد. با این‌که کاربرد ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها متنوع می‌باشد اما در اغلب موارد از ارزیابی عملکرد برای بهبود عملکرد و توسعه افراد استفاده می‌شود. شواهدی دال بر نارضایتی از نظام ارزیابی عملکرد در بسیاری از صنایع وجود دارد. نارضایتی در سازمان‌ها به صورت نارضایتی افراد از نظام ارزیابی عملکرد آشکار می‌شود (Cook&Crossman, ۲۰۰۴).

نگرش فرد نسبت به کارش نشان‌دهنده‌ی ارزشیابی منفی یا مثبتی است که وی درباره‌ی جنبه‌ی ای از محیط کاری اش دارد. بیشتر پژوهش‌هایی که اخیراً در حیطه‌ی رفتار به عمل آمده است ناظر بر نگرش‌های شغلی افراد در سازمان‌های کاری مربوط به خودشان است. در میان این نگرش‌ها تعهد سازمانی طی دهه‌ی گذشته جایگاه مهمی را در پژوهش‌های رفتار سازمانی به خود اختصاص داده است. توصیف نگرش‌های شغلی و بررسی ارتباط میان آنها می‌تواند ابزار سودمندی در جهت بهبود نگرش سازمانی افراد و در نهایت باعث بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان شود (McGanigel, ۲۰۰۰).

کارکنان می‌خواهند در پیامدهای اقتصادی و غیراقتصادی کارشان تغییراتی داده شود. اهمیت پاداشهای غیراقتصادی در مقایسه با پاداشهای اقتصادی هم‌اکنون در حال افزایش است، به ویژه در نزد کارکنانی که از آموزش و پرورش بالایی برخوردار هستند. ضمن اینکه زمانی که به کارکنان با احترام رفتار شود و آنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را داشته باشند و در تصمیم‌گیری بیشتر دخالت کنند، واکنش‌های مناسب و مطلوبی از خود نشان خواهند داد (دولان و شولر، ۱۳۸۱ ص ۳۵). از سوی دیگر در قرن حاضر، تحولات جدید باعث شده است تا بخش خدمات با سرعت بسیار زیادی گسترش پیدا کند. اهمیت بالای بخش خدمات و نقش مهم آن در توسعه کشورها امری است که از دیدگاه کارشناسان پنهان‌مانده است. با توجه به اهمیت بالای بخش خدمات، عملکرد پرسنل که باعث تعالی کیفیت خدمات در این بخش می‌شود نیز اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند،

^۱ Performance appraisal

به نحوی که ارائه خدمات با کیفیت از چالش های مهم قرن حاضر در سازمان های خدماتی به شمار می رود. رقابت شدید سازمان ها در عصر حاضر باعث شده است سازمان ها تلاش کنند برای بقا و ماندگاری در محیط پویای امروز مشتری مداری و ارتقای سطح کیفیت محصولات و خدمات را در دستور کار خود قرار دهند. از سوی دیگر سازمانها علاوه بر وجهه های فنی ، مالی و اقتصادی ، تخصصی و ... دارای وجهه اجتماعی نیز هستند . وجهه اجتماعی هر سازمان را می توان برابر با طرز تلقی افراد آن جامعه از اهداف، روشها، فعالیتها، رفتار کارکنان و ... آن سازمان دانست. خدمات ارائه شده توسط یک سازمان و کیفیت این خدمات یکی از عوامل موثر بر شکل گیری طرز نگرش و تلقی افراد جامعه نسبت به سازمان می باشد. سنجش عملکرد پرسنل و کیفیت خدمات و تلاش برای بهبود آن علاوه بر بخشیدن مزیت رقابتی به سازمان و کمک کردن به آن برای بقا و ماندگاری در محیط پویا و پیچیده امروزی ، باعث بهبود و ارتقا وجهه اجتماعی سازمان در بین جامعه می گردد. از سوی دیگر تلاش برای سنجیدن کیفیت خدمات ارائه شده باعث می شود تا سازمان با نیازهای اصلی مشتریان خود آشنا شود و مولفه های اصلی کیفیت خدمات از منظر آنان را شناسایی کند که این امر باعث می شود سازمان خدمات ارائه شده را در راستای نیازهای مشتریان و بر اساس مولفه های کیفی مد نظر آنان متمرکز سازد. این مطلب علاوه بر سهیم بودن در بهبود وجهه اجتماعی سازمان ، موجب ارتقا بهره وری نیز می گردد چرا که سازمان سعی خواهد کرد توان و نیروی انسانی خود را به طرز موثری به کار گرفته و از انجام فعالیتها و کارهایی خودداری کند که از منظر مشتریان تاثیری بر امر کیفیت خدمات ندارند.

۱-۲- بیان مسئله تحقیق

مدیریت منابع انسانی شامل نظام هایی مانند ارزیابی عملکرد کارکنان و فرآیندهای پاداش و انگیزش می شود. این نظام ها ممکن است به نوعی موجب تضعیف یا تقویت شایستگی های شرکت شود. شایستگی های فردی به وسیله ارزیابی عملکرد در همه سطوح یک سازمان شناسایی می شوند . این شایستگی ها موجب موفقیت استراتژی رقابتی شرکت می شوند شرکتی که از نیازها و شایستگی فردی مربوط به هر فرآیند آگاه است می تواند روش های جدیدی را برای توسعه منابع انسانی خود ایجاد کند (Ubeda&Santos, ۲۰۰۷).

امروزه ارزیابی عملکرد به عنوان جزئی از فرآیند برنامه ریزی استراتژیک جهت فعالیت های منابع انسانی یکپارچه و سیاست های شغلی مورد استفاده قرار می گیرد ارزیابی عملکرد مجموعه ای از فعالیت ها جهت ارزیابی نمودن کارکنان، توسعه شایستگی ها، ارتقاء در مباحث مدیریت مفهوم ارزیابی عملکرد آنان و توزیع پاداش ها می باشد (Kuvaas, ۲۰۰۷).

نیروی انسانی تحت عناوین و واژه های مختلفی بکار رفته است که اهم آنها عبارت است از ارزیابی، ارزیابی لیاقت، ارزشیابی گزارش های نحوه انجام کار، ارزشیابی عملکرد، ممیزی کردن و معاینه (دعائی، ۱۳۸۶، ص ۴۵).

کاسیو^۱ (۱۹۹۸) تشخیص مسائل سازمانی، تصمیم های استخدامی، دادن باز خور به کارکنان، ملاک هایی برای اعتبار بخشی به آزمون ها و تعیین درجه اعتبار ابزارهای سنجش و هدف هایی برای برنامه های آموزشی را از جمله مهمترین مقاصد نظام های ارزیابی عملکرد می داند (عباس پور، ۱۳۸۴، ص ۲۲). یک نظام ارزیابی هنگامی موثر خواهد بود که هم باعث ایجاد انگیزه بیشتر برای عملکرد بهتر شود و هم با کمک به کارکنان در کسب مهارت های لازم، موجبات رشد و پیشرفت آنان را در سازمان فراهم آورد (سعادت، ۱۳۸۲، ص ۷۳).

امروزه کارکنان به عنوان مهمترین منبع سازمان جهت دستیابی به عملکرد بالاتر شناخته شده اند. در طی تحقیقی که توسط فلدر^۲ (۲۰۰۲) انجام شد، مشخص شد که بیش از ۸۰ درصد سازمان های انگلیسی از نظام ارزیابی عملکرد خود ناراضی هستند و در سازو کار توسعه و انگیزش کارکنان خود شکست خورده اند. کارکنان یک سازمان عموماً دید مثبتی نسبت به نظام ارزیابی عملکرد ندارند و وجود آنرا مانعی در جهت دستیابی به اهداف خود می دانند و معتقدند این نظام عدالت را میان افراد سازمان برقرار نمی کند از سوی دیگر افرادی که احساس بی عدالتی می کنند به احتمال بیشتری سازمان را رها می کنند یا سطوح پایینی از تعهد سازمانی را از خود نشان می دهند. همچنین مروری بر ادبیات تعهد سازمانی نشان می دهد که تعهد سازمانی با عملکرد شغلی، اثربخشی کلی سازمان، ترک خدمت کارکنان و رضایت شغلی بالا در ارتباط می باشد (McGanigel&Jimson, ۲۰۰۰: ۱۲۹).

^۱ Cascio
^۲ Fletcher

همچنین سهم ارزش افزوده بخش خدمات در اکثر کشورهای جهان از سهم ارزش افزوده سایر بخش‌های اقتصادی بیشتر است. این بنگاه‌های کوچک و بزرگ هستند که اقتصادهای نوین را به پیش می‌برند. اکنون خدمات بار مسئولیت ایجاد بخش اعظم مشاغل جدید را بر عهده دارند. جمعیت شاغل بخش خدمات در اکثر کشورها همواره از جمعیت شاغل بخش‌های دیگر بیشتر است (لاولاک و رایت، ۱۳۸۵، ۷).

مدیران سازمان‌های خدماتی همواره در تلاش هستند تا با گسترش اندیشه‌ی مشتری‌محوری در سازمان‌های خود، بر نیازهای مشتریان تمرکز کرده و ضمن ایجاد مزیت رقابتی برای خود، کارآیی و اثربخشی را نیز افزایش دهند. صنعت برق به عنوان صنعت مادر و یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های کشور، در فرایند توسعه پایدار دارای نقش محوری می‌باشد؛ به گونه‌ای که سایر صنایع وابستگی شدیدی به خدمات ارائه شده توسط این صنعت داشته و یکی از معیارهای صنعتی شدن هر جامعه شاخص سرانه‌ی مصرف برق آن کشور می‌باشد. این صنعت یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین ارکان توسعه محسوب می‌شود، از این رو در برنامه‌های توسعه نقشی موثر داشته و پارامترهای موثر بر آن می‌توانند بسیاری از برنامه‌های عملی توسعه را تحت الشعاع قرار دهند. اما نکته قابل توجه آن است که نقش صنعت برق در فرایند توسعه کشور زمانی تکمیل می‌شود که خدمات ارائه شده از سوی این صنعت در حد کیفیت قابل قبول به مشتریان ارائه شود، به عبارت دیگر ارائه خدمات با کیفیت و در راستای نیازهای مشتریان را می‌توان به عنوان عاملی بر شمرده که به صورت غیر مستقیم بر کارکردهای صنعت برق تاثیر گذار می‌باشد.

۱-۳- ضرورت انجام تحقیق

ارزیابی عملکرد یکی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است و یکی از موضوعات تحقیقاتی با اهمیت در روانشناسی کار می‌باشد. امروزه ارزیابی عملکرد به طور فزاینده‌ای به عنوان قسمتی از یک رهیافت استراتژیک جهت فعالیت‌های منابع انسانی یکپارچه و سیاست‌های شغلی مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارزیابی عملکرد شامل مجموعه متنوعی از فعالیت‌ها جهت ارزیابی کردن کارکنان، توزیع پاداش‌ها، توسعه‌ی شایستگی‌ها و ارتقاء عملکرد در سازمان‌ها می‌باشد. در حالی که رویه‌ها و

تحقیقات از تمرکز در روان‌شناسی و مباحث ارزیابی به جنبه‌های توسعه‌یافته‌تر و انگیزشی ارزیابی عملکرد حرکت می‌کند، هنوز بسیاری از سازمان‌ها از طرح‌های ارزیابی خود ناراضی هستند (Kuvaas, ۲۰۰۷:۴۳).

طبق نظر فلدر (۲۰۰۲) این ممکن است بیانگر فقدان موفقیت ارزیابی عملکرد به عنوان سازوکاری برای توسعه و انگیزش افراد باشد. موضوع اثربخشی ارزیابی و سنجش آن از مهمترین مسائل مورد علاقه صاحب نظران و متخصصان بوده است. اثربخشی اشاره می‌کند به این که نظام ارزیابی به منزله‌ی ابزاری برای ارزش‌سنجی عملکرد کاری چقدر درست و مناسب به کارگرفته می‌شود (عباس‌پور، ۱۳۸۴، ص ۲۷). سازمان‌های امروزی به کارکنانی نیاز دارند که بتوانند تصمیم گرفته‌ی راه حل تازه‌ای برای مسائل پیدا کنند و در قبال نتایج کار مسئول شناخته شوند (عبداله‌ی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۱۹). به نظر می‌رسد طرح‌های مدیریتی و هرگونه برنامه تحولی بدون داشتن کارکنانی متعهد به سازمان با شکست منجر می‌شود بنابراین تعهد کارکنان دارای اهمیت زیادی می‌باشد. برای بالا بردن تعهد سازمانی وجود ارزیابی عملکرد اثربخش ضروری می‌باشد. و همچنین ارزیابی عملکرد در سازمانهای خدماتی با محدودیت‌ها و مشکلات بسیاری مواجه می‌باشد و در بسیاری از سازمانهای خدماتی مدل ارزیابی مشخص و مدونی وجود ندارد.

۱-۴- اهداف تحقیق:

هدف از انجام این پژوهش انتخاب مدل ترکیبی مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان می‌باشد که می‌توان آن را از انتخاب مدل مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان در حوزه‌های مختلف کاری شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان به دست آورد.

۱-۵- قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق حاضر در سه بخش قلمرو موضوعی شامل کلیت موضوع، قلمرو مکانی اعم از مکان مورد تحقیق و قلمرو زمانی تحقیق است که به لحاظ موضوعیت، در قلمرو این تحقیق در رابطه با نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی قرار می‌گیرد و قلمرو مکانی پژوهش حاضر در معاونت منابع انسانی شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان می‌باشد و قلمرو زمانی این پژوهش از زمان تصویب ۹ ماه (اردیبهشت ۹۱ الی بهمن ۹۱) می‌باشد.

۱-۶- شیوه تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی بوده و از نظر ماهیت و روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد که در آن از طریق روش کتابخانه‌ای و مطالعه‌ی کتب، مقالات و پایان‌نامه‌های دکتری و کارشناسی ارشد اطلاعات در زمینه مفاهیم و نظریه‌های مربوطه جمع‌آوری شده است. همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات داده‌های تحقیق نیز از مصاحبه ساختاریافته به همراه پرسشنامه استفاده گردیده است. جامعه‌ی آماری این تحقیق شامل معاونین و مدیران شرکت توزیع نیروی برق شهرستان اصفهان می‌باشد.

روش جمع‌آوری اطلاعات به صورت سرشماری می‌باشد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌های توزیع شده، داده‌های به دست آمده در شاخه‌ی آمار توصیفی با استفاده از روش‌های درصد فراوانی، میانگین و نمودار و تکنیک تاپسیس فازی و با استفاده از نرم‌افزار spss تجزیه و تحلیل گردیده‌اند.

۱-۷- تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح

ارزیابی عملکرد:

عبارت است از سنجش نظام مند کار افراد در رابطه با نحوه‌ی انجام وظیفه آنان در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنان جهت رشد و بهبود (میر سپاسی، ۱۳۸۴، ص ۲۱۹).

عملکرد :

به معنای حاصل و نتیجه کار است. همچنین در تعریف دیگری آمده است ، میزان نتایج به دست آمده به وسیله یک فرد ، تیم ، سازمان یا فرایند می باشد (میر سپاسی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۹).

مدل کارت امتیازی :

مدل کارت امتیازی (Bsc:Balanced scorecard model) در سال ۱۹۹۲ ، توسط کاپلان و نورتون مطرح گردید و مدعی است که با تلفیق دو دسته شاخص های گذشته نگر و آینده نگر در چهار وجه سازمانی ، به نوعی به توازن در اندزه گیری سازمان دست یافته است این چهار وجه سازمانی عبارتند از : مالی، مشتری، فرایند های داخلی، رشد و یادگیری.

EFQM :

مدل تعالی سازمانی EFQM در سال ۱۹۹۱ در اروپا معرفی و تاکنون در دو مقطع ۲۰۰۳ و ۲۰۱۰ مورد بازنگری قرار گرفته است . ساختار مدل به گونه ای است که از دو بخش توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است . مجموع امتیاز معیارهای توانمندساز ۵۰۰ و نتایج ۵۰۰ امتیاز که در مجموع ۱۰۰۰ امتیاز می باشد . بعبارتی مدل EFQM که نگرشهایی برای دستیابی به تعالی و برتری پایدار در تمام جنبه های عملکرد را تعیین می کند برپایه منطق زیر استوار است :

نتایج عالی و ممتاز با ملاحظه عملکردهای کلیدی، مشتریان، کارکنان و جامعه بواسطه ایجاد خط مشی و راهبرد توسط رهبری قابل دستیابی است. خط مشی و راهبرد با استفاده از کارکنان، شرکاء و منابع و فرآیندها محقق خواهند شد.

۸-۱-مروری اجمالی بر فصول تحقیق

در فصل دوم به بازنگری پیشینه ی موضوع و تحقیقات انجام یافته می پردازد. در فصل سوم شیوه ی انجام تحقیق و آزمون های آماری مورد استفاده به طور کامل توضیح داده می شود. در فصل چهارم اطلاعات جمع آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در فصل پنجم به بررسی نتایج تحقیق و محدودیت های انجام این تحقیق پرداخته می شود و در پایان هم بر اساس نتایج کسب شده پیشنهادهایی ارائه می گردد.

۱-۹- خلاصه

در این فصل ابتدا مقدمه ای در مورد نظام ارزیابی عملکرد ارائه شد و پس از شرح و بیان مسئله ، اهمیت و ضرورت آن ذکر شد. در ادامه اهدافی را که از انجام این تحقیق دنبال می شود بیان گردید. فرضیاتی که قرار است در این تحقیق مورد بررسی قرار بگیرد و همچنین روش انجام تحقیق ، ابزار جمع آوری اطلاعات مورد نیاز ، جامعه آماری ، شیوه ی نمونه گیری و روش های آماری مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات به طور مختصر بیان گردید. در پایان این فصل واژه های نظری مهم که در متن تحقیق استفاده شده و لزوم یادآوری آن احساس شده است تعریف گردیده است در مجموع با تبیین کلیات ، مسیر کلی تحقیق حاضر مشخص شده است.

فصل دوم: ادبیات تحقیق

اهمیت ارزشیابی کارکنان و ارزش گذاری به کار و خدمات آنان به منظور تشخیص نقاط قوت و ضعف عملکرد افراد از دیرباز برای مدیران شناخته شده است. نظام ارزیابی عملکردی که بر مبنای استثناء و تبعیض ارزش ها و نظرات شخصی به بررسی و سنجش رفتار و عملکرد کارکنان بپردازد، به تضعیف روحیه، از بین بردن انگیزه خدمت، کاهش کارآیی و توسعه مناسبات ناسالم اداری منجر خواهد شد. در این فصل در چهار بخش به بررسی ادبیات موضوع تحقیق پرداخته می شود. در بخش اول نظام ارزیابی عملکرد مورد مطالعه قرار می گیرد، در بخش دوم به بحث سازمانهای خدماتی پرداخته می شود، در بخش سوم ارتباط میان نظام ارزیابی عملکرد و سازمانهای خدماتی مورد بررسی قرار می گیرد و در بخش چهارم نیز مطالعات انجام گرفته در زمینه نظام ارزیابی عملکرد در سازمانهای خدماتی در داخل و خارج از کشور مرور می شود.

۱-۲ - نظام ارزیابی عملکرد

پرداختن به فرایند مدیریت منابع انسانی در داخل سازمان ها و لزوم توجه به طراحی و تدوین نظام های ویژه ای برای این کار، همچنین نظام نیاز سنجی آموزشی پرسنل ، نظام جبران خدمت (طبقه بندی مشاغل)، ارزیابی عملکرد کارکنان، آسیب شناسی شغلی، جامعه پذیری کارکنان و دیگر نظام های تدوین شده پیاده سازی آنها نیازمند نگرش باز و صحیح مدیریت است که در این راستا مدیران می توانند با بهره گیری از متخصصان و مشاوران زبده به شکل مطلوبی بر تحقق فرایند مدیریت منابع انسانی گام بردارند.

سازمان ها ، برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی ، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. از دیدگاه سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان وظیفه ای ضروری و انکار ناپذیر در زمینه سنجش پیشرفت افراد در مسیر نیل به اهداف و مأموریت های سازمانی است. ارزیابی عملکرد، 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. در این بخش با بیان تعریفی از نظام ارزیابی عملکرد و ویژگی های آن سعی شده است درک صحیحی از این نظام و اهداف و کارکرد های آن فراهم آید که در ادامه بیان می گردد.

۲-۱-۱- تعریف ارزیابی عملکرد

لازم به ذکر است اندازه گیری عملکرد اگرچه غالباً مورد توجه و بررسی می باشد اما کمتر مورد تعریف قرار گرفته است. در مطالعه ای که وسینسکی و شفیتی برای بررسی ابزارهای بکار رفته در اندازه گیری عملکرد در سازمان های انگلیسی انجام داده اند سوال شوندهگان بیش از ۳۰ ابزار را نام برده اند که در میان آن ها حتی اصطلاحاتی مانند الگوبرداری ، نگاشت فرآیند ، سیستم های مدیریت کیفیت جامع ، شش سیگما و کنترل فرآیند آماری نیز به چشم می آید. که این موضوع خود نمایانگر گستردگی برداشت های مختلف از موضوع اندازه گیری عملکرد است. (وسینسکی و شفیتی ۲۰۰۱)

ولی تعاریفی برای ارزیابی عملکرد توسط محققان مختلف ارائه شده است:

- اندازه گیری بر اعداد تمرکز دارد و تصویر ذهنی و دقیقی از واقعیت را در اختیار قرار می دهد. اندازه گیری عملکرد ، سنجش دوره ای میزان پیشرفت اهداف کوتاه مدت و بلند مدت و گزارش دهی به مدیران است (تاکارچی ۲۰۰۷)

از دیدگاه عملکرد اندازه گیری عملکرد به عنوان فرآیند کمی سازی فعالیت ها تعریف می شود. از این منظر اندازه گیری عملکرد فرآیند کمی نمودن اثر بخش و کارائی فعالیت ها است. (نیلی و همکارانش ۱۹۹۵)

- ارزیابی عملکرد ، بررسی قوت ها و ضعف های مرتبط با کار یک فرد یا یک گروه در یک سازمان می باشد (Cascio, ۲۰۰۰:۱۳۳).

- ارزیابی عملکرد فرآیند رسمی فراهم آوردن بازتاب تشخیصی برای کارکنان در مورد اجرای کار (اطلاعات منفی و مثبت در مورد نتایج) است (عباس زادگان، ۱۳۸۵).

- ارزیابی عملکرد فرایندی است که بوسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد (سعادت، ۱۳۸۲ ، ص ۹۷).

- کارل و اشنایر^۱ (۱۹۸۸) ارزیابی عملکرد را فرآیند شناسایی ، مشاهده ، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان ها تعریف نموده اند (عباس پور، ۱۳۸۴ ، ص ۱۰۲).

^۱ Carroll&Schneir

- ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش نظام مند کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنان در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنان جهت رشد و بهبود (میر سپاسی، ۱۳۸۴، ص ۷۷).

۲-۱-۲- اهداف ارزیابی عملکرد

اگر چه بقای سلامت سازمان و ایجاد میل و رغبت به کار در کارکنان درگرو وجود نظام صحیح ارزیابی نیروی انسانی است ولی بطور کلی می توان اهم اهداف آن را بدین شرح عنوان نمود:

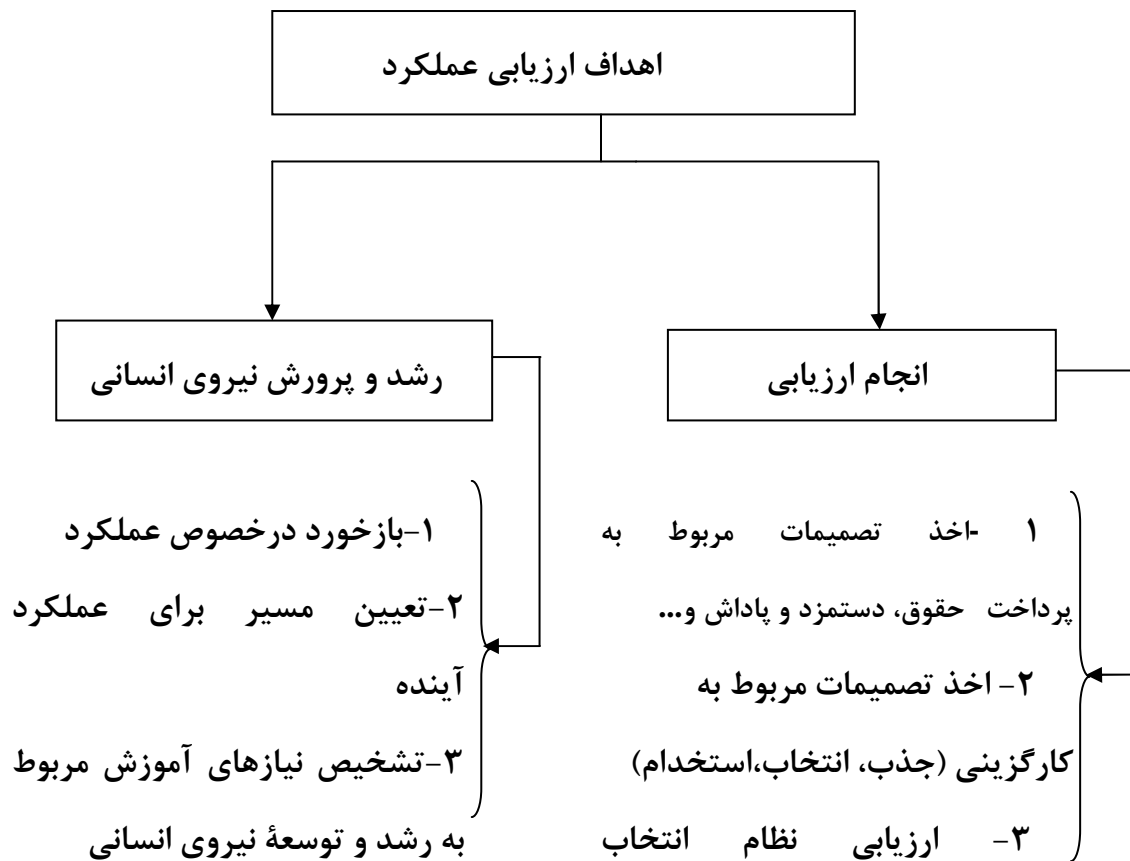
۱- تعیین بهره وری : عبارت است از قدرت تولید و یا مقدار تولید یک کارگر در یک واحد سازمان در یک واحد زمانی. به عبارت دیگر می توان گفت بهره وری عبارت است از میزان و قدرت تولید یا نسبت مقدار معینی محصول و مقدار معین از یک یا چند عامل تولید.

۲- تعیین کارآیی : عبارت است از نسبت کار انجام شده یا انرژی مصرف شده به منابع قابل مصرف و یا نسبت مقدار تولید شده به مقدار عواملی که به کار گرفته شده اند.

۳- تعیین اثربخشی : عبارت است از میزان موفقیت در تحقق اهداف و یا انجام مأموریت ها

۴- طبقه بندی کارکنان : دستیابی به وضعیت ، استعداد و توان نیروی انسانی موجود و سوق دادن استعدادهای نهفته به سمت اهداف مطلوب سازمان است همچنین بکارگیری این اطلاعات در انتصاب و ترفیعات آتی و برآورد نیازهای آموزش کارکنان و بالاخره تعیین طبقه بندی کارکنان در گروه های مختلف شغلی می باشد. بنابراین هدف ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمانی بوسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است که این خود سبب رسیدن به اهداف ویژه دیگری میشود (دعایی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۹).

در تقسیم بندی دیگری، اهداف ارزیابی عملکرد به دو دسته تقسیم می شود . هدف اول مربوط به رشد و پرورش نیروی انسانی و هدف دیگر انجام ارزیابی می باشد که در شکل ۲-۱ نشان داده شده است .



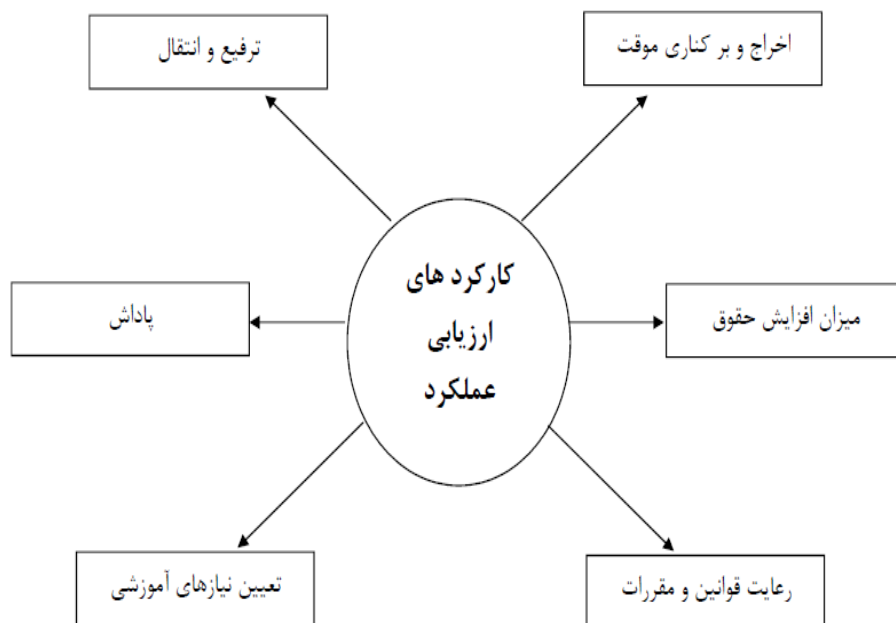
شکل ۲ - ۱ اهداف ارزیابی عملکرد (Carrel ۱۹۹۸:۱۱۹)

۲-۱-۳ پیامدها یا کارکرد های نظام ارزیابی عملکرد

از ارزیابی عملکرد در تعیین حقوق و دستمزد، معیارهای مربوط به استخدام، ارتقاء، اخراج کارکنان

ضعیف، تعیین نیازهای آموزشی، و رعایت قوانین و مقررات استفاده می شود (Singer, ۱۹۹۰:۱۶۳).

شکل زیر کارکرد های نظام ارزیابی عملکرد طبق نظر سینگر را بیان می کند:



شکل ۲-۲، پیامد ها یا کارکرد های نظام ارزیابی عملکرد (Singer, ۱۹۹۰:۱۶۵)

۲-۱-۴- تاریخچه ارزیابی عملکرد

با توجه به اینکه مهمترین مسؤلیت مدیر اطمینان از کارآیی مطلوب کارکنانش بوده و لازمه‌ی این اطمینان آگاهی از وظایف، مسؤلیت‌ها و اختیارات افراد و سپس مقایسه و سنجش کار آنان به طور ادواری با وظایف و اهداف تعیین شده می‌باشد، لذا می‌توان چنین استنباط کرد که با شروع کار گروهی در جامعه ارزیابی و سنجش عملکرد نیروی انسانی مطرح شده است.

اون^۵ (۱۸۵۷-۱۷۷۱) که اولین مدیر پرسنل نام گرفته است، برای ارزیابی عملکرد کارکنان تخته‌هایی را در چهار رنگ، سفید، زرد، آبی و سیاه تهیه کرد رنگ‌ها درجه عملکرد و نحوه بازدهی کار کارکنان را نشان می‌داد بدین نحو که رنگ سفید برای عملکرد خوب، رنگ زرد برای عملکرد متوسط، رنگ آبی برای عملکرد ضعیف و بالاخره رنگ سیاه برای عملکرد بد به کار رفت (Hyung, ۲۰۰۰:۱۹).

در عصر مدیریت کلاسیک یعنی در اوایل قرن بیستم هنگامی می‌توان ارزیابی عملکرد را مطرح نمود که نگرش و تفکر به ماهیت انسان از حصار نگرش مکانیکی خارج گشته و برای او ابعادی فراتر از اینکه

^۵ Own

انسان جزئی از ابزار کار است قائل شویم. این نگرش در نظریات مایو^۶ و دووی^۷ و لوین^۸ و پارکرفالت^۹ و مازلو^{۱۰} مشاهده می گردد و با گذشت زمان این نگرش قوت گرفته تا اینکه در نیمه قرن بیستم مسئله خود ارزیابی توسط مک گریگور^{۱۱} مطرح شد (Baruch, ۱۹۹۸:۱۷۱).

مدیریت کلاسیک با انتشار کتاب مدیریت علمی تیلور در سال ۱۹۱۱ میلادی به وجود آمد. تیلور مسئله ارزیابی را به عنوان سنجش بازدهی و قدرت تولید مطرح کرد. البته در نگرش او انسان موجودی مکانیکی است و ارزشی معادل سایر ابزار که مصنوع فکر همین انسان است را دارد (گیلبرت ۱۳۸۱، ص ۹۱) تیلور بازدهی و قدرت تولید را مبنای ارزیابی خود قرار داده است. فایول بر خلاف تیلور که توجهش معطوف به افزایش قدرت تولید بود به کارآیی مدیر نظر داشت.

مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) دانشمند استرالیایی مباحث روابط انسانی و تأثیر آن در بازدهی در عملکرد نیروی انسانی را برای اولین بار در دنیای امروز مطرح می نماید و شاید بتوان گفت همین سالهاست که با تغییر نگرش و ماهیت انسان در صنعت عوامل و معیارهای ارزیابی از جنبه ی یک بعدی و مکانیکی خارج گشته و ضمن رعایت افزایش بهره وری به برخی ابعاد انسانی نیز توجه گردیده است (حاجی شریف، ۱۳۷۳، ص ۱۴۱).

دفلپس (۱۹۶۰) بیان می کند که ارزیابی به معنی سنجش ارزش یک برنامه برای تعیین میزان تأثیر و سودمندی آن است.

تعریف ارزیابی در دهه ی ۱۹۶۰ توسعه بیشتری پیدا کرده به گونه ای که رابطه ی آن با تصمیم گیری را نیز در بر گرفت. گروهی از مؤلفان مانند بیم^{۱۲} (۱۹۷۲) ارزیابی را به گونه ای فردی به عنوان طرح ریزی فرایند بدست آوردن و تهیه ی اطلاعات معتبر برای داوری درباره ی اقسام گوناگون تصمیم گیری تعریف کرده اند. کرونباخ ارزیابی را گردآوری و کاربرد اطلاعات به منظور اخذ تصمیم در باره ی یک فرآیند می داند.

^۶ Mayo

^۷ Dewey

^۸ Lewin

^۹ Follett

^{۱۰} Mazllo

^{۱۱} Mcgregor

^{۱۲} Beam

وار^{۱۳} (۱۹۶۹) برای ارزیابی و مدیریت برنامه های آموزشی اصول دیگری را تحت عنوان سیپو^{۱۴} پیشنهاد می کند و معتقد است برای یک برنامه باید به زمینه ی کار فرآیند و درونداد و پیامد توجه لازم را مبذول داشت.

کی گان^{۱۵} در سال ۱۹۸۹ ماتریس عملکرد را معرفی کرد که نقطه قوت این مدل آن است که جنبه های مختلف عملکرد سازمانی شامل جنبه های مالی و غیر مالی و جنبه های خارجی و داخلی را به صورت یکپارچه مورد توجه قرار می دهد (Adebiyi et al. ۲۰۰۷:۱۹۸).

یکی از مشهورترین و شناخته شده ترین مدل های نظام ارزیابی عملکرد مدل کارت امتیازدهی متوازن (BSC) است که توسط کاپلان ونورتن در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافت این مدل پیشنهاد می کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند (Chyung, ۲۰۰۵:۶۸).

۲-۱-۵- منابع ارزیابی عملکرد

در ارزیابی نیروی انسانی سه منبع وجود دارد؛ کارکنان ، سرپرستان و سازمان

الف) کارکنان

در نظام ارزیابی آنچه مورد سنجش قرار می گیرد ، کردار کارکنان در سطوح مختلف سازمان است لذا انسان های شاغل حق دارند به عنوان یک منبع ارزیابی در مورد عملکرد و نیاز آموزشی خود و همچنین قدرت رهبری و سرپرستی فرد مافوق خود اظهار نظر نمایند.

ب) سرپرستان

با عنایت به رابطه تنگاتنگ کاری بین سرپرستان و کارکنان وهمچنین درجه ی مهارت و تخصص سرپرست نسبت به افراد تحت سرپرستی لازم است طرح دستیابی به نتایج واقعی ارزیابی

^{۱۳} Var

^{۱۴} Cipo

^{۱۵} Kigan

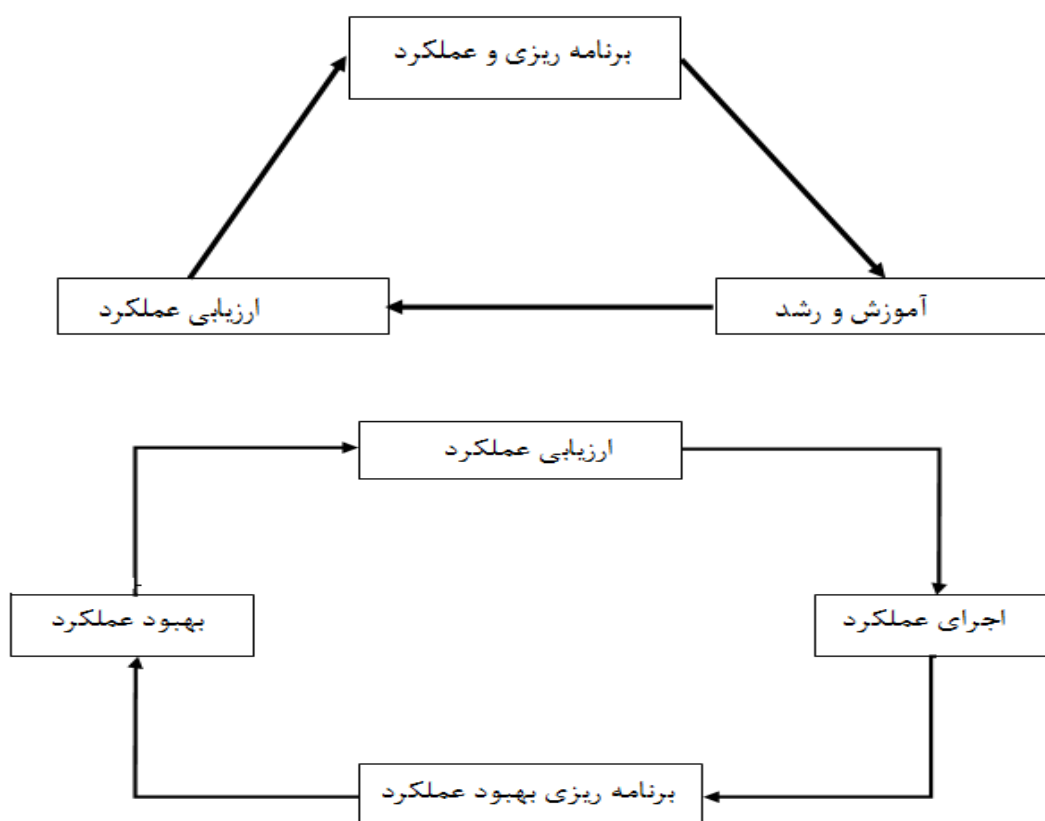
عملکرد کارکنان از نظرات سرپرستان استفاده گردد اما هنگامی سرپرست می تواند به نتایج ارزیابی خود اعتماد داشته باشد که دارای دانش، بینش و توان باشد.

ج) سازمان

به عنوان متولی اجرای نظام ارزیابی عملکرد و تعیین کننده اهداف و خط مشی ها از طریق ایجاد قسمتی به نام طرح و برنامه ریزی و پرورش نیروی انسانی و یاهر نام با مسمای دیگر با نقش مشورتی در هدایت تصمیمات و قضاوت سرپرستان و تعدیل و اصلاح نظرات کارکنان می تواند استفاده مطلوب را از نتایج ارزیابی تحصیل نماید (دعایی، ۱۳۸۶، ص ۷۱).

۲-۱-۶ مدل ارزشیابی عملکرد

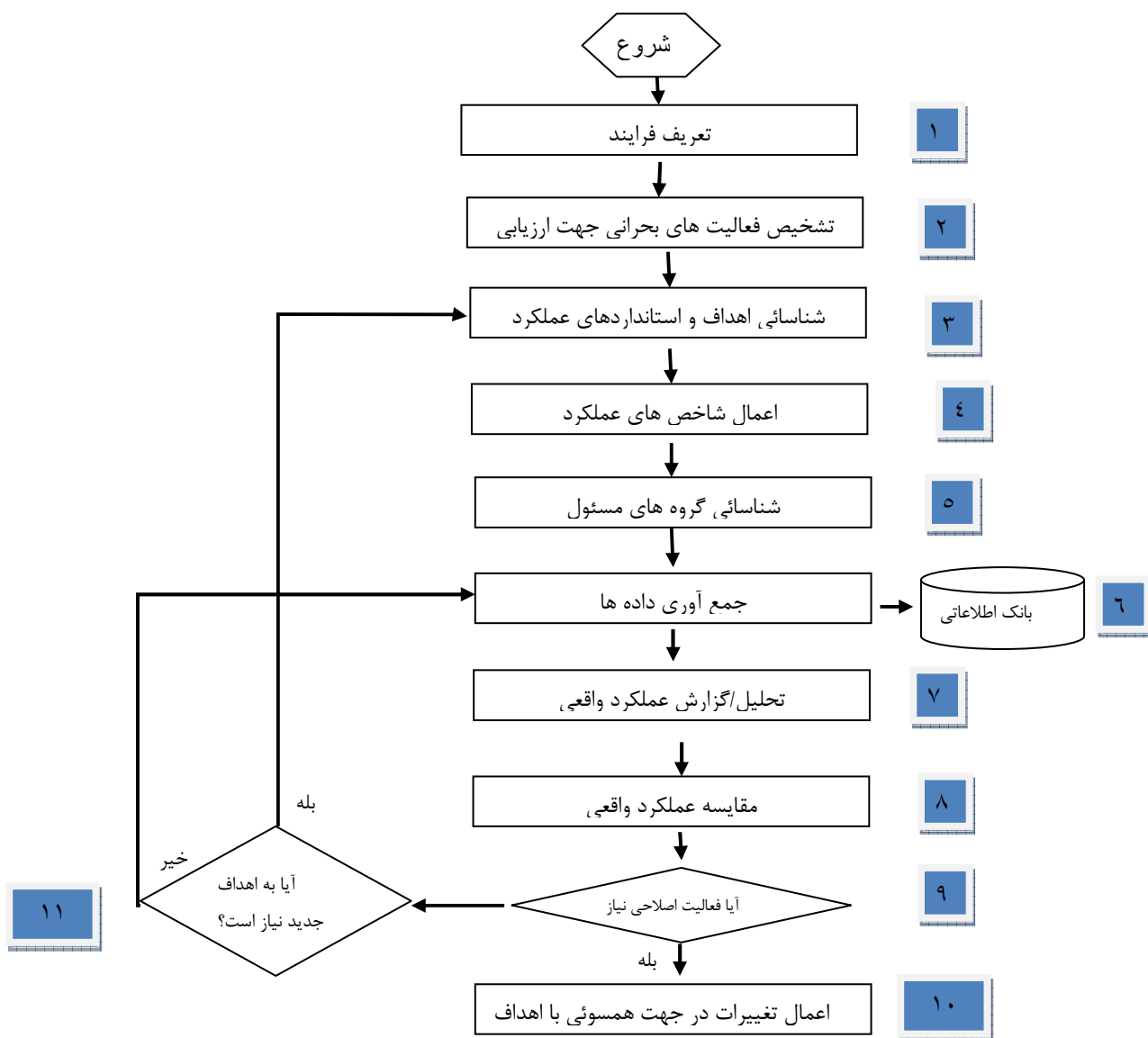
اندیشمندان با تکیه بر عناصر اصلی در عملکرد مدل هائی را ارائه داده اند که در آن می توان رابطه نظام ارزیابی با اهداف و راهبردها را می توان دید.



شکل ۲-۳، دو مدل ارزیابی عملکرد (رفیع زاده ۱۳۸۹ ص ۷)

۲-۱-۷ فرایند ارزیابی عملکرد

شکل ۲-۴ نشان دهنده دیاگرام فرایند اندازه گیری عملکرد است. همانطور که مشاهده می شود، فرایند به ۱۱ قدم جداگانه تقسیم شده است.



شکل ۲-۴، دیاگرام فرایند ارزیابی عملکرد (رفیع زاده، ۱۳۸۹، ص ۲۱)

۲-۱-۸ - نظام ارزشیابی عملکرد

نظام ارزشیابی عملکرد یک نظام پنج مرحله ای است که دارای یک رابطه تعاملی دو طرفه

است مراحل این نظام عبارتند از: