

بسمه تعالی

دانشگاه پیام نور مرکز تهران
دانشکده حسابداری و مدیریت

پایان نامه

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

عنوان :

آسیب شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروگاه منتظر قائم

استاد راهنما :

جناب آقای دکتر سیدعلی اکبر احمدی

استاد مشاور :

جناب آقای دکتر مجید ضماهنی

تهیه و تنظیم :

محمد رضا امیری

تابستان ۸۹

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	فصل اول: طرح تحقیق
۲	۱-۱- مقدمه
۳	۲-۱- موضوع تحقیق
۳	۳-۱- اهمیت موضوع تحقیق
۴	۴-۱- اهداف تحقیق
۴	۵-۱- قلمرو تحقیق
۴	۶-۱- محدودیتها و مشکلات تحقیق
۵	۷-۱- مساله تحقیق
۵	۸-۱- فرضیات تحقیق
۶	۹-۱- متغیرهای تحقیق
۶	۱-۹-۱- تعریف متغیر مستقل
۶	۲-۹-۱- تعریف متغیر وابسته
۷	۱۰-۱- تعریف متغیرها و واژگان اختصاصی پژوهش
۷	۱-۱۰-۱- ارزیابان ماهر
۷	۲-۱۰-۱- عدم آگاهی کارکنان از استانداردهای عملکرد
۷	۳-۱۰-۱- مشخص نبودن عوامل مورد ارزشیابی عملکرد
۷	۴-۱۰-۱- بازخور نتایج ارزشیابی عملکرد
۷	۵-۱۰-۱- کارکنان
۸	۱۱-۱- مدل مفهومی تحقیق
۱۰	فصل دوم: ادبیات تحقیق
۱۱	۱-۲- مقدمه
۱۱	۲-۲- تعاریف ارزشیابی عملکرد
۱۲	۱-۲-۲- شناسایی

عنوان

صفحه

۱۳	۲-۲-۲- ارزیابی
۱۳	۲-۲-۳- مدیریت
۱۳	۲-۳- فلسفه ارزشیابی
۱۴	۲-۳-۱- جنبه اول: ارزشیابی امری هدفگرا است
۱۴	۲-۳-۲- جنبه دوم: ارزشیابی امری ارزش گرا است
۱۴	۲-۳-۳- جنبه سوم: ارزشیابی امری استدلالی، منطقی و قضاوتی است
۱۵	۲-۳-۴- جنبه چهارم: ارزشیابی امری اصلاحی و تکاملی است
۱۵	۲-۴- فلسفه ارزشیابی ازدیدگاه اسلام
۱۵	۲-۴-۱- پرورش استعدادهای نهفته
۱۶	۲-۴-۲- شناخت خود
۱۶	۲-۴-۳- شناخت دیگران
۱۶	۲-۴-۴- استقرار عدالت
۱۷	۲-۴-۵- پرورش انسان‌های مساعی
۱۹	۲-۵- تاریخچه ارزشیابی در ایران
۲۰	۲-۶- اهداف و کاربردهای ارزشیابی عملکرد
۲۱	۲-۶-۱- برنامه ریزی نیروی انسانی
۲۱	۲-۶-۲- کارمند یابی و انتخاب
۲۲	۲-۶-۳- آموزش و بهسازی
۲۲	۲-۶-۴- تشویق و تنبیه
۲۲	۲-۶-۵- شناسائی استعدادهای افراد
۲۳	۲-۶-۵-۱- ارزشیابی فردی و انگیزش
۲۳	۲-۶-۵-۲- بهبود فردی
۲۳	۲-۶-۵-۳- برنامه ریزی سازمانی
۲۶	۲-۷- دلایل مخالفت سازمان‌ها با ارزشیابی عملکرد
۲۷	۲-۸- عوامل و معیارهای ارزشیابی

عنوان

صفحه

۳۰	۹-۲- ویژگیهای سیستم ارزشیابی عملکرد
۳۱	۱-۹-۲- رعایت موارد قانونی در روشهای انجام ارزشیابی
۳۱	۲-۹-۲- محتوی
۳۱	۳-۹-۲- مستند سازی
۳۲	۴-۹-۲- تبحر و تخصص ارزیابان
۳۳	۱۰-۲- فرایند ارزشیابی عملکرد
۳۷	۱۱-۲- رویکردهای ارزشیابی عملکرد
۳۹	۱۲-۲- روشهای ارزشیابی عملکرد
۴۰	۱-۱۲-۲- روش رتبه بندی
۴۰	۲-۱۲-۲- روش درجه بندی
۴۱	۳-۱۲-۲- مقیاسهای گرافیکی
۴۳	۴-۱۲-۲- بررسی نامه (چک لیست)
۴۵	۵-۱۲-۲- انتخاب اجباری
۴۶	۶-۱۲-۲- وقایع حساس (بحرانی)
۴۶	۷-۱۲-۲- ارزشیابی خویشتن
۴۷	۸-۱۲-۲- مدیریت بر مبنای هدف
۴۷	۹-۱۲-۲- ارزشیابی روانی
۴۸	۱۰-۱۲-۲- روش تشریحی
۴۹	۱۱-۱۲-۲- روش استاندارد کار
۴۹	۱۲-۱۲-۲- روش مقیاسهای رتبه بندی متکی به رفتار
۵۰	۱۳-۱۲-۲- روش ارزشیابی ۳۶۰ درجه
۵۲	۱۴-۱۲-۲- روش تجزیه عملیات
۵۲	۱۵-۱۲-۲- روش بررسی داخلی
۵۳	۱۳-۲- چه کسانی باید ارزشیابی کنند
۵۳	۱-۱۳-۲- ارزشیابی توسط سرپرستان مستقیم

۵۴	۲-۱۳-۲- ارزشیابی بوسیله کارشناسان امور پرسنلی
۵۴	۲-۱۳-۳- ارزشیابی بوسیله همکاران
۵۵	۲-۱۳-۴- ارزشیابی بوسیله مرئوسین
۵۶	۲-۱۳-۵- ارزشیابی بوسیله سرپرست کل
۵۶	۲-۱۳-۶- ارزشیابی توسط مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان
۵۶	۲-۱۴- خصوصیات شخصیتی ارزیاب
۵۷	۲-۱۵- زمان ارزشیابی
۵۹	۲-۱۶- مشکلات و خطاهای مربوط به ارزشیابی عملکرد
۶۰	۲-۱۶-۱- عینیت نداشتن
۶۰	۲-۱۶-۲- تعمیم
۶۱	۲-۱۶-۳- سختگیری، تساهل یا محافظه کاری
۶۱	۲-۱۶-۴- تازگی
۶۲	۲-۱۶-۵- مقابله
۶۲	۲-۱۶-۶- محاکمه به جای ارزیابی
۶۳	۲-۱۶-۷- تعصبات شخصی ارزیاب
۶۳	۲-۱۶-۸- تاثیر اولیه
۶۳	۲-۱۶-۹- مجموعه پاسخها
۶۴	۲-۱۶-۱۰- معیارهای فرهنگی ارزیاب
۶۴	۲-۱۷- محدودیتهای ارزشیابی عملکرد
۶۷	۲-۱۸- مصاحبه‌های ارزشیابی
۶۸	۲-۱۸-۱- مصاحبه ارزشیابی از نوع گفت و ارائه نتایج
۷۰	۲-۱۸-۲- مصاحبه ارزشیابی از نوع گفت و شنود
	۲-۱۸-۱-۲- معایب و محاسن مصاحبه ارزشیابی گفت و شنود ۷۱
۷۲	۲-۱۸-۳- مصاحبه ارزشیابی از نوع حل مشکل
۷۲	۲-۱۸-۴- نکاتی که قبل از مصاحبه باید رعایت شود

عنوان

صفحه

۷۵	۲-۱۸-۵- نکاتی که پس از انجام مصاحبه ارزشیابی باید رعایت شود
۷۸	۲-۱۸-۶- نکات کلیدی برای ارائه بازخور اثربخش
۷۸	۲-۱۹- مدل اقتضائی ارزشیابی
۸۰	۲-۲۰- مدیریت عملکرد
۸۳	۲-۲۱- ویژگیهای سیستم مدیریت عملکرد
۸۳	۲-۲۲- مزایای مدیریت عملکرد
۸۵	۲-۲۳- طراحی کانون ارزیابی مدیران
۸۶	۲-۲۳-۱- طراحی و استقرار
۹۰	۲-۲۳-۲- وجود بازخور مناسب در ارزشیابی مدیران
۹۰	۲-۲۴- ارزشیابی عملکرد ایستا و پویا
۹۱	۲-۲۵- ایجاد سیستم ارزشیابی عملکرد اثربخش
۹۴	۲-۲۶- عوامل موثر بر ارزشیابی عملکرد

فصل سوم: روش تحقیق

۹۵	
۹۶	۳-۱- مقدمه
۹۶	۳-۲- روش تحقیق
۹۷	۳-۳- جامعه آماری
۹۷	۳-۴- روش نمونه گیری
۹۸	۳-۵- حجم نمونه
۹۸	۳-۶- روش جمع آوری اطلاعات
۹۹	۳-۷- سئوالات و شاخصهای مربوط به متغیرهای تحقیق
۱۰۱	۳-۸- قابلیت اعتماد پرسشنامه
۱۰۲	۳-۹- اعتبار یا روایی پرسشنامه
۱۰۳	۳-۱۰- روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱۰۳	۳-۱۱- مدل مفهومی تحقیق

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته ها

۱۰۶

۱۰۷	۱-۴- مقدمه
۱۰۷	۲-۴- جداول و نمودارهای توزیع فراوانی نمونه
۱۱۱	۳-۴- آزمون فرضیات
۱۱۱	۴-۴- فرضیه اول: ارزیاب ماهری برای ارزشیابی عملکرد وجود ندارد
۱۱۲	۵-۴- فرضیه دوم: استانداردها و معیارهای مشخصی برای ارزشیابی عملکرد وجود ندارد
۱۱۴	۶-۴- فرضیه سوم: کارکنان از استانداردهای عملکرد آگاهی ندارند
۱۱۵	۷-۴- فرضیه چهارم: بازخور نتایج ارزشیابی عملکرد به کارکنان وجود ندارد
۱۱۷	۸-۴- تلخیص و نتیجه گیری

فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۱۸

۱۱۹	۱-۵- مقدمه
۱۱۹	۲-۵- خلاصه فرایند تحقیق
۱۲۰	۳-۵- نتیجه گیری
۱۲۰	۱-۳-۵- نتیجه گیری از فرضیه اول
۱۲۰	۲-۳-۵- نتیجه گیری از فرضیه دوم
۱۲۱	۳-۳-۵- نتیجه گیری از فرضیه سوم
۱۲۱	۴-۳-۵- نتیجه گیری از فرضیه چهارم
۱۲۱	۵-۳-۵- نتیجه گیری کلی
۱۲۲	۴-۵- پیشنهادات
۱۲۲	۱-۴-۵- پیشنهادات مربوط به فرضیات
۱۲۴	۲-۴-۵- سایر پیشنهادات
۱۲۶	۳-۴-۵- پیشنهادات برای محققان بعدی

فهرست اشکال موجود در پایان نامه

صفحه	عنوان
۹	شکل شماره ۱-۱- مدل مفهومی پژوهش
۳۸	شکل شماره ۱-۲- فرایند تبدیل
۳۹	شکل شماره ۲-۲- چارچوبی برای انتخاب مکانیسم ارزشیابی
۸۲	شکل شماره ۳-۲- ماموریت سازمانی
۹۲	شکل شماره ۴-۲- ایجاد سیستم ارزشیابی عملکرد اثربخش
۹۴	شکل شماره ۵-۲- عوامل موثر بر ارزشیابی عملکرد
۱۰۵	شکل شماره ۱-۳- مدل مفهومی پژوهش

فهرست جداول موجود در پایان نامه

صفحه	عنوان
۱۰۷	جدول ۱-۴- جدول توزیع فراوانی سن بر حسب جنس کارکنان نیروگاه منتظر قائم
۱۰۷	جدول ۲-۴- جدول توزیع فراوانی سطح تحصیلات بر حسب سابقه کار کارکنان نیروگاه منتظر قائم
۱۰۸	جدول ۳-۴- بررسی متغیرهای دموگرافیک در سطح کل نمونه
۱۱۲	جدول ۴-۴- جدول آزمون One Sample T-test فرضیه اول
۱۱۳	جدول ۵-۴- جدول آزمون One Sample T-test فرضیه دوم
۱۱۵	جدول ۶-۴- جدول آزمون One Sample T-test فرضیه سوم
۱۱۶	جدول ۷-۴- جدول آزمون One Sample T-test فرضیه چهارم

فهرست نمودارهای موجود در پایان نامه

صفحه	عنوان
۳۴	نمودار ۱-۲- فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان
۳۶	نمودار ۲-۲- الگوی ارزیابی عملکرد فریس
۷۹	نمودار ۳-۲- مدل اقتضائی ارزشیابی
۸۵	نمودار ۴-۲- ارتباط استراتژیک بین اهداف سازمانی و اهداف عملکرد فردی
۸۷	نمودار ۵-۲- فرایند طراحی و استقرار کانون ارزیابی
۱۰۹	نمودار ۱-۴- نمودار توزیع جنسیت
۱۰۹	نمودار ۲-۴- نمودار توزیع سابقه کار
۱۱۰	نمودار ۳-۴- نمودار توزیع سن کارکنان
۱۱۰	نمودار ۴-۴- نمودار توزیع سطح تحصیلات
۱۱۱	نمودار ۵-۴- نمودار توزیع فراوانی دو جمله ای مربوط به فرضیه اول
۱۱۳	نمودار ۶-۴- نمودار توزیع فراوانی آزمون دو جمله ای مربوط به فرضیه دوم
۱۱۴	نمودار ۷-۴- نمودار توزیع فراوانی آزمون دو جمله ای مربوط به فرضیه سوم
۱۱۶	نمودار ۸-۴- نمودار توزیع فراوانی آزمون دو جمله ای مربوط به فرضیه چهارم

فهرست فرمهای موجود در پایان نامه

صفحه

عنوان

۴۱	فرم شماره ۱-۲- فرم ارزشیابی کارکنان روز مزد با استفاده از روش مقیاسهای گرافیکی
۴۲	فرم شماره ۲-۲- فرم ارزشیابی کارکنان روز مزد
۴۴	فرم شماره ۳-۲- فرم چک لیست در ارزشیابی کارکنان

فصل اول:

طرح تحقیق

نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین و بزرگترین سرمایه یک جامعه، یک کشور و یک سازمان محسوب می‌شود و اهمیت آن به حدی است که از آن به عنوان عامل استراتژیک نامبرده می‌شود؛ به همین دلیل از دیرباز کشورها و سازمانها بروی این نیروی باارزش سرمایه گذاری کرده و سعی در شکوفا کردن آن دارند. یکی از راههایی که از طریق آن می‌توان وضعیت عملکرد نیروی انسانی را بررسی کرد ارزشیابی عملکرد است.

ارزشیابی عملکرد یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی است و از خطرترین وظایف مدیران و سرپرستان است. اهمیت و ضرورت این مهم در فرهنگ و تعالیم اسلامی ما به زبان آیات و احادیث بیان شده است. خداوند در قرآن می‌فرماید: «آنچه در آسمان و زمین است ملک خداست و شما آنچه در دل دارید چه آشکار و چه پنهان می‌کنید، خداوند شما را با آن محاسبه می‌کند، پس هر کس را بخواهد می‌آمزد و هر کس را بخواهد عذاب می‌کند و خدا بر همه چیز تواناست» (سوره بقره، آیه ۲۸۴) در یک سازمان هر فردی برای پیشرفت و میل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. سازمانها نیز به شناخت کارایی کارکنان خود نیاز دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند. در این تحقیق مابه آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در نیروگاه منتظر قائم پرداخته‌ایم. مسائل و مشکلات موجود در این سیستم در قالب چهار فرضیه تدوین شده است، که در آنها به بررسی وجود ارزیابان ماهر، آگاهی کارکنان از استانداردهای عملکرد، مشخص بودن عوامل ارزشیابی و وجود بازخور نتایج ارزشیابی کارکنان به عنوان عوامل مؤثر در ارزشیابی عملکرد پرداخته شده است.

این پژوهش در قالب پنج فصل تدوین شده است. در فصل اول طرح تحقیق شامل موضوع، اهمیت، اهداف تحقیق و فرضیات مورد بررسی واقع شده است. فصل دوم به ادبیات و

مبانی نظری تحقیق اختصاص یافته است. در فصل سوم، روش پژوهش بیان گردیده است. فصل چهارم به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته است و در آخر نیز در فصل پنجم به ارائه نتایج و پیشنهادات پرداخته شده است.

۱-۲- موضوع تحقیق

موضوع تحقیق «آسیب‌شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان در نیروگاه منتظر قائم» می‌باشد. ارزشیابی عملکرد کارکنان یکی از اقداماتی است که بوسیله آن وضعیت موجود نیروی انسانی بررسی و نقاط قوت و ضعف آن مشخص می‌گردد.

در اصل ارزشیابی امر هدفمند است و یکی از اهداف عمده آن اصلاح، بهبود و پرورش نیروی انسانی می‌باشد. در صورتی که سیستم و فرایند ارزشیابی عملکرد بخوبی طراحی و به نحو صحیح بکار رود، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش و بهبود عملکرد کارکنان خواهد بود. در غیر این حالت، علاوه بر اینکه اهداف فوق برآورده نمی‌شود، هزینه‌های زیادی نیز به سازمان تحمیل خواهد شد. در این پژوهش مشکلات و محدودیتهای فرایند ارزشیابی به منظور بهینه نمودن در جهت پرورش نیروی انسانی بررسی شده است.

۱-۳- اهمیت موضوع تحقیق

با توجه به بررسی‌ها و تحقیقات انجام شده مشخص شده است که هیچ چیزی مانند انسان در سازمان مهم و موثر نیست و با توجه به اهمیت نیروی انسانی ارزشیابی عملکرد از اهمیت و ارزش بسیاری برخوردار است چون شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزشیابی عملکرد است. بدیهی است که ارزشیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسولان سازمان با آن روبرو هستند. و علی‌رغم سعی دائم در طراحی سیستمهای موثر ارزشیابی عملکرد، شواهد و مدارک نشان می‌دهد که اکثر سازمانها فاقد یک

سیستم ارزشیابی جامع و مناسب اند و با توجه به مسائل و مشکلات این سیستم، این تحقیق به بررسی وضعیت سیستم ارزشیابی عملکرد و بهبود آن پرداخته است.

۱-۴- اهداف تحقیق

هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی و شناخت وضعیت موجود نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان و دریافت نقاط قوت و ضعف آن می باشد و بعد از بررسی بدنبال ارائه راهکارها و پیشنهادهای جهت بهبود نظام ارزشیابی عملکرد می باشد.

۱-۵- قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق که در سه بعد قلمرو مکانی، قلمرو زمانی و قلمرو موضوعی می باشد. از نظر قلمرو مکانی این تحقیق در نیروگاه منتظر قائم انجام می شود. قلمرو زمانی، از لحاظ قلمرو زمانی، این تحقیق در سال ۸۸ انجام می گیرد و این تحقیق در مدت یک سال انجام گرفته است. قلمرو موضوعی، از نظر قلمرو موضوعی، موضوع این تحقیق از موضوعات مربوط به مدیریت منابع انسانی (نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان) می باشد.

۱-۶- محدودیتها و مشکلات تحقیق

شناخت موانع و مشکلات تحقیق، محقق را در دفاع از یافته هایش آماده تر و مجهز تر می سازد، از جمله مسائل و مشکلاتی که در این پژوهش با آن مواجه ایم عبارتند از:

- محدودیتها و مسائل مربوط به جمع آوری اطلاعات است که در این تحقیق ما از روش پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک استفاده کرده ایم.
- محدودیتها و مسائل مربوط به تحقیقات علوم انسانی که در آن با مساله عوامل انسانی و دخیل بودن انسان مواجه ایم.

- محدودیتها و مسائل مربوط به بوروکراسی اداری که در سازمانها برای تحقیق با آن مواجه ایم.

۱-۷- مساله تحقیق

از جمله مشکلات بسیار جدی که تقریباً مبتلا به اکثر سازمانها و موسسات کشورها می باشد اینست که سرپرستان و مدیران از کیفیت و کمیت کار و استعداد کارکنان خود شناسایی ناقص و مبهمی دارند و در مورد نقاط ضعف و قوت هر کارمند اطلاعات کاملی ندارند و در نتیجه از این نیروی فکری و جسمی افراد آن طور که باید و شاید استفاده نمی شود این کمبود، در جوامعی مانند ایران در سطوح مختلف شغلی بطور عمیق و قابل ملاحظه ای احساس می شود و ایجاب می نماید که نسبت به رهبری و اداره تمام افراد بالاخص افراد ماهر و متخصص بیش از پیش توجه شود. با توجه به مسائل و مشکلات موجود، در سیستم ارزشیابی عملکرد در کشورمان، بویژه در سازمانها و موسسات دولتی، اینجانب سعی نموده که این مسائل را در قالب چهار فرضیه عمده بررسی کنم.

۱-۸- فرضیات تحقیق

فرضیه ۱: ارزیاب ماهر برای ارزشیابی عملکرد وجود ندارد .

فرضیه ۲: استانداردها و معیارهای مشخصی برای ارزشیابی عملکرد وجود ندارد .

فرضیه ۳: کارکنان از استانداردهای عملکرد آگاهی ندارند.

فرضیه ۴: بازخور نتایج ارزشیابی عملکرد به کارکنان وجود ندارد .

۱-۹- متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق به دو دسته متغیرهای مستقل و متغیرهای وابسته تقسیم بندی می شوند.

۱-۹-۱- تعریف متغیر مستقل

یک ویژگی از محیط فیزیکی یا اجتماعی است که بعد از انتخاب، دخالت یا دستکاری شدن توسط محقق مقادیری را می‌پذیرد تا تاثیر آن بر روی متغیر وابسته مشاهده شود.

متغیرهای مستقل این تحقیق عبارتند از:

- ارزیابان ماهر
- آگاهی کارکنان از استانداردهای عملکرد
- شاخصهای مورد ارزشیابی
- بازخور نتایج ارزشیابی به کارکنان

۱-۹-۲- تعریف متغیر وابسته

متغیری است که تغییرات آن تحت تاثیر متغیر مستقل قرار می‌گیرد. (سرمد، ۱۳۸۲:

۴۴)

تنها متغیر وابسته ما در این تحقیق «ارزشیابی عملکرد» است.

ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارتست از مراحل رسمی سنجش و آگاه ساختن

کارکنان از نحوه انجام کار، مسئولیتهای محول و خصوصیات مورد نظر و همچنین شناخت

استعدادهای بالقوه به منظور شکوفایی آنان در ابعاد مختلف (ابطحی، ۱۳۸۴: ۲۶۸)

۱-۱۰-۱- تعریف متغیرها و واژگان اختصاصی پژوهش

۱-۱۰-۱- ارزیابان ماهر

کسانیکه از شرایط و محیط کاری، شغل و شاغل و نیز استانداردهای عملکرد با اطلاع هستند و تلاش می کنند که ارزشیابی براساس عدالت صورت پذیرد. (Kevin Smurphy, ۴ : ۲۰۰۸, Suzanne Murrmann)

۱-۱۰-۲- عدم آگاهی کارکنان از استانداردهای عملکرد

در این مورد استانداردهای عملکرد وجود دارد اما کارکنان از آن اطلاع ندارند و نمی دانند که چه میزان انجام کار و با چه استانداردهایی از آنها انتظار می رود.

۱-۱۰-۳- مشخص نبودن عوامل مورد ارزشیابی عملکرد

در این مورد استانداردها و معیارهای مورد ارزشیابی دقیق و روشن نبوده است و نیاز به بررسی و تعریف دقیق معیارها دارد.

۱-۱۰-۴- بازخور نتایج ارزشیابی عملکرد

عبارتست از فعالیتهای و تلاشهایی که بعد از بررسی نتایج ارزشیابی بصورت برگزاری دوره های آموزشی یا اقدامات غیر آموزشی، که پس از فرایند ارزشیابی، در جهت اصلاح و بهبود نقاط ضعف و قوت کارکنان صورت می گیرد. (Gomez-mejia, ۲۴۸: ۲۰۰۱)

۱-۱۰-۵- کارکنان

در این تحقیق ما بدنبال بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان نیروگاه منتظر قائم در سه رده: کارکنان، کارشناسان و مدیران هستیم.

۱-۱۱- مدل مفهومی تحقیق

بطور کلی برای ساختن یک مدل تحلیلی برای یک تحقیق دو روش وجود دارد:

الف) روش فرضی استقرائی: در این روش ساختن مدل ، با مشاهده شروع می شود و از این طریق به شناسایی شاخصهایی که معمولاً سرشت تجربی دارند اقدام می شود . بر مبنای شاخصهای تعیین شده می توان مفاهیم و فرضیه های تازه ای تدوین نمود و بر مبنای آن مدل را ساخت و آنرا با داده های واقعی آزمود . به عبارت دیگر این روش همان روش رسیدن از جزء به کل است .

ب) روش قیاسی: در این روش ساختن مدل بر مبنای یک اصل ، موضوع یا مفهوم کلی می باشد که بعنوان یک پیش فرض تفسیر پدیده موضوع تحقیق انتخاب شده است آغاز می گردد . این مدل به استدلال منطقی فرضیه ها ، مفاهیم و شاخصها را می سازد که داده های مشاهده شده آنرا تأیید می کند. (کامپنهود ، ۱۳۷۷ : ۱۳۱)

<p style="text-align: center;">سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان</p>		<p style="text-align: center;">وجود ارزیابان ماهر</p>	تعداد دوره های آموزشی گذرانده شده توسط ارزیابان
			تناسب تحصیلات علمی ارزیابان با ارزشیابی عملکرد
			میزان وجود تجربه کافی و مرتبط ارزیابان با ارزشیابی عملکرد
			میزان آشنایی ارزیابان با وظایف و مسئولیتهای کارکنان
			میزان توانایی تشخیص استانداردهای عملکرد کارکنان
			میزان رعایت عدالت در ارزشیابی
		<p style="text-align: center;">وجود استانداردهای عملکرد مشخص</p>	میزان وضوح و شفافیت معیارها و شاخصهای ارزیابی
			میزان تناسب استانداردهای عملکرد با وظایف و مسئولیتهای کارکنان
			میزان مشخص بودن زمان انجام وظایف در استانداردهای عملکرد
			میزان سنجش پذیر بودن استانداردهای عملکرد
			میزان پذیرش استانداردهای عملکرد توسط کارکنان
			میزان توانایی تعیین تفاوت عملکرد در کارکنان توسط استانداردها
		<p style="text-align: center;">آگاهی کارکنان از استانداردهای عملکرد</p>	میزان توافق و مشارکت کارکنان در تعیین استانداردهای عملکرد
			میزان ابلاغ و تفهیم استانداردهای عملکرد در ابتدای دوره ارزشیابی
			میزان اطلاع کارکنان از نحوه انجام وظایف
			میزان اطلاع کارکنان از زمان انجام وظایف
		<p style="text-align: center;">وجود بازخور نتایج ارزشیابی عملکرد به کارکنان</p>	میزان مصاحبه های ارزشیابی بعد از ارزشیابی
			میزان تاثیر نتایج ارزشیابی در ابعاد مادی (حقوق، دستمزد و ...)
			میزان تاثیر نتایج ارزشیابی در ابعاد غیر مادی (آموزش، ارتقاء و ...)
			میزان تعیین نقاط قوت و ضعف کارکنان بر اساس نتایج ارزشیابی
	میزان استفاده از نتایج ارزشیابی در جهت حل مسائل مختلف کاری		

شکل شماره ۱-۱- مدل مفهومی پژوهش