

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت جهانگردی؛ گرایش بازاریابی

آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل های پنج ستاره تهران

نگارش

علی اصغر حیدری

استاد راهنما

دکتر سید مجتبی محمود زاده

استاد مشاور

دکتر اکبر پورفرج

استاد داور

دکتر مهدی کروی

تابستان

۱۳۹۲

ب

صور تجلسه دفاع

تقدیم به:

پدر بزرگوارم که همواره همچون کوهی استوار پشتیانم بوده و هست.

مادر مهربانم که دعای خیرش همواره راهگشای زندگی من است.

و همسر عزیز و مهربانم که در دوران تحصیل، یار و یاورم بود و همواره حضورش، نوید بخش آینده‌ای پر امید است.

تقدیر و تشکر

در ابتدا خداوند بزرگ و متعال را شاکرم که بیهوده حقیر جان داد، به جان ناتوانم توان داد و قدرت تفکر و علاقه به علم آموزی را در وجودم نهاد.

از استاد ارجمندم، جناب آقای دکتر سید محبتی محمودزاده پاسکوزارم که در تمام دوران انجام این پژوهش بارها بنهایی های ارزنده خود را در دسترس من قرار دادند.

از جناب آقای دکتر اکبر پور فرج پاسکوزارم که زحمت مشاوره این تحقیق را متقبل شده و در تمام دوره تحصیل در دوره کارشناسی ارشد یاری و یاورم بودند.

از جناب آقای دکتر کروی بیار پاسکوزارم که با داوری این پایان نامه و ارائه پیشنهادات ارزنده، به بار علمی این تحقیق افزودند.

همچنین از تمامی اعضای هیئت علمی گروه جانگرددی دانشگاه که افتخار شاگردی تک تکشان نصیب این حقیر گشته و تمامی آنان در افزایش توان درک

مسائل و گسترش بینش اینجانب در رشته خود، نقش داشته اند تشکر و قدردانی می نمایم.

از جناب آقای ابراهیم پور فرج که همواره در راستای توسعه کردگشتری کشور فعال بوده و به همکاری صمیمانه ای با دانشکاهیان داند پاسکوزارم.

از پدر و مادر مهربانم و همچنین همسر عزیزم تشکر می کنم که در تمام دوران تحصیل مشوق و پشتیبان من بودند.

چکیده

کارکنان هر سازمانی یکی از اصلی‌ترین سرمایه‌های آن به شمار می‌روند و ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از موثرترین ابزارهای سنجش کارایی کارکنان و تصمیم‌گیری در خصوص آنان می‌باشد. جذب و نگهداری کارکنان، جابجایی آنان، تشویق و تنبیه آنان، تعدیل نیرو و سایر مسایل مرتبط با کارکنان، همگی در ارتباط با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشند.

در این رابطه، پژوهش حاضر با بررسی مشکلات و آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره تهران، اقدام به شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات نظام ارزیابی در این هتلها نموده است. برای این منظور پژوهشگر با استفاده از مدل پیات^۱ به بررسی مولفه‌های اصلی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل پرداخته است. این مدل شامل هفت مولفه می‌باشد که دستورالعمل‌ها، حمایت مدیریتی، آموزش، تنظیم اهداف کارکنان، تنظیم استانداردهای عملکرد، نظارت بر عملکرد و فرایند ارزیابی عملکرد را در بر می‌گیرد.

در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه، داده‌های پژوهش جمع‌آوری شده است. سپس با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، نرمال بودن جامعه و برای تایید مولفه‌های نظام ارزیابی عملکرد، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است همچنین برای شناسایی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده گردیده است. در نهایت با استفاده از آزمون فریدمن این آسیب‌ها اولویت‌بندی شده‌اند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل‌های ۵ ستاره تهران در تمامی ابعاد آن با آسیب جدی مواجه می‌باشد. در پایان این پژوهش سعی گردیده با ارائه پیشنهادات کاربردی به مدیران و دست‌اندرکاران صنعت هتلداری کشورمان، آنها را به منظور حرکت در راستای حل مشکلات و افزایش اثربخشی سازمانی یاری رسانده و از حاد شدن مشکلات و کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت هتلداری کشورمان جلوگیری نمایند.

کلمات کلیدی: هتل^۲، آسیب‌شناسی^۳، ارزیابی عملکرد^۴، مدل پیات^۵

Ali.heydari.ac@gmail.com

^۱ - Piatt

^۲ - Hotel

^۳ - Pathology

^۴ - Performance appraisal

^۵ - piatt model

فهرست مطالب

..... فصل اول: کلیات تحقیق	
۱-۱ مقدمه	۱
۲-۱ بیان مسئله:	۲
۳-۱ اهمیت و ضرورت موضوع:	۴
۴-۱ گزاره های تحقیق:	۵
۱-۴-۱ پرسش های اصلی و فرعی:	۵
۵-۱ هدف های تحقیق یا نتایج مورد انتظار:	۶
۶-۱ روش کلی تحقیق:	۶
۷-۱ قلمرو مکانی-جامعه تحقیق:	۶
۸-۱ قلمرو زمانی تحقیق:	۶
۹-۱ روش نمونه گیری و تخمین حجم جامعه:	۷
۱۰-۱ روشهای گردآوری داده ها و ابزار مورد استفاده برای آن:	۷
۱۱-۱ روشهای تحلیل داده ها:	۷
۱۲-۱ موانع و محدودیتهای تحقیق :	۷
۱۳-۱ چارچوب کلان نظری تحقیق:	۷
۱۴-۱ نقشه راه:	۱۱
۱۵-۱ شرح واژه ها و اصطلاحات تحقیق:	۱۱
۱-۱۵-۱ آسیب شناسی	۱۱
۲-۱۵-۱ ارزیابی عملکرد	۱۱
۳-۱۵-۱ هتل	۱۱
۴-۱۵-۱ صنعت هتلداری	۱۲

۱۳	فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق
۱۴	۲-۲ تعاریف
۱۴	۱-۲-۲ مفهوم ارزیابی
۱۴	۲-۲-۲ مفهوم عملکرد
۱۵	۳-۲-۲ مفهوم ارزیابی عملکرد
۱۷	۳-۲ تاریخچه ارزیابی
۱۸	۱-۳-۲ تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران
۱۸	۲-۳-۲ ارزشیابی عملکرد در کشورهای مختلف جهان
۱۹	۴-۲ فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان
۲۵	۵-۲ دوره ارزشیابی :
۲۶	۶-۲ رویکردهای ارزیابی عملکرد
۲۷	۷-۲ روش‌های ارزیابی عملکرد
۳۱	۸-۲ اهداف ارزیابی عملکرد:
۳۳	۹-۲ کاربردهای ارزیابی عملکرد
۳۷	۱۰-۲ رابطه ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد
۳۹	۱۱-۲ وظایف کارکنان و مدیران در نظام ارزیابی عملکرد
۳۹	۱-۱۱-۲ وظایف کارکنان
۴۰	۲-۱۱-۲ وظایف سرپرستان
۴۱	۱۲-۲ اهمیت ارزیابی عملکرد
۴۲	۱-۱۲-۲ اهمیت ارزشیابی در بهبود عملکرد مدیریت:
۴۲	۱۳-۲ ارزیابی عملکرد و تجزیه و تحلیل شغل
۴۳	۱۴-۲ آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد

۴۳ ۲-۱۴-۱ آثار سوء عدم وجود نظام ارزشیابی
۴۷ ۲-۱۵-۱ ارزیابی عملکرد در گردشگری
۴۸ ۲-۱۵-۱ صنعت هتلداری
۴۹ ۲-۱۵-۲ ارزیابی عملکرد در صنعت هتلداری
۴۹ ۲-۱۵-۳ استانداردهای عملکرد در مشاغل مهمانداری
۵۲ ۲-۱۵-۴ ایجاد نظام استاندارد عملکرد در صنعت هتلداری
۵۴ ۲-۱۶-۱ آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد در هتل
۵۵ ۲-۱۶-۱ محدودیتهای ارزشیابی عملکرد
۵۷ ۲-۱۶-۲ خطاهای ارزیابی
۵۹ ۲-۱۷-۱ پیشنهاد تحقیق:
۶۲ فصل سوم: روش شناسی تحقیق
۶۳ ۳-۱ مقدمه
۶۳ ۳-۲ روش تحقیق
۶۴ ۳-۳ جامعه آماری
۶۴ ۳-۴ روش نمونه گیری
۶۴ ۳-۵ حجم نمونه
۶۵ ۳-۶ روش گردآوری اطلاعات و داده ها:
۶۶ ۳-۷ روایی و پایایی ابزار اندازه گیری
۶۶ ۳-۷-۱ روایی پرسشنامه
۶۷ ۳-۷-۲ پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه
۶۸ ۳-۸ آزمونهای آماری
۶۸ ۳-۹ خلاصه فصل

۶۹	فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها
۷۰	۱-۴ مقدمه
۷۰	۲-۴ توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه
۷۰	۱-۲-۴ جنسیت
۷۱	۲-۲-۴ توزیع سنی
۷۲	۳-۲-۴ سابقه خدمت
۷۳	۴-۲-۴ سطح تحصیلات
۷۴	۵-۲-۴ سمت سازمانی
۷۵	۶-۲-۴ دیدگاه کلی نسبت به نظام ارزیابی عملکرد
۷۶	۷-۲-۴ نقش افراد در زمان ارزیابی
۷۶	۳-۴ آمار استنباطی
۷۶	۱-۳-۴ آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش
۷۷	۲-۳-۴ ارزیابی بخش اندازه‌گیری مدل
۸۶	۳-۳-۴ بررسی سوالات تحقیق
۹۲	۴-۳-۴ رتبه بندی عوامل ارزشیابی عملکرد
۹۴	۵-۳-۴ اولویت بندی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل
۹۷	فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها
۹۸	۱-۵ مقدمه
۹۸	۲-۵ نتایج تحقیق
۹۸	۱-۲-۵ نتایج بررسی سوالات تحقیق
۱۰۱	۲-۲-۵ اولویت بندی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد
۱۰۲	۳-۵ پیشنهاد برای بهبود نظام ارزیابی عملکرد هتلها:

۴-۵ پیشنهاد برای پژوهشهای آینده..... ۱۰۵

I..... منابع و مآخذ

II..... منابع فارسی

V..... منابع انگلیسی:

VII..... پیوست

فهرست جداول

جدول ۱-۱ مولفه‌های مدل مفهومی تحقیق..... ۱۰

جدول ۱-۲ کاربردهای ارزیابی عملکرد..... ۳۷

جدول ۲-۲ هنجارهای موجود سازمان در شرایط وجود یا عدم وجود نظام ارزیابی..... ۴۷

جدول ۳-۲ واحدهای کاری شغل پذیرشگر هنگام چک-این..... ۵۰

جدول ۴-۲ استانداردهای عملکرد..... ۵۱

جدول ۱-۳ ارتباط شاخصهای مدل با سوالات پرسشنامه..... ۶۶

جدول ۲-۳ نتایج آلفای کرونباخ..... ۶۷

جدول ۱-۴ توزیع فراوانی مربوط به جنسیت پاسخ دهندگان..... ۷۰

جدول ۲-۴ توزیع فراوانی مربوط به سن پاسخ دهندگان..... ۷۱

جدول ۳-۴ توزیع فراوانی مربوط به سابقه خدمت پاسخ دهندگان..... ۷۲

جدول ۴-۴ توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات پاسخ دهندگان..... ۷۳

جدول ۵-۴ توزیع فراوانی مربوط به سمت سازمانی پاسخ دهندگان..... ۷۴

جدول ۶-۴ توزیع فراوانی مربوط به دیدگاه کلی..... ۷۵

جدول ۷-۴ توزیع فراوانی مربوط به نقش افراد..... ۷۶

جدول ۸-۴ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق..... ۷۷

جدول ۹-۴ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نظام ارزیابی عملکرد..... ۸۶

جدول ۱۰-۴ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای دستورالعمل‌های مدون و مکتوب..... ۸۷

جدول ۱۱-۴ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای حمایت مدیریتی..... ۸۸

جدول ۱۲-۴ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای آموزش کارکنان..... ۸۹

جدول ۴-۱۳	نتایج آزمون t تک نمونه‌ای تنظیم اهداف کارکنان	۸۹
جدول ۴-۱۴	نتایج آزمون t تک نمونه‌ای استانداردهای ارزیابی	۹۰
جدول ۴-۱۵	نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مستندسازی عملکرد و تهیه بازخورد	۹۱
جدول ۴-۱۶	نتایج آزمون t تک نمونه‌ای فرآیند انجام ارزیابی	۹۱
جدول ۴-۱۷	رتبه بندی عوامل موثر بر نظام ارزیابی عملکرد هتلها	۹۴
جدول ۴-۱۸	آزمون فریدمن ارزیابی عملکرد کارکنان	۹۴
جدول ۴-۱۹	آزمون فریدمن ارزیابی عملکرد کارکنان	۹۵

فهرست نمودارها و اشکال

شکل ۱-۱	مدل مفهومی پژوهش	۹
نمودار ۲-۱	زمینه های استفاده از نتایج ارزیابی کارکنان	۳۴
نمودار ۴-۱	نمودارمیله ای مربوط به فراوانی جنسیت پاسخ دهندگان	۷۰
نمودار ۴-۲	نمودارمیله ای مربوط به فراوانی سن پاسخ دهندگان	۷۱
نمودار ۴-۳	نمودارمیله ای مربوط به فراوانی سابقه خدمت پاسخ دهندگان	۷۲
نمودار ۴-۴	نمودارمیله ای مربوط به فراوانی سطح تحصیلات پاسخ دهندگان	۷۳
نمودار ۴-۵	نمودار میله ای مربوط به فراوانی سمت سازمانی پاسخ دهندگان	۷۴
نمودار ۴-۶	نمودارمیله ای مربوط به دیدگاه کلی	۷۵
نمودار ۴-۷	نمودارمیله ای مربوط به نقش افراد	۷۶
شکل ۴-۱	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر دستورالعمل‌های مدون و مکتوب (تخمین استاندارد)	۷۸
شکل ۴-۲	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر دستورالعمل‌های مدون و مکتوب (معناداری ضرایب)	۷۸
شکل ۴-۳	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر تنظیم اهداف (تخمین استاندارد)	۷۹
شکل ۴-۴	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر تنظیم اهداف (معناداری ضرایب)	۷۹
شکل ۴-۵	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر تنظیم استانداردها (تخمین استاندارد)	۸۰
شکل ۴-۶	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر تنظیم استانداردها (معناداری ضرایب)	۸۰
شکل ۴-۷	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر آموزش کارکنان (تخمین استاندارد)	۸۱
شکل ۴-۸	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر آموزش کارکنان (معناداری ضرایب)	۸۲
شکل ۴-۹	مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر حمایت مدیریتی (تخمین استاندارد)	۸۳

- شکل ۴-۱۰ مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر حمایت مدیریتی (معناداری ضرایب) ۸۳
- شکل ۴-۱۱ مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر نظارت بر عملکرد (تخمین استاندارد) ۸۴
- شکل ۴-۱۲ مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر نظارت بر عملکرد (معناداری ضرایب) ۸۴
- شکل ۴-۱۳ مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرآیند (تخمین استاندارد) ۸۵
- شکل ۴-۱۴ مدل تحلیل عاملی تاییدی متغیر فرآیند (معناداری ضرایب) ۸۵
- شکل ۴-۱۵ مدل تحلیل عاملی تاییدی نظام ارزیابی عملکرد (تخمین استاندارد) ۹۲
- شکل ۴-۱۶ مدل تحلیل عاملی تاییدی نظام ارزیابی عملکرد (معناداری ضرایب) ۹۳
- شکل ۴-۱۷ اولویت بندی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل ۹۶

فصل اول
کلیات تحقیق

دوران کسب و کار کنونی، بی شک دنیای سازمان‌هاست و ناگفته پیداست که متولیان اصلی ایجاد، اداره و توسعه سازمان‌ها انسان‌ها هستند. سازمان پویا، بدون انسان نقش آفرین، مفهوم و وجود خارجی ندارد. حتی با وجود فن‌آور شدن سازمان‌ها و تبدیل آنها به مجموعه‌ای از سخت افزار، باز هم منابع انسانی جایگاه خود را به عنوان برنامه ریز، طراح، ناظر، کنترل کننده و بهبود دهنده فناوری حفظ خواهد کرد. در نگاهی نوین به مدیریت منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی-ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود که برخی‌ها از آن به عنوان «دارایی منحصر به فرد سازمان» یا حتی «سلاح استراتژیک ایجاد مزیت رقابتی» یاد می‌کنند. صاحب نظران، هزاره سوم را عصر ظهور کسب و کارهای مبتنی بر دانش دانسته‌اند، کسب و کارهایی که در آنها انسان، دیگر به عنوان ابزار مدیریت و همپایه ماشین آلات مطرح نبوده و به مثابه سرمایه و دارایی ارزشمند و قابل اتکای سازمان در نظر گرفته می‌شود که منجر به مزیت رقابتی خواهد شد. تا کنون چنین تعبیری از نیروی انسانی سابقه نداشته است. در گذشته، سرمایه همان ماشین‌آلات، موجودی‌ها و منابع مادی و طبیعی بود. در آینده-البته آینده‌ای که از هم اکنون اتفاق افتاده و ما در آن زندگی می‌کنیم- وقتی صحبت از سرمایه‌ها و دارایی‌های سازمان می‌شود، منظور، میزان دسترسی سازمان به دانش و توان به کارگیری انسان‌هایی با قابلیت ممتاز است که محور اندیشه و تفکر باشند (مدیریت خدمات مدیران ایران خودرو، ۱۳۸۵).

یکی از کاربردهای مهم نظریه‌های انگیزش در مدیریت امروز که در ارتباط تنگاتنگ با اصلی‌ترین سرمایه سازمان‌ها یعنی منابع انسانی است، فرآیند ارزیابی یا سنجش عملکرد کارکنان می‌باشد. از دوران قدیم ارزیابی فعالیت، وسیله‌ای بوده تا به وسیله آن، مدیران، کارکنان را با اهداف سازمانی و انتظارات اداری آشنا سازند. همچنین این نوع ارزیابی وسیله‌ای است برای آگاه کردن کارکنان، که عملکرد آنها چگونه با انتظارات مدیریت انطباق دارد. امروزه بسیاری از مدیران روش ارزیابی کار را به خاطر تاثیر آن در برانگیختن کارکنان، روشی خارق العاده می‌دانند.

در واقع آگاه کردن افراد درباره عملکردشان و کمک به آنها در اصلاح و ارتقاء کمیت و کیفیت عملکردشان فرایندی است که از دوران کودکی آغاز می‌شود. در اثر رفتارهای تشویقی و تنبیهی والدین، معلم‌ها و سایر اطرافیان، کودکان به سرعت می‌آموزند که رفتارهای مناسب، منتهی به پاداش خواهد شد و یا نتایج منفی را خنثی خواهد کرد. به همین ترتیب، رفتار نامناسب منتهی به تنبیه می‌شود. امروزه در سازمانها و ادارات و همچنین در بخشهای مختلف صنعت گردشگری، بالاخص صنعت هتل‌داری که مورد تحقیق پژوهش حاضر می‌باشد، از روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌گردد. اما صرف نظر از نوع روش ارزیابی عملکرد مورد استفاده، چگونگی انجام این فرایند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چرا که نپرداختن به نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بهتر از انجام ارزیابی ضعیف، با استانداردها و نتایج

نادرست می‌باشد. از این رو محقق در تحقیق حاضر می‌کوشد تا مشکلات و موانع نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل‌های ۵ ستاره تهران را شناسایی کرده و در راستای بهبود وضعیت نظام ارزیابی عملکرد در هتلها پیشنهادات سازنده‌ای ارائه نماید.

۱-۲ بیان مسئله:

سرمایه‌ی انسانی را می‌توان دارایی اصلی هر سازمان برشمرد و شرکت‌ها برای اطمینان از رشد و بقا نیازمند سرمایه‌گذاری برای این دارایی‌ها هستند. هدف^۱ HRM تضمین این مطلب است که سازمان، نیروی کار ماهر و متعهد و با انگیزه‌ی مورد نیاز خود را به دست آورد و از آن نگهداری کند؛ و این به معنی انجام اقداماتی در زمینه ارزیابی و ارضای نیازهای آتی کارکنان و توسعه و ارتقای توانائی‌های ذاتی آنان از طریق فراهم ساختن فرصت‌های یادگیری و پیشرفت و رشد مستمر است (آرمسترانگ ۱۳۸۱). سازمانها نیاز به شناخت کارآیی کارکنان خود دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند. بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند. ارزشیابی ابزاری است که به سازمانها و کارکنان در تامین این نیازها کمک می‌کند.

از جمله مهمترین مسائل در برنامه‌های ارزیابی، تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد منابع انسانی و مکانیزم سنجش آنهاست. برای این منظور عموماً معیارهای مختلف در رابطه با صفات افراد، فرایند و نتایج کار، تعیین شده و برای سنجش آنها مقیاس‌های متعدد و متنوع مورد استفاده قرار گرفته‌اند. این معیارها و مقیاس‌های به کار رفته هر کدام فواید و ضررهای خاص خود را داشته‌اند. متأسفانه هیچ یک از آنها تا به حال نتوانسته‌اند به تنهایی، حد قابل قبولی از اثربخشی را نشان دهند و رضایت سازمانها را در برنامه‌های ارزیابی کسب کنند. در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب ناپذیر نموده است، به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژیها و مدیران و کارکنان را به عنوان یکی از علائم بیماریهای سازمان قلمداد می‌نمایند. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیتهای خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. ارزیابی عبارت است از سنجش میزان موفقیت مستخدم در کارش، به ویژه نوعی ارزیابی که به عنوان بخشی از یک شیوه سازمانی انجام می‌شود. شیوه‌ای که در آن ارزیابی به طور مستمر صورت می‌گیرد، سوابق ارزیابی و نتایج، نگهداری می‌شوند و برای بهبود عملکرد اقداماتی صورت می‌گیرد، گاهی به طور خلاصه آن را ارزیابی می‌گویند.

^۱ . Human Resource Management

بطور کلی منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. 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 ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور نظارت بر کار کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته و هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری شود و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را برای بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابراین هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف.

از آنجائی که قدرت سازمان و مدیریت برای اداره کارکنان در همه سازمانها اعم از صنعتی و غیره از مجموعه عواملی مثل قدرت تشویق، تنبیه، مرجعیت، قدرت مهارت و قدرت قانونی تشکیل شده است و این مجموعه عوامل بایستی در کنار هم و در راستای ایجاد انگیزه بکار گرفته شود، ارزیابی و تشویق از عوامل مهم این مجموعه هستند که می‌توانند به عنوان یکی از ابزارهای مهم تصمیم‌گیری مربوط به نیروی انسانی در دست مدیریت قرار گیرند. تئوریهای مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی را زمانی میسر می‌داند که عملکرد پرسنل و سازمان ارزیابی شده و نقاط قوت و ضعف افراد و سازمان مشخص گردد، تا براساس آن بتوان برنامه‌های اصلاحی را انجام داده و در راستای ارتقاء کیفی کارکنان گام برداشت (سلطانی، ۱۳۸۶).

صنعت گردشگری و بالاخص هتلداری یک صنعت خدماتی بوده و رضایت مشتری در آن تا حد بسیار زیادی به کمیت و کیفیت عملکرد کارکنان بستگی دارد. چه بسا خدماتی که در بهترین هتلها، بهترین شرایط و با استفاده از بهترین و مدرن‌ترین تکنولوژی به مهمان هتل ارائه می‌شود اما به دلیل عملکرد ضعیف اشخاصی که در ارائه این خدمات نقش و تاثیر مستقیم دارند، نه تنها رضایت میهمانان جلب نشده، بلکه به نارضایتی وی منجر می‌شود. برعکس، ممکن است در برخی شرایط عملکرد خوب و برخورد مناسب یک کارمند هتل با میهمان، ضعفهای خدمت ارائه شده را پوشش داده و به رضایت مشتری بیانجامد. لذا منابع انسانی در هتل حرف اول را زده و مهمترین سرمایه آن به شمار می‌آید. در چنین وضعیتی اهمیت وجود یک نظام ارزیابی عملکرد برای سنجش کار کارکنان و تمیز دادن عملکرد خوب و بد و کارکنان ضعیف و عالی از یکدیگر بیشتر به چشم می‌آید.

با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد کارکنان مبنای تصمیمات مهم مدیریتی از جمله ترفیع، تنزیل، جابجایی، پاداش و تنبیه کارکنان می‌باشد و همچنین منبع خوبی برای دریافت بازخورد کارکنان و تعیین نیازهای آموزشی آنها می‌باشد، لذا

محقق، با توجه به اهمیت این موضوع، به دنبال آن است که ببیند نظام ارزیابی عملکرد در هتلهای ۵ ستاره تهران چگونه است و چقدر به شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی در آنها توجه شده است.

۱-۳ اهمیت و ضرورت موضوع:

بهسازی نیروی انسانی متضمن وجود سیستمی است که ضمن ارزیابی کارکنان، به گونه ای منظم نتیجه عملکردشان را به اطلاع خودشان برساند تا فرد با در نظر گرفتن این بازخورد، حتی الامکان و منصفانه اقدام به بازنگری در رفتار و کردار خویشتن نماید. به همین ترتیب لازم است چنین بازخوردی به برنامه ریزان نیروی انسانی جهت تجدید نظر در برنامه‌های آموزشی داده شود. اگر بپذیریم که برون داد نظام بهبود عملکرد نیروی انسانی، افزایش بینش، دانش و توانایی است و هر کسی یا هر گروهی چه نقاط ضعف و قوتی در ارتباط با شغل و وظایف خود دارد، در آن صورت فرایند بهبود عملکرد نیروی انسانی ارتباط تنگاتنگی با ارزیابی عملکرد پیدا خواهد کرد و فلسفه این ارتباط در این است که ارزیابی عملکرد، بهسازی نیروی انسانی را جهت دار و هدفدار می‌کند. در سازمان اگر آموزش و پرورش نیروی انسانی زیاد انجام شود ولی هدفدار نباشد، سودی ندارد. بنابراین، یکی از ابزارهای مهم هدفمند کردن بهبود نیروی انسانی در سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد. ارتباط ارزیابی عملکرد با بهبود نیروی انسانی، همانند ارتباط دو بال کبوتر است. یعنی برای اینکه بهسازی نیرو، هدفدار و جهت دار صورت گیرد، ارزیابی عملکرد، کار معاینه و تشخیص را انجام می‌دهد؛ تا نارسایی‌ها، نقاط ضعف و موارد و جنبه‌هایی که نیاز به تقویت و اصلاح دارد، در کارکنان سازمان مشخص شود. بنابراین، آموزش و بهسازی نیروی انسانی باعث بینش و بصیرت عمیق تر، دانش و معرفت بالاتر و مهارت‌های بیشتر کارکنان در اجرای وظایف و مسئولیت‌های شغلی می‌شود. در نتیجه، موجب نیل به اهداف سازمانی با کارایی و اثربخشی بهتر و بیشتر می‌گردد (سلطانی، ۱۳۸۶).

نظام نگهداری برون داد	میان داد	درون داد نظام استخدامی
منابع انسانی با:	<ol style="list-style-type: none"> ۱. ارزیابی کارکنان ۲. برآورد نیازها و برنامه ریزی آموزشی ۳. آموزش کارکنان ۴. پرورش مدیران و سرپرستان ۵. ارزیابی عملکرد نظام آموزشی 	<ol style="list-style-type: none"> ۱. منابع انسانی موجود ۲. ارزشها و بینش‌ها ۳. اطلاعات آموزشی ۴. تکنولوژی آموزشی ۵. خط مشی‌های آموزشی
<ol style="list-style-type: none"> ۱. بینش و بصیرت عمیق‌تر ۲. دانش و معرفت بالاتر ۳. توانایی و مهارت بیشتر 	<ol style="list-style-type: none"> ۱. واکنش‌های محیط داخلی ۲. واکنش‌های محیط خارجی ۳. مقررات عمومی مملکت ۴. روند آموزش و پرورش کشور 	

هدف نهایی از ارزیابی، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان. از طرفی سازمان ها برای رسیدن به هدف خود نیازمند شناخت نحوه عملکرد نیروهایشان هستند تا بر این اساس عملکرد خود را بهبود بخشند و تحولات مثبتی را در سازمان ایجاد کنند (سعادت، ۱۳۸۱).

ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم ترین و در عین حال مشکل ترین وظایف مدیران می باشد که برخی از آن به عنوان نقطه آسیب پذیر مدیریت نام برده اند. ارزیابی عملکرد در سازمان از مهمترین عواملی است که به مدیران امکان بررسی قابلیت ها و توانمندیهای کارکنان را جهت دسترسی به اهداف سازمان می دهد و از طرف دیگر موجب رشد و شکوفائی فرد می شود.

در صورتی که ارزیابی بطور اصولی انجام شود از بروز مشکلات عدیده بین مدیریت و کارمند جلوگیری خواهد شد . بدیهی است که استفاده درست از نیروی انسانی بدون تکیه بر شناخت و ارزیابی نحوه اجرای کار و اطلاع کامل از استعدادها، علایق و آمادگی های کارکنان به منظور قبول و اجرای وظایف و مسئولیتهای سنگین تر عملی نیست. لذا بی- توجهی به این مهم باعث کاهش تعهد کارکنان و کاهش عملکرد مناسب و بهینه نیروی انسانی از جمیع جهات (عملکرد سازمانی-شغلی، عملکرد فردی، عملکرد گروهی و ...) و عدم شناسایی نیروی کارآمد و توانمند در سازمان می شود. بنابراین با توجه به اهمیت نیروی انسانی در صنایع خدماتی و اهمیت ویژه آن در صنعت گردشگری و نقش ویژه آن در رضایت مشتریان، بر آن شدیم تا در این تحقیق نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل های ۵ ستاره تهران را بررسی کنیم. تا بتوانیم پاسخ مناسبی برای این سوال بیابیم که سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان در این هتلها به چگونه است؟ و اینکه در این هتلها چه میزان به شاخص های یک نظام ارزیابی عملکرد کارا و موثر توجه شده است؟

۱-۴ گزاره های تحقیق:

۱-۴-۱ پرسش های اصلی و فرعی:

پرسش اصلی:

۱. وضعیت نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در هتل های ۵ ستاره تهران چگونه است؟

پرسش های فرعی:

۱. آیا در هتل های ۵ ستاره تهران دستورالعمل های مدون و مکتوب در خصوص ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؟
۲. آیا در هتل های ۵ ستاره تهران حمایت مدیریتی از ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد؟
۳. آیا در هتل های ۵ ستاره تهران به آموزش کارکنان و ارزیابان در زمینه ارزیابی عملکرد توجه شده است؟

۴. آیا در نظام ارزیابی عملکرد هتل‌های ۵ ستاره تهران به تنظیم اهداف کارکنان توجه شده است؟
۵. آیا در نظام ارزیابی عملکرد هتل‌های ۵ ستاره تهران به تنظیم استانداردهای عملکرد توجه شده است؟
۶. آیا در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل‌های ۵ ستاره تهران به نظارت بر عملکرد (مستند سازی ارزیابی عملکرد و تهیه بازخورد) توجه شده است؟
۷. آیا در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل‌های ۵ ستاره تهران به فرایند انجام ارزیابی توجه شده است؟

۱-۵ هدف های تحقیق یا نتایج مورد انتظار:

هدف از این تحقیق شناخت نقاط قوت و ضعف نظام ارزیابی عملکرد هتلها و ارائه پیشنهادات سازنده در خصوص ارتقاء سطح کمی و کیفی آنها و در نهایت بهبود وضعیت نیروی انسانی هتلها می‌باشد. البته با توجه به اینکه عنوان این پایان نامه آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل می‌باشد، بیشتر روی ضعفها و نقایص نظام ارزیابی عملکرد کارکنان هتل تمرکز خواهیم کرد.

۱-۶ روش کلی تحقیق:

با توجه به کاربرد تحقیق در جهت بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد هتلها، این تحقیق از نوع کاربردی و از این رو که از پرسشنامه به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده گردیده است و به دنبال پاسخگویی به چگونگی نظام ارزیابی عملکرد بودیم تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی می‌باشد.

۱-۷ قلمرو مکانی-جامعه تحقیق:

قلمرو مکانی این تحقیق هتل‌های ۵ ستاره شهر تهران می‌باشد. پرسشنامه این تحقیق بین کارکنان تمام هتل‌های ۵ ستاره تهران بجز هتل اسپیناس (به دلیل عدم همکاری) توزیع گردید. این هتلها عبارتند از: هتل پارسین آزادی، هتل پارسین استقلال، هتل هما و هتل لاله. همچنین با توجه به اهمیت نظام ارزیابی عملکرد برای تمامی کارکنان، پرسشنامه بین کارکنان تمامی بخشهای هتل، از جمله بخش اداری، فرانت آفیس، خانه داری، اغذیه و نوشابه، فنی و مهندسی، تدارکات و خدمات و همچنین در سطوح مختلف مدیریتی از جمله مدیران ارشد، میانی و سرپرستان و کارکنان عادی توزیع گردید.

۱-۸ قلمرو زمانی تحقیق:

قلمرو زمانی تحقیق حاضر، تابستان سال ۱۳۹۲ می‌باشد.