

ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

شناخت استعداد بالقوه کارکنان با ارزیابی عملکرد نیروی انسانی ممکن است

انسانی است.

هدف ارزیابی عملکرد:

هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. بنابر این، هدف نهایی از ارزیابی عملکرد، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. چون در اکثر موارد محصولات یا خروجی های سیستم (به ویژه در تولید خدمات) به ندرت مطابق و عین معیارها و استانداردهای از قبل تعیین شده است،

بنابراین هدف از ارزیابی عملکرد عبارتست از ترمیم و اصلاح عملکرد برای رسیدن به عملکرد موثر، جلوگیری از انحرافات و کجروی های فرایند (تعیین انحرافات از معیارها و استانداردها)، تکامل عملکرد فرایند در خلال فرایند عمل و تقویت و ارتقای احساس عدالت سازمانی یا برابری در محل کار در افراد سازمان

کاربردهای ارزیابی عملکرد:

از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان بدست می آید می توان در موارد چون برنامه ریزی نیروی انسانی کارمندیابی و انتخاب، تعیین رویای آزمون های استخدامی، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده نمود.

ارزیابی عملکرد و بهره وری :

بهره وری از شاخص های عمده ارزیابی عملکرد سازمان محسوب می شود. امروزه درست انجام دادن کارها به تنهایی مهم نیست، بلکه انجام کارهای درست مطرح است. بهره وری به مفهوم شاخص درست انجام دادن کارهای درست، وضعیت سازمان را در موقعیت های گوناگون و با توجه به عوامل بیرونی و درونی اندازه گیری کرده و مدیران را در رسیدن به اهداف سازمان هدایت می نماید.

بهره وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است و هدف آن بهبود مستمر وضع موجود در سازمان می باشد. هدف از بخش بهره وری می تواند موارد زیر باشد:

۱. ارزیابی عملکرد سازمان: از موثرترین ابزارهای

زا در ارزیابی بستگی دارد.

اخذ اطلاعات فردی در مورد نحوه کارکرد افراد و کمک به توسعه و پیشرفت در کار آنها، فرایندی است که از زمان طفولیت اجرا می شود. والدین با تنبیه و تشویق فرزندانشان سعی در تربیت و پرورش آنان دارند. کودکان به سرعت می آموزند که انجام کارهای درست و رفتار مودبانه تشویق و بالعکس در صورت انجام کار بد تنبیه می شوند. فرایند جمع آوری اطلاعات فردی در مورد نحوه انجام کار را ارزیابی عملکرد می نامند.

بنابراین ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان، از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسوولیت ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و سیستماتیک انجام گیرد.

از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد حاصل می شود می توان در امور همچون برنامه ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تعیین رویای آزمون های استخدامی، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، حقوق و مزایا و نهایتاً شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان استفاده کرد. یک برنامه یا روش ارزیابی عملکرد، هنگامی موفق و موثر خواهد بود که انعطاف پذیر بوده و بتواند همگام با واقعیات و متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی در آن تغییراتی ایجاد کرد.

یک نمونه عینی:

نتیجه تحقیقات موسسه ای معتبر که در زمینه ای «ارزیابی عملکرد» فعالیت می کند، حاکی از وخامت اوضاع سازمان های غربی در ارزیابی عملکرد کارکنان است.

یکی از یافته های تحقیق چنین است

فقط ۱۳ درصد از کارکنان و مدیران و ۶ درصد از اعضای هیات مدیره به مثبت بودن سیستم ارزیابی عملکرد سازمان خود باور دارند و جالب تر اینکه ۸۸ درصد معتقدند سیستم فعلی ارزیابی عملکرد اثری منفی بر ذهنیت و رفتار کارکنان دارد.

سایر یافته ها نشان می دهد ارزیابی ها، بسیار عمومی، غیر تخصصی و پر زحمت بوده و قادر به تمایز کارکنان دارای عملکرد بهتر و بدتر نمی باشند. یاد آوری می کنم «مدیریت عملکرد» یکی از کلیدی ترین وظایف مدیریت منابع انسانی و دروازه ای اصلی به قلمرو توسعه ای منابع

ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و بطور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنان و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. مدیران کلاسیک، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند؛ درحالیکه امروزه جنبه اصلاحی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است.

دو دیدگاه در ارزیابی عملکرد وجود دارد. در دیدگاه سنتی، مچ گیری، کنترل سخت گیرنده و تنبیهی حسابگرانه و در دیدگاه نوین، اصلاح، هدایت، آموزش و پرورش، یادگیری و نگاهی سیستمی حاکم است.

برای ورود به مبحث ارزیابی عملکرد ابتدا به تعریف واژه ارزیابی می پردازیم. ارزیابی Appraisal اثبات خوبی، کیفیت یا سودمندی نسبی یک مقوله با توجه به مقصود یا هدف مورد نظر ارزیابی است. Evaluation، assessment، به رویکردی اطلاق می شود که اندازه بدون انجام داوری در آنها گزارش می دهد.

ارزیابی، فعالیت هایی چون آزمون، اندازه گیری تفسیر ضریب دادن و ترسیم را شامل می شود. از این رو واژه ای ارزیابی می تواند به عنوان یک رویه سیستمی برای ترسیم نتایج تعریف شود.

تعریف ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد فرایندی است رسمی که کارکنان را از بازخورد تشخیصی نتایج عملکرد شغلی شان آگاه می کند و به آنها کمک می کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند.

ارزیابی اثر بخش عملکرد منابع انسانی موضوعی است که فکر بسیاری از مدیران را به خود جلب کرده است. اغلب آنان به دنبال رویکرد یا راهکار عملی هستند تا از طریق آن بتوانند عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشیده و زمینه های رشد و تعالی را فراهم ساخته و بر مزیت های رقابتی خود بیفزایند. اثر بخشی ارزیابی عملکرد به حمایت همه جانبه آنان از برنامه های ارزیابی عملکرد، مشارکت دادن کارکنان در برنامه های ارزیابی، بررسی عینی و منصفانه عملکرد کارکنان و تدوین برنامه عملی برای ایجاد زمینه های بهبود عملکرد و زدودن عوامل استرس

تحلیلی برای مقایسه و سنجش سازمان، معیار بهره وری است. به وسیله این معیار می توان عملکرد بخش های مختلف را در مقایسه با یکدیگر مورد ارزیابی قرار داد. نیز معیار مزبور امکان مقایسه عملکرد سازمان را با سازمان های رقیب فراهم می آورد.

۲. برنامه ریزی اقتصادی، منجر به تخصیص بهینه منابع می شود.

۳. ارزیابی سیاست های اقتصادی، مثل اندازه گیری بهره وری در رابطه با اشتغال و عدم اشتغال، رابطه بهره وری با درآمدهای واقعی و سطح زندگی و غیره...

شاخص های ارزیابی عملکرد

شاخص های ارزیابی عملکرد باید ویژگی های زیر را دارا باشند:

قابل اعتماد و پایا باشند؛ یعنی اندازه گیری شاخص در زمانهای متفاوت کم و بیش، نتایج یکسانی را عاید سازد، تفاوت هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد را تشخیص داده، افراد را از یکدیگر مجزا نمایند، متصدی شغل، قدرت تاثیرگذاری بر آن ها را داشته باشد، برای کسانی که به وسیله آن ها ارزیابی می شوند، قابل قبول باشند و ارتباط مستقیم با شغل داشته باشند.

مراحل ارزیابی عملکرد:

مراحل ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان به قرار زیرند، هدف از ارزیابی عملکرد معین می شود، با توجه به استانداردهای شغلی، به فرد تفهیم می شود که چه باید بکند و چه انتظاری از او می رود، عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری می شود، عملکرد واقعی فرد با استانداردهای عملکرد مقایسه می شود و نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذارده می شود و در صورت لزوم، اقدام اصلاحی به عمل می آید.

طراحی سیستم ارزیابی:

در هنگام طراحی سیستم ارزیابی عملکرد باید مشخص شود که سیستم برای ارزیابی فعالیت های شغلی طراحی می شود یا برای ارزیابی نتایجی که باید از این فعالیت ها بدست آید.

هر سیستم ارزیابی که نتیجه عملکرد کارکنان را معیار اصلی برای ارزیابی قرار دهد از این مزیت بزرگ برخوردار است که موجبات تشویق آنها را برای نیل به اهداف سازمان فراهم می کند. ولی مشکل این است که اگر تنها نیل به هدف و دستیابی به نتایج، ملاک و معیار ارزیابی قرار گیرد، وسیله دستیابی به هدف و همچنین منابع هدر رفته و ضایعات احتمالی در شغل، در سیستم ارزیابی منعکس نمی گردد.

مزیت معیار قرار دادن فعالیت های کارمند برای ارزیابی عملکرد او، آگاهی از کم و کیف اعمالی است که کارمند



روش مقیاسی:

روش مقیاسی یکی از قدیمی ترین و متداول ترین روش هایی است که برای ارزیابی عملکرد کارکنان از آن استفاده می شود. در این روش کارکنان بر اساس عوامل معینی همچون، دانش شغلی، توان برقراری ارتباط، همکاری و کار گروهی، کیفیت کار و ... درجه بندی می شوند. دلیل عمده رواج این روش، سادگی و سهولت آن است. در فرم ارزیابی که بر مبنای روش مقیاسی تهیه می شود، فهرستی از صفات و ویژگیهایی که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند درج می شود. مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می شود، می تواند بصورت پیوسته یا گسسته باشد. روش مقیاسی هنگامی از اثربخشی بیشتری برخوردار است که در حد امکان، صفاتی انتزاعی چون وفاداری و درستی کارکنان بوسیله آن سنجیده نشود. همچنین این روش هنگامی موثر است که ارزیاب بر اساس مدارک و شواهد واقعی و معتبری ارزیابی را انجام داده باشد، نه براساس برداشتها و ذهنیتهای خود.

عامل سنجی:

روش عامل سنجی بجای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارایی او را در انجام وظایف و مسئولیتهای ویژه ای که در شغلش دارد، ارزیابی می کند. در این روش، با استفاده از شرح شغل، ابعاد اصلی

را به وسیله کارکنان همردیف آنها نیز می توان ارزیابی نمود. ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که اولاً ترکیب گروه همکاران برای مدت زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده، تغییری نکند؛ ثانیاً وظایفی که اعضای گروه انجام می دهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد؛ ثالثاً همکارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می کنند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت پاداش های یکسان نباشند.

ارزیابی گروهی: ممکن است کار کارمند در سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط قرار گیرد. در این حالت می توان از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند، دعوت کرد تا با تشکیل گروهی عملکرد وی را ارزیابی نمایند.

ارزیابی از طریق خودسنجی: معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. بنابر این کارمند با شناخت انتظاراتی که از او می رود و شناخت معیارهای ارزیابی عملکرد می تواند عملکرد خود را ارزیابی نماید. البته، منظور اصلی در اینجا ارزیابی به معنای واقعی نیست بلکه مقصود، خویششن شناسی و وقوف بر توانایی های بالقوه ای است که فرد از آنها برخوردار است.

روش های ارزیابی عملکرد:

برای دستیابی به هدف انجام می دهد. بدین ترتیب مسئولان سازمان در موقعیت مناسبی قرار می گیرند تا برای بهبود کارکنان ضعیف، برنامه های آموزشی سودمندی طراحی نمایند.

در مجموع می توان گفت، یک سیستم ارزیابی عملکرد زمانی موثر خواهد بود که هر دو معیار توجه به نتایج و توجه به فعالیتهای انجام گرفته را بطور همزمان مدنظر قرار دهد.

انواع ارزیابی:

ارزیابی سرپرست مستقیم: معمولاً ارزیابی فرد به وسیله سرپرست مستقیم او انجام می گیرد. در واقع، ارزیابی مرئوسان بوسیله رئیس مستقیم آنها، متداولترین شیوه ارزیابی است. مزایای این شیوه سهولت نظارت مستقیم سرپرست، کنترل بهتر کار و بهبود آموزش فرد بوسیله سرپرست مستقیم اوست. در عین حال، اعمال سلايق شخصی سرپرست و دستکاری نتایج ارزیابی به دلیل ذی نفع بودن سرپرست در نتایج ارزیابی کارمند، از معایب این نوع ارزیابی است.

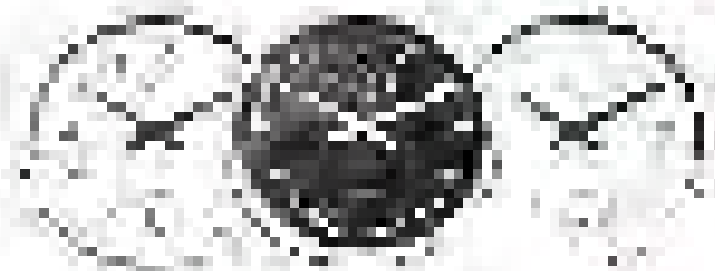
ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس: ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس دارای این مزیت است که اولاً مدیر از نیازهای کارکنان آگاه می گردد و ثانیاً، اطلاعاتی که از نتایج عملکردش به او داده می شود به وی کمک می کند که مدیر بهتری شود.

ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر: عملکرد کارکنان

خراب بود، زیرا...

مركز پژوهش‌های علمی و مطالعات فردي
پرتال جامع علوم انسانی

انواع روش‌ها



بهبود خاطر در دانش...

شغل و عوامل مهم در آنها شناسایی و برای اندازه گیری انتخاب می شوند.

روش ثبت وقایع حساس:

روش ثبت وقایع حساس عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم گیری های بسیار خوب یا بسیار بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت های شان. اگر عمل بخصوصی که فرد در ادای وظایف و مسئولیت هایش انجام می دهد، تأثیری مهم و بسزا در کارآمدی واحد مربوطه داشته باشد، این عمل یک «واقعه حساس» به شمار می آید. برای استفاده شایسته از این روش، ارزیاب باید از عملکرد فرد طی یک دوره کامل ارزیابی (مثلا یکسال گذشته) یادداشت بردارد نه چند ماه یا چند هفته آخر دوره.

روش توصیفی:

در این روش از ارزیاب خواسته می شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می کند. عدم توان ارزیاب در شرح دقیق و روشن عملکرد فرد معمولا در خواننده اثر سوء می گذارد و برعکس، ارزیابی که از هنر نوشتن برخوردار است، می تواند حتی یک کارمند متوسط را خوب جلوه دهد.

روش قیاسی:

در روش قیاسی عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین

شده ای مقایسه و سنجیده می شود. اگرچه در عمل می توان برای هر کاری استاندارد تعیین نمود اما تعیین استاندارد، بیشتر برای سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است. از مزایای مهم تعیین استاندارد و سنجش عملکرد براساس آن، دقت اندازه گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت شخصی ارزیاب می باشد.

روش درجه بندی:

در روش درجه بندی از ارزیاب خواسته می شود تا کارکنان را بر اساس یک معیار کلی (مثلا عملکرد آنها در مجموع)، از بهترین تا ضعیفترین، درجه بندی نماید. اگر چه تعیین بهترین و ضعیفترین کارمند چندان مشکل نیست، ولی تعیین جایگاه درست سایر افراد کار ساده ای به شمار نمی آید، بخصوص هنگامی که تعداد کارکنان بیشتر از بیست نفر باشد.

مقایسه دو به دو:

مقایسه دو به دو، نوعی ارزیابی به روش درجه بندی است که کار مقایسه کارکنان را آسانتر می نماید. در اینجا، عملکرد هر یک از کارکنان با عملکرد تک تک افراد دیگر مقایسه می گردد. تعداد دفعات مقایسه از رابطه: $\frac{N(N-1)}{2}$ بدست می آید که در آن N، تعداد کل کارکنان مورد ارزیابی است.

توزیع اجباری:

در توزیع اجباری، ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه های خاصی دسته بندی نماید. گروه بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده و هر یک از کارکنان بنا بر قضاوتی که از او به عمل می آید، در یکی از این گروه ها جای می گیرد. برای مثال، ۱۰ درصد از کارکنان با عالی ترین عملکرد در بالاترین گروه، ۲۰ درصد با عملکرد خوب در گروه پایینتر، ۴۰ درصد با عملکرد متوسط در گروه میانی، ۲۰ درصد با عملکرد ضعیف در گروه پایین تر از آن و بالاخره ۱۰ درصد از کارکنان با عملکرد بسیار ضعیف در پایین ترین گروه قرار داده می شوند.

انتخاب اجباری:

در این روش، ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند، یکی را که فکر می کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند است، انتخاب کند. روش انتخاب اجباری معمولا در مواردی بکار برده می شود که استفاده از سایر روشهای ارزیابی باعث گردد عملکرد اکثریت کارکنان بطور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود.

جملات توصیفی مورد استفاده در این روش را معمولا متخصصان نیروی انسانی تهیه و سپس برای تعیین کاربردشان در اختیار سرپرستان و سایر کارشناسان قرار می دهند. در نهایت ارزیاب با استفاده از فرمی که بدین ترتیب تهیه شده، مبارزت به ارزیابی کارکنان می نماید.

