



◀ ارزشیابی عملکرد

Performance Appraisal or Evaluation

ارزشیابی عملکرد یکارکتنان عبارت است از فرایند علمی، منطقی و منظم قضاوت کردن در مورد ارزش کار افراد از لحاظ کمی و کیفی، در فاصله‌ی زمانی معین و طبق ملاکهای عینی و قابل قبول باید ارزشیابی انجام گیرد تا مقدمات لازم برای تحقق هدفهای سازمانی و رشد شخصیتی و حرفه‌ای کارمند (از طریق شناخت نقاط قوت و ضعف او) فراهم شود.

فواید، اهمیت و اهداف ارزشیابی عملکرد کارکنان

- ۱- پرورش مدیران: با ارزشیابی افراد بویژه مدیران برای پذیرش مسؤلیتهای بیشتر آماده می‌شوند و چهارچوبی را برای پرورش آنان در آینده فراهم می‌آید.
- ۲- اندازه‌گیری عملکرد: با ارزشیابی ارزش نسبی کار هر فرد برای سازمان معین می‌شود و و این کار به ارزیابی دستاوردهای فردی نیز کمک می‌کند.
- ۳- بهسازی عملکرد: ارزشیابی تقویت عملکرد موفقیت آمیز مستمر را میسر می‌سازد و به افراد کمک می‌کند تا ضعفهای خود و نقایص کار را شناسند و آنها را اصلاح کنند.
- ۴- جبران خدمت: ارزشیابی کمک می‌کند تا میزان پرداخت حقوق و مزایا، با عملکرد افراد متناسب باشد.
- ۵- شناسایی نیروهای بالقوه.

- ۶- ایجاد بازخورد مناسب.
- ۷- برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی: ارزشیابی استعدادهای مدیریت را ممیزی می‌کند تا ذخیره موجود منابع انسانی را در برنامه‌های جایگزینی ارزشیابی کند.
- ۸- بهبود ارتباطات.
- ۹- شناساندن شغل به سرپرست: سرپرست را وادار می‌کند تا مشاغل را بهتر بشناسد و از آنچه زیردستانش باید انجام دهند، آگاه شود.
- ۱۰- تعیین رویی و اعتبار آزمونهای استخدامی.
- ۱۱- شناخت خود.
- ۱۲- آگاهی از سوابق خدمت.
- ۱۳- تعیین مسیر شغلی.

- ۱۴- برنامه‌ریزی‌های انضباطی.
- ۱۵- پژوهشهای مربوط به افراد.
- ۱۶- دستیابی به نحوه پراکندگی و میزان بهره‌وری، کارایی، کارآمدی نیروی انسانی.
- ۱۷- شناخت هنجارها و ناهنجاریهای رفتاری در سازمان.
- ۱۸- جهت‌دار شدن برنامه‌ریزی آموزشی و آموزش و تربیت کارکنان.
- ۱۹- علاقه‌مند کردن کارکنان ساعی به کار.
- ۲۰- تطابق هر چه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی افراد با شغلشان.
- ۲۱- نظم دادن به نوآوری.



ارزشیابی عملکرد کارکنان باید

مبانی برای تشخیص عملکرد، ارائه پاداش و ارتقای افراد و تشخیص نیازها و کمبودهای مهارتی و بهبود عملکرد آنان باشد.

نایدنیکو کاروبد کار در ترو تویکسان باشد که این امر نیکو کاران را پیکلی کردن بی میل می سازد و بدکاران را به بدی کردن وامی دارد.

حسرت علی (ع)

پس هر یک از ایشان را به آنچه خود برگزیده است، پاداش یا جزا عطا کن

مشخصه فردی معیار قرار گیرد. این مسئله هنگامی اتفاق می افتد که زیردستان روابط دوستانه یا غیر دوستانه ای با سرپرست داشته باشند.

۵- خطای شناختی یا عاطفی ارزیاب
۶- وجود استانداردهای مبهم

۳- خطای گرایش به حد وسط: این خطا در موقعی است که سرپرست بدون توجه به عملکرد واقعی فرد، او را در حد متوسط ارزشیابی می کند.

۴- خطای هاله ای: وقتی است که در ارزشیابی زیردستان یک ویژگی یا

تعیین ارزشیابی: (چه کسی باید عملکرد را ارزشیابی کند)

دو عامل عمده تعیین می کند که ارزیاب باید چه کسی باشد:

۱- توانایی حذف یا به حداقل رساندن عوامل مخدوش کننده ارزشیابی.

۲- داشتن فرصت کافی برای مشاهده رفتارهای شغلی کارکنان و آگاهی از عکس العملهای آنان در برابر تصمیمات.

ارزشیابی می تواند یکی از افراد زیر باشد:

۱- سرپرست بلافصل

۲- سرپرستان رده بالا

۳- سرپرستان متعدد (چند سرپرست)

۴- همکاران

۵- زیردستان

۶- مشتریان و ارباب رجوع

علاوه بر موارد فوق ارزشیابی می تواند به شیوه خود ارزشیابی یا توسط مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان یا ترکیبی از موارد فوق باشد.

خطاها یا سوگیریهای ارزشیابی:

۱- خطای گرایش به ارفاق: در این روش بدون توجه به عملکرد واقعی مستخدم، ارزشیابی کننده به خاطر بعضی مسائل، مثلاً به قصد جلوگیری نکردن از پیشرفت فرد، او را در حد بالا ارزشیابی می کند.

۲- سخت گیری: این خطا عکس خطای پیشین است، یعنی بعضی از سرپرستان دائماً کارکنان خود را در حد پایین ارزشیابی می کنند.



اگر جامعه خواهان سعادت است باید کار به دست کاروان و قدرت و مسئولیت معلوم و حاکم، قانون باشد.

برگزینیت و موقعیت یک انسان باعث نشود که توکوشش و تکاپوی اندک او را بزرگ شماری و بالعکس.

(حضرت علی (ع))

۷- ارزیابی براساس تأثیر تازه ترین رویداد (آخرین کار خوب یا بدی که کارمند انجام داده است)

۸- اثرپذیری از ارزشیابی های گذشته

۹- سوگیریهای مرتبط با سن، نژاد،

جنس

۱۰- قضاوت برپایه وضع ظاهر

۱۱- قضاوت برپایه نگرشها و ارزشها

۱۲- سوگیری مبتنی برقراردادن فرد

در گروه خودی و گروه غیر خودی

۱۳- سوگیری براساس تمایل یا عدم

تمایل شخصی

۱۴- قضاوت بر اساس چاهلوسی و

خود شیرینی ارزیابی شونده

۱۵- سوگیری ناشی از شهرت و وجهه

به ناحق ارزیابی شونده

۱۶- احتیاط بیش از حد فرد (عدم انجام

هرگونه کاربدلیل جلوگیری از بحث و جنجال)

روشهای ارزشیابی عملکرد کارکنان

الف) مقایسه عملکرد ارزشیابی

شوندگان با یکدیگر: در این روش

عملکرد تمام ارزشیابی شوندگان با توجه

به شاخص عملکرد هر شغل با هم مقایسه

می شود.

ب) مقایسه بین شاخصهای سطح

عملکرد (معیارها): در این روش تمام

شاخصهای عملکرد برای یک شغل با

همدیگر مقایسه می شود و یک (یا چند)

شاخص که میزان عملکرد ارزشیابی

شونده را بهتر می کند، انتخاب می شود.

ج) مقایسه با توجه به شاخص های

سطح عملکرد (معیارها): عملکرد

ارزشیابی شونده با یک شاخص سطح

عملکرد برای هر کدام از فعالیتها یا وظایف

یا شغلها مقایسه می شود و قضاوت

ارزشیابان می توان به یکی از سه حالت باشد:

۱- اینکه عملکرد ارزشیابی شونده با

شاخص سطح عملکرد مطابقت دارد یا ندارد.

۲- قضاوت براساس میزانی از عملکرد

ارزشیابی شونده که منطبق با شاخصهای

سطح عملکرد است.

۳- این که نشان دهد عملکرد ارزشیابی

شونده بهتر یا برابر یا بدتر از شاخص های

سطح عملکرد است.



کسی که به ارزش خویش نماند، به ارزش دیگران نماند و نخواهد بود.

اکثر متخصصین منابع انسانی اذعان دارند که عملکرد کارکنان را نمی توان از نظر کمی و کیفی با دقت بالایی مورد ارزیابی قرار داد.



د) ارزشیابی از طریق رایانه: نرم افزارهایی برای این منظور وجود دارد که می توان به کمک آنها کارکنان را ارزشیابی کرد. در این نرم افزارها برنامه هایی وجود دارد که توسط آنها تعداد زیادی از ابعاد شغلی یا عوامل شغلی مثل ابتکار و نوآوری، تصمیم گیری، ارتباط با دیگران و... مورد ارزشیابی قرار می گیرد.

ه) ترکیبی از روشها: بعضی سازمانها چندین روش ارزشیابی را با هم ترکیب می کنند. این شیوه به ارزیاب این قدرت را می دهد که کارکنان را با یکدیگر مقایسه کند و برای مقاصدی مانند برقراری حقوق و مزایا، انتقال و ارتقای کارکنان از آنها استفاده نماید.

گانون ارزشیابی: ارزشیابی می تواند انسان مدار (تأکید بر ویژگیهای رفتاری) یا کارمدار (تأکید بر میزان عملکرد) باشد.

نوع معیار: در هر نظام ارزشیابی، برای هر نوع کار، معیار خاصی وجود دارد. در این قسمت چند مورد از معیارها را نام می بریم:

- ۱- کیفیت کار
- ۲- کمیت کار
- ۳- مناسب و به موقع انجام دادن کار
- ۴- اثربخشی هزینه ای (صرفه جویی فعالیت فرد)
- ۵- میزان نیاز فرد به سرپرستی
- ۶- تأثیر متقابل فرد با همکاران

قدردانی

کارمند دفتری یکی از شرکتهای گفت: شرکت ما بهترین سیستم پرداخت کارانه را دارد. هر سه ماه طبق فرمهای مفصلی عملکرد همه ارزیابی می شود و کارانه قابل توجهی پرداخت می شود.....

آهی کشید و ادامه داد: ولی آن روز که مدیر شرکت پیش من آمد، دستی به پشتم زد و گفت: دستت درد نکند، احساس کردم صد سال کارانه سیستمی و اداری به یک تشویق واقعی و از ته دل نمی آرد.

نشانی:

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد
دفتر کمیته بهره وری تلفن ۸۳۳۳۱۰۳ - ۵۱۱
e-mail: halarevari@um.ac.ir

منابع:

- ۳- نبج البلاغه، ترجمه محمدتقی جعفری ۱۳۷۹
- ۴- اسفندیار سعادت، مدیریت منابع انسانی ۱۳۷۵
- ۵- شیمون آل دولان، رشدان اس. شولز، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، ترجمه محمدعلی طوسی و محمد صالحی، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۵

- ۱- ارزشیابی عملکرد کارکنان، دکتر محمود قربانی، دکتر محمدرضا کرامتی، سیدمحمد جعفر جعفریان، انتشارات پژوهش نوس ۱۳۸۱
- ۲- یوسف آردبیلی، مبانی قانونی و عملی ارزشیابی، مجله مدیریت در آموزش و پرورش، ویژه نامه ارزشیابی ۱۳۷۲

نویسنده: کارشناسان کمیته بهره وری دانشگاه فردوسی مشهد
احمد رحیمی - سید محمد جعفر جعفریان -
علیرضا صفری
ویراستار ادبی: دکتر محمدتقی