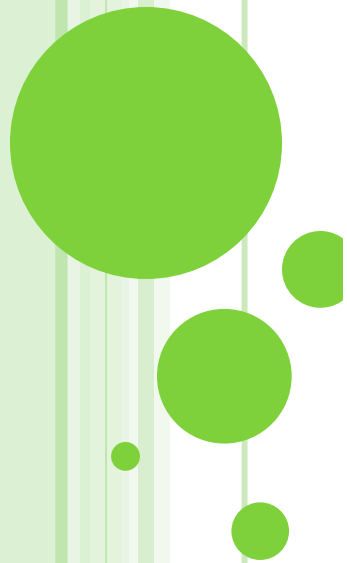


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ارزیابی عملکرد

- استاد : جناب آقای دکتر میرابی
- ارائه دهنده: مرضیه فضلعلی
- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی
- اردیبهشت ۱۳۹۳



مفهوم ارزیابی عملکرد:

ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن مدیران و سرپرستان رفتارهای شغلی کارکنان را مشاهده و بررسی می نمایند تا کارکنان بازخورد مناسب از ضعف و قوت خود داشته باشند.

فلسفه این کار:- بهبود کارکرد شغلی.

- اطلاع کافی کارکنان از رفتارهای شغلی مثبت و منفی خود.

نقش و جایگاه ارزیابی عملکرد:



فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان

- ۱- تعیین اهداف و معیارها
- ۲- تفهیم استانداردها و انتظارات به افراد
- ۳- اندازه گیری عملکرد واقعی
- ۴- مقایسه عملکرد واقعی افراد با استانداردها
- ۵- در میان گذاشتن نتایج ارزیابی با هریک از افراد
- ۶- اقدامات اصلاحی در صورت لزوم



معیارهای ارزیابی عملکرد:


- اطلاعات جامع مدیران و کارکنان از شغل خود.
- آماده بودن اطلاعات شغلی.
- در دسترس بودن اطلاعات شغلی.



فواید استفاده از ارزیابی عملکرد



هدف های ارزیابی عملکرد کارکنان:

- ۱- اولین و مهمترین هدف، آگاه ساختن کارکنان از نحوه کار کردن، انجام دادن وظایف و مسئولیت ها و رفتارهای آنان است.
 - ۲- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان.
 - ۳- ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه.
 - ۴- ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات.
 - ۵- تهیه طرح های پرداخت بر اساس بهره وری.
 - ۶- طراحی صحیح مشاغل.
 - ۷- رفع نارسایی های مربوط به شیوه های نیرویابی، جذب و گزینش.
 - ۸- ایجاد عدالت استخدامی.
 - ۹- تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان.
- 

ضرورت انجام ارزشیابی عملکرد:

- ۱- تعیین افزایش دستمزد و مزایا.
- ۲- شناسایی افرادی که باید انتقال یابند یا جابجا شوند.
- ۳- تعیین افرادی که باید به خدمت آنها خاتمه داده شود.
- ۴- شناسایی نیازهای آموزشی.
- ۵- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند.
- ۶- شناخت قابلیت کارکنان بر اساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی تا رسیدن به استاندارد.
- ۷- شناخت ویژگی های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه.



روش های ارزیابی:

۱- مقیاس درجه بندی خطی.

۲- روش رتبه بندی.

۳- روش درجه بندی (رتبه بندی متناوب).

۴- روش مقایسه کارکنان با یکدیگر.

۵- مدیریت بر مبنای هدف.

۶- روش توزیع اجباری.

۷- روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری.



۱- مقیاس درجه بندی خطی:

- معیارهای ارزیابی: کمیت کار، کیفیت کار، حدود همکاری، خلاقیت افراد ..
- ارزیابی بر مبنای درجاتی مانند: درجات توصیفی خیلی ضعیف، ضعیف، ...
- مقیاس: عددی، حرفی و توصیفی.
- خطاها:

۱- خطای هاله ای.

۲- خطای ناشی از مدارا و سخت گیری.

۳- خطا در تمایل به ارزیابی حد وسط.



۲- روش رتبه بندی:

○ ساده ترین و معروفترین روش برای ارزیابی استفاده از جدول رتبه بندی مقایسه ای است.

در این روش کارکنان را بطور ذهنی و کلی بر اساس عوامل مورد نظر در ارزشیابی، بیشتر با توجه به عناوین شغلی می سنجدند و با مقایسه تک تک افراد با یکدیگر آنان را رتبه بندی می کنند.

معایب: ۱- ذهنی بودن

۲- غیر قابل استفاده بودن آن در سازمان های بزرگ.



۳- روش درجه بندی (رتبه بندی متناوب):

○ روش ساده و معروف برای ارزیابی است که درجه بندی کردن آنها از بهترین تا بدترین، بر اساس بعضی عوامل ارزیابی می باشد.

○ موارد تجویز:

- ۱- افراد مورد ارزیابی محدود یا کم باشد.
- ۲- هدف از ارزشیابی تعیین بهترین یا بدترین کارکنان بدون توجه به اینکه چه تعداد از کارکنان بهتر و یا بدتر باشند.
- ۳- کارکنان و کارگران بصورت گروهی مقایسه نگردند.
- ۴- هدف اصلی در ارزشیابی کارکنان، ارائه بازخورد به آنان نباشد.

عیب:

ذهن گرایی در حد بسیار زیاد و ایجاد خطای هاله ای.



۴- روش مقایسه کارکنان با یکدیگر:

- هر کارمند با کارمند دیگر مقایسه می شود و شخص برتر با قضاوت ذهنی انتخاب می شود.
- این روش به طور معمول جهت مقایسه بین افراد به صورت کلی مورد استفاده قرار می گیرد.

معایب:

- ۱- مناسب برای گروه های کوچک.
- ۲- مفید بر اساس عوامل محدود.
- ۳- مشخص نبودن چارچوب ذهنی مدیران.



۵- مدیریت بر مبنای هدف:

- هدف های مشترک تعیین و مسوولیت و وظایف هر فرد مشخص می گردد.
- اهداف با همکاری سرپرستان تعیین می شود.
- برنامه های عملی تنظیم می شوند.
- رفتار افراد مرور شده و مورد تعدیل قرار می گیرند.
- میزان رشد و بلوغ کارکنان، شرط اساسی در این روش است.



۶- روش توزیع اجباری:

- توزیع شایستگی کارکنان، یک توزیع نرمال در نظر گرفته می شود.
- به صورتی که اکثریت دارای شایستگی متوسط بوده و اقلیتی نیز در دو حد منحنی در سطح برجسته و یا غیر قابل قبول قرار می گیرند.
- ارزیاب موظف است درصد معینی را در هر یک از طبقات عملکردی تعیین شده قرار دهد.
- در این روش تاحدودی از اعمال نظر ارزیاب کاسته می شود.



۷- روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری:

- کارکنان بر اساس یک پیوستار تعریف شده از رفتارهای مثبت تاملی رتبه بندی می شوند.
- در این روش به جای قضاوت در مورد شایستگی کارکنان، رفتار واقعی آنها بررسی می شود.
- در این روش اضطراب و نگرانی ارزشیابی شوندگان کاهش می یابد.
- نگرش مثبتی نسبت به سازمان ایجاد نموده و برای فرایند ارزیابی ایجاد اعتبار می کند.
- این روش زمان بر و هزینه زا می باشد.



چند نکته مفید در ارزیابی عملکرد:

- عملکرد فرد به جای خصوصیات شخصی وی مورد ارزشیابی قرار گیرد.
- اساس ارزشیابی را تحلیل کار قرار دهید.
- رویدادهای مهم به جای رویدادهای عادی در نظر گرفته شود.
- آموزش فنون ارزیابی و راه های جلوگیری از خطا به ارزیابان.
- آگاه نمودن مدیران و سرپرستان از موارد قانونی.
- ارزیابی های قبلی مبنای ارزشیابی فعلی قرار نگیرد.
- ارزیابی به شکل مکتوب انجام گردد.



**بهبود عملکرد کارکنان در راستای دستیابی به اهداف
سازمان، بدون پایش مستمر و ارزیابی و اصلاح
عملکردها امکانپذیر نیست.**



منابع و ماخذ:

- ۱- مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان از دکتر سید جوادین.
- ۲- بهره‌وری نیروی انسانی ارزشیابی عملکرد کارکنان از دکتر حقیقی-رعنائی.
- ۳- مبانی مدیریت منابع انسانی از دکتر سید جوادین.
- ۴- رفتار سازمانی از دکتر پارساییان و اعرابی.
- ۵- مدیریت منابع انسانی از دکتر سعادت.

