

مدیریت منابع انسانی

فصل هشتم: ارزیابی کارکنان

مدرس:

فرناز تبریزی نژاد

کارشناس ارشد مهندسی صنایع

تعریف ارزیابی

فرآیند یافتن ارزش هرچیزی

ارزیابی عملکرد

- همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان به شمار می‌روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند.
- از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی‌اطلاع هستند چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می‌دانند.

ارزیابی عملکرد

- منظور از ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی ، مورد ارزیابی قرار می گیرند. 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.



مدیریت عملکرد

- فرایندی راهبردی و یکپارچه که از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه قابلیت های فردی و تیم های کاری به موفقیت سازمان کمک می کند.



مدیریت عملکرد کارکنان، شامل موارد زیر می شود:

- برنامه ریزی وظایف و تعیین انتظارات
- نظارت مستمر بر عملکرد
- توسعه و گسترش عملکرد
- رتبه بندی دوره ای عملکرد
- پاداش دادن به عملکرد خوب

تفاوت ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد



❖ تمرکز بر نقش مربی به جای ارزیابی رسمی و داوری

❖ تاکید بر رویکردی مشارکتی به جای رویکردی از بالا به پایین

❖ تمرکز بر نیازهای پرورش بجای توجه به اشتباهات

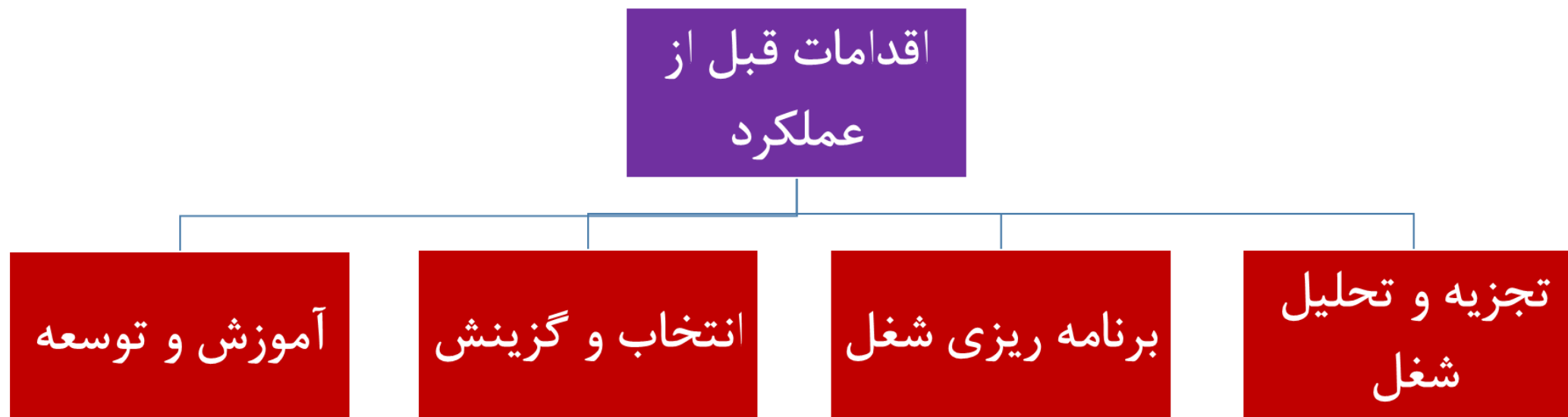
مدیریت عملکرد جنبه توسعه، راهنمایی و مشورت بیشتری دارد و مشکلاتی از جمله عدم عینیت و شفافیت و

پیچیدگی ارزیابی عملکرد وجود ندارد.

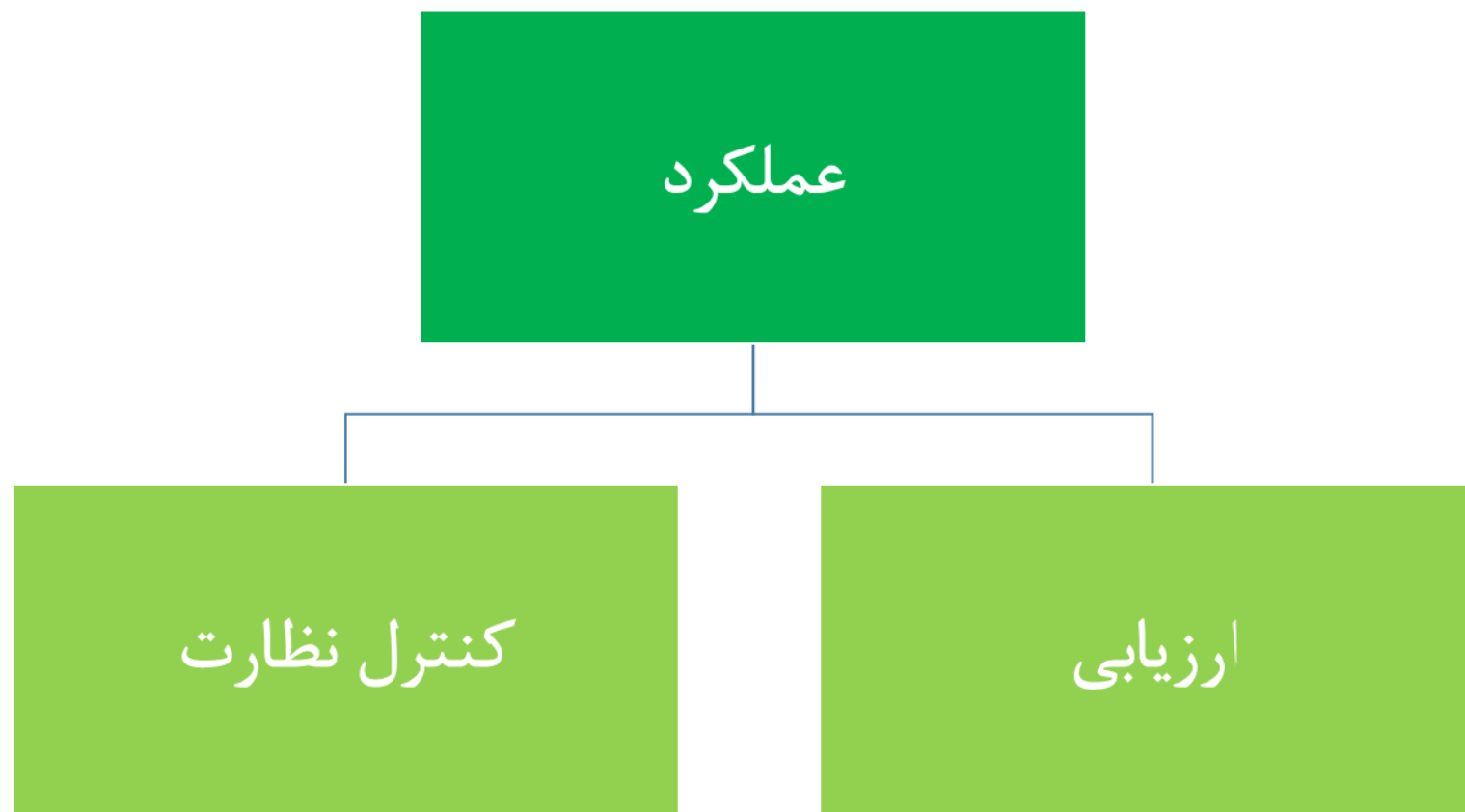
فرایند مدیریت عملکرد



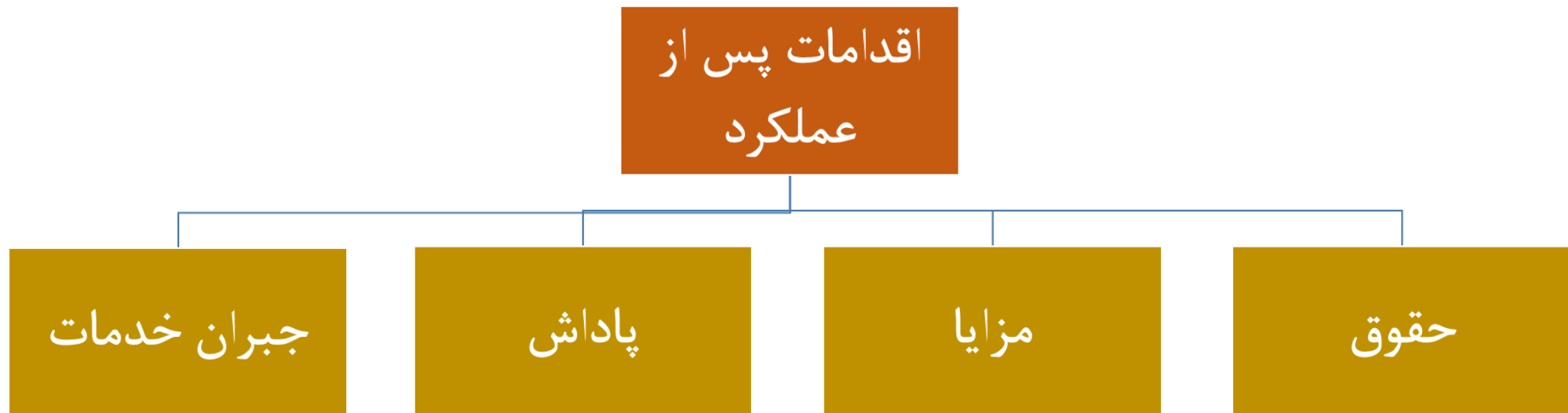
جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی



جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی



جایگاه ارزیابی در مدیریت منابع انسانی



معیارهای ارزیابی عملکرد

۱. مطمئن گردید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و متناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد.

۲. نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواسته‌ها و سیاست‌های کارفرما مطلع باشند.

۳. زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه‌های غیر استاندارد یا نامنتطبق قبلی داشته باشند.



هدف های ارزیابی عملکرد

اهداف اداری- اجرایی

- - مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- - تعیین ارتقاء کاندیدها
- - تعیین تکالیف و وظایف
- - شناسایی عملکرد ضعیف
- - تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری
- - اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب
- - ارزیابی برنامه های آموزشی

اهداف توسعه ای

- - فراهم آوردن بازخورد عملکرد
- - شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
- - تشخیص عملکرد افراد
- - کمک به شناسایی اهداف
- - ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
- - شناسایی نیازهای آموزشی فردی

روشهای ارزیابی عملکرد

الف) روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی
- روش مقیاس استانداردهای مختلط
- روش انتخاب اجباری
- روش توصیفی

ب) روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس
- روش چک لیست
- روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری
- مقیاس مشاهده رفتار



روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

۱. روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی: یک رویکرد خصیصه‌ای به ارزیابی عملکرد است که بوسیله آن هر کارمندی براساس یک مقیاس ویژگیها، رتبه‌بندی می‌شود. در این روش، ارزشیابی کننده می‌تواند ارزشیابی شونده را با توجه به هر یک از ابعاد مختلف عملکردش، با استفاده از پیوستاری که نقاط مختلف آن تعریف شده، ارزشیابی نماید. ارزشیابی کننده پس از تعیین تعدادی عوامل، ارزشیابی شوندگان را بر حسب هر یک از آنها، با درجاتی از قبیل برجسته، خوب، متوسط، ضعیف یا بد ارزشیابی می‌کند.

۲. روش مقیاس استانداردهای مختلط: یک رویکرد خصیصه‌ای دیگر شبیه سایر روشهای مقیاسی است. اما، بر مبنای مقایسه با یک استاندارد

روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

۳. **روش انتخاب اجباری:** رویکرد خصیصه‌ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که نیازمند اینست که ارزیابی کننده از بین عبارات طراحی شده به منظور تشخیص بین عملکرد موفق و ناموفق انتخاب کند. به عبارات دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می‌دهند. طبقات بطور مثال می‌تواند شامل: ۱- سخت کار می‌کند ۲- دقیق کار می‌کند ۳- ابتکار نشان می‌دهد ۴- به مشتریان پاسخگو است ۵- با کیفیت ضعیف تولید می‌کند ۶- فاقد عادات کاری خوب است ، باشد.

روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی

۴. روش توصیفی: در این روش بر عکس مقیاسهای رتبه‌ای که برای ارزیابی، ساختاری را فراهم می‌آورد، از ساختار خاصی پیروی نمی‌کند و نیازمند آنست که ارزیابی کننده آموزشهایی را در خصوص توصیف نقاط قوت و ضعف ارزیابی شونده و بیان پیشنهاداتی برای بهسازی آن ارائه نماید.



روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

۱. **روش ثبت وقایع حساس:** این روش جزء روشهای مطرح در رویکرد رفتاری می باشد. واقعه حساس به یک واقعه غیرمعمول که مشخص کننده عملکرد بالا یا ضعیف کارمند در برخی از قسمت های شغل است، می باشد. در این روش، وظیفه اصلی ارزشیابی کننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط عملکرد و رفتارهای غیرمعمول مثبت و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه شده است.

۲. **روش چک لیست:** یکی از قدیمی ترین روشهای ارزیابی روش چک لیست است. در این روش یک سلسله سئوالات یا جملاتی مطرح می شود و ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهار نظر خود مطلع باشد باید در مقابل سؤال یا عبارت یا جمله ای که بیش از همه مبین خصوصیات یا صفات مورد نظر کارمند است، علامت بگذارد.

روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

۳. روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری: این روش کارکنان را در یک مقیاس پیوسته از رفتارهای حساس توصیف شده از منفی تا مثبت یا از عملکرد بالا تا عملکرد پایین رتبه بندی می‌کند. این مقیاس شامل هر یک از ابعاد مهم عملکردی در یک شغل می‌باشد.

۴. روش مقیاس مشاهده رفتار: این روش تعداد رفتار موردنظر مشاهده شده را اندازه‌گیری می‌کند و شبیه روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری است. بطوری که در هر دوی آنها تأکید بر وقایع حساس است.

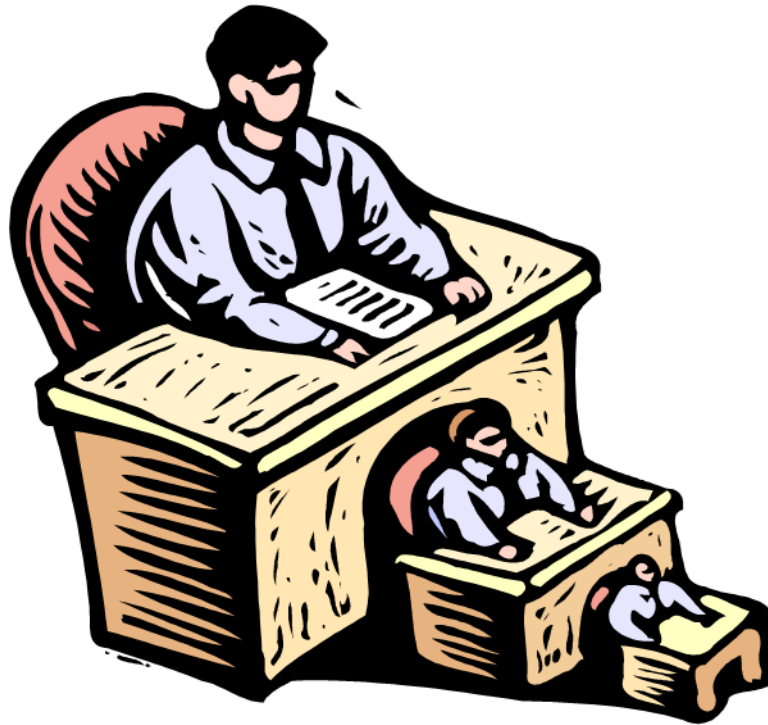


روشهای مبتنی بر نتایج

۱. **روش مدیریت بر مبنای اهداف:** این روش جزء روشهای مبتنی بر نتیجه است. و به عنوان یک فلسفه مدیریتی که عملکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه بندی می کند.

۲. **روش کارت امتیازی متوازن:** روبرت کاپلان و دیوید نورتن، کارت امتیاز متوازن را به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان از چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی کسب و کار، و رشد و یادگیری معرفی کردند. بر اساس این دیدگاه، اهداف و معیارهای روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی سازمان استخراج می شوند و عملکرد سازمان را از این چهار دیدگاه بررسی و ارزیابی می کنند.

خطاهای متداول در ارزیابی عملکرد



1. استانداردهای ارزیابی
2. اثر هاله‌ای
3. آسان‌گیری یا سخت‌گیری
4. گرایش به مرکز
5. تازگی رویدادها
6. خطای برابر کردن یا مقابله

ویژگی های ارزیابی کنندگان

داشتن دانش و اطلاعات

داشتن انگیزه برای ارزیابی عملکرد

داشتن اعتماد به نفس

داشتن توان قضاوت

احساس مسوولیت

داشتن فرصت و موقعیت نظارت بر نحوه کار ارزیابی شونده

ارزیابی ۳۶۰ درجه

- این روش نوعی ارزشیابی گروهی است. در این روش فهرستی از شایستگی های مورد نظر تهیه می شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از: مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران [و خود فرد] خواسته می شود تا پرسشنامه های مربوطه در مورد کارمندی که در خصوص آن اطلاعات دارند را تکمیل نمایند. واحد مدیریت منابع انسانی نتایج ارزشیابی را به کارمند ارائه می کند و کارمند می تواند دریابد که تا چه میزان عقیده وی با عقاید سایرین در خصوص عملکردش تفاوت دارد.

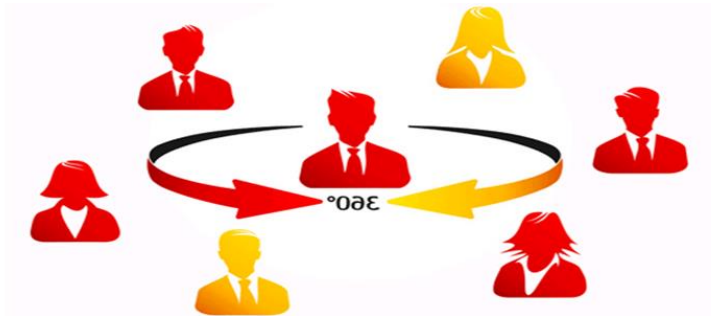


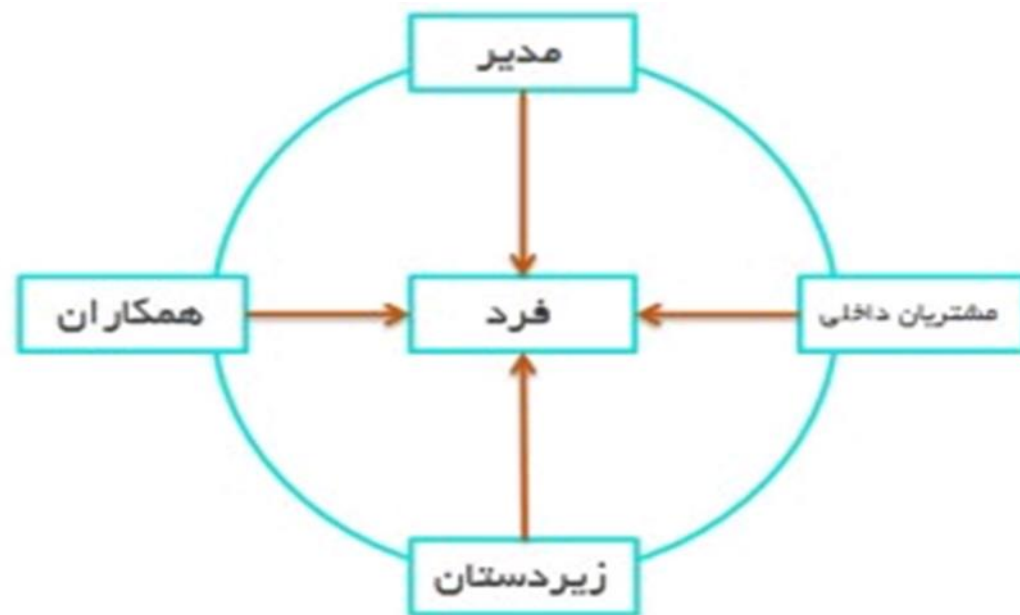
برخی دستاوردهای مفید ارزیابی ۳۶۰ درجه

- (دریافت اطلاعات از منابع مختلف سبب می شود دیدگاه دیگران درباره خود را بهتر درک کنیم و بازخورد موثرتری فراهم شود.
- (۲) بازخورد اعضای یک تیم نسبت به مهارت های یکدیگر و ارتباطات میان آنها روند توسعه تیم را تسهیل می کند.
- (۳) ارزیابی ۳۶۰ درجه به سازمان در ایجاد درک بهتری نسبت به نیازهای آموزشی و توسعه ای کارکنان و برنامه ریزی برای آن کمک می کند.
- (۴) مدیران و سرپرستان با توجه به نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه مسایل و مشکلات بین کارکنان را بهتر درک می کنند و شیوه مدیریتی خود را دقیق تر تطبیق می دهند.
- (۵) نتایج مقایسه ای ناشی از ارزیابی ۳۶۰ درجه به هر فرد کمک می کند درک بهتری از رفتار، مهارت ها و توانمندی های خود پیدا کند و ضمن درک جایگاه خود در شاخص های مختلف، انگیزه بیشتری برای پیشرفت حرفه ای در سازمان داشته باشد.

چه سوال‌هایی در ارزیابی ۳۶۰ درجه بهتر است پرسید؟

- سوال‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه به سازمان، شیوه‌های مدیریتی و فعالیتهای منابع انسانی آن وابسته است.
- باید بررسی کنید که در میان این مهارت‌ها کدامیک برای سازمان اهمیت بالاتری دارد، ارزیابی خود را محدود به همان مهارت‌ها کنید و سپس پرسشنامه ارزیابی ۳۶۰ درجه مورد نظر را ایجاد کنید. علاوه بر مهارت‌ها، منابع خود را برای توسعه آن‌ها و مطلوبیت کافی هریک از نظر سازمان را مورد توجه قرار دهید.





بازخورد = ۳۶۰ درجه

بازخورد ۳۶۰ درجه

رویکردهای ارزیابی ۳۶۰ درجه

- **رویکرد تحلیل شغل:** این نوع ارزیابی، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های مبتنی بر رویه‌های تحلیل شغل سنتی را می‌سنجد.
- **رویکرد قابلیت فردی:** این رویکرد بر ارزیابی قابلیت‌های مرتبط با شغل خاص متمرکز است. درواقع با ارزیابی رفتارهایی که نیازهای شغلی را در درون پارامترهای محیط سازمانی برآورد می‌کند، به هدف خود می‌رسد.
- **رویکرد برنامه ریزی استراتژیک:** این رویکرد بر ارزیابی دانش و مهارت‌های استراتژیک تمرکز می‌کند تا راه رسیدن به اهداف سازمانی را آسان کند.
- **رویکرد تئوری توسعه:** این رویکرد با افزایش خودآگاهی به فرآیندهای توسعه‌ی کار منجر می‌شود.
- **رویکرد تئوری شخصیت:** این رویکرد، مهارت‌ها، دانش و توانایی‌هایی را می‌سنجد که با شخصیت نظیر خصوصیت‌ها، سبک‌های ارتباطی، روابط بین فردی و شناخت افراد مرتبط است.

نمونه سوالات فصل هشتم:

۱. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد کدام است؟

(۱) افزایش کارایی سازمان

(۳) افزایش بهره وری سازمان

(۲) کنترل کار کارکنان

(۴) برنامه ریزی نیروی انسانی

۲. نتایج ارزیابی عملکرد در کدام حوزه مورد استفاده قرار نمی گیرد؟

(۱) تعیین روایی آزمونهای استخدامی

(۲) تعیین مسئول اعمال فرآیندهای انضباطی

(۳) تعیین مسیر شغلی

(۴) آموزش و تربیت کارکنان

۳. منظور از، مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می شود.

- | | |
|----------------|-------------------|
| (۱) گردش شغلی | (۲) مسیر شغلی |
| (۳) توسعه شغلی | (۴) غنی سازی شغلی |

۴. نخستین گام در فرآیند ارزیابی عملکرد چیست؟

- (۱) عملکرد واقعی فرد با استانداردهای عملکرد مقایسه شود.
- (۲) عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه گیری شود.
- (۳) هدف از ارزیابی عملکرد معین شود.
- (۴) به فرد تفهیم شود که چه باید بکند و از او چه انتظاری میرود.

۵. برای سازمانهای پویا و سازمانهایی که از ثبات نسبی برخوردارند، به ترتیب کدام سیستمهای ارزیابی عملکرد توصیه می شوند؟

- (۱) ساده - پیچیده (۲) پیچیده - ساده (۳) ساده - ساده (۴) پیچیده - پیچیده

۶. در کدام روش ارزیابی، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده ای مقایسه و سنجیده می شود؟

(۱) ثبت وقایع حساس (۲) درجه بندی (۳) مقیاسی (۴) قیاسی

۷. قدیمی ترین و متداول ترین روش ارزیابی عملکرد کدام است؟

(۱) مقایسه دو به دو (۲) مقیاسی (۳) توصیفی (۴) قیاسی

۸. روش برای ارزیابی عملکرد به دو شکل پیوسته و گسسته مورد استفاده قرار می گیرد.

(۱) توزیع اجباری (۲) عامل سنجی (۳) مقایسه دوبه دو (۴) مقیاسی

۹. کدام شیوه ارزیابی عملکرد به ثبت تصمیم گیری های بسیار خوب یا بسیار بد کارمندان حین انجام وظیفه می پردازد؟

(۱) روش عامل سنجی (۲) روش ثبت وقایع حساس

(۳) روش مقیاسی رفتاری (۴) مدیریت بر مبنای هدف

۱۰. نتایج کدام شیوه ارزیابی کاملاً به توان نوشتاری ارزیاب وابسته است؟

(۱) روش درجه بندی (۲) روش مقایسه دو به دو

(۳) روش ثبت وقایع حساس (۴) روش توصیفی

