

معرفی پایان نامه: نقش ارزیابی عملکرد کارکنان

در بهسازی نیروی انسانی

استاد راهنما: دکتر علی اکبر فرهنگی

نگارش: اسدا... فتح آبادی

چکیده مقاله

در این مقاله پژوهشی که بر اساس روش میدانی انجام گرفته است نقش ارزیابی عملکرد کارکنان در بهسازی نیروی انسانی در یکی از مدیریتهای شرکت ملی نفت ایران از طریق ۵ فرضیه مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد اگر ارزشیابی عملکرد کارکنان به نحو صحیح و به دور از خطاهای رایج در ارزیابی صورت گیرد از طریق ارتقاء قابلیت‌های فردی کارکنان، بالا بردن خلاقیت، ابداع و ابتکار، افزایش گرایش به آموزش و یادگیری، بهبود رابطه زیردستان با رؤسا و ایجاد زمینه رشد شخصیت کارکنان موجبات بهسازی نیروی انسانی فراهم خواهد شد.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی عملکرد - مدیریت نیروی انسانی - بهسازی نیروی انسانی - آموزش نیروی انسانی - خلاقیت و ابتکار نیروی انسانی.

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین، بزرگترین و با ارزشترین سرمایه یک سازمان، جامعه و یک کشور محسوب می‌شود لذا به همین دلیل از دیرباز کشورها و سازمانها بر روی این نیروی با ارزش سرمایه‌گذاری کرده و سعی در بارور نمودن آن دارند و جوامعی به پیشرفت، ترقی و تعالی می‌رسند که بتوانند این نیروها و استعداد‌های نهفته در آنها را شکوفا سازند. در این میان می‌توان به کشورهایی چون آلمان، ژاپن، کره و ... اشاره نمود که با سرمایه‌گذاری و شکوفا نمودن استعداد‌های بالقوه نیروی انسانی خود توانستند در مدت زمان نسبتاً کوتاهی به مراحل بالایی از پیشرفت و رفاه اجتماعی (در زمینه مادی) برسند و همچنین است

تعالی معنوی انسانها که آن هم فقط با بهسازی و توجه به نیروهای فطری و خدا دادی بشر میسر است؛ همچون مسلمانان صدر اسلام که پیامبر (ص) در مدت کمتر از ربع قرن توانست افراد را از جاهلیت به مراتب بالایی از تعالی و نور رهنمون سازد.

برای موفقیت یک خانواده، سازمان و سرانجام یک کشور نیاز به انسانهایی کارآمد و توانا است و طبیعتاً کشور ما نیز مستثنی نبوده و جهت رسیدن به خودکفایی و عدم وابستگی چاره‌ای جز بالا بردن مهارت و تخصص و دانش و آگاهی و خلاقیت و ... نیروی انسانی‌اش ندارد و در اینجا لازم به یادآوری است که نیروی انسانی شاغل در اکثر سازمانهای کشور ما دارای کاستی‌هایی از نظر عوامل یاد شده می‌باشند و یا لاقلاً از آنها استفاده بهینه نمی‌شود و همین امر می‌تواند باعث کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها و پایین بودن نسبت داده به ستاده گردد.

به عنوان مثال یکی از نقایص مهم که در صنایع کشور وجود دارد عدم تعادل سخت‌افزار و نرم‌افزار می‌باشد به عبارتی دیگر از نظر ماشین آلات و ابزار آلات وضع نسبتاً خوبی داشته ولی از نظر طراحی، مهارت، خلاقیت، ابداع و ... از وضع چندان خوبی برخوردار نمی‌باشیم.

اگر به آمار و ارقام توجه کنیم درخواهیم یافت که در برخی موارد اگر حداکثر سخت‌افزار را ۱۰۰ بگیریم ما تا ۷۶ درصد آن را داریم که رقم نسبتاً بالایی است ولی در طرف مقابل اگر به نرم‌افزار که نیروی انسانی محور عمده آن است و از مقوله‌هایی همچون مهارت و خلاقیت و نوآوری، اطلاعات، سازماندهی و مدیریت بحث می‌کند توجه شود متأسفانه عدد و رقمی که موجود است در بخش مهارت از ۱۰۰ فقط ۲۱ و در بخش نوآوری فقط ۹ درصد را دارا می‌باشیم.^۱

با توجه به وجود منابع سرشار زیرزمینی و روی زمینی از قبیل نفت و گاز و زمینهای کشاورزی در مناطق شمالی و جنوبی کشور و چهار فصل بودن آب و هوای ایران و همچنین وجود نیروی انسانی جوان، اگر در جهت بهسازی و شکوفایی استعدادهای منابع انسانی سرمایه گذاری شده و توجه لازم به عمل آید می توان امیدوار بود که خدمات، صنایع، کشاورزی و در کل اقتصاد کشور به رشد و توسعه لازم برسد.

جهت بهسازی نیروی انسانی و اصولاً هر پدیده دیگری نخست باید وضعیت مطلوب یا استاندارد آن را تعریف و سپس وضعیت موجود آن را بررسی و نهایتاً پس از مشخص شدن مغایرات و انحرافات اقدام به اصلاح آن نمود.

یکی از راههایی که از طریق آن می توان وضعیت عملکردی نیروی انسانی را بررسی نمود ارزشیابی عملکرد آنان می باشد. با ارزیابی عملکرد می توان به نقاط قوت و ضعف کارکنان پی برده و سپس از طریق آموزش اقدام به تقویت نقاط قوت و برطرف نمودن نقاط ضعف نمود.

موضوع تحقیق

هدف از این تحقیق بررسی نقش ارزیابی عملکرد در بهسازی نیروی انسانی در یکی از واحدهای شرکت ملی نفت ایران بوده است. جامعه آماری تحقیق بالغ بر ۱۳۰۰ نفر بوده که تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان نمونه به صورت خوشه ای و تصادفی انتخاب گردیده است. از ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شده به منظور جمع آوری اطلاعات آماری، ۱۰۳ پرسشنامه عودت داده شد که از ۱۰۰ پرسشنامه در تحقیق استفاده گردید. به منظور بالا بردن قابلیت اعتماد داده های جمع آوری شده با تعدادی از افراد نمونه به صورت حضوری و تلفنی مصاحبه گردیده و ابهامات احتمالی در مورد سؤالات پرسشنامه مرتفع گردیده است.

به منظور تجزیه و تحلیل آماری اطلاعات بدست آمده از تفسیر پاسخ سؤالات پرسشنامه و تخمین نسبت پاسخها در جامعه آماری با ۹۵٪ اطمینان و همچنین از آزمون فرضیات با روش آزمون نسبتها و آزمون کای دو χ^2 استفاده به عمل آمده است.

فرضیات تحقیق

تحقیق در قالب ۵ فرضیه به شرح ذیل انجام شده است:

۱- ارزیابی عملکرد موجب ارتقاء قابلیت های فردی کارکنان

می شود.

۲- قدرت خلاقیت و ابتکار کارکنان با ارزیابی عملکرد افزایش می یابد.

۳- ارزیابی عملکرد گرایش کارکنان به آموزش را افزایش می دهد.

۴- ارزیابی عملکرد یکی از عواملی است که در بهبود رابطه بین رئیس و مرئوس مؤثر است.

۵- ارزیابی عملکرد از طریق ایجاد فرصت لازم جهت رشد شخصیت کارکنان موجب بهسازی نیروی انسانی می شود.

فرضیات ۵ گانه با ۹۵٪ اطمینان از طریق آزمون فرض نسبتها و همچنین فرضیه چهارم از طریق آزمون کای دو χ^2 (علاوه بر آزمون نسبت) به اثبات رسید و نتیجه گرفته شد که در صورتی که ارزشیابی عملکرد کارکنان به نحو صحیح و بدور از خطاهای رایج صورت گیرد موجب بهسازی نیروی انسانی خواهد شد.

ادبیات تحقیق - مفهوم عملکرد

زمانی گفته می شود افراد دارای عملکرد خوب یا بالایی هستند که بهره وری آنها بالا باشد و بهره وری خود دلالت بر دو مفهوم مرتبط بهم یعنی اثربخشی و کارایی دارد. اثربخشی بدون اینکه صحبتی در خصوص هزینه های انجام شده داشته باشد معطوف به هدف می باشد. در مقابل کارایی نسبت داده های مصرف شده به ستاده های به دست آمده را ارزیابی می کند و در واقع هر قدر در ازای ستاده های به دست آمده منابع یا داده های کمتری را از دست داده باشیم کارایی بیشتری خواهیم داشت از این رو جایی که کارایی مطرح است هزینه ها مورد توجه قرار می گیرند.^۳

بنابر این به طور خلاصه عملکرد فردی، بالا و خوب است که علاوه بر بالا بودن اثربخشی و کارایی، حوادث کاری، غیبتها و تأخیرات در ورود به محل کار و مشاجرات در محل کار و عواملی از این قبیل در وی کمتر مشاهده شود. نکته قابل توجه اینکه در بحث عملکرد نباید موضوع کارایی و اثربخشی فرد و یا سازمان اشتباه شود چه ممکن است فردی دارای کارایی بالا و اثربخشی پایین و یا بالعکس باشد.

تعریف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از بررسی رسمی و سیستماتیک کار افراد در اینکه چگونه کارشان را بر اساس استانداردهای برقرار شده انجام می دهند و باید به صورت مستمر

و مداوم صورت گیرد.^۴ البته باید خاطر نشان شود که چون ارزیابی عملکرد کارکنان در اغلب موارد توسط افراد (نوع بشر) صورت می‌گیرد و هر انسانی تحت تأثیر ذهنیات و تعصبات و پیش‌فرضها و احساسات قرار می‌گیرد (البته این تأثیر در افراد از شدت و ضعف متفاوتی برخوردار است) لذا در همه موارد نمی‌توان مطمئن بود که ارزشیابی‌های انجام شده از دقت و اعتبار بالایی برخوردار باشند لذا جهت بالا بردن دقت و اعتبار ارزشیابی‌ها روشهای مختلفی وجود دارد تا از خطاهای ارزشیابی بکاهد.

اهداف ارزیابی عملکرد

اهداف ارزیابی عملکرد را به طور خلاصه به دو دسته ذیل می‌توان تقسیم نمود:

الف - اهداف ارزیابی و سنجش

- دادن بازخورد به کارکنان که بدانند چه می‌کنند.
- پایه‌ای برای پرداخت حقوق و دستمزد و ارتقا و سایر تصمیمات مدیریتی در مورد پرسنل.
- کمک به مدیران در تصمیم‌گیری جهت تصحیح و نگهداری و یا اخراج و انفصال نیروی انسانی.
- ب - اهداف هدایت و توسعه

- مشاوره و راهنمایی کارکنان جهت بهبود عملکردشان.
- بهبود تعهدات فرد نسبت به سازمان با تصمیم‌گیری برای فرصتهای شغلی و طرحهای شغلی.
- انگیزش کارکنان با ارضای نیاز شناسایی و حمایت از آنها.
- قدرت بخشیدن به ارتباطات و رابطه سرپرستان و زیردستان.
- تشخیص مسائل فردی و سازمانی و ...
- به اعتقاد کیت دیویس ارزیابی کارکرد در نظام پاداشها نیز نقش کلیدی دارد و برای اهداف ذیل از آن استفاده می‌شود:^۵
- تخصیص صحیح منابع.

- دادن بازخورد به کارکنان در مورد نحوه عملکردشان.
- ایجاد پیوند عادلانه با گروه‌های درون سازمان.
- راهنمایی و پرورش کارکنان.
- تبعیت از مقررات.

فوایند ارزیابی

ارزیابی عملکرد کارکنان دارای شش مرحله به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- تعیین استانداردهای لازم برای عملکرد هر شاغل.

- ۲- ابلاغ استانداردهای تعیین شده به کارکنان به طور واضح و روشن و گرفتن بازخورد از آنها جهت اطمینان یافتن از درک صحیح استانداردهای ابلاغ شده توسط کارکنان.

- ۳- سنجش عملکرد واقعی کارکنان به دور از تأثیر عوامل منحرف کننده ارزیابی، به طوری که دقت و اعتبار سنجش تضمین شود.

- ۴- مقایسه عملکرد واقعی افراد با استانداردهای عملکرد و تعیین انحرافات و مغایرات.

- ۵- مصاحبه ارزیابی که خود دو هدف را دنبال می‌کند.

الف - استفاده اداری مثل تشویق و تنبیه و ...

ب - بهبود و توسعه که در اینجا سرپرست نقش مشاور را داشته و نتیجه حاصل از سنجش را با زیردست در میان می‌گذارد تا او را از نحوه ارزیابی آگاه نموده به طوری که نتیجه ارزشیابی انجام شده را بپذیرد.

- ۶- مرحله آخر انجام اقدامات اصلاحی که می‌تواند به صورت فوری (در مواردی که انحراف کارمند از استانداردهای عملکرد زیاد و حیاتی باشد) و یا تدریجی و اساسی که در اینجا سعی در ریشه‌یابی و رفع قطعی علل ضعف عملکرد می‌شود.

معیارهای ارزیابی عملکرد سازمانی

هفت معیار متمایز و نه لزوماً منحصر به فرد، جهت عملکرد موفق سازمانی عنوان شده است که عبارتند از:^۱

- ۱- اثربخشی: درجه‌ای از آنچه که یک سیستم می‌خواسته انجام دهد و عملاً انجام داده که حداقل با ۳ معیار مشخص می‌شود: - کیفیت: آیا کارها طبق مشخصات از پیش تعیین شده انجام گرفته است.

- کمیت: آیا تمامی کارهایی که می‌باید انجام شود انجام شده است.

- به موقع بودن: آیا تمام کارهایی که می‌باید انجام شود به موقع انجام شده است.

- ۲- کارایی: عبارت است از مقایسه خروجی‌هایی که انتظار تولید آن می‌رفت با خروجیهای واقعی تولید شده و یا مقایسه ورودیهای مصرف شده با ورودیهای مورد انتظار که در مورد خروجیها باید حداقل خروجی مورد انتظار بدست آمده باشد و در مورد ورودیها حداکثر باید به اندازه ورودیهای مورد انتظار مصرف شده باشد.

- ۳- کیفیت: عبارت است از درجه همگرایی سیستم به پیش

نیازها، مشخصات و انتظارات. به عبارت دیگر مشخصه‌ای کیفی است که بر اساس آن یک محصول یا خدمت، طرح ساخته، ارائه و آزمایش می‌شود.

۴- سودآوری: عبارت است از رابطه بین درآمدها و هزینه‌ها که از راه‌های مختلفی مثل نسبت سود به فروش و... سنجیده می‌شود.

۵- بهره‌وری: عبارت است از رابطه بین مطلوبیتهای حاصل از ستاده‌ها و منابع مصرفه (داده‌ها) در یک دوره زمانی. البته بهره‌وری هم می‌تواند به صورت محدود و در حد یک پارامتر ارزیابی عملکرد و یا به صورت وسیعتر به عنوان یک تفکر، ایده و فرایند بهبود عملکرد مد نظر واقع شود.

۶- کیفیت زندگی کاری: بدیهی است که عکس‌العملهای روانی افراد نسبت به کار در یک سازمان عاملی مؤثر در عملکرد می‌باشد و کیفیت زندگی کاری عبارت است از عکس‌العملی که شرکت کنندگان در یک سیستم به جنبه‌های اجتماعی - فنی سیستم نشان می‌دهد.

۷- نوآوری: عبارت است از خلاقیت کاربردی و خلاقیت خود ایجاد ایده و یا طرح جدید می‌باشد.

روشهای ارزیابی عملکرد^۷

در کتب مدیریت منابع انسانی به روشهای گوناگونی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان اشاره شده است که ذیلاً به طور خلاصه به معروفترین و شایعترین آنها اشاره می‌شود.

- روش تشریحی یا خاطره نویسی: در این روش ارزیابی کننده(گان) نحوه عملکرد خصوصیات تک تک افراد (متصدیان) را به صورت تشریحی یادداشت و در نهایت در مورد تک تک آنان اظهار نظر می‌کند.

روش وقایع حساس: برخلاف روش فوق در این روش اعمال مهم خدمتی و وقایع حساسی که در طول خدمت (دوره ارزیابی) برای فرد رخ می‌دهد ثبت و طبقه‌بندی می‌شود. منظور از اعمال مهم اعمالی است که انجام یا ترک آن برای سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سپس این اعمال بررسی و اظهار نظر در مورد عملکرد فرد صورت می‌گیرد.

روش چک لیست: در این روش ارزیاب از پرسشنامه‌های از پیش طراحی شده جهت ارزیابی کارکنان استفاده می‌نماید و با مشاهده مستقیم اعمال و رفتار کارکنان پرسشنامه را در مورد تک تک افراد پر می‌کند و در نهایت جهت اظهار نظر به فرد محاسبه‌گر

واگذار می‌نماید.

روش مقیاسی یا درجه‌بندی خطی: در این روش پس از مشخص نمودن عوامل مورد ارزیابی و مقیاسهای آن هر یک از کارکنان را بر حسب هر یک از عوامل درجه‌بندی و در نهایت در مورد هر یک از افراد اظهار نظر نهایی صورت می‌گیرد.

روش انتخاب اجباری: در اینجا از ارزیاب خواسته می‌شود تا بر حسب صفات و عملکردهایی که مورد ارزیابی است از فهرست جملاتی که قبلاً تهیه شده، آن جمله‌ای را که بیشترین هماهنگی را با وضع کارمند دارد انتخاب نماید. لازم به ذکر است که در این روش ارزیاب از ارزش عددی یا ضرایب در نظر گرفته شده برای هر صفت آگاه نمی‌باشد و فرم تکمیل شده را در نهایت به کمیته ارزیابی و یا فرد ذی‌صلاح که مسوولیت دادن نمره ارزشیابی را دارد تحویل می‌نماید.

- روش توزیع اجباری: در این روش توزیع شایستگی کارکنان اجباراً باید به صورت نرمال در نظر گرفته شود به طوری که اکثریت کارکنان دارای نمره متوسط و تعداد خیلی در دو حد منحنی (درجه برجسته و غیرقابل قبول) قرار گیرند. در دو روش اخیر هدف کاهش اعمال نظرهای شخصی ارزیابها می‌باشد.

روش درجه‌بندی ترتیبی: در این روش ارزیاب موقعیت نسبی هر شاغل (فرد) را نسبت به سایر همکارانش ارزیابی نموده و لذا نمره شایستگی افراد به ترتیب از بالا به پایین مرتب می‌شود.

- روش ترتیبی گروهی: در اینجا ارزیاب ملزم است که کل کارکنان را در چند گروه (به عنوان مثال ۵ گروه) قرار داده و نمره گروه‌ها را از بالا به پایین یا بالعکس مرتب کند. بدیهی است در این روش نمره افراد هم گروه، معادل هم می‌باشد. لذا بر خلاف روش ترتیبی فردی (درجه‌بندی ترتیبی) که ممکن بود به تعداد کارکنان نمره شایستگی وجود داشته باشد فقط در مثال فوق ۵ نمره یا به تعداد گروه‌ها نمره ارزشیابی خواهیم داشت.

- روش ارزیابی عملکرد از طریق گروه‌های امتیازدهنده: در گروهی از سازمانها برای پیشگیری از اعمال نظرهای شخصی و خطاهای قضاوتی ناشی از ارزشیابی توسط یک نفر سعی می‌شود از حداکثر افراد امتیازدهنده که نسبت به فرد دارای وظایف و ارتباطات مختلفی هستند استفاده شود. در این روش ممکن است بر حسب مورد، ارزیابی توسط افراد ذیل صورت گیرد:

- ارزیابی زبردست توسط مافوق (رایج‌ترین روش)

- ارزیابی مافوق توسط زیر دست (زیردستان)

- ارزیابی فرد توسط همکارانش

- ارزیابی فرد توسط ارباب رجوع و یا مشتریان و یا افرادی که به نحوی از خدمات وی بهره‌مند می‌شود.

- ارزیابی توسط کمیته‌های ارزیابی متشکل از سرپرست بلاواسطه فرد به علاوه ۳ الی ۴ سرپرست دیگر که ارتباط مستقیم کاری با فرد ندارند.

- خود ارزیابی (جدیدترین روش).

لازم به ذکر است که روشهای فوق می‌توانند مکمل هم باشند و از دو یا چند روش به طور همزمان جهت ارزیابی افراد استفاده نمود. از دیگر روشهای ارزیابی می‌توان به روشهای مقایسه فرد با فرد، تجزیه و تحلیل عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف M.B.O و روش بررسی داخلی اشاره نمود. مطلب قابل توجه اینکه هیچکدام از روشهای فوق به تنهایی در همه مکانها یا زمانها و یا مشاغل نمی‌توانند به عنوان بهترین روش پیشنهاد شود بلکه با توجه به ماهیت سازمان، موقعیت زمانی و نوع شغل یک و یا چند روش به طور تلفیقی بر سایر روشها برتری دارد.

خطاهای مهم در ارزیابی عملکرد

مهمترین مشکل در ارزیابی عملکرد کارکنان دقت و اعتبار ارزیابی می‌باشد که عبارتند از:

دقت یا قابلیت اطمینان: بدین معنی که ارزیابی توسط چند روش یا چند ارزیاب نتایج مشابه داشته باشد.

اعتبار: بدین معنی که ارزیابی آن چیزی را بسنجد که واقعاً باید سنجیده شود. با تأمین موارد فوق تا حد زیادی می‌توان به اهداف ارزیابی عملکرد نزدیک شد.

از دیگر خطاهای مهم می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- خطای هاله‌ای: در این نوع خطا ارزیاب یک صفت خاص (غالب) در فرد ارزیابی شونده را ملاک ارزیابی قرار داده و سایر خصوصیات فرد را کم‌رنگ‌تر می‌بیند و یا مسأله قومی و نژادی و ملی را در ارزیابی دخالت می‌دهد.

خطای نرمش و ارفاق: بعضی از سرپرستان به تصور اینکه ارزیابی صحیح یک سری افراد که از عملکرد ضعیفی برخوردارند در سرنوشت کاری و شغلی و حتی خانوادگی آنها تأثیر نامطلوب خواهد گذاشت تمایل به دادن نمره بالاتر دارند.

- خطای همانندبینی با خود: معمولاً افراد سایرین را به گونه‌ای می‌بینند که خود هستند و در این میان سرپرستان و یا ارزیابها نیز

مستثنی نبوده و این امر خود باعث انحراف ارزیابی می‌شود.

- تمایل به ارزش حد وسط: تعدادی از سرپرستان عادت دارند که همه کارکنان را در حد وسط ارزیابی نموده و از دادن نمرات بسیار بالا و یا بسیار پایین اجتناب می‌کنند بخصوص زمانی که ارزشیابیها در تعیین حقوق و دستمزد نقش داشته باشند.

فشارهای تورمی شایستگی: در یک بخش از یک سازمان بزرگ یا در بخشهایی از یک سازمان ممکن است کلیه افراد به دلیل خطاهای ارزشیابی از نمرات بالا و یا پایینی برخوردار شوند که این امر مقایسه کارکنان آنها بخشها را با سایر بخشهای سازمان که به طور نسبتاً صحیح ارزشیابی شده‌اند مشکل خواهد ساخت.

- خطای اساسی اسناد: شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که آدمی هنگام مشاهده رفتار دیگری معمولاً تأثیر صفات مشخصه او را بیش از اندازه و تأثیر عوامل محیطی را کمتر از آنچه که هست جلوه می‌دهد^۱ و یا بالعکس نیز ممکن است اتفاق افتد این خطا را خطای اساسی اسناد می‌نامند و بدیهی است که چنین مسأله‌ای تأثیر منفی در ارزیابی صحیح افراد خواهد گذاشت.

عوامل و متغیرهای تحقیق

این تحقیق در قالب پنج فرضیه تحت بررسی قرار گرفت. برای هر یک از فرضیه‌ها یک یا چند عامل تعیین کننده طرح و در سؤالات پرسشنامه گنجانده شد و پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها اطلاعات، طبقه‌بندی، تلخیص و استنتاج آماری صورت گرفت.

عوامل یا متغیرهای هر یک از فرضیات به شرح ذیل بودند:

فرضیه اول: ارزیابی عملکرد موجب ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان می‌شود. جهت ارتقای قابلیت‌های فردی کارکنان عوامل ذیل در نظر گرفته شد:

- کشف استعدادها و فرد.

- استفاده بهینه از تواناییها و استعدادهای فرد.

- ایجاد رابطه منطقی بین مسوولیت و دانش و توانایی افراد.

- هماهنگی نیروهای عقلانی و جسمانی افراد.

فرضیه دوم: قدرت خلاقیت و ابتکار کارکنان با ارزیابی عملکرد افزایش می‌یابد. برای این فرضیه عوامل ذیل در نظر گرفته شد:

- حساسیت فرد نسبت به مسایل کاری (شغلی).

- ارائه روشهای جدید جهت انجام بهتر کار.

- به کارگیری روشهای جدید.

فرضیه سوم: ارزیابی عملکرد گرایش کارکنان به آموزش را افزایش می‌دهد. برای فرضیه فوق عوامل ذیل تحت بررسی قرار گرفت.

- گرایش به رفع کمبودهای تخصصی و مهارتی.

- کوشش در جهت بالا بردن سطح اطلاعات.

فرضیه چهارم: ارزیابی عملکرد یکی از عواملی است که در بهبود رابطه بین رئیس و مرئوس مؤثر است.

عامل مورد بررسی در این فرضیه میزان رابطه دوستانه زیردستان با سرپرستان در سه سال گذشته با توجه به ارزشیابیهای انجام شده می‌باشد.

فرضیه پنجم: ارزیابی عملکرد از طریق ایجاد زمینه لازم جهت رشد شخصیت کارکنان موجب بهسازی نیروی انسانی می‌شود. جهت فرضیه فوق عوامل ذیل در نظر گرفته شد:

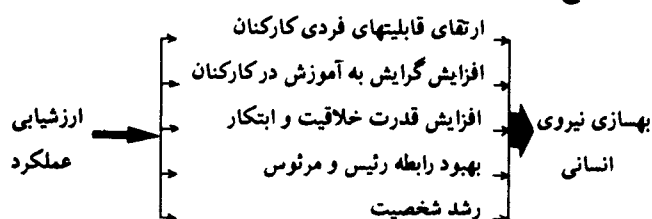
- عادت پسندیده در محیط کاری

- تعادل در گفتار و تسلط بر عواطف و احساسات

- خودشناسی

نتایج تحقیق

با استفاده از آزمون مقایسه نسبتها و با ۹۵٪ اطمینان کلیه فرضیات تحقیق به اثبات رسید و همچنین رابطه ارزشیابی عملکرد و بهبود روابط زیردست و مافوق با استفاده از آزمون کای دو ثابت شد. در یک جمع‌بندی کلی روابط موجود در نمودار ذیل به اثبات رسید.



پیشنهادات

با رعایت نکات ذیل می‌توان اطمینان حاصل نمود که ارزشیابیهای عملکرد به نحو صحیحی انجام شده و در بهسازی نیروی انسانی که هدف عمده ارزیابی می‌باشد مشرثر واقع شود: به صورت مستمر و منصفانه صورت گیرد.

حتی‌الامکان کار ارزیابی را بیش از یک نفر انجام دهد.

ارزشیابی‌کنندگان از شرایط و تخصص کافی از قبیل دانش و اطلاعات، فرصت و موقعیت نظارت، انگیزه کافی و بی‌طرف بودن نسبت به افراد برخوردار باشند.

قبل از اعلام اظهار نظر نهایی در مورد عملکرد یک فرد با او مشاوره و دلایل ضعف عملکرد بررسی شود.

در مواقع ضعف عملکرد (در بین دو دوره ارزیابی) به فرد بازخورد لازم داده شود.

جهت انجام وظایف محوله به فرد مورد نظر اختیارات لازم داده شده و از وی حمایت شود.

بین مشاغل افراد و ویژگیهای شخصیتی آنان تناسب منطقی ایجاد گردد.

بین مسوولیت‌های واگذار شده به افراد و ویژگیهای شخصیتی آنان حتی‌الامکان تضادی وجود نداشته باشد.

جهت ارائه راه کارهای جدید افراد تشویق و ترغیب شوند.

افراد به دوره‌های آموزشی اعزام شوند که با شغل آنان تناسب و ارتباط داشته باشد.

افرادی که دوره‌های آموزش را با موفقیت گذرانده‌اند تشویق گردند.

دلایل استفاده یا عدم استفاده از راه کارهای جدید ارائه شده توسط افراد به منظور حل مسائل سازمانی توجیه گردد.

منابع و مأخذ

۱- مجتبی کاشانی، «مدیریت و مهمترین منبع توسعه، انسان»، تدبیر شماره ۳۸، ص ۱۰.

۲- اداره آمار و اطلاعات فنی اکتشاف و تولید نفت «آمار کارکنان» تهران، مدیریت اکتشاف وزارت نفت، اسفند ۱۳۷۲، جدول شماره ۴، ص ۴۳.

3- David A. Decenzo - Stephon Robbins, Personnel \ Human Resorces Management, (USA, Prentice Hall), 3ed, 1988, P. 360.

۴- ناصر میرسپاسی، «مدیریت منابع انسانی»، تهران، انتشارات نقش جهان، چاپ ششم، ۱۳۶۸، ص ۲۷۹.

۵- کیت دیویس و نیواستورم، «رفتار انسانی در کار»، ترجمه: محمدعلی طوسی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۰، ص ۲۱۴.

۶- مراجعه شود به: محمد مهدی حقیقی و فرزاد رعایت صنعتی، «بهره‌وری و برنامه دوم توسعه کشور»، تدبیر، شماره ۳۶، ص ۳۱.

۷- مراجعه شود به: ناصر میرسپاسی، همان مأخذ، صفحات ۲۸۴-۲۷۴.

David A. Decenzo & Stephon Robbins, Op. Cit, PP. 365-740.

غلامرضا اسلامی بیدگلی، «عملکرد خودتان را خودتان ارزیابی کنید»، دانش مدیریت، شماره ۲۱، ص ۷۹.

۸- علی رضائیان، «مدیریت رفتار سازمانی»، تهران، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۷۲، ص ۱۰۸.