

تکنیک های ارزیابی عملکرد

دکتر سنجر سلاجقه^۱

معصومه افضلی گروه^۲

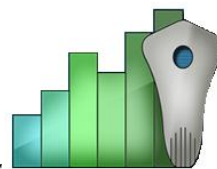
چکیده

ارزیابی عملکرد در فرآیند مدیریت عملکرد به مدیران، سرپرستان و کارکنان کمک میکند بصورت دائم از نقاط قوت وضعف بازخورد دریافت و سازوکارهای اصلاحی را به کار ببندند تا نقاط قوت تعالی یابد و نقاط ضعف نیز تبدیل به قوت شود. زمانی این مهم تحقق می یابد که فرآیند ارزیابی عملکرد توسط ارزیاب کننده و ارزیابی شونده، پذیرفته شده و به کار بسته شود. معمولاً نظام های ارزیابی عملکرد بلحاظ ضعف در طراحی و فرهنگ سازی اهداف خود را در سازمانها دنبال نمیکند و این به خاطر آنستکه کارکنان در طراحی کلیات، عوامل و اجزای آن کمترین دخالت و نقش را دارند. برای اثربخش نمودن نظام های ارزیابی عملکرد بهتر است ارزیابی شوندهگان خود در مورد مؤلفه های ارزیابی عملکرد نظر داده و اجزای آن را انتخاب کنند در این صورت میزان احساس تعلق و وفاداری به نظام مذکور تقویت شده و ارزیابی عملکرد با فلسفه بهبود و اصلاح اجرا میشود.

کلید واژه ها: مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، نظامهای ارزیابی عملکرد

^۱ عضو هیئت علمی و مدیر گروه دکترای تخصصی مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان. (salajeghe_187@yahoo.com)

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان. (eve198259@yahoo.com)



مقدمه

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزشیابی را اجتناب ناپذیر نموده است، به گونه ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف، سازمان را دچار بیماری خواهد کرد. با انجام صحیح آن عملکرد کارکنان و به تبع آن عملکرد سازمان بهبود میابد. مسئله ارزیابی عملکرد از دیرباز بعنوان یکی از عوامل مهم موفقیت در نظامهای مختلف مطرح بوده است. تلاش صاحب نظران همیشه بر این بوده است که از ابزار سنجش معتبر در امر ارزشیابی بهره جسته و با استفاده از نتایج آن به عنوان پایه مبنایی در جهت برنامه ریزی، رفع نواقص و پیشرفت این نظامها بهره برداری کنند. امروزه اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد آنچنان محرز گردیده که در هر نظام و دستگاه اداری به عنوان امری ضروری و اجتناب ناپذیر مطرح و لازمه یک مدیریت صحیح و پویا بشمار می رود. [۲]

آن ارزشیابی میتواند به تحقق اهداف سازمان کمک نماید که دارای فلسفه مشخص، اهداف دقیق، مبنای نظری کامل، معیار دقیق، معتبر و مناسب، طرح و ابزار مناسب و از همه مهمتر اجرای صحیح باشد. چرا که اجرای ناقص و نادرست ارزشیابی ضرر و زیانش بیش از عدم اجرای آن است. [۱۰]

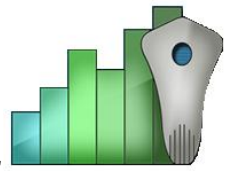
نقش شاخصهای مالی در اندازه گیری عملکرد:

در بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه جهان، سالهاست که اندازه گیری عملکرد به عنوان ابزاری مفید و کارآمد جهت افزایش شناخت نسبت به سازمان و نیز بهبود عملکرد آن معرفی و استفاده شده و توسط سازمانها و مؤسسات مورد پذیرش قرار گرفته است. پایه و اساس تصمیمات مدیران ارشد فقط نتایج حاصل از اندازه گیری عملکرد سازمان بود و انتقادات فراوانی به اندازه گیری عملکرد که به روش سنتی در شاخصهای مالی صورت می گرفت وارد شد. نظیر: شاخصهای مالی بر گذشته تکیه داشته و توانایی انعکاس فعالیت ها و عملکردهای با ارزش جاری را ندارد. شاخصهای مالی و نگرش سنتی اندازه گیری عملکرد فاقد فاکتورهای حیاتی از قبیل رضایت مشتری، رضایت کارکنان، و کیفیت محصولات و خدمات هستند.

شاخصهای مالی فقط یک جنبه از سازمان را نشان می دهند و برداشتی لحظه ای از عملکرد سازمان هستند بنابراین به راحتی منقضی می شوند. [۱]

مدیریت عملکرد:

در مطالعه ادبیات به سازمانهایی که برنامه های مدیریت عملکرد را به کار می برند، به عنوان سازمانهایی با عملکرد بهتر اشاره شده است. در واقع از مدیریت عملکرد مؤثر به عنوان اهرم کلیدی تغییر، برای افزایش دستاوردهای تیمی و فردی یاد شده است. مؤلفه اصلی سیستم مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد است. در مدیریت عملکرد مؤثر، در کنار ارزیابی عملکرد فعالیتهایی نظیر آموزش، جانشین پروری، پرداخت بر پایه عملکرد و... قرار دارند؛ اما ارزیابی، شرط لازم برای هر برنامه مدیریت عملکرد مؤثر است. [۹]



تعاریفی از ارزشیابی عملکرد کارکنان

۱. سنجش عملکرد کارکنان به فرآیندی اطلاق می شود که طی آن فعالیت آنها به طور رسمی و منظم در فواصل زمانی معین؛ تقویم، بررسی، و ارزیابی می شود و عبارت از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود است.

۳. ارزیابی عملکرد شامل ارزش گذاری اقدامات انجام شده کارکنان، مقایسه نتایج حاصله با اهداف و استانداردهای مشخص و تعیین خلاء ها و انحرافات احتمالی و کشف استاندارد نهفته آنها در جهت بهینه سازی امور است. با ارزیابی عملکرد قابلیت توانایی و ویژگیهای مثبت و منفی افراد تعیین و مشخص می شود و بر اساس آن بستر لازم برای تنظیم رفتار سازمان و مدیریت با پرسنل و نیز نحوه تشویق و ترغیب یا پاداش و تنبیه آنها فراهم می گردد. [۷]

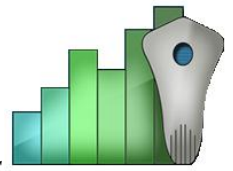
اهداف و اهمیت ارزشیابی عملکرد کارکنان

ارزشیابی عملکرد کارکنان دارای اهمیت استراتژیک است چراکه عوامل، ظرایف و شاخصهاییکه معمولاً در فرم ارزشیابی مندرج است در تعیین و تشخیص عوامل و نتایج مرتب، حائز ارزش، و در ایفای نقش، بسیار مؤثرند. ارزشیابی عملکرد کارکنان علاوه بر سنجش عملکرد فعلی افراد و تعیین نقاط قوت و ضعف، فرآیند توسعه انسان در آینده را نیز باید مورد توجه قرار دهد:

- ۱- بالندگی کارکنان: ظرفیت سازی و توسعه مهارتهای کاری افراد
- ۲- توسعه مدیران: ارتقای سطح دانش مدیریتی در مدیران
- ۳- ارزیابی عملکرد: سنجش میزان کارآمدی و بهره وری کارکنان
- ۴- بهبود عملکرد: فرایند ارزیابی عملکرد باید به بهبود و ارتقا سطح عملکرد منجر شود.
- ۵- شکوفایی استعدادها: ارزشیابی عملکرد باید به شناسایی کشف و پرورش استعدادها کمک کند.
- ۶- قانونگرایی: ارزشیابی باید رویکردی قانون گرا داشته باشد.
- ۷- ارتقاء روابط کارکنان: باید به کاهش منازعات و همبستگی کارکنان کمک نماید
- ۸- تعیین معیارها و شاخصها: مقایسه عملکرد کارکنان باید قابلیت تعیین استاندارد و معیارهای شغلی را داشته باشد.
- ۹- ایجاد انگیزه: جهت گیری ارزش یابی عملکرد در خصوص انگیزش کارکنان باید نقشی فزاینده ایفا کند.
- ۱۰- افزایش بهره وری: ارزشیابی عملکرد کارکنان باید معطوف به افزایش بهره وری باشد. [۷]

عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان :

- وضعیت جسمانی، که باعث می شود فرد برای انجام بعضی کارها، در قیاس با کارهای دیگر بهتر و مناسب تر باشد.
- هوش، که بر استعداد و آمادگی فرد برای تصدیق مشاغل و ظرفیت یادگیری وی اثر می گذارد.
- شخصیت، که شامل عوامل مهم ادارک، انگیزش، و سازگاری اجتماعی می شود.
- شرایط فیزیکی کار، که باید محیط کار را برای کارمند مساعد کند و خستگی و امکان بروز حوادث را به حداقل برساند.



- سبک مدیریت و گروه کار، که برای اثربخش بودن باید طبیعت فرآیند کارونوع شخصیت کارمند را شناخت و مورد توجه قرار داد.
- مشارکت، به معنای میزان سهم بودن کارکنان در تصمیم گیری ها.
- ارتباطات، به معنای انتشار دانش درباره خط مشی ها، مقاصد، و نگرش ها در درون شرکت

ویژگیهای ارزیابی کارآمد و مؤثر: به منظور حصول اطمینان از کارآمدی و مؤثر بودن نتایج ارزیابی باید دقت شود که ارزیابی در برگیرنده مفاهیم زیر باشد:

۱. عوامل مهم، اساسی و مرتبط با کار سنجیده شود.
۲. هر یک از عوامل مهم و اساسی با یک مقیاس جداگانه سنجیده شود.
۳. ارزیابی از تساهل، تسامح، و سختگیری به دور باشد و ارزیاب به نسبت تعداد کارکنان از فرصت کافی جهت ارزیابی برخوردار باشد.
۴. ارزیابی در مقاطع معین به طور مستمر صورت پذیرد.
۵. ارزیابی قابلیت تشخیص و تفکیک درجات مختلف عملکرد کارکنان را داشته باشد و آنها را به صورت سیاه یا سفید معرفی نکند. [۷]

عوامل مؤثر در تعیین نوع ارزیابی: عوامل داخلی و خارجی (خارج از سازمان) زیادی در تعیین نظام ارزیابی مؤثر هستند که هر یک به نوبه خود در فرآیند ارزیابی تأثیر ملموس دارند و در برگیرنده مواردی نظیر: قوانین و مقررات جاری، تشکیلات سازمان، بالندگی سازمان، سلسله مراتب سازمانی و سطوح مختلف مدیریتی می باشند. [۷]

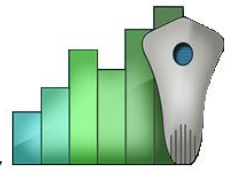
مدل طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان

الف) مرحله تدوین سیاست های مورد نظر نظام ارزیابی عملکرد: در این مرحله لازم است از مجاری مختلف سیاستها و اهداف سازمان بررسی شود نظام ارزیابی عملکرد بایستی منطبق بر چشم اندازهای سازمان باشد بنابراین لازم است بانک اطلاعاتی از سیاستها، استراتژیها، ارزشهای سازمان تهیه و از تلفیق آنها سیاستها و اهداف ارزیابی عملکرد تدوین شود.

ب) مرحله بررسی پیش نیازها و زمینه های فرهنگی: لازم است پیش نیازهای طراحی نظام ارزیابی عملکرد مورد بررسی کامل و همه جانبه قرار گیرد از جمله پیش نیازهای قابل بررسی، نظام و ساختار سازمانی و شرح وظایف، تعهد مدیریتی و قالبها و ابعاد فرهنگی است. هر نظام ارزیابی عملکرد بایستی هدفهای کاملاً روشنی داشته باشد و دقیقاً متناسب با فرهنگ و شرایط خاص آن سازمان و با مشارکت مدیران و کارکنان آن سازمان طراحی و اجرا شود.

ج) مرحله انتخاب مدل: برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد پس از تعیین اهداف و بررسی زیرساختارهای سازمانی و فرهنگی، بایستی مدل مناسب برای ارزیابی عملکرد انتخاب شود.

د) مرحله طراحی و پیاده سازی: برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد لازم است ابتدا فرهنگ سازی مقدماتی صورت گیرد و کلیات نظام تدوین، مؤلفه ها و عوامل ارزیابی مشخص شود مهمترین بخش طراحی، تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد



است. در این مرحله منظور از انتخاب و تدوین معیارهای ارزیابی عملکرد اینست که ارزیابی شوندگان یعنی کارکنان خودشان عوامل ارزیابی را انتخاب و اولویت بندی نمایند این امر در اثربخشی فرآیند و نتایج ارزیابی عملکرد تأثیر فراوانی دارد. [۵]

انواع ارزیابی (ارزشیابی) : سازمان های مختلف متناسب با نوع و حجم فعالیت از صور زیر برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می کنند :

۱ - **ارزیابی مرئوس توسط رئیس:** در این نوع ارزیابی فرد توسط مدیر یا سرپرست قسمت مورد ارزیابی قرار می گیرد و عملکرد وی از نظر کمی و کیفی سنجیده میشود.

۲ - **ارزیابی رئیس توسط مرئوس** از آنجا که افراد تحت امر ، مجری دستورات صادره توسط مدیر هستند بهتر می توانند در خصوص کاردانی و اشراف مدیریتی وی و نوع اثربخشی تصمیمات و دستورات مدیریت اظهار نظر و قضاوت نمایند. مزیت این نوع ارزیابی آگاهی مدیر از حساسیت کارکنان و نوع نگاه و نیاز آنهاست ، از نکات منفی این نوع ارزیابی این است که مدیر ممکن است برای کسب رضایت کارکنان و ایجاد محبوبیت مصالح سازمان را فدای منافع شخصی نماید.

۳ - **ارزیابی گروهی :** از مدیران یا سرپرستانی که با عملکرد فرد آشنایی دارند درخواست می شود متفقاً مستخدم مورد نظر را مورد ارزیابی قرار دهند. نتایج حاصل از این نوع ارزیابی از اعتبار و ارزش بیشتری برخوردار است.

۴ - **خودسنجی:** ارزیاب و ارزیابی شونده در یک شخص متمرکز هستند لذا ارزیاب با آگاهی از توان و ضعف خویش خود را ارزیابی می کند.

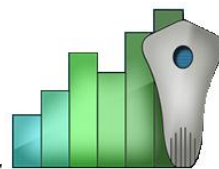
۵ - **ارزیابی کارکنان از عملکرد یکدیگر:** در این نوع ارزیابی که در مقایسه با سایر انواع کمتر مورد استفاده است کارکنان توسط یکدیگر ارزیابی می شوند لذا کارکنان باید برای مدت طولانی با یکدیگر همکاری باشند و کار آنها با یکدیگر ارتباط پیدا کند و از طرفی کارکنان برای کسب امتیاز در رقابت مستقیم با یکدیگر نباشند. [۷]

روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان :

۱- روش درجه بندی ترتیبی: در این روش هر یک از سرپرستان افراد تحت نظارت خود را از لحاظ نحوه انجام وظایف و علاقمندی به کار، می سنجند و موقعیت نسبی هر یک را نسبت به بقیه کارکنان تعیین می کنند.

۲- روش مقایسه فرد با فرد : اگر تعداد کارکنان زیاد نباشد میتوان از روش مقایسه فرد با فرد استفاده کرد. در این مقایسه عواملی چون هوش، ابتکار، فعالیت، و صفات شخصی، مبنای تشخیص شایستگی قرار می گیرد.

۳- روش مقیاسی: در روش مقیاسهای مقایسه ای، ابتدا تعدادی عوامل مانند : ابتکار، درجه همکاری، قدرت مدیریت یا رهبری، قابلیت اعتماد، طرز سلوک و غیره را بنابر مقتضیات سازمان انتخاب و در جدولی درج می کنند. آنگاه، جایگاه



کارکنان را برحسب هریک از عوامل، با درجاتی از قبیل؛ استثنائی، عالی، خوب، متوسط، ضعیف، و بد در ستونهای مربوطه تعیین می کنند.

۴- روش توزیع اجباری: برای کاهش اعمال نظرهای شخصی و ذهنی روشهای فوق، دو روش توزیع و انتخاب اجباری توصیه شده است. در این روش ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروههای خاصی طبقه بندی کند.

۵- روش انتخاب اجباری: در این روش، برحسب صفات و عملکردهایی که مورد ارزیابی است فهرست جملائی تهیه شده و از ارزیاب خواسته می شود یا جمله ای را که بیشتر با وضع کارمند هم آهنگی دارد انتخاب کند یا اینکه حدود آن صفات را مشخص کند. چون در این روش ارزیابی کننده در جریان ارزش عددی یا ضرایب در نظر گرفته شده برای صفات و عملکردهای موردنظر قرار نمی گیرد در نتیجه ارزیابی کننده در معذوریت نبوده و حتی المقدور شخص مورد ارزیابی را آنگونه که هست معرفی می کند.

۶- روش چک لیست: در این روش، پرسشنامه ای در ارتباط با وظایف پرسنل تنظیم می شود و نحوه کار کارکنان بر اساس هر پرسش ارزیابی می گردد. ارزیابی کننده پس از مقایسه نحوه انجام کار ارزیابی شونده و شرح وظایف او به پرسشهای چک لیست که معمولاً به صورت «بله» یا «خیر» تنظیم می شود با علامت گذاشتن پاسخ می دهد. این روش به علت سهولت اجرا بسیار متداول است.

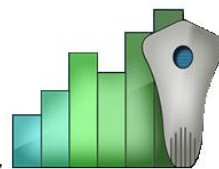
۷- روش وقایع حساس: برقراری این روش مستلزم تشخیص، طبقه بندی، و ثبت رویدادهای مهم خدمتی کارکنان است. معمولاً یک واقعه وقتی حساس تلقی می شود که انجام دادن یا خودداری از انجام آن توسط مسئول مربوطه برای سازمان نتایج ثمربخش یا زیانباری به بار آورد. به عبارت دیگر وقایع حساس رویدادهای خارج از حد متعارف و انتظار سرپرست به شمار می آیند. با این روش بهتر می توان جنبه های قدرت و ضعف کار کارمندان را در موارد خاص مورد دقت و توجه قرار داد.

۸- روش بررسی داخلی: در این روش یکی از کارمندان ماهر امور پرسنلی که قبلاً نیز برای همین منظور آموزش دیده با رؤسای واحدهای سازمان مصاحبه می کند و نظر آنان را درباره همکاریانشان جویا می شود و مخصوصاً در زمینه پیشرفت کار و عملکرد آنها اطلاعاتی کسب و نتیجه را در پرونده استخدامی منعکس می کند.

۹- روش ارزیابی گروهی: برای این نوع ارزیابی که معمولاً در صنعت به کار می رود تیمی مرکب از پنج نفر، یعنی؛ سرپرست مستقیم ارزیابی شونده و چهار سرپرست دیگر که به نحوی با کار ارزیابی شونده در تماس هستند تشکیل می شود و کار فرد متصدیان را مورد ارزیابی قرار می دهند که در واقع می توان آن را «کمسیون ارزیابی» نامید. اعمال این روش نسبتاً نتیجه دقیق تری میدهد و مستلزم صرف وقت و طبیعتاً هزینه زیاد است. [۴]

موانع و مشکلات ارزیابی عملکرد کارکنان :

۱ - تأثیر تعصبات شخصی در ارزیابی: پیش داوری، جانب داری، کج فکری، کج فهمی و دیدگاههای غیر کاری آگاهانه یا ناآگاهانه فرایند ارزیابی را متأثر و منحرف می کند به عنوان مثال ارزیابی ممکن است نوع رفتار، لباس، صحبت، آداب معاشرت ارزیابی شونده را در عملکرد وی تأثیر دهد و او را به غلط خوب یا ضعیف قلمداد کند.



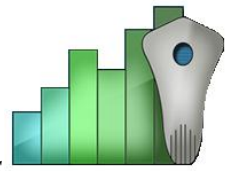
- ۲ - تأثیر رفتار مآخر بر ارزیابی: عملکرد و رفتاری که اخیراً از فرد مورد ارزیابی سر زده ممکن است در چشم ارزیاب بیشتر نمود پیدا کند و کل عملکرد وی را در دوره ارزیابی تحت تأثیر قرار دهد.
- ۳ - سخت گیری، تساهل و تسامح ارزیاب: تنگ نظری و سخت گیری ارزیاب ممکن است یک فرد خوب را متوسط یا ضعیف را خوب و مثبت ارزیابی نماید. بنابراین نتایج فوق که هر دو از واقعیت فاصله دارند از مشکلات و محدودیت های موجود در مسیر ارزیابی محسوب می شوند.
- ۴ - تعمیم مسائل: وجود یک ویژگی یا خصلت مثبت و یا یک چالش و رفتار منفی در شخص ارزیابی شونده ممکن است توسط ارزیاب به کل عملکرد او تسری داده شود.
- ۵ - ذهنیت و عینیت: جایگزین شدن ذهنیت به جای عینیت در ارزیابی ها ، نیز از دیگر چالشهای موجود در زمینه ارزیابی است چرا که طرز تلقی ارزیاب از مسئولیت پذیری ، وفاداری ، روحیه همکاری ، و صداقت عمدتاً بر اساس ذهنیت وی سنجیده می شود و کمتر می توان آنها را به صورت عینی و علمی مورد ارزیابی قرار داد.
- ۶ - انتقام به جای امتحان: وجود دیدگاه های سطحی در برخی ارزیابی ها ممکن است انتقام را جایگزین امتحان کند. به طوری که ارزیاب در فرایند ارزیابی کارکنان را به جای سنجش محاکمه نماید. [۷]

مراحل و فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان :

- ۱ - هدف گذاری: ابتدا باید هدف از ارزیابی مشخص شود یعنی ارزیابی برای سنجش فعالیتهای شغل است یا نتایج حاصل از فعالیتهای شغل و منظور از ارزیابی سنجش شایستگی و توانمندی کارکنان است یا تعیین نیازهای آموزشی پرسنل یا هر هدف دیگری که برای نیل به آن ارزیابی انجام می شود باید مشخص شود.
- ۲ - تعیین و تفهیم انتظار از افراد: با توجه به شرح وظایف کارکنان باید کم و کیف انتظاراتی که از کارکنان می رود برای آنها مشخص و تفهیم گردد تا هیچ وظیفه ای مورد غفلت یا اهمال واقع نشود و یا دخالت در وظایف به وجود نیاید.
- ۳ - سنجش عملکرد واقعی کارکنان: در ارزیابی عملکرد باید فعالیت های اصلی و تأثیر گذار مورد سنجش واقع شوند و از فعالیت های جزئی و غیر مؤثر پرهیز گردد.
- ۴ - تعیین شاخص و معیار برای سنجش عملکرد: به منظور ارتقاء سطح دقت باید عملکرد ها با معیار و شاخص معین سنجیده شود تا دخالت سلیقه در ارزیابی به حداقل ممکن کاهش یابد.
- ۵ - انعکاس نتایج ارزیابی به کارکنان: مذاکره و مصاحبه با کارکنان و انعکاس نتایج ارزیابی به آنها و بررسی نقطه نظرات کارشناسی نیز باید در مراحل ارزیابی طراحی و اجرا شود.
- ۶ - انجام اقدامات اصلاحی: چنانچه در مصاحبه پایانی مشخص گردد که برخی اقدامات و راه حل ها باید اصلاح و تکمیل شوند تمهید شرایط لازم برای تغییرات احتمالی به منظور بهسازی ضروری می باشد. [۷]

برای حصول نتیجه مطلوب در ارزیابی لازم است نکات زیر رعایت شود:

الف- طرح مورد حمایت جدی مدیران و مجریان باشد



ب- هدف های طرح برای همه روشن باشد و نیز نحوه ی اجرای طرح مشخص باشد

ت- تصمیمات نهایی با نظر مشورتی مدیران گرفته شود و همین گونه کلیه اطلاعات درباره سوابق کار جمع آوری و مطالعه شود.

ج- طرح به طور سیستماتیک و در فواصل معین زمانی اجرا شود

د- نتیجه اجرای طرح ارزیابی شود. [۸]

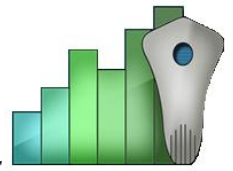
توصیه های کاربردی برای ارزیابی و بازنگری عملکرد خوب :

- عملکرد ارزیابی کننده خصوصیات شخصی را و آنرا بر تجزیه و تحلیل و کارشکافی کامل شغل بنا کنید. از وقایع حساس استفاده کنید نه از اعمال کم مایه و جزئی.
- ارزشیابیها را مکتوب کنید و اطمینان حاصل کنید که کارکنان از نتایج ارزیابی مطلع شده اند و ارزشیابیهای گذشته را بعنوان معیاری برای ارزشیابیهای فعلی بکار نبرید.
- اطمینان دهید که فرم ارزشیابی برای هر منظور که استفاده شده است، معتبر است، بطور ادواری روشهای ارزیابی را ممیزی کنید و در صورت لزوم تعدیلهایی را انجام دهید و عملکرد کارکنان را در فواصل زمانی معین و بطور مستمر ارزیابی کنید و روی نقاط قوت بیش از ضعفها تاکید کنید. [۳]

نتیجه گیری

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از سازو کارهای مدیریت و رهبری مؤثر شناخته شده است و این به خاطر آن است که از طریق ارزیابی عملکرد می توان به صورت دائمی از نقاط قوت و ضعف کارکنان و شیوه مدیریتی بازخورد دریافت و نظام ارتباطی و سبک رهبری را بهبود بخشید. نظام ارزیابی عملکرد زمانی به تحقق اهداف سازمان کمک می کند که به خوبی طراحی و اجرا گردد.

در طراحی نظام ارزیابی عملکرد عامل اساسی کارکنانی هستند که تحت ارزیابی قرار می گیرند بنابراین لازم است در مراحل مختلف طراحی در گیر کار شوند. کارکنان باید در طراحی نظام ارزیابی مشارکت نمایند و ابزاری برای نظرخواهی و انتخاب عوامل ارزیابی عملکرد توسط کارکنان ارائه شود تا سازمان ها بتوانند با به کار گیری آن، عوامل ارزیابی عملکرد را متناسب با شرایط سازمان از کارکنان سوال و نسبت به تدوین و اجرایی کردن آن اقدام نمایند.



منابع

۱. امیران، حیدر و حاجی نصیری، امیر (۱۳۸۴): آشنایی با مفاهیم، اصول و مدل‌های اندازه‌گیری عملکرد، تهران، انتشارات کیفیت بهره‌وری آسیا، چاپ اول
۲. امیری، علی، (۱۳۸۲). دستورالعمل نحوه‌ی انطباق ضوابط طرح ارزشیابی کارکنان دولت در امور کادر آموزشی و اداری، تهران، انتشارات مدرسه، چاپ اول
۳. بزاز جزایری، سید احمد (۱۳۷۸)، ارزیابی عملکرد، مجله تدبیر شماره ۳۶، تهران، انتشارات مدیریت صنعتی
۴. ترهنده، داریوش، (۱۳۸۲)، اصول سرپرستی، تهران، مؤسسه انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول
۵. سلطانی، ایرج، (۱۳۸۷)، ابزارهای خود ارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی، انتشارات ارکان دانش، چاپ اول
۶. حاجی پور، عبدالحمید، (۱۳۸۹): مدیریت منابع انسانی، تهران: یادواره اسدی و انتشارات ثامن الائمه، چاپ دوم
۷. دکتر موغلی، علیرضا و عزیز، علیرضا، (۱۳۸۹)، مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی، انتشارات پیام نور، چاپ اول
۸. ماه نوین، ماهنامه داخلی بانک اقتصاد نوین، (سال پنجم)، شماره ۵۷، آذرماه ۹۲
۹. مظلومیان، سعید، (۱۳۸۶)؛ بررسی وضعیت کارکنان در سازمانها، چاپ آموزش و پرورش