



بررسی سیستم ارزیابی عملکرد و ارائه الگوی مناسب

محسن آقایی - سیدعباس صبور داودیان

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد

کلیدواژه ها: ارزیابی عملکرد، شاخصها، استاندارد ارزیابی

مقدمه:

عوامل زیادی از قبیل دانش، توانائی، انگیزه، و موارد مختلف دیگر است که باعث استفاده و بهره وری این منبع می گردد بنا براین برای مدیریت مناسب براین منبع مدیریت منابع انسانی را آقای دسلر^۲ بدین صورت تعریف می کند "مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان شرکت" همانگونه که دیدیم ارزیابی عملکرد یکی از وظایف مدیریت منابع انسانی است که در راستای استفاده صحیح از این منبع مهم و حیاتی باید انجام شود.

امروزه انسان به عنوان یکی از مهمترین و باارزش ترین منابع سازمانها به شمار می رود شاید در گذشته سرمایه یا ابزار تولید به عنوان با اهمیت ترین منبع یک سازمان به شمار می رفت اما همانگونه که آقای دراکر^۱ می نویسد "ارزشمندترین دارائی یک سازمان در سده بیستم ا بزار تولید آن بود، در سده بیست و یکم کارکنان فرهیخته و بهره وری آنها، چنین جایگاهی خواهند داشت" سازمانهاییکه نتوانسته اند از این منبع به خوبی بهره ببرند از بهره وری کمی برخوردار گشته اند و اگر در محیط رقابتی اشتغال داشتند مجبور به انحلال سازمان خود شده اند لذا این منبع امروزه به عنوان یک منبع حیاتی و ضامن بقاء سازمان به شمار می رود. اما چگونه این منبع حیاتی می تواند باعث رشد و شکوفائی سازمانها شود؟

۱- Peter Dracker

۲- Gary Dessler

برای افزایش کارایی، کارآمدی و اثر بخشی آنها گام بردارد و دیدیم که در بیان فوائد و اهمیت ارزیابی از بهبود عملکرد، ترفیع، انتصاب، افزایش بهره وری، ایجاد انگیزه و دیگر مسائلی که باعث تحقق اهداف سازمان میگردد نام برده شده و همچنین تاثیرات ارزیابی عملکرد در مقوله‌های مختلف بیان شده است. ارزیابی عملکرد یکی از اصلی ترین وظایف مدیریت جهت هم سو نمودن پرسنل با اهداف سازمان و تحقق و بقا سازمان است.

اهداف ارزیابی عملکرد :

همانگونه که هر فعالیتی در سازمان های کوچک و بزرگ برای رسیدن به یک مقصود انجام می شود بدیهی است که ارزیابی عملکرد نیز در راستای تحقق اهدافی خاص اجرا میشود ، هر چند ممکن است در بعضی از سازمانها بدون توجه به ارزیابی عملکرد نتیجه تحقق آن این فرایند صورت پذیرد که در این حالت بدیهی خواهد بود که فرایند ارزیابی درست و صحیح صورت نمی گیرد و در نتیجه اهداف آن نیز حاصل نمی گردد. آقای میرسپاسی اهداف ارزیابی رابه شرح ذیل عنوان می کند.

۱- تشخیص کمبودها، برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی .

۲- بوجود آمدن مبنای منطقی وعادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان

۳- ایجاد مبنا و معیارهای صحیح برای برنامه ریزی جابه جایی افقی و عمودی کارکنان، به منظور تطبیق هرچه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با مشاغلشان.

۴- ایجاد یک نظام ترفیعاتی معقول ومبتنی بر شایستگی

۵- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان

۶- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه

۷- برقراری روش صحیح در امر واگذاری مزایا و امتیازات

۸- کمک به تعیین معیارها و ضوابط برکنار کردن از خدمت

۹ - علاقمند کردن کارکنان ساعی به کار از طریق ایجاد یک نظام تشویق وتنبیه منطقی

۱۰- بوجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت آزمونهای استخدامی [۴]

“ رشته ارزیابی مربوط به تعیین سیستماتیک شایستگی ، ارزش و اهمیت یک چیز می باشد این رشته با توجه به نوع موجودیتی که مورد ارزیابی قرار می گیرد مثلاً ارزیابی برنامه ها یا ارزیابی پرسنل به رشته های مختلفی تقسیم می شود، که تاکنون بیشتر از بیست رشته شناخته شده در زمینه ارزیابی وجود دارد” [۱]

در تعریف فوق آقای اریک^۱ نیز با همین نگرش ارزیابی را تعیین ارزش وشایستگی یک موضوع خاص بیان می کند در واقع ارزیابی یک رشته یا فعالیت است که در آن یک فرآیند بصورت منظم وبا سیستم تدوین شده صورت می پذیرد تا بتوان به میزان ارزش یا شایستگی و یا اهمیت یک موضوع خاص پی برد.

تعریف ارزیابی عملکرد :

باتوجه به تعاریف متعدد موجود از ارزیابی عملکرد می توان ارزیابی عملکردرا سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک بازه زمانی معین ، در مقایسه با استاندارد انجام کار وهمچنین تعیین استعداد ها وظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی درجهت به فعلیت در آوردن آنها تعریف کرد.

اهمیت و فوائد ارزیابی عملکرد :

با نگاهی به اهداف ارزیابی عملکرد براحتی می توان دریافت که نقش آن در بهبود کارائی و اثربخشی کارکنان تا چه اندازه از نظر منابع علمی روشن و تبیین شده است در این زمینه آقای دسلر^۲ می نویسد “ نتیجه ارزیابی عملکرد را با این هدف به فرد می دهند که موجبات انگیزش وی فراهم شود ، در نتیجه او نقاط ضعف خود را برطرف می نماید یا اینکه چون گذشته عملکرد عالی خود را ادامه می دهد ” [۲]

بنابراین یکی از مهمترین فوائد ارزیابی را می توان ارائه بازخورد به پرسنل دانست تا فرد بتواند در راه اصلاح عملکرد خود اقدام نماید البته بدیهی است که روش ارائه بازخورد باید به گونه ای طراحی شود تا نه تنها موجبات انگیزش بلکه رابطه مناسب بین ارزیاب و ارزیابی شونده برقرار نماید آقای هیدویانوهارا^۳ می گوید “ در فراگرد ارزشیابی ، ارتباط میان ارزیاب و کارگران آشکار شده است تا در نتیجه آن ، هم کارکرد کارگران بهبود یابد و هم فضای کلی سازمان در محل دلپسندتر شود ” [۳]

بدین ترتیب و با توجه به نظرات ارائه شده میتوان چنین نتیجه گیری کرد که هر سازمان برای بقای خود باید نگرش جدیدی به منابع انسانی داشته و با اتکاء به آنها

۱-Eric

۲-Gary Dessler

۳-Hjdio Ainothara

تابعیت از عملکرد معقولانه و مشارکت در بهبود رفاه عمومی

آزادی در چارچوب قانونی و عدم ایجاد محدودیت زیاد برای خود

دفاع از ارزشهای ملی، خود کفایی، دارائیهای اجتماعی و حقوق دیگران

مشروعیت به معنای اطاعت از قوانین، فرو نشانیدن مشاجرات و نظم و انضباط

معیارهای ذاتی ((در این بخش به خصوصیات فرد همانند ارزشها و شایستگی‌های ذاتی اشاره نموده و آن را به عنوان یکی از زمینه‌های ارزیابی معرفی می‌کند.

شاخصهای موسسه ((رسالت، اهداف بلند و کوتاه مدت و الویت انجام کار سه معیاری است که در این شاخص بیان شده و میزان تطابق و اختصاص منابع، دقت و توجه فرد و در نهایت نحوه انجام فعالیت با توجه به این سه عامل مورد سنجش قرار می‌گیرد.

سپس آقای استا فلیبم در بخش نیازهای فنی و وظایف پرسنل به عاملهای اطلاع از قوانین و استانداردها و رویه‌های شرکت، صلاحیت حرفه‌ای برای انجام کار و مقایسه عملکرد با وظایف محوله بر اساس شرح وظایف اشاره می‌نماید و در انتها بیان می‌کند که علاوه بر مطالب فوق ممکن است معیارهای خاصی وجود داشته باشد که به صورت کلی نمی‌توان آنها را در بخش خاصی قرار داد که از آنها به عنوان معیارهای غیر متعارف نام می‌برد و برای تعیین آنها با توجه به موضوع ارزیابی مطالعه خاص را پیشنهاد می‌کند این دسته از معیارها را به عنوان معیارهای پایه‌ای در بخش آخر قرار می‌دهید.

خانم ماری راملو^۲ برای ارزیابی عملکرد کارکنان چهار استاندارد ارزشیابی عنوان می‌کند که در اینجا به بیان خلاصه‌ای از این استانداردها خواهیم پرداخت.

“ استانداردهای صحت (سری P)

استانداردهای مطلوبیت (سری U)

استانداردهای امکان‌پذیری (سری F)

استاندارد های دقت (سری A) ” [۷]

اینک به بیان هر یک از سری ها می پردازیم .

مشخصات ارزیابی خوب :

یک ارزیابی می‌تواند اثرات مثبت و یا منفی در سازمان بر جای گذارد لذا باید به دنبال مشخصات یک ارزیابی خوب باشیم تا بتوان بر پایه این مشخصات به مقایسه سیستم ارزیابی فعلی پردازیم.

آقای سوان^۱ درباره یک ارزیابی خوب می‌نویسد یک ارزیابی خوب باید دارای مشخصات ذیل باشد.

۱- تمرکز بر پیامدها و نتایج اختصاصی بدست آمده داشته باشد.

۲- به امور یا وقایع مهم تکیه نماید

۳- به صورت واقع بینانه ارزیابی صورت پذیرد.

۴- شاخصها معین و قابل اندازه گیری باشد.

۵- موارد یا شاخصهای مهم رعایت گردد.

۶- الفاظ مشخص و قابل تعبیرهای مختلف نباشد

۷- تعداد شاخصها از نظر کمی منطقی و متناسب باشد

۸- هماهنگ با شرح وظایف و تشکیلات سازمانی و در راستای تحقق اهداف شاخصها تعیین شوند [۵]

تدوین شرح وظایف، انتخاب فرد مناسب و تدوین عوامل ارزیابی با مشخصات ذکر شده از مهمترین مشخصه‌های یک ارزیابی خوب خواهد بود.

آقای استا فلیبم^۲ در تحقیقی که در سال ۲۰۰۱

نتایج آن منتشر شده تعیین معیارها و شاخصهای ارزیابی را در شش بخش کلی به شرح ذیل طبقه بندی می‌کند :

شاخصهای اجتماعی

معیارهای ذاتی

شاخصهای موسسه

نیازهای فنی

وظایف پرسنل

معیارهای پایه‌ای [۶]

وسپس برای هر یک از این شش بخش سر فصلهای متفاوتی به شرح ذیل بیان می‌کند :

شاخصهای اجتماعی ((عدالت بر معنای پذیرش استانداردها و قوانین و عدم پیش داوری و تبعیض و همچنین عقلانی فکر کردن

اثر بخشی یعنی توفیق در رسیدن به اهداف

حفاظت محیط زیست برای نسلهای آینده

مزیت به معنای پردازش استانداردهای بالا و در سطح عالی

۱-William S.swan

۲-Daniel L.stuffelbeam

۳-Mary E.ramlow

U5 - پیگیری و تأثیرگذاری : از آنجا که استفاده کنندگان و ارزیابی‌شوندگان به درک نتایج و به عهده گرفتن فعالیتهای مناسب کمک می‌کنند ارزیابی‌ها باید پیگیری شوند .

استانداردهای امکان پذیری))

استانداردهای امکان پذیری نیز تدوین شده است که تا حد ممکن ارزیابی به راحتی اجرا شود ، دراستفاده از زمان و منابع کارآمد باشد ، به مقدار کافی تأمین مالی شوند و از سایر دیدگاه‌ها، عملی و امکان پذیر باشد .

F1 - رویه‌های عملی : رویه‌های ارزیابی پرسنل به منظور اینکه اطلاعات مورد نیاز را همراه با حداقل کردن بی نظمی و هزینه فراهم کنند باید برنامه‌ریزی و هدایت شوند .

F2 - کارایی سیاسی : سیستم ارزیابی کارکنان باید مشترکاً توسعه یابد و کنترل شود تا اینکه کلیه بخشهای ذینفع به نحو سازنده ای در ساختن این سیستم مشارکت کنند .

F3 - کارایی مالی: باید زمان و منابع کافی برای فعالیت‌های ارزیابی کارکنان فراهم شود تا برنامه‌های ارزیابی به طور کارا و اثربخشی اجرا شوند.

استانداردهای دقت))

استانداردهای دقت نیازمند این است که اطلاعات بدست آمده به طور فنی دقیق باشد و نتایج به طور منطقی با این داده ها مرتبط باشد .

A1 - نقش تعریف شده : نقش ، مسئولیتها، اهداف عملکرد و شرایط مورد نیاز ارزیابی‌شونده باید به وضوح تعریف شود تا اینکه ارزیابی کننده بتواند ارزیابی اعتبار داده‌ها را معین کند.

A2 - محیط کار: فضایی که ارزیابی‌شونده در آن کار می‌کند باید تعریف شده، توضیح داده شده و ثبت شود تا اثرات و محدودیتهای محیطی بر روی عملکرد بتواند در این ارزیابی مورد توجه قرار گیرد .

A3 - مستندسازی رویه‌ها : رویه‌های ارزیابی که واقعاً دنبال شوند باید مستند سازی شوند تا ارزیابی‌شوندگان و سایر استفاده کنندگان بتوانند رویه‌های حقیقی که مرتبط هستند را ارزیابی کنند.

A4 - اندازه‌گیری اعتبار : رویه‌های اندازه‌گیری باید بر مبنای نقش توضیح داده شده و استفاده خواسته شده انتخاب ، توسعه داده شده و اجراء شوند تا نتیجه گیریهای مربوط به ارزیابی‌شونده معتبر و دقیق باشند.

استانداردهای سری P که برای قانونی ، اخلاقی و رضایتمندی ارزیابی‌شوندگان تنظیم شده است. خود به پنج ردیف زیر تقسیم می‌کند :

P1 گرایش خدمت : ارزیابی باید در جهت تحقق رسالتهای سازمانی ، عملکرد اثر بخش برای مسئولیت های شغلی و تعیین نیازهای آموزشی باشد .

P2 - دستورالعمل ارزیابی : دستورالعمل ارزیابی باید در بیانیه ، توافقات و کاتالوگهای ثبت شوند تا ارزیابی مطابق با قوانین ومقررات اخلاقی باشد .

P3 - تضاد منافع: تضاد منافع باید به طور آزاد و صادقانه مشخص شود تا به فرآیند و نتایج ارزیابی لطمه نزند.

P4 - دستیابی به گزارشات: دسترسی به اطلاعات ارزیابی باید به افراد مشروع و برای بازنگری و استفاده از گزارشات، به صورت محدود مقصور باشد.

P5 - عامل با ارزیابی شونده: ارزیاب باید با حالت حرفه‌ای ، مؤدبانه و از روی لطف با ارزیابی شونده برخورد نماید تا عزت نفس ، انگیزش، عملکرد و نگرش آنها در جهت اهداف ارزیابی حفظ و مناسب باشد.

استانداردهای مطلوبیت))

استانداردهای مطلوبیت یا سری U که به منظور هدایت ارزیابی برای آموزنده بودن ، به موقع و موثر شدن تنظیم و ارائه گردیده عبارتند از :

U1 - گرایش ساختاری : ارزیابی‌های باید بتوانند به مؤسسات برای توسعه منابع انسانی کمک کنند و از آن ارزیابی‌ها برای فراهم کردن خدمت عالی یاری و تشویق استفاده شود.

U2 - تعریف کاربردها : استفاده کنندگان و کاربردهای مطلوب ارزیابی پرسنل باید مشخص شود، تا اینکه ارزیابی بتواند با توجه به استفاده کننده و نوع کاربرد به مسائل مناسب بپردازد .

U3 - اعتبار ارزیابی کننده : سیستم ارزیابی باید توسط اشخاصی که شرایط ، مهارتها و اختیار لازم را دارند اداره و اجرا شود . تا اینکه گزارشهای ارزیابی قابل توجه و قابل استفاده باشند .

U4 - گزارش دهی وظیفه‌ای : از آنجا که گزارشات برای ارزیابی‌شونده و سایر گروه‌های مرتبط ارزش عملی دارند باید شفاف ، به موقع ، دقیق و مربوط باشند .

A5 - اندازه‌گیری پایایی : رویه‌های اندازه‌گیری باید برای اطمینان از پایایی ، انتخاب شده و توسعه داده شود تا اطلاعات بدست آمده شاخصهای پایدار عملکرد ارزیابی شوند را فراهم کند .

A6 - کنترل نظام‌مند داده‌ها : اطلاعاتی که در ارزیابی به کار گرفته شده باید حفاظت شود و به دقت پردازش و نگهداری شود تا اطمینان حاصل شود که داده‌های نگهداری شده و تجزیه و تحلیل شده همانند داده‌های جمع‌آوری شده هستند .

A7 - کنترل انحراف : فرآیند ارزیابی باید در مقابل انحراف محافظت شود تا شرایط یا عملکرد ارزیابی شوند به طور منصفانه سنجیده شود .

A8 - نظارت در سیستم‌های ارزیابی : به منظور اصلاحات مناسبی که می‌تواند انجام شود سیستم ارزیابی کارکنان باید به طور دوره‌ای و نظام‌مند مورد بازنگری قرار گیرد .

همچنین آقای تروپوو در تدوین فرمهای ارزیابی خود برای شغل‌های متفاوت از فاکتورهای مختلفی استفاده می‌کند اما نکته قابل توجه در این فاکتورها وجه اشتراک آنها در فرمها و شغل‌های متفاوت می‌باشد این فاکتورهای مشترک عبارتند از : دانش شغل ، کیفیت کار ، مهارت سازمانی ، مهارت کاری ، توانایی کارگروهی ، قابلیت اعتماد و سازگاری و ابتکار می‌باشد علاوه بر این فاکتورها ، عوامل دیگری نیز مثل قدرت نفوذ ، قدرت متقاعد کردن ، پایداری در فشار و سختی ، قدرت قضاوت ، مدیریت بر کارکنان و مدیریت مالی را نیز برای افرادی که کار سرپرستی و مدیریت یک گروه را بعهده دارند در نظر می‌گیرد نامبرده با توجه به نوع شغل عوامل خاصی مثل برخورد با مشترکین برای پاسخگویان به مراجعین یا توانایی انجام کار برای افرادی که با کارهای فیزیکی ارتباط دارند معرفی می‌نماید که همه این فاکتورها را می‌توان در شاخصهای معرفی شده قبل جستجو نمود [8]

بررسی سیستم ارزیابی جاری در شرکت :

با مطالعه مفاهیم و تئوریهای ارزیابی عملکرد با مبانی علمی آن آشنا شده و دانستیم که یک ارزیابی خوب باید از نظر روشها ، منابع ، ملاکهای ارزیابی و مشخصات منطبق با مبانی نظری بوده و اهداف و مقاصد خاص خود را دنبال نماید اینک این سؤال در ذهن محقق ایجاد می‌شود که آیا سیستم ارزیابی عملکرد شرکت توزیع برق مشهد که همه ساله در بهمن‌ماه از کلیه پرسنل صورت می‌گیرد با مبانی علمی ذکر شده مطابقت دارد ؟ و آیا این سیستم اهداف علمی متصور از یک سیستم ارزیابی عملکرد را برای

شرکت به دنبال خواهد داشت ؟ پرسشهای زیر مطرح می‌نمایم :

۱- آیا سیستم ارزیابی عملکرد در تعیین نیازهای آموزشی افراد مورد استفاده قرار گرفته است ؟

۲- سیستم ارزیابی عملکرد موجود نقش اصلی و اساسی را در ارتقاء ، تعیین مسیر شغلی و حقوق و مزایای افراد ایفا می‌کند؟

۳- در جهت بهبود عملکرد و رفع نقاط ضعف ، باز خور ارزیابی کارکنان برای پرسنل تا چه اندازه‌های باشد.

۴- آیا نتایج ارزیابی افراد با واقعیت‌های موجود در نحوه انجام فعالیت تطابق دارد.

نتیجه گیری :

برای پاسخگویی به چهار سؤال فوق از روشهای مختلف استفاده که نتایج بدست آمده از پرسشنامه کارکنان ، آمار و اطلاعات مربوط به حقوق و افزایش آن ، تطابق نتایج ارزیابی با واقعیت کاری افراد و مصاحبه با مدیر آموزش و مدیر امور کارکنان بطور خلاصه عنوان می‌گردد :

- نتایج ارزیابی عملکرد به هیچ عنوان به واحد آموزش ابلاغ نمی‌گردد که تا کنون از این نتایج برای تعیین نیازهای آموزشی استفاده نشده است.

- در فرایند ارزیابی عملکرد اعلام نتایج ارزیابی به کارکنان مد نظر نمی‌باشد. لذا امکان بازخور بصورت رسمی برای کارکنان میسر نمی‌باشد.

- در تغییر پست سازمانی ، ابلاغ پست ، ارتقاء و تغییر پست سازمانی هیچگاه نمرات ارزیابی مد نظر قرار نگرفته و مورد بررسی قرار نمی‌گیرد.

- تأثیر نمره ارزشیابی عملکرد بر افزایش حقوق بسیار ناچیز و قابل اغماض است.

- نمرات ارزشیابی داده شده با واقعیت‌های موجود در نحوه فعالیت تطابق ندارد .

پیشنهادات :

با توجه به اهمیت منابع انسانی و نقش ارزیابی عملکرد در تحقق اهداف سازمان نظر مدیران محترم را به موارد ذیل جلب می‌نمایم

۱- فرآیند ارزیابی عملکرد به گونه‌ای تدوین شود که نتایج آن به ارزیابی شوند برای اصلاح عملکرد خود و به واحد آموزش برای تعیین نیازهای آموزشی ابلاغ گردد.

۲- در برگزاری دوره‌های آموزشی به دوره‌های از قبل تعیین شده بر اساس نظام های تدوین شده اکتفا گردد و آموزش را سرمایه گذاری بدانند

۳- نیازهای آموزشی که بر اساس ارزیابی عملکرد پیش بینی می‌شود به پرسنل ابلاغ گردد تا آنها به ارزیابی بعنوان وسیله برای رفع معایب نگریسته و مدیران واحد با مشاهده این اثر ارزیابی، مبادرت به ارزیابی بر اساس عملکرد واقعی بپردازند.

۴- فرآیند تغییر پست سازمانی و ارتقا بگونه‌ای اصلاح شود که نتایج ارزیابی و نقاط قوت و ضعف برای اخذ تصمیم مناسب در آن لحاظ شده و مد نظر قرار گیرد

۵- با بیان و دستور العمل مربوطه ترتیبی اتخاذ گردد که پرسنل با اهداف ارزیابی آشنا و آنرا به عنوان وسیله‌ای برای اصلاح عملکرد تلقی نمایند بدین وسیله نه تنها مدیران، بلکه کارکنان نیز بطور واقع بینانه با ارزیابی برخورد و نتایج آنرا بررسی می‌کنند.

۶- شرح وظایف و نیازهای شرکت به کارکنان ابلاغ تا آنها از وظایف و مسئولیتی که بر اساس آن ارزیابی می‌شوند مطلع باشند همچنین میزان اطلاعات، دانش و مهارت هر شغل تدوین شده باشد تا هم کارکنان و هم ارزیابی کننده معیار و شاخص مناسب برای ارزیابی داشته باشد.

ارائه الگوی مناسب :

ابتدا باید ارزیابی عملکرد، اهداف، مفاد و شاخصهای آن بصورت یک بیانیه و دستورالعمل بگونه‌ای تهیه و ابلاغ گردد تا کارکنان به طور کامل از وجود ارزیابی و اهدافی که شرکت آنها را دنبال می‌کند اطلاع داشته و به نکات مثبت ارزیابی مثل شناسایی نیازهای آموزشی و استعدادها، رفع نقاط ضعف و بازخور نتایج، تعیین مسیر شغلی و ارتقاء توجه نموده تا ارزیابی بتواند به اهداف خود دست یابد.

در ادامه باید شرح وظایف، مسئولیتها، نیازهای فنی و نیازهای اطلاعاتی هر پست سازمانی به گونه‌ای تدوین شود که هم کارکنان از آن اطلاع داشته باشند و هم برای ارزیاب کاملاً مشخص باشد تا بتواند براساس آن به ارزیابی عملکرد فرد بپردازد.

پس از این دو مرحله باید به تدوین فرآیند ارزیابی عملکرد بپردازیم. فرآیند ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای تدوین شود که زمان و دوره ارزیابی عملکرد کاملاً مشخص و در این فرآیند اعلام نتایج به واحد آموزش و ارزیابی شونده لحاظ گردد باید دقت کنیم که ارزیابی هر فرد با توجه به شاخصهای ارزیابی ممکن است توسط افراد مختلف و یا با استفاده از منابع مختلف صورت پذیرد در واقع فردی که در مورد شاخصهای فنی و اجرایی نظر می‌دهد ممکن است با فردی که درباره شاخصهای انضباط

و تعهد کاری و رعایت مقررات اداری نظر می‌دهد متفاوت باشد و یا اطلاعات لازم برای تعیین نمره افراد در این شاخصها از منابع مختلف بدست آید بنابراین در فرآیند ارزیابی باید ارزیابی شونده و منابع کسب اطلاعات کاملاً مشخص گردد. همچنین انتهای فرآیند ارزیابی باید منجر به اعلام نتایج از قبیل نیازهای آموزشی، مسیر شغلی، معیارهای گزینش، اصلاح شرح وظایف و مسائلی از این قبیل باشد و حداقل نتایج ارزیابی باید توسط شخص ثالث نیز تأیید و یا ارزیابی در هر گروه از شاخصها توسط چند نفر صورت پذیرد. همزمان با تدوین فرآیند فوق باید فرآیندهای دیگر از قبیل جابجایی‌ها، تغییر پست سازمانی، ارتقاء، تعیین دوره‌های آموزشی و اعزام افراد به این دوره‌ها نیز مورد بازنگری قرار گرفته و نتایج ارزیابی بر آنها تأثیر گذار باشد.

در ادامه تدوین فرم ارزیابی می‌پردازیم لذا شاخصهای لازم باید در این فرم بگونه‌ای تدوین شود که شامل همه سرفصلهای تعیین شده باشد این سرفصل‌ها در شش بخش کل ذیل قرار می‌گیرد:

- شاخصهای اجتماعی
- معیارهای ذاتی
- شاخصهای موسسه
- نیازهای فنی
- وظایف پرسنل
- معیارهای پایه‌ای

ما در ذیل به تعیین چند نمونه عامل ارزیابی مطابق با شاخصهای فوق می‌پردازیم.

شاخصهای اجتماعی:

- رعایت حقوق ارباب رجوع و برخورد مناسب با آنها
- همکاری و ایجاد رابطه کاری خوب با همکاران

معیارهای ذاتی:

- ابتکار و خلاقیت و نوآوری در کار
- توانایی و کوشش در رفع عیوب کاری

شاخصهای موسسه:

- رعایت نظم و انضباط کاری
- رعایت سلسله مراتب اداری

نیازهای فنی:

- مهارت و کاردانی در انجام وظایف محوله

- بالا بودن کیفیت و نتیجه کار

معیارهای پایه‌ای :

- در این بخش با توجه به نوع شغل ممکن است شاخصی وجود داشته باشد که نتوان در پنج گروه قبل قرارداد این شاخص به عنوان معیار پایه‌ای شناخته می‌شود. باید در تعیین عوامل ارزیابی موارد ذیل کاملاً رعایت گردد.
- تمرکز بر پیامدها و نتایج اختصاصی
- تکیه بر وقایع مهم
- واقع بینانه طراحی شود
- عوامل حتی‌الامکان قابل اندازه‌گیری و غیر قابل تعبیرهای مختلف باشد

- تعداد شاخصها از نظر کمی و کیفی متناسب و هماهنگ با شرح وظایف ، مسئولیتها و اختیارات باشد

بهر حال حتی‌الامکان در تعیین عوامل باید موارد فوق رعایت گردد و در صورت رعایت استانداردهای ذکر شده در مشخصات ارزیابی خوب سیستم ارزیابی عملکرد می‌تواند هر چه بیشتر اهداف مورد نظر را تحقق بخشد. ما در پایان پس از ارائه شرح وظایف مأمورین قطع و وصل و با توجه به ادبیات تحقیق یک نمونه فرم ارزیابی طراحی شده را پیشنهاد می‌نمائیم .

« شرح وظایف پست سازمانی »

شرکت توزیع نیروی برق شهرستان مشهد

واحد سازمانی: امور ششگانه برق مشهد	عنوان پست: مامور قطع و وصل	بخش شغلی : ۷۰۰۰۰
<ul style="list-style-type: none"> - دریافت لیست اسامی مشترکینی که مشمول قطع و یا وصل برق می‌باشند. - مراجعه به محلهای تعیین شده جهت قطع و یا وصل برق مشترکین. - قطع به موقع برق مشترکینی که بهای برق مصرفی را پرداخت ننموده باشد. - رعایت کلیه موازین و مقررات ایمنی حین انجام کار. - رعایت اصول اخلاقی و موازین اسلامی در برخورد با مشترکین. - گزارش کلیه مراحل انجام کار به استادکار قطع و وصل - قاطعیت توأم با حسن خلق در اجرای قطع برق مشترکینی که بهای برق مصرفی را نپرداخته باشند. - انجام سایر امور ارجاعی از طرف سرپرست مربوطه. <p style="text-align: right;">روابط :</p> <ul style="list-style-type: none"> - گزارش به سرپرست مربوطه . 		
تصویت :	تائید :	تهیه و تدوین:

الگوی پیشنهادی فرم ارزیابی عملکرد مأمورین قطع و وصل
مربوط به عملکرد در سال

ارزیابی شونده (

نام :

نام خانوادگی :

شماره شناسایی :

واحد محل خدمت :

ردیف	معیار ارزیابی	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف
۱	همکاری و مشارکت فعال در کارهای گروهی				
۲	رابطه مناسب کاری با همکاران				
۳	برخورد مناسب با مشترکین برق				
۴	فعالیت در جهت کاهش مشترکین بدهکار				
۵	ابتکار و خلاقیت و نوآوری در کار				
۶	توانایی و کوشش در رفع عیوب خود				
۷	اخلاق خوب و خوشروئی				
۸	توانایی فیزیکی انجام کار				
۹	حضور فعال در هنگام بروز حوادث غیرمترقبه (خیلی خوب حضور در تمام حوادث)				
۱۰	فعالیت در جهت افزایش وصول به فروش انرژی (متوسط ۹۵ درصد)				
۱۱	دقت در انجام وظایف محوله				
۱۲	تعداد مشترکین رسیدگی شده در روز (متوسط ۵ مشترک)				
۱۳	رعایت اصول ایمنی در کار				
۱۴	میزان تذکرات ایمنی (متوسط ۱ تذکر)				
۱۵	ارسال گزارشات روزانه به صورت مرتب				
۱۶	دانش و اطلاعات از استاندارهای شبکه های توزیع				
۱۷	اطلاع از فرآیندها و رویه های شرکت منطبق با ایزو				
۱۸	آگاهی از مقررات و تعرفه های برق				
۱۹	میزان تأخیر و تجمیل و غیبت (خوب اگر حداکثر در یک ماه از سال کارکرد شامل غیبت ، تأخیر یا تعجیل باشد)				
۲۰	رعایت سلسه مراتب اداری				
ارزیابی کننده (نام :		نام خانوادگی :		پست سازمانی :	
تأیید کننده (نام :		نام خانوادگی :		پست سازمانی :	
مراتب به رؤیت اینجانب رسیده است					
امضاء ارزیابی شونده :					

دریافت کنندگان نتایج ارزیابی :

واحد آموزش :

امور اداری :

مدیر واحد (سرپرست مربوطه) :

مسئول خدمات اداری :

۳- اینوهارا هیدبو، " پرورش منابع انسانی در شرکتهای ژاپنی، " محمدعلی طوسی، (تهران، مرکز آموزش

مدیریت دولتی، ۱۳۷۰)

۴- ناصر میرسیاسی، " مدیریت منابع انسانی، " (تهران : چاپ نقش جهان ، ۱۳۶۵)

۵- Swan William . S and Phillip Margulies , " How To Do A Superior Performance Appraisal ,

" (New York : ۱۹۹۱)

Stuffelbeam Daniel L <http://www.wmich.edu>-۶-

Ramlow Mary L <http://www.dk.com>- -

۸-Toropov Brandon , " Manager s Portfolio Of Model Performance Evaluations , "

(Prentice Hall , ۲۰۰۱) -