

چکیده

آنچه مورد توجه این مقاله است مساله تاثیر «ارزشیابی» عملکرد کارکنان به شکل کنونی بر «شناسایی و بهبود عملکرد» آنان است. در شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی نیز از ارزشیابی ها، در موارد گوناگون استفاده زیادی می شود. سوال پژوهش حاضر این است که آیا این ارزشیابی ها عملاً آنچه را که مورد نظر است، یعنی عملکرد کارکنان، را سنجش می نمایند؟ برای انجام پژوهش مدل ACHIEVE، شامل عوامل «توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، ارزیابی، اعتبار، محیط» استفاده شد. این پژوهش کاربردی توصیفی با استفاده از نظرسنجی پرسشنامه ای، در جامعه آماری شامل کلیه مدیران و سرپرستان شرکت فوق انجام گردید. جمعیت این جامعه آماری 85 نفر بوده که 70 نفر بعنوان نمونه انتخاب شدند. در نهایت، با استفاده از روش های آماری، ارزشیابی مورد بحث در شناسایی عامل «توانایی» ناکام و در شناسایی شش عامل دیگر مدل موفق ارزیابی گردید، همچنین به این نتیجه کلی دست یافتیم که نظام ارزشیابی موجود در شرکت فوق عملکرد کارکنان را بدرستی شناسایی می نماید، در نهایت طبق نتایج آماری پیشنهاداتی در جهت اصلاح مطرح گردید.

کلید واژه:

عملکرد، ارزشیابی کارکنان، مدل ACHIEVE، منابع انسانی، توزیع نیروی برق خراسان

مقدمه

در این مقاله در پی آن هستیم که یکی از موضوعات مهم سازمانها، یعنی رابطه «نظام ارزشیابی کارکنان» و «شناسایی عملکرد» را بررسی نماییم. این پژوهش در شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی انجام شده است که در آن از ارزشیابی ها با استفاده از پرسشنامه هایی، استفاده می گردد. وجود طبقات مختلف شغل، فعالیت شبانه روزی پرسنل و برخورد مستقیم مشترکین با پرسنل و نظایر آن همه گویای اهمیت و جایگاه نیروی انسانی و نقش آن در بهبود عملکرد کلی شرکت می باشد.

همانگونه که می دانیم، «ارزشیابی عملکرد» نقش اصلی را در توان سنجی، آموزش، انگیزش، ارتقاء، تعیین نیازها، کمبودها، تعیین حقوق و مزایا و دیگر موارد مرتبط با منابع انسانی را، بوسیله «تشخیص و شناسایی درست عملکرد» ایفا می کند. انجام ارزشیابی در شرکتی اینچنینی که بیش از 800 نفر پرسنل دارد کاری بسیار وقت گیر و پرهزینه می باشد لذا توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی ناگزیر به استفاده از یک سیستم ارزشیابی عملکرد صحیح می باشد، تا بتواند در راستای افزایش بهره وری و کارایی منابع انسانی بوسیله تشخیص و شناسایی درست عملکرد آنها گام بردارد. فرضیات پژوهش به شرح زیر می باشد:

فرضیه اصلی: نظام ارزشیابی موجود در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی موجب شناسایی صحیح عملکرد کارکنان شده است.

بررسی نظام ارزشیابی

کارکنان شرکت توزیع نیروی

برق استان خراسان رضوی و

نقش آن در شناسایی عملکرد

محمد علی سرلک

دانشیار دانشگاه پیام نور

محمد حسین مقدسان

کارشناس ارشد MBA از دانشگاه پیام نور

فرضیات فرعی: در شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی:

1. نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی توانمندی کارکنان شده است.
2. نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی انگیزه کارکنان شده است.
3. نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی آگاهی فرد از اهداف سازمان شده است.
4. نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی کمکهای مورد نیاز فرد برای وظایف شده است.
5. نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی بازخورد و نیازهای آموزشی افراد شده است.
6. نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی میزان قانونی بودن تصمیمات متخذه شده است.
7. نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی تاثیر عوامل محیطی خارج از سازمان شده است.

1. مروری بر ادبیات پژوهش

1-2. ارزشیابی کارکنان

1-1-1. تعریف ارزشیابی

مباحث نظری در زمینه کسب و کار نشان می دهد که مزیت رقابتی شرکت می تواند از منابع انسانی ایجاد شود. منابع سنتی مزیت رقابتی پایدار، از جمله منابع طبیعی و تکنولوژی به آسانی قابل تقلیدند و لیکن در این زمینه مفهوم منابع انسانی یک دارایی استراتژیک و نامشهود است؛ که اگر روش مدیریت آن، توانایی سازمانها را در برخورد با محیط متلاطم بهبود بخشد، ارزش را افزایش می دهد [10]. یکی از عنصر مهم بهبود منابع انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارزیابی بازخورد جهت اصلاح انحرافات می باشد. برای روشن شدن مفهوم «ارزشیابی» به تعاریفی که در کتب مختلف آمده است می پردازیم:

"ارزشیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او" [1]؛ "سنجش و اندازه گیری کار و نتیجه کار با مقیاس و شاخصی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت و بگونه ای عینی و بدون از داوری های شخصی، ارزیابی کرد." [2]؛ "هرگونه اقدامی که به گردآوری، نظارت، مشارکت، ارزیابی و کاربرد اطلاعات موجود در کارکنان با هدف افزایش کارایی آنها می انجامد." [11]

در نگاهی کلی به تعاریف فوق نکاتی دیگر همانند وجود اطلاعات، افزایش کارایی، رشد و بهبود، تعیین پتانسیل موجود و لیاقت کارکنان نمایان می گردد. با مطالبی که گذشت شاید تعریف مقابل بتواند یکی از تعاریف جامع تمام موارد فوق باشد: "سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک بازه زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار مشخص در یک بازه زمانی معین، و همچنین تعیین استعدادها و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها" [3]

بنابراین ما در یک فرآیند ارزشیابی عملکرد ابتدا باید معیارهای ارزشیابی را در اختیار ارزشیاب قرار داده و تا حد امکان سعی شود در این معیارها، از کلی گویی پرهیز شده و به گونه ای باشد که دقیقاً قابل اندازه گیری باشد. علاوه بر آن ارزشیابی باید در مقاطع خاص زمانی انجام شده و فرد با معیارهای ارزشیابی خود قبلاً آشنا شده، همچنین اصل مهم دیگر در ارزشیابی این است که ما ارزشیابی را در جهت اصلاح، تعیین و رشد استعدادها و ظرفیت ها برای برنامه ریزی های آینده انجام دهیم.

اهداف ارزشیابی عملکرد به دو دسته کلی تقسیم می شوند، "یک دسته از این مقاصد در صدد بهبود کارکنان و عملکرد آتی آنهاست و دسته دیگری از اهداف نیز در پی استفاده از آن به عنوان یک ابزار اداری و اجرایی است." [4]



2-1-2. عوامل ارزشیابی شونده

در مورد ارزشیابی کارکنان دو نظر متفاوت وجود دارد:

الف) ارزشیابی و سنجش ویژگیها و خصوصیات اخلاقی و صفات کارکنان

ب) ارزشیابی و سنجش کار انجام شده

در دیدگاه اول، بجای اندازه گیری محصول کارکنان، مشخصات و خصوصیات آنها که منجر به کیفیت و کمیت کار انجام شده می شود، مبنای اندازه گیری قرار می گیرد. در این رابطه این طور استدلال می شود که کارکنان با صفات با ارزش و مناسبی مانند وظیفه شناسی، وجدان کار، علاقه به کار، ادب و نزاکت، حس همکاری و غیره ارزشیابی شوند، که با داشتن این گونه صفات مسلماً در ایفای وظایف شغلی خود تلاش وافر ابراز خواهند داشت، پس بهتر است این گونه ویژگی ها را ارزشیابی کرد. [5]

در دیدگاه دوم، مستقیماً فعالیتی که در شغل مربوطه انجام می پذیرد ارزشیابی می شود، در واقع مبنای شایستگی، کمیت، کیفیت و راندمان کاری است که توسط افراد انجام می پذیرد و سپس با سنجش عینی و دقیق بازده کار کارکنان و مقایسه کارکنان با یکدیگر، تصمیمات مقتضی توسط مدیران اتخاذ می شود. عوامل ارزشیابی در سازمانها بسیار متنوع اند، اما در کل، تمام عوامل ارزشیابی در همین دو دسته ذکر شده در بالا می گنجند.

2-1-3. اجرای ارزشیابی

بطور مشابه برای اکثر سرپرستان و کارمندان، ارزشیابی تداومی کننده یک فرآیند رسمی است که یکبار در سال انجام می گیرد. در حقیقت، فرآیند ارزشیابی باید یک تجربه غیر رسمی، مستمر و هرروزه باشد. در اجرای ارزشیابی سه مرحله برنامه ریزی، جمع آوری اطلاعات و بازخور معمولاً ضروری می باشد.

2-1-3-1. مرحله برنامه ریزی

به منظور اثرگذاری در تغییر رفتار افراد، برنامه ریزی در دو عامل ضروری است: اولاً افراد باید از رفتار منفی خود آگاه شوند و ثانیاً باید تمایل به تغییر آن داشته باشند. قسمت اعظم شغل ارزشیابی کننده این است که این رفتارها به روشی گوشزد شود که آنها نه تنها آن رفتارها را متوجه شوند بلکه تمایل به پذیرش عملکرد مناسب نیز داشته باشند، تکمیل موفقیت آمیز این وظیفه مستلزم آن است که ارزشیابی کنندگان اطلاعات رفتاری برای تمام دوره های ارزشیابی جمع آوری کرده و آنها را به کارکنان به عنوان کمک و نه تهدید ارایه کنند.

2-1-3-2. جمع آوری اطلاعات

قسمت اعظمی از موفقیت ارزشیابی بستگی به میزان فعالیتی دارد که ارزشیابی کننده انجام می دهد، زیرا این امر مستلزم آن است که وی اطلاعات عملکرد را درباره هریک از شاغلین جمع آوری و هر فرم ارزشیابی را تکمیل نماید. هنگامی که اطلاعات جمع آوری گردید، جلسه ارزشیابی باید تشکیل شود. نکته اساسی این است که زمان کافی و محیطی آرام و خصوصی برای انجام این امر در نظر گرفته شود.

2-1-3-3. مرحله بازخور

هدف از بازخور ارزشیابی آن است که نتیجه سودمند دقیقی به کارکنان ارایه شود تا آنان بتوانند عملکرد مثبت را افزون و رفتار نامناسب را برطرف نمایند. از این دیدگاه، مصاحبه های نهایی ارزشیابی مشابه جلسات آموزشی می شوند. در نتیجه، وظیفه اولیه ارزشیابی کنندگان، ایجاد فضای آموزشی با کاهش نگرانی ها، برقراری رابطه و انتخاب یک روش خاص برای شاغل جهت



یادگیری است. یادگیری در نظریه سازمان یادگیرنده به معنای کسب و انباشتن اطلاعات نیست بلکه یادگیری به معنای گسترش آن نوع توانایی افراد است که آنها را قادر می کند نتایجی را که در زندگی به آن نیازمند هستند فراهم آورند. این فرایند در تمام طول زندگی و یا فعالیت فرد در سازمان ادامه می یابد. درپرتو این توانائی، افراد می توانند در برخورد با مسائل و مشکلات به طور منطقی برخورد نمایند، تصمیم گیری نمایند و به خلق آینده ای بهتر بپردازند [19]. در آینده نزدیک تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح به نحو احسن بهره برداری نماید. بدیهی است در چنین دیدگاهی کارکنان دانشی در سازمان معنای خاص خود را پیدا می نماید [20].

2-2. عملکرد

2-2-1. تعریف عملکرد

در مورد اینکه «عملکرد چیست؟» نگرشهای متفاوتی وجود دارد. برنادین (1996) و همکارانش معتقدند که «عملکرد باید به عنوان نتایج کار تعریف شود، چون نتایج قویترین رابطه را با اهداف استراتژیک سازمان، رضایت مشتری و نقش های اقتصادی دارد». کمپ بل (1995) معتقد است که «عملکرد رفتار است و باید از نتایج متمایز شود، زیرا عوامل سیستمی می توانند نتایج را منحرف نمایند». در صورتی که عملکرد به گونه ای تعریف شود که هم نتایج و هم رفتار را در برگیرد، دیدگاه جامع تری حاصل می شود. تعریف زیر این ویژگی را دارا می باشد: «عملکرد هم به معنای رفتارها و هم به معنای نتایج است». رفتارها از فرد اجرا کننده ناشی می شوند و عملکرد را از یک مفهوم انتزاعی به عمل تبدیل می نمایند. رفتارها فقط ابزارهایی برای نتایج نیستند، بلکه به نوبه خود نتیجه به حساب می آیند و می توان جدای از نتایج در مورد آنها قضاوت کرد. این تعریف از عملکرد منجر به این نتیجه گیری می شود که هنگام مدیریت عملکرد، هم ورودی ها (رفتار) و هم خروجی ها (نتایج) باید در نظر گرفته شوند. در نهایت، عملکرد، رسیدن به یا پیشی گرفتن از اهداف اجتماعی یا شغلی یا مسئولیت ها، از دید فرد ناظر را گویند. عملکرد سازمان طبق مدل ماهواره ای عملکرد [6]، حاصل عوامل بسیاری است. این مدل بهترین عوامل را مشخص می نماید از جمله ساختار سازمانی، دانش، منابع غیر انسانی، موضع گیری استراتژیک و روند انسانی. در عین حال که تمامی این عوامل مهم هستند ولی تاکید ما بر منابع انسانی است. استدلال اصلی بر این مبنا است که شرکت ها به کمک نیروی انسانی خود و اطمینان خاطر یافتن از اینکه کارمندان ضمن داشتن مهارت های صحیح دارای انگیزش مناسب نیز باشند، می توانند امتیازی رقابتی کسب نمایند [7].

2-2-2. مدیریت عملکرد

در تعریف، نظام مدیریت عملکرد فرآیند تاسیس استانداردهای عملکرد و ارزیابی عملکرد به منظور دستیابی به اهداف تصمیمات منابع انسانی (مانند افزایش حقوق و نیازهای آموزشی) و نیز تامین مستندات جهت پشتیبانی عملیات پرسنلی است [8] یا مدیریت عملکرد عبارت است از بررسی مداوم فعالیت های پرسنل و برنامه ریزی کار او در طول دوره ارزیابی، سنجش عملکرد پرسنل در پایان دوره ارزشیابی و ارائه رهنمود لازم جهت بهبود حاصل کار. پس مدیریت عملکرد دارای سه کنش عمده است [6] 1- برنامه ریزی عملکرد 2- آموزش 3- تجدید نظر در عملکرد

یک نظام جامع مدیریت عملکرد این موارد را پوشش می دهد [12]:

- ✓ طراحی و اجرای کنترل معنادار
- ✓ تبیین اولویت ها و تخصیص صحیح منابع
- ✓ اطمینان از تبعیت از ارزش های متناسب با فعالیت ها
- ✓ دریافت و مدیریت اطلاعات مربوط به عملکرد



- ✓ گزارشدهی، تشریح و پاسخگویی در مورد نتایج، فرآیندها و ورودی ها
- ✓ انطباق با نظامهای خلاقانه تصمیم گیری و دیدگاه های کسب و کار
- ✓ ایجاد فضای مناسب برای هماهنگی صحیح بین جبران خدمات و پاداش ها

3-2-2. مدل ACHIEVE برای شناسایی عوامل موثر بر عملکرد

برای داشتن حداکثر اثر بخشی در ارزشیابی و حل مسائل عملکرد، مدیران باید به تعیین علت ایجاد مسائل و مشکلات بپردازند. مدل فوق بوسیله هرسی و گلداسمیت، به منظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و بوجود آوردن استراتژی های تغییر به منظور حل این مشکلات طرح ریزی گردید.

پژوهش های قبلی بوسیله آتکینسون (1975)، لورش و لارنس (1972) انجام گردید و سرانجام هرسی و گلداسمیت هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثر بخش را از میان بقیه برگزیده اند: انگیزه، توانایی، درک، حمایت سازمانی، سازش محیطی، بازخورد. یک واژه برگرفته از این مفاهیم، این کلمه است: (ACHIEVE)، که در لیست زیر آمده است:

1- توانایی	A. Ability	5- ارزیابی	E. Evaluation
2- وضوح	C. Clarity	6- اعتبار	V. Validity
3- کمک	H. Help	7- محیط	E. Environment
4- انگیزه	I. Incentive		

4-2-2. موارد بکارگیری مدل ACHIEVE

1. مدیران می توانند از این مدل برای تحلیل سریع مشکلات عملکرد قبل از تصمیم گیری در مورد اعمال جبرانی استفاده نمایند؛ در تجدید نظر نهایی در زمینه عملکرد، مدیران می توانند از این مدل برای تطبیق نتایج عملکرد با معیارهای تعیین شده در روند برنامه ریزی و علل آن استفاده نمایند.

2. این مدل می تواند به مدیر در کسب داده های مربوط به عملکرد یاری رساند، تا بدین وسیله از آنها در آموزش، اشتغال و تصمیم گیری های مربوط به پرسنل استفاده نماید.

3. همچنین این مدل به مدیر یاری می دهد تا تعیین کنند که شکست در رسیدن به معیارهای عملکرد به علت کدامیک از موارد مقابل بوده است: اشکال در عملکرد پیروان، اشکال در عملکرد سازمانی و مدیریت، به دلیل مشکلات محیطی [6].

2-2-4.5-2 استفاده از مدل ACHIEVE

مدیر با استفاده از مدل ACHIEVE درباره چگونگی تاثیر بخشی عملکرد فعلی و یا بالقوه ی پیروان در زمینه یک تکلیف خاص به ارزیابی می پردازد. آنگاه مدیران باید مطابق با علت های منحصر بفرد آن مشکل خاص، قدمهای لازم را بردارند. هفت عامل موجود در این مدل همراه با چاره جویی های معمول برای حل مشکل عبارتند از [9]:

A. توانایی (دانش و مهارت ها): در مدل فوق اصطلاح توانایی به دانش ها و مهارت های کارکنان گفته می شود (البته توانایی در به انجام رساندن توفیق آمیز یک تکلیف). لازم است به یاد داشته باشیم که شایستگی افراد عمومیت ندارد. از اجزای کلیدی اینها هستند:

- 1) دانش مربوط به تکلیف (کارآموزی رسمی و غیر رسمی)
- 2) تجربه و مهارت مربوط به تکلیف (مهارت و تجربه کاری قبلی مرتبط)
- 3) قابلیت‌های مربوط به تکلیف (توان بالقوه یا صفات ممیزه)

مدیر باید در تحلیل عملکرد پیرو بررسی: آیا این شخص، دانش و مهارت‌های لازم را برای تکمیل کردن توفیق‌آمیز این تکلیف دارد یا خیر؟ اگر در توانایی فرد اشکالی وجود داشته باشد، راه حل‌های ارائه شده شامل موارد زیر هستند: کارآموزی خاص، آموزش، دوره‌های آموزش رسمی و ارجاع دوباره وظایف و مسوولیت‌های مشخص. سرپرستان و رهبرانی که مدافع آموزش نیستند و یا از رفتارهای آموزشی در کلاس‌های آموزشی پشتیبانی نمی‌کنند، باید در رفتار خویش تجدید نظر کرده و دیدگاه‌های خود را تغییر دهند [21].

C. وضوح (درک یا تصور نقش یا شناخت شغل): وضوح به درک و پذیرش نحوه کار، محل و چگونگی انجام آن گفته می‌شود. برای آنکه پیروان درک کاملی داشته باشند باید مقاصد و اهداف عمده، نحوه رسیدن به این مقاصد و اهداف و اولویت‌های اهداف و مقاصد برایشان کاملاً واضح باشد. مدیریت همچنین باید خط‌مشی‌های وسیعی را برای هدایت کارکنان تدوین نماید. هنگامیکه کارکنان تصویر واضح و روشنی در مورد مسئولیت‌ها و اختیاراتشان داشته باشند، علاقمند می‌شوند تا از نظرات خود هر چند محتاطانه در کار خود استفاده نمایند [13].

H. کمک (حمایت سازمانی): به کمک سازمانی یا حمایتی گفته می‌شود که پیرو برای تکمیل کردن اثربخشی کار به آن نیاز دارد. برخی از عوامل حمایت سازمانی عبارتند از: بودجه یا وسایل و تسهیلاتی که برای تکمیل کار لازم است، حمایت لازم از جانب دوایر دیگر، یا در دسترس بودن فرآورده و کیفیت آن و ذخیره کافی از منابع انسانی. در صورتیکه حمایت سازمانی کاهش یابد مدیران باید بگونه‌ای صریح مشخص کنند که مشکل در کجاست. اگر مشکل کمبود پول، منابع انسانی، وسایل یا تسهیلات باشد، مدیران باید ببینند آیا می‌توان منابع لازم را در حد ضرورت تهیه کنند. اگر امکان تهیه منابع وجود نداشته باشد در آن صورت چه بسا که مدیران ناچار شوند در اهداف تجدید نظر کنند.

I. انگیزه (انگیزش یا تمایل): به انگیزه مربوط به تکلیف پیروان یا انگیزش برای کامل کردن تکلیف خاص مورد تحلیل بصورت موفق اطلاق می‌شود. در ارزیابی انگیزه باید فراموش نکنیم که بسیاری از مردم برای تکمیل تکالیف به اندازه هم برانگیخته نمی‌شوند. مردم بطور طبیعی دارای این گرایش هستند تکالیفی را دنبال کنند که پاداشی در بردارند و از آنها که پاداشی ندارند، روی بر می‌گردانند.

E. ارزیابی (آموزش و بازخورد عملکرد): به آموزش عملکرد درست به افراد، ارزشیابی و بازخورد روزانه عملکرد و مرورهای گاه بگاه گفته می‌شود. روند بازخورد مناسب به کارکنان اجازه می‌دهد پیوسته از چگونگی انجام کار مطلع باشند. اگر اشخاص از مشکلات عملکرد خویش آگاه نباشند انتظار بهبود عملکرد انتظاری غیر واقع‌بینانه است. مردم پیش از آنکه مورد ارزشیابی دوره‌ای رسمی قرار گیرند باید از ارزشیابی‌های مرتب غیررسمی درباره خویش مطلع باشند.

V. اعتبار (اعمال معتبر و حقوقی پرسنل): به مناسب و حقوقی بودن تصمیم‌های مدیر در مورد منابع انسانی اطلاق می‌گردد. مدیران باید اطمینان یابند که تصمیمات از لحاظ حقوقی و خط‌مشی شرکت مناسب باشد. مدیر باید بداند که امور مربوط به پرسنل برای همه گروه‌ها و افراد یکی است و سازمان به ارزشیابی‌های عملکردی قانونی و معتبر، خط‌مشی مربوط به کارآموزی، ارتقا و اموری از این قبیل نیاز دارد. در صورتیکه مشکلی در مورد اعتبار وجود داشته باشد، مدیر باید بداند که خط‌سیر قانون در مدیریت، واضح و روشن است. تصمیم پرسنل باید با مدارک همراه بوده و بر خط‌مشی‌های عملکردگرا استوار باشد. برای تکمیل این مورد می‌توان گفت، در حقیقت مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر سازگار کردن خط‌مشی‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی با استراتژی سازمان دلالت دارد [14].



E. محیط (تناسب محیطی): به عوامل خارجی گفته می شود که می توانند حتی با وجود داشتن تمامی عوامل قبلی بازهم بر عملکرد تاثیر گذارند. عوامل محیطی عبارتند از: رقابت، شرایط بازار، آیین نامه های دولتی، تدارکات و اموری از این قبیل. اگر مشکل محیطی از قدرت اختیار پیروان خارج باشد دیگر نباید در مورد عملکرد به آنان پاداش داد یا تنبیه نمود و باید انتظار داشت که در سطحی هماهنگ با محدودیت محیطی خود عمل نمایند، زیرا محیط های کاری و الزامات آن به صورت جدی در چند دهه اخیر در راستای هماهنگی با تغییرات، دگرگون شده اند و انتظار می رود که تغییرات در همین جهت ادامه یابد [22].

2. روش پژوهش

2-1. نوع پژوهش

این پژوهش یک پژوهش کاربردی و از بعد نحوه گردآوری داده ها یک پژوهش توصیفی کنترل نشده محسوب می گردد. جهت گیری پژوهش میدانی و با استفاده از پرسشنامه بوده و از روش گردآوری اطلاعات بصورت کتابخانه ای نیز استفاده شده است.

2-2. ابزار جمع آوری اطلاعات

اطلاعات این پژوهش بوسیله نظرخواهی پرسشنامه ای بدست آمده اند. این پرسشنامه دارای دو بخش اصلی است. در بخش اول برخی مشخصات فردی پاسخ گویان از قبیل سن، سابقه خدمت، تحصیلات جمع آوری شده و در بخش دوم نیز تعدادی سوال که از جنبه های مختلف با سوالات پژوهش مرتبط هستند، گنجانده شده است. در طرح این سوالات از مدلی شامل هفت عامل برای شناسایی عملکرد افراد (بنام مدل ACHIEVE) و طیف لیکرت پنج تایی استفاده شده است که به ترتیب از 1 تا 5 امتیاز بندی شده اند.

2-3. جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری شامل کلیه مدیران و سرپرستان شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی می باشد که در ارزشیابی کارکنان نقش کلیدی داشته و دید کاملی نسبت به شغل و عملکرد ارزشیابی شونده دارند. در این پژوهش از جدول مورگان برای نمونه گیری استفاده شده است. با توجه به این جدول حجم نمونه مورد نیاز برای جامعه 85 نفره (تعداد مدیران و سرپرستان شرکت)، 70 نفر می باشد.

2-4. فنون تجزیه و تحلیل اطلاعات

در آمار توصیفی از مواردی چون جدول فراوانی، میانگین، انحراف معیار، میانه استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی، بنا به تقارن داده ها و توزیع نرمال توزیع آنها در شش فرض اول پژوهش، از روش های پارامتری (آزمون مقایسه میانگین یک نمونه ای) و در فرضیه فرعی هفتم که داده ها کیفی هستند از روش ناپارامتری (آزمون علامت یک نمونه ای) استفاده شده است. برای رتبه بندی عوامل نیز از آزمون فریدمن بهره گرفته ایم.

برای تعیین میزان پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ، مقدار آلفا، 0/941 برآورد گردید و نشان از پایایی بالای پرسشنامه می باشد. روایی ابزار پژوهش بطریق محتوایی حاصل شده است؛ محقق علاوه بر اشراف بر موضوع مطالعه، سوالات پرسشنامه را مطابق با ادبیات موضوع طرح کرده و سپس پرسشنامه را به رویت استاد راهنما و متخصصان مدیریت رسانده و پس از اخذ نقطه نظرات آنان نسبت به اصلاح آن اقدام نموده است. جهت محاسبات و تحلیل های آماری از نرم افزار SPSS و Minitab استفاده شد.



3. یافته های پژوهش

برای تحلیل شش فرض اول بدلیل تقارن داده ها و توزیع نرمال آنها، از آزمون مقایسه میانگین یک نمونه ای و در فرضیه فرعی هفتم که داده ها کیفی هستند که از آزمون علامت یک نمونه ای استفاده شده است. سطح اطمینان، 0/95 در نظر گرفته شده است و برای تایید فرض صفر آلفا (سطح معنی داری) بدست آمده 0/05 انتخاب شده است. اگر مقدار معناداری یک محاسبه آماری کمتر از آلفای انتخابی باشد می توان فرض صفر را رد نمود. نتیجه آزمونها در جدول 1 آمده است.

جدول 1: نتیجه آزمون فرضیات پژوهش

رد	شرح فرضیه	سطح معناداری	نتیجه آزمون	
1	اصلی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی عملکرد کارکنان شده است.	1/000	قبول
2	فرعی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی توانمندی کارکنان شده است.	0/000	رد
3	فرعی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی انگیزه کارکنان شده است.	1/000	قبول
4	فرعی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی آگاهی فرد از اهداف سازمان شده است.	0/334	قبول
5	فرعی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی کمک مورد نیاز فرد برای وظایف شده است.	1/000	قبول
6	فرعی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی بازخورد و نیازهای آموزشی افراد شده است.	1/000	قبول
7	فرعی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی میزان قانونی بودن تصمیمات متخذه شده است.	0/980	قبول
8	فرعی	نظام ارزشیابی موجود موجب شناسایی تاثیر عوامل محیطی خارجی شده است.	1/000	قبول

جدول 2: نتیجه رتبه بندی فرضیات پژوهش

رتبه عامل	نام عامل مرتبط	متوسط رتبه
1	ارزیابی	5/15
2	محیط	4/20
3	انگیزش	3/71
4	کمک	3/21
5	اعتبار	2/61
6	وضوح	2/11

با استفاده از تحلیل آماری به این نتیجه رسیدیم که « نظام ارزشیابی موجود در شرکت توزیع نیروی برق خراسان رضوی موجب شناسایی عملکرد کارکنان شده است ».

همچنین در سوالات طرح شده در پرسشنامه پژوهش، موارد زیر دارای کمترین امتیازات (دارای بالاترین درصدها در طیف کم و خیلی کم) شدند:

- 1- در فرم های ارزشیابی تا چه حد به مهارت های شغلی مورد نیاز توجه شده است؟
- 2- قبل از ارزشیابی، وظایف کارکنان تا چه حد مشخص شده است؟
- 3- تا چه حد اطلاع فرد از اهداف واحد در ارزشیابی مورد سنجش قرار می گیرد؟
- 4- به چه میزان، اطلاع فرد از نحوه رسیدن به اهداف تعیین شده سنجش می شود؟
- 5- به چه میزان تطابق تصمیمات متخذه پرسنل و خط مشی سازمان، بررسی می گردد؟
- 6- هنگام واگذاری پست جدید به فرد تا چه حد ارزشیابی های گذشته مد نظر قرار دارد؟



در بین هفت عامل مدل پژوهش، طبق تحلیل های آماری، به این نتیجه رسیدیم که طبق نظر پرسش شوندهگان، غیر از عامل «توانایی» سایر عوامل توسط فرمهای موجود ارزشیابی در حد مطلوبی شناسایی می گردند. می توان با عنایت به مطالب مطرح شده در رابطه با عامل «توانایی» و نیز گفتگو با پرسش شوندهگان یکی از عوامل مهم این ناکامی را بصورت زیر تشریح نمود:

در شرکت مورد مطالعه، کارکنان در طبقات شغلی مختلف تقسیم شده و در این بخش ها بیش از 130 نام شغلی وجود دارد و نیز عامل «توانایی» خود به سه بخش دانش مربوط به تکلیف، تجربه و مهارت مربوط به تکلیف، قابلیت های مربوط به تکلیف تقسیم بندی می شود. واضح است که برای شناسایی این سه عامل در 130 عنوان شغل نیاز به تجزیه و تحلیل کامل مشاغل، استخراج توانایی ها و مهارت های مورد نیاز در مشاغل مختلف، تجربه های مرتبط با هر عنوان شغل و نیز قابلیت هایی که می تواند برای انجام شغل مفید واقع شود، توسط مدیریت منابع انسانی می باشد. اطلاعات بدست آمده از تحلیل شغلی، مبنای بیشتر فعالیت ها و سایل مرتبط با منابع انسانی است [15] و [16]. در حقیقت، تحلیل شغل از این جهت برای سازمان مهم است که از طریق ایجاد زمینه درک بهتر سازمان از مشاغل و کارکنان به مدیریت منابع انسانی کمک می نماید [17]. در وضعیت کنونی برای ارزشیابی کارکنان، از فرمهایی استفاده می شود که برای تمامی آنها یکسان است؛ از آنجا که مشاغل مختلف توانایی، تجارب، دانش و قابلیت های متفاوتی نیاز دارند در نتیجه سنجه ها و پرسش های متفاوتی برای ارزشیابی آنها لازم است، لذا این فرمهای یکسان نمی تواند بطور صحیح قابلیت ها در توانایی را اندازه گیری نماید. زیرا تصمیمات یا نتایج در این موارد اغلب برای یک شغل یا مجموعه ای منحصر بفرق قابل استفاده است و انعطاف لازم برای مشاغل دیگر را ندارد [18].

علت مطلوب ارزیابی شدن سایر عوامل به این خاطر است که پرسش های طرح شده در فرمهای ارزشیابی به میزان کافی جامع و کامل هستند، و همچنین از آنجا که این شش عامل در برخی از موارد با یکدیگر همپوشانی داشته و افراد آنها را بطور مشترک دریافت می نمایند، می توانند تمام جوانب طرح شده در مدل را برآورده نمایند.

در این بخش زیرعوامل که بصورت سوال در پرسشنامه مطرح شده اند، با استفاده از آزمون فریدمن رتبه بندی شده اند. لازم به ذکر است که با توجه به رد شدن عامل «توانایی» و همچنین تک سوالی بودن عامل «محیط»، این دو عامل رتبه بندی نشده اند، در برخی زیر عوامل چون سطح معنی داری بیشتر از 0/05 بدست آمد لذا فرض صفر رد شده، پس عوامل دارای رتبه های برابری هستند و تفاوتی بین آنها وجود ندارد (سطح معناداری در جداول با عبارت نتیجه تست فرید من آورده شده است).

جدول 3: رتبه بندی زیر عوامل «وضوح»

نتیجه تست فریدمن	رتبه زیرعامل	زیر عامل مرتبط	متوسط رتبه
0/001	1	اطلاع پرسنل از اولویت بندی اهداف واحد	2/96
	2	اطلاع پرسنل از چگونگی نیل به اهداف واحد	2/43
	3	اطلاع پرسنل از اهداف واحد	2/39
	4	مشخص بودن وظایف کارکنان	2/23

جدول 4: رتبه بندی زیر عوامل «کمک»

نتیجه تست فریدمن	رتبه زیرعامل	زیر عامل مرتبط	متوسط رتبه
0/123	رتبه برابر	امکانات و ابزار مورد نیاز برای انجام وظایف	1/58
	رتبه برابر	میزان همکاری و حمایت سایر دوایر در صورت نیاز	1/42



جدول 5: رتبه بندی زیر عوامل « انگیزش »

رتبه	زیر عامل مرتب	متوسط رتبه	نتیجه تست فریدمن
1	استفاده از نمرات ارزشیابی در انتخاب کارمند نمونه	2/82	0/000
2	استفاده از نمرات ارزشیابی در امور رفاهی	2/68	
3	استفاده از نمرات ارزشیابی در تشویق یا تنبیه پرسنل	2/51	
4	استفاده از نمرات ارزشیابی در تعیین حقوق و دستمزد	1/99	

جدول 6: رتبه بندی زیر عوامل « ارزیابی »

رتبه	زیر عامل مرتب	متوسط رتبه	نتیجه تست فریدمن
1	ارزشیابی غیر رسمی، در بین دو دوره ارزشیابی رسمی	3/52	0/000
2	رویت فرم تکمیل شده ارزشیابی توسط ارزشیابی شونده	3/31	
3	گفتگو در مورد مشکلات و نقص های دیده شده با فرد	2/93	
4	بیکبری لازم برای رفع نقص دیده شده، پس از ارزشیابی	2/66	
5	استخراج آموزش های مورد نیاز شخص جهت استفاده در دوره های لازم با استفاده از نتایج ارزشیابی	2/59	

جدول 7: رتبه بندی زیر عوامل « اعتبار »

رتبه	زیر عامل مرتب	متوسط رتبه	نتیجه تست فریدمن
رتبه برابر	تطابق تصمیمات کارکنان بر اساس مدارک و مستندات	2/06	0/800
رتبه برابر	توجه به ارزشیابی های گذشته در ارتقا یا واگذاری پست	1/98	
رتبه برابر	بررسی تطابق تصمیمات کارکنان و خط مشی سازمان	1/96	

نتیجه گیری

- 1- با استفاده از تحلیل آماری به این نتیجه رسیدیم که «نظام ارزشیابی موجود در شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی موجب شناسایی عملکرد کارکنان شده است» و از هفت عامل مدل، عامل «توانایی» درست شناسایی نمی شود.
- 2- با استفاده نتایج بدست آمده، مشاهده می گردد که نیاز است برخی سوالات جهت تکمیل عوامل به فرمهای ارزشیابی افزوده شوند، مانند:

✓ سابقه کار و تجربه مرتبط شما با سمت فعلی چند سال است؟

✓ اگر صفات خاصی که شما را در انجام وظایف محوله یا سمت های موجود در سازمان یاری می دهند، در خود سراغ دارید؛ نام ببرید.

✓ آیا شرح وظایف در اختیار شما قرار گرفته است؟



- ✓ وظایف محوله به شما تا چه حد واضح و تعریف پذیرند؟
- ✓ آیا از اهداف واحد خود اطلاعی داشته و فلسفه وجودی واحد خود را می دانید؟
- ✓ خط سیر و مسیر دستیابی به هدف تا چه اندازه شرح داده شده و تبیین شده اند؟
- ✓ آیا میزان تطابق تصمیمات پرسنل و خط مشی سازمان، در ارزشیابی تایید میشود؟
- ✓ آیا حین تصمیم گیری خط مشی سازمان مورد تاکید قرار می گیرد؟
- ✓ آیا در واگذاری سمت و شغل از نمره های ارزشیابی گذشته استفاده شده است؟
- 3- از آنجا که پژوهش تاکید می نماید فرمهای ارزشیابی شرکت مورد مطالعه در سنجش عامل «توانایی» ناکام هستند، لذا لازم است فرمها در این زمینه بازنگری شوند.
- 4- متغیرهای اصلی توسط آزمون فریدمن بصورت جدول 2 و زیر متغیرها بصورت جدول 3 تا 7 رتبه بندی گردیدند، لذا پیشنهاد می گردد شرکت در شناسایی عملکرد به ترتیب اهمیت عوامل به آنها بپردازد.
- 5- لازم است برای داشتن بالاترین درجه شناسایی عملکرد در ارزشیابی، شرکت توزیع نیروی برق استان خراسان رضوی اقدامات زیر را انجام دهد:
- ✓ علاوه بر شیوه فعلی، کارکنان کاملا با وظایف خویش آشنا شده و گهگاه شرح وظایف به آنها ابلاغ و در صورت نیاز تجدید نظر در آن صورت گیرد.
- ✓ هر واحد در هر سال، هدفگذاری شده و این اهداف برای کارکنان در رده های پایین شرح داده شده و نحوه رسیدن به این اهداف کاملا مشخص باشد.
- ✓ سیاست و خط مشی شرکت بصورت واضح و برای تمامی کارکنان معلوم باشد.
- ✓ یک نسخه از فرمهای ارزشیابی تکمیل شده برای کارگزینی ارسال و دستورالعمل خاصی جهت نحوه ارتقا و آموزش، بصورت ضابطه مند تدوین گردد که در آن از نتایج عملکرد گذشته و ارزشیابی ها استفاده شده باشد.

منابع

- 1- دسلر، گری (1384). مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارساییان و محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، ص 200
- 2- دعایی، حبیب الله (1386). مدیریت منابع انسانی، بیان هدایت نور، ص 201
- 3- حاج شریف، محمود (1381). ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی، مجتمع سیمان آبیک، ص 9
- 4- حقیقی، محمد علی و رعنائی، حبیب الله (1376). بهره وری نیروی انسانی: ارزشیابی عملکرد کارکنان، انتشارات ترمه، صص 13-14
- 5- کاظمی، بابک (1386). مدیریت امور کارکنان، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه ریزی، صص 172-190
- 6- حقیقی، محمد علی (1384). مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، صص 121-184
- 7- طوسی، صائبی (1380). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 8- دی سنزو، دیوید ای و رابینز، استیون (1387). مبانی مدیریت، ترجمه محمد اعرابی و محمد علی رفیعی و بهروز اسراری، دفتر پژوهش های فرهنگی، ص 230
- 9- هرسی، پاول و بلانچارد (1383). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، صص 463-470



- ۱۰- Chang, W.J.A. and Hung, T.C. (۲۰۰۵). "Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective", *International Journal of Manpower*, Vol. ۲۶, No. ۵.
- ۱۱- Beach, D.S. (۱۹۹۴). *Personnel: The Management of People at Work*, New York: Macmillan Publishing Company.
- ۱۲- Scotti, S. (۲۰۰۴). *The value of performance management tools for social security organizations; Moving from performance measurement to performance management*, Social Development Canada, ISSA.
- ۱۳- Bates, R., and Khasawneh, J. (۲۰۰۵). "Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations", *International Journal of Training and Development*, Vol. ۹, No. ۲, pp ۹۸-۱۰۵.
- ۱۴- Karami, A., and Analoui, F., and Cusworth, J. (۲۰۰۴). "Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the British manufacturing industry", *International Journal of Management research news*, Vol. ۲۷, No. ۶.
- ۱۵- Dessler, G. (۲۰۰۷). *Human resource management*, New Jersey: Pearson Education. Prentice Hall Pub. Lorsch, J.W., Lawrence, P.R. (۱۹۷۲). *The Diagnosis of Organizational Problems*, Columbus, Oh: McGraw Hill.
- ۱۶- Jeanneret, P.R., and Strong, M.H., (۲۰۰۳). "Linking O*NET job analysis information to job requirement predictors: An O*NET application", *Personnel Psychology*, pp ۴۲۳-۵۲۹.
- ۱۷- Siddique, C.M. (۲۰۰۴). "Job analysis: A strategic human resource management practice", *International Journal of Human Resource Management*, Vol ۱۵, No. ۱, pp ۲۱۹-۲۴۴.
- ۱۸- McEntire, L.E., and Dailey L.R., and Osburn H.K., and Mumford M.D. (۲۰۰۶). "Innovations in job analysis: Development and application of metrics to analyze job data", *International Journal of Human Resource Management Review*, Vol. ۱۶, No. ۳, pp ۳۲۳-۳۶۰.
- ۱۹- Curado, C. (۲۰۰۶), "Organizational learning and organizational design". *The Learning Organization*, Vol. ۱۳, No. ۱.
- ۲۰- Ellinger, A. (۲۰۰۲), "The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance". *Human Resource Development Quarterly*, Vol. ۱۳, No. ۱.
- ۲۱- Gregory, M. (۲۰۰۳), "Accrediting work-based learning: action learning – a model for Empowerment". *International Journal of Management Development*, Vol. ۱۲, No. ۴.
- ۲۲- McCann, J. (۲۰۰۴), "Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments". *Human Resource Planning Society*, Vol. ۲۷.