

ارزیابی عملکرد کارکنان

تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور

تشکیل سازمان امور اداری و استخدامی کشور و تصویب قانون استخدام کشوری در تاریخ ۱۳۴۵/۰۳/۳۱ را می توان اولین مرحله در اعمال مدیریت صحیح منابع انسانی در بخش دولتی به حساب آورد. در مرحله بعد و تحت تأثیر تحولات و دگرگونیهای ناشی از انقلاب ملت ایران و گسترش و توسعه بجا و بیجای سازمانها و مؤسسات دولتی و عمومی، افزایش حجم کارمندان و تعداد افراد متخصص و دارای تحصیلات عالی، تمام ابعاد و قوانین مربوط به امور استخدامی دولت از یک سو و بخش غیر دولتی و خصوصی از سوی دیگر، لزوم تغییر و تحول در این زمینه احساس می شد تا بالاخره در تاریخ ۱۳/۶/۱۳۷۰ طرحی تحت عنوان **قانون نظام هماهنگ پرداخت** شامل ۲۲ ماده و ۳۱ تبصره همراه با آئین نامه اجرائی آن و همچنین آئین نامه اجرائی طرح طبقه بندی مشاغل و آئین نامه تغییر گروه مستخدمین رسمی و ثابت دولت تهیه و به تصویب مجلس شورای اسلامی و هیأت وزیران رسید. در خصوص پرسنل کارگری نیز در تاریخ ۲۹/۸/۱۳۶۹ قانون کار جمهوری اسلامی ایران مشتمل بر ۲۰۳ ماده و ۱۲۱ تبصره به تصویب مجمع تشخیص مصلحت نظام رسید. همچنین در بسیاری از سازمانهای عمومی و نهادها نیز تحولات چشمگیری در رابطه با قوانین مربوط به استخدام کارکنان تابعه انجام گردیده نظیر، آئین نامه استخدامی کارکنان شهرداریهای سراسر کشور مصوب ۱۳/۲/۱۳۶۸ و ۱۵/۸/۸۱ هیأت وزیران.

انواع قوانین و مقررات استخدامی حاکم بر کارکنان دولت

۱- قانون مدیریت خدمات کشوری:

به استناد ماده ۱۱۷ قانون مدیریت کشوری کلیه دستگاههای اجرائی به استثناء نهادها، مؤسسات و تشکیلات و سازمانهایی که زیر نظر مستقیم مقام معظم رهبری اداره می شوند، وزارت اطلاعات، نهادهای عمومی غیردولتی که با تعریف مذکور در ماده (۳) تطبیق دارند، اعضاء هیأت علمی و قضات، هیأتهای مستشاری دیوان محاسبات، شورای نگهبان، مجمع تشخیص مصلحت نظام و مجلس خبرگان رهبری مشمول مقررات این قانون می شوند. و در خصوص نیروهای نظامی و انتظامی مطابق نظر مقام معظم رهبری عمل می شود. (۱- حقوق و مزایای قضات تابع قانون نظام هماهنگ پرداخت کارمندان دولت مصوب ۱۳۷۰ می باشد و جدول موضوع ماده (۱۴) قانون مذکور در خصوص اعداد مبنای گروه آنان به ترتیب به (۱۲) و (۲۰۰) افزایش می یابد. ۲- به قضات نظامی سازمان قضائی نیروهای مسلح در مدتی که در پستهای قضائی انجام وظیفه می نمایند، معادل مابه التفاوت مجموع دریافتی آنان تا هشتاد درصد حقوق

و مزایای مستمر قضات همتراز دادگستری فوق العاده ویژه پرداخت می‌گردد. ۳- در صورت موافقت فرماندهی کل قوا برای برخورداری کارکنان نیروهای مسلح از مقررات فصل دهم و سیزدهم این قانون، حداقل و حداکثر دریافتی آنان با رعایت مقررات ماده (۱۳۶) قانون آجا، امتیازات متعلقه به شغل و شاغل با توجه به کیفیت خاص خدمتی در نیروهای مسلح با ضریب (۱/۲) محاسبه و پرداخت می‌گردد. کارمندان نیروهای انتظامی کماکان از فوق العاده سختی کار طبق مقررات استخدامی این نیرو علاوه بر فوق العاده های مذکور در فصل دهم این قانون برخوردار می باشند. ۴- کارمندان سیاسی و کارمندان شاغل در پستهای سیاسی وزارت امور خارجه مشمول مقررات تشکیلاتی، استخدامی، مالی و انضباطی وزارت امور خارجه مصوب ۱۳۵۲ می باشند و کارمندان غیر سیاسی شاغل در پستهای پشتیبانی از این قانون تبعیت خواهند نمود. ۵- کارمندانی که با رعایت ماده (۱۲۴ق.م.خ.ک) مطابق قانون کار جمهوری اسلامی ایران در دستگاههای اجرایی اشتغال دارند از شمول این قانون مستثنی میباشند).

۲- قانون استخدام کشوری (ق.ا.ک): (مصوب ۳۱/۳/۴۵) شامل کارمندان غیر مشمول قانون مدیریت و برخی موسسات و نهادهای عمومی غیر دولتی، و تعداد معدودی از سازمانها و ... می باشد.

۳- قانون استخدام نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران: (مصوب ۶۶/۷/۷) شامل کارکنان نظامی و غیرنظامی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، پرسنل ارتش، سپاه و نیروی انتظامی.

۴- مقررات استخدامی خاص: بعضی از مؤسسات و شرکتهای دولتی و غیر دولتی از دایره شمول قوانین و مقررات فوق خارج بوده و دارای مقررات استخدامی خاص خود می باشند.

*کارگران اعم از بخش دولتی و خصوصی تابع قانون کار جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۶۹/۸/۹ مجمع تشخیص مصلحت نظام هستند.

مفاهیم تشکیلاتی

۱) وزارتخانه: واحد سازمانی مشخصی است که تحقق یک یا چند هدف از اهداف دولت را بر عهده دارد و به موجب قانون ایجاد شده یا می شود و توسط وزیر اداره می گردد. (ماده ۱ق.م.خ.ک).

۲) مؤسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظیفه و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه گانه و سایر مراجع قانونی می باشد، انجام میدهد. کلیه سازمانهایی که در قانون اساسی نام برده شده است در حکم مؤسسه دولتی شناخته می شود. (ماده ۲ق.م.خ.ک).

۳) مؤسسه یا نهاد عمومی غیر دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می شود و بیش از پنجاه درصد بودجه

سالانه آن از محل منابع غیردولتی تأمین گردد و عهده دار وظایف و خدماتی است که جنبه عمومی دارد. (ماده ۳۳.ق.م.خ.ک).

۴) شرکت دولتی: بنگاه اقتصادی است که به موجب قانون برای انجام قسمتی از تصدیهای دولت به موجب سیاستهای کلی اصل چهل و چهارم (۴۴) قانون اساسی، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری جزء وظایف دولت محسوب می گردد، ایجاد و بیش از پنجاه درصد سرمایه و سهام آن متعلق به دولت می باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه گذاری وزارتخانه ها مؤسسات دولتی و شرکتهای دولتی منفرداً یا مشترکاً ایجاد شده مادام که بیش از پنجاه درصد سهام آنها منفرداً یا مشترکاً متعلق به واحدهای سازمانی فوق الذکر باشد شرکت دولتی است. (ماده ۴.ق.م.خ.ک).

تبصره ۱- تشکیل شرکتهای دولتی تحت هر یک از عناوین فوق الذکر صرفاً با تصویب مجلس شورای اسلامی مجاز است، همچنین تبدیل شرکتهایی که سهام شرکتهای دولتی در آنها کمتر از پنجاه درصد است با افزایش سرمایه به شرکت دولتی ممنوع است.

تبصره ۲- شرکتهایی که به حکم قانون یا دادگاه صالح، ملی و یا صادره شده و شرکت دولتی شناخته شده یا میشوند، شرکت دولتی تلقی می گردند.

تبصره ۳- احکام «شرکتهای دولتی» که در این قانون ذکر شده بر کلیه شرکتهایی که شمول قوانین و مقررات عمومی بر آنها مستلزم ذکر یا تصریح نام است نیز اعمال خواهد شد.

۵) دستگاه اجرایی: کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیر دولتی، شرکتهای دولتی و کلیه دستگاههایی که شمول قانون بر آن ها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با بانک مرکزی، بانک ها و بیمه های دولتی دستگاه اجرایی نامیده می شود. (ماده ۵.ق.م.خ.ک)

۶) سازمان: تشکل سازمانی مستقلی است که به موجب قانون ایجاد شده و به دو صورت وابسته به ریاست جمهوری (سازمان محیط زیست) و یا وابسته به وزارتخانه ها (سازمان ثبت احوال کشور وابسته به وزارت کشور) اداره می شود و دارای استقلال اداری و مالی می باشد.

۷) مرکز: تشکل سازمانی خاصی است که در جهت پشتیبانی یک سازمان یا وزارتخانه در زمینه فعالیتهای تحقیقاتی، مطالعاتی، آموزشی و فرهنگی به صورت وابسته یا تابعه عهده دار انجام وظایف خاص خود می باشد. (مرکز آموزش مدیریت دولتی وابسته به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور).

استخدام:

استخدام عبارت است از: کسی به خدمت گماشتن و برای خدمتی خواستن است خواه در موسسات رسمی و دولتی باشد خواه در موسسات ملی.

انواع استخدام

- ۱) استخدام رسمی: برای انجام وظایف مستمر دستگاه اجرایی است و مستخدم رسمی کسی است که به موجب حکم رسمی و برای تصدی یکی از پستهای ثابت سازمانی در یکی از گروههای جدول حقوق قانون نظام هماهنگ پرداخت یا ضوابط قانون مدیریت خدمات کشوری قرار گیرد و مشمول پرداخت کسور بازنشستگی باشد.
- ۲) استخدام پیمانی: برای انجام کار مشخص و در مدت معین صورت می گیرد و مستخدم پیمانی کسی است که به موجب قرارداد به طور موقت و برای مدت معین و کار مشخص استخدام می شود و بر اساس آئین نامه مصوب هیأت وزیران، نحوه استخدام افراد، شرایط کلی داوطلبان، شرایط اختصاصی احراز مشاغل، مدت قرارداد، اجرت و مزایای متعلقه و حقوق و تکالیف این قبیل مستخدمین مشخص گردیده است. (در اجرای تصویب نامه شماره ۶۲۷۰۵/ت ۲۰۲۴۱ هـ مورخ ۷۸/۵/۱۹ هیأت وزیران و اصلاحات بعدی آن سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف گردیده است نسبت به اصلاح دستورالعمل اجرایی آئین نامه استخدام پیمانی اقدام نماید).

۳) مستخدم موقت شهرداری ها: (بند پ ماده ۲ آئین نامه استخدامی شهرداری ها).
* به موجب تصویب نامه شماره ۳۵۹۱/ت ۱۷۲۹۶ هـ مورخ ۷۸/۱/۳ هیأت وزیران، بکارگیری افراد به صورت خرید خدمت ممنوع اعلام شده است.

- دستگاههای اجرایی (مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری) می توانند در شرایط خاص افرادی را به صورت ساعتی یا قرارداد کار معین بدون تعهد استخدامی تا سقف ۱۰٪ پستهای سازمانی با کسب موافقت معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور (سازمان مدیریت) برای حداکثر یک سال جذب و بکارگیری نمایند. (تبصره ذیل ماده ۳۲ ق م خ ک).

تعاریف

شغل: مجموعه وظایف و مسئولیتهای مرتبط و مستمر و مشخصی است که در یک سازمان به عنوان یک کار واحد شناخته شده باشد و در طرح طبقه بندی به آن رشته شغلی نیز می گویند. مانند کارگزين.
رسته: مجموعه ای از رشته های شغلی همگن که از لحاظ نوع کار و وظایف و رشته تحصیلی و تجربه مورد نیاز وابستگی و نزدیکی به یکدیگر داشته باشند.

انواع رسته ها: فنی و مهندسی، کشاورزی و محیط زیست، بهداشتی و درمانی، اداری و مالی، امور اجتماعی، فرهنگی و آموزشی، فرابری داده ها، خدمات.

رشته شغلی: عبارت است از یک یا چند طبقه شغلی که از لحاظ نوع کار مشابه اند اما از لحاظ اهمیت و دشواری وظایف و مسئولیتها دارای درجات مختلفی هستند، مانند کارگزين، حسابدار و ... طبقه یک هر رشته شغلی از لحاظ اهمیت در پائين ترين سطح و آخرين طبقه در بالاترين سطح آن رشته شغلی قرار دارد.

طبقه شغلی: عبارت است از یک یا چند پست سازمانی یا شغل مستمر که از نظر وظایف و مسئولیتها و دشواری انجام دادن کار با یکدیگر مشابه یا یکسان باشند، به نحوی که بتوان آنها را تحت عناوين طبقه واحدی قرارداد و شرایط احراز یکسان برای آنها نوشت و حقوق مساوی به متصدیان آنان پرداخت نمود.

پست ثابت سازمانی: عبارت است از جایگاهی که در ساختار سازمانی دستگاههای اجرایی برای انجام وظایف و مسئولیتهای مشخص (ثابت و موقت) پیش بینی و برای تصدی یک کارمند در نظر گرفته می شود پستهای ثابت صرفاً برای مشاغل حاکمیتی که جنبه استمرار دارد ایجاد خواهد شد.

(ماده ۶ ق.م.خ.ک)

شرایط احراز: عبارت است از حداقل خصوصیات و تواناییهای فکری، جسمی و یا سایر نیازهای مربوط که برای انجام وظایف و مسئولیتهای پستهای قابل تخصیص در آن رشته در نظر گرفته می شود. اهم این عوامل عبارتند از تحصیلات، تجربه، دوره های آموزشی، کارآموزی و ...

انتقال

ماده ۱۰ ق.ا.ک: انتقال عبارت از آن است که مستخدم رسمی، ثابت و پیمانی از خدمت یک وزارتخانه یا مؤسسه دولتی بدون آنکه جریان خدمتی وی قطع گردد با حفظ گروه و پیشینه خدمتی خود، به خدمت وزارتخانه، مؤسسه دولتی، شرکت دولتی و ... درآید.

انتقال

هرگونه جابجایی و یا تغییر محل خدمت مستخدم بر اساس تقاضای کتبی در قالب ضوابط و مقررات با موافقت کتبی دستگاه انتقال نامیده می شود.

انواع انتقال (در شهرداری):

الف) انتقال برون سازمانی

ب) انتقال درون سازمانی

الف: انتقال برون سازمانی: عبارت است از انتقال مستخدم از شهرداری محل خدمت به مؤسسات و نهادهای غیر مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری و بالعکس برابر مقررات قانون استخدام کشوری.

ب: انتقال درون سازمانی: عبارت است از انتقال مستخدم از شهرداری به واحدهای وابسته که بر اساس نیاز مقصد و عدم نیاز مبدأ یا ایجاد سازمان جدید و انتقال وظایف شهرداری به آن سازمان و داشتن شرایط لازم برابر شیوه نامه نقل و انتقالات قابل انجام است.

مقدمه

ارزشیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساسترین مسائل مسئولان در سازمان می باشد. با وجود تلاش فراوان برای ارزشیابی بهتر کارکنان توسط مسئولان؛ هنوز کارکنان راضی نیستند. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها؛ ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد از راه ارزشیابی درست عملکرد میسر است. قبلا مدیران ارزشیابی را به منظور کنترل کار کارکنان انجام می دادند اما امروزه هدف ارزشیابی راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است.

تعریف ارزشیابی

ارزشیابی به عنوان یکی از عناصر اصلی مدیریت، می تواند به مثابه ابزاری کارآمد تلقی شود که از طریق آن می توان به نقاط قوت و ضعف سازمان پی برده و با شناخت دقیق علل به وجود آورنده آنها، اقدامات اصلاحی لازم را جهت ارتقاء عملکرد سازمان انجام داد.

به عبارت دیگر ارزشیابی شایستگی کارکنان و بررسی عملکرد آنان، فرایندی رسمی در سازمان است که از طریق آن هر یک از کارکنان و یا مدیران و مسئولان بخش های مختلف مورد سنجش و ارزشیابی دقیق قرار می گیرند، تا چگونگی عملکرد آن ها، و نیز توانمندی ها، استعدادها و زمینه های رشد و تکامل آنان بررسی و مشخص شود.

برای تبیین ارزشیابی کارکنان و تعریف آن، تعابیر مختلف و متنوعی از سوی صاحب نظران و دانشمندان مدیریت بیان شده، و هر یک از این تعاریف، از زاویه ای خاص بحث ارزشیابی را مورد توجه قرار داده است. به منظور روشن شدن زوایای مختلف ارزشیابی و آشنایی با همه جوانب آن، برخی از این تعاریف را بیان می کنیم:

ارزشیابی عبارت است از داوری و قضاوت درباره ارزش اندیشه ها، کارها، راه حل ها، روشها و غیره، برای مقصود یا منظوری معین.

ارزشیابی عبارت است از جمع آوری و کاربرد اطلاعات به منظور تصمیم گیری در باره یک برنامه آموزشی

ارزشیابی فرایند جمع آوری و تفسیر نظام دار شواهدی است که برای قضاوت ارزشی در راستای اقدامی معین به کار می رود.

ارزشیابی عملکرد، فرایند تشخیص، مشاهده، اندازه گیری و بهبود بخشیدن عملکرد انسانی در سازمان ها می باشد.

یکی دیگر از نویسندگان معروف مدیریت ارزشیابی کارکنان را این گونه تعریف می کند:

ارزشیابی عملکرد؛ یک توصیف منظم، از نقاط قوت و ضعف مربوط به شغل، در مورد یک فرد یا گروه می باشد.

با توجه به تعاریف فوق و نیز تعاریف های دیگر، می توان ارزشیابی کارکنان را در یک عبارت مختصر و گویا چنین عنوان کرد:

ارزشیابی، سنجش نظام مند عملکرد کارکنان، و تعیین شایستگی ها و توانایی ها و کاستی ها و ضعف های آنان، نسبت به یک شغل خاص می باشد.

تعریف ارزیابی عملکرد

از ارزیابی عملکرد نیز تعاریف متعددی بعمل آمده است که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می شود: -فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی ، مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد.

- سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها.

- روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخورد مثبت دریافتی از نتایج افراد در چگونگی انجام وظایف است.

تعریف مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد فرایند مستمر و پایدار شناسایی، اندازه گیری و توسعه عملکرد افراد و تیم ها و پیوند عملکرد با اهداف استراتژیک سازمان می باشد بهتر است دو عنصر اصلی این تعریف موشکافی گردد:

الف- فرایند مستمر و پایدار: مدیریت عملکرد دائمی است، این فرایند شامل فرایند بی پایان هدف گذاری، مشاهده عملکرد، ارائه و دریافت مربی گری و بازخور می باشد.

ب- همسویی با اهداف استراتژیک: مدیریت عملکرد مستلزم این است که مدیران اطمینان حاصل نمایند، فعالیت ها و ستادهای کارکنان سازگار با اهداف سازمان می باشد تا بدین طریق سازمان در جهت دستیابی به فرصت رقابتی یاری کنند. از این رو مدیریت عملکرد، پیوند سیستمی بین عملکرد کارکنان و اهداف سازمانی ایجاد کرده و خدمات کارکنان به سازمان را آشکار می سازد:

تاریخچه ارزشیابی

در کشور ما مبداء توجه به ارزشیابی از سال ۱۳۳۲ با تدریس در مؤسسه علوم اداری آغاز شد، سال ۱۳۴۵ با تصویب قانون جدید استخدام کشوری، وزارتخانه ها براساس ماده ۲۸ و ۴۱ قانون مکلف شدند در فواصل معین شایستگی و استعداد مستخدمان را مورد بررسی و نتیجه را در پرونده پرسنلی آنان منعکس نمایند پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و تصویب قانون نظام هماهنگ به موضوع ارزشیابی کارکنان توجه بیشتری شد.

طی سالهای ۱۳۶۰ لغایت ۱۳۶۸ به منظور تعیین سیاستهای کلی ارزشیابی کادر اداری و آموزشی مطالعاتی انجام شد و فرم ارزشیابی کارکنان به صورت موردی صرفاً در زمان اعطای پایه و گروه تکمیل و به امور اداری ارائه میگردد.

از سال ۱۳۶۸ لغایت ۱۳۷۲ ارزشیابی توسط دفتر ارزشیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات انجام میگرفت.

از سال ۱۳۷۲ لغایت ۱۳۸۲ تمامی کارکنان با فرمهای ۳۰ امتیازی ارزشیابی شدند.

از سال ۱۳۸۳ لغایت ۱۳۸۹ طبق طرح ارزشیابی ۱۱۰ امتیازی انجام گردید.

از سال ۱۳۸۹ با ابلاغ بخشنامه مدیریت عملکرد کارکنان و آئین نامه ها و دستورالعمل های مربوطه براساس فرم های ارزیابی عملکرد ۱۰۰ امتیازی انجام گردید که طبق آئین نامه، ارزشیابی کارکنان به ارزیابی عملکرد کارکنان تغییر یافته و کارکنان براساس سه فرم کارمندان و مدیران میانی و مدیران پایه ارزیابی میگردند. از سال ۱۳۹۶ با ابلاغ دستورالعمل اجرایی فرآیند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان، کلیه مدیران و کارمندان

رسمی، پیمانی و قراردادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، طبق دستورالعمل فوق و فرمهای

مربوطه

ارزشیابی می شوند.

اصول مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان

مدیریت ارزیابی عملکرد کارکنان نیز دارای اصول زیر میباشد.

- اهداف فردی، تیمی و واحدی را در چارچوب اهداف سازمانی تعیین می کند.
- اهداف کلی سازمان را شفاف می سازد.
- یک فرآیند مستمر و تکاملی است که در آن عملکرد در طول زمان بهبود می یابد.
- به اتفاق نظر و همکاری، نه به کنترل و زور و اجبار متکی است.
- درکی مشترک درباره آنچه که برای بهبود عملکرد مورد نیاز است و چگونگی تحقق آن، ایجاد می کند.
- تشویق می کند که فرد خود عملکردش را مدیریت کند.

ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد سازمانی کارآمد

تعدادی از ویژگیهای مهم نظام ارزیابی عملکرد کارآمد عبارتند از:

- روشن و مشخص بودن معیارها و شاخصهای ارزیابی
- قابلیت سنجش و اندازه گیری شاخصهای ارزیابی
- قابل حصول بودن اهداف و انتظارات در موعد یا مواقع مقرر
- معطوف به نتیجه و فرآیند بودن نظام ارزیابی
- معطوف به زمان بودن ارزیابی

منصفانه بودن: معیارهای ارزیابی باید از نگاه ارزیابی شوندگان عادلانه تلقی شود.

اعتبار و پایایی: معیار ارزیابی باید به گونه ای طراحی شود که درست خصیصه مورد نظر را بسنجد نه چیز دیگری را. علاوه بر اعتبار، معیار ارزیابی باید در زمانهای متفاوت، کم و بیش نتایج یکسانی را نشان دهد و سنجش آن به وسیله افراد یا روشهای مختلف تاثیری در نتایج آن نداشته باشد.

تمایز سازی عملکرد بالا و پایین: معیارهای ارزیابی باید تفاوت‌های عملکرد میان کارکنان را تشخیص داده آنها را از هم متمایز سازد تا به مدیران در اتخاذ تصمیماتی چون افزایش پرداخت، ترفیع مقام یا تعیین نیازهای آموزشی کمک کند.

عینیت: سیستم ارزیابی عملکرد هنگامی می‌تواند موثر باشد که از معیارهای عینی و ملموس که ارتباط مستقیم با شغل دارند استفاده کرده، بر معیارهای ذهنی تاکید نداشته باشد.

قابلیت کنترل: معیار ارزیابی باید تحت کنترل فرد باشد یعنی اگر فرد بخواهد و برای او فرصت و امکانات مناسب وجود داشته باشد بتواند در جهت بهبود عملکردش تلاش کند. برای مثال هوش ریاضی - منطقی، معیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد نیست، زیرا بهبود آن در کنترل فرد نیست.

تناسب با استراتژی: برای مثال اگر استراتژی سازمان مشتری مداری است مستمر مدیریت عملکرد باید

بهبود رفتارهایی پردازد که موجب خدمات خوب به مشتریان می‌شود و به کارکنان برای بهبود رفتارهای مشتری مدار بازخورد بدهد.

قابلیت پذیرش: استانداردها و معیارهای عملکرد باید در سازمان پذیرفته شود از اینرو نباید وقت زیادی بگیرد و باید عملی باشد.

بطور کلی، نگاه حاکم بر ارزیابیها می‌باید به گونه ای باشد که مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد سازمان باشد، معطوف به رشد و توسعه و بهبود عملکرد باشد، رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده را مد نظر خود قرار دهد، مبتنی بر گفت و گو و اصول خود استانداردگذاری و خودارزیابی باشد و همچنین معطوف به آینده و مبتنی بر آینده نگری باشد.

روش های ارزیابی عملکرد

۱- سیستم های تطبیقی:

- روش رتبه بندی ساده: در روش رتبه بندی ساده کارکنان به سادگی از بهترین کارمند تا بدترین کارمند به ترتیب رتبه بندی می‌گردند. به عنوان مثال اگر مدیر ۲۰ کارمند دارد، آن‌ها را از بهترین (۱) تا بدترین (۲۰) رتبه بندی می‌نماید.

- **روش رتبه بندی متناوب:** در روش رتبه بندی متناوب، سرپرست کارکنان خود را لیست کرده و سپس از بین آن ها اولین کارمند خوب (۱) و اولین کارمند بد (د) و در ادامه دومین کارمند خوب (۲) و دومین کارمند بد را انتخاب کرده و به این شکل تا انتخاب آخرین کارمند ادامه می دهد. پس در این روش تنظیم رتبه کارکناناز لحاظ شایستگی روی پیوستاری، از بهترین تا بدترین است.

- **مقایسه زوجی:** در روش مقایسه زوجی، عملکرد هریک از کارکنان با عملکرد تک تک افراد مقایسه میگردد. برای مثال اگر در واحدی از سازمان پنج نفر ارزشیابی شوند، عملکرد هریک از اعضا با عملکرد هریک از چهار نفر دیگر مقایسه و نتیجه اعلام می گردد. کسی که در پایان این مقایسه ها بهترین نتیجه را کسب کرده باشد، در صدر جدول قرار می گیرد.

انتخاب اجباری: روش انتخاب اجباری، نوعی دیگر از انواع روش های ارزشیابی است که فلسفه ایجاد آن کاهش اعمال نظر مغرضانه ارزیاب و تا حدی کوتاه کردن دست او از اظهارنظرهای افراطی می باشد. بر حسب صفات و عملکردهایی که مورد ارزشیابی است، فهرستی از جملات تهیه می شود و از ارزیاب خواسته میشود؛ یا جمله یا جملاتی که بیشتر با وضع کارمند هماهنگی دارد را انتخاب کند یا اینکه حدود مربوط بودن ارزیابی شونده به صفاتی را که مشخص کرده، تعیین نماید. چون در این روش ارزیابی کننده را در جریان ارزش عددی یا ضرایب در نظر گرفته شده برای صفات و عملکردهای مورد نظر قرار نمی دهند، در نتیجه ارزیابی کننده در معذوریت قرار می گیرد و حتی المقدور شخص مورد ارزشیابی را آنطوری که هست، معرفی می کند.

روش توزیع اجباری: در این روش، توزیع شایستگی کارکنان از نظر آماری یک توزیع نرمال در نظر گرفته می شود و ارزیاب بایدنمرات یا درجاتی را به هر یک از زیردستانش اختصاص دهد تا نسبتهای معین در هر منطقه یا طبقه قرار گیرد. در این روش اکثر کارکنان دارای شایستگی متوسط بوده و افراد دیگر با درصدهای تعیین شده در دو طرف آن قرار می گیرند. به عنوان مثال شایستگی کارکنان ممکن است به صورت زیر توزیع گردد:

- عالی ۲۵ درصد کارکنان
- خوب ۱۰ درصد کارکنان
- متوسط ۴۰ درصد کارکنان
- کمتر از متوسط ۲۰ درصد کارکنان
- حداقل شایستگی ۱۰ درصد کارکنان

در این شیوه اگر چه اعمال نظر شخصی تا حدودی کاهش می یابد ولی درصدهای مساوی برای دامنه های متقارن منحنی مشکلاتی را در مرحله اجرا به وجود می آورد.

سیستم های مبتنی بر فرد:

۱- روش تشریحی (نوشتن شرح حال):

شاید ساده ترین روش ارزشیابی عملکرد فرد این باشد که شرحی از وضع و حال کارمند یا کارگر، نقاط قوت و ضعف او، عملکرد گذشته وی و توصیه هایی در زمینه بهبود آن نوشته شود. برای نوشتن این شرح حال هیچ نیازی نیست که فرمهای پیچیده ای پر شود یا اینکه فرد برای نوشتن آن دوره های آموزشی ببیند.

معمولاً نتیجه کار به قلم توانای نویسنده بستگی دارد. توانایی کسی که این شرح حال را می نویسد به اندازه سطح عملکرد واقعی فردی که مورد ارزشیابی قرار می گیرد، اهمیت دارد. در این روش بدون داشتن ضابطه یا معیار خاص سرپرست به صورت انشایی تشخیص خود را از نحوه ی کار ارزشیابی شونده در مدتی که با وی همکاری نزدیک داشته می نویسد. این شرح توضیحی با اینکه ذهنی است معذالک می تواند نشان دهنده ی بسیاری از ویژگیهای فرد باشد. این روش ارزشیابی به ویژه زمانی که فلسفه ارزشیابی صفات شخصی به کار برده میشود مفید میباشد.

۲- ثبت رویدادهای حساس:

مقصود از رویدادهای سرنوشت ساز آن دسته از رفتارهایی است که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیرموثر فرد نقش اصلی را به عهده دارند. در اینجا کلید اصلی تنها رفتارهای ویژه ای است که بیانگرو ویژگیهای شخصیتی فرد است. کسی که اقدام به ارزشیابی می کند، از رفتارهای چشمگیر شخص فهرستی تهیه می کند که در آن رفتارهای بسیار مطلوب و نقاط ضعفی که باید اصلاح شود، مشخص می شوند.

۳- روش مقیاسی:

یکی از قدیمی ترین و متداول ترین روشهای ارزشیابی عملکرد است. در این روش فهرستی از عوامل موثر در عملکرد مانند کمیت و کیفیت کار، وفاداری، صداقت، خلاقیت و غیره تهیه می شود، آنگاه کارکنان را برحسب هر یک از عوامل به صورت درجاتی از ارزشیابی از قبیل استثنایی، عالی، خوب، متوسط،

ضعیف و بدارزشیابی می کنند. برای مثال به عاملی چون دانش یا اطلاعات فرد در رابطه با کار، می توان نمره ای برابر با ۱ تا ۵ یا الف تا ه داد "یعنی اگر میزان دانش و اطلاعات فرد در سطح بسیار پایینی است به آن نمره ۱ و اگر از همه جوانب کار اطلاعات کافی دارد به آن نمره ۵ می دهند".

اگر چه در این روش اطلاعات جامع و کاملی به دست نمی آید، ولی در اجرای آن وقت بسیار کمتری صرف

می شود. مزیت دیگر روش مزبور این است که می توان نتیجه ها را با هم مقایسه و از نظر کمی آنها راتجزیه و تحلیل کرد.

۴- عامل سنجی:

از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می توان برای ارزیابی کارکنان استفاده نمود. بدین ترتیب که به جای ارزیابی عملکرد براساس صفات خصوصیات شخصیتی فرد، کارایی او در انجام وظایف و مسئولیتهای ویژه ای که در شغلش دارد، ارزیابی می گردد. با استفاده از شرح شغل، ابعاد شغل و عوامل مهم آن، شناسایی و برای اندازه گیری انتخاب می شوند. به طور مثال عوامل مهم (یعنی وظایف و مسئولیتهای اصلی) در شغل پرستاری عبارتند از: پانسمان و کمکهای اولیه، صورت برداری از داروها و ... می باشد.

۵- روش استاندارد کار(قیاسی):

استاندارد کار، یک روش ارزیابی عملکرد است که از طریق آن، عملکرد هر فرد با استاندارد از پیش تعیین شده یا سطح ستاده مورد انتظار مقایسه می شود. اگرچه در عمل می توان برای هر کاری استاندارد تعیین نمود، ولی تعیین استاندارد، بیشتر برای سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است و مبنای آن بازدهی یک کارگر متوسط تحت شرایط عادی کار می باشد. از مزایای مهم تعیین استاندارد و سنجش عملکرد براساس آن، دقت اندازه گیری و عدم دخالت ذهنیت و قضاوت ارزشی و شخصی ارزیابی می باشد. ولی برای اینکه کارکنان نیز مطمئن شوند که استاندارد های تعیین شده واقعا منصفانه هستند، باید آنها را از اینکه استاندارد های کار چگونه و براساس چه ضوابطی معین گردیده اند آگاه نمود.

۶- روش مدیریت بر مبنای هدف (تجزیه عملیات):

در این روش که مبتکر آن «داگلاس مک گریگور» میباشد ابتدا شرح وظایف توسط کارکنان و مسئولیتهای و حدود وظایف و مسئولیتهای به کمک سرپرستان تهیه میشود و پس هدفهای عملیاتی، که

باید در طول دوره یکساله یا شش ماهه انجام شود، پس از خاتمه دوره ی مذکور، متصدی مربوطه شخصاً عملیات انجام یافته را با هدفهای برنامه مقایسه و ارزشیابی میکند. در این روش که به واقع یک روش خود ارزشیابی است اگر از اصول روابط انسانی پیروی شود نتایج مطلوبی حاصل می شود در اینجا سرپرست، نقش قاضی یا ارزشیاب را ندارد بلکه در مسیر کار زیردستان خود را برای رسیدن به هدفهای تعیین شده یاری میکند، البته حصول نتیجه مطلوب در این روش بستگی و ارتباط فوق العاده با خصوصیات محیط داخل سازمان دارد.

خطاهای رایج در ارزیابی کارکنان:

- ۱- **خطای هاله ای:** قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما بجای گذاشته اند انجام می گردد و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و بطور کلی وجه مشخصه ای از افراد راجع به آنها قضاوت میکنیم. حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان گردد که در هر صورت دچار خطای هاله ای شده ایم. این موارد دامنه وسیعی را در بر میگیرد که میتوان به موارد زیر اشاره کرد.
- ۲- **تساهل (مبالغه کردن):** بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، بنحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد.
- ۳- **محافظه کاری (ارزیابی حد وسط یا بالعکس):** به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و بر عکس این مورد نیز امکانپذیر است، یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد.
- ۴- **تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز):** برخی سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی تمایل چندانی به ارزشیابی واقعی کارکنان ندارند و میکوشند آنان را با در نظر گرفتن امتیازات متوسط بسنجند. این مشکل زمانی شدت می یابد که واحد پرسنلی سازمان دلایلی را برای در نظر گرفتن امتیازات بسیار بالا یا بسیار پایین از مسئولان ارزشیابی و سرپرستان طلب کند.
- ۵- **سختگیری های بی مورد:** برخی سرپرستان یا مسئولان ارزشیابی ممکن است بیش از اندازه در نحوه ارزشیابی وسواس به خرج داده یا سختگیریهایی بی مورد داشته باشند. این افراد معمولاً برای کارکنان امتیازات با درجات پایینی را در نظر میگیرند. به اینگونه ارزشیابان و سرپرستان توصیه

میشود که ضوابط ارزشیابی را تا حد امکان روشن و یکدست کرده تا از بی دقتی و یا سختگیری بیجا جلوگیری شود.

۶- **گرایش به تبعیض (تعصبات شخصی ارزیابی):** برخی سرپرستان یا مسئولان ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه تحت تأثیر عواملی از قبیل ملیت، رنگ، نژاد و... تبعیضاتی را در ارزشیابی روا دارند. برخی ممکن است حتی به جنسیت کارکنان نیز حساس باشند و در ارزیابی ها برای کارکنان زن امتیازات پایین تری در نظر بگیرند.

۷- **تازگی (نزدیک نگری):** این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابیهای غیر رسمی رخ میدهد باعث میگردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک بخاطر آورد و از عملکرد گذشته و دور او غافل شده باشد

۸- **تعمیم:** به عنوان مشکلی در ارزیابی، هنگامی به وجود می آید که از نظر ارزیاب، یک صفت به خصوص از چنان اهمیتی برخوردار است که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی، همه خصایص فرد در نتیجه، عملکرد کلیوی را در سطحی بالا ارزیابی می کند یا برعکس، عملکرد کارمندی را به خاطر دارا بودن یک ویژگی بخصوص، به طور کلی در سطحی پایین ارزیابی می نماید.

۹- **مقابله:** غالباً سرپرست مجبور است که در فاصله زمانی نسبتاً کوتاهی، تعداد زیادی از کارکنان را ارزیابی نماید. در چنین مواردی امکان دارد ارزیابی هریک از مرئوسان تحت تأثیر ارزیابی نفر قبلی واقع شود؛ بدین ترتیب که اگر مرئوس متوسطی، بلافاصله بعد از مرئوس ضعیف، ارزیابی گردد، به احتمال زیاد عملکردش در سطحی بالاتر از متوسط ارزیابی خواهد شد.

کاربردهای نتایج ارزیابی عملکرد:

۱- **برنامه ریزی نیروی انسانی:** ارزیابی معلوم میکند که آیا فرد، مهارت، تخصص و سایر شرایط لازم را به منظور احراز سمتی بالاتر دارد و برای ترفیع مقام آماده است، یا اینکه حتی دارای دانش و مهارتهای لازم برای انجام شایسته شغل فعلی خویش هم نیست. در صورتی طراحی درست، اطلاعاتی که به وسیله سیستم ارزیابی به دست می آید می تواند به طور دقیق و صحیح، نقاط ضعف و قوت نیروهای درون سازمان را آشکار سازد.

۲- **کارمندیابی و انتخاب:** نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان فعلی سازمان می تواند در پیش بینی عملکرد آتی کسانی که می خواهیم انتخاب و استخدام نماییم، مفید واقع شود. برای

- مثال، ممکن است ارزیابی کارکنان نشان دهد عملکرد کسانی که دارای درجه تحصیلی خاصی هستند یا از دانشگاه های بخصوصی فارغ التحصیل شده اند، بهتر از سایر کارکنان می باشد.
- ۳- **تعیین روایی آزمونهای استخدام:** عملکرد فرد بعد از استخدام، معیاری است که به وسیله آن می توان روایی آزمونهای استخدامی را تعیین نمود یعنی اگر عملکرد فرد بخصوصی که براساس نتایج آزمونهای استخدامی انتخاب شده رضایتبخش باشد، آزمونهای استخدامی دارای روایی خواهند بود و برعکس، اگر عملکرد وی ضعیف باشد این آزمونها فاقد روایی هستند.
- ۴- **آموزش و تربیت کارکنان:** بخشی از اطلاعاتی که از ارزیابی عملکرد به دست می آید، به سازمان در تعیین نیازهای آموزشی کمک می کند. بدین معنی که اگر معلوم شود عملکرد ضعیف کارمند ناشی از فقدان آموزش است، مسئولان مربوط می توانند با برگزاری دوره های آموزشی مناسب، این کاستی ها را برطرف سازند.
- ۵- **تعیین مسیر شغلی:** در نتیجه با ارزیابی فرد و کسب اطلاعاتی در این زمینه می توان مسیر شغلی فرد را در سازمان ترسیم نمود. منظور از مسیر شغلی، مشاغلی است که در طی عمر کاری فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می شود.
- ۶- **حقوق و مزایا:** یکی از عوامل بسیار موثر در افزایش پرداخت، اطلاعاتی که از ارزیابی چگونگی عملکرد فرد به دست آمده است. امروزه اکثر مدیران و مسئولان معتقدند که باید با افزودن به حقوق و دستمزد، به کارو عملکرد برجسته کارکنان، پاداشی مشهود و ملموس داد. پرداخت پاداش به خاطر عملکرد خوب، نقش بسیار مهمی در ایجاد انگیزه برای ادامه کار خواهد داشت.
- ۷- **شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان:** در مواردی همزمان با ارزیابی عملکرد کارمند، استعدادها و تواناییهایی بالقوه او نیز سنجیده می شود و بر این اساس، مشاغلی که احتمال می رود فرد در انجامشان موفقتر باشد به عهده او گذارده می شود.

منابع:

- ۱- حسن پور اکبر، سید نقوی میرعلی، حسامی زهرا، مدیریت استراتژی عملکرد کارکنان از تئوری تا عمل، چاپ اول، موسسه کتاب مهربان نشر، تهران، ۱۳۹۰.
- ۲- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی؛ انتشارات سمت، چاپ سوم، تهران، ۱۳۷۵.
- ۳- دعائی، حبیب اله، مدیریت منابع انسانی؛ چاپ پنجم، انتشارات بیان هدایت، مشهد، ۱۳۸۱.

۴- میر سپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار؛ چاپ نوزدهم، انتشارات میر، تهران، ۱۳۸۰.

۵- عباس پور، عباس؛ مدیریت منابع انسانی پیشرفته؛ چاپ دوم، انتشارات سمت، تهران ۱۳۸۴.

۶- مشکلات ارزیابی کارکنان در سازمانها، مریم وکیل وند، منبع www.me