



جمهوری اسلامی ایران

بسمه تعالی



سازمان جهاد کشاورزی فارس

استقرار نظام مدیریت عملکرد

تهیه و تنظیم: (مدیریت بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات سازمان جهاد کشاورزی استان فارس)

پاییز ۱۴۰۱

عنوان	صفحه	عنوان	صفحه
• پیشگفتار: ۳		* روش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد: ۳۸	
• مدیریت عملکرد: ۳ کنترل مدیریت: ۴		* مدیریت بر مبنای اهداف (MBO): ۳۹	
• اهمیت مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های نوین: ۴		* مدل‌های عمومی ارزیابی عملکرد: ۴۸	
• اهداف مدیریت عملکرد در سازمان‌ها: ۵		* شاخص‌های ارزیابی عملکرد: ۵۳	
• روش‌های مدیریت عملکرد: ۶		* سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان: ۵۴	
• نظارت مستمر: ۷		* فرم ارزیابی عملکرد کارکنان: ۵۶	
• فرایند مدیریت عملکرد و مراحل اجرایی آن: ۸		* نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان: ۵۷	
• مدیریت عملکرد کارکنان: ۹		* اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت گام به گام: ۵۸	
• چرخه مدیریت عملکرد: ۹		* نکاتی که باید در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به آن توجه داشت: ۵۸	
• عوامل تاثیرگذار در اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد: ۱۱		* ارزیابی عملکرد سالانه در مقابل ارزیابی عملکرد مستمر: ۵۹	
• گام‌های بهبود اثربخشی در نظام مدیریت عملکرد: ۱۳		* مزایای دیگر ارزیابی عملکرد: ۶۰	
• بهبود عملکرد: ۱۳		* آینده روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان: ۶۱	
• استقرار نظام مدیریت عملکرد: ۱۴		* متن کامل قانون مدیریت خدمات کشوری: ۶۲	
• دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد: ۱۴		* خطای انسانی یکی از موانع پیاده‌سازی مدیریت عملکرد: ۶۴	
• راهکارهای استقرار مدیریت عملکرد در سازمان‌های بخش دولتی: ۱۸		* سخن پایانی: ۶۷	
• مدیریت عملکرد، معیار اندازه‌گیری سازمان: ۱۸		* نتیجه‌گیری: ۶۷	
• اشتباهات رایج در مدیریت عملکرد: ۱۹		* پیشنهادات: ۶۸	
• مدیریت عملکرد کارکنان: ۲۰		* چارت ارزیابی عملکرد: ۶۹	
• موانع پیاده‌سازی مدیریت عملکرد: ۲۲		* شیوه نامه امتیاز دهی شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد: ۷۰	
• نکاتی برای اجرای مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان: ۲۳			
• ارزیابی عملکرد و تفاوت آن با مدیریت عملکرد: ۲۵			
• ارزیابی عملکرد: ۲۵			
• ارزیابی عملکرد کارکنان: ۲۶			
• هدف از ارزیابی عملکرد کارکنان: ۲۶			
• نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان: ۲۶			
• شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان: ۲۹			
• فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان: ۲۹			
• اهمیت ارزیابی عملکرد: ۳۰			
• فواید ارزیابی عملکرد: ۳۰			
• کاربرد ارزیابی عملکرد: ۳۱			
• ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد: ۳۳			
• چگونگی انجام ارزیابی عملکرد کارکنان: ۳۲			
• نتایج سیستم ارزیابی عملکرد: ۳۴			
• روش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد: ۳۵			

پیشگفتار:

امروزه مدیران دریافته‌اند که برای مدیریت سازمان‌های نوین و رقابت در بازارهای فعلی، لازم است سیستم‌های خود را ارتقاء بدهند و سازمان را به شیوه‌های نوین علم مدیریت مجهز کنند.

در حال حاضر بسیاری از سازوکارهای قدیمی مدیریتی، کارایی خود را از دست داده و حتی منسوخ شده‌اند. عمل به این سازوکارهای ایستا نه تنها نتیجه مثبتی در پی نخواهد داشت، بلکه خود موجب تضعیف عملکرد کارکنان نیز خواهد شد. سازمان‌های پیشرو به دنبال روش‌های انگیزش کارکنان، رویکردهای پویا و استراتژیک مانند مدیریت عملکرد کارکنان را در پیش گرفته‌اند که ماحصل جدیدترین پژوهش‌های انجام شده در علم مدیریت است.

تعریف مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد (Performance management) یکی از این رویکردهای استراتژیک و پویا است که با هدف بهبود و توسعه عملکرد کارکنان اجرا می‌شود و در نهایت کارایی سازمان را تا حد زیادی افزایش می‌دهد.

طی فرایند مدیریت عملکرد، سیستمی در سازمان پیاده‌سازی می‌شود که عملکرد کارکنان را اندازه‌گیری می‌کند و بهبود می‌بخشد. مدیران با پیاده‌سازی این سیستم، مهارت‌های کارکنان را توسعه می‌دهند و آنها را در تحقق اهداف تعیین شده یاری می‌کنند.

مدیریت یعنی بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده که از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

مدیریت یعنی انجام کار بوسیله دیگران. آن بخش از مدیریت که با آموختن فرا گرفته می‌شود علم مدیریت (دانش آشکار) و آن بخش از مدیریت که در شرایط گوناگون و از طریق کسب تجربه حاصل می‌شود هنر مدیریت (دانش ضمنی) است.

مفهوم مدیریت عملکرد را اوبری دانیلز روانشناس آمریکایی برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد. او از اولین نظریه پردازانی بود که علم رفتارشناسی را وارد علم تجارت کرد و به تحلیل و بررسی رفتار کارکنان در سازمان پرداخت.

بر اساس تعریف دانیلز، مدیریت عملکرد عبارت است از (یک سیستم مدیریتی داده‌گرای علمی که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده است).

در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان یک چرخه شامل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی، به صورت دوره‌ای و مستمر تکرار می‌شود.

مدیران با تحلیل اطلاعاتی که طی تکرار این چرخه به دست می‌آید، رفتارها و عملکردهای کارکنان را تحلیل و ریشه‌یابی می‌کنند و زمینه را برای بهبود عملکرد پرسنل فراهم می‌سازند.

نکته مهم در سوال مدیریت عملکرد چیست؟ توجه به این نکته است که این فرایند تنها بر کنترل و نظام پاداش استوار نیست و برای کارکنان به عنوان سرمایه سازمان، ارزش قائل است.

تعاریف دیگر مدیریت عملکرد :

درباره مدیریت عملکرد ، از سوی صاحب نظران تعاریف فراوانی ارائه شده است از جمله :

- مدیریت عملکرد یک فرآیند منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کمک می کند مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف و اجرای برنامه ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت ها و مسئولیت های محوله بخوبی مدیریت کنند و مستلزم تحلیل رفتارها، سنجش عملکردها، ارائه بازخورد به کارکنان و تقویت و تشویق کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوبتر است .
- مدیریت عملکرد رویکردی نظام مند است که از راه فرایندهای تعیین اهداف استراتژیک ، سنجش ، جمع آوری و تحلیل داده ها و بازنگری گزارش داده های عملکرد و به کارگیری نتایج آن ، به بهبود عملکرد سازمان می انجامد.

با توجه به تعاریف فوق می توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواسته ها و انتظارات سازمان از کارکنان از یک سو و انتقال خواسته ها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بهینه از کلیه امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می آورد . مدیریت عملکرد باعث می شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص و در جهت بهبود آن اقدام نموده و از سوی دیگر با دادن پاداشهای مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، عملکردهای مطلوب را ترغیب و تکرارپذیری آنها را افزایش دهند .

اهمیت مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان های نوین:

یک مدیر هوشمند باید بداند کارمندان او چه کاری انجام می دهند، چگونه این کار را انجام می دهند، و چرا این کار را انجام می دهند. اطلاع از این جزئیات، بدون استقرار یک سیستم پویا برای شناسایی نقش ها، درک نقاط ضعف و قوت کارکنان، ارائه و دریافت بازخورد و نظام پاداش، میسر نیست .مدیریت عملکرد را از جنبه های مختلف می توان بررسی کرد. نقش خدمات رفاهی کارکنان در جذب و نگهداشت منابع انسانی کارآمد و ارتباط آن با مدیریت عملکرد از آن جمله است. به عبارتی مدیران از خروجی ارزیابی کارکنان برای اختصاص عادلانه و انگیزه بخش خدمات رفاهی استفاده می کنند. گستردگی نظام مدیریت عملکرد در سازمان به حدی است که با همه نظام های مدیریتی در تمام واحدهای سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد. برخی از نظام های مدیریتی، ورودی های نظام مدیریت عملکرد را تامین می کنند و برخی دیگر از خروجی های آن استفاده می کنند.

کنترل عملکرد: یعنی تلاش سیستماتیک توسط مدیران کسب و کار برای اینکه عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه ها و هدفها بسنجند. بر این اساس باید مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی، مطابق با انتظارات هست یا خیر. طبیعتاً اگر مشخص شد که از هر یک از منابع سازمان می توان به شیوهی اثربخش تر و کاراتری برای رسیدن به اهداف استفاده کرد، وظیفه ی سیستم کنترل مدیریت انجام اقدامات اصلاحی برای افزایش اثربخشی و کارایی منابع خواهد بود. هر کس که به نوعی فعالیت مدیریتی دارد، باید حداقل با مبانی کنترل آشنا باشد؛ چون کنترل، یکی از پایه ها و اصول مدیریت است.

فردی که یک سوپرمارکت کوچک را اداره می کند یا مدیری که یک سازمان چند هزار نفری را اداره می کند، هر دو نیازمند سیستمهای کنترل مدیریتی هستند. البته واضح است که ابزارها و مکانیزم های نظارت و کنترل در سازمان های بزرگ، الزاماً با روش ها و سازوکارهای کنترل در کسب و کارهای کوچک یکسان نیست و اندازه سازمان نقش مهمی در طراحی سیستم کنترل دارد. سیستمهای کنترل مدیریتی حتی در مدیریت زندگی فردی نیز مفید هستند.

اهداف مدیریت عملکرد در سازمان‌ها

سازمان‌ها از مدیریت عملکرد کارکنان، سه هدف راهبردی، اداری و توسعه‌ای را دنبال می‌کنند که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود:

اهداف راهبردی

سازمان با اجرای فرایند مدیریت عملکرد و از طریق ایجاد ارتباط میان رفتار کارکنان و اهداف سازمان، زمینه را برای تحقق اهداف راهبردی خود در کسب و کار فراهم خواهد کرد. مدیریت عملکرد فرایندی است که با تبیین انتظارات سازمان از کارکنان آغاز می‌شود و با اندازه‌گیری عملکرد آنها پایان می‌یابد. بنابراین مدیریت عملکرد تنها زمانی به اهداف کاربردی خود دست می‌یابد که اندازه‌گیری‌ها واقعی بوده و به صورت اصولی انجام شده باشند و اهداف و بازخوردها به درستی به کارکنان ابلاغ شده باشند.

هدف اصلی راهبرد مدیریت عملکرد فراهم آوردن ابزاری است که از طریق آن نتایج بهتری از کارکنان و گروه‌های سازمان حاصل شود که این امر از طریق درک و مدیریت عملکرد در داخل و در راستای چارچوب توافق شده اهداف، استانداردها و نیازهای برنامه ریزی شده میسر می‌گردد.

اهداف اداری

اهداف اداری به مجموعه راه‌هایی گفته می‌شود که سازمان برای ارائه اطلاعات و تصمیم‌های خود به کارکنان استفاده می‌کند. این تصمیم‌ها می‌تواند در مورد موضوعاتی چون حضور و غیاب، حقوق و مدیریت مزایا، برنامه‌های مربوط به نگهداشت کارکنان، مزایای رفاهی، خاتمه قرارداد، استخدام نیروهای جدید و قطع همکاری با نیروهای فعلی باشد. تصمیمات مربوط به پرداخت به عنوان یکی از ابزارهای اصلی نگهداشت کارکنان، از مهم‌ترین تصمیماتی است که مدیران اتخاذ می‌کنند.

اطلاعاتی که طی فرایند مدیریت عملکرد و بر اساس اهداف اداری جمع‌آوری می‌شوند، تاثیر به‌سزایی بر آینده سازمان و کارکنان خواهند داشت، اما این امر نباید مانعی برای مدیریت عملکرد در سازمان ایجاد کند. اگر معیارهای ارزیابی به درستی تعریف شوند و روایی و پایایی لازم را داشته باشند، اطلاعات قابل استنادی به دست خواهند داد که در نهایت منافع سازمان و کارکنان را به دنبال خواهد داشت.

اهداف توسعه‌ای

اهداف توسعه‌ای به این معنی است که اجرای فرایند مدیریت عملکرد در سازمان، زمینه‌ساز توسعه دانش و مهارت کارکنان خواهد شد. ارزیابی عملکرد اگر به شکل اثربخش اجرا شود، باعث آگاهی کارکنان از نقاط ضعف و قوت خود می‌شود و راهکارهای لازم را به آنها ارائه می‌دهد. نکته مهم در تحقق اهداف توسعه‌ای این است که کارکنانی که به اهداف مورد انتظار دست یافته‌اند، می‌توانند فراتر از اهداف عمل کنند و ارزش سازمانی بیشتری برای خود کسب کنند.

اهداف توسعه‌ای در سازمان خلاق که نوآوری و ایده‌پردازی عنصر مهمی در شرح شغلی کارکنان آنها به شمار می‌رود، بیشتر از سایر سازمان‌ها نمود می‌یابد. در چنین سازمان‌هایی گسترش صلاحیت دانشی در کارکنان نوآور، از مهم‌ترین فاکتورهای تحقق اهداف توسعه‌ای است. تا پیش از سال ۲۰۰۰ نظریه‌پردازان مدیریت، بر مفهوم صلاحیت فنی تاکید داشتند و صلاحیت

دانشی جایی در علم مدیریت نداشت. در سال ۲۰۰۳ سه عامل ساخت و کاربرد دانش، تبادل دانش و حفظ دانش توسعه یافتند و در کنار صلاحیت فنی، مفهوم صلاحیت دانشی را تشکیل دادند.

هدف اصلی مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد سازمان با هدف تشویق و هدایت کارکنان برای افزایش بهره‌وری است. برای درک بهتر این هدف، می‌توانیم نگاهی به اهداف کلیدی آن بیندازیم:

- تعیین اهداف سازمانی برای تحقق چشم‌انداز سازمان
- ترویج فرهنگ کار در سازمان
- توانمندسازی کارکنان و توسعه و پرورش کارکنان به منظور بهبود عملکرد
- بهبود ارتباطات میان تیم‌ها
- شناسایی فرصت‌های رشد
- تعیین انتظارات از مدیران و از کارکنان
- ایجاد انگیزه برای کار موثرتر
- بهبود عملکرد برای حصول به اثربخشی سازمانی، گروهی و فردی
- تامین نیازها و انتظارات تمام گروه‌ها و ذینفعان
- ارتباط و مشارکت کارکنان و ایجاد جوی که امکان گفتگوی مستمر میان مدیران و کارکنان
- تبدیل رسالت و چشم‌انداز سازمان به نتایج قابل اندازه‌گیری شفاف که معرف موفقیت سازمان می‌باشد

روش‌های مدیریت عملکرد

تنها راه اطمینان از موفقیت مدیریت عملکرد (Performance Management)، برخورد با آن مانند یک فرآیند مستمر و در حال تحول است که از طریق روش‌های زیر انجام می‌شود:



داشتن یک استراتژی خوب برای مدیریت عملکرد

برخی از سوالات کلیدی که در یک برنامه مدیریت عملکرد مناسب به آنها پاسخ داده می‌شود، عبارتند از:

- هر چند وقت یکبار عملکرد کارکنان ارزیابی می‌شود؟ هفتگی، ماهانه یا فصلی؟
- چه سیستم‌هایی برای این ارزیابی‌ها در دسترس هستند؟ ابزارهای ردیابی و تجزیه و تحلیل احساسات کارکنان، بررسی خودکار نبض کارکنان، جلسات رو در رو؟
- نحوه دریافت بازخورد در مکالمات چگونه خواهند بود؟
- ارزیابی بازخوردها چگونه صورت خواهد گرفت؟

فرهنگ ارتباطات آزاد و موثر

نظارت مستمر می‌تواند به شروع گفتگو در مورد مسائل مربوط به کارکنان کمک کند. احساس منفی یا عملکرد ضعیف یک کارمند تنها زمانی قابل حل است که ارتباطات در سازمان بدون محدودیت و شفاف باشد.

تعهد به فرهنگ ارتباطات یک مسئولیت گسترده در سراسر سازمان است که از مدیریت عالی شروع می‌شود و در همه سایر بخش‌ها اجرا می‌شود.

ارتباطات شفاف شامل موارد زیر است:

- آنچه دقیقاً از کارمندان انتظار دارید با آنها به اشتراک بگذارید.
- آموزش کارکنان برای رسیدن به حداکثر پتانسیل خود از طریق اهداف قابل اجرا.
- دادن بازخوردهای قابل اجرا به کارمندان، نه بازخوردهای کلی.
- تاکید بر پاداش‌های موجود برای دستیابی به اهداف موفق.

نظارت مستمر

لازم است بدانید که منظور از نظارت مستمر، نظارت بر هر حرکت و عملکرد کارکنان نیست. در واقع در اینجا منظور نظارت بر پیشرفت کار و نتایج ارائه شده توسط کارکنان است. همچنین، با توجه به روحیات کارکنان، از طریق روش‌هایی همچون مشاهده، تعامل، و با کمک ابزارهای تجزیه و تحلیل روحیات کارمندان، مدیران می‌توانند شرایط روحی تیم‌های خود را ارزیابی کنند. این به مدیران این امکان را می‌دهد که به محض بروز مشکل، آن را برطرف کنند.

برای اجرای همه این عناصر در یک استراتژی مدیریت عملکرد موفق، مجموعه‌ای از سیستم‌های اتوماسیون مدیریت عملکرد برای انتخاب وجود دارند. این راه‌حل‌ها می‌توانند چندین عملیات را که به طور سنتی بر فرآیندهای دستی و همچنین نظارت و دریافت بازخورد متکی بودند، ساده کنند.

آینده مدیریت عملکرد سازمانی چگونه است؟ انتظار می‌رود تا در آینده، مدیریت عملکرد کارکنان با مدیریت یادگیری، مدیریت جذب کارکنان و مدیریت شغلی ادغام شود.

بازخورد رو در رو در حال اهمیت یافتن است: باید تاکید کرد که با وجود تغییر در روش‌های مدیریت عملکرد، نیاز به بازخوردهای رو در رو همچنان باقی است. در واقع، اهمیت دریافت و ارائه بازخوردهای منظم بیشتر نیز شده است تا بتوان اطمینان حاصل کرد که کار کارکنان با هدف سازمان هماهنگ است.

فناوری‌های مدیریت عملکرد پیشرفته‌تر می‌شوند: از منظر تکنولوژی، انتظار می‌رود که ماشین‌های هوشمند، هوش شناختی و هوش مصنوعی رواج بیشتری یافته و آندسته از قابلیت‌های آنها که می‌توانند اقدامات اجرایی و نحوه جذب کارکنان را برای بهتر برآورده کردن اهداف فردی و سازمانی توصیه کنند، رواج بیشتری پیدا کند.

فرایند مدیریت عملکرد و مراحل اجرایی آن:

فرایند مدیریت عملکرد در سه مرحله صورت می‌گیرد:

برنامه ریزی: برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در نظر گرفتن یک استراتژی صحیح برای سازمان و طراحی مناسب ترین برنامه اولین و زیر بنایی ترین اقدام است.

مربوگی: بر پایه نظم و برنامه ریزی می‌تواند جهت حرکت سازمان را به سمت اهداف تضمین کند.

بازنگری: کارکنان و مدیران در مورد آنچه انجام داده اند بازنگری کرده و رفتارهای سازمانی را بررسی کرده و با ارائه پیشنهادات اصلاحی در توسعه برنامه های سازمان مشارکت می کنند.

این فرایند شامل شش گام (مرحله) است:

گام اول و دوم این فرایند شامل شناسایی اهدافی است که سازمان به دنبال دستیابی به آن فعالیت می‌کند. گام سوم، حمایت سازمانی است. در این مرحله سازمان، منابع، ابزارهای و آموزش‌های لازم را به کارکنان ارائه می‌دهد. همچنین موفقیت‌ها و چالش‌های کارکنان از طریق بازخوردهای مستمر و دوطرفه با سازمان بررسی می‌شوند.

می‌توان گفت رمز مدیریت موفق و اثربخش عملکرد، این است که هم کارکنان و هم مدیران برای این بازخورد دوسویه اهمیت قائل شوند و به صورت مداوم و مستمر اقدام به تبادل اطلاعات اقدام نمایند. مدیران باید دریابند که برگزاری نشست‌های رسمی در مقاطع زمانی نامشخص، چندان اثربخش نیست و لازم است جریان انتقال اطلاعات از سوی کارکنان تسهیل شود.

گام چهارم فرایند، به ارزیابی عملکرد اختصاص دارد. طی این گام، مدیران و کارکنان درباره کارهای انجام شده گفتگو می‌کنند و نتایج حاصله را با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می‌کنند. در برخی از سازمان‌ها به این منظور جلسات سالانه برگزار می‌شود و عملکرد کارکنان به صورت رسمی در این جلسات ارزیابی می‌شود.

گام‌های پنجم و ششم، مرحله پایانی فرایند مدیریت عملکرد به شمار می‌روند. در گام پنجم، مدیران و کارکنان راهکارهای تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف را شناسایی می‌کنند. تشریح پیامدهای عملکرد مثبت یا منفی نیز در گام ششم تبیین می‌شوند. به عنوان مثال برای دستیابی به نتایج، عوامل تشویقی و برای عدم دستیابی به آنها، عوامل تنبیهی در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله لازم است مدیران نیازهای آموزشی کارکنان را مدنظر قرار دهند تا در صورت نیاز، برای توسعه مهارت‌های آنها اقدامات لازم انجام شود.

مدیریت عملکرد کارکنان :

- مقیاس تشخیص عملکرد کارکنان
- برنامه ریزی کار و تنظیم انتظارات
- کنترل مداوم عملکرد
- ارزیابی متناوب عملکرد
- توسعه و بهبود ظرفیت کاری کارکنان
- پاداش به عملکرد مطلوب

چرخه مدیریت عملکرد:

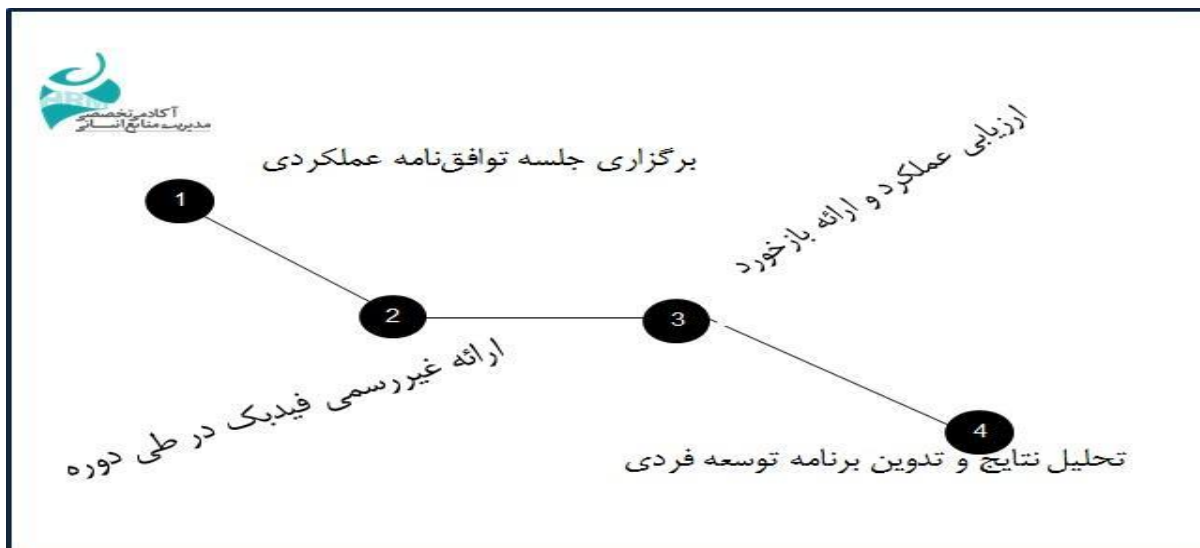
بدون تردید مدیریت عملکرد درباره عملکرد است. برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. دیدگاه‌های مختلفی درباره مفهوم عملکرد وجود دارد، عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می‌کند اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می‌رساند.

مدیریت عملکرد فرآیند شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه‌ی عملکرد افراد و تیم‌ها و همسو کردن آن با اهداف استراتژیک سازمان است و این امر مستلزم هدف‌گذاری، مشاهده‌ی عملکرد، مربی‌گری و ارائه بازخورد به طور مستمر است تا عملکرد افراد در راستای اهداف سازمان قرار بگیرد. مدیریت عملکرد، در مفهوم جدید خود، چرخه‌ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می‌کند تا پس از هدف‌گذاری و برنامه ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنانشان (که باید در ابتدای هر دوره زمانی ارزیابی انجام شود) به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت بخش و مطلوب یا غیر رضایت بخش و نامطلوب و با کمک به کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقای رفتار کارکنان فراهم کنند.

این مدل به طور سنتی در یک جدول زمانی یک ساله اجرا می‌شود، اما برخی سازمان‌ها بر این باور هستند که بررسی‌های مکرر باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. از مزایای استفاده از این روش می‌توان به افزایش رقابت‌پذیری، انعطاف بیشتر سازمان و انگیزه بیشتر کارکنان اشاره کرد.

چرخه مدیریت عملکرد در اشکال زیر نمایش داده شده است:





به عبارت دیگر، مدیریت عملکرد یک فرآیند منظم و مبتنی بر اطلاعات است که کمک می‌کند تا مدیران بتوانند کارکنانشان را در مسیر تحقق اهداف، اجرای برنامه‌ها و ایفای موفق و مطلوب مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به خوبی مدیریت کنند. مدیریت عملکرد مستلزم آن است که رفتارها تحلیل شود، عملکردها سنجیده شود، به کارکنان بازخورد داده شود و کارکنان برای عملکردها و رفتارهای مطلوب‌تر تقویت و تشویق شوند.

چهار مرحله اصلی چرخه مدیریت عملکرد :

۱. هدف گذاری و برنامه ریزی اول دوره
۲. حمایت ، هدایت و مربی گری در طول دوره
۳. ارزیابی عملکرد در پایان دوره
۴. مرور ، بازنگری و تحلیل عملکرد ، پاداش و اقدامات اصلاحی

موارد چهارگانه چرخه مدیریت به شرح ذیل تشریح می‌گردد:

۱. هدف گذاری و برنامه ریزی عملکرد :

داشتن هدف و روشن بودن مسیر دستیابی به آن بر سرعت و سهولت کار می‌افزاید و انرژی افراد را متمرکز می‌کند . برنامه ریزی و هدفگذاری ، وقتی با رویکرد مشارکت انجام می‌شود کارکنان را از اهداف ، اولویت ها و جهت گیری های استراتژیک سازمان آگاه می‌کند و موجب تخصیص بهینه و اثربخش تر منابع و فراهم نمودن چارچوبی برای هماهنگی و کنترل فعالیت های سازمان می‌گردد . برای اینکه کارکنان نقش موثری در فرآیند برنامه ریزی عملکرد خود داشته باشند باید اطلاعات لازم را در مورد چشم انداز ، چالش ها ، استراتژی های سازمان در اختیار داشته باشند .

۲. نظارت مستمر و مربی گری :

در این نقش مدیر با کمک به کارکنان و حمایت از آنان ، بازخوردهای اصلاحی می‌دهد و تجارب خود را در اختیار آنها قرار داده و منابع و ابزار لازم برای عملکرد مطلوبتر آنها فراهم می‌کند . بعد از روشن و توافق کردن بر اهداف و برنامه ها ،

مدیران باید در نقش مربی به نظارت، حمایت، هدایت، آموزش، تفویض اختیار، تامین ابزار و منابع و ارائه بازخوردهای لازم بپردازند. در واقع مسئولیت عملکرد و رفتار هر کارمند مشترکاً بر عهده کارمند و مدیر اوست.

۳. ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد:

در این مرحله رفتار و عملکرد کارکنان در مقایسه با اهداف و انتظارات از قبل تعیین و توافق شده، ارزیابی می شود. نقاط قوت و ضعف کارکنان شناسایی شده و کارنامه رفتاری و عملکردی در اختیارشان قرار می گیرد. این مرحله باید بر اساس اطلاعات دقیق و به صورت منصفانه میان گذشته و آینده به اجرا در آید و با توجه به فرهنگ سازمان های ایرانی کاری دشوار است. کلید موفقیت این مرحله این است که کارکنان به مدیران اعتماد داشته باشند و نتایج این ارزیابی را قبول کنند.

یکی از مهم ترین و مشکلترین وظایف مدیران در چرخه مدیریت عملکرد دادن بازخورد به کارکنان است. مدیر هم باید در طی دوره و هم در پایان دوره باید نظرات و داوری های خود در مورد رفتار و عملکرد کارکنان را به آنان اعلام کند و با آنها در این زمینه بحث و گفتگو کند و نظرات آنها را بشنود و بعد از رسیدن به توافق بر مبنای آن اقدامات اصلاحی برای بهبود عملکرد و رفتار کارمند را تعیین کند.

۴. تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی:

آخرین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد که کامل کننده این فرآیند است و به آن ماهیت مدیریتی می دهد تحلیل و بازنگری رفتار کارکنان با همراهی خودشان و برنامه ریزی برای اقدامات اصلاحی لازم برای بهبود عملکرد در دوره های بعدی است. مدیر پس از انجام ارزیابی های لازم و تکمیل فرم ارزیابی عملکرد کارمندان که در آن قوت ها و ضعف های کارمند و موفقیت ها و ناکامی های او منعکس شده است باید در جلسه ای رو در رو با کارمندان به تحلیل و بازنگری عملکرد و رفتار آنها بپردازد و با اتخاذ و اجرای تصمیماتی مشترک به بهبود عملکرد و موفقیت همزمان کارمند و سازمان دست یابد.

عوامل تاثیرگذار در اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می تواند به موفقیت برسد که کلیه بخش ها و عوامل تشکیل دهنده سازمان، به فرایند مدیریت عملکرد کمک کنند. این عوامل موفقیت را می توان به شرح ذیل تقسیم بندی نمود:

- حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان از برنامه های مدیریت عملکرد و همسویی کامل در برقراری فرایندها
- آمادگی و تمایل مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی
- هماهنگی کامل نظام مدیریت عملکرد با سایر نظامهای سازمان
- برقراری آموزشهای لازم و مناسب جهت اجرای هر چه بهتر مدیریت عملکرد در سازمان
- دخالت مستقیم کارکنان در اجرای مدیریت عملکرد
- همسویی روشهای اجرای مدیریت عملکرد با اهداف و انتظارات سازمان و خواستها و نیازهای کارکنان
- ارزیابی عملکرد سازمان نه عملکرد فرد یا افراد

فرم شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی کشور:

محورها: شامل هفت محور به شرح ذیل:

۱- اثربخشی و کارایی در فرایندها و روش‌ها:

۱-۱- اجرای نظام قیمت تمام شده

۱-۲- بهبود فرایندها

۱-۳- اجرا و استمرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها

۲- اصلاح ساختارهای سازمانی

۱- اصلاح تشکیلات و تمرکز زدایی

۲- کاهش تعداد نیروی انسانی

۳- واگذاری تصدی‌های دستگاه‌های دولتی به بخش غیردولتی

۳- ارتقای رضایتمندی مردم

۳-۱- استقرار نظام پاسخگویی

۳-۲- نتایج اجرای طرح نظرسنجی

۳-۳- میزان تحقق مصوبات سفرهای استانی هیأت دولت

۴- توسعه دولت الکترونیک

۱- توسعه جایگاه اینترنتی

۲- ایجاد سیستم‌های مکانیزه عمومی

۳- مکاتبات الکترونیکی

۴- ارائه خدمات از طریق دورکاری

۵- اجرای (۲۳) خدمت اولویت‌دار

۶- ایجاد بانک‌های اطلاعاتی تخصصی

۷- ورود اطلاعات و خدمات دستگاه به پورتال مردم

۸- ارائه خدمات در دفاتر پیشخوان

۵- استقرار نظام مدیریت عملکرد

۶- ساماندهی و توانمندسازی منابع انسانی

۷- ارتقای سلامت اداری

گام های بهبود اثربخشی در نظام مدیریت عملکرد :

۱. حمایت رهبری

مدیریت عملکرد در صورتی که با حمایت رهبری سازمان به اجرا در آید می تواند در تحقق نتایج سازمانی مفید باشد . اغلب سازمان هایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثربخش هستند در برابر سازمان هایی که اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد آنها پایین تر است اعلام کردند که از حمایت مدیریت ارشد برخوردار بودند .

۲. طراحی برنامه و اجرا توسط مدیران :

سازمان هایی که دارای سیستم مدیریت عملکرد اثربخش هستند این گونه اظهار داشتند که سیستم مدیریت عملکرد آنان ارتباط روشنی با نظام های جبران خدمت و پاداش دارند و ایجاد این ارتباط باعث جدی گرفتن سیستم توسط کارکنان شده است. علاوه بر این کارکنان نیاز دارند که مدیریت عملکرد را به عنوان یک فرایند که به شکل دوره های سالانه اجرا می شود بشناسند . چند گام اثربخش :

- تعیین هدف های عینی (کمی) با مسئولیت های تعیین شده ، شایستگی های رفتاری مشخص ، سنجه های قابل سنجه شدن به منظور تمرکز پرسنل
- ایجاد ابزار های مناسب قابل دسترس
- به کار بردن یک مقیاس رتبه بندی و دسته بندی به کمک آن

بهبود عملکرد:

چگونه می توان عملکرد کارکنان را بهبود بخشید ؟

- ۱- ارتقای عملکرد و ترویج رفتار های مطلوب در کارکنان (وظیفه مشترک همه مدیران و سرپرستان)
- ۲- انگیزه (یکی از عوامل اصلی موثر بر عملکرد کارکنان)
- ۳- بهبود فرایند جذب ، مصاحبه و استخدام
- ۴- ایجاد احساس انصاف در کارکنان زمان دریافت حقوق
- ۵- آموزش (مهمترین عامل و تواناساز در بهبود عملکرد کارکنان)
- ۶- وضع استاندارد های سطح بالا و سخت گیرانه
- ۷- اجازه اعلام نظر و آزادی عمل به کارکنان
- ۸- عدم توجه بیش از حد به جزئیات
- ۹- مشارکت کارکنان در مسائل
- ۱۰- کمک به کارکنان در انجام وظایفشان
- ۱۱- دادن بازخورد های صادقانه، عینی و پر تعداد به کارکنان
- ۱۲- داشتن برنامه های پاداش و قدرشناسی متنوع
- ۱۳- نظر سنجی از کارکنان و بررسی رضایت آنها
- ۱۴- با اهمیت و مهم جلوه دادن کار در دید کارکنان
- ۱۵- شفاف و واضح ساختن انتظارات خود از کارکنان

استقرار نظام مدیریت عملکرد:

استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمانها طی مراحل مختلفی انجام می شود

۱. بررسی پیش نیازهای نظام مدیریت عملکرد
۲. مرحله انتخاب مدل مناسب مدیریت عملکرد برای سازمان
۳. مرحله بومی کردن مدل مدیریت عملکرد در سازمان
۴. توجیه مقدماتی نظام مدیریت عملکرد
۵. نظرخواهی در مورد کلیات طرح مدیریت عملکرد

۴ - مرحله شروع طراحی و پیاده سازی

۱. طراحی فرم های ارزیابی عملکرد
۲. طراحی و تعیین امتیازات
۳. طراحی گردشکار اجرایی
۴. مکانیزه کردن نظام مدیریت عملکرد

۵ - مرحله فرهنگ سازی

۱. الف - آموزش توجیهی
۲. ب - تهیه بروشورهای عملی
۳. ج - حمایت و تاکید مدیریت ارشد سازمان
۴. د - اصلاح ساختار شغل

۶ - مرحله اجرای آزمایشی - نهادی

۷ - مرحله به کارگیری نتایج مدیریت عملکرد

۸ - مرحله بازنگری و اصلاح نظام مدیریت عملکرد.

دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد:

دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد (بخشنامه ۲۰۰/۲۷۹۱۱ مورخ ۱۳۸۹/۵/۲۸ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور).

در راستای استقرار و اجرای نظام مدیریت عملکرد و تشریح نحوه اجرای بند «ه» ماده ۳ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) موضوع تصمیم نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴، دستورالعمل زیر ابلاغ می گردد.

ماده ۱- تدوین برنامه راهبردی (بلند مدت) و به تبع آن اهداف عملیاتی و سالیانه، اولین و مهم ترین گام استقرار نظام مدیریت عملکرد است. در این رابطه دستگاه های اجرایی مکلفند با در نظر گرفتن برنامه های توسعه، برنامه های اجرایی دستگاه، تکالیف

و مأموریت‌های تعیین شده از سوی مراجع ذیصلاح، برنامه‌های بالاترین مقام اجرایی دستگاه و سایر تکالیف و برنامه‌هایی که از سوی مجلس شورای اسلامی به عهده دستگاه گذاشته است. برنامه راهبردی و اهداف عملیاتی (سالیانه) خود را به صورت سندی مدون تهیه نموده و به تمام واحدهای خود ابلاغ نمایند.

تبصره ۱- مسؤولیت اصلی تدوین و ابلاغ برنامه‌های راهبردی و سالیانه به عهده بالاترین مقام اجرایی دستگاه بوده و اهداف عملیاتی باید حداکثر تا پایان اسفند هر سال برای اجرا در سال آتی به واحدهای تابعه ابلاغ گردد.

تبصره ۲- دستگاه‌ها مکلفند یک نسخه از سند تدوین شده خود را به امور مدیریت عملکرد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور ارسال نمایند.

ماده ۲- بالاترین مقام اجرایی دستگاه باید زمینه لازم برای تبدیل جهت‌گیری‌های استراتژیک دستگاه به فعالیت‌ها و استراتژی‌های اجرایی را فراهم نماید.

تبصره ۱- واحدهای اجرایی دستگاه باید استراتژی‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی خود را به همراه زمان‌بندی اجرایی تنظیم و پس از تصویب توسط بالاترین مقام دستگاه، به اجرا بگذارند.

تبصره ۲- حداکثر مهلت لازم برای اجرای تبصره ۱ این ماده، بیستم فروردین ماه هر سال خواهد بود.

ماده ۳- دستگاه‌های اجرایی مکلفند نظام ارزیابی عملکرد را به عنوان گام دوم استقرار نظام مدیریت عملکرد، با در نظر گرفتن موارد زیر مستقر نمایند:

الف) منظور از نظام ارزیابی عملکرد نظامی است که در برگیرنده دو بعد شاخص‌های عمومی و اختصاصی در سه سطح سازمان، مدیران و کارکنان می‌باشد.

تبصره ۱- چنانچه برخی از شاخص‌های عمومی در مورد دستگاهی مصداق نداشته باشد، دستگاه مشمول می‌تواند ضمن ذکر دلایل عدم مصداق مطابق قوانین و مقررات مورد عمل، شاخص‌هایی را به عنوان جایگزین پیشنهاد و پس از تأیید آن توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور مبنای ارزیابی قرار دهد.

ب) دستگاه‌های اجرایی باید شاخص‌های عملکردی اختصاصی خود را با در نظر گرفتن مفاد بند (الف) ماده ۱ و همچنین تبصره ۱ ماده ۲ این دستورالعمل در سه سطح؛ سازمان، مدیران و کارکنان تدوین و ضمن تصویب آن توسط بالاترین مقام دستگاه، مبنای ارزیابی عملکرد سطوح ذکر شده قرار دهند.

تبصره ۲- شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد بهمن‌ماه هر سال توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور برای ارزیابی عملکرد سال آتی ابلاغ می‌گردد.

تبصره ۳- تهیه و تصویب شاخص‌های اختصاصی سطح دستگاه مطابق بند «ب» ماده ۳ آیین‌نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ هیأت وزیران صورت می‌گیرد.

تبصره ۴- شاخص‌های اختصاصی تعیین شده در سطح مدیران و کارکنان با تصویب بالاترین مقام اجرایی دستگاه قابلیت اجرا دارد و مبنای ارزیابی همان سال قرار می‌گیرد.

تبصره ۵- امتیازدهی شاخص‌های اختصاصی در سطح مدیران و کارکنان مطابق دستورالعمل اجرایی تبصره بند «ب» ماده ۱ آیین‌نامه اجرایی مذکور در تبصره ۲ همین ماده صورت می‌گیرد.

ج) وزارتخانه‌ها و سازمان‌های وابسته به ریاست جمهوری مسئول ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، مؤسسات تابعه، شرکت‌های وابسته و همچنین واحدهای استانی خود می‌باشند.

ماده ۴- دستگاه‌های اجرایی مکلفند نظام پاسخگویی عملکرد را با توجه به موارد زیر مستقر نمایند:

الف) دستگاه‌های اجرایی به منظور ایجاد شرایط و چارچوب مناسب پاسخگویی عملکرد، می‌توانند با مدیران واحدهای وابسته به خود توافق‌نامه‌ای را در خصوص انجام طرح‌ها و پروژه‌های اجرایی امضاء نموده و آن را مبنای پاسخگویی عملکرد تعیین شده قلمداد نمایند.

تبصره ۱- در خصوص فعالیت‌ها و خدماتی که قیمت تمام شده آنها بر اساس ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری محاسبه و تعیین شده است، تفاهم‌نامه منعقد شده در این خصوص مبنای قرار می‌گیرد در غیر اینصورت دستگاه‌ها با مدیران و کارکنان خود توافق‌نامه‌های عملکردی امضا و بر مبنای آن اقدام می‌نمایند.

تبصره ۲- توافق‌نامه مذکور می‌تواند در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، موضوع دستورالعمل اجرایی تبصره بند «ب» ماده ۱ آیین‌نامه مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری مورد استفاده قرار گیرد.

تبصره ۳- ارایه گزارش عملکرد بر اساس زمان‌بندی تهیه شده و قبول مسئولیت انجام کارها از جمله اقدام‌های لازم برای تهیه چارچوب مناسب پاسخگویی می‌باشد.

ب) استقرار چارچوب مناسب برای پاسخگویی عملکرد دربرگیرنده ۵ مرحله زیر است:

۱- تهیه و تدوین اهداف قابل سنجش و شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد (موضوع بند «ب» ماده ۳ این دستورالعمل)

۲- طرح‌ریزی ملزومات دستیابی به اهداف در قالب شاخص‌های تعیین شده

۳- انجام کارها و نظارت بر پیشرفت اهداف و شاخص‌ها مطابق زمانبندی از پیش تعیین شده

۴- گزارش‌دهی نتایج به صورت ادواری

۵- ارزیابی نتایج به صورت ادواری و ارایه بازخورد و تعدیل طرح‌های بعدی بر اساس بازخوردها

تبصره ۴- منظور از پاسخگویی، پاسخگویی دستگاه، مدیران و کارکنان در قبال تحقق استاندارد شاخص‌های عمومی و اختصاصی است.

ماده ۵- دستگاه‌های اجرایی مکلفند چارچوب مناسبی را با در نظر گرفتن موارد زیر در قالب نظام جمع‌آوری داده‌های عملکرد طراحی و مستقر نمایند:

الف) داده‌های جمع‌آوری شده باید منعکس کننده اهداف عملکرد سطوح؛ سازمان، مدیران و کارکنان بوده و تأکید اصلی آن تمرکز بر داده‌های بهبود دهنده عملکرد سازمان در سطوح ذکر شده باشد.

ب) داده‌های جمع‌آوری شده باید در قالب شاخص‌های تنظیم شده (موضوع بند «ب» ماده ۳ این دستورالعمل) صورت گرفته و تا حد امکان کمیت‌پذیر باشد.

تبصره ۱- تأیید اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده در سطح سازمان به عهده بالاترین مقام دستگاه و در سطح مدیران و کارکنان به عهده مدیر بلافصل کارکنان می‌باشد.

تبصره ۲- دستگاه‌ها می‌توانند برای ارزیابی دقیق‌تر شاخص‌های عملکرد (اختصاصی و عمومی) و جمع‌آوری داده‌های جزئی‌تر، ضمن مبنا قرار دادن شاخص‌های مصوب اقدام به طراحی چک‌لیست مناسب برای جمع‌آوری داده‌های عملکرد (ترجیحاً به صورت مکانیزه) در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان نمایند.

ج) داده‌های جمع‌آوری شده دستگاه به روش‌های مختلف آماری بررسی و تجزیه و تحلیل شود و در نهایت پروژه‌های بهبود در این رابطه در سه سطح؛ سازمان، مدیران و کارکنان تدوین گردد.

تبصره ۳- پروژه‌های بهبود تعریف شده بایستی به عنوان اهداف عملکردی آینده، در قالب شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تعریف، پایش و مدیریت گردد.

د) مسئولیت جمع‌آوری داده‌ها در تمام سطوح (ستاد، سازمان‌ها و موسسات وابسته و واحدهای استانی) به عهده بالاترین مقام اجرایی دستگاه است.

ماده ۶- دستگاه‌های اجرایی مکلفند نظام تحلیل داده‌های عملکرد خود را به نحوی مستقر نمایند که تبدیل داده‌های جمع‌آوری شده در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان به دانش قابل استفاده در جهت بهبود عملکرد در سطوح مذکور فراهم گردد.

تبصره ۱- هدف از تجزیه و تحلیل داده‌های عملکرد، یافتن علل ریشه‌ای ضعف عملکرد و ارائه پیشنهاد لازم جهت بهبود عملکرد است. دستگاه‌ها می‌توانند جهت ریشه‌یابی علل و بهبود عملکرد از ابزارهای علمی و روش‌های آماری استفاده نمایند.

تبصره ۲- در تجزیه و تحلیل عملکرد سطوح مذکور، عملکرد واقعی با اهداف از پیش تعیین شده مورد مقایسه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این رابطه می‌توان از ابزار تحلیل روند نیز استفاده کرد.

ماده ۷- دستگاه‌های اجرایی مکلفند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عملکرد (موضوع ماده ۶ این دستورالعمل) را در قالب طرح‌ها و پروژه‌های بهبود (از جمله پیش‌بینی دوره‌های آموزشی بر اساس آیین‌نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تصمیم نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ک تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۰) در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان تدوین نموده و به اجرا بگذارند.

تبصره ۱- طرح‌ها و پروژه‌های تدوین شده به عنوان اهداف عملیاتی تلقی و در ارزیابی عملکرد سال بعد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

تبصره ۲- نتیجه ارزیابی عملکرد و امتیاز کسب شده، مبنای پرداخت فوق‌العاده کارآیی (بر اساس دستورالعمل بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری) خواهد بود.

ماده ۸- دستگاه‌های اجرایی مکلفند تمام مراحل و مفاد این دستورالعمل را به صورت مکانیزه در قالب نظام جامع مدیریت عملکرد طراحی و مستقر نمایند.

تبصره- نرم‌افزار طراحی شده باید قابلیت لینک به سازمان، موسسات، شرکت‌ها و واحدهای وابسته و استان‌ها و همچنین رده‌های؛ سازمان، مدیران و کارکنان را داشته و مورد تأیید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور باشد.

راهکار های استقرار مدیریت عملکرد در سازمان های بخش دولتی

بدون شک جایگاه و نقش نظام های ارزیابی و مدیریت عملکرد در سازمان ها از دیرباز مشخص بوده و در سالهای اخیر که پیچیدگی، سرعت عمل، انعطاف پذیری، رقابت و پاسخگویی در برابر مشتریان و ارباب رجوع جلوه بیشتری یافته، از ارزش و اهمیت دو چندانی برخوردار گشته است. فقدان چنین نظامی به معنی عدم برقراری ارتباط با محیط درونی و بیرونی سازمان بوده که در نهایت افول سازمان های باز، پویا و فعال و در جامعه را در پی خواهد داشت. بنابراین از نگاه علم مدیریت طراحی، اجرا و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد و ارزیابی و پایش برنامه های استراتژیک در بخش دولتی، امری اجتناب ناپذیر است.

مدیریت و ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین فرایندها و ابزارهای مدیریتی جهت حرکت به سوی نقطه مطلوب و شناسایی نقاط قوت و ضعف در سطح سازمانی و یا در سطح فردی می باشد. نتایج نظام مدیریت عملکرد یک سرمایه ارزشمند برای سازمان بوده و از آن به خوبی می توان برای ارتقاء و بهبود شرایط و اصلاح امور استفاده کرد. مدیریت عملکرد به عنوان یکی از نظام های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان و همسویی عملکرد آنان با اهداف کلان سازمان ها و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان ها ایفا می نماید.

مدیریت عملکرد، معیار اندازه گیری سازمان:

عملکرد برتر سازمانی از روش های یکپارچه مدیریت عملکرد استفاده می کند و نتایج حاصله این عملکرد:

۱. بهبود در تحویل برای مشتریان و ذینفعان، کمک به پایداری سازمانی
۲. بهبود کارایی و قابلیت های کلی سازمان
۳. یادگیری پرسنلی و سازمانی

مزایای مدیریت عملکرد:

الف) از دیدگاه سازمانی

- تقویت ارزشهای سازمانی
- گفتگو راحت تر کارمندان و سرپرستان با هم و تحقق بهتر اهداف مورد نظر سازمان
- مشخص شدن اهداف، مقاصد و اولویتهای سازمانی به طور واضح و قرار گرفتن در دسترس همگان
- ایجاد موازنه بین فشارهای کوتاه مدت برای تولید و نیاز بلند مدت رشد و توسعه حرفه‌ای کارکنان
- ایجاد تعهد سازمانی پایدار، جهت دادن پاداشهای لازم به فعالیت های برتر در محل کار

ب) از دیدگاه سرپرستان

- ارزشیابی راحت‌تر کارکنان و افزایش تاثیر ارزشیابی‌ها در بهره‌وری کارکنان
- همسو سازی اهداف کارکنان با اهداف سازمان از طریق هدایت سرپرستان
- ایجاد فضای مناسب جهت برقراری ارتباط و گفتگوی صریح و دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان
- علاقه مندی سرپرستان در تشریح نظام ارزشیابی و چگونگی اعمال آن برای کارکنان
- خودارزشیابی کارکنان

ج) از دیدگاه کارکنان

- کاهش دشمنی و خشونت بین افراد در سازمان
- پرداخت حقوق و مزایا، پاداشها و سایر پرداختهای جبرانی بر اساس ارزش عملکرد و کارایی افراد
- اندازه‌گیری و هدایت عملکردهای کارکنان به طور کامل و به صورت ملموس، واضح و روشن
- ارزشیابی عملکرد کارکنان باعث افزایش و تشویق رشد حرفه‌ای
- دریافت بازخورد مستمر و کافی توسط کارکنان برای کسب آگاهی لازم در مورد عملکردی خاص

معایب مدیریت عملکرد:

برخی از معایب نظام مدیریت عملکرد به شرح زیر می‌باشند:

- اشتباه قلمداد کردن نظامهای مدیریت عملکرد با نظامهای ارزیابی عملکرد توسط سازمانها
- تلقی نظام مدیریت عملکرد به عنوان نظارت تحمیلی به جای یک نظام توسعه‌ای
- وجود سرپرستان فاقد مهارتهای لازم برای اعمال یا بهبود مدیریت عملکرد
- اعمال و اجرا نظام مدیریت عملکرد توسط کلیه واحدهای سازمانی

اشتباهات رایج در مدیریت عملکرد:

- اشتباه ۱: صرف وقت بیشتر برای ارزشیابی عملکرد نسبت به طرح ریزی عملکرد یا نسبت به ارتباط کاری موجود
- اشتباه ۲: مقایسه کارکنان با یکدیگر
- اشتباه ۳: فراموش کردن این مطلب که هدف از ارزشیابی پیشرفت است نه سرزنش کردن
- اشتباه ۴: باور به اینکه فرم نرخ ارزیابی وسیله ای است عینی و بازتاب دهنده واقعیت به طور منصفانه
- اشتباه ۵: استفاده از ارزشیابی برای تعیین حقوق کارکنان
- اشتباه ۶: باور بدان که آنها در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند ارزشیابی صحیحی به عمل آورند
- اشتباه ۷: به تعویق انداختن یا لغو نشست های ارزشیابی
- اشتباه ۸: سنجش یا ارزیابی امور کم اهمیت
- اشتباه ۹: شگفت زده کردن کارکنان در حین ارزشیابی
- اشتباه ۱۰: باور به اینکه تمامی کارکنان مشاغل را می‌بایست دقیقا به طریقی یکسان و با یک شیوه یکسان ارزشیابی نمود

هفت اشتباه رایج دپارتمان های منابع انسانی:

۱. تاکید و تمرکز بر کاغذ بازی.
۲. باور به اینکه فرم ارزشیابی بر مبنای نرخ می تواند از طرح دعوی های حقوقی توسط کارکنان جلوگیری کند.
۳. به کار بردن یک سیستم خودکار.
- ۴-آموزش ناکافی مدیران پیرامون فرایند ارزشیابی و آموزش ندادن کارکنان
۵. باور به اینکه وادار ساختن مدیران به جمع آوری فرم ها سودمند است
۶. استفاده از روش یکسان در ارزشیابی
۷. ایفای نقش پلیس ارزشیابی

-مدیریت عملکرد کارکنان:

مدیریت عملکرد در کنار جذب و استخدام دو فرآیند اصلی مدیریت منابع انسانی هستند که بیشترین سهم و نقش را در تقویت، تحکیم، تعمیق و یا تغییر فرهنگ سازمانی دارند، چرا که معیارها و ملاکهای ارزیابی، نشان دهنده و منعکس کننده ارزشها، اولویتها، استراتژیها و چالشهای سازمان هستند و به کارکنان نشان می دهند که هنجارها و استانداردهای سازمان چیست و سازمان (و مدیران آن) از کارکنان چه انتظارات و توقعاتی دارند.

پس از یک انتخاب و استخدام مناسب و شایسته محور که باید اطمینان دهد که بین فرد و شغل تناسب لازم و کافی وجود دارد، مدیریت عملکرد می تواند از طریق ارزیابی رفتارها و عملکردها، پاداش دادن به رفتارها و عملکردهای مطلوب و آموزشهای لازم اثرگذاری زیادی بر عملکرد کارکنان داشته باشد.

اما سیستمهای ارزیابی عملکرد سنتی با تاکید زیاد روی پاداشها و تنبیههای مالی آن هم به صورت سالی یکبار که رویکرد رایج بسیاری از سازمانهای ایرانی است، موضوعی است که سد راه بهبود عملکرد کارکنان و رشد آنها در آینده می باشد. در مقابل طراحی سیستم مدیریت عملکرد بر مبنای گفت و گوهای منظم در مورد عملکرد و توسعه، کارکنان را آماده پاسخگویی به نیازهای سازمانی جهت رقابتی بودن در حال و آینده می نماید.

سیستمهای مدیریت عملکرد نیز مانند بسیاری از سیستمهای مدیریتی طی زمان دستخوش تغییرات قابل ملاحظه ای قرار گرفته اند به گونه ای که این سیستمها از ابزاری برای ثبت و مستند کردن عملکرد کارکنان و تخصیص پاداش بر مبنای آن در دهه ۱۹۴۰ به سیستمهایی مبتنی بر بازخوردهای متناوب اصلاحی و مبتنی بر توسعه و بعضا غیررسمی در دهه ۲۰۱۶ که توسط شرکت هایی نظیر دیلویت و پی، دلبیو، سی بکار گرفته شد تغییر ماهیت پیدا کردند. گرچه علی رغم همه این تحولات طی این سالها، ضرورت وجود سیستم مدیریت عملکرد از دیدگاه صاحب نظران بر کسی پوشیده نمانده است.

در کشور ما همان گونه که توسعه و کاربرد سایر مفاهیم و متدولوژی های مدیریتی به دلیل خاستگاه غیر بومی آن عموماً با تاخیر قابل توجهی صورت می پذیرد، استفاده از رویکرد مدیریت عملکرد در مفهوم جدید نیز تاکنون در سازمانهای داخل

کشور عمومیت نیافته است. با توجه به اهمیت به کارگیری دیدگاه‌های نوین مبتنی بر توسعه و ارائه بازخوردهای مداوم در پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد موفق، در این مقاله سعی شده است با مروری بر سیر تحولات نظریات مدیریت عملکرد و مبنا قراردادن رویکرد جدید به مدیریت عملکرد و تاکید بر توسعه و بهبود عملکرد و تعامل مداوم بین مدیران و کارکنان، مدلی برای مدیریت عملکرد با تاکید بر تعریف نقاط تماس (نقاط اصلی تعامل بین مدیر و کارکنان در طی یک چرخه مدیریت عملکرد) توسعه یافته و در اختیار مدیران سازمان‌های ایرانی قرار گیرد.

عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌هاست. عملکرد خوب به معنی بهره وری، کیفیت، سودآوری و مشتری مداری است. به همین دلیل است که سازمان‌های موفق جهان، تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل موثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست پیدا نمایند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنانشان (هم از نظر میزان و هم از نظر کیفیت) بیفزایند.

مدیریت عملکرد یک فرآیند استراتژیک و یکپارچه است که از طریق بهبود عملکرد و توسعه قابلیت‌های افراد و تیم‌های کاری موجب موفقیت پایدار سازمان‌ها می‌شود.

برخی اندازه‌گیری‌هایی که اخیراً در بعضی کشورها و شرکت‌ها انجام شده نشان می‌دهد. که هنوز ظرفیت بلا استفاده زیادی در منابع انسانی سازمان‌ها وجود دارد که می‌توان آن‌ها را از طریق مدیریت عملکرد فعال کرد و به کار گرفت. برای مثال بر اساس اطلاع طرح شده در سی و پنجمین کنفرانس جهانی مدیریت منابع انسانی فقط ۱۷ درصد از کارکنان سازمان‌های انگلیسی با استفاده از همه توان و ظرفیت‌های خود کار می‌کنند، اطلاع دیگری که موسسه گالوپ منتشر کرده نیز نشان می‌دهد که سالانه بیش از ۳۸۲ میلیارد دلار هزینه به اقتصاد آمریکا تحمیل می‌شود چرا که درصد قابل توجهی از کارکنان عملکردهای مطلوب ندارند و این عملکردها و رفتارهای نامطلوب و غیررضایت بخش به کاهش بهره وری و کیفیت، از دست دادن سهم بازار، دوباره کاری و اتلاف منابع و نارضایتی مشتریان و سایر ذی‌نفعان می‌انجامد.

علی‌رغم این که در سازمان‌های کشور ما، مطالعه علمی و قابل اتکایی در مورد عملکرد کارکنان انجام نشده است، اطلاعات اجمالی در مورد روند بهره‌وری منابع انسانی در سال‌های اخیر و اظهارنظرهای پرتعداد خبرگان و صاحب نظران حاکی از آن است که ظرفیت‌های استفاده نشده زیادی در این حوزه وجود دارد که باید آن‌ها را مدیریت کرد و به کار گرفت.

از سوی دیگر در حال حاضر بازار نخبگان داغ‌تر شده و حفظ نیروهای خوب اهمیت بسیاری پیدا کرده است، هم چنین کسب و کارها دیگر چرخه روشن و منظم سالانه گذشته را طی نمی‌کند. پروژه‌ها کوتاه مدت هستند و طی مسیر خود تغییر می‌کنند. بنابراین، اهداف و وظایف کارکنان نمی‌توانند از همان ابتدا با همان دقت گذشته برای یک سال ترسیم شوند. در چنین شرایطی سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی و مبتنی بر عملکرد گذشته، قادر به پاسخگویی به نیاز سازمان‌ها نیستند، سیستم‌های ارزیابی سنتی توجه اندکی به بهبود عملکرد فعلی و پرورش استعدادها برای آینده نشان می‌دهند. این موضوع می‌تواند مانعی در راه قابلیت رقابت سازمان‌ها در دراز مدت باشد به گونه‌ای که باز اندیشی در مورد سیستم‌های مدیریت عملکرد در دستور کار بسیاری از تیم‌های مدیریتی ارشد قرار دارد. در نگاه جدید به مدیریت عملکرد، تاکید بر توسعه و بهبود عملکرد، افزایش گفتگوهای منظم با کارکنان تحت عنوان نقطه تماس اهمیت بیشتری یافته است.

همه فرایندهای مدیریت عملکرد، باید به صورت سالانه بررسی و در صورت نیاز بازنگری شوند. مدیران باید از فعالیت کارکنان و بازخوردهای ارائه شده و همسویی آنها با اهداف کلان سازمان اطمینان حاصل کنند. این امر در سازمان‌های بزرگ و خلاق پیچیدگی‌های خود را دارد. به عنوان یک مثال، می‌توان از شرکت ادوبی (تولیدکننده نرم افزار) نام برد.

شرکت ادوبی برنامه رتبه‌بندی را به صورت سالانه برای ۱۱۵۰۰ کارمند خود اجرا می‌کرد. اما این کار مستلزم فعالیت مستمر ۴۰ کارمند به صورت تمام وقت بود. نتایج این بررسی‌ها به صورت سالانه اعلام می‌شد و در مواردی کارکنان به صورت داوطلبانه شرکت را ترک می‌کردند. مدیران پس از مدتی به نتیجه رسیدند که این روش کارایی لازم را ندارد. به همین دلیل آن را فرایند بررسی و بازخورد مستمر و مداوم جایگزین کردند. پس از تغییر فرآیند مدیریت عملکرد در شرکت ادوبی، تعداد کارکنانی که ناچار به ترک شرکت می‌شدند، کاهش چشمگیری داشت.

همانطور که گفته شد، این فرایند باید دوسویه باشد؛ به این معنی که سازمان نیز باید زمانی را به ارائه بازخورد مشخص به کارکنان اختصاص دهد. به این منظور مدیران باید مهارت‌های لازم برای ارائه و دریافت بازخورد را کسب کرده باشند. این موضوع به خصوص در سازمان خلاق و نوآور اهمیت دوچندان می‌یابد. چنین سازمان‌هایی با کارکنان خلاق و نوآور سروکار دارند و نوآوری و ایده‌پردازی، از اساسی‌ترین معیارهای مدیریت عملکرد کارکنان است.

در سازمان خلاق حتی ادبیاتی که مدیران در تعامل با کارکنان خود به کار می‌گیرند، در فرایند مدیریت عملکرد موثر است و رویکردهای تازه مدیریتی را برای بهبود عملکرد مجموعه در پی خواهد داشت. در چنین سازمان‌هایی از عبارت (مدیریت استعدادها) برای مدیریت عملکرد کارکنان خلاق استفاده می‌شود. در این تعریف، مدیران وظیفه دارند استعدادهای کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و از آنها به بهترین شکل در جهت تحقق اهداف سازمان بهره بگیرند.

یکی از موانعی که سد راه این ارتباط دوسویه می‌شود، نگرانی کارکنان از واکنش مدیران است. بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده، کارکنان تمایلی به عنوان کردن ضعف‌های فردی و مشکلات توسعه شغلی خود ندارند. از سوی دیگر کارکنان ممکن است از فرایندهای بازخورد که مستلزم تبادل اطلاعات در سطح کارشناسی است، اکراه داشته باشند؛ چرا که دانش خود را به عنوان یک سرمایه سازمانی، ابزار ثبات شغلی خود می‌دانند و تمایلی به اشتراک آن در قالب سامانه مدیریت دانش ندارند. نظریه‌پردازان علم مدیریت، راه حل این مشکل را اجرای فرایند ارزیابی عملکرد به صورت فردی می‌دانند.

موانع پیاده‌سازی مدیریت عملکرد

با وجود مزایای پیاده‌سازی فرایند مدیریت عملکرد در سازمان، موانعی نیز بر سر راه آن وجود دارد که باعث تردید مدیران می‌شود. از جمله این موانع می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

نبود آموزش

فقدان یک برنامه مدون برای تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان، باعث بروز تبعیض میان کارکنان خواهد شد. اثر روابط بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده و تاکید بر معیارهای ذهنی عملکرد، از خطاهای دیگری است که در نتیجه آموزش نادرست پیش می‌آید.

درگیری

نگرانی مدیران از ایجاد درگیری با کارکنان یکی از مهم‌ترین موانع اجرای مدیریت عملکرد است. برخی مدیران تصور می‌کنند که در صورت ارائه بازخورد منفی، با کارکنان خود درگیر می‌شوند و این کار عواقب دیگری برای آنها دارد.

در جوامعی که روابط بر ضوابط تقدم دارند و شایستگی مبنای پیشرفت نیست، ممکن است این باور در مدیران به وجود بیاید که پیاده‌سازی فرایند مدیریت عملکرد کاری بیهوده است و بهتر است بر خلاف جهت شرایط کلی جامعه شنا نکنند.

خطای انسانی

حتی با وجود آموزش مجریان فرایند مدیریت عملکرد، ممکن است در ارزیابی کارکنان خطاهای انسانی (شامل خطای هاله‌ای، خطای سختگیری، خطای سهل‌گیری، خطای تمایل به مرکز و خطای تأخر) رخ بدهد. این خطاها در پایان منجر به نارضایتی کارکنان از کل فرایند می‌شود.

زمان

برخی از مدیران تصور می‌کنند که اجرای فرایند مدیریت عملکرد، آنها را از رسیدگی به امور سازمان بازمی‌دارد. در حالی که بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده، درازمدت بهره‌وری افراد و سازمان افزایش می‌یابد.

هزینه

با در نظر گرفتن موانعی که پیش از این عنوان شد، در صورت محدودیت بودجه، سازمان‌ها مدیریت عملکرد را یک امر غیرضروری و هزینه‌بر می‌دانند. این در حالی است که هدف اصلی این فرایند، بهینه‌سازی هزینه‌هایی است که به کارکنان پرداخت می‌شود.

نکاتی برای اجرای مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان:

مدیران برای اجرای درست یک سیستم مدیریت عملکرد، باید موارد زیر را در نظر داشته باشند:

تعریف و تبیین دقیق انتظارات

در چرخه مدیریت عملکرد، هر یک از افراد باید درک درستی از شرح وظایف خود و سلسله‌مراتب مدیریتی داشته باشد. به عبارت دیگر کارکنان باید بدانند که چه انتظاراتی از آنها می‌رود، چه کارهایی به ایجاد مشکل برای آنها منجر می‌شود و برای تشویق شدن چه کارهایی باید بکنند. مدیران باید معنای شکست و موفقیت را تبیین و به کارکنان ابلاغ کنند تا هیچگونه ابهامی در این زمینه وجود نداشته باشد.

تعلیم دادن به مدیران میانی

سیستم مدیریت عملکرد باید در هر تیم کاری به صورت جداگانه اجرا شود و نتایج و بازخوردها نیز باید به صورت مداوم از کارکنان دریافت شود. بدیهی است که بسته به ابعاد سازمان، کنترل و اجرای این فرایند به یک کار گروهی در سطح مدیریتی نیاز دارد. یکی از وظایف مدیران ارشد در فرایند مدیریت عملکرد، این است که مدیران میانی را نیز برای اجرای آن آموزش بدهند.

تامین منابع لازم برای رشد کارکنان

کارکنان باید برای رشد و توسعه مهارت‌های فردی باید منابع لازم را برای کارکنان فراهم کنند. کارکنان جدید باید برای ورود به این فرایند آموزش ببینند و از همه مهم‌تر، فرهنگ سازمان باید با رشد سازمانی همسو باشد. به عبارت دیگر نباید مانعی بر سر راه رشد کارکنان وجود داشته باشد.

در پایان باید عنوان کرد که سازماندهی و تعریف ارتباط بین اجزای مختلف مدیریت عملکرد، اعم از افراد و فرایندها، باید به‌گونه‌ای باشد که یک مجموعه منسجم به طور کامل در مسیر تحقق اهداف کلان سازمان قرار بگیرد. در غیر این صورت اجرای این فرایند کارایی لازم را نخواهد داشت.

ارزیابی عملکرد و تفاوت آن با مدیریت عملکرد:

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایندی برای تعیین عملکرد موفق یا ناموفق کارکنان با شاخص‌ها و استانداردهایی که از پیش تعیین شده است. بر اساس این تعریف، ارزیابی عملکرد جزئی از فرایند مدیریت عملکرد است. ارزیابی عملکرد به صورت دوره‌ای (معمولاً سالانه) انجام می‌شود و در مقایسه با مدیریت عملکرد، پویایی لازم را ندارد.

در فرایند ارزیابی عملکرد، اهداف در ابتدای دوره به کارکنان ابلاغ می‌شوند و یک سال بعد، میزان تحقق آنها بررسی می‌شود. در این مدت طولانی، کارکنان هیچ بازخوردی از عملکرد خود دریافت نمی‌کنند و در نتیجه هیچ معیاری برای اصلاح عملکرد در اختیار آنها نیست. به عبارت دیگر می‌توان گفت ارزیابی عملکرد صرفاً با هدف کنترل کارکنان در طول دوره ارزیابی و تنبیه یا تشویق آنها در پایان دوره انجام می‌شود، نه توسعه مهارت‌های آنها.

فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان را به صورت موثر درگیر نمی‌کند و درک درستی از عملکرد آنها به مدیران نمی‌دهد.

در مقابل در مدیریت عملکرد، ارائه و دریافت بازخورد در بازه‌های زمانی کوتاه‌تری انجام می‌شود و تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. این فرایند امکان رویارویی کارکنان با مدیران را فراهم می‌کند و این مشارکت، احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر کارکنان جبران خدمات خود را در بازه‌های کوتاه‌تری لمس می‌کنند و این به عنوان یک عامل انگیزشی، در نهایت به تحقق اهداف کلان سازمان منجر می‌شود.

نکته مهم دیگر در تفکیک ارزیابی عملکرد از مدیریت عملکرد، آموزش است.

در رویکرد مدیریت عملکرد، مدیران سعی دارند تا نقاط ضعف کارکنان را با آموزش مستمر برطرف کنند. آموزش کارکنان در کنار برقراری یک نظام حقوق و دستمزد و مزایا و پاداش منصفانه و مبتنی بر عملکرد، باعث ایجاد حس عمیق همدلی و همراهی در افراد می‌شود. به زبان ساده ارزیابی عملکرد، مدیران را در نقش کنترل‌کننده فرو می‌برد؛ در حالی که در مدیریت عملکرد، کارکنان مدیران را با خود همراه می‌بینند.

ارزیابی عملکرد یا Performance Evaluation:

ارزیابی عملکرد که با عناوین بررسی عملکرد، توسعه شغلی یا ارزیابی کارکنان نیز شناخته می‌شود، روشی است که توسط آن عملکرد شغلی کارکنان سنجیده و ارزیابی می‌شود. ارزیابی عملکرد بخشی از فرآیندهای توسعه شغلی است و شامل بررسی منظم عملکرد کارکنان سازمان است. همه سازمان‌هایی که «برنده شدن از درون» را با تمرکز بر کارکنان خود آموخته‌اند، برای اندازه‌گیری و ارزیابی منظم عملکرد کارکنان خود، بر فرآیندهای سیستماتیک ارزیابی عملکرد تکیه می‌کنند. همچنین، ارزیابی عملکرد نقش مستقیمی در ارائه بازخورد دوره‌ای به کارکنان دارد، به گونه‌ای که به آنها کمک می‌کند آگاهی بیشتری از عملکرد خود داشته باشند.

هدف استفاده از ابزار ارزیابی عملکرد ایجاد فضایی برای کارکنان یک مجموعه است تا بتوانند به بهترین شکل عمل کنند و از توانایی‌های خود تا حد ممکن در راستای محقق ساختن اهداف سازمان استفاده کنند و بازدهی بالایی در فضای کاری داشته باشند. نظارت دقیق بر روی عملکرد نیروی کار به سازمان‌ها کمک می‌کند کارکنانی را که عملکرد بهتری دارند شناسایی کنند تا الگویی برای دیگران باشند. ارزیابی عملکرد همچنین به سازمان‌ها اجازه می‌دهد کارکنانی را که عملکرد ضعیف‌تری دارند

شناسایی و علت کم کاری آنها را پیدا کنند و بتوانند مشکلات و موانعی را که باعث آنها می‌شود تا حد ممکن برطرف کنند. در نتیجه همه کارکنان خواهند توانست بهترین عملکرد خود را داشته باشند.

ارزیابی عملکرد کارکنان:

عملکرد به معنای تلاش کارمند برای اجرای وظایف و مسئولیت‌های خود و کمک به سازمان در رسیدن به اهداف تعیین شده و ارزیابی عملکرد به معنای بازبینی عملکرد به منظور سنجش میزان بهره‌وری کارکنان است. ارزیابی کارکنان معمولاً برای بهبود عملکرد، ارتقای رتبه، قطع همکاری، افزایش حقوق و... انجام می‌شود.

ارزیابی عملکرد پرسنل توسط واحد منابع انسانی انجام می‌شود و هدف از آن نظارت بر عملکرد کارکنان و بهبود بخشیدن به آن است. بیشتر شرکت‌ها یک سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان دارند که در آن عملکرد کارکنان به‌طور منظم (معمولاً یک بار در سال) بر اساس شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان بررسی می‌شود.

برای مثال، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان بخش فروش می‌تواند رشد فروش، میزان جذب مشتری و حاشیه سود باشد.

ارزیابی عملکرد پرسنل معمولاً در انتهای سال یا سالگرد شروع به کار کارمند انجام می‌شود. برای مثال، اگر در اردیبهشت استخدام شده باشید در اردیبهشت ارزیابی می‌شوید. بسیاری از شرکت‌ها پاداش‌های سالانه را بر اساس تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان تنظیم می‌کنند.

هدف از ارزیابی عملکرد کارکنان:

ارزیابی عملکرد کارمندان با سه هدف مختلف انجام می‌گیرد:

۱. هدف اول زمانی به کار می‌رود که کارمند عملکرد ضعیف دارد ولی قابل اصلاح است. در این شرایط، تحلیل ارزیابی عملکرد کارمند برای تدوین برنامه آموزش آتی به کار می‌رود.
۲. هدف دوم زمانی به کار می‌رود که کارمند عملکرد قابل قبول دارد ولی شایسته ارتقای رتبه نیست. در این شرایط، تحلیل ارزیابی برای حفظ عملکرد کارمند و تشویق او به کار می‌رود.
۳. هدف سوم نیز زمانی به کار می‌رود که کارمند عملکرد رضایت‌بخش داشته و شایسته ارتقای رتبه است. در این شرایط، کارمند و مدیر در مورد مسئولیت‌های نقش جدید و آموزش موردنیاز برای ارتقا به آن صحبت و تبادل نظر می‌کنند.

نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان

شرکت برای ارزیابی کارآمد کارمندان باید یک چارچوب ارزیابی استاندارد داشته باشد و هر کارمند را بر اساس معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان بررسی کند.

در ادامه نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان را بررسی می‌کنیم.

۱- فرم ارزشیابی کارکنان تنظیم کنید؛

اولین گام در ارزیابی عملکرد پرسنل تنظیم استانداردهای عملکرد روشن است. این استانداردها نشان می‌دهند هر کارمند در یک نقش خاص دقیقاً چه کاری باید انجام دهد و چطور باید آن را انجام دهد. تمام کارمندانی که نقش مشابه دارند باید با یک فرم ارزشیابی کارکنان سنجیده شوند.

تمامی استانداردهای عملکرد باید قابل دستیابی و واقع‌گرایانه باشند و ارتباط مستقیم با شرح شغلی کارمند داشته باشند. برای مثال، شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان فروش در فرم ارزیابی عملکرد کارکنان فروش می‌تواند رشد فروش، میانگین حجم سفارش، چرخه فروش و تعداد مشتریان جدید باشد.

۲- برای ارزیابی کارکنان اهداف خاص مشخص کنید؛

برخلاف استانداردهای عملکرد که به چند کارمند قابل اعمال هستند، باید برای هر کارمند اهداف خاصی در نظر بگیرید. اهداف باید بر اساس نقاط قوت و ضعف کارمند باشند و باعث بهبود مهارت‌ها و یادگیری مهارت‌های جدید شوند. برای تنظیم اهداف معقول و مرتبط با نقش هر کارمند می‌توانید با کارمندان همکاری کنید.

۳- در طول سال یادداشت‌برداری کنید؛

در طول سال عملکرد کارمندان را پیگیری کنید. یک فایل عملکرد برای هر کارمند ایجاد کنید و دستاوردها یا شکست‌های قابل توجه او را یادداشت کنید.

یادتان باشد که می‌توانید در مورد هر رویداد بازخورد فوری ارائه کنید و نیازی نیست برای تشویق یا انتقاد سازنده تا بازبینی انتهای سال صبر کنید.

۴- برای ارزیابی کارکنان آماده باشید؛

وقتی زمان ارزیابی کارمندان فرا می‌رسد، بهتر است از قبل برای این کار آماده شوید. فایل کارمند را قبل از جلسه بررسی کنید و مسائلی را که می‌خواهید در مورد آن‌ها بحث کنید یادداشت کنید

ارزیابی عملکرد پرسنل باید بیشتر در مورد جنبه‌های مثبت عملکرد کارمند همراه با توصیه‌های مفید برای بهبود در آینده باشد.

۵- صادق باشید و درست انتقاد کنید؛

وقتی قرار است در ارزیابی از کارمند انتقاد کنید، بازخورد صادقانه ارائه کنید. مثال‌های واضح بزنید و بعد توصیه‌های مفید و دقیق در مورد نحوه رشد و بهبود در آینده به کارمند بدهید.

۶- کارمندان را مقایسه نکنید؛

هدف از ارزیابی کارمندان سنجش عملکرد هر کدام بر اساس معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان است. مقایسه عملکرد کارمندان کار درستی نیست و می‌تواند منجر به رقابت ناسالم و تنفر شود. همیشه به چارچوب ارزیابی اشاره کنید نه به عملکرد سایر کارمندان.

۷- عملکرد کارمند را ارزیابی کنید نه شخصیت او را؛

ارزیابی کارکنان باید روی توانایی آن‌ها در اجرای وظایف متمرکز باشد و نه خصوصیات شخصیتی. وقتی در مورد شخصیت کارمند قضاوت می‌کنید، ممکن است احساس کند به او حمله کرده‌اید و در نتیجه واکنش تند از خود نشان دهد. برای مثال، به جای ارائه بازخورد در مورد احساساتی بودن کارمند، بهتر است مثال‌های خاص از عملکردهایی بزنید که این خصوصیت را نشان می‌دهند.

۸- گفت‌وگو کنید؛

ارزیابی کارمندان نباید یک طرفه باشد، یعنی نباید مدیر بازخورد دهنده و کارمند شنونده باشد. در عوض، نحوه ارزیابی عملکرد کارمندان باید شامل مکالمه بین مدیر و کارمند باشد.

به نگرانی‌های کارمند گوش کنید و بررسی کنید که چطور می‌توانید به او در رسیدن به اهداف شغلی کمک کنید. همچنین می‌توانید از کارمند بخواهید خود را ارزیابی کند. مطالعه مقاله 20ویژگی کارمندان خوب را بشناسید! را از دست ندهید.

۹- سؤالات دقیق بپرسید؛

برای تقویت مکالمه کارآمد با کارمندان در طول ارزیابی، باید از قبل چند سؤال دقیق تنظیم کنید. برای مثال:

- امسال قصد داری به چه چیزی دست پیدا کنی؟
- چه منابع یا پشتیبانی برای رسیدن به اهدافت نیاز داری؟
- بزرگ‌ترین چالش‌های مسیر رسیدن به اهدافت چیست؟
- چطور می‌توانم مدیر بهتری برای تو باشم؟
- اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت کاری تو چه هستند؟
- در سال جدید دوست داری چه مهارت‌های جدیدی یاد بگیری؟

۱۰- بازخورد مداوم ارائه کنید؛

ارزیابی ایده‌آل یک فرآیند مداوم در طول سال است. بازخورد دادن در طول سال و نظارت مستمر بر کارمند در مسیر رسیدن به اهداف کاری به بهبود روحیه کارمند کمک می‌کند.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان:

انتخاب مناسب‌ترین شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان هنگام تنظیم فرم ارزشیابی عملکرد اهمیت زیادی دارد. به این منظور، ابتدا باید ارزش‌های اساسی شرکت را تعیین کنید.

عنوانی که برای فرم ارزشیابی عملکرد کارکنان انتخاب می‌کنید باید متناسب با محتوا و معیارهای ارزیابی عملکرد باشد. فرض کنید می‌خواهید شاخص‌های ارزیابی عملکرد بخش خاصی را توسعه دهید. برای این کار می‌توانید اهداف قابل اندازه‌گیری را در نظر بگیرید و از معیارهای زیر استفاده کنید:

- حفظ مشتری
- موفقیت در پروژه‌های خاص
- بهره‌وری
- نتایج فروش

تنظیم معیارهای ارزیابی قابل اندازه‌گیری به مدیران کمک می‌کند ارزیابی‌های عینی‌تر انجام دهند و روی واقعیت‌ها و ارقام تمرکز کنند تا دیدگاه و برداشت خود از کارمندان.

در نتیجه، احتمال سوءگیری عمدی یا غیرعمدی کاهش پیدا می‌کند. همچنین، بحث‌های غیرمنتظره در رابطه با حقوق از بین می‌رود، زیرا کارمند در صورتی که به اهداف تعیین شده دست پیدا نکرده باشد انتظار افزایش حقوق یا پاداش نخواهد داشت.

تعیین محتوا و معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان یک کار تیمی است و باید با همکاری مدیر و کارمندان تنظیم شود. بخش منابع انسانی سپس اطمینان حاصل می‌کند که ذینفعان مربوطه ابزارهای ضروری برای درک فرایند و تطبیق پیدا کردن با آن را دارند. این پروژه زمان‌بر است، ولی در نهایت منجر به بهره‌وری و انگیزه بیشتر کارمندان می‌شود. مقاله فوت و فن‌های استخدام یک مدیر فروش حرفه‌ای به شما کمک زیادی خواهد کرد.

فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان:

۱- ارزیابی توسط مدیر یا سرپرست

ارزشیابی عملکرد کارکنان در بیشتر سازمان‌ها توسط مدیر یا سرپرست انجام می‌شود. مدیر به واسطه رابطه نزدیک با کارمندان خود می‌تواند به خوبی نقش ارزیابی را ایفا کند.

۲- خود ارزیابی

وقتی کارمندان از وظایف، شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد آگاه باشند به خوبی می‌توانند عملکرد خود را ارزیابی کنند. البته این کار مستلزم شناخت قابلیت‌های خود و صداقت است.

این روش به ندرت در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. همکاران از وظایف شغلی یکدیگر آگاه هستند و در نتیجه می‌توانند ارزیاب خوبی باشند. با این حال، گاهی اوقات حسادت و رقابت باعث می‌شود همکاران ارزیابی صادقانه از یکدیگر ارائه نکنند.

فواید ارزیابی عملکرد :

تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به طور مداوم از ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند به نتایج بهتری در کسب و کار خود دست پیدا می‌کنند. اختصاص زمان برای بررسی عملکرد کارکنان و مدیران نه تنها باعث بهبود عملکرد آنان می‌شود، بلکه اگر این ارزیابی‌ها به صورت منظم انجام شوند، به نیروی کار نیز انگیزه نیز خواهند بخشید. جلسات ارزیابی عملکرد، اهداف مجموعه را به تمام افراد دخیل در پروژه‌ها یادآوری می‌کند و باعث می‌شود آنهایی که انرژی بیشتری دارند به دنبال تحقق این اهداف بروند.

ارزیابی عملکرد باعث به وجود آمدن استحکام و ساختاری با ثبات در نیروی انسانی سازمان می‌شود. اگر فرآیند ارزیابی با دقت انجام گیرد، کارکنان، مدیران و متخصصین بخش نیروی انسانی وظیفه خود را بهتر می‌شناسند و می‌توانند بر طبق وظایف خود عملکرد بهتری داشته باشند. به کمک این سیستم مدیران می‌توانند عملکرد کارکنان را زیر نظر داشته باشند و در صورت مشاهده هرگونه کم‌کاری، دلایل آن را جویا شوند و به رفع مشکل بپردازند.

هدف از ارزیابی عملکرد، اصولاً اندازه‌گیری دقیق از میزان مشارکت کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان و افزایش کیفیت و کمیت عملکرد سازمان است. برخی دیگر از اهداف ارزیابی عملکرد که باعث اهمیت آن می‌شوند، عبارتند از:

- انگیزه دادن به کارکنان: مهم است که به طور واضح به کارکنان توضیح دهید که چه انتظاراتی از آنها دارید. این کار باعث ایجاد انگیزه در کارکنان برای رسیدن به کیفیت مطلوب می‌شود.
- رشد کارکنان و پیشرفت سازمان: ارزیابی عملکرد ابزاری است که صاحبان کسب و کار می‌توانند از آن برای کمک به کارکنان خود استفاده کنند تا باعث بهبود رشد شخصی آنها و کمک به تحقق اهداف سازمانی شوند.
- حفظ حقوق کارکنان و کارفرما: مستندسازی فرآیند ارزیابی عملکرد، به حفظ حقوق کارکنان و کارفرما و تعیین مسئولیت هر دو طرف منجر می‌شود و در فرآیند ارتقای شغلی نیز هرگونه تبعیض از بین ببرد.

ارزیابی عملکرد به مدیران و کارکنان تصویری شفاف از توقعاتی که از یکدیگر دارند می‌دهد و به آنها اجازه می‌دهد بدانند که اهداف مشترک هر دو طرف چیست و تا چه حد باید در کار خود پیشرفت داشته باشند. این مساله باعث افزایش همگرایی کارکنان با اهداف سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، خواهد شد. به طور کلی، ارزیابی عملکرد، به دنبال این است که عملکرد کارکنان را در محیط کار ارزیابی کرده و تعیین کند که آیا کارکنان و اهدافشان با محیط کار تطبیق دارند یا خیر. مدیر هر سازمان و یا شرکتی سعی دارد که کارکنانش در حد استاندارد کار کنند و ارزیابی عملکرد به آنها در این زمینه کمک می‌کند. هر چند در واقعیت رسیدن به چنین خواسته‌ای به طور ۱۰۰ درصد عملاً غیر ممکن است.

برای ارزیابی عملکرد اغلب از ابزارهای سنتی مانند تعریف هدف و تعیین سطح مشخصی که کل سازمان باید به آن برسد، استفاده می‌شود. این سازوکارها همچنین برای کارکنان مجموعه مشخص می‌کنند که کدام نوع عملکرد، مثبت محسوب شده و باعث پیشبرد اهداف سازمان می‌شود و از طریق روش‌هایی پیشرفت کارها را محاسبه می‌کنند. برخلاف روش‌های قدیمی که

در آخر سال کاری، به ارزیابی عملکرد افراد در سیستم می‌پردازند، ارزیابی عملکرد، هر کدام از تعاملات با کارکنان را تبدیل به فرصتی برای یادگیری می‌کند.

مدیران می‌توانند از ابزارهای ارزیابی عملکرد برای تنظیم فرآیندهای کاری، پیشنهاد دادن روش‌های جدید و تصمیم‌گیری درباره مسائل استفاده کنند تا شاهد بهبود عملکرد نیروی کار باشند. اگر کارکنان به وظایف خود بهتر عمل کنند، باعث بهبود عملکرد کلی سازمان و در نتیجه دستیابی آن به اهداف می‌شوند. برای مثال، مدیر بخش فروش اهدافی برای کارکنان این بخش تعیین می‌کند، که در مدت زمان محدود باید به میزان فروش مشخصی برسند. همچنین راهکارهایی برای دستیابی به این هدف به کارکنان معرفی می‌کند تا از آن استفاده کنند. در این روش مدیر تنها وظیفه دستوردهی ندارد، بلکه نقش راهنما را برای کارکنان بازی می‌کند. مدیر و کارکنان در یک مسیر واحد برای دستیابی به اهداف مشترک قدم برمی‌دارند.

استفاده از سیستمی که مدام در حال سنجش عملکرد کارکنان در فرآیند کاری باشد، باعث شفافیت بیشتر در محیط کار می‌شود. همچنین تاکید بر روی اهمیت تشکیل جلسات منظم، می‌تواند باعث تقویت ارتباطات میان کارفرما و کارکنان شود. با توجه به اینکه ارزیابی عملکرد در ابتدای کار قوانینی را برای همه ی افراد تعریف می‌کند، تمامی کارکنان تصویر شفاف‌تری از وظایف‌شان و توقعاتی که از آنها می‌رود خواهند داشت. زمانی که افراد از وظیفه خود دقیقاً آگاه باشند و بدانند که چه انتظاراتی از آنها وجود دارد، استرس و تنش در محیط کار کاهش می‌یابد. برای مثال، کارکنان برای تحت تاثیر قرار دادن کارفرمای خود، به انجام کارهایی که به آنها مربوط نیست مشغول نمی‌شوند و مدیران نیز نگران این نیستند که چگونه به کارکنان خود بگویند که عملکردشان کافی یا مفید نیست.

کاربرد ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد کاربردهای مختلفی دارد. برخی از مهم‌ترین موارد کاربرد ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ارائه بازخورد به کارکنان: اگر به کارکنان خود گزارش دقیق و مکتوب از ارزیابی عملکردشان ارائه دهید، بررسی‌های منظم از عملکرد آنها داشته باشید و در مورد ضعف‌هایشان به آنها هشدار کافی را بدهید، هیچ یک از کارکنان از تصمیمات مدیریت سازمان غافلگیر نخواهند شد.
- فراهم کردن امکان خودسازی و توسعه فردی کارکنان: نتایج ارزیابی عملکرد می‌تواند منبع اصلی اطلاعات و بازخوردهای لازم برای کمک به خودسازی و توسعه فردی کارکنان باشد. سرپرستان و مدیران نیز می‌توانند از این نتایج برای کمک به کارکنان در مسیر پیشرفت‌شان استفاده کنند.
- تعیین دقیق‌تر پاداش‌ها: یکی از راه‌های ایجاد انگیزه در کارکنان، به رسمیت شناختن تلاش‌های آنها و معرفی کارکنان نمونه است. این مسئله به ویژه می‌تواند برای کارمندان جوان، انگیزه بسیار مهمی باشد.
- دستیابی به اطلاعات لازم جهت مدیریت پرسنل: شرکت‌ها می‌توانند از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان برای مدیریت بهتر نیروی انسانی جهت دستیابی به اهداف و مقاصد تعیین شده استفاده کنند. به عنوان مثال می‌توانند تشخیص دهند که در کدام موارد باید برای افزایش بازدهی کارکنان روی آنها سرمایه‌گذاری کنند و در کدام موارد نیاز به جایگزینی، تغییر عنوان شغلی و یا استخدام نیروی انسانی بیشتر وجود دارد.

ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد :

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها ، نیروی همکاری بین آنها ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود . بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرا سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند ، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد . تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست .

چه کسانی می توانند ارزیابی عملکرد را انجام دهند؟

- روسای مستقیم (یک یا دو سطح بالاتر)
- همکاران همرده یا اعضای تیم
- مشتریان داخلی و خارجی
- خود فرد (خود ارزیابی)

چگونه عملکرد کارکنان را ارزیابی کنیم؟

هر چند که نرم افزارهای ارزیابی عملکرد موجود در بازار، تمامی مراحل آن را به صورت از پیش تعریف شده برای شما مهیا می کنند، اما اکثر آنها از قالب هایی پیش فرض برای سنجش عملکرد کارکنان استفاده می کنند. در واقع، راهکارهای ارزیابی عملکرد، ارکان و المان هایی مشخص و مشترک دارند که در تمامی نرم افزارهای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می گیرند. این ارکان عبارتند از:

- یکسو کردن عملکرد کارکنان با اهداف و برنامه های سازمان : کارکنان باید درک درستی از این مساله داشته باشند که عملکرد آنها تاثیر مستقیم بر روی دستیابی به اهداف سازمان می گذارد.
- تعریف دقیق فعالیت ها و عملکرد افراد : هر یک از کارکنان باید جواب سوال های زیر را بداند: کار من منجر به تولید چه محصولاتی، یا ارائه چه خدماتی می شود؟ فعالیت های من چه تاثیری بر روی سازمان می گذارد؟ چگونه باید با مشتریان، همکاران و سرپرستان ارتباط برقرار کنم؟ شغل من شامل چه وظایفی است؟
- تعیین توقعات قابل اندازه گیری مربوط به عملکرد آنها : کارکنان باید دقیقا اطلاع داشته باشند که در سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، انجام موفق وظایف چگونه ارزیابی می شود. توقعات قابل اندازه گیری شامل آگاهی داشتن از این موارد می شود: - نتایج: یعنی کالا یا خدماتی که کارکنان ارائه می دهند. - نحوه فعالیت کارکنان: فرآیندی که کارکنان باید برای تولید کالا یا ارائه خدمات، طی کنند. و - رفتار کاری: که شامل ارزش هایی است که کارکنان باید بین خود و در رابطه ای که با مشتری برقرار می کنند آن را حفظ کنند.
- تعریف برنامه های توسعه و رشد :وظایف افراد باید با مشارکت بین مدیران، سرپرستان و کارکنان مشخص شود. به عبارت دیگر، کارکنان یک مجموعه باید حق این را داشته باشند که تعیین کنند چه مهارت های جدیدی را می خواهند یاد بگیرند و در چه راستایی با دانش خود برای دستیابی به اهداف مجموعه مشارکت کنند.
- جلسات منظم :به جای اینکه هم کارکنان و هم مدیران به انتظار جلسه های ارزیابی سالانه بنشینند، باید جلساتی به صورت منظم ترتیب داد تا کارکنان و مدیریت درباره اهداف، عملکرد و مشکلاتشان با یکدیگر صحبت کند تا فرآیند رسیدن به هدف با سهولت پیش برود. وجود این جلسه ها، باعث بهتر شدن ارتباط مدیران و کارکنان می شود و مدیران و سرپرستان می توانند نقش راهنما را برای کارکنان ایفا کنند.

برای اجرای ارزیابی عملکرد می‌توان از ابزارهای مختلفی استفاده کرد. یک دسته از این ابزارها، نرم افزارهای مدیریت عملکرد (Performance Management Softwares) است. با این حال، ارزیابی عملکرد تنها منحصر به نرم افزارهای مدیریت عملکرد نبوده و با استفاده از نرم افزارهای اتوماسیون اداری مانند نرم افزارهای مدیریت فرآیندهای کسب و کار (BPMS) نیز قابلیت اجرا و پیاده‌سازی دارد. برای مثال در اتوماسیون اداری فراگستر و در بخش مکاتبات و اسناد، ابزارهایی برای تحلیل عملکرد، میزان پاسخگویی، ساعات کار و امثال این موارد در اختیار شما قرار دارند و حتی میزان فعالیت‌های کارکنان روی یک نامه یا یک سند را نشان می‌دهد. بنابراین لازم است که با توجه به نیازهای خود به انتخاب نرم افزارهای مناسب بپردازید.

چگونگی انجام ارزیابی عملکرد:

هر مدلی که برای ارزیابی، انتخاب و به کار گرفته می‌شود باید بومی شود و از طریق آموزش، آن را فرهنگ سازی و مفهوم سازی نمائیم و در این مسیر از حمایت های مستمر عالی سازمان برخوردار باشیم. به طور کلی برای اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد وجود ۳ فاز یا مرحله ذیل ضروری می باشد:

فاز اول: شناخت سازمان

این فاز به بررسی فعالیت های مختلف در سازمان می پردازد. دلیل انجام فاز اول، درک صحیح از سازمان، اهداف، استراتژی ها، برنامه ها و فرآیندهای آن می باشد.

به طور کلی فاز شناخت سازمان، خود از مراحل ذیل تشکیل یافته است:

- ۱. شناسایی و ترسیم نقشه فرآیند سازمان
- ۲. شناخت فرآیندهای اصلی مدیریتی - پشتیبانی
- ۳. بررسی گزارشهای مدیریتی سازمان
- ۴. بررسی شیوه های ارزیابی عملکرد در حوزه کارکنان
- ۵. بررسی اهداف و چشم اندازهای سازمان
- ۶. بررسی و تحلیل ارتباط بین اهداف و برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان
- ۷. بررسی فرایندهای بودجه بندی و کنترل
- ۸. تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت سیستم های کنترلی سازمان

فاز دوم: طراحی مدل ارزیابی عملکرد

در فاز دوم لازم است به منظور دستیابی به یک مدل ارزیابی عملکرد مناسب و متناسب با شرایط سازمان اقدامات ذیل صورت بگیرد:

- ۱- بررسی انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود
- ۲- بررسی و تحقیق در مورد کاربردهای ویژه در سازمان مورد نظر
- ۳- بررسی و تحقیق پیرامون انواع تکنیک های تدوین شاخص
- ۴- بررسی و تحقیق پیرامون انواع تکنیک های ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستم های انگیزشی
- ۵- ارزیابی و مقایسه بین متدلوژیهای مختلف و در نهایت انتخاب بهترین مدل

فاز سوم : تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد: در فاز سوم لازم است اقدامات ذیل صورت گیرد :

- تعیین اهداف سازمان
- تعیین فرایندهای مرتبط با اهداف
- تعیین فاکتورهای اساسی موفقیت که تاثیر گذار بر روی فرایندها هستند
- تهیه شاخصهای مورد نیاز جهت ارزیابی عملکرد در حوزه فرایندها
- تعیین نحوه اندازه گیری شاخص
- تعیین و وضعیت جاری سازمان برای هر یک از شاخصهای تعیین شده و تجزیه و تحلیل وضعیت جاری
- تعیین اهداف (TARGET) برای هر یک از شاخصها
- تعیین زمان دستیابی به اهداف
- تعیین زمان پایش و کنترل
- تعیین مسئول پایش و کنترل

ارزیابی عملکرد کارکنان و چالش های فرهنگی و مدیریتی آن در سازمان های ایرانی:

ارزیابی عملکرد در برخی فرهنگ ها و سازمان ها از جمله کشور ما دارای پیچیدگی ها و چالش های بیست . به دلیل پایین بودن حقوق ، مدیران به ارزیابی دقیق و موثر کارکنانشان نمی پردازند. سطح عملکردها بهبود نمی یابد و اوضاع مالی سازمان بهتر نمی شود و امکان ترمیم حقوق ها هم فراهم نمی گردد .

نتایج سیستم ارزیابی عملکرد :

اجرای سیستم ارزیابی عملکرد برای سازمان منافع بسیار زیادی را در پی خواهد داشت که از جمله مواردی که می توان به آن اشاره کرد عبارتند از :

۱- وجود نظامی کاربردی جهت تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوتها و ضعف های عملکردی

۲- تضمین انتقال استراتژی های سازمان به سطوح عملیاتی

۳- زمینه سازی طراحی نظام انگیزشی مبنی بر عملکرد کارکنان

۴- کمی کردن شاخص های بهبود مستمر در سازمان

۵- پرهیز از هرگونه قضاوت نادرست و تصمیم نامناسب در خصوص فعالیت های جاری

۶- آگاهی دادن به مدیران ارشد سازمان در خصوص اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی

روش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد

از زمان تعریف و اجرای مفاهیم ارزیابی و مدیریت عملکرد، مفاهیم مدیریت سرمایه انسانی تا حد زیادی توسعه یافته است. توسعه علم مدیریت به تنوع بخشی روش‌های ارزیابی متناسب با نیازهای صنایع و سازمان‌های مختلف کمک کرده است.

در ادامه برخی از متداول‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرح داده می‌شود:

روش ۳۶۰ درجه:

این روش جامع‌ترین اطلاعات را به دست می‌دهد و یکی از کارآمدترین روش‌ها است. در این روش بازخورد عملکرد یک فرد، از مدیر یا سرپرست، همکاران و مشتریان و حتی خود او دریافت می‌شود. سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، نوعی ارزیابی پیشرفته است که تلاش دارد برای ارزیابی عملکرد هر کارمند از نظرات حدود ۷ تا ۱۲ نفر استفاده کند. این افراد با کارمند در تعامل هستند و فعالیت‌های کاری خود را با مشارکت هم انجام می‌دهند.

بررسی عملکرد ۳۶۰ درجه بیشتر در مشارکت کارمندان و مهارت‌های آنها همراه با شایستگی‌هایشان متمرکز است. این یک روش تعادل برای مشاهده عملکرد واقعی کارمند در زمینه کار تیمی، رهبری، تعامل، ارتباطات بین فردی، مشارکت، مدیریت، پاسخگویی، عادات کاری، دید باز و سایر موارد بر اساس مشخصات شغلی کارمند است.

روش مقیاسی:

روش مقیاسی از قدیمی‌ترین و رایج‌ترین روش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد است. در این روش ارزیاب که معمولاً مدیر یا سرپرست است، فرایند ارزیابی را با استفاده از فرم‌های از پیش تعیین شده انجام می‌دهد که شامل فهرستی از صفات و ویژگی‌های موردنظر سازمان است.

روش عامل‌سنجی:

روش عامل‌سنجی در مقابل روش مقیاسی قرار دارد. در این روش صفات و خصوصیات فردی جایی در فرایند ارزیابی ندارند و ملاک سنجش، کارایی فرد در انجام وظایف و مسئولیت‌هایی است که بر عهده او قرار دارد.

روش ثبت وقایع حساس:

در این روش تنها تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بسیار بد کارمند حین انجام وظیفه، ملاک ارزیابی قرار می‌گیرد.

روش توصیفی:

در این روش ارزیاب شرح کاملی در مورد چگونگی عملکرد فرد می‌نویسد. در این روش استاندارد خاصی برای ارزیابی کارکنان وجود ندارد و نظر سرپرست تا حد زیادی در فرایند دخیل خواهد شد.

روش قیاسی:

در این روش عملکرد فرد در مقایسه با یک استاندارد از پیش تعیین شده سنجیده می‌شود و مزیت آن حذف اعمال نظرهای شخصی است.

روش درجه‌بندی:

در این روش همه کارکنان بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین، درجه‌بندی می‌شوند. آنچه در روش درجه‌بندی اهمیت دارد، عملکرد فردی او نیست؛ بلکه عملکرد او در مقایسه با سایرین است.

روش دوبه‌دو:

در این روش عملکرد هر یک از افراد به صورت جداگانه در مقایسه با سایر کارکنان سنجیده می‌شود. اطلاعات به دست آمده از روش درجه‌بندی، قابل اتکاتر از این روش است.

ارزیابی برنامه های استراتژیک در برخی کشورها و سازمانهای بین المللی:

ارزیابی برنامه های استراتژیک در اکثر کشورها با استقرار نظامی با نام نظام مدیریت عملکرد، به اجرا گذاشته می شود. برخی برای ارزیابی الگوی کارت امتیازی متوازن تلفیقی را در این زمینه طراحی و استفاده می کنند .

کارت امتیازی متوازن: کارت امتیازی متوازن نظامی برای مدیریت عملکرد است که در زمینه روش‌های نوین سنجش عملکرد سازمان‌ها شکل گرفت و این کارت استراتژی سازمان را از چهار جنبه مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری بررسی و صورت‌بندی می‌شوند. کارت امتیازی متوازن زبان مشترکی را پدید آورده که مدیران می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های سازمان خود استفاده کنند .

مراحل پیاده سازی کارت امتیازی متوازن :

قدم اول: در گام اول باید بنیادها و اعتقادات هسته‌ای سازمان مورد ارزیابی قرارگیرد. مانند: فرصت‌های بازار، رقبا، موقعیت مالی، اهداف بلند و کوتاه مدت، و شناسایی آنچه رضایت مشتری را جلب می‌کند. در این راه باید از ماموریت سازمان بهره گرفت .

قدم دوم: در این گام باید استراتژی کلان کسب و کار تدوین گردد. انواع متداول استراتژی عبارتند از:

- استراتژی‌های یکپارچگی (رو به جلو، رو به عقب، افقی)
- استراتژی‌های تمرکز
- استراتژی‌های رشد
- استراتژی‌های ثبات
- استراتژی‌های کاهش

قدم سوم : پس از تدوین استراتژی ، لازم است این استراتژی به مولفه های کوچکتری تقسیم شوند . این مولفه ها اهداف نام دارند و اهداف قسمت های اساسی استراتژی هستند .

قدم چهارم : در قدم چهارم نقشه استراتژیکی از استراتژی کلان سازمان ترسیم می شود . نقشه استراتژیک با استفاده از اطلاعات گام قبل و چارچوب کارت امتیازی متوازن ترسیم می گردد. هریک از اهداف باید در یکی از بخش های چهارگانه مدل قرار گیرند.

قدم پنجم : پس از قراردادن اهداف در چارچوب شاخص ها و مقادیر هدف آنها تعیین می شوند .

قدم ششم : در آخرین قدم طرحها و برنامه هایی که برای دستیابی به اهداف مورد نظر ضروری می باشند تعیین می گردند.

مزایای کارت امتیازی متوازن BSC برای سازمان های دولتی :

- کمک به برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
- تغییر برنامه های استراتژیک از یک شکل نوشتاری به گام های عملیاتی مختصر و رویت نتایج اجرای آن به صورت روزانه
- ایجاد چارچوب نشان دهنده ارزیابی عملکرد دقیق و کمک به برنامه ریزان که بدانند چه چیزی را ارزیابی و اندازه گیری کنند و چه چیزی را رها سازند
- توانمند سازی مدیران ارشد برای اجرای موفق استراتژی های خود
- ارتباط بین چشم انداز و اهداف بلند مدت استراتژیک به اهداف کوتاه مدت عملیاتی ، برنامه های کاری و بودجه

رویکرد پیشنهادی برای دستگاه های اجرایی کشور:

با توجه به جامع و متناسب بودن این رویکرد با ویژگیهای نظام اداری کشور و همچنین بررسی مدل های مختلف در این زمینه، به نظر رسید این رویکرد ، رویکرد مناسبی برای استقرار نظام مدیریت عملکرد در راستای ارزیابی و پایش برنامه های استراتژیک و قانون مدیریت خدمات کشوری باشد.

گام های مدل پیشنهادی برای دستگاه های اجرایی:

گام نخست : تعیین مأموریت و برنامه ریزی استراتژیک سازمان

گام دوم : استقرار نظام یکپارچه سنجش عملکرد: انتخاب قالب یا چارچوب سنجش عملکرد

گام سوم : استقرار پاسخگویی در برابر عملکرد: سطوح پاسخگویی

گام چهارم : استقرار نظام جمع آوری داده های عملکرد:

- تعیین داده های مورد نیاز - کیفیت داده ها

گام پنجم : برقراری نظام تحلیل، بررسی و گزارش دهی داده های عملکرد: هدف از تحلیل و بررسی داده ها

گام ششم : برقراری نظام استفاده از اطلاعات عملکرد در بهبود سازمان

انواع روش‌های ارزیابی :

پنج مورد از رایج‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد که در بسیاری از سازمان‌ها استفاده می‌شوند، عبارتند از:

۱. خود ارزیابی: در این روش، کارکنان ابتدا خودشان بر اساس فهرستی از معیارهای از پیش تعیین شده به عملکرد خود امتیاز می‌دهند. این روش به تنهایی دقت بالایی ندارد.
۲. چک لیست رفتاری: در این روش، کارفرما از یک چک لیست استفاده می‌کند.
۳. بازخورد ۳۶۰ درجه
۴. مقیاس رتبه بندی
۵. مدیریت بر اساس اهداف: این نوع ارزیابی عملکرد، روش جدیدتری است که در آن کارکنان و مدیران با یکدیگر توافق می‌کنند تا به مجموعه‌ای از اهداف مشخص و قابل دستیابی در یک دوره زمانی معین برسند.
۶. روش جدید ارزیابی عملکرد کارکنان: انتخاب روشی خوب برای بررسی عملکرد کارمند می‌تواند همه تجربیات را موثر و سودمند کند.

شش روش از پرکاربردترین و جدیدترین روش‌های ارزیابی عملکرد به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مدیریت بر مبنای اهداف (MBO)

مدیریت بر مبنای اهداف یکی از روش‌های ارزیابی است که در آن مدیران و کارمندان همراه با یکدیگر اهداف را شناسایی و برای آن برنامه‌ریزی کرده، آن را سازماندهی می‌کنند و به دیگران انتقال می‌دهند تا بتوانند بر یک دوره ارزیابی خاص تمرکز کنند. بعد از مشخص کردن اهدافی شفاف، مدیران و افراد زیردست در فواصل معین در مورد پیشرفت انجام شده بحث و گفت‌وگو می‌کنند تا بتوانند احتمال رسیدن به آن مجموعه اهداف را کنترل کرده و در مورد آن صحبت کنند.

این روش ارزیابی عملکرد کارمندان به منظور هماهنگ کردن موثر اهداف فراگیر سازمانی با اهداف کارمندان استفاده می‌شود، درحالی‌که در اعتبارسنجی اهداف از روش‌های هوشمندانه استفاده می‌کنند تا مشخص کنند که این مجموعه اهداف، دقیق، قابل سنجش، قابل دسترسی و واقع‌بینانه هستند و برای رسیدن به آن‌ها زمان مشخصی نیاز است.

در پایان دوره ارزیابی (هر سه ماه یکبار، هر شش ماه یکبار یا سالیانه) کارمندان با توجه به نتایج کاری‌شان قضاوت می‌شوند. موفقیت کارمندان با ارتقا و افزایش حقوق پاداش داده می‌شود، درحالی‌که، شکست آن‌ها منجر به انتقال آن‌ها یا آموزش بیشتر می‌شود. این فرآیند معمولاً اهمیت زیادی به اهداف واقعی و محسوس می‌دهد و جنبه‌های نامحسوس مثل مهارت‌های درون فردی و تعهد را نادیده می‌گیرد.

برای تضمین موفقیت، فرآیند MBO باید در اهداف فراگیر سازمانی و فرآیند ارزیابی نقش ببندد. با اضافه کردن MBO به فرآیند مدیریت عملکرد، کسب‌وکارها می‌توانند تعهد کارمندان را بهبود دهند، احتمال به ثمر رسیدن اهداف را افزایش دهند و به کارمندان کمک کنند تا بتوانند آینده‌نگر باشند.

این روش برای سنجش خروجی کیفی و کمی مدیریت ارشد مثل: مدیران، رئیس‌ها، مدیران اجرایی (همه کسب‌وکارها با اندازه‌های مختلف) مناسب است.

دلایل متداول برای شکست شامل این موارد می‌شود:

برنامه ناقص MBO، اهداف ناکافی شرکت، نبود همکاری مدیریت ارشد

مراحلی که برای اجرای برنامه MBO نیاز است:

۱. هر مدیر باید ۵ تا ۱۰ هدف مشخص و قابل سنجش داشته باشد.
۲. مدیران می‌توانند اهدافشان را به صورت مکتوب ارائه کنند که بعد از بررسی نهایی می‌شود.
۳. هر هدف برای موفقیت به توضیحات و برنامه‌ریزی شفاف (فهرستی از وظایف) نیاز دارد.
۴. نحوه سنجش فرآیند و تعداد سنجش‌ها (حداقل سه ماه یکبار) را تعیین کنید.
۵. اگر فرآیند مطابق با برنامه‌ریزی تعیین شده پیش نرفت، اقداماتی را مشخص کنید تا بتواند شرایط را درست کند.
۶. مطمئن شوید که اهداف در هر مرحله‌ای از فرآیند به اهداف سازمانی و یک مرحله بالاتر یا پایین‌تر مرتبط هستند.

۲. بازخورد ۳۶۰ درجه

این روش ارزیابی عملکرد نه تنها از بازخورد مستقیم مدیران و کارکنان استفاده می‌کند، بلکه نظرات دیگر اعضای تیم، همکاران، سایر مدیران و افرادی که با فرد ارزیابی‌شونده کار می‌کنند را نیز شامل می‌شود. علاوه بر اینها، این روش ارزیابی عملکرد شامل بررسی ویژگی‌های شخصیتی و توانایی‌های رهبری کارکنان نیز می‌شود.

بازخورد ۳۶۰ درجه یک روش ارزیابی عملکرد چند بعدی است که کارمند را با استفاده از بازخوردهایی ارزیابی می‌کند که از طریق گزارش‌های مستقیم و دایره نفوذ کارمندان مثل مدیران، هم‌ردیفان و مشتریان جمع‌آوری می‌شود. این روش نه تنها نظرات شخصی را از ارزیابی‌های عملکرد حذف می‌کند بلکه صلاحیت هر فرد را به وضوح مشخص می‌کند.

این روش ارزیابی عملکرد کارمندان پنج جز کامل دارد که به شرح زیر است:

۱. خود ارزیابی

خود ارزیابی به کارمندان این شانس را می‌دهد تا به عملکرد خود در گذشته نگاهی بیندازند و نقاط قوت و نقاط ضعف خود را متوجه شوند. با این حال، اگر خود ارزیابی، بدون ساختار و مراحل رسمی انجام شود، سخت‌گیری کمتری در آن اتفاق می‌افتد، ثبات ندارد و نظرات شخصی بر آن تاثیر می‌گذارد.

۲. ارزیابی‌های مدیریتی

ارزیابی عملکردی که به وسیله مدیران انجام می‌شود بخشی از ارزیابی قدیمی و پایه است. این ارزیابی‌ها باید شامل رتبه‌بندی کارمندان شود که سرپرستان بر اساس آن‌ها پاداش می‌دهند و همچنین باید شامل ارزیابی تیم یا برنامه‌هایی شود که به وسیله مدیران ارشد انجام می‌شود.

۳. ارزیابی‌ها هم‌ردیفان

همان‌طور که سلسله مراتب از تصویر سازمانی حذف شده است، این روزها همکاران هم می‌توانند برای عملکرد کارمندان، دیدگاهی منحصر به فرد اتخاذ کنند که آن‌ها را به مناسب‌ترین ارزیاب‌ها تبدیل کند. این ارزیابی‌ها کمک می‌کنند تا توانایی کارمندان را برای بهتر کار کردن با اعضای تیم، شروع برنامه‌ها و همکاری معتمد تعیین کنند. باین‌حال، دوستی و خصومت بین هم‌ردیفان ممکن است نتایج پایانی ارزیابی را تغییر دهد.

۴. ارزیابی افراد زیر دست توسط مدیر (SAM)

این ارزیابی مرحله‌ای ظریف و بسیار مهم است. افرادی که گزارش را دریافت می‌کنند تمایل دارند تا چشم‌اندازی کاملاً منحصر به فرد را از دیدگاه مدیریتی داشته باشند.

۵. بررسی مشتری :

در این مرحله موضوع مشتری به دو بخش تقسیم می‌شود. بخش اول مشتری‌های داخلی است که مصرف‌کنندگان محصولات در داخل سازمان هستند و بخش دوم مشتری‌های خارجی است که بخشی از شرکت بوده ولی با کارمندی خاص به طور روزانه در حال تعامل هستند.

بررسی مشتری می‌تواند خروجی کارمندان را بهتر ارزیابی کند، باین‌حال، این کاربران خارجی اغلب تاثیر فرآیندها و سیاست‌ها را بر خروجی کارمندان متوجه نمی‌شوند.

مزایای استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه شامل موارد زیر است :

- افزایش آگاهی افراد بر نحوه عملکرد و تاثیری که بر دیگر ذی‌نفعان می‌گذارد.
- عامل مهمی برای کمک به برنامه‌ریزی برای مربیگری، مشاوره و فعالیت‌های توسعه مسیر شغلی محسوب می‌شود.
- کارمندان را برای توسعه شخصی و استقبال از مدیریت تغییرات تشویق می‌کند.
- بازخورد عملکرد را با فرهنگ کاری ادغام می‌کند و تعهد را بهبود می‌بخشد.

این روش برای بخش خصوصی سازمان‌ها نسبت به بخش عمومی مناسب‌تر است، چرا که در بررسی هم‌ردیفان در بخش عمومی سازمان‌ها سخت‌گیری کمتری اتفاق می‌افتد.

دلایل رایج شکست این روش به شرح زیر است :

سخت‌گیری پایین در بررسی، اختلاف فرهنگی، رقابت‌طلبی، برنامه‌ریزی بی‌تاثیر و بازخوردهای گمراه‌کننده

۳. روش کانون ارزیابی

مفهوم کانون ارزیابی که به آن مرکز ارزیابی هم می‌گویند، سالیان پیش در سال ۱۹۳۰ توسط ارتش آلمان معرفی شد ولی به منظور کاربردی بودن در شرایط امروزی تغییراتی در آن ایجاد کرده‌اند. روش کانون ارزیابی به کارمندان کمک می‌کند تا تصویر واضحی از شیوه‌ای که دیگران آن‌ها را مشاهده می‌کنند، به دست آورند و همچنین از تاثیری که این شرایط بر عملکرد آن‌ها

دارد هم آگاه شوند. مزیت اصلی این روش این است که نه تنها عملکردهای موجود افراد را ارزیابی می‌کند، بلکه عملکرد مشاغل آینده را هم پیش‌بینی می‌کند.

در طول ارزیابی، از کارمندان خواسته می‌شود که در تمرینات شبیه‌سازی شده اجتماعی مثل: تمرینات وظایف شغلی، بحث‌های رسمی، تمرینات یافتن حقایق، مشکلات تصمیم‌گیری، ایفای نقش و تمرینات دیگری که موفقیت را در یک نقش تضمین می‌کند، شرکت کنند. یکی از اصلی‌ترین مشکلات در این روش این است که هم هزینه بالا و هم زمان زیادی نیاز دارد که مدیریت آن بسیار مشکل است.

مزایای روش کانون ارزیابی شامل موارد زیر است :

- ارتقای دانش افراد، افزایش فرآیندهای فکری و بهبود بهره‌وری کارمندان
- این روش می‌تواند متناسب با جایگاه‌های شغلی مختلف، صلاحیت‌ها و نیازهای کسب‌وکار تغییر کند
- ارائه بینشی از شخصیت کارمندان

این روش برای سازمان‌های تولیدی، شرکت‌های مبنی بر خدمات، موسسات آموزشی و شرکت‌های مشاوره روش مناسبی است. با این روش می‌توانند رهبران و مدیران سازمانی آینده را شناسایی کنند.

راهکارهای اجرای روش کانون ارزیابی به شرح زیر است :

۱. از تحلیل شغلی استفاده کنید تا بتوانید اجزای عملکرد موثر را مشخص کنید.
۲. معیارهایی از عملکرد را شناسایی کنید تا بتوان آن‌ها را با استفاده از این روش سنجید.
۳. رفتارهای مناسب و معنادار متقاضیان را در کانون ارزیابی دسته‌بندی کنید.
۴. تکنیک‌هایی برای ارزیابی پیدا کنید که خیلی خوب بتواند اطلاعات رفتاری مطلوب را استخراج کند.
۵. ارزیاب‌ها و افرادی که ارزیابی می‌شوند به استثنای ناظر مستقیم را شناسایی کنید.
۶. برای ارزیاب‌ها و بازرسان، آموزش‌های کاملی فراهم کنید.
۷. برای هر متقاضی یک سیستم ثبت عملکرد مشخص کنید.
۸. سوابق ثبت‌شده را بررسی کنید. به کارمندان پاداش دهید یا بر اساس سوابقشان برای آن‌ها برنامه‌های آموزشی فراهم کنید.

۴. مقیاس رتبه‌بندی رفتاری (BARS)

ارزیابی عملکرد با استفاده از درجه‌بندی، یکی از رایج‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد است که در آن، کارفرمایان مجموعه‌ای از معیارها را تعیین می‌کنند و بر اساس آن عملکرد کارکنان خود را مورد قضاوت قرار داده و ارزیابی می‌کنند. این معیارها می‌تواند شامل رفتارها، خصوصیات اخلاقی و کارهای انجام شده توسط کارکنان باشد. در این روش، هر کدام از معیارها با یک عدد توصیف می‌شوند و برای این کار معمولاً از یک مقیاس پنج نقطه‌ای استفاده می‌شود.

مقیاس رتبه‌بندی رفتاری (BARS) هر دو مزایای کیفی و کمی را به فرآیندهای ارزیابی عملکرد کارکنان معرفی می‌کند. مقیاس رتبه‌بندی رفتاری عملکرد کارمندان را با نمونه‌های رفتاری خاصی مقایسه می‌کند که به رتبه‌بندی عددی متصل است. هر سطحی از عملکرد در مقیاس BARS به چندین بیانیه BARS متصل است که رفتارهای رایجی را که کارمندان به طور

معمول از خود نشان می‌دهند توصیف می‌کند. این بیانیه‌ها به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد هر فرد در مقابل استانداردهای از پیش تعیین شده محسوب می‌شود که برای هر جایگاه و سطح شغلی قابل استفاده است.

اولین قدم در ایجاد BARS ساخت رویدادهای انتقادی است که رفتارهای معمولی نیروی کار را به تصویر بکشد. قدم بعدی، ویرایش این رویدادهای انتقادی و تبدیل آن‌ها به چارچوبی متداول و حذف هرگونه موضوعات تکراری است. بعد از عادی‌سازی، نمونه‌های انتقادی به‌طور تصادفی قرار می‌گیرند و اثربخشی آن‌ها ارزیابی می‌شوند. رویدادهای انتقادی باقی‌مانده برای ایجاد BARS و ارزیابی عملکرد کارمندان استفاده می‌شوند.

مزایای استفاده از BARS به شرح زیر است :

- استفاده از استانداردهای شفاف، بهبود بازخوردها، تحلیل دقیق عملکرد و ارزیابی مداوم
- حذف واریانس نامرتب در ارزیابی عملکرد از طریق تمرکز بر رفتارهای خاص، شفاف و قابل مشاهده
- کاهش احتمال اعمال هرگونه نظر شخصی و تضمین عدالت در فرآیند ارزیابی

این روش برای کسب و کارها و صنایع در اندازه‌های مختلف مناسب است. آن‌ها می‌توانند از روش BARS برای ارزیابی عملکرد کل نیروی کار که از کارمندان تازه‌کار گرفته تا مدیران اجرایی، استفاده کند.

مشکلات متداول BARS شامل موارد زیر است:

- احتمال بالای اعمال نظر شخصی در ارزیابی
- مشکلاتی در تصمیم‌گیری برای ارتقا و اقدامات جبرانی
- نیاز به مدت زمان زیاد برای ساخت و اجرا
- تقاضای بیشتر از مدیران و مدیران اجرایی

۵. ارزیابی روان‌شناختی

ارزیابی روان‌شناختی برای مشخص کردن توانایی پنهانی کارمندان بسیار مفید است. این روش به جای عملکرد گذشته کارمندان، بیشتر بر تحلیل عملکرد آینده آن‌ها تمرکز دارد. این ارزیابی‌ها برای تحلیل هفت جز مهم عملکرد یک کارمند استفاده می‌شود. این اجزا شامل: مهارت‌های درون فردی، توانایی‌های شناختی، ویژگی‌های عقلانی، مهارت‌های رهبری، ویژگی‌های شخصیتی، هوش عاطفی و دیگر مهارت‌های مرتبط می‌شود.

روانشناسان باصلاحیت آزمایش‌های مختلفی را ایجاد کرده‌اند (مصاحبه‌های خیلی دقیق، آزمون‌های روان‌شناختی، بحث و گفت‌وگو و موارد بیشتر) تا به طور موثر کارمندان را ارزیابی کنند. با این حال، این روش، سرعت خیلی پایین و فرآیند پیچیده‌ای دارد و کیفیت نتایج، بیشتر به روانشناسی بستگی دارد که مراحل را اداره می‌کند.

زمانی که ارزیابی روان‌شناختی در حال اجرا است، سناریوهای مشخصی مورد بررسی قرار می‌گیرند. برای مثال، روشی که یک کارمند برای مقابله با مشتری خشمگین به کار می‌گیرد می‌تواند برای ارزیابی مهارت‌های قانع کردن، واکنش‌های رفتاری، واکنش‌های احساسی و دیگر موارد استفاده شود.

مزایای ارزیابی روانشناختی شامل موارد زیر است :

۱. استخراج اطلاعات قابل سنجش و دور از نظرات شخصی که نه تنها در مورد عملکرد کارمندان بوده بلکه در مورد توانایی‌های آن‌ها هم است.
 ۲. در مقایسه با دیگر روش‌های ارزیابی عملکرد به راحتی قابل اجرا است.
 ۳. فرصتی را برای درخشیدن و ثابت کردن توانایی‌ها در اختیار کارمندان درون‌گرا و خجالتی می‌گذارد.
- این روش برای شرکت‌های بسیار بزرگ مناسب است. آن‌ها می‌توانند از این روش به دلیل توسعه طرح رهبری، ساخت تیم، پیدا کردن راه‌حل برای اختلافات و موارد بیشتر استفاده کنند.

دلایل متداول برای شکست این روش به شرح زیر است :

نبود آموزش مناسب، نبود متخصصان آموزش‌دیده برای اداره کردن ارزیابی‌ها و اضطراب و نگرانی متقاضیان که می‌تواند نتایج را تغییر دهد.

۶. روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی:

روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی از طریق مزایای مالی که کارمند برای شرکت ایجاد کرده، عملکرد او را تحلیل می‌کند. این روش با مقایسه هزینه حفظ یک کارمند در شرکت (هزینه برای شرکت) و مزایای مالی (مشارکت) که سازمان از آن کارمند دریافت می‌کند، به دست می‌آید.

زمانی که عملکرد کارمندی بر اساس روش حسابداری هزینه ارزیابی می‌شود، عواملی مثل: ارزش خدمات میانگین واحد، کیفیت، هزینه سربار، روابط درون‌فردی و موارد دیگری مورد بررسی قرار می‌گیرد. روش حسابداری منابع انسانی به تحلیل هزینه و مزایا به شدت بستگی داد و یکی از مشکلات این روش، میزان قدرت حافظه تحلیلگر است.

مزایای روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی به شرح زیر است :

- به طور موثر می‌تواند هزینه و ارزشی که یک کارمند وارد سازمان کرده است را اندازه‌گیری کند.
- کمک می‌کند تا پیامدهای مالی که عملکرد کارمندان در نتایج سازمان ایجاد کرده است را شناسایی کند.

این روش برای استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک بسیار مناسب است، چرا که عملکرد یک کارمند می‌تواند باعث شکست یا موفقیت سازمان شود.

مراحل اجرای روش حسابداری هزینه منابع انسانی به شرح زیر است:

۱. شکاف بین بازار و مجموعه کارمندانی که در شرکت حضور دارند را شناسایی کنید.
۲. ارزش مالی و غیر مالی که یک کارمند وارد شرکت می‌کند را مشخص کنید.
۳. فهرستی از اهدافی تهیه کنید که کارمند در دوره ارزیابی به آن‌ها رسیده است (افزایش تعداد مشترکان، بهبود در سودآوری و تعداد معامله‌های جدید).

مهمترین و متداولترین الگوها و مدل ها:

الگوی فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP

اصول اساسی این الگو عبارتند از: اصل ترسیم درخت سلسله مراتب، اصل تدوین و تعیین اولویتها، و اصل سازگاری منطقی قضاوتها. تصمیم‌گیری براساس روش AHP از مزیت‌های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرآیند، اجماع و تلفیق قضاوتها، بده و بستان بین عوامل تشکیل دهنده گزینه‌ها، ترکیب مطلوبیت گزینه‌ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه‌گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویتها، برخوردار است.

روش AHP با طبقه‌بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه‌ای براساس مقایسه زوجی اولویتها بنا شده است که تصمیم‌گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد، انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می‌گیرد. همین مقایسه‌ها، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه‌های رقیب مشخص می‌سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس‌های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می‌سازد، که تصمیم بهینه بمنظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می‌شود. البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوتها در این مرحله دارای اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می‌کند. یکی از روشهای مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می‌باشد.

• نظام مدیریت کیفیت ایزو ISO

امروزه نظام مدیریت کیفیت ایزو صرفاً به عنوان سیستمی برای ارزیابی عملکرد جامع معرفی نمی‌گردد. این نظام به چگونگی مدیریت فرآیندهای موثر بر کیفیت پرداخته و الزاماتی را برای این موضوع تعیین می‌نماید که برای گرفتن گواهینامه آن باید به نحو مقتضی کلیه این الزامات و نیازمندی‌ها برآورده شده باشند. از جمله این نیازمندی‌هایی که در ایزو بر آن تاکید بسیار شده است، اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی فرآیندها است. مطابق این استاندارد باید به طور سیستماتیک، کلیه فرآیندهای موجود در سازمان شناسایی شده و اثربخشی و کارایی آنها اندازه‌گیری و در نهایت تحلیل این شاخص‌ها منجر به بهبود فرآیندها شود.

• هرم عملکرد

یکی از نیازهای هر سیستم ارزیابی عملکرد، وجود یک رابطه شفاف بین شاخص‌های عملکرد در سطوح سلسله مراتبی مختلف سازمان است، به گونه‌ای که هر یک از واحدها در جهت رسیدن به اهداف یکسان تلاش کنند. یکی از مدل‌هایی که چگونگی ایجاد این رابطه را در بر می‌گیرد مدل هرم عملکرد است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین راهبرد سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است، که بیان‌کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص‌های داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلاف‌ها) آشکار می‌سازد.

ایجاد یک هرم عملکرد سازمانی با تعریف چشم‌انداز سازمان در سطح اول آغاز می‌شود که پس از آن به اهداف واحدهای کسب و کار تبدیل می‌شود. در سطح دوم، واحدهای کسب و کار به تنظیم اهداف کوتاه مدت نظیر سودآوری و جریان نقدی و اهداف بلند مدت نظیر رشد و بهبود وضعیت بازار می‌پردازند (مالی و بازار). (سیستم‌های عملیاتی کسب و کار، پل ارتباطی

بین شاخص‌های سطوح بالا و شاخص‌های عملیاتی روزمره هستند (رضایت مشتریان، انعطاف‌پذیری و بهره‌وری). در نهایت چهار شاخص کلیدی عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف‌ها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند. مهمترین نقطه قوت مدل هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است. اما این رویکرد هیچ مکانیسمی برای شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد ارائه نمی‌دهد و همچنین مفهوم بهبود مستمر در این مدل وجود ندارد.

- نظام کارت امتیازی متوازن (BSC)

یکی از مشهورترین و شناخته شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازدهی متوازن» است که توسط «کاپلان و نورتن» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می‌سازد. - ۱ نگاهها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

2- در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

3- نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتریان)

4- چگونه میتوانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری)

کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را، که نشان دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است، در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیرمالی که به عنوان پیش‌نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند. «کاپلان و نورتن» معتقدند که با کسب اطلاع از این چهار جنبه، مشکل افزایش و انباشت اطلاعات از طریق محدود کردن شاخص‌های مورد استفاده از بین می‌رود. همچنین مدیران مجبور خواهند شد تا تنها بر روی تعداد محدودی از شاخص‌های حیاتی و بحرانی تمرکز داشته باشند. به علاوه استفاده از چندین جنبه مختلف عملکرد، از بهینه‌سازی بخشی جلوگیری می‌کند.

- فرآیند کسب و کار

چارچوب‌های توضیح داده شده تا بدینجا سلسله مراتبی هستند، اما چارچوب‌های دیگری نیز وجود دارند که مدیران را تشویق می‌کنند تا به جریان‌های افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. برای مثال می‌توان «فرآیندهای کسب و کار» را نام برد که توسط "آقای براون" در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است. این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرآیند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. «براون» برای تشریح مدل خود از مثال «پختن کیک» استفاده کرده است. در این مثال:

- شاخص‌های ورودی عبارتند از: میزان آرد و کیفیت تخم مرغها و...
- شاخصهای فرآیند نیز بر روی مواردی همچون دمای اجاق و مدت زمان پخت تمرکز دارند،
- شاخص های خروجی مواردی همچون کیفیت کیک را شامل شده و شاخصهای نتایج مواردی همچون رضایت خورنده آن را در بر میگیرد.

براساس این مدل در یک سازمان ورودی‌ها، فرآیند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- ورودی‌ها: کارمندان ماهر و بانگیزه، نیازهای مشتریان، مواد خام و، سرمایه ...
- سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و...
- خروجی‌ها: محصولات، خدمات و، نتایج مالی ...
- نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و...

لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخص‌های مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود. در نهایت باید گفت اگرچه این مدل از نظر مفهومی مورد پذیرش است و بدون شک روشی مفید برای تشریح تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرآیند، خروجی و نتایج است؛ اما این مدل در یک سیر پیوستاری قرار گرفته است که از چارچوب‌های متمرکز بر سلسله مراتب تا چارچوب‌های فرآیندی کشیده شده است، به عبارت دیگر در این مدل سلسله مراتب به کلی نادیده گرفته شده است و این مطلب نقطه ضعف این مدل می‌باشد.

• چارچوب مدوری و استیپل

این مدل یکی از چارچوب‌های جامع و یکپارچه برای ممیزی و ارتقای سیستم‌های ارزیابی عملکرد است. این رویکرد شامل شش مرحله به هم مرتبط می‌باشد.

گام اول: مانند اغلب چارچوب‌های دیگر نقطه آغاز این مدل نیز تعریف راهبرد سازمان و عوامل موفقیت آن است.

گام دوم: در گام بعدی الزامات راهبردی سازمان با شش اولویت رقابتی که عبارتند از: کیفیت، هزینه‌پذیری، انعطاف، زمان، تحویل به موقع و رشد آینده مطابقت داده می‌شوند.

گام سوم: سپس انتخاب شاخص‌های مناسب با استفاده از یک چک لیست که شامل ۱۰۵ شاخص با تعاریف کامل است آغاز می‌شود.

گام چهارم: بعد از آن سیستم ارزیابی عملکرد موجود ممیزی می‌شود تا شاخص‌های مورد استفاده فعلی سازمان شناسایی شوند.

گام پنجم: در گام بعد، به چگونگی به کارگیری واقعی شاخص‌ها پرداخته و هر شاخص با هشت جزء تشریح می‌شود که عبارتند از: عنوان، هدف، الگو، معادله، دفعات، منبع اطلاعات، مسئولیت و بهبود.

گام ششم: مرحله آخر به صورت بازخورد به بازنگری‌های دوره‌ای سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می‌پردازد.

برعکس بسیاری از چارچوب‌های دیگر، این مدل فراتر از راهنمایی‌های ساده بوده و می‌تواند توسط کاربران ارزیابی عملکرد، در عمل مورد استفاده قرار گیرد. مهمترین مزیت این مدل آن است که می‌تواند هم به عنوان ابزاری برای طراحی سیستم ارزیابی عملکرد و هم برای ارتقای سیستم موجود به کار رود. همچنین در این مدل تعریفی منحصر به فرد از چگونگی درک شاخص‌های عملکرد آمده است. اما محدودیت اصلی این مدل در گام دوم رخ می‌دهد که شبکه ارزیابی تنها از شش اولویت رقابتی تشکیل شده است. زیرا همان گونه که در مدل‌های دیگر نشان داده شد، شاخص‌های عملکرد باید به مقولات مختلف دیگری نیز توجه کنند.

• روش تحلیل ذینفعان

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد با شناخت اهداف و راهبردهای سازمان شروع می‌شود و به همین دلیل است که مدل کارت امتیازدهی متوازن، طراحی سیستم ارزیابی عملکرد را با این سوال شروع می‌کند که: «خواسته‌های سهامداران ما چیست؟». در واقع مدل کارت امتیازدهی متوازن به طور ضمنی فرض می‌کند که تنها سهامداران هستند که بر اهداف سازمان اثر گذارند و دیگر ذینفعان در تعیین اهداف نقشی ندارند. به بیان دیگر، این مدل تاثیر دیگر ذینفعان بر سازمان را نادیده گرفته است. بی توجهی به تفاوت‌های اثرگذاری ذینفعان مختلف در محیط‌های مختلف یکی از دلایل اساسی عدم موفقیت برخی شرکت‌های بزرگ در استفاده از این مدل است.

این مدل که توسط دکتر «لی» ارائه گردیده است، ذینفعان را به دو گروه دسته‌بندی می‌کند: ذینفعان کلیدی و غیرکلیدی. ذینفعان کلیدی بر سازمان کنترل مستقیم دارند و خواسته‌های آنها در اهداف سازمان متبلور می‌شود (مانند سهامداران) و ذینفعان غیرکلیدی از مکانیسم‌های خارجی نظیر بازار و فرهنگ برای حفظ منافع خود استفاده می‌کنند و در هدفگذاری اثرگذار نیستند (مانند مشتریان). اهداف سازمان نمایانگر انتظارات و تمایلات ذینفعان کلیدی است. ذینفعان کلیدی تمام قدرت را از طریق ساختار حاکمیت سازمان برای هدفگذاری اعمال می‌کنند؛ و ذینفعان غیرکلیدی چندان در هدفگذاری قدرتمند نیستند، در عوض از طریق مکانیسم‌های خارجی بر روی راهبردهای سازمان اثر گذارند و از این طریق چگونگی رسیدن به اهداف با توجه به محیط خارجی را مشخص می‌کنند. لذا سیستم ارزیابی عملکرد از راهبردها شروع شده و به عنوان پلی بین رفتار مدیران و انتظارات ذینفعان عمل می‌کند.

• نظام مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

فلسفه MBO و زمینه پیدایش آن بر این اساس است که در ارزشیابی‌های افراد، به جای ارزشیابی ویژگی‌های مشخص و رفتاری آنها، عملکرد آنها بر اساس میزان دستیابی به اهدافی که تعیین شده است، مورد ارزیابی قرار گیرد. در MBO ابتدا اهداف کلان سازمان تعیین می‌شوند و سپس با بحث و مذاکره مدیران سطوح مختلف و نهایتاً کارکنان، این اهداف کلان به اهداف خرد تبدیل می‌گردند و در انتها به همان سازمان سرایت می‌کنند. در نهایت نیز افراد بر اساس میزان تحقق اهداف خرد تعیین شده و بدون توجه به چگونگی تحقق آن ارزشیابی می‌شوند. ویژگی‌های MBO را می‌توان این چنین برشمرد:

- MBO بیشتر یک نظام مدیریت نتیجه‌گرا است نه مدیریت روندگرا.
- در MBO تعیین و توزیع اهداف (خرد کردن اهداف) در سازمان بر اساس گفتگو و ارتباطات روبروی سطوح مختلف سازمان انجام می‌شود و از هیچ قالب خاصی تبعیت نمی‌کند.
- تاکید MBO بر اهداف کوتاه مدت است و تاکید کمتری به اهداف بلند مدت و راهبردی می‌شود.

• مدل تعالی سازمان (EFQM)

یکی دیگر از چارچوب‌های اندازه‌گیری شناخته شده که بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. این مدل در سال ۱۹۹۱ توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت معرفی شد. در سال‌های ۱۹۹۹ و ۲۰۰۳ ویرایش‌های جدید آن ارائه شد که دارای تغییرات قابل ملاحظه‌ای در زیر معیارها و نکات راهنمای آن بود. مدل EFQM یک مدل غیرتجویزی است که از ۹ معیار تشکیل شده است. که این ۹ معیار به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) توانمندسازها: پنج معیار اول و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج، توانمند می‌سازند.

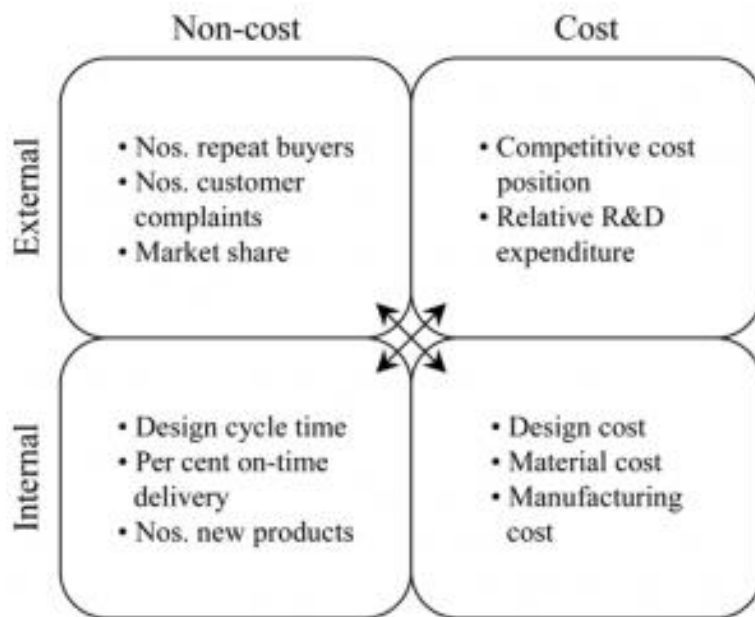
ب) نتایج: نتایج هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آن دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از عملکرد در حوزه‌های توانمندسازها هستند.

با وجود اینکه مدل مذکور برای جایزه مدیریت کیفیت اروپایی طراحی شده است، بزودی به ابزاری برای عارضه‌یابی در سازمان‌ها تبدیل شد و به این ترتیب فرآیند خود ارزیابی شکل گرفت. فرآیند خود ارزیابی یک روش سیستماتیک جامع برای شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود سازمان است که در دوره‌های سالانه یا کوتاه‌تر صورت می‌گیرد و در نتیجه سازمان خودش را با بهترین‌ها در کلاس جهانی یا ملی مورد مقایسه قرار می‌دهد.

توضیحات دیگر از مدل‌های عمومی ارزیابی عملکرد:

از آنجایی که در سازمان‌ها جهت طراحی نظام ارزیابی عملکرد از مدل‌های مختلفی استفاده می‌نمایند در این قسمت جهت آشنایی، به معرفی آن مدل‌ها بصورت مختصر پرداخته می‌شود. مهمترین و متداول‌ترین الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد به ترتیب تاریخچه شکل‌گیری به شرح ذیل است:

ماتریس ارزیابی عملکرد: کی‌گان و همکاران (1989) [1] ماتریس ارزیابی عملکرد را با در نظر گرفتن جنبه‌های مختلف شامل مالی-غیرمالی و داخلی-خارجی ارائه نموده‌اند. در شکل زیر، شاخص‌های عملکردی برای هر یک از جنبه‌های فوق‌نشان داده شده است. نقطه قوت این مدل، در نظر گرفتن جنبه غیرمالی علاوه بر جنبه مالی است و نقطه ضعف این مدل این است که به صورت شفاف و آشکار روابط بین جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی را نشان نمی‌دهد.



Source: Keegan et al., 1989

مدل ماتریس ارزیابی عملکرد (کی‌گان و همکاران، ۱۹۸۹)

مدل سینک و توتل: مدل سینک و توتل (1989)، رویکرد کلاسیک به سیستم اندازه‌گیری عملکرد دارد و با استفاده از ۷ معیار عملکرد «اثربخشی»، «کارایی»، «کیفیت»، «بهره‌وری»، «کیفیت زندگی کاری»، «نوآوری» و «سودمندی»، ارزیابی عملکرد سازمان را بررسی می‌کند.



Source: Sink and Tuttle (1989)

مدل سینک و توتل (۱۹۸۹)

مدل هرم عملکرد: مدل هرم عملکرد، توسط لینچ و کراس (۱۹۹۱) توسعه یافته، و شامل یک سلسله مراتب از اقدامات مالی و غیر مالی است. هدف هرم عملکرد ایجاد ارتباط بین استراتژی سازمان و عملیات آن است. این سیستم ارزیابی عملکرد شامل چهار سطح از اهداف است که بیان کننده اثربخشی سازمان و کارایی داخلی آن است. در واقع این چارچوب تفاوت بین شاخص‌هایی را که به گروه‌های خارج سازمان توجه دارند (مانند رضایت مشتریان، کیفیت و تحویل به موقع) و شاخص‌های داخلی کسب و کار (نظیر بهره‌وری، سیکل زمانی و اتلافات) آشکار می‌سازد. چهار شاخص کلیدی هرم عملکرد (کیفیت، تحویل، سیکل کاری و اتلاف‌ها) در واحدها و مراکز کاری و به شکل روزانه استفاده می‌شوند. مهم‌ترین نقطه قوت هرم عملکرد تلاش آن برای یکپارچه‌سازی اهداف سازمان با شاخص‌های عملکرد عملیاتی است.

همانطور که شکل نشان می‌دهد جهت دستیابی به چشم انداز سازمان، می‌توان اقدامات زیر را بصورت آبشاری سطح بندی نمود.

سطح ۱: در سطح بالای هرم چشم انداز یا مأموریت سازمان قرار دارد که از طریق آن سازمان توصیف می‌کند که چگونه موفقیت‌های بلندمدت و مزیت رقابتی را به دست خواهد آورد.

سطح ۲: این سطح بر دستیابی به CSFها (عوامل بحرانی موفقیت) از نظر معیارهای مرتبط با بازار و معیارهای مالی تمرکز دارد. موفقیت‌های بازاریابی و مالی، تمرکز اولیه برای دستیابی به چشم انداز سازمانی است.

سطح ۳: استراتژی‌های بازاریابی و مالی تعیین شده در سطح ۲، باید با دستیابی به رضایت مشتری، افزایش انعطاف‌پذیری و بهره‌وری بالا در سطح بعدی مرتبط باشند. این‌ها، نیروهای هدایت‌کننده‌ای هستند که محرک اهداف استراتژیک سازمان می‌باشند.

سطح ۴: وضعیت سطح سه (نیروی محرک) می‌تواند با استفاده از شاخص‌های وظیفه‌ای سطح پایین‌تر مانند کیفیت، تحویل به موقع، زمان و ضایعات پایش شوند.

سمت چپ هرم شامل معیارهای است که تمرکز خارجی دارند و عمدتاً غیر مالی هستند. معیارهای سمت راست بر کارایی داخلی سازمان تمرکز دارند و عمدتاً مالی هستند. یکی از نقاط ضعف هرم عملکرد این است که تمایل به تمرکز بر روی دو

گروه ذی نفعان یعنی سهامداران و مشتریان دارد. البته لازم است این اطمینان حاصل شود که این مدل سایر ذی نفعان را نیز شامل شود.



هرم ارزیابی عملکرد عملکرد (لینچ و کراس، ۱۹۹۱)

چارچوب عوامل تعیین کننده- نتایج

چارچوب عوامل تعیین کننده- نتایج توسط فیتزجرالد و همکاران (۱۹۹۱) ارائه شده که در آن اقدامات به دو عنصر اصلی طبقه بندی می شود: عناصری که روی نتایج (رقابت پذیری، عملکرد مالی) و عناصری که بر عوامل تعیین کننده نتایج (کیفیت، انعطاف پذیری، استفاده از منابع و نوآوری) تمرکز دارند. نقطه قوت چارچوب حاضر، ارائه منطق علیت می باشد که در آن تاکید می کند نتایج به دست آمده عملکرد امروز، ریشه در عوامل تعیین کننده در گذشته دارد.

رقابت پذیری	نتایج
عملکرد مالی	
کیفیت	عوامل تعیین کننده - نتایج
انعطاف پذیری	
بهره برداری بهینه از منابع	
نوآوری	

چارچوب عوامل تعیین کننده- نتایج (فیتزجرالد و همکاران، ۱۹۹۱)

مدل فرآیند کسب و کار

مدل فرآیندهای کسب و کار توسط (براون) در سال ۱۹۹۶ پیشنهاد شده است. این چارچوب بسیار مناسب و کاربردی است چرا که مدیران را تشویق می‌کند تا به جریان‌های افقی مواد و اطلاعات در بین سازمان توجه بیشتری کنند. این مدل برعکس مدل‌های سلسله‌مراتبی تفاوت بین شاخص‌های ورودی، فرآیند، خروجی و نتایج را برجسته کرده است. بر اساس این مدل در یک سازمان ورودی‌ها، فرآیند، خروجی‌ها و نتایج برای تعیین شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد عبارتند از:

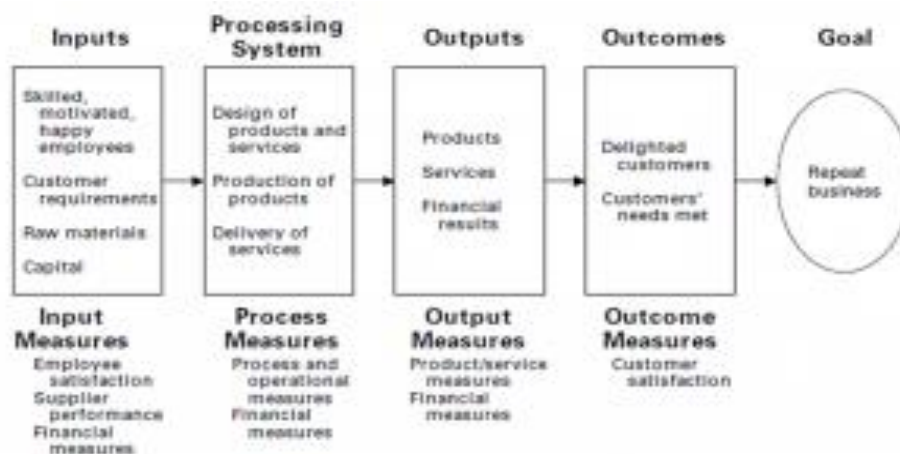
– ورودی‌ها: کارمندان ماهر و با انگیزه، نیازهای مشتریان، مواد خام، سرمایه و...

– سیستم پردازش: گواهی محصولات، تولید محصولات، تحویل محصولات و...

– خروجی‌ها: محصولات، خدمات، نتایج مالی و...

– نتایج: برطرف کردن نیازهای مشتریان، جلب رضایت مشتریان و...

لذا به منظور ارزیابی عملکرد سازمان بایستی شاخص‌های مناسب با توجه به نواحی توضیح داده شده در بالا استخراج شود.



The input-process-output-outcome framework

Source: Brown (1996).

فرآیند کسب و کار

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC):

یکی از مشهورترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌های سیستم ارزیابی عملکرد مدل «کارت امتیازی متوازن» است که توسط «کاپلان و نورتون» در سال ۱۹۹۲ ایجاد و سپس گسترش و بهبود یافته است. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور ارزیابی عملکرد هر سازمانی بایستی از یک سری شاخص‌های متوازن استفاده کرد تا از این طریق مدیران عالی بتوانند یک نگاه کلی از چهار جنبه مهم سازمانی داشته باشند. این جنبه‌های مختلف، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می‌سازد.

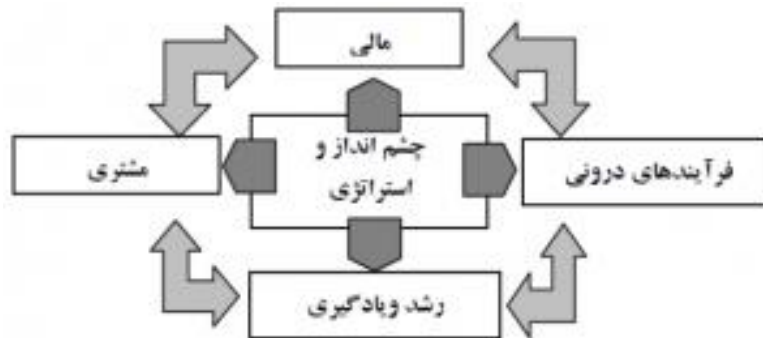
۱- نگاه‌ها به سهامداران چگونه است؟ (جنبه مالی)

۲- در چه زمینه‌هایی بایستی خوب عمل کنیم؟ (جنبه داخلی کسب و کار)

۳- نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)

۴- چگونه می‌توانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟ (جنبه یادگیری و نوآوری).

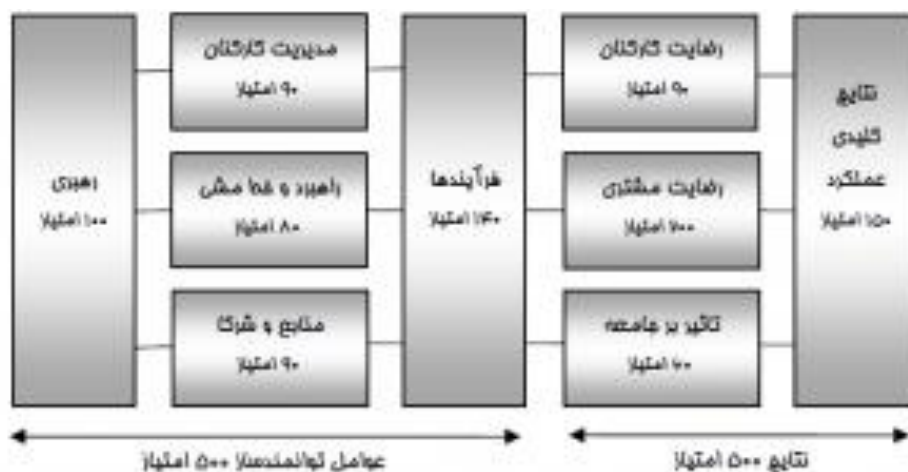
کارت امتیازدهی متوازن شاخص‌های مالی را که نشان دهنده نتایج فعالیت‌های گذشته است در بر می‌گیرد و علاوه بر آن با در نظر گرفتن شاخص‌های غیر مالی که به عنوان پیش نیازها و محرک عملکرد مالی آینده هستند آنها را کامل می‌کند.



مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)

مدل تعالی سازمان (EFQM)

یکی دیگر از مدل‌های اندازه‌گیری شناخته شده که بصورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد مدل تعالی سازمان (EFQM) است. این مدل شامل دو دسته عوامل جدا از هم است که به صورت کلی به «توانمندسازها» و «نتایج» تقسیم می‌شوند. توانمندسازها عبارتند از: رهبری، کارکنان، سیاست‌ها و استراتژی‌ها، منابع و ذی‌نفعان و فرآیندها. همچنین نتایج عبارتند از: نتایج حاصل از افراد، نتایج حاصل از مشتریان، نتایج حاصل از جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. تئوری سازنده و پشتیبان این چهارچوب است که توانمندسازها مانند اهرم‌هایی هستند که مدیران می‌توانند از آن برای رسیدن سریعتر به نتایج آتی استفاده کنند.



مدل تعالی سازمان (EFQM)

شاخص های ارزیابی عملکرد:

کارکنان سازمان، همیشه به دنبال آگاهی از نتایج عملکردشان هستند و به پایش تغییرات عملکردی خود علاقه دارند. بنابراین لازم است در فواصل زمانی مناسب شاخص های ارزیابی عملکرد برای کارکنان طراحی شود تا تغییرات عملکردی آنها بر اساس شاخص ها محاسبه شود.

شاخص های ارزیابی عملکرد، ابزاری کارآمد هستند که از طریق آنها می توان از دست یافتن به اهداف از پیش تعیین شده در برنامه ها آگاهی یافت. نظام های ارزیابی عملکرد بدون شاخص، مبتنی بر معیارهای ذهنی و برداشت شخصی ارزیاب است. این موضوع از یک طرف منجر به برخورد سلیقه ای در سیستم ارزیابی شده و از طرف دیگر ممکن است معیارهایی ملاک ارزیابی قرار گیرند که قابل اندازه گیری نیستند. در حالی که تعریف و طراحی شاخص ها به قدرت اندازه گیری، هدایت و کنترل ما می افزایند.

برای درک اهمیت شاخص های ارزیابی عملکرد جمله معروف پیتر دراگر را به خاطر آورید (چیزی که نمی توانید اندازه بگیرید، نمی توانید مدیریت کنید).

طراحی و انتخاب شاخص های ارزیابی عملکرد، یکی از فازهای اساسی در طراحی نظام مدیریت عملکرد و همچنین یکی از مشکلات سازمان ها برای اندازه گیری میزان عملکرد است. از آنجایی که شاخص های تعیین شده مسیر رفتارها و فعالیت ها را در سازمان معین می سازند در صورتی که این شاخص ها مناسب و متناسب با نیاز و موفقیت سازمان برگزیده نشده باشند، نه تنها شکست نظام مدیریت عملکرد حتمی خواهد بود بلکه میزان موفقیت سازمان نیز دستخوش تغییر می شود.

شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان چیست؟

تدوین شاخص ها و وارد کردن آنها به فرم ارزیابی عملکرد کارکنان اولین گامهایی است که باید برای سنجش عملکرد انجام دهید. توصیه می کنیم پیش از تعیین این شاخص ها هم ارزش های سازمان خود را به صورت کامل تعیین کنید و هم برای تمام پست ها شرح شغل بنویسید.

شاخص هایی تعیین کنید که قابل ارزیابی باشند. مثلاً شاخصی مانند استعداد یا ویژگی های ذاتی هر شخص قابل اندازه گیری نیست و نباید در فرم ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. در ادامه به مواردی که می توانند بهترین شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان باشند، اشاره کرده ایم.

- توان اجرایی
- کیفیت کار
- میزان خلاقیت در حل چالش ها
- نظرات و بازخوردهای مشتریان درباره کارمند مورد نظر. (همچنین توجه کنید که کدام یک از کارکنان نسبت به این بازخوردها حساس هستند و سعی در بهبود اوضاع دارند)

- میزان استقلال یا وابستگی کاری کارمند (در برخی موارد کارهای کارمندان به یکدیگر مرتبط است و این موضوعات را نمی‌توان به عنوان وابستگی در کار به حساب آورد. منظور از این شاخص، سنجش عملکرد خودکار کارمند در انجام وظایف و رسیدن اهدافش در سازمان است)
- مدیریت زمان و نظم
- محدودیت‌ها و چالش‌های پیش روی کارمندان

همانطور که خواندید همه این فاکتورها مواردی کاملاً شفاف هستند. شما نیز می‌تواند به اقتضای نیاز سازمان و استراتژی‌های آن موارد دیگری به شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان اضافه کنید. ما در کارگاه آموزشی ارزیابی عملکرد کارکنان نحوه تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و اجرای آن را به صورت کاملاً عملی آموزش می‌دهیم.

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان:

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان یعنی مجموعه اقداماتی که برای بررسی جوانب مختلف منابع انسانی یک سازمان انجام می‌شود. در نتیجه این بررسی، می‌توان کارهای لازم برای بهبود عملکرد فردی کارکنان را انجام داد. این کارها می‌توانند تأمین منابع جدید، تغییر در میزان دستمزدها و پاداش‌ها، آموزش اعضای سازمان و... باشند.

هدف از ارتقاء عملکرد کارمندان نیز دستیابی سریع‌تر و ساده‌تر به اهداف سازمانی است. به عبارت دیگر تعریف علمی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از؛

سیستمی که در آن عملکرد کارکنان در جوانب مختلف مانند انجام وظایف، میزان پتانسیل نیروها و انگیزه و توانایی آن‌ها به صورت منظم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این سیستم برای رشد و بهبود عملکرد نیروها و در نتیجه ارتقای سازمان کار می‌کند.

این سیستم می‌تواند به صورت رسمی یا غیر رسمی استفاده شود. در فرایند رسمی، کارکنان یا افراد ارزیاب گزارشی از عملکرد اعضای مجموعه به مدیر کل یا مدیر منابع انسانی ارائه می‌دهند. این گزارش باید شامل فاکتورهای از پیش تعیین شده باشد. سپس مدیر با استفاده از اطلاعات ارائه شده و نتایجی که از عملکرد اعضا بدست آمده است، می‌تواند ارزیابی انجام دهد. فرایند غیر رسمی زمانی اجرا می‌شود که مدیر فاکتورهای تعیین شده در ارزیابی عملکرد پرسنل را خودش و بدون اطلاع رسانی قبلی بررسی می‌کند. او این کار را با صحبت با کارکنان، سنجش کیفیت حین کار و حتی گردش در مجموعه انجام می‌دهد.

چرا ارزیابی عملکرد پرسنل اهمیت دارد؟

می‌توان گفت مدیریت صحیح منابع انسانی، یکی از اهرم‌هایی است که در رسیدن به هدف نهایی سازمان به کار می‌رود. تحقیقات و بررسی‌های بسیاری روی اهمیت ارزیابی عملکرد پرسنل انجام شده است. نتیجه همه این تحقیقات به صورت متفق القول می‌گویند که انجام این کار به شیوه درست، در نهایت منجر به بهره‌وری بالاتر، گردش مالی بیشتر و افزایش درآمد و سود مجموعه خواهد شد. اما ارزیابی عملکرد پرسنل ارتباطی با بخش مالی سازمان یا استراتژی‌های بازاریابی ندارد. پس چگونه می‌تواند باعث افزایش سودآوری شود؟

- این کار باعث می‌شود شما از تمام بخش‌های سازمان خود آگاهی داشته باشید. پس می‌دانید چه منابعی (نیرو) در اختیار دارید و در کجا می‌توانید از آن‌ها بهره ببرید.
- با نقاط ضعف و قوت نیروهای کار سازمان خود آشنا خواهید شد. بنابراین می‌توانید بیشتر روی نقاط قوت مانور دهید و نقاط ضعف را نیز تقویت کنید.
- آگاهی که با ارزیابی عملکرد پرسنل به دست می‌آید، باعث بهتر شدن رفتار فردی و سازمانی در مجموعه می‌شود.
- کارمندان می‌دانند که عملکرد آن‌ها در بازه‌های زمانی مشخص ارزیابی می‌شود. بنابراین با دقت بیشتری وظایف خود را انجام می‌دهند. در واقع ارزیابی عملکرد کارکنان باعث ایجاد رقابت سالم بین آن‌ها می‌شود.
- ارزیابی به شما در بروزرسانی اطلاعات دیگری چون شرح شغل، ویژگی‌های فرد مناسب برای استخدام و تعیین پاداش و دستمزد مناسب کمک می‌کند. انجام صحیح این کارها در نهایت منجر به سیستم سازی درست و افزایش انگیزه کارمندان برای فعالیت در سازمان شما خواهد شد.

معیاب ارزیابی عملکرد:

این پروسه اگر به صورت درست انجام نشود، به جای اینکه برای سازمان مزیت داشته باشد، کارکنان و مدیران را با مشکل مواجه می‌کند. مثلاً تصور کنید نظرات شخصی فرد ارزیابی‌کننده روی گزارشی که درباره اعضای سازمان ارائه می‌دهد، تأثیر داشته باشد. در نتیجه ممکن است کارمندی که عملکرد خوبی دارد، در گزارش با عملکرد ضعیف شناخته شود.

اگر مدیران به صورت بی‌طرفانه عملکرد کارکنان را بررسی کنند یا بر فرایند ارزیابی نظارت داشته باشند، می‌توان گفت این فرایند هیچ نقطه ضعفی ندارد. در مقابل اگر ارزیابی ناسالم انجام شود، مشکلاتی ایجاد می‌شود که در ادامه به آن‌ها می‌پردازیم.

- تأثیر نظر شخصی افراد ارزیابی‌کننده در گزارش سنجش عملکرد
- جایگزینی ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد
- نتیجه اشتباه در ارزیابی بخاطر استفاده از اطلاعات نادرست یا ناکافی
- ایجاد سیستم مدیریت ذره‌بینی در سازمان
- محدود شدن به تنبیه افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و شناخت عملکرد خوب به عنوان وظیفه کارکنان

کسی که عملکرد ضعیفی دارد یا کم‌کاری کرده و یا مشکلی دارد که باید آن را حل کرد. اما کسی که عملکرد خوبی داشته، صرفاً وظیفه‌اش را انجام نداده، او به رشد سازمان کمک کرده و همه تلاشش را برای انجام درست وظایفش انجام داده است؛ بنابراین شایسته تشویق است. سیستم پاداش و تنبیه در سازمان می‌تواند مکملی برای سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان باشد.

عناصر اصلی طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان:

- تعیین فاکتورها و استانداردهای سیستم ارزیابی عملکرد با توجه به اهداف و برنامه‌های سازمانی
- جمع‌آوری اطلاعات با توجه به فاکتورهای سازمان
- تحلیل اطلاعات به دست آمده و تعیین نقاط ضعف و قوت نیروهای انسانی
- انجام اقدامات لازم برای بهبود عملکرد کارمندان

فرم ارزیابی عملکرد کارکنان:

همانطور که گفته شد برای ارزیابی باید فاکتورهای مختلفی را تعیین کرد و در هر ارزیابی آن‌ها را مورد بررسی قرار داد. وجود فرم ارزیابی عملکرد کارکنان حاوی شاخص‌های تعیین شده، در اجرای چنین سیستمی انسجام ایجاد می‌کند. بنابراین لازم است ابتدا لیستی از فاکتورهای استاندارد که باید بررسی شوند، تهیه کنیم.

به یاد داشته باشید که این لیست با پیشرفت سازمان باید به روز رسانی شود. چرا که سیستم ارزیابی عملکرد زمانی که میزان فروش سازمان صد میلیون در ماه و تعداد کارمندان پنجاه نفر است، با زمانی که میزان فروش و تعداد نیروهای سازمان پنج برابر شده باشد، متفاوت است.

مهم‌ترین ویژگی‌های فرم ارزیابی عملکرد پرسنل:

در تدوین یک فرم سنجش عملکرد به فاکتورهای زیر توجه داشته باشید.

- در این فرم باید مشخص کنید که وظیفه کارمندان در سازمان شما چیست و چگونه انجام شده است. (برای تعیین وظایف می‌توانید از شرح شغلی که برای پست‌های مختلف نوشته‌اید، کمک بگیرید).
- همه کارکنان یک ردیف شغلی را با یک فرم ارزیابی عملکرد بسنجید.
- سعی کنید شاخص‌های سنجش عملکرد کارکنان موجود در فرم، واقع‌گرایانه و متناسب با توانایی کارکنان باشد.
- برخی از معیارها ممکن است عمومی و بین تمام ردیف‌های شغلی مشترک باشند.
- بعد از تعیین معیارها، دامنه و وزن آن‌ها را مشخص کنید و سپس با توجه به آن فرم ارزیابی عملکرد کارکنان را طراحی کنید.

پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان

پرسیدن سوال‌های درست در فرایندهای مختلف سازمان اهمیت بسیاری دارد. پرسشنامه ارزیابی کارمندان از دو جهت اهمیت دارد. اول اینکه به شما در پیدا کردن بهترین شاخص‌ها کمک می‌کند و فرم ارزیابی مناسبی تدوین خواهید کرد. دوم اینکه باعث ایجاد مکالمه بین شما و کارکنان مجموعه می‌شود. در نتیجه تحلیل عملکرد به درستی انجام می‌شود و همه نقاط ضعف و قوت شناسایی خواهند شد.

در ادامه به چند سوال که می‌توانید از آن‌ها برای پرسشنامه ارزیابی عملکرد پرسنل استفاده کنید، اشاره کرده‌ایم.

- اهداف کارمندان در سازمان شما چیست؟
- برای رسیدن به این اهداف به چه حمایت‌هایی نیاز دارند؟
- چالش‌هایی که برای کار آن‌ها در سازمان شما وجود دارد چیست؟
- آیا این چالش‌ها مانعی برای رسیدن به اهداف کارکنان ایجاد کرده‌اند؟
- کارمندان چه انتظاراتی از شما دارند و چگونه می‌توانید مدیر بهتری برای آن‌ها باشید؟
- آیا کارمند قصد دارد مهارت‌ها یا آموزش‌های جدیدی فرا بگیرد یا تنها دوست دارد در فیلد شغلی حال حاضر دانشش را ارتقا دهد؟

- چه چیزهایی به کارمندان شما کمک کرده که به این سطح عملکرد برسند؟ (اگر عملکرد ضعیف است، از مشکلات و موانعی که برایشان وجود داشته است، بپرسید).

این موارد سوالات هدفمندی هستند که وجود آنها در پرسشنامه ارزیابی عملکرد کارکنان به شما کمک می‌کند شرایط حال و اهداف آینده کارمندان سازمان خود را بسنجید. اکنون اطلاعات مورد نیاز برای سنجش عملکرد را در اختیار دارید و باید وارد اجرای سیستم ارزیابی شوید.

نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان

یکی از کارآمدترین روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده از نرم‌افزار ارزیابی عملکرد کارکنان است.

این سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان یک ابزار نرم‌افزاری مدرن است که برای ثبت دقیق سوابق عملکرد کارمند، شناسایی حوزه‌های نیازمند به بهبود و شناخت بهترین کارمندان طراحی شده است.

در حال حاضر، نرم‌افزارهای آنلاین زیادی برای سنجش عملکرد کارکنان وجود دارد که شامل چند فرم ارزیابی عملکرد کارکنان از پیش نوشته شده هستند. مزایای نرم‌افزار ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت‌اند از:

- بهبود فرآیند تصمیم‌گیری دپارتمان منابع انسانی
- کمک به تصمیم‌گیری آگاهانه در مورد ادامه یا قطع همکاری با یک کارمند
- بهبود توسعه فردی و حرفه‌ای کارمند
- اندازه‌گیری کارآمد عملکرد کارمندان
- شناسایی راحت کارمندان مفید برای سازمان
- شناسایی نقاط ضعف و قوت کارمندان
- اطمینان از رسیدگی به مشکلات
- کمک به رشد و عملکرد کارمندان

بیشتر کسب‌وکارها حداقل یک بار در سال کارکنان خود را ارزیابی می‌کنند. این ارزیابی معمولاً شامل بررسی وظایف کاری مختلف کارمند و مقایسه آنها با انتظارات است.

نتایج ارزیابی نقش زیادی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقای رتبه، پاداش و افزایش حقوق دارد. ارزیابی منظم باعث می‌شود کارمندان انتظاری که از آنها می‌رود را بهتر درک کنند، ارتباط بین مدیریت و کارمندان بهبود پیدا کند و کارمندان وظایف کاری خود را به خوبی بشناسند.

اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت گام به گام:

برای ایجاد یک سیستم یا نظام درست در راستای سنجش عملکرد کارکنان، بهتر است آن را به بخش‌های کوچک تقسیم کنیم. سپس به صورت گام به گام هر بخش را به مرحله اجرا برسانیم. ما در این بخش تقسیم‌بندی مناسبی برای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ارائه داده‌ایم.

گام اول) تنظیم فرم، شاخص و پرسش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان.

این گام را به صورت کامل در قسمت‌های قبلی توضیح دادیم. پس در وهله اول یک فرم مناسب برای این کار طراحی کنید و سپس سایر مراحل نظام ارزیابی عملکرد کارکنان را با توجه به آن پیش ببرید.

نکته مهم این است که فرم ارزیابی عملکرد پرسنل باید با توجه به هدفی که برای کارمند در نظر گرفته‌اید، تدوین شود. به عنوان مثال تصور کنید قصد دارید یکی از بازاریابان خود را به سمت مدیریت فروش برسانید. در نتیجه فرم سنجش عملکرد او باید به گونه‌ای تدوین شود که کم‌کم مهارت‌های او به سطح مدیریت برساند.

گام دوم) بررسی را با توجه به فرم نظام ارزیابی عملکرد کارکنان آغاز کنید

بررسی کارمندان را به یک روز خاص موکول نکنید. علاوه بر اینکه موعد خاصی برای ارزیابی رسمی عملکرد کارکنان در نظر می‌گیرید، به صورت غیر رسمی و در حین کار نیز آن‌ها را بررسی کنید.

نکته بعدی که در این زمینه وجود دارد، آمادگی برای جلسه ارزیابی عملکرد است. بهتر است با توجه به اطلاعاتی که از کارمند مورد نظر و عملکرد سالانه او در شرکت دارید، یک بررسی کلی انجام دهید. در واقع شما به عنوان مدیر سازمان نقش یک مربی را دارید. پس باید بازخوردهای به دست آمده را به کارمندان انتقال دهید و به آن‌ها در جهت بهبود کمک کنید. بنابراین لازم است با اطلاعات کامل وارد جلسه ارزیابی عملکرد شوید. هنگام بررسی به سه نکته مهم توجه کنید:

- دلیل ضعف کارمندی که نتیجه مطلوبی به دست نیآورده‌اند را بررسی کنید. اگر مشکلی وجود دارد، برای حل آن اقدام کنید و اگر تمام تلاش خود را کرده‌اید اما اصلاح نشده، برای اخراج یا جریمه او اقدام نمایید.
- اگر کارمندی عملکرد خوبی دارد اما نیازی به تغییر پست او نیست، او را تشویق و با ارائه پاداش به او در حفظ عملکرد خوبش کمک کنید.
- اگر کارمندی عملکرد ایده‌آل دارد و قصد دارید رتبه او را ارتقا دهید، با او درباره مسئولیت‌های جدیدش صحبت و برای ارائه آموزش‌های لازم برنامه ریزی کنید.

گام سوم) اطلاعات به دست آمده را تحلیل و مدیریت کنید.

اکنون شما اطلاعات بسیاری درباره نیروهای کار مجموعه خود دارید. می‌دانید هر یک از اعضا چه عملکردی داشته است. پس می‌توانید آن‌ها را تحلیل و مدیریت کنید. یعنی می‌توانید با توجه به این موضوع مشخص کنید که چه اقداماتی باید برای بهبود عملکرد سازمان خود انجام دهید. باید هنگام چیدن استراتژی جدید و برنامه ریزی‌های آینده به آنچه از اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به دست آورده‌اید، توجه کنید.

نکاتی که باید در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به آن توجه داشت:

در قسمت‌های قبلی فرایند کلی ایجاد بهترین نظام ارزیابی عملکرد را گفتیم. اما نکاتی وجود دارد که حین انجام کار باید به آن‌ها توجه داشته باشید.

- صادقانه انتقاد کنید و بازخورد ارائه دهید.
- در کنار انتقاد، راهکاری برای حل مشکل نیز به کارمندان ارائه کنید.

- بهتر است کارمندان را باهم مقایسه نکنید تا بین آن‌ها رقابت ناسالم ایجاد نشود. مقایسه باعث تکروری کارکنان می‌شود که به ضرر سازمان است.
- فقط عملکرد کارمندان را ارزیابی کنید. برخی از کارفرمایان شخصیت کارکنان خود را بررسی می‌کنند یا بیان اشتباهی دارند. به عنوان مثال به یک کارمند می‌گویند: تو همیشه در مذاکره با مشتری سهل‌انگاری می‌کنی. حتی اگر کارمند همیشه سهل‌انگاری می‌کند، باز هم بیان این موضوع بدین شکل اشتباه است. سعی کنید برای او مثال بزنید. یعنی بگویید: شما در مذاکره با آقای امینی، سهل‌انگاری کردی و درباره مزیت‌های رقابتی شرکت به او چیزی نگفتی.
- با کارمندان خود مذاکره کنید تا بتوانید دلیل ضعف یا قوت آن‌ها را به دست آورید و از آن در راستای بهبود و پیشرفت استفاده کنید.

مدیریت عملکرد کارکنان در مرحله بعد از ارزیابی قرار می‌گیرد. یعنی در این مرحله شما اطلاعات لازم را از عملکرد نیروهای سازمان خود به دست آورده‌اید و تحلیل کرده‌اید. اکنون باید با توجه به نتایج بررسی‌ها در سازمان خود تغییراتی ایجاد کنید. مثلاً شاید لازم باشد منابع جدیدی به سازمان خود اضافه کنید یا مهارت‌های جدیدی را به کارکنان آموزش دهید.

هدف نهایی مدیریت عملکرد کارکنان این است که در ارزیابی بعدی نتایج بهتری مشاهده کنید و به اهداف سازمانی نزدیک‌تر شوید. سایر اهدافی که برای مدیریت عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود، عبارتند از؛

- ایجاد انگیزه بیشتر برای عملکرد بهتر کارمندان
- تقویت انواع فرهنگ سازمانی
- ارتقای سطح رفتارهای فردی در سازمان و ارائه آموزش‌های لازم به اعضای مجموعه
- پیدا کردن افرادی که عملکرد خوبی دارند و ارتقای سمت یا تشویق آن‌ها
- پیدا کردن افرادی که عملکرد ضعیفی دارند و کمک به آن‌ها در جهت بهبود یا اخراج در صورت لزوم
- استفاده از تمام قابلیت‌های نیروهای انسانی در راستای رسیدن به اهداف و اجرای استراتژی‌های تعیین شده

ارزیابی عملکرد سالانه در مقابل ارزیابی عملکرد مستمر

تفاوت اولیه بین ارزیابی عملکرد سالانه و ارزیابی عملکرد مستمر از نام آن‌ها مشهود است. در ارزیابی عملکرد سالانه، عملکرد یک کارمند در طی یک سال گذشته ارزیابی می‌شود. مدیر، عملکرد کارمند را بر اساس معیارهای از پیش تعریف شده، و مهارت‌های ارتباطی ارزیابی می‌کند. کارمندان دستاوردها، مشارکت‌ها، میزان رشد و غیره را ارائه می‌کند و در نهایت مدیر بازخورد، نگرانی‌های کارمند و جزئیات دیگر را جمع‌آوری کرده تا یک نقشه راه مناسب برای کارمند ایجاد کند.

احتمال زیادی وجود دارد که برخی از اطلاعات حیاتی برای پوشش دادن در هنگام جمع‌آوری این داده‌ها از دست برود. به همین دلیل است که شرکت‌ها به یک سیستم ارزیابی عملکرد پیوسته پیچیده‌تر و راحت‌تر روی می‌آورند. با این حال، یافته‌های SHRM در سال ۲۰۲۱ نیز نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد سالانه به آرامی اما مطمئناً از بین می‌رود. برخلاف سیستم سنتی ارزیابی سالانه، برای بررسی عملکرد به داده‌های جمع‌آوری شده نیازی ندارد. در عوض، شامل بازخورد به موقع، جلسات بررسی منظم، بحث در مورد زمینه‌های احتمالی بهبود و اولویت‌های کاری است.

این رویکرد یک مرحله‌ای در یک زمان تضمین می‌کند که مدیر و منبع از همان ابتدا در یک صفحه قرار دارند. همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا از پتانسیل هر منبع بهره ببرند و از آن به نفع شرکت استفاده کنند. بررسی‌های به موقع عملکرد به

کارمندان این امکان را می‌دهد که بدانند کجا برتر هستند و کجا عقب مانده‌اند. اینکار به آن‌ها آزادی عمل کافی می‌دهد تا در صورت نیاز برای بهبود بیشتر، اصلاحات لازم را انجام دهند.

سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان چگونه است؟

ارزشیابی عملکرد کارکنان معمولاً توسط بخش‌های منابع انسانی (HR) به عنوان راهی برای پیشرفت کارمندان در حرفه خود طراحی می‌شوند. آن‌ها در مورد عملکرد شغلی خود به افراد بازخورد می‌دهند.

از آنجایی که شرکت‌ها دارای مجموعه محدودی از منابع مالی هستند که از آن‌ها می‌توانند مشوق‌هایی مانند افزایش حقوق و پاداش‌ها را اعطا کنند، ارزیابی عملکرد به تعیین نحوه تخصیص آن کمک می‌کند. آن‌ها راهی را برای شرکت‌ها فراهم می‌کنند تا تعیین کنند کدام کارمندان بیشترین کمک را به رشد شرکت داشته‌اند تا شرکت‌ها بتوانند بر اساس آن به کارکنان با عملکرد برتر خود پاداش دهند.

مزایای دیگر ارزیابی عملکرد :

ارزیابی کارکنان در سازمان فرایندی برد-برد است که هم برای مدیران و هم برای کارکنان مزیت‌های بسیاری دارد. مزیت‌های این روش برای مدیران این است که پتانسیل نیروهایشان را می‌فهمند و می‌توانند بررسی کنند وضعیت سازمان چگونه است و چه زمانی می‌توانند به چشم‌اندازهای تعیین شده دست پیدا کنند.

مدیران با توجه به ضعف‌ها و قوت‌های کارکنان می‌توانند برای آموزش آن‌ها برنامه‌ریزی کنند و هرکدام از افراد را در موقعیت شغلی مناسب به کار بگیرند. اطلاع از عملکرد کارکنان در تصمیم‌هایی که باید درباره سازمان بگیرند هم به آن‌ها کمک می‌کند، مثلاً اگر نیاز به تعدیل نیرو داشته باشند، می‌دانند کدام نیرو عملکرد ضعیف‌تری دارد و می‌توان او را اخراج کرد.

کارمندان هم زمانی که می‌بینند عملکردشان بررسی می‌شود و مطابق با کارهایی که انجام داده‌اند، پاداش می‌گیرند، برای بهتر بودن تلاش می‌کنند. زمانی که استعدادها و توانمندی‌های کارکنان در این فرایند کشف می‌شود، می‌توانند در موقعیت‌های متناسب با این استعدادها فعالیت داشته باشند و رشد کنند.

تحلیل ارزیابی کارکنان به صورت حرفه‌ای و کارآمد چند مزیت بزرگ دارد:

۱. به کارمندان کمک می‌کند انتظاری که از آن‌ها می‌رود را بهتر درک کنند.
۲. موجب قدردانی از عملکرد خوب کارمندان شده و در نتیجه اعتماد به نفس آن‌ها را افزایش می‌دهد.
۳. اطلاعات موردنیاز برای برنامه‌ریزی‌های آتی را فراهم می‌کند.
۴. باعث تسهیل شدن تغییر سازمانی می‌شود.
۵. باعث تشویق و افزایش انگیزه کارمندان می‌شود.
۶. فرصت درک بهتر نقاط ضعف و قوت کارمندان را برای مدیر فراهم می‌کند.
۷. بازخورد مفید در مورد نحوه بهبود عملکرد در آینده را برای کارمند فراهم می‌کند.
۸. به مدیر و کارمند کمک می‌کند در مورد آینده کارمند برنامه‌ریزی کنند.

۹. ارزیابی عینی بر اساس معیارهای استاندارد فراهم می‌کند که به تصمیم‌گیری در مورد ارتقای رتبه، پاداش و افزایش حقوق کمک می‌کند

طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مهمترین کارهایی است که هر شرکتی باید برای آن وقت بگذارد زیرا که گفته می‌شود که فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان (ارزیابی عملکرد پرسنل) یک سرمایه‌گذاری برای شرکت است که با مزایای زیر همراه است:

ارتقاء :

ارزیابی عملکرد به سرپرستان کمک می‌کند تا برنامه‌های ارتقاء را برای کارمندان کارآمد ارائه کنند.

غرامت :

ارزیابی عملکرد کارکنان کمک می‌کند تا بسته‌های پاداش برای کارمندان مشخص شود. رتبه‌بندی شایستگی از طریق ارزیابی عملکرد امکان پذیر است. ارزیابی عملکرد سعی می‌کند به یک عملکرد ارزش بدهد. بسته‌های جبرانی که شامل پاداش، نرخ حقوق بالا، مزایای اضافی، کمک هزینه‌ها و پیش‌نیازها است به ارزیابی عملکرد بستگی دارد .

توسعه کارکنان :

رویه سیستماتیک ارزیابی عملکرد به سرپرستان کمک می‌کند تا سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی را تنظیم کنند. این امر به تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف کارکنان کمک می‌کند تا بتوان مشاغل جدید را برای کارکنان کارآمد طراحی کرد.

ارتباطات :

برای یک سازمان، ارتباط مؤثر بین کارکنان و کارفرمایان بسیار مهم است. از طریق ارزیابی عملکرد، ارتباط را می‌توان به روش‌های زیر جستجو کرد:

از طریق ارزیابی عملکرد، کارفرمایان می‌توانند مهارت‌های زیردستان را درک کرده و بپذیرند. زیردستان نیز می‌توانند مافوق را درک کنند و در آن‌ها اعتماد و اطمینان ایجاد کنند.

انگیزه :

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ابزار انگیزشی عمل می‌کند. از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توان کارایی یک فرد را در صورت دستیابی به اهداف تعیین کرد. این به خوبی به فرد انگیزه می‌دهد تا شغل بهتری داشته باشد و به او کمک می‌کند تا عملکرد خود را در آینده بهبود بخشد.

آینده روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان:

معمولاً بخش منابع انسانی یک سازمان از رهبرانی پشتیبانی می‌کند که فرآیندهای ارزیابی کارکنان را برای ارزیابی میزان مشارکت کارکنان با کارشان و اینکه چه چیزی می‌تواند شانس موفقیت آن‌ها را افزایش دهد، پشتیبانی می‌کند.

با این حال، با پیشرفت سریع فناوری منابع انسانی در دسترس، روش‌های ارزیابی قدیمی کیفیت نتایج مورد نیاز یک سازمان را برای بهینه‌سازی موفقیت خود ارائه نمی‌دهند. یافته‌های زیر را در نظر بگیرید:

هنگامی که از روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود: ۴۵ درصد از رهبران منابع انسانی فکر نمی‌کنند که بررسی عملکرد سالانه ارزیابی دقیقی برای کار کارکنان باشد.

۲۴ درصد از کارگران در صورت داشتن مدیرانی که بازخورد عملکرد ناکافی ارائه می‌دهند، به ترک شغل خود فکر می‌کنند. هر سال تا ۲۱۰ ساعت توسط مدیران منابع انسانی صرف بررسی دستی عملکرد می‌شود.

با این حال، زمانی که از روش‌های مدرن ارزیابی عملکرد استفاده می‌شود:

مدیرانی که در مورد نقاط قوت خود بازخورد دریافت کردند، ۸.۹ درصد سودآوری بیشتری نشان دادند.

شرکت‌هایی که بازخورد منظم کارکنان را پیاده‌سازی می‌کنند، نرخ گردش مالی کمتر از شرکت‌هایی است که کارکنان آن‌ها بازخورد ناکارآمد یا بدون بازخورد دریافت می‌کنند.

۶۸ درصد از کارکنانی که بازخورد دقیق و ثابتی دریافت می‌کنند، در شغل خود احساس رضایت می‌کنند.

متن کامل قانون مدیریت خدمات کشوری

قانون مدیریت خدمات کشوری مشتمل بر ۱۲۸ ماده و ۱۰۶ تبصره در جلسه مورخ هشتم مهر ماه ۱۳۸۶ کمیسیون مشترک رسیدگی به لایحه مدیریت خدمات کشوری مجلس شورای اسلامی طبق اصل هشتاد و پنجم ۸۵ قانون اساسی تصویب گردید و پس از موافقت مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت پنج سال، در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۱۸ به تأیید شورای نگهبان رسید و در تاریخ ۸۶/۷/۲۵ جهت اجرا طی نامه‌ای از سوی رئیس مجلس به دولت ابلاغ گردید.

قانون مدیریت خدمات کشوری

تعاریف

ماده 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 می‌شود و توسط وزیر اداره می‌گردد.

ماده ۲- مؤسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه‌گانه و سایر مراجع قانونی می‌باشد انجام می‌دهد. کلیه سازمان‌هایی که در قانون اساسی نام برده شده است در حکم مؤسسه دولتی شناخته می‌شود.

ماده ۳- مؤسسه یا نهاد عمومی غیردولتی: واحد سازمانی مشخصی است که دارای استقلال حقوقی است و با تصویب مجلس شورای اسلامی ایجاد شده یا می‌شود 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 ۴- شرکت دولتی: بنگاه اقتصادی است که به موجب قانون برای انجام قسمتی از تصدی‌های دولت به موجب سیاست‌های کلی اصل چهل و چهارم قانون اساسی، ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری جزو وظایف دولت محسوب می‌گردد ایجاد و بیش از پنجاه درصد سرمایه و سهام آن متعلق به دولت می‌باشد. هر شرکت تجاری که از طریق سرمایه‌گذاری وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی و شرکت‌های دولتی منفردا یا مشترکا ایجاد شده مادام که بیش از پنجاه درصد سهام آن منفردا یا مشترکا متعلق به واحدهای سازمانی فوق‌الذکر باشد شرکت دولتی است.

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

ماده ۵- دستگاه اجرایی: کلیه وزارتخانه ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت های دولتی و کلیه دستگاه هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است از قبیل شرکت ملی نفت ایران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، بانک مرکزی، بانکها و بیمه های دولتی، دستگاه اجرایی نامیده می شوند.

ماده ۶- پست سازمانی: عبارت است از جایگاهی که در ساختار سازمانی دستگاه های اجرایی برای انجام وظایف و مسئولیت های مشخص پیش بینی و برای تصدی یک کارمند در نظر گرفته می شود. پست های ثابت صرفا برای مشاغل حاکمیتی که جنبه استمرار دارد ایجاد خواهد شد.

ماده ۷- کارمند دستگاه اجرایی: فردی است که بر اساس ضوابط و مقررات مربوط به موجب حکم و یا قرارداد مقام صلاحیتدار در یک دستگاه اجرایی به خدمت پذیرفته می شود.

ماده ۸- امور حاکمیتی: آن دسته از اموری است که تحقق آن موجب اقتدار و حاکمیت کشور است و منافع آن بدون محدودیت شامل همه اقشار جامعه گردیده و بهره مندی از این نوع خدمات موجب محدودیت برای استفاده دیگران نمی شود.

فصل ششم - ورود به خدمت:

ماده ۴۱- ورود به خدمت و تعیین صلاحیت استخدامی افرادی که داوطلب استخدام در دستگاههای اجرایی می باشند براساس مجوزهای صادره، تشکیلات مصوب و رعایت مراتب شایستگی و برابری فرصتها انجام می شود.

ماده ۴۲- شرایط عمومی استخدام در دستگاههای اجرایی عبارتند از:

الف- داشتن حداقل سن بیست سال تمام و حداکثر چهل سال برای استخدام رسمی و برای متخصصین با مدرک تحصیلی دکتری چهل و پنج سال.

ب- داشتن تابعیت ایران.

ج- انجام خدمت دوره ضرورت یا معافیت قانونی برای مردان.

د- عدم اعتیاد به دخانیات و مواد مخدر.

ه- نداشتن سابقه محکومیت جزائی موثر.

و- دارا بودن مدرک تحصیلی دانشگاهی و یا مدارک همتراز (برای مشاغلی که مدارک همتراز در شرایط احراز آنها پیش بینی شده است).

ز- داشتن سلامت جسمانی و روانی و توانایی برای انجام کاری که استخدام می شوند براساس آئین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می رسد.

ح- اعتقاد به دین مبین اسلام یا یکی از ادیان شناخته شده در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.

ط- التزام به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران.

تبصره- به کار گیری موقت و تعیین حقوق و مدت خدمت اتباع خارجی حسب قوانین و مقررات خاص خود انجام خواهد داشت.

ماده ۴۳- دستگاههای اجرایی می توانند در صورتی که در قوانین و مقررات قبلی مورد عمل خود شرایطی علاوه بر شرایط ماده ۴۲ این قانون داشته باشند، آن را ملک عمل قرار دهند.

ماده ۴۴- به کار گیری افراد در دستگاههای اجرایی پس از پذیرفته شدن در امتحان عمومی که به طور عمومی نشر آگهی می گردد و نیز امتحان یا مسابقه تخصصی امکانپذیر است. دستور العمل مربوط به نحوه برگزار امتحان عمومی و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت می رسد.

ماده ۴۵- از تاریخ تصویب این قانون، استخدام در دستگاههای اجرایی به دو روش ذیل انجام می پذیرد.

الف - استخدام رسمی برای تصدی پستهای ثابت در مشاغل حاکمیتی.

ب- استخدام پیمانی برای تصدی پستهای سازمانی و برای مدت معین.

ماده ۴۶- کسانی که شرایط ورود به استخدام رسمی را کسب می‌نمایند قبل از ورود به خدمت رسمی یک دوره آزمایش را که مدت آن سه سال می‌باشد طی خواهند نمود و در صورت احراز شرایط ذیل از بدو خدمت جزء کارمندان رسمی منظور خواهند شد:

ماده ۴۷- به کارگیری کارمندان شرکتهای و موسسات غیر دولتی برای انجام تمام یا بخشی از وظایف و اختیارات پستهای سازمانی دستگاههای اجرائی تحت هر عنوان ممنوع می‌باشد و استفاده از خدمات کارمندان این گونه شرکتهای و موسسات صرفاً براساس ماده ۱۷ این قانون امکانپذیر است.

ماده ۴۸- کارمندان رسمی در یکی از حالات ذیل از خدمات در دستگاه اجرائی متنزع می‌گردند:

- بازنشستگی و یا از کار افتادگی کلی طبق قوانین ذی ربط.

- استعفا.

- باخریدی به دلیل کسب نتایج ضعیف از ارزیابی عملکرد کارمند در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب (براساس آئین نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد).

- آماده به خدمت براساس ماده ۱۲۲.

- اخراج یا انفصال به موجب احکام مراجع قانونی ذی ربط.

تبصره ۱- کارمندانی که به موجب احکام مراجع قانونی از خدمت منفصل می‌گردند در مدت انفصال اجازه استخدام و یا هر گونه اشتغال در دستگاههای اجرائی را نخواهند داشت.

تبصره ۲- کارمندانی که از دستگاه اجرائی اخراج می‌گردند، اجازه استخدام و یا هر گونه اشتغال مجدد در همان دستگاه اجرائی را نخواهد داشت.

ماده ۴۹- تمدید قرار داد کارمندان پیمانی منوط به تحقق شرایط ذیل می‌باشد:

- استمرار پست سازمانی کارمندان.

- کسب نتایج مطلوب از ارزیابی عملکرد و رضایت از خدمات کارمند.

- جلب رضایت مردم و ارباب رجوع.

- ارتقاء سطح علمی و تخصصی در زمینه شغل مورد تصدی.

تبصره- در صورت عدم تمدید قرار داد با کارمندان پیمانی مطابق قوانین و مقررات مربوط عمل خواهد شد.

ماده ۵۰- کارمندان، مشمول استفاده از مزایای بیمه بیکاری مطابق قوانین و مقررات مربوط خواهند بود.

ماده ۵۱ - مجموع مجوزهای استخدام دستگاههای اجرائی با رعایت فصل دوم این قانون در برنامه‌های پنج ساله تعیین

می‌گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیات وزیران می‌رسد.

خطای انسانی یکی از موانع پیاده‌سازی مدیریت عملکرد

مدیران باید از اشتباهات رایج در ارزیابی عملکرد که موجب کاهش اثر بخشی و اعتماد کمتر به فرآیند ارزیابی می‌شود اجتناب کنند. خطای هاله ای، بیانگر نوعی ارزیابی است که در اثر آن مدیر یک جنبه مثبت از عملکرد کارمند را چنان برجسته می‌سازد که سایر جنبه‌های کاری وی تحت الشعاع آن قرار می‌گیرد.

مثلاً، مدیر "کیفیت کار" کارمند را "عالی" ارزیابی می‌نماید و سپس به صورتی غیر اصولی سایر جنبه‌ها را "عالی" ارزیابی می‌کند در حالی که ممکن است سایر جنبه‌های کار وی فقط "خوب" یا "متوسط" باشند.

عکس این حالت زمانی نیز اتفاق می افتد که مدیران یک جنبه از عملکرد را “ضعیف” ارزیابی می کنند و سپس آن را به سایر جنبه ها تعمیم می دهند.

حتی با وجود آموزش مجریان فرایند مدیریت عملکرد، ممکن است در ارزیابی کارکنان خطاهای انسانی (شامل خطای هاله‌ای، خطای سختگیری، خطای سهل‌گیری، خطای تمایل به مرکز و خطای تأخر) رخ بدهد. این خطاها در پایان منجر به نارضایتی کارکنان از کل فرایند می‌شود.

چندین خطای معمول در ارزیابی‌های عملکرد شناسایی شده است. از جمله دلایلی که به بروز این خطاها در ارزیابی‌های عملکرد می‌انجامد می‌توان به: طراحی ضعیف سیستم ارزشیابی، بکارگیری ملاک‌های ارزیابی ضعیف، بکارگیری تکنیکهای پر زحمت و طاقت فرسا و موقعی که به شکل درآوردن سیستم مهمتر از جوهر و اصل ارزیابی عملکرد است، اشاره کرد.

خطاهای شناسایی شده بالقوه در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد شامل:

- استانداردهای ارزیابی.
- اثر هاله‌ای.
- آسان‌گیری یا خشنونت.
- گرایش به مرکز.
- تازگی رویدادها.
- برابر کردن یا مقابله.
- و جهت‌گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی) است.

در ادامه برخی از مهمترین خطاها توضیح داده شده است.

استانداردهای ارزیابی:

این مشکل هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های ادراکی در معنی و مفهوم کلمات بکار گرفته شده در ارزشیابی کارکنان وجود داشته باشد. بنابراین، خوب، دقیق، ارضاء کننده و عالی ممکن است برای ارزیابان متعدد معانی متفاوتی داشته باشد [10].

اثر هاله‌ای:

سوگیری اثر هاله‌ای یا خطای هاله‌ای (Halo effect) یکی از خطاهای ادراکی است که فرد درباره‌ی کلیت موضوع یا پدیده‌ی خیلی سریع قضاوت و نتیجه‌گیری می‌کند.

عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای موقعی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین بعد از عملکرد فرد به یک ارزیاب واگذار می‌شود و ارزیاب براساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد.

اثر هاله ای اغلب در مشاغل رخ می دهد و بر تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان، مدیریت و به طور کلی تجارت تأثیر منفی می گذارد. اثر هاله می تواند موفقیت یک جنبه از تجارت را بر کل کسب و کار تعمیم دهد یا ویژگی خوب یک مدیر یا کارمند را با فرض اثربخشی کامل آن مدیر یا کارمند تعمیم دهد.

برعکس، اثر هاله ای می تواند باعث شود که شما اشتباه را ناشی از یک ویژگی خاص یک کسب و کار، مدیر یا کارمند که زمانی عالی قلمداد می شد، بدانید. به عبارت دیگر، عملکرد شرکت نحوه درک ما از استراتژی تجاری شرکت، رهبران، کارمندان، فرهنگ و سایر عناصر را شکل می دهد. در حقیقت، برخی از مواردی که ما به عنوان "علت" عملکرد درک می کنیم، ممکن است واقعا "نتیجه" عملکرد باشند.

آسان گیری یا سخت گیری

ارزیابی عملکرد نیازمند اینست که ارزیاب بطور عینی به نتیجه گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان، هنگامی که بطور عینی به افراد زیردست خود می نگرند، عینک های رنگی خاص خود را دارند. در نتیجه خطای ارزیابی آسان گیری یا سخت گیری ممکن است در ارزیابی افراد زیردستشان اتفاق افتد.

گرایش به مرکز

این خطا موقعی اتفاق می افتد که ارزیاب در استفاده از نمره های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره های میانه را مدنظر قرار دهد. بطور مثال، نمره ۴ را برای مقیاس ۱ تا ۷ مدنظر قرار می دهد. این نوع میانه ای ارزیابی کردن اغلب بی فایده است و تمایز بین افراد زیردست را مدنظر قرار نمی دهد.

تازگی رویدادها

یکی از مشکلات سیستم های ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می شوند نه میانگین رفتار ۶ ماهه خود.

خطای برابر کردن یا مقابله

از جمله تکنیک هایی که در ارزیابی عملکرد می بایست لحاظ شود، ارزیابی یک کارمند بدون توجه به عملکرد سایر کارکنان است. اگر یک سرپرست در ارزیابی یک کارمند تحت تأثیر نمره هایی که به سایر افراد داده قرار گیرد، در این صورت خطای مقابله اتفاق افتاده است.

جهت گیری شخصی (شبیه به من یا تصور قالبی)

این خطا مربوط است به اعمال جهت گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت گیری شخصی، جانبداریها، گرایشات و پیش داوری های شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم گیری های او را تحت تأثیر قرار می دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیات شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می کند و بر عکس.

سخن پایانی

قدرت فناوری ارزیابی عملکرد کارکنان، در سال‌های اخیر به شدت افزایش یافته است. شرکت‌ها از ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند تا مشخص کنند کدام کارمندان بیشترین کمک را در رشد شرکت داشته‌اند، پیشرفت را بررسی کنند و به کارگرانی که دستاوردهای بالایی دارند، پاداش دهند. اگرچه انواع مختلفی از بررسی عملکرد وجود دارد، اما رایج‌ترین آن‌ها بررسی از بالا به پایین است که در آن مدیر گزارش مستقیم خود را بررسی می‌کند.

سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی با تاکید زیاد روی پاداش‌ها و تنبیه‌های مالی آن هم به صورت سالی یکبار که رویکرد رایج بسیاری از سازمان‌های ایرانی است، موضوعی است که سد راه بهبود عملکرد کارکنان و رشد آن‌ها در آینده می‌باشد. در مقابل طراحی سیستم مدیریت عملکرد بر مبنای گفت و گوهای منظم در مورد عملکرد و توسعه، کارکنان را آماده پاسخگویی به نیازهای سازمانی جهت رقابتی بودن در حال و آینده می‌نماید.

بکارگیری سیستم مدیریت عملکرد با رویکرد نوین و با تاکید بر نگاه انسانی و با هدف بهبود عملکرد و توسعه در سازمان‌های ایرانی و تاکید بر انجام گفتگوهای منظم در قالب نقاط تماس طی چرخه مدیریت عملکرد کارکنان منجر به ارزیابی‌های منظم‌تر، گفتگوهای معنادارتر می‌شود، فرصت یک سنجش کلی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد و به کارکنان کمک می‌کند اولویت بندی کنند. یاد بگیرند چه قوت‌های کلیدی دارند و تلاش برای توسعه خود را کجا متمرکز نمایند.

اصطلاح ارزیابی عملکرد کارکنان به بررسی منظم عملکرد شغلی یک کارمند و مشارکت کلی در یک شرکت اشاره دارد. همچنین به عنوان بررسی سالانه، بررسی یا ارزیابی عملکرد، یا ارزیابی کارکنان عملکرد پرسنل شناخته می‌شود.

شرکت‌ها از ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند تا به کارمندان بازخورد بزرگی درباره کارشان بدهند و افزایش حقوق و پاداش‌ها و همچنین تصمیم‌های پایان کار را توجیه کنند. آن‌ها می‌توانند در هر زمانی انجام شوند، اما معمولاً این ارزیابی‌ها، سالانه، نیمه سالانه یا فصلی هستند.

شرکت‌ها از ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند تا مشخص کنند کدام کارمندان بیشترین کمک را در رشد شرکت داشته‌اند، پیشرفت را بررسی کنند و به کارمندانی که دستاوردهای بالایی دارند، پاداش دهند.

شرکت‌ها با کمک سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و تحلیل ارزیابی عملکرد آن‌ها می‌توانند تصمیمات بهتری در فرآیند جذب و استخدام بگیرند و کیفیت آن را افزایش دهند.

استخدام کارمندان مناسب به معنای دردسر کمتر برای کارمندان منابع انسانی و آینده بهتر برای سازمان است.

نتیجه گیری:

- یک سازمان نیاز به اطمینان از طراحی بی عیب و نقص سیستم مدیریت عملکرد خود دارد. بنابراین لازم است که برنامه اجرا را با دقت انجام داده، هدف‌های فردی و سازمانی را هم راستا کرده و رتبه بندی را ممیزی کند.

- سازمان‌ها باید رهبران خود را به عنوان حامیان این فرایند به مشارکت طلبیده و آن‌ها را در ایجاد فرهنگ باز در راستای دادن بازخورد و ارزیابی‌های توأم با فکر و ملاحظه تشویق کنند.

-سازمان ها باید اطمینان حاصل کنند که مدیران از شهامت و آموزش های لازم برای به اجرا درآوردن مدیریت عملکرد برخوردارند .

-مدیریت عملکرد باید به عنوان روش اصلی سازمان ها شناخته شود و برای پیاده سازی این سیستم باید به شناسایی افراد بپردازند .

پیشنهادهات :

۱ . با مبنا قرار دادن اطلاعات عملکرد حاصله از سیستم مدیریت عملکرد توسط مدیران در تصمیم گیری و انجام اقدامات اصلاحی و هم چنین تشویق کارکنان به استفاده واقعی از اطلاعات عملکرد در انجام فعالیت روزانه ، می توان کیفیت خدمات کل را بهبود بخشید .

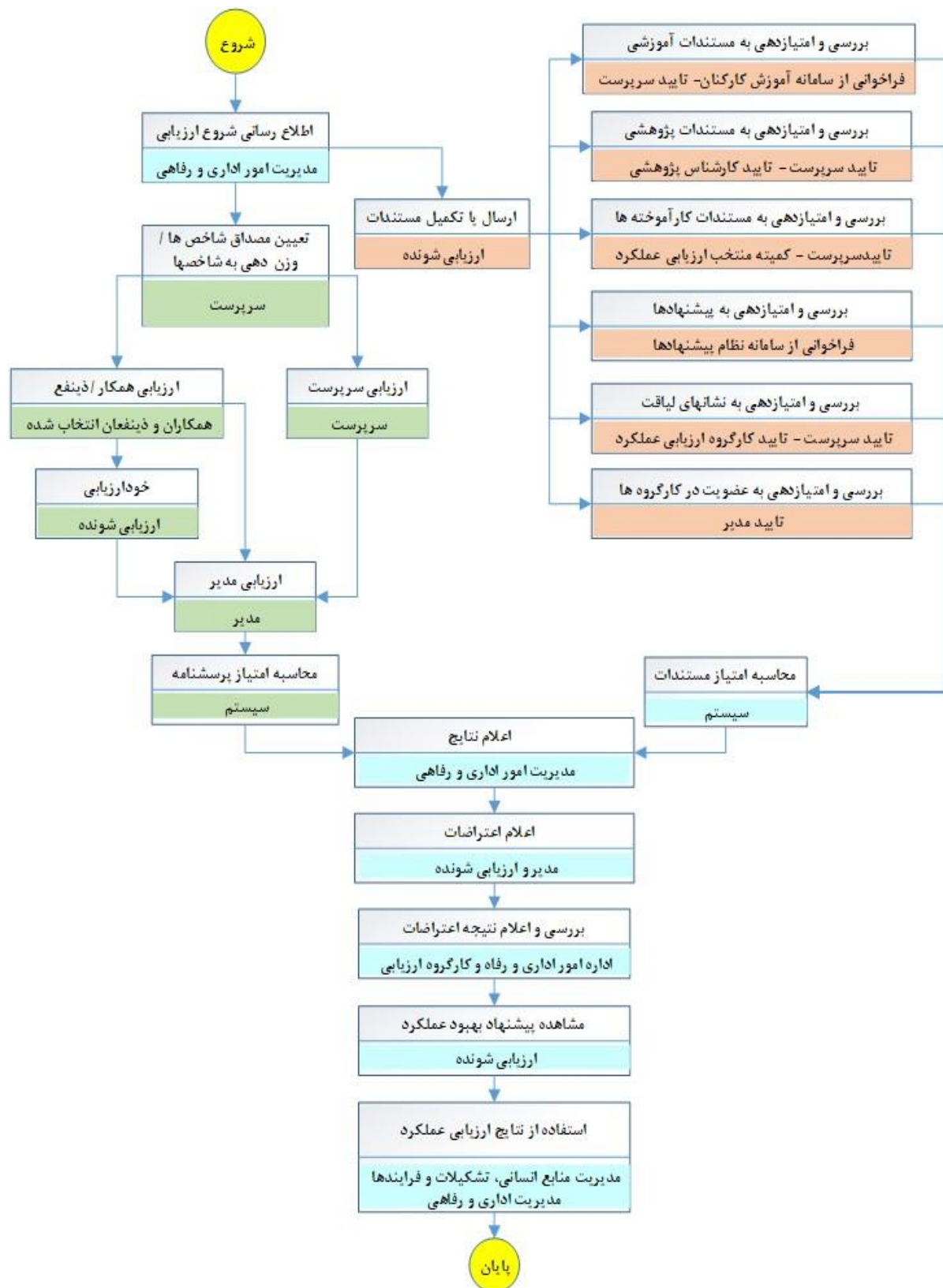
۲ . بررسی مداوم امور سازمانی و از جمله معقوله رفتاری سازمان و انجام اصلاحات و تعدیلات لازم بر اساس اطلاعات عملکرد ، می تواند بهبود کیفیت رفتار کارکنان با مشتریان سازمان را موجب گردید

۳ . وجود ارتباط مستمر بین سطوح بالا و پایین سازمان و تسهیم دانش و اطلاعات بین واحدهای مختلف سازمانی باعث بروز شدن اطلاعات افراد سازمان می گردد و لذا تصمیماتی که کارکنان در هنگام انجام مبادلات با مشتری اتخاذ می نمایند و نحوه خدمت رسانی به آنها (از نظر زمان ، دقت و صحت مبادله ای) ارتقا خواهد یافت .

۴ . ساختار مسئولیت مشخص و عدم وجود ابهام در وظایف و مسئولیت ها ، تداخل در انجام فعالیت ها و موازی کاری ها را کاهش داده و موجب می شود که کارکنان در مبادلات خود با مشتریان ، صحیح تر و دقیق تر عمل نمایند و کیفیت خدمات را ارتقا دهند .

۵ . عوامل ساختاری به خصوص تعیین دقیق وظایف و مسئولیت سازمانی می تواند در بهبود بعد کیفیت رفتاری متمر شم واقع شود . با تصریح وظایف و مسئولیت های سازمانی ، کارکنان در انجام فعالیت های روزانه با ابهام کمتری مواجه شده و لذا این امر علاوه بر این که بر روابط داخلی بین کارکنان تاثیر مثبت می گذارد ، رفتار و شیوه برخورد آنها با مشتریان را نیز بهبود خواهد بخشید به خصوص اینکه برخی از محققان مانند آنتونی نشان دادند که رضایت کارکنان بر رضایت مشتری تاثیر می گذارد .

چارت ارزیابی عملکرد:



شیوه نامه امتیازدهی شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد سال ۱۴۰۰ - سطح استان

امورمدیریت عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی

شاخص اول: نحوه ارائه خدمات دستگاه و سهولت استفاده		تعداد نماگر: ۳	امتیاز: ۳۲۵
<p>تعریف شاخص: ارزیابی نحوه ارائه خدمات از طریق کانال های مختلف ارائه خدمات دولتی (نظیر میزخدمت حضوری، الکترونیکی و ترکیبی) و سنجش کیفیت ارائه خدمات. تعریف خدمت: خدمت نتیجه فرآیندهای یک یا چند سیستم متعامل است که قابل تحویل به اشخاص (حقیقی یا حقوقی) است و با استفاده از منابع در اختیار سازمان برای ایجاد یک ارزش یا رفع نیاز اشخاص تولید و ارائه می گردد.</p>			
نماگر ۱: وجود اطلاعات و قابلیت های خاص در تارنمای دستگاه		امتیاز: ۲۵	
<p>اطلاعات و قابلیت هایی که به منظور سهولت دسترسی شهروندان به تارنما و اطلاعات موردنیاز از دستگاه و همچنین رعایت الزامات سازمان ملل متحد می بایست در پرتال دستگاه قرار داده شود. فهرست اطلاعات و قابلیت ها و ویژگی های مورد سنجش به شرح جدول زیر است:</p>			
امتیاز	ویژگی های مورد سنجش		
۲۰ امتیاز	۱- وجود تاریخ بروزرسانی در صفحات اصلی پرتال و صحت لینک ها و صفحات مندرج در پرتال دستگاه مرتبط با ارائه خدمات الکترونیکی.		
۲۰ امتیاز	۲- انتشار ساختار، نام و عنوان مدیران و ارتباط مستقیم در وبسایت با ایشان و شماره تماس کارکنان دستگاه		
۷۰ امتیاز	۳- نحوه و کیفیت اطلاع رسانی خدمات: کلیه خدمات دستگاه (اعم از الکترونیکی / غیرالکترونیکی) می بایست بطور متمرکز در بخش "معرفی خدمات" دستگاه، واقع در نوار پیمایشگر تارنمای دستگاه (هم ردیف "صفحه اصلی") مطابق فرمت جدید صفحه اطلاع رسانی خدمات (مطابق پیوست الف مندرج در فایل پیوست ۱) معرفی شوند.		
۳۰ امتیاز	۴- پشتیبانی تارنما از افراد کم توان		
۳۰ امتیاز	۵- وجود قابلیت ارائه مشاوره برخط به بازدیدکنندگان (چت آنلاین) در صفحه اصلی تارنمای دستگاه		
۲۰ امتیاز	۶- در دسترس بودن سایت به زبان دوم و معرفی کلیه خدمات در حال ارائه توسط دستگاه، به زبان رسمی دیگر غیر از فارسی (پیش فرض زبان دوم، زبان انگلیسی می باشد)		
۲۰ امتیاز	۷- استاندارد بودن سرعت زمان بارگذاری سایت و صفحه ارائه خدمت		
۲۰ امتیاز	۸- انتشار گزارشات عملکرد دستگاه از جمله: اطلاعات قابل استفاده برای کسب و کارها، اطلاعات تفصیلی هزینه کرد سالانه دستگاه، جزئیات مرتبط با قراردادهای، فهرست مجوزهای اعطایی توسط دستگاه		
۲۰ امتیاز	۹- اخبار مناقصات و مزایدهات و لینک به سامانه ستاد		
نماگر ۲: کیفیت ارائه خدمات از طریق میز خدمت (حضوری، الکترونیکی، ترکیبی)		امتیاز: ۲۰۰	
<p>ارائه تجمیع شده خدمات دستگاه در میز خدمت حضوری، الکترونیکی / ترکیبی موضوع بخشنامه شماره ۱۵۳۸۵۸۸ تاریخ ۱۳۹۶/۹/۷ سازمان اداری و استخدامی کشور.</p>			

خدماتی که به صورت کاملاً الکترونیکی و یا حداکثر فقط با یکبار مراجعه حضوری ارائه می‌شوند (به دلیل آماده نبودن و یا فراگیر نشدن برخی زیرساخت‌ها نظیر امضای دیجیتال جهت احراز هویت یا احراز اصالت مدارک به صورت الکترونیکی) در زمره خدمات ارائه شده در میز خدمت الکترونیکی قرار می‌گیرند و خدماتی که به بیش از دو بار مراجعه حضوری نیاز دارند، جزو خدمات ارائه شده در میز خدمت ترکیبی محسوب می‌شوند. خدماتی که در میز خدمت حضوری ارائه می‌شوند نیز خدماتی است که کلیه مراحل انجام آن اعم از اطلاع‌رسانی، درخواست و تحویل خدمت به صورت کاملاً حضوری انجام می‌شود.

نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر:

- صحت سنجی فرم‌های خوداظهاری تکمیل شده توسط واحد استانی در سامانه راهبری میز خدمت به تفکیک میزهای خدمت حضوری، الکترونیکی و ترکیبی.
- دسترسی به خدمات الکترونیکی واحد استانی، می‌بایست در بخش "میز خدمت الکترونیکی" (واقع در نوار پیمایشگر تارنمای دستگاه (هم ردیف "صفحه اصلی" و "معرفی خدمات") فراهم گردد.

نماگر ۳: حذف دریافت کپی مدارک هویتی از خدمت گیرندگان (کارت ملی و شناسنامه)

امتیاز: ۱۰۰

حذف دریافت کپی مدارک هویتی (کارت ملی و شناسنامه) از خدمت گیرندگان در تمامی ادارات اجرایی دستگاه در سطح استان و شهرستان‌هایی که خدمات ارائه می‌دهند.

نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر:

برای دستگاه‌هایی که ارائه خدمات به خدمت گیرنده حقیقی و حقوقی مستلزم دریافت مدارک هویتی شامل: کپی کارت ملی و شناسنامه و... می‌باشد. ارزیابی این شاخص براساس عملیاتی شدن حذف دریافت مدارک هویتی صورت می‌گیرد. انجام بازدیدهای موردی و مستمر در طول سال ۱۴۰۰ از میز خدمت حضوری ادارات دستگاه اجرایی در سطح استان و همچنین دفاتر پیشخوان خدمات دولت (و سایر مکان‌هایی که ارائه‌دهنده خدمات حضوری دستگاه هستند) و بررسی دریافت/عدم دریافت کپی مدارک هویتی از خدمت گیرندگان توسط ارزیابان بایستی صورت گیرد. بدیهی است حذف دریافت مدارک هویتی نیازمند اتصال دستگاه اجرایی استان به سرویس احراز هویت برخط سازمان ثبت احوال کشور از طریق دستگاه ستادی (ملی) و بهره‌برداری از آن می‌باشد لیکن این اقدام دارای امتیاز نمی‌باشد. نحوه امتیازدهی بر اساس فرمول زیر صورت می‌گیرد:

«حاصل تقسیم تعداد خدماتی که حذف دریافت مدارک هویتی برای آن‌ها عملیاتی شده بر تعداد خدمات نیازمند دریافت مدارک هویتی و درج در سامانه به عنوان عملکرد»

مستندات قابل قبول (قابل ارائه از سوی دستگاه):

نماگر ۱- نیازی به بارگذاری مستندات نیست. هریک از آیتم‌های جدول فوق توسط ارزیاب در تارنمای دستگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد. دستگاه اجرایی استان لازم است آدرس تارنمای خود را در بخش توضیحات در سامانه تسما درج نماید. در خصوص پشتیبانی از افراد کم توان، توضیحات لازم در رابطه با اقدامات انجام شده توسط واحد استانی، در سامانه مدیریت عملکرد درج شود. (در این زمینه، در پیوست (۴) دستورالعمل استاندارد تارنما (وبسایت)های دستگاه‌های اجرایی و درگاه‌های استانی به شماره ۱۴۵۱۰۰ مورخ ۱۳۹۳/۱۱/۲۰، اصول موردنظر ارائه شده است.)

نماگر ۲- نیاز به بارگذاری مستندات در سامانه تسما نمی‌باشد. دستگاه می‌بایست فرم‌های خوداظهاری میز خدمت حضوری/ ترکیبی/ الکترونیکی را در سامانه راهبری میز خدمت تکمیل نماید. امکان پیوست مستندات لازم در سامانه مذکور به تفکیک هر خدمت نیز فراهم می‌باشد.

نماگر ۳- نیازی به بارگذاری مستندات نیست. فهرست خدمات دستگاه اجرایی که نیازمند مدارک هویتی هستند می‌بایست توسط ارزیاب از سامانه ملی مدیریت خدمات دولت استخراج شده و در بازدیدهای میدانی دریافت/عدم دریافت مدارک در خصوص این خدمات مورد ارزیابی قرار گیرد.

شرایط عدم مصداق:

نماگر ۱- اگر دستگاهی صرفاً دارای پرتال (وبسایت) ملی بوده و دستگاه استانی پرتال نداشته باشد، این شاخص برای آن دستگاه عدم مصداق تلقی می‌گردد.

نماگر ۲- برای خدمات مشمول میز خدمت (G2B و G2C)، عدم مصداق میز خدمت حضوری در صورت داشتن تفاهم با سازمان اداری و استخدامی کشور میسر است. برای میز خدمت الکترونیکی، برای هیچ دستگاه در سطح استانی عدم مصداق وجود ندارد. واحدهای استانی که فاقد خدمات ترکیبی (خدماتی که بخشی از آنها حضوری و بخشی الکترونیکی ارائه می شود) می باشند، مشمول عدم مصداق میز خدمت ترکیبی هستند.

نماگر ۳- آندسته از دستگاه های اجرایی که برای هیچ یک از خدمات خود، نیازمند مدارک هویتی خدمت گیرندگان نیستند (بعبارتی مدارک هویتی جز مدارک مورد نیاز دریافت خدمات دستگاه نباشد) مشمول عدم مصداق خواهند بود (بررسی مدارک مورد نیاز خدمات ادارات اجرایی از طریق سامانه مدیریت خدمات دولت میسر است).

شاخص دوم: شایسته سالاری در انتصاب نیروی انسانی		تعداد نماگر: ۳	امتیاز: ۱۰۰
تعریف شاخص: در انتصاب نیروی انسانی دستگاه اجرایی می بایست کلیه ضوابط موضوعه (اعم از شرایط احراز، مدرک تحصیلی و...) رعایت شده باشد.			
نماگر ۱: رعایت شرایط احراز مشاغل در انتصابات سال مورد ارزیابی		امتیاز: ۳۰	
نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۱: امتیاز این نماگر بر اساس انطباق وضعیت شغلی فعلی کارمندان و مدیران دستگاه با شرایط احراز مشاغل مربوطه در انتصابات سال مورد ارزیابی صورت می گیرد. در ارزیابی این شاخص نسبت کارمندی که تطابق شغل و شاغل دارند، به کل کارکنان محاسبه و درصد مربوطه به عنوان عملکرد در سامانه ثبت گردد. در کلیه بررسی ها باید اطلاعات ارائه شده از سوی دستگاه با سامانه ساختار و پاکتا مطابقت داده شود. برای دستگاه های که مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری نیستند، بر اساس ضوابط داخلی دستگاه، ارزیابی صورت می گیرد.			
نماگر ۲: رعایت ضوابط مرتبط با انتخاب و انتصاب مدیران		امتیاز: ۴۰	
نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۲: برای ارزیابی این نماگر، ابتدا دستورالعمل شرایط تخصصی انتصاب مدیران دستگاه بررسی شده و سپس ارزیابی بر اساس آن صورت پذیرد. امتیازدهی با توجه به درصدی از مدیران که انتصاب آنها در پست مورد تصدی با شرایط عمومی بخشنامه مربوطه و شرایط اختصاصی دستورالعمل دستگاه انطباق دارد؛ صورت می گیرد. تکمیل نمودن جداول مربوطه دستورالعمل امتیازدهی و بارگذاری آن در سامانه ضروری است. چنانچه انتصابی در سال ۱۴۰۰ صورت نگرفته باشد، کل امتیاز به تدوین و کیفیت دستورالعمل شرایط اختصاصی مدیران تعلق گیرد. منظور از پست های مدیریتی حرفه ای شامل: رئیس گروه، معاون مدیر کل و مدیرکل و کلیه هم تران آنها می باشد. در دستگاه هایی نظیر بانک ها، بیمه ها و... اگر پست ها و عناوین شغلی از این تقسیم بندی تبعیت نکند، می توانند از طبقه بندی مشاغل داخلی خود استفاده نمایند. برای دستگاه های که مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری نیستند، بر اساس ضوابط داخلی دستگاه ارزیابی صورت می گیرد.			
نماگر ۳: انتصابات و ارتقاء مدیران از میان دارندگان گواهینامه شایستگی های عمومی مدیریتی		امتیاز: ۳۰	
نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۳: کلیه انتصابات و ارتقاء های مربوط به سطوح مدیریتی باید با رعایت سایر شرایط عمومی و از میان دارندگان گواهینامه شایستگی عمومی مدیریتی باشد تا امتیاز کامل شاخص داده شود. نسبت انتصابات دارای شرایط عمومی به کل تعداد انتصابات سال ۱۴۰۰ به عنوان عملکرد در سامانه وارد شود. برای انتصابات بعد از تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲۷ در پست های مشمول، صرفا سایر شرایط عمومی کنترل گردد. برای دستگاه های که مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری نیستند، بر اساس ضوابط داخلی دستگاه ارزیابی صورت می گیرد.			
مستندات قابل قبول (ارائه شده از سوی دستگاه):			
<ul style="list-style-type: none"> تکمیل نمودن جداول مربوطه در دستورالعمل امتیازدهی شاخص های عمومی سال ۱۴۰۰ و بارگذاری فایل اکسل در سامانه ارائه انتصابات مدیران در سطوح مختلف مدیریتی در سال ۱۴۰۰ به همراه مستندات مربوطه 			

مستندات قانونی شاخص:

- تصویب نامه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری
- تصویب نامه شماره ۱۳۵۱۸۲۴ مورخ ۱۳۹۶/۵/۳۰ شورای عالی اداری
- برنامه جامع اصلاح نظام اداری موضوع مصوبه شماره ۳۰۲۵۹۶ مورخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴ شورای عالی اداری
- بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی کشور
- دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای (موضوع تصویب نامه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱)
- دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای (موضوع بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴)

شاخص سوم: اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مدیران و کارکنان

تعداد نماگر: ۴

امتیاز: ۸۰

نماگر ۱: اجرای دوره های آموزشی مدیران به تفکیک سطوح مختلف مدیریتی بر اساس برنامه آموزشی مصوب

امتیاز: ۲۵

نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۱: دستگاه های اجرایی باید دوره های آموزشی مصوب مدیران را بر اساس سرانه آموزش پیش بینی شده در کلیات برنامه آموزشی سال ۱۴۰۰ با رعایت ضوابط و مقررات حاکم بر اجرای دوره های آموزشی اجرا نمایند و تعداد مدیران و نفر ساعت آموزش مدیران را محاسبه و ارائه کنند.

نحوه محاسبه نفر ساعت آموزش: مجموع حاصل ضرب های میزان ساعت هر یک از دوره ها در تعداد شرکت کنندگان دوره؛

نحوه محاسبه سرانه آموزش مدیران: مجموع نفر ساعت دوره های آموزشی مدیران تقسیم بر تعداد کل مدیران؛

- برای دستگاه های که مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری نیستند، بر اساس ضوابط داخلی دستگاه ارزیابی صورت می گیرد

نماگر ۲: اجرای دوره های آموزشی کارکنان بر اساس برنامه آموزشی مصوب

امتیاز: ۲۵

نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۲: دستگاه های اجرایی باید دوره های آموزشی مصوب کارکنان را بر اساس سرانه آموزش پیش بینی شده در کلیات برنامه آموزشی سال ۱۴۰۰ با رعایت ضوابط و مقررات حاکم بر اجرای دوره های آموزشی اجرا نمایند و تعداد کارمندان و نفر ساعت آموزش کارمندان را محاسبه و ارائه کنند.

نحوه محاسبه نفر ساعت آموزش: مجموع حاصل ضرب های میزان ساعت هر یک از دوره ها در تعداد شرکت کنندگان دوره.

نحوه محاسبه سرانه آموزش کارکنان: مجموع نفر ساعت دوره های آموزشی کارکنان تقسیم بر تعداد کل کارکنان.

نماگر ۳: ارزشیابی دوره های آموزشی (سطح ۱ و ۲)

امتیاز: ۱۵

نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۳: دستگاه های اجرایی موظفند بر اساس برنامه های آموزشی مصوب سالیانه، مطابق شاخص های پیش بینی شده در دستورالعمل ابلاغی، ارزشیابی دوره های آموزشی اجرا شده در دو سطح واکنش و یادگیری را اجرا نمایند و گزارش مرتبط را ارائه کنند.

نماگر ۴: بررسی اثربخشی دوره های آموزشی (سطح ۳ و ۴)

امتیاز: ۱۵

نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۴: دستگاه‌های اجرایی موظفند بر اساس برنامه‌های آموزشی مصوب سالیانه، مطابق شاخص‌های پیش‌بینی شده در دستورالعمل ابلاغی، برنامه سنجش اثربخشی آموزشی دوره‌های اجرا شده در سال ۱۴۰۰ یا ۹۹ را در دو سطح رفتار شغلی و نتایج سازمانی تهیه و اجرا نموده و گزارش مربوطه را ارائه نمایند. بررسی اثربخشی تعداد ۲ دوره آموزشی شغلی در سطح رفتار و یک دوره آموزشی شغلی در سطح نتایج سازمانی ضروری است.

مستندات قابل قبول (ارائه شده از سوی دستگاه):

- ارائه مستندات مرتبط با نماگرها

شرایط عدم مصداق: شرایط عدم مصداق ندارد.

مستندات قانونی شاخص:

- نظام آموزش کارکنان دولت (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۸۳۴ مورخ ۱۳۹۰/۰۱/۳۰)
- اصلاحیه نظام آموزش کارمندان و مدیران دستگاه‌های اجرایی و پیوست‌های آن (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۲/۱۸۸۱۹ مورخ ۱۳۹۲/۱۱/۱۴)
- بورس‌های آموزشی خارج از کشور (موضوع بخشنامه شماره ۲۰۴/۲۱۲۸۵ مورخ ۸۹/۰۴/۲۸ و بخشنامه شماره ۱۱۳۲۰۱۲ مورخ ۹۶/۰۲/۰۲)
- دستورالعمل نحوه احراز صلاحیت تدریس و اجرای برنامه تربیت مدرسان دوره‌های آموزشی کارکنان دولت (موضوع بخشنامه شماره ۴۶۴۱۸۵ مورخ ۱۳۹۷/۰۸/۲۹)
- بخشنامه شماره ۶۶۱۱۱ مورخ ۱۳۹۶/۰۲/۱۸ سازمان امور اداری و استخدامی کشور

شاخص چهارم: ارتقاء سلامت اداری دستگاه

تعداد نماگر: ۲ امتیاز: ۸۰

تعریف شاخص: سلامت اداری: کلیه اقدامات سازمانی و سیستمی جهت پیشگیری از بروز فساد اداری که دارای ابعاد مشخصی است، مانند ارتقاء شفافیت و پاسخگویی، نظارت و کنترل اثر بخش، رفع گلوگاه‌های فساد خیز، آموزش و اطلاع رسانی

فساد اداری: طبق تعریف قانون ارتقاء سلامت اداری و مبارزه با فساد، فساد عبارتست از هرگونه فعل یا ترک فعلی است که توسط هر شخص حقیقی یا حقوقی به صورت فردی، جمعی یا سازمانی که عمداً و با هدف کسب هرگونه منفعت یا امتیاز مستقیم یا غیرمستقیم برای خود یا دیگری، با نقض قوانین و مقررات کشوری انجام پذیرد یا ضرر و زیانی را به اموال، منافع، منابع یا سلامت و امنیت عمومی و یا جمعی از مردم وارد نماید نظیر رشاء، ارتشاء، اختلاس، تبانی، سوءاستفاده از مقام یا موقعیت اداری، سیاسی، امکانات یا اطلاعات، دریافت و پرداخت‌های غیرقانونی از منابع عمومی و انحراف از این منابع به سمت تخصیص‌های غیرقانونی، جعل، تخریب یا اختفاء اسناد و سوابق اداری و مالی

نقطه آسیب پذیر: منظور از نقطه آسیب پذیر، مرحله‌ای از فرایندهای دستگاه‌های اجرایی است که مفاصد موضوع ماده (۱) قانون ارتقاء سلامت اداری و مبارزه با فساد، احتمال وقوع در آنها دارند مانند مرحله بازدید و ارائه گزارش در فرایند صدور مجوز ها، مرحله تایید نهایی در فرایند نظارت بر اجرای پروژه‌ها و ..

گلوگاه فسادخیز: منظور مرحله‌ای از فرایندهای دستگاه اجرایی که موارد وقوع مفاصد اداری بطور مستمر در آنجا اتفاق می افتد.

فرایند: مجموعه‌ای از فعالیتهای مرتبط به هم یا متعامل، است که محصول و یا خدماتی را برای ارباب رجوع و یا دولت فراهم می کند، به عنوان مثال، فرایند تدوین گزارش های بازدید، فرایند معرفی و اولویت بندی برای اخذ تسهیلات، فرایند استخدام و انتصاب مدیران و ... / ارزیابی این شاخص بر اساس اقدامات صورت گرفته در سطح استانی در جهت پیش گیری از بروز فساد انجام می گردد.

امتیاز: ۵۰	نماگر ۱: رفع گلوگاه‌های فساد در سطح دستگاه
<p>نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۱: ارزیابی بر اساس موارد زیر انجام شود:</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناسایی گلوگاه‌های فسادخیز، اولویت بندی و تدوین برنامه جهت رفع آنها توسط دستگاه (۱۵ امتیاز) • اجرای برنامه‌های رفع گلوگاه‌های فساد با ذکر نتایج ملموس (۳۵ امتیاز) 	
امتیاز: ۳۰	نماگر ۲: فرهنگ سازی، آگاه‌سازی و اطلاع رسانی به مراجعین در جهت جلوگیری از وقوع فساد
<p>نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۲: ارزیابی بر اساس موارد زیر انجام شود:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اطلاع‌رسانی و اعلام نحوه ارتباط با بازرسی، حراست و هیات‌های رسیدگی به تخلفات اداری (از طریق سایت یا تابلوی اعلانات) (۱۵ امتیاز) • اختصاص بخشی در وب سایت سازمان برای اطلاع رسانی در خصوص پیشگیری، نظارت و مقابله با فساد (۱۵ امتیاز) 	
<p>مستندات قابل قبول (ارائه شده از سوی دستگاه):</p> <ul style="list-style-type: none"> • فهرست گلوگاه‌های فساد خیز و اقدامات انجام گرفته جهت رفع آنها • گزارش اقدامات اجرا شده در خصوص اطلاع رسانی 	
<p>شرایط عدم مصداق: عدم مصداق ندارد.</p>	
<p>مستندات قانونی شاخص:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بند ۲۴ سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری • مواد ۹۱ و ۹۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل اجرای آن • قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد و آئین نامه اجرایی ماده ۲۶ آن (تصویب نامه شماره ۴۵۱۴۶/ت ۵۰۰۸۰ هـ مورخ ۱۳۹۳/۰۴/۲۴ هیات وزیران) • برنامه ارتقاء سلامت نظام اداری و مقابله با فساد (مصوبه شماره ۳۷۹۹۵/ت ۲۸۶۱۷ هـ مورخ ۱۳۸۲/۱۲/۲۵ هیات وزیران) • آیین نامه پیشگیری و مبارزه با رشوه در دستگاه‌های اجرایی (مصوبه شماره ۷۳۳۷۷/ت ۳۰۳۷۴ مورخ ۱۳۸۳/۱۲/۲۲ هیات وزیران) • تصویب نامه شماره ۴۴۷۷۰/۷۷۶۸۳ مورخ ۱۳۸۹/۰۴/۰۸ هیات وزیران • آیین نامه پیشگیری و مقابله نظامنامه و پایدار با مفاسد اقتصادی در قوه مجریه (مصوبه شماره ۱۹۲۰۸۷/ت ۵۰۳۲۸ هـ مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۲۸ هیات وزیران) • نامه شماره ۲۰۰/۹۳/۴۳۴۹ مورخ ۱۳۹۳/۰۴/۰۳ معاونت توسعه و سرمایه انسانی رییس جمهور • بخشنامه شماره ۲۰۰/۹۳/۵۲۷۲ مورخ ۱۳۹۳/۰۴/۱۷ و ۲۰۰/۹۳/۱۳۴۷۲ مورخ ۱۳۹۳/۱۰/۰۷ موضوع ساماندهی کمیته‌های تخصصی مرتبط با مسایل مدیریتی و اداری • تصویب نامه شورای عالی اداری شماره ۹۵۴۹۳۰ مورخ ۱۳۹۵/۱۰/۲۲ در خصوص کارگروه ارتقای سلامت نظام اداری 	

شاخص پنجم: ارائه خدمت به شهروندان توانخواه

تعداد نماگر: ۱ امتیاز: ۵۰

۱. مناسب بودن ورودی ساختمان ها جهت تردد جانبازان و معلولان (۱۵ امتیاز)

ردیف	ضوابط لازم الاجرا	امتیاز
۱	مسیر عبور از خیابان به پیاده رو برای افراد دارای معلولیت بدون مانع است .	۳
۲	مسیر عبور از پیاده رو به ورودی ساختمان برای افراد دارای معلولیت بدون مانع است .	۳
۳	مسیر عبور از ورودی به پارکینگ برای افراد دارای معلولیت بدون مانع است .	۳
۴	مسیر عبور در تمامی فضاهای ساختمان برای افراد دارای معلولیت بدون مانع است . (افقی و عمودی)	۳
۵	حداقل عرض باز شو درب ورودی ۱۰۰ سانتی متر است .	۱
۶	میله دستگرد در طرفین پله نصب شده است . (قطر میله دستگرد بین ۳.۵ تا ۴ سانتی متر و فاصله بین میله دستگرد از دیوار حداقل ۴ سانتی متر و ارتفاع میله دستگرد از کف، ۸۵ سانتی متر است .)	۱
۷	علائم حسی در کف، قبل از ورود به قفسه پله و در پاگرد ها برای هشدار به نابینایان و کم بینایان وجود دارد یا برای هشدار به افراد دارای محدودیت بینایی رنگ بین پاگرد و پله های بالایی و پایینی متضاد باشد.	۱

توضیحات : در صورت وجود چند مورد از یک نماگر، معدل گیری شود .
 بعنوان مثال: چنانچه چند سطح شیبدار در ساختمان موجود است، می بایست همه موارد ارزیابی قرار گیرند، سپس معدل گیری شود .
 در صورت وجود راه جداگانه (غیر از ورودی اصلی) برای افراد دارای معلولیت ، می بایست مسیر حرکت و ورودی با علامت ویژه معلولین مشخص و به فرد معلول اطلاع رسانی شود.

۲. مناسب بودن فضاهای بهداشتی ساختمان ها جهت استفاده جانبازان و معلولان (۹ امتیاز)

ردیف	ضوابط لازم الاجرا	امتیاز
۱	دسترسی به سرویس بهداشتی، بدون مانع است.	۲
۲	حداقل اندازه فضای سرویس بهداشتی ۱۷۰×۱۵۰ سانتی متر است.	۱
۳	درب سرویس بهداشتی، کشویی و یا رو به بیرون باز شده است .	۱
۴	درب سرویس بهداشتی، مجهز به دستگیره کمکی افقی است .	۱
۵	حداقل عرض مفید در فضای بهداشتی ۸۰ سانتیمتر است.	۱
۶	میله های دستگرد کمکی، بصورت عمودی و با فاصله ۳۰ سانتی متر از جلو کاسه و ۴۰ سانتی متر بالاتر از نشیمن کاسه توالت بر روی دیوار مجاور نصب شده است. دامنه نوسان نصب میله های عمودی ۸۰ تا ۱۲۰ سانتی متر از کف است .	۱
۷	شیرهای سرویس بهداشتی (توالت و روشویی) از نوع اهرمی بوده و به راحتی باز و بسته می شوند.	۱
۸	زنگ اخبار در ارتفاع ۱۲۰ سانتیمتر در کلیه فضاهای بهداشتی نصب شده است.	۱

توضیحات :

- ۱- در صورت وجود چند مورد از یک نماگر، معدل گیری شود .
- ۲- در صورت عدم وجود سرویس بهداشتی فرنگی ثابت ، نماگر دوم (سرویس بهداشتی) مورد ارزیابی قرار نگرفته و امتیاز آن صفر لحاظ شود.
- ۳- وجود سرویس بهداشتی فرنگی مجزا و قابل استفاده برای آقایان و خانمها ضروری است .

۳. مناسب بودن سطح شیبدار یا بالابر ساختمان ها جهت استفاده جانبازان و معلولان (۱۳ امتیاز)
سطح شیبدار

ردیف	امتیاز	توضیحات
	۱	در امتداد و ابتدا یا انتهای رمپ نباید پله ای وجود داشته باشد
۱	۲	حداقل عرض سطح شیبدار ۱۲۰ سانتیمتر است .
۲	۳	سطوح شیبدار تا ۳ متر طول و با عرض حداقل ۱۲۰ سانتی متر، حداکثر دارای شیب ۸ درصدی است .
۳	۱	در سطوح شیبدار بیش از ۳ متر طول (تا حد مجاز ۹ متر) به ازای هر متر افزایش طول، ۵ سانتیمتر به عرض مفید آن افزوده شده و ۰.۵ درصد از شیب آن کاسته شده است.
۴	۲	در صورتی که سطح شیبدار ارتفاعی بیش از ۲۵ سانتیمتر را طی کند و طول افقی آن بیش از ۱۸۵ سانتیمتر باشد، میله دستگرد در طرفین سطح شیبدار در فاصله ۱۲۰ سانتی متر موجود است .
۵	۱	حداقل ابعاد پاگرد سطح شیبدار ۱۵۰*۱۵۰ سانتی متر است .
۶	۱	کف سطح شیبدار غیر لغزنده، ثابت، سخت و صاف است.
۷	۲	در صورتی که کف سطح شیبدار کنگره ای است، ارتفاع کنگره ها از ۵ میلیمتر کمتر است.

توضیحات :

- ۱- در صورتی که ساختمان هم سطح باشد این شاخص مشمول گزینه عدم مصداق می شود.
- ۲- در صورت وجود چند مورد از یک نماگر، معدل گیری شود .

۳. مناسب بودن سطح شیبدار یا بالابر ساختمان ها جهت استفاده جانبازان و معلولان (۱۳ امتیاز)
«بالابر»

ردیف	امتیاز	توضیحات
۱	۲	حداقل ابعاد بالابر ۱۲۰*۹۰ سانتی متر است .
۲	۱	کلیه قطعات بالابر اعم از سیم ها و ستون ها دارای پوشش مناسب است .
۳	۱	سطح کف بالابر کاملاً غیر لغزنده و سخت است .
۴	۲	برای تغییرات سطح حداکثر تا ۲۰۰ سانتیمتری توان از بالابر عمودی برای جابجایی استفاده کرد
۵	۱	بالابر در یک فضای بسته با درهای مناسب برای ورود و خروج قرار دارد.
۶	۱	فضای زیر سکوی بالابر باید بسته باشد
۷	۲	فاصله افقی میان لبه های کفی و آستانه سطح توقف کمتر از ۲ سانتیمتر است.
۸	۲	محفظه کفی باید بدون تغییر شکل موقت در هنگام استفاده و بدون تغییر شکل دائمی باشد.
۹	۱	بالابر باید مجهز به دستگیره کمکی در ارتفاع ۸۰-۸۵ سانتی متر باشد.

- ۱: رعایت نکات ذیل ضروری است .
- ۲: در ارزیابی سطح شیبدار و بالابر، ارزیاب ، مجاز به ارزیابی فقط یکی از دو نماگر، می باشد .
- ۳: ارزیابی از بالابر بجای سطح شیبدار در صورتی مجاز است که اختلاف سطح حد اکثر ۲ متر باشد .
- ۴: چنانچه امکان بهره مندی از سطح شیبدار و بالابر نباشد، ارزیابی از بالابر شیبدار بر اساس ، بالابر شیبدار» بلامانع است

۳. مناسب بودن سطح شیبدار یا بالابر ساختمان ها جهت استفاده جانبازان و معلولان (۱۳ امتیاز)
«بالابر شیبدار»

امتیاز	ضوابط لازم الاجرا	ردیف
۳	عرض بالابر ۹۰ سانتی متر و حداقل طول آن ۱۲۰ سانتی متر است	۱
۲	کلیه قطعات بالابر اعم از سیم ها و ستون ها دارای پوشش مناسب است .	۲
۲	سطح کف بالابر کاملاً غیر لغزنده و سخت است.	۳
۳	برای تغییرات سطح بیش از ۲۰۰ سانتی متر، بالابر در یک فضای بسته با درهای مناسب برای ورود و خروج قرار دارد .	۴
۳	بالابری که در کنار دیوار پلکان نصب شده است، مانعی برای عرض خروجی پلکان به حساب نمی‌آید.	۵

بالابر شیبدار: این بالابرها برای جابجایی ویلچر در راه پله ها و سطوح شیبدار دارای انحنای خمیدگی طراحی شده اند، به گونه ای که قابل نصب در فضاهای کوچک و همچنین قابل استفاده در محیط داخلی و بیرونی اماکن عمومی است.

۴. مناسب بودن آسانسور ها جهت استفاده جانبازان و معلولان (۱۳ امتیاز)

امتیاز	ضوابط لازم الاجرا	ردیف
۲	کف آسانسور با ورودی هم سطح است .	۱
۲	حداقل عرض مفید درب آسانسور ۸۰ سانتی متر است.	۲
۱	حداقل ابعاد مفید اتاقک ۱۱۰ * ۱۴۰ سانتیمتر است.	۳
۱	دکمه های طبقات در داخل و خارج آسانسور مجهز به خط بریل است.	۴
۱	ارتفاع دکمه های کنترل کننده در خارج و داخل اتاقک ۱۰۰ تا ۱۲۰ سانتی متر از کف است .	۵
۱	حداقل فضای انتظار در جلوی آسانسور ۱۵۰*۱۵۰ سانتیمتر است .	۶
۲	کف آسانسور باید همتراز با کف پاگرد باشد	۷
۱	اتاقک آسانسور باید مجهز به چشم الکترونیکی در ارتفاع ۱۵ و ۷۵ سانتیمتر از کف باشد.	۸
۱	علائم نشان دهنده طبقه باید بر روی دیوار مقابل در آسانسور در هر طبقه قرار داشته باشد.	۹
۱	آسانسور با علامت صوتی و بصری ، به مشخص کننده موقعیت طبقات، مجهز است .	۱۰

- ۱: در صورت عدم نیاز به آسانسور (ساختمان یک طبقه) این شاخص مشمول گزینه عدم مصداق می باشد.
- ۲: چنانچه امکان بهره مندی از آسانسور نباشد، ارزیابی از بالابر شیبدار بر اساس « بالابر شیبدار» بلامانع است .
- ۳: در هر صورت، ارزیابی می تواند حداکثر ۴ شاخص را مورد ارزیابی قرار دهد .

امتیاز: ۸۰	تعداد نماگر: ۱	شاخص ششم: استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی
<p>تعریف شاخص: طبق تعریفی که از استاندارد ملی ایران ۱۰۰۰۲ با موضوع "رسیدگی به شکایات مشتری ویرایش ۲۰۱۸" مستفاد می‌گردد نظام رسیدگی به شکایات شامل فرایند دریافت، بررسی و ارائه بازخورد به ارباب رجوع است که با اجرای آن منافع سازمان و مراجعه کنندگان، شاکیان و دیگر ذینفعان مرتبط از طریق بهبود خدمات و فرآیندها فراهم می‌گردد؛ همچنین رسیدگی موثر به شکایات می‌تواند به ارتقای اعتبار سازمان منجر گردد. توصیه می‌شود که فرم‌های دریافت و ثبت شکایت از لحاظ حداقل شرایط جامعیت با فرم ارائه شده در مندرج در فایل پیوست شماره ۲ مطابقت داشته باشد.</p> <p>ارزیابی شاخص بر اساس مجموع امتیازات موارد زیر انجام و پس از محاسبه بصورت دستی، امتیاز کسب شده وارد سامانه گردد.</p>		
امتیاز: ۸۰	نماگر: استقرار نظام رسیدگی به شکایات مردمی	
<p>۱: استقرار چرخه رسیدگی به شکایات شامل دریافت، بررسی، تعامل سازنده با شاکی، اقدامات اصلاحی و اختتام فرایند شکایت (۳۵ امتیاز):</p> <p>پیاده سازی و بهره برداری از نظام رسیدگی به شکایات شامل دریافت، بررسی، تعامل سازنده با شاکی، اقدامات اصلاحی و اختتام فرایند شکایت که منطبق با مدل ارائه شده مندرج در فایل پیوست شماره ۲ ص می‌باشد که توصیه می‌شود حتی الامکان در بستر نرم‌افزار صورت پذیرد. چگونگی اطلاع رسانی دستگاه یا واحد استانی در خصوص نحوه انعکاس شیوه‌های ثبت شکایت به مردم شامل؛ تلفنی، وب سایت، ایمیل، حضوری و... و همچنین نحوه تعامل با فرد شاکی در طی فرایند رسیدگی به شکایت در امتیازدهی از اهمیت بالایی برخوردار است. سامانه سامد یکی از راه‌های دریافت شکایات بوده و تمامی موارد دریافت و رسیدگی به شکایات مانند سامانه تلفنی، وب سایت، شکایت حضوری و... مینا خواهند بود. ارزیابی این نماگر بر اساس پیاده سازی فرآیند شکایات صورت می‌گیرد. امکان صحت سنجی داده‌ها با قابلیت تماس تلفنی با حداقل سه فرد شاکی باید توسط ارزیاب کنترل شود.</p> <p>۲: نرخ شکایات (۲۵ امتیاز): حاصل تقسیم تعداد شکایات منجر به پاسخ یا تعیین تکلیف شده بر تعداد کل شکایات در جریان سال مورد بررسی، تعریف نرخ شکایت می‌باشد. امتیاز بر اساس حاصل تقسیم اشاره شده در سقف امتیاز شاخص داده شود. تمامی موارد دریافت و رسیدگی به شکایات مانند سامانه تلفنی، وب سایت، شکایت حضوری و... مینا خواهند بود.</p> <p>۳: متوسط زمان پاسخگویی (۲۰ امتیاز):</p> <p>اگر میانگین زمان پاسخگویی و تعیین تکلیف نهایی شکایات از هفت روز اداری کمتر باشد، کل امتیاز اختصاص می‌یابد. لازم بذکر است تمام سوابق مربوط به فرایند می‌بایست مطابق فرمتی مانند فایل پیوست شماره ۲ ثبت و در پرونده شکایت موجود و قابل دسترسی باشد. سامانه سامد یکی از راه‌های دریافت شکایات بوده و تمامی موارد دریافت و رسیدگی به شکایات مانند سامانه تلفنی، وب سایت، شکایت حضوری و... مینا خواهند بود.</p>		
<p>مستندات قابل قبول (ارائه شده از سوی دستگاه):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ارائه گزارش تحلیلی تعداد شکایات دریافتی و رسیدگی شده • ارائه گزارش فرآیند استقرار رسیدگی به شکایات • دسترسی سامانه یا سایت به ارزیاب در صورت تقاضای وی 		
<p>شرایط عدم مصداق: عدم مصداق ندارد.</p>		
<p>مستندات قانونی شاخص: برنامه اصلاح نظام اداری دوره دوم</p> <ul style="list-style-type: none"> • نظامنامه مدیریت ارتباطات مردمی در بستر سامد مصوبه شماره ۲۰۶/۹۲/۶۳۳۰ مورخ ۱۳۹۲/۰۴/۰۵ شورای عالی اداری/ تصویب نامه شماره ۳۸۶۰۳۴ مورخ ۱۳۹۸/۰۷/۱۴ شورای عالی اداری 		

شاخص هفتم: استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز		تعداد نماگر: ۱	امتیاز: ۳۵
تعریف شاخص: به استناد مفاد پیام مقام معظم رهبری (مدظله العالی) به سیزدهمین اجلاس سراسری نماز، ماده ۲۰ آیین نامه ترویج و توسعه فرهنگ اقامه نماز مصوب هیات محترم وزیران و اقامه نماز دستگاه‌های اجرایی کشور صرفاً از طریق سامانه سجاده و همزمان با فرآیند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور انجام می پذیرد.			
نماگر ۱: میزان استقرار نظام جامع توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز		امتیاز: ۳۵	
نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۱: ارزیابی طبق فایلی که تحت عنوان "نظام نامه جامع ترویج و توسعه فرهنگ اقامه نماز" که توسط ستاد اقامه نماز کشور تهیه و تدوین شده، و در فایل پیوست شماره ۳ آمده است، صورت می گیرد. به استناد مفاد پیام مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در سیزدهمین اجلاس سراسری نماز، ماده ۲۰ آیین نامه ترویج و توسعه فرهنگ اقامه نماز مصوب هیات محترم وزیران، ارزیابی عملکرد اقامه نماز دستگاه‌های اجرایی کشور صرفاً از طریق سامانه سجاده و همزمان با فرآیند ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور انجام می پذیرد.			
مستندات قابل قبول (ارائه شده از سوی دستگاه): نیاز به ارائه مستندات نمی باشد.			
شرایط عدم مصداق: عدم مصداق ندارد			
مستندات قانونی شاخص:			
<ul style="list-style-type: none"> پیام های ۲۱ گانه مقام معظم رهبری/ ماده ۱۰۴ قانون برنامه چهارم توسعه/ بخشنامه شماره ۵۱۵۰۳/۳۵۵۵۴ مورخ ۱۳۹۵/۰۳/۲۶ معاون اول رئیس جمهور تصویب نامه شماره ۵۱۸۶۷/ت/۱۷۳۲۳ هـ مورخ ۱۳۷۶/۰۱/۳۰ هیات وزیران و اصلاحیه بعدی آن به شماره ۵۱۵۴/ت/۲۴۷۱۳ مورخ ۱۳۸۱/۱۱/۰۲ تصیب نامه شماره ۶۹۴۴۳/ت/۴۳۸۳۵ هـ مورخ ۱۳۹۳/۰۶/۲۰ هیات وزیران / مصوبه جلسه ۵۶۶ مورخ ۱۳۸۱/۰۵/۰۴ شورای عالی انقلاب فرهنگی تصویب نامه شماره ۱۱۶۰۷۷/ت/۳۳۳۲۴ هـ مورخ ۱۳۸۵/۰۹/۱۸ هیات وزیرانو نظام جامع برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز در دستگاه‌های اجرایی 			
شاخص هشتم: آسیب شناسی و بهبود عملکرد		تعداد نماگر: ۲	امتیاز: ۲۵۰
تعریف شاخص: استقرار نظام مدیریت عملکرد بر مبنای چرخه PDCA در این شاخص ارزیابی می‌گردد. بر اساس آئین نامه و دستورالعمل اجرایی مواد اجرایی ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری می بایست هر دستگاه اجرایی نسبت به احصا و آسیب شناسی کلیه وظایف و تکالیف خویش اقدام نموده و بر اساس آن اقدامات مرتبط با بهبود عملکرد خویش را اجرا نماید.			
عنوان نماگر ۱: شناسایی نقاط قابل بهبود و ارائه برنامه اقدام در حوزه شاخص های عمومی و اختصاصی		امتیاز: ۱۰۰	
نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۱: تهیه و تدوین کاربرگ الف در پیوست سند جاری با عنوان کاربرگ آسیب شناسی و اقدامات بهبود عملکرد دستگاه			
عنوان نماگر ۲: میزان اجرای برنامه اقدام		امتیاز: ۱۵۰	
نحوه ارزیابی و فرمول سنجش نماگر ۲: میزان اجرایی شدن اقدامات بهبود بر مبنای کاربرگ پیوست			
مستندات قابل قبول (قابل ارائه از سوی دستگاه): کاربرگ تکمیل شده آسیب شناسی و اقدامات بهبود			
شرایط عدم مصداق: عدم مصداق برای هیچ دستگاه اجرایی لحاظ نمی گردد.			

کاربرگ الف - میزان اجرایی شدن اقدامات بهبود (شاخص آسیب شناسی و بهبود عملکرد)

ابعاد	محورها ^۱	چالش‌های اساسی شناسایی شده ^۲	اقدامات بهبود طراحی شده ^۳	زمانبندی پیشنهادی برای اجرای اقدامات بهبود ^۴	نتایج حاصل از اجرای اقدامات بهبود ^۵
نظام اداری دستگاه (شاخص - های عمومی)	نیروی انسانی				
	ساختار سازمانی				
	خدمات و دولت الکترونیک				
	سلامت اداری و تعارض منافع				
وظایف و ماموریت‌های اساسی (شاخص‌های اختصاصی)					

۱. در صورتی که چالش‌هایی در خارج از محورهای یاد شده در کاربرگ، مورد شناسایی قرار گرفته است؛ می‌تواند به عنوان محور پیشنهادی در ادامه محورها اضافه گردد.
۲. چالش‌ها می‌بایست ناظر به هر یک از محورها و منطبق بر واقع، طرح گردد و نباید صرفاً به دلایل عدم توفیق و یا مسائل کلی بپردازد.
۳. اقدامات بهبود مشخصاً ناظر به هر چالش باشد و در صورت توالی اقدامات ذکر گردد.
۴. زمانبندی می‌بایست ناظر به ترتیب و توالی هر یک از اقدامات باشد و نه چالش.
۵. نتایج ملموس به دست آمده از اجرای هر یک از اقدامات که قابل اندازه‌گیری و سنجش است، ذکر گردد.

