



جمهوری اسلامی ایران

بسمه تعالی



سازمان جهاد کشاورزی فارس

نظام مدیریت عملکرد (سازمان ، مدیران و کارمندان)

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

پاییز ۱۴۰۱

فهرست

صفحه	عنوان
۴	پیشگفتار:
۴	عملکرد:
۴	مدیریت عملکرد:
۵	ارزیابی عملکرد :
۶	بازرسی:
۶	نظارت:
۶	سنجش عملکرد:
۷	مدیریت:
۷	تعریف مدیریت عملکرد در برخی کشورها:
۷	اهمیت مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های نوین:
۸	پیشینه مدیریت و ارزیابی عملکرد (ایران و جهان) و جایگاه آن در نقشه راه اصلاح نظام اداری:
۹	مدیریت عملکرد در ایران:
۹	سیر تحول ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد:
۱۲	ارزیابی عملکرد :
۱۲	اهمیت ارزیابی عملکرد :
۱۳	کاربرد ارزیابی عملکرد:
۱۴	گام‌های چهارگانه استقرار مدیریت عملکرد کارکنان:
۱۵	ارزیابی عملکرد سالانه در مقابل ارزیابی عملکرد مستمر:
۱۶	روش‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد:
۱۷	متدهای جدیدتر ارزیابی عملکرد:
۱۸	کارکردهای سیستم مدیریت عملکرد (معرفی مدل ها):

۱۸	کارت امتیازی متوازن (BSC) :
۲۰	ارتباط کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدیریت عملکرد:
۲۳	انواع ارزیابی عملکرد کارکنان:
۲۴	مهمترین و متداولترین الگوها و مدل های ارزیابی:
۲۷	اهمیت بررسی انواع شاخص های ارزیابی عملکرد :
۲۷	شاخص های ارزیابی عملکرد:
۲۸	انواع شاخص های ارزیابی عملکرد:
۳۱	فرم ارزیابی عملکرد کارکنان:
۳۳	ارتقاء سلامت نظام اداری:
۳۶	نقشه راه اصلاح نظام اداری:

پیشگفتار:

گسترده‌گی نظام مدیریت عملکرد در سازمان به حدی است که با همه نظام‌های مدیریتی در تمام واحدهای سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد. برخی از نظام‌های مدیریتی، ورودی‌های نظام مدیریت عملکرد را تامین می‌کنند و برخی دیگر از خروجی‌های آن استفاده می‌کنند.

عوامل تاثیرگذار در اجرا و پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد:

مدیریت عملکرد در عمل، زمانی می‌تواند به موفقیت برسد که کلیه بخش‌ها و عوامل تشکیل‌دهنده سازمان، به فرایند مدیریت عملکرد کمک کنند. این عوامل موفقیت را می‌توان به شرح ذیل تقسیم‌بندی نمود:

- حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان از برنامه‌های 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.

در حال حاضر بسیاری از سازوکارهای قدیمی مدیریتی، کارایی خود را از دست داده و حتی منسوخ شده‌اند. عمل به این سازوکارهای 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.

تعاریف:

۱- عملکرد:

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.

۲- مدیریت عملکرد:

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 برنامه‌ریزی 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 رضایت‌بخش و مطلوب یا غیر رضایت‌بخش و نامطلوب و با کمک به کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقای رفتار کارکنان فراهم کنند.

اهداف مدیریت عملکرد:

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.
- بهبود ارتباطات میان تیم‌ها.
- شناسایی فرصت‌های رشد.
- تعیین انتظارات از مدیران و از کارکنان.
- ایجاد انگیزه برای کار موثرتر.

۳- ارزیابی عملکرد:

ارزیابی عملکرد عبارت است 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 انجام می‌شود.

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.

فواید ارزیابی عملکرد چیست؟

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. 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 اهدافش می‌شوند.

۴- بازرسی:

در لغت به معنای بررسی، تفتیش، رسیدگی و سرکشی است. بازرسی فرآیندی منظم، هدف دار و دارای برنامه است که عملکرد مجموعه مورد بررسی را با استانداردهای تعیین شده مقایسه کرده و نتایج را برای انجام اقدام اصلاحی منعکس می کند.

در واقع ابزارهای بازرسی روش علمی تحقیق است و بازرس نقش محقق را دارد که برای دستیابی به پاسخ های صحیح و معتبر جهت کشف انحرافات، ارائه پیشنهادات اصلاحی و نظارت بایستی با اتکا به روش علمی اقدام نماید.

روش علمی تحقیق و بازرسی عبارت است از دستیابی به پاسخ های صحیح و معتبر برای سوالات مهم و مرتبط با استفاده از ابزارهای علمی جمع آوری، طبقه بندی و سپس تجزیه و تحلیل اطلاعات جهت استخراج و انعکاس استنتاج قابل دفاع نهایی.

ارکان اساسی این تعریف، عبارتند از منظم و سیستماتیک بودن فرایند تحقیق، وجود سوالات مهم و مرتبط، اخذ پاسخ های صحیح و معتبر، ابزار های علمی جمع آوری، طبقه بندی، تجزیه و تحلیل اطلاعات و نهایتاً استنتاج نهایی قابل دفاع.

در مرحله بعد بایستی برنامه ریزی منظم فرایند بازرسی و تحقیق انجام گیرد زیرا بدون طی کردن یک فرایند منظم و برنامه ریزی شده امکان انجام کار به طرز صحیح منتفی است.

۵- نظارت:

نظارت عبارت است از سنجش و اصلاح عملکرد یک سازمان برای بدست آوردن این اطمینان که اهداف سازمان و طرح های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است.

امروزه امر نظارت و بازرسی در همه حکومت ها و جوامع امری ضروری و مقبول است

یکی از مهمترین ارکان مدیریت نوین در همه سیستم ها، موضوع نظارت می باشد. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به گونه ای است که به واسطه آن حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده محقق می گردد.

واژه بازرسی می تواند به عنوان یکی از ابزارهای نظارت تلقی گردد. بدین معنی که نظارت دقیق نیازمند یک فرآیند بررسی و ارزیابی بوده و برای به دست آوردن میزان تحقق اهداف و رسالت سازمان، بازرسی به عمل می آید بنابراین می توانیم بگوئیم حیطه بازرسی در برابر نظارت محدودتر است.

در مجموع این نکته قابل توجه است که سازمانی موفق خواهد بود که دارای سیستم نظارتی و بازرسی بهره ور باشد. یک سیستم دقیق می تواند با ارائه برنامه ریزی مناسب، مدیریت را در جهت شناسایی و پاسخ به موقع واثر بخش در برابر عواملی که حیات سازمان را تهدید می کند توانا سازد.

۶- سنجش عملکرد:

سنجش عملکرد یک ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی است؛ که به مدیران اجازه می دهد بتوانند به راحتی بر روند اجرای فعالیتها توسط کارکنان نظارت داشته باشند و نتایج این فعالیتها را بررسی و کنترل کنند. این ابزار به عنوان یک چارچوب سنجش عملکرد است که عملکرد استراتژیک غیرمالی را نسبت به معیارهای مالی سنتی بسنجد و درباره عملکرد سازمانی، به مدیران دید متعادل تری بدهد. مثل سایر جنبه های کنترل، این یک فرآیند مستمر، دائمی و تکراری است، که تکرار سنجش یا دفعات اندازه گیری به نوع فعالیت مورد نظر بستگی دارد. مدیران کارآمد اجازه نمی دهند بین سنجش عملکردها فاصله زیادی بیافتد در صورتی که عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه شود، حدود انحراف مشخص می شود. بدیهی است که اندازه گیری عملکرد باید به گونه ای روشن تعریف شود و به سهولت قابل تشخیص باشد.

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.

۷-مدیریت:

برای مدیریت تعاریف گوناگونی شده است. اما جامع ترین تعریفی که از آن می‌توان کرد، 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.

تعریف مدیریت عملکرد در برخی کشورها:

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.

مفهوم مدیریت عملکرد را اوبری دانیلز روانشناس آمریکایی برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح کرد. او از اولین نظریه‌پردازانی 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 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.

اهمیت مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های نوین:

یک مدیر هوشمند باید بداند کارمندان او چه کاری انجام می‌دهند، چگونه این کار را انجام و چرا این کار را انجام می‌دهند. اطلاع از این جزئیات، بدون استقرار یک سیستم پویا برای شناسایی نقش‌ها، درک نقاط ضعف و قوت کارکنان، ارائه و دریافت بازخورد و نظام پاداش، میسر نیست. مدیریت عملکرد چیست را از جنبه‌های مختلف می‌توان 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 انگیزه‌بخش خدمات رفاهی استفاده می‌کنند.

پیشینه مدیریت و ارزیابی عملکرد (ایران و جهان) و جایگاه آن در نقشه راه اصلاح نظام اداری

سیستم‌های مدیریت عملکرد نیز مانند بسیاری از سیستم‌های مدیریتی طی زمان دستخوش تغییرات قابل ملاحظه‌ای قرار گرفته‌اند به گونه‌ای 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 بعضاً غیررسمی در دهه ۲۰۱۶ که توسط شرکت‌هایی نظیر دیلویت و پی، دبلیو، سی بکار گرفته شد تغییر ماهیت پیدا کردند. گرچه علی‌رغم همه این تحولات طی این سال‌ها، ضرورت وجود سیستم مدیریت عملکرد از دیدگاه صاحب‌نظران بر کسی پوشیده نمانده است.

در کشور ما همان گونه که توسعه و کاربرد سایر مفاهیم و متدولوژی‌های مدیریتی به دلیل خاستگاه غیر بومی آن عموماً با تاخیر قابل توجهی صورت می‌پذیرد، استفاده از رویکرد مدیریت عملکرد در مفهوم جدید نیز تاکنون در سازمان‌های داخل کشور عمومیت نیافته است.

عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌ها است. عملکرد خوب به معنی بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و مشتری‌مداری 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 بلااستفاده 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 بهره‌وری 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 قابل‌اتکایی در مورد عملکرد کارکنان انجام نشده است، اطلاعات اجمالی در مورد روند بهره‌وری منابع انسانی در سال‌های اخیر و اظهارنظرهای پرتعداد خبرگان و صاحب‌نظران 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، هم‌چنین 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.

مدیریت آمریکایی بیشتر ویژگیهای بوروکراسی اداری را دارد. برنامه ریزی مدیران آمریکایی سوگیری کوتاه مدت دارد تصمیم گیری بسرعت انجام می شود ولی بکار بستن آن کند است. مسئولیت وپاسخگویی فردی است ساختار سازمان رسمی و دیوان سالاری است. لازم نیست همه کارکنان فرهنگ سازمان را قبول داشته باشند. کارمندان به پیشه وشغل خود وفادار هستند نه به کل سازمان پس رقابت بین بخش های مختلف سازمان اجتناب ناپذیر است. به آموزش کارکنان با تردید نگریسته می شود. امنیت شغلی پایین است و ارتباطات از بالا به پایین است که یکی از ویژگیهای نظام بوروکراسی است. نظارت رسمی از بالا صورت می گیرد ونظارتها بر کارکرد فردی تاکید دارد وخطا کار سرزنش می شود. در شرکتهای دگرگونی های پیوسته و پی در پی دیده می شود هدف شرکتهای سود کوتاه مدت است نه رشد وبر موفقیت کوتاه مدت تاکید می شود .

تاکنون در مورد سبک های رهبری و مدیریت ژاپنی به عنوان بخشی از فنون نوآوری در دنیا زیاد بحث شده است. امروزه در بسیاری از مطبوعات و جراید مشهور به سبک رهبری ژاپنی به عنوان سبک برتر نسبت به سبک رهبری غربی نگریسته شده است. موفقیت سبک رهبری ژاپنی به کسری درآمد تجاری بین ایالات متحده و ژاپن منجر شده است. بسیاری آشکارا معتقدند اگر شرکتهای آمریکایی بخواهند از روشهای ژاپنی اقتباس و تبعیت کنند، باید برای تمام مسائل خود راه علاج بیابند، کاری که در گذشته ای نه چندان دور شرکتهای آمریکایی مجبور شدند بدان دست یازند. این دیگر یک باور عمومی شده است که حاصل تبعیت شرکتهای آمریکایی از اصول رهبری ژاپنی ، آمریکائیها را قادر خواهد ساخت که بهره وری را تدریجاً افزایش دهند و کیفیت و روحیه را میان کارکنان بهبود بخشند.

ولف (1983)با بررسی مشاهدات، متوجه خلاء و نقص در این باور عمومی که منعکس کننده برتری فلسفه رهبری ژاپنی نسبت به فلسفه رهبری غربی است، گردید. وی ادعا کرد که این فلسفه نگاهی تحریف آمیز به موقعیت واقعی است و این افسانه (فلسفه غالب) توسط صاحبان شرکتهای ژاپنی عنوان شده است. ژاپنی ها این افسانه را برای متقاعدکردن غیرژاپنی ها می سرایند که فنون رهبری آنها برتر است در صورتی که به واقع این فریبی بیش نیست. اگرچه بخشهایی از فلسفه رهبری ژاپنی می تواند در برخی شرکتهای آمریکایی کاربرد داشته باشد اما تلاش برای تبعیت از کل فلسفه آنان اشتباه است.

سبک مدیریت آرژانتینی : موقعیت، شان اجتماعی، و سبک شخصیتی، شاخص های کلیدی در رویکرد آرژانتینی مدیریت هستند. یک مدیر، باید مثل یک مدیر باشد؛ نه این که مثل یک کارمند ساده کارهای حجیم و دون شان انجام دهد. این بدان معنا نیست که روابط بین فردی مدیر و زیر دستان، اهمیت اساسی ندارد؛ بلکه بیانگر این مطلب است که در نظام سلسله مراتبی مدیریت در آرژانتین، مدیر همواره مورد احترام و امر او مطاع است. در واقع پیوندهای نزدیک بین مدیر و زیر دستان، غالباً عمق می یابد؛ اما این رابطه، بیشتر شبیه رابطه پدر و فرزندی است، تا رابطه دو دوست صمیمی با یکدیگر. مدیران انتظار دارند همواره مورد توجه و احترام باشند؛ و تنها در این صورت است که آنها هم متقابلاً کارکنان را زیر چتر حمایتی خود می گیرند، و آنها می توانند به آینده شغلی بهتر امیدوار باشند. مدیران آرژانتینی، معمولاً مدیریت خود را از طریق ابلاغ دستورالعمل های صریح و روشن اعمال می کنند.

آرژانتینی ها نه تنها گفتار شفاهی و زبانی را به گفتار مکتوب ترجیح می دهند، بلکه ملاقات حضوری را نیز بر مکالمه تلفنی مقدم می دارند. بنا براین مشخصاً بهترین ساز و کار گسترش روابط تجاری در این کشور، آن است که مشقت ملاقات حضوری با افراد زیادی را بر خود هموار کنید.

مدیریت عملکرد در ایران:

متأسفانه در کشور ما سبک مدیریتی قوی و کارآمد وجود ندارد. نظام مدیریتی کشور یکپارچگی و انسجام و اقتدار لازم را ندارد و به هیچ وجه نمی تواند با نظام های مدیریتی کشورهای پیشرفته رقابت کند، مگر اینکه اصلاحات و اقدامات گسترده و اساسی و بنیادین و پایه ای در نظام مدیریتی کلان کشور صورت پذیرد که این امر مستلزم مشارکت همه جانبه و وسیع آحاد جامعه است. نظام مدیریتی ایران نیازمند جدی اصلاحات است و هر روز که می گذرد این نیاز بیشتر احساس می شود و در صورت عدم اینکار هر روز کشور ما عقب مانده تر از کشورهای پیشرفته می شود.

بطور مثال میزان ساعت کار مفید در کشور ما روزانه بسیار کم است که این آمار خیلی از واقعیت ها را روشن می کند. واقعیت هایی تلخ از بی مسئولیتی و عدم دلسوزی افراد. با این روند ما نباید انتظار پیشرفت یا معجزه ای باشیم.

مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان های خلاق:

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 سازمان های بزرگ و خلاق پیچیدگی های خود را دارد.

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 مهارت های لازم برای ارائه و دریافت بازخورد را کسب کرده باشند. این موضوع به خصوص در سازمان خلاق و نوآور اهمیت دوچندان می یابد. چنین سازمان هایی با کارکنان خلاق و نوآور سروکار دارند و نوآوری و ایده پردازی، از اساسی ترین معیارهای مدیریت عملکرد کارکنان است.

در سازمان خلاق حتی ادبیاتی که مدیران در تعامل با کارکنان خود به کار می گیرند، در فرایند مدیریت عملکرد موثر است و رویکردهای تازه مدیریتی را برای بهبود عملکرد مجموعه در پی خواهد داشت. در چنین سازمان هایی از عبارت (مدیریت استعدادها) برای مدیریت عملکرد کارکنان خلاق استفاده می شود. 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 می شود، نگرانی کارکنان از واکنش مدیران است. بر اساس نتایج پژوهش های انجام شده، کارکنان تمایلی به عنوان کردن ضعف های 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 می دانند و تمایلی به اشتراک آن در قالب سامانه مدیریت دانش ندارند. نظریه پردازان علم مدیریت، راه حل این مشکل را اجرای فرایند ارزیابی عملکرد به صورت فردی می دانند.

سیر تحول ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

زمینه های تاریخی و اقتصادی نقش بزرگی در سیر تکامل مدیریت عملکرد طی دهه ها داشته اند. وقتی سرمایه انسانی زیاد بود، تمرکز بر این بود که کدام یک از کارکنان را کنار بگذاریم، کدام یک را حفظ کنیم و به کدامیک پاداش دهیم و برای این هدف، ارزیابی های سنتی کارایی خوبی داشتند. اما وقتی عرضه استعدادهای انسانی کاهش یافت (شرایطی که در حال حاضر داریم) توسعه و پرورش کارکنان توجه بیشتری را به خود معطوف کرد و سازمان ها به دنبال راه حل های جدید برای برآوردن این نیاز می گشتند.

تاریخچه ارزیابی عملکرد را می‌توانیم در سیستم رتبه بندی بر مبنای شایستگی ارتش آمریکا ردیابی کنیم که در طی دوران جنگ جهانی دوم برای شناسایی افرادی با عملکرد نامطلوب به منظور انفصال خدمت یا انتقال آن‌ها توسعه یافت. پس از جنگ جهانی دوم، حدود شصت درصد شرکت‌ها این سیستم ارزیابی را مورد استفاده قرار دادند (در دهه ۱۹۶۰، نزدیک به نود درصد شرکت‌ها، این سیستم را به کار گرفتند). قوانین سخت و ارشدیت تعیین کننده افزایش حقوق و ارتقای کارکنان بود و کسب نمرات شایستگی بالاتر به معنای آینده خوب مدیران برای ترفیع بود. به این ترتیب در ابتدا بهبود عملکرد، اولویت نخست سیستم ارزیابی نبود.

بعدتر، کمبود قابل توجه استعدادهای مدیریتی منجر به تغییر اولویت‌های سازمانی شد. شرکت‌ها از ارزیابی‌ها برای پرورش و ارتقای کارکنان به پست‌های سرپرستی و به ویژه آماده کردن مدیران برای تصدی پست‌های مدیریت ارشد استفاده کردند. در مقاله‌ای مشهور در اچ. بی. آر در سال ۱۹۵۷، روانشناس اجتماعی، داگلاس مک گریکور، ادعا کرد زیردستان باید با استفاده از بازخوری که از روسایشان می‌گیرند، در جهت تعیین اهداف عملکردی و ارزیابی خود کمک و آموزش ببینند.

فرآیندی که باید بر پایه قوت‌ها و ظرفیت‌های آن‌ها باشد. او بعدها این رویکرد را تحت عنوان "تئوری وای" در مدیریت مطرح کرد. این تئوری، فرض می‌کند کارکنان خواهان این هستند که عملکرد خوبی داشته باشند و در صورتی که به شکلی مناسب مورد حمایت قرار گیرند، حتما عملکرد مطلوبی خواهند داشت.

در اوایل سال‌های قرن بیست و یکم، سازمان‌ها ارزیابی عملکرد را اصولاً برای پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان و تخصیص پاداش‌ها استفاده می‌شد. در عین حال، تغییرات دیگری در زندگی سازمانی، استفاده از ارزیابی عملکرد را برای اهداف زمان‌بر و بهبود عملکرد فردی و پرورش استعدادهای برای نقش‌های آتی دشوار ساخت.

کم کم تاکید روی پاسخگویی در زمینه عملکرد گذشته محو شد، از دیدگاه سازمان‌ها گزارش‌های ارزیابی عملکرد ناشیانه است، سوگیری دارند و کارکنان را در انتظار بازخورد رها می‌کنند. (وقتی نارضایتی از سیستم‌های سنتی افزایش یافت، شرکت‌ها به ارزیابی عملکرد با دیدگاهی نوین اندیشیدند. و ارزیابی‌های دائمی و ارائه بازخورد جایگزین سیستم مدیریت عملکرد کرده است.

در حقیقت شرکت‌ها تحت فشار رقابتی شدیدی برای بالا بردن سطح تلاش‌هایشان در جهت مدیریت استعداد هستند، این رویکرد مستلزم ارائه بازخوردهای خوب و ارزشمند از سوی مدیران به کارکنان است. نیازی که بیشتر با بررسی‌های غیر رسمی و منظم برآورده می‌شود تا ارزیابی سالانه، تمرکز روی پاسخگویی‌های فردی، ترویج کار تیمی را آسان‌تر می‌کند. به طور ایده آل، گفت و گوهای میان مدیران و کارکنان به این دلیل اتفاق می‌افتد که پروژه به پایان برسد، اهداف تحقق یابد، مشکلات رفع شود و به کارکنان اجازه داده شود، در فعالیت فعلی خود مسائل را حل کنند و در عین حال مهارت‌های خود برای فعالیت‌های آینده را توسعه دهند.

اهداف سالانه با اهداف کوتاه مدت جایگزین شده‌اند. در بسیاری از شرکت‌ها، مدیران هدف گذاری کوتاه مدت دارند و با کارکنان در سرتاسر سال در زمینه مسائل مرتبط با اهداف شغلی گفتگو می‌کنند. ارزیابی با استفاده از معیارهای چند گانه عملکردی و چندین بار در سال برای رشد توسعه کارکنان صورت می‌پذیرد.

ارزیابی عملکرد ابزاری است که در سازمان‌ها و کمپانی‌های بزرگ توسط مدیران استفاده می‌شود تا میزان عملکرد کارکنان و کیفیت آن را بسنجند. ارزیابی عملکرد باعث شفافیت بیشتر در محیط کار، تقویت ارتباط بین کارفرما و کارکنان و بهبود عملکرد شرکت می‌شود و در سالیان اخیر توسط بسیاری از سازمان‌ها و صاحبان کسب و کارها برای بهبود میزان عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است. در ادامه این مقاله اهمیت ارزیابی عملکرد و راهکارهای آن را بررسی می‌کنیم.

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.

اهمیت 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 آنهايي 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 کم کاری، 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 هر گونه تبعیض از بین ببرد.

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.

چگونگی ارزیابی عملکرد کارکنان:

- هر چند که نرم‌افزارهای ارزیابی عملکرد موجود در بازار، تمامی مراحل آن را به صورت از پیش تعریف شده برای شما مهیا می‌کنند، اما اکثر آنها از قالب‌هایی پیش‌فرض برای سنجش عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند. در واقع، راهکارهای ارزیابی عملکرد، ارکان و المان‌هایی مشخص و مشترک دارند که در تمامی نرم‌افزارهای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند. این ارکان عبارتند از:
- یکسو کردن عملکرد کارکنان با اهداف و برنامه‌های سازمان: کارکنان باید درک درستی از این مساله داشته باشند که عملکرد آنها تاثیر مستقیم بر روی دستیابی به اهداف سازمان می‌گذارد.
 - تعریف دقیق فعالیت‌ها و عملکرد افراد: هر یک از کارکنان باید جواب سوال‌های زیر را بدانند: کار من منجر به تولید چه محصولاتی، یا ارائه چه خدماتی می‌شود؟ فعالیت‌های من چه تاثیری بر روی سازمان می‌گذارد؟ چگونه باید با مشتریان، همکاران و سرپرستان ارتباط برقرار کنم؟ شغل من شامل چه وظایفی است؟
 - تعیین توقعات قابل اندازه‌گیری مربوط به عملکرد آنها: کارکنان باید دقیقاً اطلاع داشته باشند که در زمانی که در آن مشغول به کار هستند، انجام موفق وظایف چگونه ارزیابی می‌شود.
- توقعات قابل اندازه‌گیری شامل آگاهی داشتن از این موارد می‌شود: - نتایج: یعنی کالا یا خدماتی که کارکنان ارائه می‌دهند. - نحوه فعالیت کارکنان: فرآیندی که کارکنان باید برای تولید کالا یا ارائه خدمات، طی کنند. - رفتار کاری: که شامل ارزش‌هایی است که کارکنان باید بین خود و در رابطه‌ای که با مشتری برقرار می‌کنند آن را حفظ کنند.
- تعریف برنامه‌های 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 مهارت‌های جدیدی را می‌خواهند 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 جلسه‌های 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 جلسه‌ها، باعث بهتر شدن ارتباط مدیران و کارکنان می‌شود و مدیران و سرپرستان می‌توانند 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.

گام‌های چهارگانه استقرار مدیریت عملکرد کارکنان:

معمولاً در بیشتر مدل‌های مدیریت عملکرد کارکنان، از مدل چهار مرحله‌ای دمینگ، شامل برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، اجرا و نظارت مستمر، کنترل نقاط ضعف و قوت و ارائه بازخورد و در نهایت تحلیل و مرور عملکرد، الهام گرفته می‌شود که در ادامه به صورت اجمالی این مدل را بررسی خواهیم کرد.

الف) گام اول: برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای تعیین استانداردهای عملکرد

برای برنامه‌ریزی اصولی و دستیابی به شاخص‌های عملکردی مناسب، بهتر است که در ابتدا، «تجزیه و تحلیل شغل» به‌عنوان منبعی محوری برای اطلاعات مرتبط با مشاغل سازمانی انجام گیرد. پس از جمع‌آوری اطلاعات مشاغل و جمع‌بندی آن، اولویت‌بندی و استخراج معیارهای عملکردی برای هر یک از مشاغل انجام می‌گیرد. معیارهای کلیدی عملکرد، شامل مجموعه‌ای از معیارهای عمومی و نیز برخی معیارهای خاص با توجه به رده‌های شغلی، ماهیت مشاغل و ... است. در ادامه، می‌بایست ابزار سنجش هر یک از شاخص‌های عملکردی و دامنه و وزن آن‌ها را تعیین نماییم.

ب) گام دوم: اجرای ارزیابی، نظارت مستمر، پیگیری، مربیگری و اندازه‌گیری عملکرد

پس از روشن شدن اهداف و برنامه‌ها و توافق بر سر آن‌ها، مدیران و سرپرستان باید در نقش مربی به نظارت، حمایت، هدایت، آموزش، تفویض اختیار و ارائه بازخوردهای لازم بپردازند. مدیر در طی دوره ارزیابی باید با درک مقتضیات کار و مسئولیت‌ها، ارزیابی‌های لازم را به عمل آورده، بازخورد دهد و کارمند مورد نظر را به سمت تغییر و بهبود رفتار و عملکرد خود در مسیر اجرای موفق برنامه‌ها و دستیابی به اهداف، راهنمایی نماید. علاوه بر این، مدیریت و سرپرست بایستی در نقش مربی به کارکنان کمک نموده تا پس از هر اقدام، بازبینی و عکس‌العمل داشته باشند و از عملکرد و رفتارهایشان یاد بگیرند. (مربیگری فرآیندی انعطاف‌پذیر و پرورشی است که بر اساس توافق دوجانبه، بین دو نفر شکل می‌گیرد، به طوری که مربی به صورت مستمر و در راستای بهبود سطح عملکرد و افزایش توانمندی‌های فرد، به او بازخورد می‌دهد.)

ج) گام سوم: کنترل نقاط قوت و ضعف و استاندارد و ارائه بازخورد

سومین مرحله از فرآیند به هم‌پیوسته مدیریت عملکرد کارکنان، ارزیابی رفتار و عملکرد آن‌ها، در مقایسه با اهداف و انتظاراتی است که از قبل تعیین و توافق شده است که این مرحله، همراه با مشخص شدن نقاط ضعف و قوت آن‌ها است. کلید موفقیت این مرحله از کار، این است که کارکنان به مدیران اعتماد داشته باشند و نتایج این ارزیابی را قبول نمایند. باید توجه داشت که در ارزیابی رفتار و عملکرد کارکنان، مثل هر فعالیت یا اقدام انسانی دیگر، امکان خطا وجود دارد. در واقع ارزیابی کردن، از دشوارترین و پیچیده‌ترین کارهایی است که مدیران انجام می‌دهند.

د) گام چهارم: تحلیل و مرور عملکرد و اقدامات اصلاحی و تبیین برنامه توسعه و بهبود فردی و گروهی

آخرین مرحله از فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان که به نوعی تکمیل کننده فرآیند بوده و به آن ماهیت مدیریتی می دهد، مرور عملکرد کارکنان و اتخاذ اقدامات اصلاحی، با هدف بهبود عملکرد در دوره های آتی برنامه ریزی است.

مدیر پس از انجام ارزیابی های لازم و تکمیل فرم ارزیابی عملکرد کارمندان که در آن نقاط قوت و ضعف کارمند و موفقیت ها و ناکامی های او منعکس شده است، باید در جلسه ای رودررو با کارمند، به تحلیل و بازنگری عملکرد و رفتار وی پرداخته و مشترکاً تصمیمات مهمی بگیرند که اجرای آن، به بهبود عملکرد و موفقیت هم زمان کارمند و سازمان بینجامد.

برای این که چرخه مدیریت عملکرد کارکنان کامل شود و به قولی بتوان مدیریت عملکرد شغل را انجام داده و آن را بهبود داد، باید این چرخه، همواره در جریان بوده و در هر دوره به صورت مستمر اهداف بازبینی، بازتعریف و بهبود داده شوند. به این ترتیب، می توانیم چرخه کسب و کار را به حرکت و گردش درآوریم و سازمان را در مسیر توسعه و بهبود قرار دهیم.

ارزیابی عملکرد سالانه در مقابل ارزیابی عملکرد مستمر

تفاوت اولیه بین ارزیابی عملکرد سالانه و ارزیابی عملکرد مستمر از نام آن ها مشهود است. در ارزیابی عملکرد سالانه، عملکرد یک کارمند در طی یک سال گذشته ارزیابی می شود. مدیر، عملکرد کارمند را بر اساس معیارهای از پیش تعریف شده، از جمله تحقق KPIها و KRAها و مهارت های ارتباطی ارزیابی می کند. کارمندان دستاوردها، مشارکت ها، میزان رشد، KRAهای انجام شده و غیره را ارائه می کند و در نهایت مدیر بازخورد، نگرانی های کارمند و جزئیات دیگر را جمع آوری کرده تا یک نقشه راه KRA مناسب برای کارمند ایجاد کند (شاخص های ارزیابی عملکرد در سه بخش نتیجه ای (KRI)، عملکردی (KPI) و رفتاری (KBI) می باشد).

این فرآیند شامل مقدار زیادی کاغذ، صفحات گسترده اکسل یا ارائه های پاورپوینت برای اشتراک گذاری و بررسی کار لازم است. احتمال زیادی وجود دارد که برخی از اطلاعات حیاتی برای پوشش دادن در هنگام جمع آوری این داده ها از دست برود. به همین دلیل است که شرکت ها به یک سیستم ارزیابی عملکرد پیوسته پیچیده تر و راحت تر روی می آورند.

با این حال، یافته های شام در سال ۲۰۲۱ نیز نشان می دهد که ارزیابی عملکرد سالانه به آرامی اما مطمئناً از بین می رود. برخلاف سیستم سنتی ارزیابی سالانه، برای بررسی عملکرد به داده های جمع آوری شده نیازی ندارد. در عوض، شامل بازخورد به موقع، جلسات بررسی منظم، بحث در مورد زمینه های احتمالی بهبود و اولویت های کاری است.

این رویکرد یک مرحله ای در یک زمان تضمین می کند که مدیر و منبع از همان ابتدا در یک صفحه قرار دارند. همچنین به آن ها کمک می کند تا از پتانسیل هر منبع بهره ببرند و از آن به نفع شرکت استفاده کنند. بررسی های به موقع عملکرد به کارمندان این امکان را می دهد که بدانند کجا برتر هستند و کجا عقب مانده اند. اینکار به آن ها آزادی عمل کافی می دهد تا در صورت نیاز برای بهبود بیشتر، اصلاحات لازم را انجام دهند.

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. برخی از متداول‌ترین روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان به شرح زیر است:

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.

متدهای جدیدتر ارزیابی عملکرد:

مدیریت بر اساس اهداف (MBO)

روش Management by Objectives (MBO) یک روش ساده است که به شما امکان می‌دهد حلقه بین عملکرد کارکنان و اهداف استراتژیک کلیدی را ببندید. مدیریت معیاری را تعیین می‌کند که نشان دهنده سطح مورد انتظار از دستیابی است، سپس نتایج هر کارمند را دنبال می‌کند. سهمیه فروش نوعی MBO است. این متد کارآمدی است زیرا نظارت بر اهداف در طول زمان و ارتباط نتایج به عملکرد بوسیله آن آسان است.

روش حادثه بحرانی:

این روش به ویژه در حوزه پشتیبانی و خدمات به مشتری محبوب است و به مدیران اجازه می‌دهد تا بازخورد جامع و کلان‌تری در مورد نحوه رسیدگی کارمند به مشکلات مشتریان ایجاد کنند. این شیوه ارزیابی عملکرد مدیران را تشویق می‌کند تا روی رویدادهای خاصی که رفتار فرد مثبت یا منفی است، تمرکز کنند. در این شیوه مدیران می‌توانند بینشی در مورد نحوه هماهنگی با بهترین شیوه‌ها - به عنوان مثال، کمترین زمان برای رسیدگی بهتر به شکایات مشتری - ارائه دهند.

خود ارزیابی:

روش خود ارزیابی با تأمل کتبی بر شاخص‌های عملکردی کارکنان را قادر می‌سازد تا راه‌هایی را برای بهبود عملکرد که برای آنها منطقی است کشف کنند. اگرچه این شیوه بسیار ذهنی است، اما مقدمه‌ای را برای بحث دقیق‌تر فراهم می‌کند. توجه به جایی که کارکنان در مورد کار خود نظرات بالا یا پایینی دارند ممکن است ارزیابی مدیران را از جایی که هستند آسان‌تر کند و مسیر رشد را شخصی‌سازی نماید.

آزمون عملکرد:

شکل صحیح آزمون، یادآوری را افزایش می‌دهد و به افراد امکان می‌دهد دیدگاه جدیدی درباره عملکرد کسب کنند. در حالی که یک آزمون کتبی یا چند گزینه‌ای از عینیت بیشتر برخوردار است، ارائه عملی مهارت‌ها، اغلب نشانه دقیق‌تری از تسلط است. بسیار مهم است که ارزیاب این آزمون در موضوع مورد نظر متخصص باشد و به اندازه کافی مهارت داشته باشد که معنای نتایج را در سلسله مراتب بیان کند. جمع‌آوری داده‌های مناسب و مشاهده معیارهای مرتبط به مدیران امکان می‌دهد به طور مداوم فرآیندها را بهبود دهند. ارزیابی عملکرد مؤثر تضمین می‌کند که کارمندان می‌توانند همین کار را انجام دهند. این روش‌های جدید مطابق با نیازهای سازمان‌های جدید یک جعبه ابزار مفید برای رشد عملکرد در اختیار مدیران قرار می‌دهند.

کارکردهای سیستم مدیریت عملکرد (معرفی مدل ها):

۱- اقدامات کاری را با مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان پیوند داده و از این طریق نشان می‌دهد چگونه شغل کارمند در موفقیت سازمان نقش دارد.

۲- با تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد در سه بخش نتیجه‌ای (KRI)، عملکردی (KPI) و رفتاری (KBI) به کارکنان کمک می‌کند تا بدانند برای موفقیت باید چه کاری انجام دهند.

۳- کارکنان را بر انجام آنچه واقعاً مهم است، متمرکز می‌کند و با تعیین اهداف، استانداردها و معیارهای عملکرد، کارهای غیرضروری را حذف می‌کند.

۴- با استفاده از مربیگری و بازخورد مشکلات کارکنان را شناسایی و زمینه بهبود عملکرد را فراهم می‌سازد.

۵- بررسی عملکرد را از یک رویداد سالانه به فرایندی مداوم تبدیل می‌کند.

اکنون که آشنا شدیم یک سیستم مدیریت عملکرد باید چه کاری انجام دهد، سؤالی که مطرح می‌شود این است که چگونه اطمینان یابیم سیستم مدیریت عملکرد در سازمان ما این‌گونه عمل می‌کند؟

برنامه استراتژیک یک سازمان باید اولویت زیادی به مدیریت عملکرد بدهد، زیرا کارکنان تاکتیک‌های لازم برای تحقق اهداف شرکت را اجرا می‌کنند. ابزاری قدرتمند برای تدوین استراتژی که این موضوع را در نظر می‌گیرد، کارت امتیازی متوازن (BSC) است.

کارت امتیازی متوازن (BSC) :

ایده اولیه مفهوم کارت امتیازی متوازن یا Balanced Score Card در سال ۱۹۹۲ در طی تحقیقات کاپلان و نورتون در زمینه روش‌های نوین سنجش عملکرد شکل گرفت. کارت امتیازی متوازن، استاندارد عملکردی است که برای شناسایی، بهبود و کنترل عملکردها و نتایج حاصل از یک کسب‌وکار استفاده می‌شود.

BSC شامل اندازه‌گیری چهار جنبه اصلی کسب‌وکار یعنی یادگیری و رشد، فرایندهای تجاری، مشتریان و امور مالی است. کارت‌های امتیازی متوازن (BSC) در ابتدا برای شرکت‌های انتفاعی ایجاد شده بود اما بعد در سازمان‌های غیرانتفاعی و ادارات دولتی نیز به کار گرفته شدند.

کارت‌های امتیازی متوازن (BSC) به شرکت‌ها این امکان را می‌دهند تا:

- اطلاعات را در قالب یک گزارش جامع جمع‌آوری کنند.
- علاوه بر عملکرد مالی، اطلاعاتی در زمینه خدمات و کیفیت نیز ارائه دهند.
- کارایی را بهبود دهند.

هدف از کارت امتیازی متوازن (BSC)، همسویی فعالیت‌های کاری سازمان با چشم‌انداز و استراتژی آن، بهبود ارتباطات و نظارت بر عملکرد سازمان با توجه به اهداف استراتژیک موردنظر است.

اهداف کارت امتیازی متوازن:

اهداف کارت امتیازی متوازن به مدیران در تحقق اهداف راهبردی بلندمدت و ارتباط آن، به اهداف راهبردی کوتاه مدت سازمان کمک و یاری می‌رساند. اهداف کارت امتیازی متوازن، دارای چند دسته است که در زیر به آن‌ها اشاره نموده‌ایم:

پیش فرض کارت امتیازی متوازن (BSC)

– کارت امتیازی متوازن بیان می‌کند با استفاده از چندین معیار مربوطه می‌توان تصویر بهتر و گسترده‌تری از وضعیت سازمان پیش‌بینی کرد.

– اقدامات مختلفی که با اهداف و عملکرد سازمان در ارتباط هستند، باید اندازه‌گیری شوند.

– چهار دیدگاه مشتری، امور مالی، فرایندی و عملیاتی، یادگیری و رشد مهم است و باید در طول تجزیه و تحلیل مورد توجه قرار گیرد.

– اقدامات حیاتی باید با سازمان دهی هر یک از این ۴ دیدگاه انتخاب شود.

اجزای اصلی کارت امتیازی متوازن (BSC) :

بر اساس کارت‌های امتیازی متوازن (BSC) اطلاعات از چهار جنبه کسب‌وکار به شرح زیر جمع‌آوری و تحلیل می‌شود.

BSC شامل اندازه‌گیری چهار جنبه اصلی کسب‌وکار یعنی یادگیری و رشد، فرایندهای تجاری، مشتریان و امور مالی است .

جنبه مشتری (نگاه مشتریان) به سازمان ها

یکی از نیازهای مدیریت ارشد این است که بداند سازمان از دیدگاه مشتریان چگونه عمل می‌کند. هدف کارت امتیازی متوازن (BSC) در این حوزه این است که بیانیه مأموریت سازمان ها درباره خدمات مشتری را به معیارهای مشخصی که نشان‌دهنده عوامل مهم برای مشتری است، تبدیل کند.

دیدگاه‌های مشتری برای سنجش رضایت مشتری از کیفیت، قیمت و در دسترس بودن محصولات و خدمات جمع‌آوری می‌شود.

کارت امتیازی متوازن (BSC) ابزاری برای رشد:

کاپلان و نورتون کارت امتیازی متوازن (BSC) را به‌عنوان «مجموعه‌ای از اقدامات توصیف سریع اما جامع از سازمان به مدیران عالی» توصیف می‌کنند. این طرح برای «رفع نارسایی سیستمهای اندازه‌گیری عملکرد قبلی» که بیش از حد بر اقدامات مالی متمرکز است، طراحی شد.

با ایجاد تعادل در چهار حوزه اصلی، اطمینان حاصل می‌شود که یک حوزه بر حوزه‌های دیگر اولویت ندارد. ایجاد تعادل میان ۴ عامل باعث می‌شود سازمان در بلندمدت رشد بهتری به دست آورد، نسبت به اینکه صرفاً بر برخی عوامل متمرکز باشد.

مزایای کارت امتیازی متوازن (BSC)

- تمرکز لازم را برای ایجاد عملکرد موردنیاز شرکت ایجاد می‌کند.
- برنامه‌های مختلف تجاری را باهم ترکیب می‌کند.

- استراتژی سازمانی را عملیاتی می‌کند.
- ارتباطات درون سازمانی را بهبود می‌بخشد و احساس همبستگی را در بین کارمندان ایجاد می‌کند.

سایر مزایای به کارگیری روش کارت امتیازی متوازن

Balanced Scorecard علاوه بر توجه به برنامه‌های مالی سازمان، دید وسیع و عمیقی به تمام ابعاد سازمان دارد و به همین خاطر نتایج بررسی‌ها را به صورت دقیق و منسجم به مدیران و مسئولان سازمان، ابلاغ می‌کند.

- بهبود اثربخشی مدیریت
- یکپارچگی سازمان
- قدم در مسیر برنامه‌های عملیاتی مانند کیفیت، طراحی فرآیند و ...
- بهینه سازی پیامدها
- نمایش سطوح وضعیت سازمان از گذشته تا کنون
- انسجام و یکپارچگی اهداف سازمان
- پیشرفت و ترقی امور سازمان
- ارتقا و افزایش بهره‌وری
- تهیه گزارش جامع از عناصر سازمان
- انعطاف پذیری
- سازگاری سازمان
- تمرکز بر معیارهای محدود
- دسترسی به اطلاعات گذشته سازمان، جهت پیش‌بینی آینده
- متعادل سازی سازمان

معایب کارت امتیازی متوازن (BSC)

- تعداد شاخص‌های ارزیابی عملکرد را افزایش می‌دهد. این می‌تواند برای کارکنان گیج‌کننده باشد.
- مدیریت و ایجاد تعادل میان ۴ دیدگاه بسیار دشوار است.
- هرچند کارکنان برای کارآمد ساختن فرآیند داخلی تلاش زیادی می‌کنند، اما مدیریت ارشد همچنان از نظر عملکرد مالی به دنبال نتیجه خواهد بود.

ارتباط کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدیریت عملکرد:

کارت امتیازی متوازن از شاخص‌های پیشرو و تأخیری ای تشکیل شده است که شرکت یا افراد می‌توانند بر اساس آن ارزیابی شوند تا مشخص شود آیا در مسیر درست قرار دارند یا خیر؟

نتیجه استفاده از کارت امتیازی متوازن این است که می‌توان عملکرد را در چند زمینه به راحتی مشاهده کرد .

هنگامی که کارت امتیازی برای مدیریت عملکرد ایجاد شد، کارکنان درک می‌کنند که چگونه وظایف آن‌ها منجر به تحقق اهداف واحد و چشم‌انداز شرکت می‌شود. از طریق کارت امتیازی متوازن (BSC) مشخص می‌شود شرکت چه انتظاراتی از کارکنان دارد و ابهام در مورد اولویت کاری برطرف می‌شود. کارکنان می‌دانند که در کجا ایستاده‌اند و به راحتی می‌توانند مشخص کنند که در چه زمینه‌هایی می‌توانند در موفقیت استراتژی یک سازمان نقش داشته باشند.

درحالی که کارت امتیازی متوازن (BSC) یک رویکرد جامع برای برنامه‌ریزی استراتژیک و اندازه‌گیری شاخص‌های موفقیت ارائه می‌دهد. مدیریت عملکرد نیز ابزاری است که افراد را، با کارت امتیازی متوازن (BSC) و برنامه استراتژیک هماهنگ می‌کند. این یک روش برای اجرای برنامه و بررسی شاخص‌ها در سطح فردی و تیمی فراهم می‌کند.

کارت امتیازی متوازن (BSC) در مدیریت عملکرد رویکردی برای همسویی کارمندان با برنامه استراتژیک یک شرکت است. همسویی چالشی است که هر سازمانی باید به خوبی از عهده آن برآید. افراد می‌توانند به‌سختی وقت خود را صرف کارهایی کنند که برای آنها مهم به نظر می‌رسد، اما منجر به تحقق برنامه استراتژیک شرکت نشود.

عملکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در سازمان‌های دولتی:

از آنجاکه سازمان‌های دولتی نیازی به سودآوری ندارند و ممکن است مشتریانی به مفهوم یک شرکت خصوصی نداشته باشند، ممکن است برای برخی افراد سؤال ایجاد شود که آیا کارت امتیازی متوازن (BSC) در این سازمان‌ها مفید است یا خیر؟ پاسخ این است که در سازمان‌های دولتی به همان نسبت سازمان‌های انتفاعی مهم است.

درحالی که آنها از مفهوم سود استفاده نمی‌کنند، اما لازم است که به بودجه، هزینه‌ها و کارایی مالی توجه کنند. آنها منابع محدودی دارند و این منابع باید مدیریت شوند. به همین ترتیب آنها به افرادی در داخل و خارج که درواقع مشتری آنها هستند خدمات ارائه می‌دهند.

این احتمال که تمرکز استراتژیک بیش‌ازحد بر روی یک منطقه ایجاد شود و به ضرر حوزه‌های دیگر شود نیز وجود دارد. بنابراین نیاز به ایجاد تعادل در چهار حوزه مالی، مشتری، فرآیند داخلی و یادگیری و رشد را با همان اهمیتی که برای هر شرکتی وجود دارد، ایجاد می‌شود.

کارت امتیازی متوازن (BSC) در یک نگاه: یک ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی است؛ که به مدیران اجازه می‌دهد بتوانند به‌راحتی بر روند اجرای فعالیت‌ها توسط کارکنان نظارت داشته باشند و نتایج این فعالیت‌ها را بررسی و کنترل کنند. این ابزار به‌عنوان یک چارچوب سنجش عملکرد ابداع شد که عملکرد استراتژیک غیرمالی را نسبت به معیارهای مالی سنتی بسنجد و درباره عملکرد سازمانی، به مدیران دید متعادل‌تری بدهد.

کاربرد کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard):

سازمان‌ها به منظور بهبود عملکرد خویش باید ابزاری برای مدیریت استراتژیک و ارزش‌سازی برنامه‌ها استفاده نمایند که در همین مسیر، کارت امتیازی متوازن شرایطی را مهیا می‌نماید که سازمان‌ها برای پیشرفت و ارزیابی عملکرد خویش، قدمی بردارند.

اولین کاربرد کارت امتیازی متوازن، در مدیریت استراتژیک می‌باشد که می‌تواند انتظارات مشتریان، آگاهی مدیران از نقاط ضعف و قوت سازمان و بهبود شاخص‌های کلیدی را افزایش دهد.

دومین کاربرد Balanced Scorecard در تعیین شاخص‌های سنجش عملکرد جهت اصلاح فرآیندها و عملیات سازمان است که در این صورت مدیران می‌توانند با استفاده از کارت امتیازی متوازن، سمت هدف‌هایشان گام بردارند.

اجرا و پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن:

ارزیابی عملکرد کسب و کار و تعیین دقیق برنامه‌های سازمان، یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین، دغدغه‌های مدیران است. اندازه‌گیری عملکرد سازمان، چه در بخش خصوصی و چه دولتی و عمومی اهمیت بالا و بسزایی دارد.

برای سنجش اندازه‌گیری عملکرد، سازمان‌ها باید روشی را اجرا نمایند که بتواند به ابعاد غیرمالی سازمان نیز توجه کند و درست‌ترین روش، برای همین کار، کارت‌امتیازی متوازن است.

روش اجرای Balanced Scorecard به گونه‌ای است که با استفاده از آن، علاوه بر ابعاد مالی، برنامه‌ی غیرمالی سازمان را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد.

چالش‌های کاهش کارایی Balanced Scorecard

کارت‌امتیازی متوازن، دارای ۶ چالش کاهش کارایی، می‌باشد که در سازمان‌ها در صورت عدم استفاده به وجود می‌آیند. چالش‌های کاهش کارایی BSC شامل:

- عدم حمایت از کارت‌امتیازی متوازن قبل از اجرا
- عدم ایجاد برنامه متکی به BSC
- استفاده از KPI ساده و معمولی
- بروزرسانی نکردن استراتژی‌ها
- استفاده از نقشه‌های سازمان‌های دیگر
- طراحی کارها براساس فرآیندهای سازمان

KPI چیست؟ KPI روشی برای سنجش و اندازه‌گیری میزان عملکرد افراد و سازمان‌ها است و به معنای شاخص کلیدی عملکرد می‌باشد.

دیدگاه‌ها کارت امتیازی متوازن:

کارت‌امتیازی متوازن، از ۴ منظر بررسی می‌شود و معیارهایی را در جهت بهبود عملکرد سازمان تحلیل می‌کند. چهار منظر کارت امتیازی متوازن شامل موارد زیر می‌شود:

- معیارهای عملکرد موجود در کارت امتیازی متوازن چگونه است؟

معیارهای Balanced Scorecard، از چهار دیدگاه مالی، مشتری، داخلی و رشد پیروی می‌کند. بر این اساس سازمان‌ها با کمک از این دیدگاه‌ها، با چهار وظیفه روبه‌رو می‌شوند.

که باید همگی این چهار وظیفه را رعایت کنند و در صورت عدم رعایت، سازمان دچار مشکل می‌شود. چهار وظیفه که شامل موارد زیر می‌شوند:

- حسابداری
- بازاریابی
- مالی
- زنجیره ارزش
- منابع انسانی

سازمان ها برای پیاده سازی و تدوین کارت امتیاز متوازن از چندین معیار کلی استفاده می کنند که این معیارها عبارتند از:

۱. مشتری مداری : توانمندسازی کارکنان
۲. تولید در زمان مناسب : مهندسی
۳. مدیریت ریسک و آموزش آن : استراتژی جدید
۴. کنترل کیفیت : مدیریت زمان

کارت امتیازی متوازن اغلب به سه روش استفاده می شود:

- برای زندگی بخشیدن به استراتژی سازمان . تا افراد تصمیم گیرنده در سازمان بتوانند از این استراتژی برای تصمیم گیری های کلی استفاده کنند.
- برای ارائه استراتژی در کل سازمان . این جایی است که نقشه استراتژی حیاتی است. سازمان ها آن را چاپ می کنند و به هر طریقی در اختیار افراد سازمان، شرکای تجاری، مشتریان و غیره قرار می دهند.
- برای بررسی عملکرد استراتژیک . معمولا از طریق گزارش های ماهانه، سه ماهه و سالانه انجام می شود.

اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان :

مدل های ارزیابی عملکرد کارکنان این فرصت را برای سازمان ها فراهم می کند تا با بررسی عملکرد کارمندان خود، به نقاط قوت و ضعف آن ها پی ببرند. سپس می تواند بر اساس این نتایج، برای بهبود عملکرد کارکنان خود برنامه ریزی کنند. چراکه هرچقدر عملکرد کارمندان ارتقا یابد، سازمان هم بهتر، سریع تر و با هزینه کمتری می تواند به اهداف خودش برسد. در نتیجه نه تنها بهره وری کارکنان بیشتر می شود که گردش مالی و افزایش درآمد هم برای شرکت به همراه خواهد داشت. به همین دلیل است که معمولا واحدهای منابع انسانی از انواع ارزیابی عملکرد استفاده می کنند.

انواع ارزیابی عملکرد کارکنان:

ارزیابی عملکرد در سازمان ها به روش های رسمی و غیر رسمی انجام می شود . روش های ارزیابی عملکرد هم بسیار متنوع هستند و به همین دلیل هر سازمان با توجه به نیاز خود، معمولا از یک یا چند روش ارزیابی استفاده می کنند. ثبت وقایع حساس، توصیفی، قیاسی، درجه بندی و عامل سنجی تنها بعضی از روش های ارزیابی عملکرد متداول هستند که کاربردهای متنوعی دارند. اما تقریبا تمامی مدل های ارزیابی عملکرد در عناصر زیر با هم مشترک هستند:

- بر اساس اهداف و برنامه های سازمان، طراحی می شوند.
- از اطلاعات گردآوری شده برای تحلیل نقاط قوت و ضعف عملکرد نیروهای انسانی شرکت استفاده می شود.
- و در نهایت هر مدلی به دنبال بهبود و برنامه ریزی در جهت ارتقا عملکرد کارکنان است.

با استفاده از روش ارزیابی عملکرد درست، سازمان ها می توانند عملکرد کارمند را در سازمان بهبود دهند. در ادامه روش های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان ذکر می شود.

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 اولویت ها، 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 هریک 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 درایزو 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 بازاری). 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.

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.

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

- ورودی‌ها: کارمندان ماهر و باانگیزه، 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 بعدی، 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 ارزیابی 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: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آن دست پیدا می‌کند و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از عملکرد در حوزه‌های توانمندسازها هستند (نجمی و حسینی، ۱۳۸۴، ص ۴۱).

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.

اهمیت بررسی انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد:

شاخص‌ها انواع مختلفی دارند و در طبقه‌بندی گوناگونی قرار می‌گیرند. بسته به منطقی که ما مبنای طبقه‌بندی قرار می‌دهیم، انواع مختلفی از شاخص‌ها پیش روی ما قرار می‌گیرند. هر کدام از شاخص‌ها وضعیت عملکرد را از جنبه خاصی نشان می‌دهد، بنابراین لازم است مدیران در تحلیل عملکرد به کارکرد هر یک از شاخص‌ها توجه کافی داشته باشند.

شناخت انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد ما را از نگاه تک‌بعدی خارج ساخته و این امکان را میسر می‌سازد که بر اساس عاملی که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرد، شاخص مناسب را انتخاب کنیم. به‌عنوان مثال در گذشته تنها عاملی که برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گرفت عوامل مالی بود. اما امروزه بر اساس کارت امتیازی متوازن علاوه بر دیدگاه مالی، وجوه دیگری چون مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، محیط و رضایت کارکنان نیز مورد توجه قرار گرفته است.

شاخص‌های 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 شاخص‌های ارزیابی عملکرد برای کارکنان طراحی شود تا تغییرات عملکردی آن‌ها بر اساس شاخص‌ها محاسبه شود.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ابزاری کارآمد هستند که از طریق آن‌ها می‌توان از دست یافتن به اهداف از پیش تعیین شده در برنامه‌ها آگاهی یافت. نظام‌های ارزیابی عملکرد بدون شاخص، مبتنی بر معیارهای ذهنی و برداشت شخصی ارزیاب است. این موضوع از یک طرف منجر به برخورد سلیقه‌ای در سیستم ارزیابی شده و از طرف دیگر ممکن است معیارهایی ملاک ارزیابی قرار گیرند که قابل اندازه‌گیری نیستند. در حالی که تعریف و طراحی شاخص‌ها به قدرت اندازه‌گیری، هدایت و کنترل ما می‌افزایند.

برای درک اهمیت شاخص‌های ارزیابی عملکرد جمله معروف پیترو دراکر را به خاطر آورید « چیزی که نمی‌توانید اندازه بگیرید، نمی‌توانید مدیریت کنید.

طراحی و انتخاب شاخص‌های ارزیابی عملکرد، یکی از فازهای اساسی در طراحی نظام مدیریت عملکرد و همچنین یکی از مشکلات سازمان‌ها برای اندازه‌گیری میزان عملکرد است. از آنجایی که شاخص‌های تعیین شده مسیر رفتارها و فعالیت‌ها را در سازمان معین می‌سازند در صورتی که این شاخص‌ها 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 می‌شود.

طراحی شاخص‌های متناسب با نیازهای سازمان برای موفقیت سیستم ارزیابی عملکرد و کارکنان ضروری است .

انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد:

تقسیم‌بندی گوناگونی که برای شاخص‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد. همیشه برای طبقه‌بندی، یک معیار وجود دارد. بنابراین با تغییر معیار طبقه‌بندی انواع مختلفی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد تعریف می‌شوند.

یک معیار، عینی یا مفهومی بودن روش سنجش عوامل است که بر اساس آن دو شاخص مستقیم و غیرمستقیم تعریف می‌شود. معیار دیگری که به شدت مورد توجه مدیران قرار دارد و بسیار رایج است معیار بهره‌وری است که شاخص‌ها را به دو دسته کارایی و اثربخشی تقسیم می‌کند. شاخص‌های کمی، کیفی؛ پیشرو، تأخیری و... نیز انواع دیگری از شاخص‌ها هستند که در ادامه به شرح هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

۱- شاخص‌های مستقیم و غیرمستقیم:

این نوع تقسیم‌بندی شاخص‌ها در اندازه‌گیری سنجش رضایت مشتری کاربرد وسیعی دارد. جایی که به‌طور مستقیم نظرات مشتریان را جویا می‌شویم از شاخص‌های مستقیم و جایی که عواملی را که هم‌بستگی قوی با رضایت مشتریان دارند بررسی می‌کنیم از شاخص‌های غیرمستقیم استفاده می‌کنیم. در نتیجه شاخص‌های ارزیابی عملکرد مستقیم خود عامل را به‌طور مستقیم و عینی مورد سنجش قرار می‌دهند و شاخص‌های ارزیابی عملکرد غیرمستقیم مواردی که هم‌بستگی قوی با عامل مورد نظر دارد را اندازه‌گیری می‌کنند.

۲- شاخص‌های کارایی و اثربخشی:

تقسیم‌بندی دیگر، طبقه‌بندی بر اساس معیار بهره‌وری است. مهم‌ترین هدف هر سازمان بهره‌وری است که از دو بعد کارایی به معنای سنجش نحوه استفاده یا بهره‌برداری از منابع و اثربخشی به معنای سنجش میزان دستیابی یا تحقق اهداف است. برخی بهره‌وری را همان «انجام درست کارهای درست» می‌دانند. انجام درست کارها معادل کارایی و انجام کارهای درست معادل اثربخشی است. با اندازه‌گیری این دو شاخص مشخص می‌شود سازمان یا فرد در چه سطح از بهره‌وری قرار دارد.

۳- شاخص های کمی و کیفی:

نکته‌ای که در این طبقه‌بندی قابل تأمل است این است که برخلاف مفهوم کیفی بودن در ادبیات رایج مدیریت که معادل غیر عددی یا غیر قابل شمارش بودن است در بحث شاخص های ارزیابی عملکرد، شاخص های کیفی هم مانند شاخص های کمی به صورت عددی قابل سنجش است.

۴- شاخص های طولی و شاخص های مقطعی:

برخلاف شاخص های مقطعی که در یک مقطعی از زمان مورد سنجش قرار می‌گیرند شاخص های طولی شاخص هایی هستند که مقدار آن‌ها با مقادیر قبلی و بعدی در طول زمان قابل مقایسه است. شاخص های بورس، نرخ طلا از جمله شاخص های طولی هستند که با آمار روز، ماه و سال گذشته خود قابل مقایسه هستند.

۵- شاخص های پیشرو و تأخیری:

شاخص های تأخیری با نگاه گذشته گرا خروجی سیستم را اندازه گیری می‌کنند؛ در حالی که شاخص های پیشرو با نگاه آینده محور ورودی سیستم را مورد پایش قرار می‌دهند و تغییر در داده‌ها، فرایندها و سایر پدیده‌ها را قبل از وقوع آن‌ها پیش‌بینی می‌کنند.

به عبارت دیگر، یک شاخص پیشرو به دنبال نتایج و رویدادهای آینده است. در حالی که یک شاخص تأخیری بررسی می‌کند که آیا نتیجه مورد نظر حاصل شده است. برای درک بهتر این مفهوم، تصور کنید کسب و کار یا سازمان شما یک ماشین (خودرو) است. شاخص های پیشرو، از طریق شیشه جلو، به جاده پیش رو نگاه می‌کنند. شاخص های تأخیری، از شیشه عقب به جاده‌ای که قبلاً طی کرده‌اید، نگاه می‌کنند.

برای تمایز این دو شاخص از یکدیگر این الگو را در نظر بگیرید که هرگاه اندازه گیری شاخص آسان اما بهبود و تغییر آن سخت باشد، شاخص تأخیری و هرگاه اندازه گیری شاخص سخت اما بهبود و تغییر آن آسان باشد؛ شاخص پیشرو است.

نکته دیگری که در زمینه شاخص پیشرو و تأخیری باید اشاره شود این است که، تغییر شاخص های تأخیری زمان زیادی می‌برد. بنابراین هیچ دلیلی برای اندازه گیری آنها به صورت روزانه یا حتی هفتگی وجود ندارد. می‌توان آن‌ها را بسته به معیار اندازه گیری در دفعات کمتر مثلاً ماهانه یا سه‌ماهه بررسی کرد. در حالی که، شاخص های پیشرو با سرعت بیشتری تغییر می‌کنند و باید اغلب بررسی شوند. بنابراین آن‌ها را به داشبورد خود اضافه کنید تا بتوانید به صورت روزانه یا هفتگی آن‌ها را ردیابی کنید. شاخص های تأخیری نگاه گذشته گرا و شاخص های پیشرو، نگاه آینده محور دارند .

۶- شاخص های نتیجه ای، عملکردی و رفتاری:

از این شاخص‌ها به عنوان چارچوبی برای طراحی شاخص های مشاغل در نظام ارزیابی عملکرد می‌توان استفاده کرد. شاخص های کلیدی نتیجه ای یا به اختصار KRI، وضعیت عملکرد را در یک جنبه خاص نشان می‌دهد و به ما می‌گوید آیا در مسیر درست حرکت می‌کنیم یا خیر؟ اما شاخص های نتیجه ای به هیچ عنوان بیان نمی‌کند که برای کسب نتایج بهتر چه باید بکنیم. برای آنکه بدانیم برای دستیابی به نتایج چه باید کرد به شاخص های کلیدی عملکرد یا به اختصار KPI نیاز داریم. شاخص های کلیدی عملکرد شاخص هایی هستند که بر ابعادی که در موفقیت سازمان نقش دارند تمرکز می‌کنند. در واقع KPI فعالیت هایی است که برای تحقق خروجی‌ها انجام داده می‌شود. سومین شاخص در این چارچوب شاخص های رفتاری یا KCI/KBI هستند. حتماً موافقید در کسب نتیجه فقط عملکرد تخصصی دخیل نیست و رفتارها یا شایستگی های رفتاری (مانند حل مسئله، صبر و شکیبایی، خلاقیت و...) هم می‌توانند به طور چشمگیری در تحقق هدف اثر داشته باشند.

هر یک از این شاخص‌ها به تفکیک شرح داده می‌شوند.

شاخص‌های کلیدی نتیجه‌ای (KRI): نتیجه عملکرد را در یک جنبه خاص اندازه‌گیری می‌کند. مثلاً سرعت تحویل سفارش

شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI): این شاخص‌ها مشخص می‌سازد چه کارهایی باید انجام گیرد تا به‌طور چشمگیری احتمال دستیابی به نتیجه افزایش یابد؟ به عبارت دیگر این شاخص‌ها در پاسخ به این پرسش که اقدامات کلیدی تحقق اهداف چیست؟ طراحی می‌شوند. برای اندازه‌گیری عملکرد لازم است عوامل کلیدی موفقیت برای تحقق اهداف شناسایی شود. چراکه شاخص‌های عملکردی پشتیبان اهداف شرکت هستند.

شاخص‌های کلیدی رفتاری (KCI/KBI): این شاخص‌ها به رفتار قابل مشاهده که نشانگر وجود شایستگی خاصی در فرد است، اشاره دارد. این شاخص‌ها همانند شاخص‌های عملکردی و نتیجه‌ای برای هر شغل متفاوت است. چراکه به توصیف شایستگی رفتاری برای انجام یک کار خاص اشاره دارد و مشاغل مختلف شایستگی‌های رفتاری مختلفی را می‌طلبند. بنابراین یکسان انگاشتن آن‌ها برای تمام کارکنان اشتباه رایجی است که متأسفانه در بیشتر سازمان‌ها مشاهده می‌شود. به عنوان مثال شایستگی رفتاری صبر و شکیبایی شاخصی است که می‌توان برای کارشناس ارتباط با مشتریان در نظر گرفت.

شایستگی‌های رفتاری نیز باید در نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شود.

۷- شاخص‌های ورودی، خروجی، پیامد و اثر نهایی

این شاخص‌ها معمولاً در ارزیابی پروژه‌ها به کار گرفته می‌شوند. که به تعاریف هر یک از آن‌ها در ادامه می‌پردازیم:

شاخص‌های ورودی: منابعی که در یک پروژه استفاده می‌کنیم اعم از منابع فیزیکی، مالی، انسانی و....

شاخص‌های خروجی: نتایج بلادرنگ (بلا واسطه) اقدامات پروژه را تعیین می‌کنند.

شاخص‌های پیامدی: تغییراتی که برای گروه هدف ایجاد می‌شود، را نشان می‌دهند.

شاخص‌های اثر نهایی: تغییراتی که در سطح جامعه ایجاد می‌شود و میزان دستیابی به اهداف استراتژیک را مشخص می‌سازند.

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 بروزرسانی 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 نمود.

- 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.

معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان توسط چه افرادی سنجیده می‌شود؟

برخی از کارفرمایان و مدیران تصور می‌کنند که فقط خودشان یا نهایتاً مدیر منابع انسانی باید معیارهای ارزیابی عملکرد پرسنل را بررسی و تحلیل کنند. اما این دیدگاه بهترین روش ارزیابی عملکرد کارکنان نیست و روش بهتری نیز وجود دارد. افرادی که در ادامه بیان می‌شود می‌توانند در تحلیل عملکرد نیروهای یک سازمان نقش داشته باشند.

- سرپرستان و مدیران

این افراد به خوبی می‌توانند زیردستان خود را تحلیل کنند. آن‌ها ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. همچنین سرپرست عملکرد زیر دست خود را از بالا نگاه می‌کند و می‌تواند آن را بسنجد.

- خود افراد

هر شخصی بهتر از هر کسی می‌تواند عملکرد خودش را بسنجد. اگر کارکنان مجموعه شما با معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان و ارزش‌های سازمان شما آشنا باشند، به خوبی می‌توانند اقدامات و تصمیم‌های خود را تحلیل کنند. البته ممکن است از خطاهای خود چشم‌پوشند و نقاط قوتشان را بیش از چیزی که هست بزرگنمایی کنند.

- همکاران هم ردیف

پیش از هر چیز اطمینان حاصل کنید که کارمندان نظرات خود را بی‌طرفانه ارائه می‌دهند. همکاران هم ردیف یک فرد بیش از هر کس دیگری با نیازها و وظایف آن پست آشنا هستند. همچنین با همکار خود کار کرده‌اند و به خوبی می‌دانند که او چگونه مسئولیت‌هایش را انجام داده است. به همین دلیل می‌توانند افراد شایسته‌ای برای سنجش معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان باشند.

• گروه ارزیابی

در برخی از سازمان‌های بزرگ، بخشی از منابع انسانی در زمینه تحلیل عملکرد اعضای سازمان فعالیت می‌کند. مهم‌ترین مزیت وجود چنین گروهی، ارزیابی بی‌طرفانه است. البته سرپرستان و مدیرانی که با کارکنان در ارتباط هستند نیز باید در این گروه حضور داشته باشند تا بتوانند معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان را به شکل واقعی بسنجند.

سیستم ارزیابی عملکرد نیرو انسانی :

به طور کلی، وجود چنین سیستمی باعث می‌شود تا مدیران منابع انسانی بتوانند اقدامات لازم برای بهبود عملکرد افراد بخش‌های مختلف شرکت را انجام دهند. به عبارت دیگر، کارشناسان حوزه منابع انسانی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان را مجموعه‌ای از اقداماتی می‌دانند که در جهت بهبود عملکرد کارکنان انجام می‌شود.

این اقدامات شامل ایجاد تغییر در حقوق و دستمزد افراد، در نظر گرفتن پاداش، آموزش مهارت‌های سخت و نرم به کارکنان و... است. از این رو، هدف از ایجاد این گونه سیستم‌های ارزیابی، موفقیت سازمان در همه جوانب آن است، زیرا منابع انسانی نقشی کلیدی در موفقیت و شکست کسب و کارها دارد.

نکته دیگری که باید به آن اشاره کنیم این است که مدیران بایستی عملکرد افراد را در حوزه‌های مختلفی همچون انجام وظایف شغلی، انگیزه، مهارت‌ها و توانمندی، تخصص یا عدم تخصص و امثال آن، مورد بررسی قرار دهند.

سیستم رسمی ارزیابی عملکرد کارکنان:

سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان می‌توانند به صورت رسمی و غیر رسمی اجرا شوند. در سیستم‌های رسمی، مدیر منابع انسانی هر سازمان طبق معیارها و فاکتورهای از پیش تعیین شده، گزارشی از نوع رفتار و عملکرد نیروی انسانی تهیه کرده و به مدیران ارشد خود ارائه می‌کنند. دقت داشته باشید که در سیستم نظارتی رسمی، مدیر منابع انسانی موظف است جزئیات ارزیابی را با دقت و طبق نیازهای سازمان تدوین کرده و سپس گزارشات را برای نتیجه‌گیری نهایی عرضه کند.

سیستم غیر رسمی ارزیابی عملکرد کارکنان:

در سیستم‌های ارزیابی غیر رسمی، مدیر منابع انسانی بدون هیچ گونه اطلاع قبلی به کارکنان، اقدام به ارزیابی و بررسی کلی کارمندان، می‌کند. بنابراین در فرایندهای غیر رسمی، فرد مدیر با گردش در میان بخش‌های مختلف شرکت، گفتگو با اعضا سازمان، نظارت در زمان انجام کار و سایر فاکتورهای لازم جهت سنجش کیفیت عملکرد شغلی اعضا، نسبت به ارزیابی مجموعه تحت نظارت خود اقدام می‌کند.

به این ترتیب، هدف اصلی از ارزیابی نیروی انسانی، شناخت نقاط ضعف و قوت اعضای سازمان و حتی مدیران سازمان است. در این میان با بازخوردهایی که از فرم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان گرفته می‌شود، شناخت بهتری نیز نسبت به وضعیت کلی سازمان حاصل می‌شود.

می‌توان با مطالعه شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان و تأثیر آن‌ها بر موفقیت سازمان و همچنین نحوه طراحی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، با روش‌های رسمی و غیر رسمی ارزیابی، نسبت به بررسی وضعیت نیروی انسانی سازمان‌ها اقدام نمود.

ارتقاء سلامت نظام اداری:

«قانون ارتقای سلامت نظام اداری و مقابله با فساد» مصوب جلسه مورخ ۱۳۸۷/۲/۱۷ کمیسیون اجتماعی که با عنوان لایحه به مجلس شورای اسلامی تقدیم و در جلسه علنی مورخ ۱۳۸۷/۲/۲۹ مجلس با اجرای آزمایشی آن به مدت سه سال موافقت و مطابق اصل یکصد و دوازدهم (۱۱۲) قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به مجمع تشخیص مصلحت نظام ارسال گردیده بود با اصلاح و تأیید آن مجمع در تاریخ ۱۳۹۰/۸/۷ به ریاست جمهوری اسلاغ گردیده (قانون ارتقای سلامت نظام اداری).

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی سابق (سازمان برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی فعلی) در سال ۱۳۸۰ مطالعه‌ای تحت عنوان «تدوین برنامه مبارزه با فساد و ارتقای سلامت در نظام اداری» را به انجام رسانید، در گزارش آن، علل فساد اداری در ایران اینگونه عنوان شده‌اند: کلی و مبهم بودن وضعیت شرکت‌ها و مؤسسات دولتی و نیمه‌دولتی، عدم ضمانت اجرایی برای مبارزه با فساد، عدم هماهنگی لازم در مبارزه با فساد برای انجام اصلاحات، عدم رعایت شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران، تمرکز اداری و گستردگی حیطه نظارت و دخالت دولت، ضعف در نظارت بر عملکرد دولت توسط قوای دیگر و نهادهای مدنی و مشخص نبودن استانداردها و روش‌های ارائه خدمات دولتی به مردم. همچنین در گزارش مذکور، روش هدایت کنترل و کاهش فساد اداری این گونه ذکر شده است: مقررات زدایی، بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی، افزایش حس ملیت در تمام مردم به ویژه نسل جوان، اصلاح نظام اداری، تشویق کارکنان و شهروندان به ارسال اصلاحات و افشاگری، جلوگیری از فساد استخدامی، افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت، سیاست‌زدایی نظام اداری، آموزش مدیران دولتی، آزادی مطبوعات، نظارت عمومی بر دستگاه‌های دولتی، نظارت بر ثروت، مصرف و سطح زندگی کارکنان دولت، تشکیل سازمان‌های مستقل مبارزه با فساد (ر.ک: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۰)

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 آیین‌نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) موضوع تصمیم‌نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴، دستورالعمل زیر ابلاغ می‌گردد.

ماده ۱- تدوین برنامه راهبردی (بلند مدت) و به تبع آن اهداف عملیاتی و سالیانه، اولین و مهم‌ترین گام استقرار نظام مدیریت عملکرد است. در این رابطه دستگاه‌های اجرایی مکلفند با در نظر گرفتن برنامه‌های توسعه، برنامه‌های 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 ذکرشده قرار دهند.

تبصره ۲- شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد بهمن ماه هر سال توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور 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- توافق نامه مذکور می تواند در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، موضوع دستورالعمل اجرایی تبصره بند «ب» ماده ۱ آیین نامه مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری مورد استفاده قرار گیرد.
- تبصره ۳- ارایه گزارش عملکرد بر اساس زمان بندی تهیه شده و قبول مسئولیت انجام کارها از جمله اقدام های لازم برای تهیه چارچوب مناسب پاسخگویی می باشد.
- ب) استقرار چارچوب مناسب برای پاسخگویی عملکرد دربرگیرنده ۵ مرحله زیر است:
- ۱- تهیه و تدوین اهداف قابل سنجش و شاخص های مناسب ارزیابی عملکرد (موضوع بند «ب» ماده ۳ این دستورالعمل).
 - ۲- طرح ریزی ملزومات دستیابی به اهداف در قالب شاخص های تعیین شده.
 - ۳- انجام کارها و نظارت بر پیشرفت اهداف و شاخص ها مطابق زمان بندی از پیش تعیین شده.
 - ۴- گزارش دهی نتایج به صورت ادواری.
 - ۵- ارزیابی نتایج به صورت ادواری و ارایه بازخورد و تعدیل طرح های بعدی بر اساس بازخوردها.
- تبصره ۴- منظور از پاسخگویی، پاسخگویی دستگاه، مدیران و کارکنان در قبال تحقق استاندارد شاخص های عمومی و اختصاصی است.
- ماده ۵- دستگاه های اجرایی مکلفند چارچوب مناسبی را با در نظر گرفتن موارد زیر در قالب نظام جمع آوری داده های عملکرد طراحی و مستقر نمایند:
- الف) داده های جمع آوری شده باید منعکس کننده اهداف عملکرد سطوح؛ سازمان، مدیران و کارکنان بوده و تأکید اصلی آن تمرکز بر داده های بهبود دهنده عملکرد سازمان در سطوح ذکر شده باشد.
- ب) داده های جمع آوری شده باید در قالب شاخص های تنظیم شده (موضوع بند «ب» ماده ۳ این دستورالعمل) صورت گرفته و تا حد امکان کمیت پذیر باشد.
- تبصره ۱- تأیید اعتبار داده های جمع آوری شده در سطح سازمان به عهده بالاترین مقام دستگاه و در سطح مدیران و کارکنان به عهده مدیر بلافصل کارکنان می باشد.
- تبصره ۲- دستگاه ها می توانند برای ارزیابی دقیق تر شاخص های عملکرد (اختصاصی و عمومی) و جمع آوری داده های جزئی تر، ضمن مبنا قراردادن شاخص های مصوب اقدام به طراحی چک لیست مناسب برای جمع آوری داده های عملکرد (ترجیحاً به صورت مکانیزه) در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان نمایند.
- ج) داده های جمع آوری شده دستگاه به روش های مختلف آماری بررسی و تجزیه و تحلیل شود و در نهایت پروژه های بهبود در این رابطه در سه سطح؛ سازمان، مدیران و کارکنان تدوین گردد.
- تبصره ۳- پروژه های بهبود تعریف شده بایستی به عنوان اهداف عملکردی آینده، در قالب شاخص های قابل اندازه گیری 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 تصمیم‌نامه 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 شده 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 رییس‌جمهور باشد.

نقشه راه اصلاح نظام اداری:

برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (۱۳۹۹-۱۳۹۷) (تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ مورخ ۱۳۹۷/۶/۱۴ شورای عالی اداری)

سازمان اداری و استخدامی کشور- تمامی وزارتخانه‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات، شرکت‌ها و نهادهای عمومی غیردولتی و استانداری‌ها.

شورای عالی اداری در یکصد و هشتاد و دومین جلسه مورخ ۱۳۹۷/۵/۳۰ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و نقشه راه اصلاح نظام اداری (مصوبه شماره ۲۶۰/۹۳/۵۶۰ تاریخ ۱۳۹۳/۱/۲۰ شورای عالی اداری) و به منظور تداوم اصلاحات در نظام اداری کشور، برنامه جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم، مشتمل بر ۱۰ برنامه به شرح پیوست (ممه‌ور به مهر دبیرخانه شورای عالی اداری) را تصویب نمود.

این مصوبه از تاریخ ابلاغ لازم الاجرا بوده و وزراء یا بالاترین مقام دستگاه اجرایی مسئول حسن اجرای آن می باشند. سازمان اداری و استخدامی کشور مکلف است ضمن اعمال نتایج اقدامات در نظام ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی ملی و استانی، گزارش اجرای این برنامه را همه ساله به رییس جمهور و شورای عالی اداری و حسب ضرورت در دولت ارائه نماید.

حسن روحانی - رییس جمهور و رییس شورای عالی اداری

نظام اداری در ایران با توجه به نقش گسترده و مؤثری که در انجام امور دارد؛ یکی از زیرساخت های مهم توسعه محسوب می شود که بی توجهی به آن موجب آسیب های جبران ناپذیری در مسیر تحقق آرمان های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه ها، رضایت مردم و ... می شود.

دولت ها همواره در سطوح مختلف و به شیوه های گوناگون به دنبال اصلاح نظام اداری بوده اند؛ لیکن به دلایلی از جمله عدم شناخت کامل ابعاد موضوع، عدم تعریف و تدقیق رویکردهای ناظر بر مدل اداره امور کشور، عدم تدوین راهبردها و راهکارهای مربوط و یا گرفتار شدن در امور جاری و روزمره، به موفقیت چندانی در اصلاحات و تحقق اهداف مورد نظر نایل نشده اند.

این وضعیت در شرایطی است که ساختار نظام اداری در شرایط فعلی و در بسیاری از زمینه ها به جای ایفای نقش محرک برای پیشرفت و توسعه کشور، مانعی برای دست یابی به توسعه پایدار است. در این شرایط فارغ از آنکه انجام اصلاحات از یک سو، اجتناب ناپذیر و از سویی دیگر تکلیف تلقی می شود؛ عدم اصلاح آن علاوه بر کند نمودن مسیر پیشرفت کشور، بخش عظیمی از منابع لازم برای توسعه را نیز صرف نگهداشت خود می نماید و این کاستی موجب شکاف میان وضع موجود و تحقق چشم انداز می شود.

اینک با توجه به ابلاغ سیاست های کلی نظام اداری از جانب مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و تأکید رییس جمهور محترم مبنی بر اولویت اصلاح نظام اداری در برنامه ها، می توان به خلق ارزش های مشترک میان تمامی فعالان نظام اداری پرداخت و به واسطه ساز و کارهای پیوندی، زمینه انجام اصلاحات عمیق در نظام اداری به عنوان بستر و زیرساخت توسعه کشور را فراهم نمود.

به همین دلیل، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور با بهره گیری از تجارب و مطالعات پیشین، اسناد بالادستی، مبانی نظری و تجربیات سایر کشورها به تبیین عناصر مؤثر در نظام مدیریت و طراحی مدل مفهومی مدیریت کشور با محوریت بخش دولتی پرداخته است. سپس بر اساس مدل مفهومی و سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، عناوین اصلی در قالب ۸ عنوان برنامه تعیین شده است. در ادامه با توجه به سیاست های کلی ناظر بر هر عنوان برنامه، اطلاعات برگرفته از تحلیل محیطی و شناسایی فرصت ها و چالش های وضع موجود، اهداف هر عنوان برنامه و موضوعات استراتژیک هر عنوان، تدوین شده و متناسب با هر موضوع استراتژیک، اقدامات اساسی مشخص شده است تا مبنایی برای تعیین مسیر اصلاح نظام اداری در شکلی نظام مند و شفاف باشد.

معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور

در نخستین ماه های استقرار دولت یازدهم، با شناخت کامل از نقاط قوت و ضعف نظام اداری کشور و اذعان به نقش مهم و مؤثر دولت الکترونیکی بر اصلاح نظام اداری و توسعه کشور و در راستای اجرای سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری و با به کارگیری کلیه ظرفیت ها و تجربیات حاصل از مطالعات قبلی و با استفاده از ظرفیت های قانونی شورای عالی اداری و شورای عالی فناوری اطلاعات نقشه جامع توسعه دولت الکترونیکی کشور در قالب دو مصوبه هماهنگ «آیین نامه توسعه خدمات الکترونیکی» مصوب شورای عالی اداری که تمرکز بر موضوعات اداری داشته و «ضوابط فنی اجرایی توسعه دولت الکترونیکی» مصوب شورای عالی اداری که از منظر فنی و اجرایی به موضوع پرداخته است، به عنوان زیرساخت مقرراتی توسعه دولت الکترونیکی تهیه و تصویب شد که در تعامل با یکدیگر بتوانند جریان اجرایی نظام اداری را هدایت و به مقصد مطلوب رهنمون سازند. اهم اهداف این اسناد به شرح ذیل است:

- ارزیابی و ترسیم چشم‌انداز ملموس از آینده کشور در حوزه دولت الکترونیک و خدمات الکترونیکی؛
- تقسیم کار و تعیین نقش‌ها بین دستگاه‌های مختلف در ایجاد و توسعه زیرساخت‌های اصلی و مکمل دولت الکترونیک و حذف تداخل وظایف دستگاه‌ها؛
- بهینه‌سازی فرآیندهای دستگاه‌ها در راستای توسعه دولت الکترونیک، کوچک و کارا ساختن دولت، کاهش هزینه‌های اداری و افزایش بهره‌وری کلی دولت؛
- نهادینه کردن موضوع دولت الکترونیک و خدمات الکترونیکی در سطح دولت و دستگاه‌های اجرایی کشور (نقشه‌راه اصلاح نظام اداری کشور، ۱۳۹۲)

اصل سوم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، دولت را صراحتاً موظف به «ایجاد نظام اداری صحیح و حذف تشکیلات غیر ضرور» دانسته است. در همین راستا، تلاش‌های مستمر و متعددی از جانب مقامات و مسؤولان ذی‌ربط برای اصلاح و کارآمدتر شدن ساختار دولت به عمل آمده است. لکن علی‌رغم تلاش‌های زیاد، دولت نتوانسته است به صورت هدفمند این اصل را محقق نماید. اصلی که اجرای آن نه تنها یک وظیفه اساسی بلکه یک ضرورت است. باید در نظر داشت اقدامات ذیل این اصل نیازمند مجموعه اقداماتی یکپارچه و مبتنی بر جنبه‌ها و یا ابعاد گوناگون اصلاح نظام اداری است و بدون تردید در اجرای اصل مذکور است که زمینه بروز و ظهور توسعه کشور فراهم می‌شود.

در همین راستا، شورای عالی اداری در یکصد و شصت و دومین جلسه مورخ ۱۳۹۲/۱۲/۱۴ در راستای تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی رهبری (مدظله‌العالی) به پیشنهاد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور «برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری در سال ۱۳۹۳» منبعث از نقشه‌راه اصلاح نظام اداری مصوب را که در ۲۶ بند تنظیم شده است را تصویب نمود. نقشه‌راه اصلاح نظام اداری کشور که در هشت برنامه «شامل مهندسی نقش و ساختار دولت، توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری، خدمات عمومی در فضای رقابتی، مدیریت سرمایه انسانی، فناوری‌های مدیریتی، توسعه فرهنگ سازمانی، صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری، نظارت و ارزیابی» تدوین شده، مبتنی بر رؤس سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری است و ثمره و نتیجه‌گایی اجرای دقیق آن، محقق شدن «نظام اداری بهره‌ور بر پایه ارزش‌های اسلامی» است؛ خواست‌های که از دل آن یقیناً رضایت مردم و مسؤولان توأمان حاصل می‌شود.

دولت الکترونیک با تلاشی که در راستای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان‌های دولت انجام می‌دهد (افزایش پاسخگویی، افزایش شفافیت، تخصیص بهینه منابع، کاهش بروکراسی زائد اداری و ...) می‌تواند منجر به تغییر نگرش مردم نسبت به دولت شود. دولت الکترونیک، واسطه‌ای در جهت آشتی بخش دولتی و بخش خصوصی است؛ زیرا با بهبود کاستی‌های دولت که همواره به خاطر آنها مورد سرزنش بخش خصوصی بوده (اتلاف وقت و منابع، بروکراسی زائد اداری، عدم هماهنگی و عدم انسجام و ...) به ایجاد رابطه‌ای نزدیک‌تر و گاه رقابتی بین این دو بخش مبادرت می‌ورزد. دولت الکترونیک با توجه به اینکه اطلاعاتی ارزشمند نسبت به نیازهای جامعه در اختیار دارد، می‌تواند نهادهای اقتصادی را در جهت پاسخ هرچه بیشتر به آن نیازها سوق دهد. در حقیقت، فعالیت نهادهای اقتصادی را از طریق سازوکارهای تشویقی (آنهايي که در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه هستند) و یا از طریق سازوکارهای تنبیهی (آنهايي که در راستای پاسخگویی به نیازهای جامعه نیستند)، یاری نماید. برای پی بردن به ضرورت پیاده‌سازی موفق و توسعه دولت الکترونیک می‌توان به جایگاه کشور در گام برداشتن در این راستا توجه نمود.

براساس گزارش ۲۰۰۸ سازمان ملل متحد ایران یکصد و هشتمین کشور جهان از نظر آمادگی برای دولت الکترونیکی است. در بررسی انجام شده توسط سازمان ملل براساس سه معیار حضور اینترنتی، بسترهای تکنولوژی و سرمایه‌های انسانی، کشورهای جهان از لحاظ وضعیت آمادگی دولت الکترونیکی رده‌بندی شده‌اند. تحقیق اخیر دایره امور تجاری و اجتماعی سازمان ملل نشان می‌دهد ایران با کسب ۰.۴۰۶۷ امتیاز در رتبه ۱۰۸ قرار گرفته است تا با ۱۰ پله سقوط نسبت به گزارش قبلی در سال ۲۰۰۵، حتی پایین‌تر

از کشورهایی چون فیجی، ارمنستان، قرقیزستان، گواتمالا و مونتنگرو قرار بگیرد. روند ایجاد آمادگی دولت الکترونیک در ایران، نشان می‌دهد با وجود ارتقای ۱۷ پله‌ای ایران در زمینه آمادگی دولت الکترونیک بین سال‌های ۲۰۰۴ و ۲۰۰۶، ایران در فهرست ۱۰ کشور صاحب امید برای جهش از روی شکاف دیجیتالی قرار گرفته بود. اما گزارش سال ۲۰۰۸ نشان از نزول ۱۰ پله‌ای ایران نسبت به سال ۲۰۰۵، در این فهرست بود.

طبق این گزارش اگر چه امتیاز کلی ایران نسبت به گزارش ۲۰۰۵ در زمینه آمادگی برای دولت الکترونیکی رشد ناچیزی داشته است و از ۰.۳۸۱۳ به امتیاز فعلی ۰.۴۰۶۷ رسیده ولی طی دو سال اخیر از شتاب ایران در زمینه تحقق دولت الکترونیکی کاسته شده است (گزارش وضعیت موجود دولت الکترونیکی در ایران ۱۳۸۷: ۲۵ و ۲۶) چنین وضعیتی از به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور ایران که قرار است مطابق سند چشم‌انداز توسعه ۲۰ ساله در جایگاه اول منطقه به لحاظ فناوری و علمی قرار بگیرد. چندان شایسته نیست و باید برای نظارت بر این بخش و به کارگیری جدی‌تر فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به منظور دستیابی به اهداف توسعه همه‌جانبه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور اقدامات جدی صورت گیرد.

دولت الکترونیک با قدم گذاشتن در راه توسعه کشور در زمینه‌های مختلف باعث دگرگونی و تحول می‌شود. نظام اداری می‌تواند یکی از مواردی باشد که دولت الکترونیک باعث ارتقای سلامت آن می‌شود.

نظام اداری هر جامعه، بازوی اجرایی نظام سیاسی آن جامعه است و عملکرد درست یا نادرست آن می‌تواند نظام سیاسی را تدوین بخشد یا از مشروعیت بیندازد، بنابراین توجه بنیادی به نظام اداری هر جامعه و آسیب‌شناسی دقیق آن می‌تواند کمک بزرگی به سیاست‌گذاران آن جامعه باشد که با تشخیص به موقع، بتوانند راه‌حل‌های لازم را بیندیشند. نظام اداری ایران، علی‌رغم ظاهر مدرن خود، قادر به ایفای کارکردهای یک نهاد مدرن در جامعه نمی‌باشد، این ناکارا و ناسالم بودن نظام اداری یک مشکل اجتماعی است، یعنی مدیران، کارکنان و ارباب رجوع به خوبی وضعیت بیمارگونه (پاتولوژیک) را حس می‌کنند. شواهدی چون عدم تحقق اهداف سازمانی، پایین بودن بهره‌وری، نارضایتی ارباب رجوع، ناکافی بودن سلامت مالی- اداری نشان می‌دهند، رگه‌هایی از ناسلامتی و فساد نظام اداری در ایران قابل مشاهده است.

همچنین، ویژگی منحصر به فرد هزاره سوم میلادی که از آن به عنوان عصر اطلاعات یاد می‌کنند، نوآوری و تغییر است. بسیاری از کشورهای جهان دریافته‌اند که عصر اطلاعات جولانگاه تاخت‌وتاز سازمان‌هایی است که قابلیت فناوری اطلاعات را به خدمت خود و اجتماع درآورده و با رویکردی اثرگذار در راستای بازآفرینی و نوسازی دیوان‌سالاری و به‌طور کلی نظام اجتماعی اقدام می‌کنند. کاربرد تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به معنی افزایش کیفیت اجرای قوانین، کاهش اقدامات خودسرانه کارکنان و مقامات و در نتیجه افزایش شفافیت است، تصور بر این است که دولت الکترونیک علاوه بر افزایش کارایی، به دلیل استفاده از تکنولوژی ارتباطات، کاهش هزینه‌های دولت و تسهیل خدمات دولتی، به ایجاد امکان دسترسی بیشتر مردم به اطلاعات و بالا بردن اعتماد مردم به دولت و میزان رضایتشان و کاهش زمینه‌های شکل‌گیری فساد می‌انجامد.

کنوانسیون سازمان ملل متحد عنوان می‌کند که ایجاد دولت الکترونیک می‌تواند نقش مهمی در ایجاد سلامت اداری و کاهش فساد در دستگاه‌های دولتی داشته باشد. از سوی دیگر، وجود برخی ویژگی‌ها اهمیت به کارگیری از خدمات دولت الکترونیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را نسبت به سایر مؤسسات دوچندان می‌سازد. مطالعات نشان می‌دهد میزان استفاده از خدمات دولت الکترونیک با میزان وابستگی شغل افراد به استفاده از ابزار فناوری اطلاعات ارتباط دارد.