

## ارزیابی عملکرد کارکنان

### مقدمه

امروزه منابع انسانی جایگاه و نقش مؤثری در بهبود و توسعه سازمان‌ها دارند و یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین عناصر سازمان محسوب می‌شوند. از این رو مدیران باید در تدوین اهداف، راهبردها و سیاست‌های سازمان، موضوع توسعه منابع انسانی را مورد توجه قرار دهند. توسعه و بهسازی نیروی انسانی متضمن وجود سامانه‌ای برای ارزیابی عملکرد کارکنان است، به گونه‌ای که نتایج حاصل از این سامانه علاوه بر این که به فرد یاری می‌رساند تا به بازنگری در رفتار و عملکرد خود بپردازد به سازمان نیز این اجازه را می‌دهد تا ضمن آگاهی از نیازها و عملکرد کارکنان، زمینه رشد و بالندگی آنان را فراهم نموده و در نهایت انگیزش و بهره‌وری آنان را افزایش نماید.

### تعریف

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش روش‌مند و منظم نحوه انجام وظیفه افراد در مشاغل محوله و شناسایی توانمندی‌های موجود در آنان به منظور رشد و بهبود [۱].

### ضرورت

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان یکی از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه‌سازی کارکنان از عملکرد خود، زمینه پرورش آنان فراهم خواهد شد چرا که در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش خواهند کرد. این امر نه تنها کارایی کارکنان را ارتقا خواهد داد بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد [۲].



ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آن‌ها یکی از وظایف اصلی مدیران است.

## ◀ مراحل طراحی و پیاده‌سازی:

هر سازمانی باید متناسب با فرهنگ و ویژگی‌های سازمانی خود اقدام به طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان نماید. استفاده بدون مطالعه از الگوها و روش‌های ارزیابی حتی اگر ویژگی‌های برجسته‌ای داشته باشند، مناسب هر سازمانی نخواهد بود مگر اینکه با فرهنگ و ویژگی‌های آن سازمان همخوانی داشته باشد. برای طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان باید مراحل زیر طی شود:

۱. بررسی پیش‌نیازهای ارزیابی عملکرد؛
۲. انتخاب مدل مناسب ارزیابی عملکرد؛
۳. بومی کردن مدل ارزیابی عملکرد در سازمان؛
۴. فرهنگ‌سازی؛
۵. اجرای آزمایشی؛
۶. رفع اشکالات و نواقص احتمالی؛
۷. اجرای نهایی؛
۸. بازنگری و اصلاح؛
۹. استفاده از نتایج [۴].

## ◀ اهداف:

با توجه به مطالب فوق، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان اهداف زیر را دنبال می‌کند:

۱. تعیین بازدهی کار و بهره‌وری کارکنان؛
۲. تعیین میزان موفقیت افراد در تحقق اهداف و یا انجام مأموریت‌های سازمان؛
۳. طبقه‌بندی عادلانه کارکنان شامل دستیابی به وضعیت استعداد و توان نیروی انسانی موجود و سوق دادن استعدادهای نهفته به سمت اهداف مطلوب سازمان، به کارگیری این اطلاعات در انتصابات و ترفیعات آتی، برآورد نیازهای آموزشی کارکنان و تعیین طبقه‌بندی عادلانه کارکنان در گروه‌های مختلف شغلی [۳].

## ◀ مزایا:

اگر یک نظام ارزیابی عملکرد کارکنان به درستی طراحی و اجرا گردد، امتیازات زیر را به همراه خواهد داشت:

۱. تشخیص کمبودها و برآورد نیازهای آموزشی کارکنان؛
۲. به وجود آمدن مبنایی منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان؛
۳. ایجاد مبنایی و معیارهایی صحیح برای برنامه‌ریزی جابجایی‌های افقی و عمودی کارکنان به منظور تطبیق هر چه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با مشاغل؛
۴. ایجاد نظام ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی و نیازهای آینده سازمان؛
۵. ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان؛
۶. کاهش نارضایتی و شکایت ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای مغرضانه؛
۷. برقراری روش صحیح در واگذاری مزایا و امتیازات؛
۸. کمک به تعیین معیار و ضوابط برکناری کارکنان از خدمت؛
۹. علاقه‌مند کردن کارکنان ساعی به کار از طریق ایجاد نظام تشویق و تنبیه منطقی [۱].

هر سازمانی باید متناسب با فرهنگ و مختصات سازمانی خود اقدام به طراحی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان نماید.



## محدودیت‌ها و مشکلات:

۱. ترس از درگیری با کارکنان: برخی از مدیران گمان می‌کنند در صورت داشتن صراحت لهجه و بیان نقطه ضعف یا نتیجه ارزیابی و نیز دادن امتیاز پایین به افراد، مجبور به درگیری با آن‌ها هستند. اگر نتایج کاملاً مثبت نباشد، این گونه مدیران از روبه‌رو شدن با کارمند یا دیدن واکنش‌های ناخوشایند او وحشت دارند.
۲. شرایط اقتصادی: شرایط سخت اقتصادی، معمولاً این تصور را در افراد ایجاد می‌کند که حقوق پرداختی به کارکنان، متناسب با ارزش کار آنان نیست، چه رسد به این که قسمتی از آن توسط نظام ارزیابی دستخوش تغییر شود.

۳. نگرش جامعه: اگر این تصور در کل جامعه وجود داشته باشد که شایستگی مبنای پیشرفت نیست، این گمان گسترش خواهد یافت که اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در یک سازمان، کاری بیهوده است.

۴. خطای انسانی: ارزیابی‌کنندگان، هر قدر بخواهند کار ارزیابی خود را با دقت انجام دهند، باز هم ممکن است دچار خطاهایی شوند.

۵. وقت‌گیر بودن: برخی مدیران تصور می‌کنند که طرح‌های ارزیابی عملکرد کارکنان، وقت آنان را می‌گیرد. در حالی که شواهد نشان می‌دهد که حتی اگر یک فرم ارزیابی تک صفحه‌ای در اختیار آنان قرار گیرد، از تکمیل آن امتناع می‌ورزند.

باور غلط: برخی مدیران وجود برنامه‌های ارزیابی را برای انسان‌ها غیر ضروری و وقت‌گیر تلقی می‌کنند. غافل از این که انسان‌ها ارزشمندترین و مؤثرترین عنصر و منبع سازمانی هستند و اثرات مستقیم و غیرمستقیم ارزیابی به نحوی بارز در کارایی افراد در نتیجه بهره‌وری واحدها، ظاهر خواهد شد.

آموزش نامناسب: فقدان آموزش مناسب علاوه بر محدودیت‌های یاد شده، خطاهای دیگری نظیر تبعیض بین کارکنان، اثر روابط بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده، تأکید بر معیارهای ذهنی عملکرد، خطاهای اسناد، اثر مقابله و مواردی مشابه را به وجود خواهد آورد [۴].



# پذیرش کارکنان از نظام ارزیابی عملکرد و تمایل آنان نسبت به انجام آن یکی از عوامل مهم اثربخشی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان است.

## عوامل مؤثر بر اثربخشی:

۱. وجود "طرح نظام اثربخش ارزیابی عملکرد" که شامل اهداف روشن تعریف شده، ارزشمند و قابل فهم برای ارزشیابی عملکرد، و درونداد گسترده کارکنان و سرپرستان بر نحوه ارزشیابی است.
۲. تعریف دقیق عملیات ارزیابی اثربخش عملکرد مدیریتی، مشتمل بر برنامه ریزی عملکرد و بازبینی مستمر عملکرد و ارایه بازخورد به کارکنان درباره این که چگونه عملکرد خود را بهبود بخشند.
۳. وجود حمایت اثربخش نظام ارزیابی عملکردی، که سرپرستان را برای اعمال رفتارهای ارزیابی اثربخش، به منظور تضمین رضایت و رسیدگی به شکایات نظام ارزیابی تشویق می کند.
۴. پذیرش کارکنان از نظام ارزیابی عملکرد سازمان و تمایل آنان نسبت به انجام آن؛
۵. تعهد سرپرستان و کارکنان برای اعمال مناسب نظام ارزیابی عملکرد کارکنان؛
۶. توافق کارکنان و سرپرستان بر تعریف عملکرد مطلوب و نحوه تفسیر اطلاعات ارزیابی عملکرد؛
۷. بررسی مداوم و نظام مند نظام ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر آن.



## ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد:

ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه از سال ۱۳۷۵ تا سال ۱۳۸۳ به وسیله فرم های ۳۰ امتیازی و از سال ۱۳۸۳ تا سال ۱۳۸۷ با استفاده از فرم های ۱۰۰ امتیازی و مشابه با تمامی دستگاه های اجرایی کشور اجرا گردید. از سال ۱۳۸۷ تا سال ۱۳۹۰ هیچگونه ارزیابی از کارکنان دانشگاه انجام نپذیرفت. در سال ۱۳۸۵ پیرو ابلاغ بخشنامه اعمال تغییر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دولت، پروژه ای با عنوان بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آغاز شد و مطالعات نظری در این خصوص انجام یافت. در سال ۱۳۹۰ و همزمان با ابلاغ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان از سوی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، ارزیابی کارکنان به وسیله فرم هایی شامل شاخص های عمومی (۶۰ امتیاز) و شاخص های اختصاصی (۴۰ امتیاز) برای تمامی کارکنان دانشگاه به صورت یکسان انجام شد. با توجه به کاستی های موجود در فرم های یاد شده از قبیل یکسان بودن شاخص های اختصاصی برای تمامی کارکنان با وجود وظایف متفاوت آنان، دانشگاه بر آن شد تا پروژه ای را با هدف طراحی و استقرار نظامی برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه به تفکیک هر شغل و بر اساس مختصات دانشگاه فردوسی مشهد تعریف نموده و به انجام رساند. این پروژه هم اکنون توسط یکی از اعضای هیأت علمی دانشگاه در معاونت طرح و برنامه و با همکاری معاونت اداری و مالی دانشگاه در حال مطالعه و تدوین می باشد. امید است تا با پایان یافتن و اجرایی شدن این پروژه، هم دانشگاه در سطح سازمانی و هم کارکنان در سطح فردی، بتوانند از دستاوردهای آن بهره مند گردند.

### منابع:

- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۳)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن، تهران: انتشارات میر.
- Longenecker, Clinton O., & Nykodym, Nick. (1996), "Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study", Public Personnel Management. Vol. 25, No. 2, pp 15
- دعایی، حبیب اله (۱۳۷۴)؛ مدیریت منابع انسانی، مشهد: انتشارات مؤلف.
- اصغرپور، سوسن (۱۳۹۰)؛ مدیریت عملکرد با تأکید بر ارزیابی منابع انسانی، ماهنامه صنعت خودرو، شماره ۱۰۴

نشانی: سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، معاونت طرح و برنامه  
 تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۰۰  
 E-Mail: tvpb@um.ac.ir  
 با همکاری: وجهه معافیان  
 مشاور علمی: دکتر فریبرز رحیم نیا - دکتر محمدرضا آهنگیان  
 ویراستار ادبی: جعفر چهارمعالی

