

ارزیابی عملکرد

(گرد آوری: مریم محمودی)

بهمن ماه سال ۱۴۰۱

فهرست

صفحه	عنوان
۳	نیروی انسانی
۳	عملکرد
۴	ارزیابی عملکرد
۴	اهداف ارزیابی عملکرد نیروی انسانی
۵	اصول ارزیابی عملکرد
۵	مزایای ارزیابی عملکرد
۶	ضرورت ارزیابی عملکرد کارکنان
۶	دلایل لزوم ارزیابی و بررسی عملکرد
۷	مفهوم مدیریت منابع انسانی
۸	مفهوم کنترل در مدیریت منابع انسانی
۸	منظور ارزیابی عملکرد کارکنان
۸	شاخص کلیدی ارزیابی عملکرد و مدیریت منابع انسانی
۹	نحوه محاسبه KPI
۹	هدف شاخص های منابع انسانی
۹	مهمترین شاخصهای منابع انسانی
۱۰	مزایای شاخص منابع انسانی
۱۱	کاربردهای شاخص منابع انسانی
۱۲	شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه فرهنگ
۱۳	شاخص کلیدی عملکرد در حوزه منابع انسانی
۱۴	شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیران
۱۴	شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه جبران خدمت کارکنان
۱۵	شاخص های جذب نیروی انسانی کارآمد
۱۵	شاخص های نگهداشت نیروی انسانی کارآمد
۱۵	شاخص یا سنجش های منابع انسانی در ایران
۱۶	ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۱۶	نمونه شاخص عملکرد منابع انسانی
۱۶	شاخص های منابع انسانی در آموزش و پرورش
۱۷	شاخص های مدیریت منابع انسانی سبز
۱۷	روند ارزیابی عملکرد
۱۷	اهمیت ارزیابی عملکرد
۱۹	روش های ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی
۲۸	ارزیابی ۳۶۰ درجه
۳۱	آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی
۳۷	منابع و مآخذ

ارزشمندترین دارایی های یک شرکت سده بیستمی تجهیزات تولیدی آن بود. در حالی که ارزشمندترین دارایی یک نهاد سده بیست و یکمی اعم از تجاری و غیر تجاری کارکنان و بهروری کارکنان علمی آن نهاد و بهروری کارکنان علمی خواهد بود. تلاش برای ساختن آینده بسیار مخاطره آمیز است. ولی به هر حال مخاطرات تلاش برای ساختن آینده به مراتب کمتر از مخاطرات عدم تلاش برای ساختن آن است (چالش های مدیریت در سده ۲۱، پیتر دراگر)

در نگرش های جدید مدیریتی که امروزه در سازمان ها به وجود آمده است، ارزش بیشتری نسبت به قبل برای نیروی انسانی گذاشته می شود. در واقع نیروی انسانی جزء سرمایه های اصلی سازمان به حساب آمده و به همین دلیل است که وظایف مدیر منابع انسانی و اهداف مدیر منابع انسانی برای نظارت مستقیم بر عملکرد نیروی انسانی، بیشتر از قبل مورد توجه سازمان ها می باشد.

نیروی انسانی بعنوان یکی از تاثیرگذارترین عوامل موفقیت و رشد کسب و کار بنگاه های اقتصادی از جایگاه ویژه ای در ساختار مدیریتی برخوردار است. در این راستا ارزیابی عملکرد کارکنان و نیروی انسانی بسیار حائز اهمیت است، چرا که از طریق پایش و ارزیابی عملکرد منابع انسانی سازمان، یک مدیر از شرایط و وضعیت تحت هدایت خود آگاهی دقیق کسب می کند و از این طریق می تواند تشخیص درستی از وضعیت موجود داشته باشد.

عملکرد به معنای تلاش کارکنان برای به انجام رساندن کارشان یا دستیابی به اهداف تعیین شده است. هر شغلی مسئولیت هایی را به همراه دارد که باید طبق استانداردهای تعریف شده انجام شوند. تعیین، سنجش و نمره دهی استانداردهای عملکرد را ارزیابی عملکرد می نامند. این کار کمک می کند تا صلاحیت، خصوصیات، کیفیت، مهارت، ظرفیت و پتانسیل بالقوه ی کارکنان برای آینده مشخص شود. بر اساس ارزیابی عملکرد، بهترین کارکنان پاداش می گیرند تا این انگیزه ی پیشرفت در سایرین نیز تقویت شود.

بنابراین ارزیابی عملکرد یک مسئولیت مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص و تعیین می کند که عملکرد کارکنان در حدود استانداردهای تعیین شده هست یا خیر. به وسیله ی ارزیابی عملکرد تنبیه یا تشویق کارکنان را می توان مدیریت کرد. ارزیابی عملکرد کمک می کند تا ویژگی های کارکنان را بسنجیم و حدود توانایی آنها را تخمین بزنیم. با ارزیابی عملکرد می توان در خصوص ارتقای شغلی کارکنان، نیاز به آموزش و بهبود توانایی شان تصمیم گیری کرد. ارزیابی عملکرد از فعالیت هایی است که به طور منظم در هر سازمانی باید انجام شود.

مهمترین هدف از راه اندازی کسب و کار ایجاد درآمد، کسب سود، رشد و توسعه و در نهایت هم کارآفرینی و سایر موارد است. بنابراین با توجه به این اهداف لازم است تا عواملی که ما رو به موفقیت می رساند را شناسایی کنیم.

عوامل تاثیرگذار متعددی بر موفقیت کسب و کار وجود دارند؛ یکی از کلیدی ترین عواملی که در بقا و ارتقاء وضعیت بنگاه های اقتصادی نقش مستقیم دارد عامل نیروی انسانی است و یکی از مهمترین کارها در این حوزه ارزیابی عملکرد این منبع مهم مدیریتی است.

ارزیابی عملکرد چیست؟

ارزیابی عملکرد، روش های سیستماتیک جمع آوری داده ها در شرایط استاندارد و رسیدن به نتیجه گیری در مورد دانش، صلاحیت و توانایی نیروی انسانی است. ارزیابی های ساختاری که برای یک هدف مشخص مانند ترویج نیروی انسانی انجام می شود، به بهبود دانش و مهارت و همچنین ارتقاء نگرش و انگیزه رفتاری نیروی انسانی کمک شایانی می کند.

اهداف ارزیابی عملکرد نیروی انسانی

شناخت اهداف ارزیابی عملکرد بسیار مهم و ضروری است. عدم درک درست از مقوله ارزیابی و اهداف آن بی شک بر عملکرد نیروها اثرات سوء خواهد گذاشت که خروجی آن چیزی جز بی انگیزگی، کاهش راندمان و پایین آمدن بهره وری نیروی انسانی نخواهد بود و در نهایت خسارت های جبران ناپذیری به سازمان وارد خواهد نمود .

مهمترین هدف ارزیابی عملکرد نیروی انسانی استفاده از داده ها برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک خاص و همچنین برای بازخورد و استفاده آنها در راستای توسعه سازمان است.

هدف ارزیابی عملکرد میچ گیری از نیروی انسانی نیست، هدف شناسایی مشکلات و کمک به بهبود عملکرد آنهاست.

اهداف گوناگونی را می توان برای ارزیابی عملکرد کارکنان و منابع انسانی در نظر گرفت.

برخی از اهداف اصلی ارزیابی عملکرد نیروی انسانی عبارتند از:

- اندازه گیری میزان دستیابی به تارگت ها
- آگاهی از وضعیت موجود سازمان
- اتخاذ تصمیمات استراتژیک و تدوین برنامه ها
- آموزش ارتقاء و بهبود کارآمدی نیروی انسانی
- ایجاد موقعیت های جدید برای کارکنان
- شناسایی شکافهای بین عملکرد نیروها
- انطباق اهداف

چند اصلی که باید در انجام ارزیابی عملکرد مد نظر قرار گیرند:

- واضح بودن تعریف اهداف ارزیابی
- استفاده از داده ها برای اهداف از قبل تعریف شده ارزیابی
- اتخاذ تصمیمات استراتژیک و تدوین برنامه ها
- شناسایی و تعریف شاخص ها و معیارهای ارزیابی
- داشتن برنامه برای بعد از انجام ارزیابی با هدف کسب نتیجه دلخواه
- ارائه بازخوردها به نیروی ارزیابی شده و آگاه سازی وی از سطح عملکرد خود
- حفظ شان ارزیابی شونده برای کسب بهترین خروجی ممکن از ارزیابی

در حال حاضر ارزیابی عملکرد منابع انسانی تبدیل به یک مولفه حیاتی در روند سازمان ها شده اند. از آنجائی که بقای سازمان ها در گروه بهینه سازی بخش منابع انسانی است در کشور ما نیز این مقوله جای خود را در برنامه های مدیریتی باز خواهد کرد. بی شک بدون وجود چنین سرفصلی در برنامه های مدیران بنگاه ها، آنها نخواهند توانست که چالش های نیروی انسانی را رفع و سازمان تحت هدایت خود را به جایگاه مطلوب و مد نظر برسانند.

مزایای ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد مزایای متعددی دارد که پس از آگاهی از این مزایا مدیران و رهبران سازمان ها باید آن را در راس برنامه ها و دستور کار خود قرار خواهند داد. برخی از این مزایا به شرح زیر می باشند:

۱. کمک به مدیران سازمان ها در توسعه سیاست ها و شیوه های سازمانی
۲. اطمینان از پذیرش و پیروی از سیستم انضباطی بدون تبعیض و قابل دفاع
۳. برخورداری از نیروی انسانی وفادار با ایجاد محیطی پویا و به دور از هر گونه تبعیض
۴. افزایش مهارت و کارآمدی نیروها از طریق ایجاد رقابت اصولی و سالم
۵. جذب، حفظ، توسعه و ایجاد انگیزه در بین کارکنان واجد شرایط
۶. برقراری ارتباط و آموزش کارکنان و مدیران و به حداقل رسانی مسئولیت های سازمان
۷. اجرا و توسعه سیستم عادلانه و منصفانه رفع کمبودها و نقص ها

آنچه مهم است احساس نیاز و لزوم اجرای ارزیابی عملکرد در بین مدیران در گام اول و پس از آن ایجاد زیر ساخت و انجام ارزیابی به شیوه درست و اصولی آن است.

چرا ارزیابی عملکرد کارکنان ضروری است؟

بنگاههای اقتصادی اغلب درک نادرستی از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان دارند و از همین رو این مقوله به اشتباه مدیریت می شود. شناخت نقش، اهداف، مزایا و مقاصد ارزیابی عملکرد کارکنان برای همه مدیران و کارفرمایان لازم است چرا که ارزیابی ها منتج به آگاهی از عملکرد سازمان می گردند. برای داشتن یک ارزیابی ارزشمند و موفق، آماده سازی و ایجاد بستر مناسب بسیار ضروری است.

ارزیابی عملکرد کارکنان اساساً یک سیستم از فرآیندهای مختلف می باشد که برای ایجاد نیروی کار موثر و کارا با هم ترکیب می شوند تا بتواند سازمان را به اهداف مورد نظر خود برساند. به عبارت دیگر ارزیابی عملکرد کارکنان، بررسی کارایی نیروهای یک سازمان محسوب می شود. شرکت های پیشرو یک سیستم ارزیابی کارکنان برای نیروهای خود دارند که در آن کارکنان به طور منظم و دوره ای ارزیابی می شوند.

ارزیابی عملکرد کارکنان به طور منظم به کارکنان یادآوری می کند که انتظارات کارفرما از آنها در محیط کار چیست. همچنین در اتخاذ تصمیمات در مورد اشتغال، ارتقاء، افزایش حقوق و اخراج نیروها مورد استفاده کارفرمایان قرار می گیرد. برنامه ریزی اولین و مهمترین گام در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان به شمار می آید.

ارزیابی عملکرد کارکنان برای تعیین اهداف جدید بسیار ضروری است. کارآمدترین کارکنان کسانی هستند که برای رسیدن به اهداف خود، بی وقفه تلاش می کنند. تعیین اهداف قابل دستیابی در طول ارزیابی کمک می کند تا انگیزه کارکنان را افزایش دهد و آنها را قادر سازد تا با اعتماد به نفس بیشتری به کار و تلاش خود ادامه دهند.

برای لزوم ارزیابی و بررسی عملکرد دلایل گوناگونی می توان برشمرد:

- ارزیابی عملکرد کارکنان یک ابزار مفید برای کمک به سازمان ها جهت بررسی دقیق میزان آمادگی کارکنان موفق در قبول سهم بیشتری از مسئولیت در سازمان می باشد. در واقع ارزیابی عملکرد کارکنان نگاه مقایسه ای به چگونگی کارکرد، میزان آگاهی و دانش، نوآوری و سطح مشارکت فعلی نیروها در راستای اهداف و چشم انداز سازمان نسبت به گذشته آنها ارائه می کند. این مقایسه منعکس کننده امکان پذیرش مسئولیت های بیشتر توسط کارکنان می باشد.

- نیروهای وفادار به سازمان، مدام در حال ارائه مهارت های خود هستند و بدین طریق ارزش بیشتری در سازمان ایجاد می کنند. البته این نیروها توقع دارند ارزش هایی که آنها برای سازمان ایجاد می کنند به نوعی جبران شود و متقابلاً سازمان هم می خواهد از سرمایه گذاری روی استعدادهای بالای کارکنان خود با افزایش دستمزدها و پاداش ها اطمینان حاصل نماید که بررسی و ارزیابی عملکرد می تواند این ناحیه تاریک را روشن تر کند تا سازمان با یک بینش عینی و دقیق بتواند تصمیم درست را اتخاذ کند.
- ارزیابی عملکرد کارکنان کمک می کند تا ضعف های آموزشی نیروها خواه کیفیت پایین آموزش و یا نیاز به آموزش های بیشتر آشکار شوند. ارزیابی عملکرد فرصتی مناسب و عالی برای صحبت در مورد اهداف و چشم انداز و حصول اطمینان از قرار داشتن نیروها در یک مسیر و برنامه ریزی برای دوره های آموزشی آینده می باشد.
- شناسایی غفلت، نافرمانی، کم کاری و نقاط قوت و ضعف کارکنان از طریق ارزیابی عملکرد و پس از آن اقدام به رفع آنها برای بهبود وضعیت.

صاحبان کسب و کار باید لزوم استخدام نیروی انسانی توانا، آموزش و تهیه ابزار لازم برای انجام وظیفه آنها را به خوبی بفهمند. برای حصول اطمینان از برآورده شدن انتظارات، نیاز به بررسی های سالانه خروجی ها، کارایی ها و نگرش نیروها در طول دوره استخدام آنها می باشد.

به همان اندازه که کارفرمایان می خواهند از افزایش سرمایه خود اطمینان داشته باشند کارکنان هم می خواهند با ارائه خدمات وفادارانه در هر سال، دریافت های بهتری داشته باشند. کارفرمایان می بایست بر اساس شایستگی های فردی و عملکرد مالی شرکت تصمیمات و اقدامات جبرانی اتخاذ نمایند. ارزیابی عملکرد کارکنان کمک می کند تا مدیران و کارفرمایان بر اساس دستاورد و عملکرد مالی تشخیص دهند کدامیک از نیروها سزاوار دریافت پاداش و افزایش می باشد.

منظور از مدیریت منابع انسانی چیست؟

در هر سازمانی با بیش از یک عضو بحث مدیریت منابع انسانی معنا پیدا می کند. در واقع در هر سازمان، وظیفه مدیر منابع انسانی ارزیابی عملکرد پرسنل می باشد تا از صحت و سقم عملکرد افراد در راستای استراتژی های سازمانی اطمینان حاصل نمایند. در واقع سنجش مداوم عملکرد کارکنان برای به انجام رساندن وظایف خود در جهت رسیدن به اهداف سازمانی از مهمترین وظایف مدیر منابع انسانی می باشد.

همانطور که می دانید هر شغلی دارای یکسری وظایف می باشد که در چهارچوب استانداردهای تعریف شده است. بنابراین نظارت و کنترل بر انجام وظایف در چهارچوب استاندارد های تعریف شده به منظور دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده برای آن سازمان از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد.

مفهوم کنترل در مدیریت منابع انسانی چیست؟

بدیهی می باشد که مبحث کنترل یکی از مهمترین مباحث مربوط به حوزه مدیریت می باشد که به منظور افزایش عملکرد سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. استفاده از سیستم های کنترلی در سازمان ها از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. اگر بخواهیم تعریفی ساده و روان از کنترل داشته باشیم باید بگوییم، کنترل عبارت است از نظارت دائمی بر یک فعالیت به منظور اطمینان از انجام امور بر اساس اصول و برنامه ریزی های از پیش تعیین شده می باشد. اما باید بدانید که کنترل به معنی بازنگری و اصلاح نیز می باشد و در هر کجا تشخیص داده شود که خروجی با آنچه انتظار می رفت مطابقت ندارد، به منظور نیل به هدف مورد نظر نیاز به اقدامات و اصلاحاتی می باشد.

منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان چیست؟

در هر سازمانی استانداردهای شغلی مشخصی وجود دارد که ارزیابی این مورد که عملکرد کارکنان در چهارچوب این استانداردها می باشد از مهمترین وظایف مدیر منابع انسانی می باشد. در واقع این کنترل و سنجش مداوم عملکرد پرسنل به ما کمک می کند تا حدود توانایی های کارکنان خود را سنجیده و در صورت لزوم بهبود و ارتقا داده شوند. ارزیابی عملکرد پرسنل می تواند به عنوان معیاری برای تشویق یا تنبیه کارکنان باشد.

به منظور ارزیابی عملکرد در هر سازمانی نیاز طی یکسری مراحل می باشد که در ادامه به اختصار به آنها می پردازیم. پیش از هر چیزی برای سنجش عملکرد نیروی انسانی نیاز به تعیین استاندارد های می باشد. به عنوان مثال اگر یکی از معیارها ساعات کاری فرد در مجموعه می باشد، هر گونه تاخیر و تعجیل می تواند نشان از هنجار شکنی و خروج از استاندارد های سازمان باشد

اما توجه به این نکته نیز حائز اهمیت می باشد که به منظور اجرای صحیح استانداردها، نیاز به بیان صریح آنها بوده و به هر فرد در سازمان چهارچوب های عملکردی مشخصی اعلام شود که خروج از آن بتواند معیاری برای سنجش عملکرد وی باشد.

شاخص کلیدی ارزیابی عملکرد (KPI) و مدیریت منابع انسانی

سنجش موفقیت عملکرد در تمام بخش هایی که کارکنان سازمان مشغول به فعالیت باشند، یکی از نیازهای سازمان می باشد. ضرورت سنجش عملکرد واحد منابع انسانی به عنوان یکی از مهمترین و پیچیده ترین واحد های سازمان، باعث استفاده از شاخص های منابع انسانی می شود.

شاخص کلیدی ارزیابی عملکرد منابع انسانی، معیارهایی هستند که سازمان را کمک می‌نمایند تا خروجی فعالیت های مدیریت منابع انسانی را به صورت کمی و کیفی اندازه گیری نماید.

شاخص کلیدی ارزیابی عملکرد (KPI) منابع انسانی

هر یک از رفتارهای سازمان که به طور سیستماتیک شکل گرفته دارای هدفی هستند. اما این موضوع که آن رفتار یا جایگاه تا چه میزان به سمت هدف خود حرکت می نماید همیشه سوال مهمی در ذهن مدیران بوده است. بهترین راه برای ارزیابی عملکرد هر یک از واحد های سازمان استفاده از شاخص های ارزیابی عملکرد می باشد.

در این میان، واحد منابع انسانی دارای اهمیت ویژه ای بوده؛ اما باید دقت داشت که ارزیابی عملکرد منابع انسانی کار بسیار سختی است. زیرا واحد منابع انسانی اغلب با داده های کیفی در ارتباط است و اندازه گیری عملکرد آن به صورت کمی، کاری دشوار است. شاخص کلیدی ارزیابی عملکرد منابع انسانی، ابزارهایی هستند که با تکمیل اطلاعات و داده های هر یک می توان به میزان موفقیت واحد منابع انسانی پی برد.

KPI منابع انسانی چگونه محاسبه می شود؟

برای اینکه بتوانیم KPI های منابع انسانی را به خوبی محاسبه کنیم ابتدا باید با اهداف فعالیت های منابع انسانی به خوبی آشنا باشیم. سپس نسبت به هر یک از اهداف واحد منابع انسانی، شاخص یا شاخص های مرتبط را تعیین نماییم. به عنوان مثال یکی از اهداف سازمان می تواند کاهش هزینه باشد که این بخش توسط منابع انسانی با کاهش هزینه های اتوماسیون اداری صورت می گیرد.

در مرحله بعد باید به جمع آوری داده ها در این موضوع در دوره زمانی مربوط پردازید. در نهایت با مقایسه این داده ها با داده های دوره های قبلی متوجه موفقیت یا عدم موفقیت واحد می شویم.

هدف شاخص های منابع انسانی چیست؟

مهمترین هدف شاخص های منابع انسانی تعیین روشی برای اندازه گیری موفقیت عملکرد آن است. با تعیین شاخص های ارزیابی منابع انسانی می توان علاوه بر روش های کیفی، به صورت کمی نیز به سنجش میزان موفقیت واحد منابع انسانی دست پیدا کرد.

نتیجه این اتفاق نیز، شتاب بیشتر در دست یابی به اهداف سازمان می باشد.

مهمترین شاخص های منابع انسانی

برای آغاز کار باید با مهم ترین شاخص های منابع انسانی آشنا باشید. این شاخص ها به طور کلی به چند دسته شامل شاخص های کاهش هزینه، شاخص های رضایت کارکنان، شاخص تخصص پرسنل، شاخص های زمانی، شاخص حضور و ... تقسیم

بندی می شوند. مهم ترین شاخص های منابع انسانی عبارتند از:

- هزینه های استخدام به ازای هر فرد
- هزینه نیروی کار
- هزینه آموزش به ازای هر کارمند
- هزینه خدمات درمانی هر کارمند
- میزان رضایت و آرامش کارکنان
- میزان غیبت کارکنان
- مقدار میانگین مرخصی استفاده شده
- نظر سنجی سالیانه و ماهیانه رضایت شغلی کارکنان
- تعداد پرسنل تمام وقت و رضایت آنان
- تعداد پرسنل پاره وقت و رضایت هر یک
- بررسی نرخ جذب سازمان
- نرخ خاتمه خدمت داوطلبانه
- نرخ خاتمه خدمت غیر داوطلبانه
- میانگین مدت پر شدن جایگاه شغلی خالی
- تعداد پرسنل متخصص
- تعداد پرسنل آموزش دیده
- شکست در جذب نیرو
- تأثیر پذیری پرسنل از فرهنگ سازمان
- شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه عملکرد
- شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه فرهنگ
- نرخ میانگین مدت حفظ کارکنان در سازمان و علت ترک کار آنان
- رضایت کارکنان از فرایند استخدام
- تأثیر گذاری آموزش ها
- میانگین زمان جذب نیرو
- تعداد مصاحبه شوندگان استخدامی

مزایای شاخص منابع انسانی

از مزیت های شاخص یا کی پی آی منابع انسانی، می توان به مواردی نام برد که باعث بهبود عملکرد سازمان، افزایش رضایت کارکنان و جلب حمایت مدیران می گردد. به دست آوردن شاخص های منابع انسانی باعث ایجاد احساس امنیت شغلی، آرامش، شکوفایی، بهبود عملکرد پرسنل، دستیابی سریعتر به اهداف سازمان، صرفه جویی در هزینه و منابع می گردد.

دیگر مزایای استفاده از شاخص های ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را می توان به شکل زیر بیان کرد:

- کمک کردن به مدیران سازمان در تصمیم گیری و توسعه سیاست های سازمان
- نگهداری و در اختیار داشتن نیرو های انسانی وفادار
- برخورداری از محیط کاری مناسب و پویا
- اطمینان از پذیرش رفتار سازمانی توسط پرسنل
- مهارت آموزی به کارکنان و پیدا کردن نقاط ضعف آنها
- ایجاد سیستم منصفانه به همراه عدالت کاری
- رفع نواقص سازمان
- ایجاد انگیزه میان کارکنان و تشویق و پاداش

کاربردهای شاخص منابع انسانی

کاربردهای شاخص منابع انسانی را سازمان هایی درک می نمایند که به دنبال توسعه درون سازمانی با هزینه هایی پایین می باشند. اگر شرکتی برای توسعه منابع انسانی خود انرژی صرف نماید می تواند با هزینه هایی پایین تر از سایر روش ها، به توسعه امور، افزایش رضایت پرسنل، دستیابی سریعتر به اهداف پردازد.

سازمان های بزرگی که اهمیت ویژه ای به گسترش کار خود می دهند، به شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی نیز دقت می نمایند. زیرا بهبود مدیریت منابع انسانی سبب افزایش عملکرد کارکنان و در نتیجه کسب جایگاه بهتری در بازار می گردد.

شاخص های منابع انسانی چیست؟

پس از آشنایی با تعدادی از شاخص های منابع انسانی باید بدانیم که این شاخص یا سنجه های مدیریت منابع انسانی به طور کلی به چند دسته تقسیم می شوند. انواع شاخص منابع انسانی عبارتند از:

- شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه فرهنگ
 - شاخص کلیدی عملکرد در حوزه منابع انسانی
 - شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیران
 - شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه جبران خدمت کارکنان
- در این بیان به معرفی شاخص ها در هر یک از دسته بندی ها می پردازیم:

شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه فرهنگ

شاخص های فرهنگی مدیریت منابع انسانی عمدتاً مواردی هستند که دارای تاثیر غیر مادی بوده و رضایت و تاثیر پذیری کارکنان را در دوره پس از استخدام اندازه گیری می کند. اگر علاقمند هستید درباره مدیریت منابع انسانی و وظایفی که دارد، اطلاعات بیشتری داشته باشید.

شاخص های فرهنگی مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

میزان رضایت کارکنان: با استفاده از این شاخص می توانید استعداد و توانایی های نیروی انسانی خود را حفظ و توسعه ببخشید.

نظرسنجی دوره ای میزان رضایت کارکنان: با نظرسنجی سالیانه میزان رضایت پرسنل، می توانید میزان تلاش و انگیزه کارکنان در توسعه سازمان را اندازه گیری نمایید.

میزان مرخصی های استفاده شده: با به دست آوردن نسبتی از میزان مرخصی های استفاده شده و مرخصی های استفاده نشده کارکنان، میزان علاقه به محیط کار، تعادل بین کار و زندگی، ارتباط بین کار و زندگی شخصی را می توان متوجه شد. اگر می خواهید به صورت کاربردی قوانین و شرایط مرخصی استعلاجی را یاد بگیرید.

نرخ غیبت: میزان غیبت در محل کار به دلیل بیماری یا مشکلات ناگهانی ترک کار، می تواند نشان دهنده بهره وری فعالیت ها باشد. با محاسبه نسبت تعداد کل روزهای کاری از دست رفته، بر کل روزهای کاری سازمان، نرخ غیبت به دست می آید. **میزان تاثیر کارکنان از فرهنگ سازمان:** ممکن است سازمان نیازمند شیوه رفتاری ویژه ای باشد. میزان اثرپذیری یا مقاومت کارکنان در قبول فرهنگ سازمانی یکی از شاخص های منابع انسانی است.

میانگین زمان حفظ و نگهداشت کارکنان: میانگین مدتی که کارکنان در سازمان کار می کنند شاخصی است که می تواند به نوعی نشان دهنده رضایت آنان نیز باشد.

تعداد کارکنان تمام وقت: افزایش تعداد کارکنان می تواند نشان دهنده بزرگ شدن سازمان باشد.

تعداد پیمانکاران: افزایش تعداد پیمانکاران مشروط بر از دست ندادن پیمانکاران قبلی می تواند شاخص خوبی از رشد سازمان باشد.

نرخ خاتمه خدمت داوطلبانه: برای به دست آوردن میزان این شاخص کافی است تعداد افرادی که به طور داوطلبانه از کار خود استعفا داده اند را از تعداد کل کارکنانی که به هر دلیلی از ادامه با سازمان ادامه همکاری نداده اند کسر نمایید. این عدد هرچه بالاتر باشد نشان دهنده هشدار عدم رضایت کارکنان می باشد.

نرخ خاتمه خدمت غیر داوطلبانه: شاخص خاتمه خدمت غیر داوطلبانه نمایش دهنده تعداد افراد اخراج شده نسبت به کل افراد خارج شده از شرکت است.

نرخ خاتمه‌ی خدمت داوطلبانه در سال نخست: این شاخص، معیار خوبی برای میزان جذب نیروهای خوب و متخصص است. بدین معناست که چه میزان از نیروهایی که تازه جذب شده‌اند در سال اول از کار استعفا داده یا ماندگار می‌شوند. سازمانی که بتواند نیروهای بیشتری را در سال اول نگاه دارد دارای جذابیت بیشتری است.

نرخ شکست ۹۰ روزه‌ی جذب نیرو: این شاخص نشان دهنده توانایی داخلی سازمان در جذب نیروی توانمند در کمترین زمان می‌باشد.

هزینه در ازای هر استخدام: مراحل استخدام شامل روند اطلاع رسانی، فرایند استخدام و مراجعه متقاضیان تا تکمیل پرونده آنان بوده و بدیهی است هرچه هزینه‌های کمتری را شامل گردد برای سازمان بهتر است.

نرخ رضایت‌مندی فرایند استخدام: این شاخص، ارزیابی میزان رضایت کارجویان از فرایند استخدام را نشان می‌دهد. **میانگین زمانی پر کردن جایگاه شغلی خالی:** این شاخص نیز شبیه به شاخص هزینه برای هر استخدام، نشان از توانایی سازمان در جایگزینی نیروی کارآمد دارد.

اثربخشی آموزش: سازمان ارزیابی می‌نماید که نیروهای تازه وارد بعد از آموزش در چه سطحی قرار داشته و میزان گیرایی آموزش‌ها چقدر می‌باشد.

هزینه‌ی آموزش در ازای هر کارمند: سازمان می‌خواهد بداند که برای آموزش هر نیرو از بدو ورود تا خروج، چه میزان هزینه میانگین داشته است.

درصد کارکنان آموزش دیده: با توجه به این که کارکرد نیروهای آموزش دیده بیشتر از نیروهای غیرمتخصص می‌باشد سازمان با استفاده از این شاخص میزان نیروهای آموزش دیده و سرعت آموزش آنان را متوجه می‌شود.

نرخ تنوع: این شاخص از شاخص‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند نشان دهنده آزادی در محیط کار و پذیرش انواع مختلف رفتار و عقاید باشد.

نرخ اصطکاک: نرخ اصطکاک، میزان توانایی سازمان در حفظ نیروهای با استعداد خود را نشان می‌دهد.

متوسط زمانی جذب نیرو: این شاخص نشان می‌دهد که برای هر استخدام، چه میزان زمان استفاده می‌گردد.

شاخص کلیدی عملکرد در حوزه منابع انسانی

شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی نشان دهنده خروجی عملکرد واحد مدیریت منابع انسانی می‌باشد. این شاخص‌ها عبارتند از:

- نرخ استخدام داخلی
- نرخ متقاضیان شغل سازمان که متناسب با نیاز سازمان هستند
- نرخ استخدام نیروهای معرفی شده از طریق نیروهای فعلی
- پیشنهادات پرسنل

- عملکرد نیروهای تازه استخدام شده
- نرخ بهره وری کارکنان
- میزان عملکردهای نامطلوب و پایین تر از استاندارد نیروی کار

شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیران

درست است که سنجه های مدیریت منابع انسانی به ارزیابی رفتار پرسنل از استخدام تا عملکرد داخلی می پردازد، اما این تمام کاربردهای شاخص منابع انسانی نیست. بلکه این شاخص ها به سنجش عملکرد مدیران سازمان نیز می پردازد. این ارزیابی می تواند به مدیریت بهتر سازمان کمک نماید. شاخص های کلیدی مدیریت منابع انسانی عبارتند از:

- میزان مسئولیت پذیری مدیران در همه جنبه ها
- مقدار دریافت اطلاعات و گرفتن بازخورد از کارکنان به خصوص کارکنانی که به طور رسمی یا غیر رسمی، رهبری سایر پرسنل را برعهده دارند
- میزان ارتباط مدیران با مسائل سازمان و داشتن درک صحیح از هر یک
- فرد لوتانز، دو معیار دیگر را بر معیارهای فوق می افزاید. این معیارها عبارتند از:
- ایجاد رضایت و تعهد در کارکنان - جزئی از وظایف مدیران
- تحقق اهداف سازمان با استاندارد های کمی و کیفی بالا

شاخص های مدیریت منابع انسانی در زمینه جبران خدمت کارکنان

شاخص های جبران خدمت منابع انسانی بیشتر شامل معیارهای برای مقایسه پذیری سازمان با دیگر سازمان ها می باشد. در زیر به معرفی تعداد از این شاخص ها می پردازیم.

درصد هزینه نیروی کار: این شاخص عبارت است از تمام هزینه های مربوط به پرسنل نسبت به کل هزینه های سازمان
نرخ رقابت پذیری حقوق و دستمزد (SCR): مقایسه حقوق و مزایای پرداختی سازمان با سایر رقبا تشکیل دهنده این شاخص است. متوسط حقوق پرداختی سازمان تقسیم بر متوسط حقوق پیشنهادی رقیبان، نرخ رقابت **حقوق و دستمزد** را نشان می دهد.

ارزش افزوده سرمایه انسانی: با این شاخص می خواهیم متوجه شویم که متوسط سودآوری کارکنان برای سازمان چقدر می باشد. نرخ ارزش افزوده سرمایه انسانی با تقسیم هزینه های سازمان (بدون در نظر گرفتن حقوق و دستمزد پرسنل) بر تعداد کل کارکنان تمام وقت به دست می آید.

هزینه خدمات درمانی هر کارمند: این شاخص به گرفتن نسبت هزینه کل خدمات درمانی، بر تعداد کارکنان اقدام می کند.

شاخص های جذب نیروی انسانی کارآمد

جذب نیروی انسانی کارآمد، باعث حفظ حیات و سرزندگی سازمان می شود. شاخص های جذب نیروی انسانی کارآمد به اندازه سازمان وابستگی ندارد و در همه سازمان ها قابل اجراست.

روند جذب نیروی کارآمد در منابع انسانی شامل مراحل برنامه ریزی، تعیین و تأمین نیروهایی است که باید با عبور از مراحل قانونی پذیرش و استخدام و برای انجام وظایف مختلف سازمانی به کار گرفته شوند.

تجزیه و تحلیل و طراحی شغل در اولین گام شاخص های جذب نیروی انسانی کارآمد باعث می شود تا به معیارهای زیر دست یابیم:

- ویژگیهای کاری خاص سازمان برای جذب
 - دارا بودن ویژگیهای شخصیتی خاص
 - جذب منصفانه افراد مستعد از طریق فرآیند مدیریت استعداد
 - جذب افراد ایده پرداز و ساختارشکن و خالق و دارای قدرت تحلیل
 - جذب افراد دارای تحلیل و قدرت پردازش
- استفاده از شاخص های فوق می تواند در جذب نیروی کارآمد در سازمان کمک کننده باشد.

شاخص های نگهداشت نیروی انسانی کارآمد

جذب نیروی انسانی کارآمد اولین گام در افزایش بهره وری سازمان می باشد. اما این سوال پیش می آید که پس از جذب این نیروها، چه فرایندهایی باید رخ دهد؟ چگونه برای نگهداشت نیروهای مفید برای سازمان اقدام نماییم؟

یکی از انواع شاخص منابع انسانی، شامل شاخص های نگهداشت نیروی کارآمد می باشد.

در این زمینه می توانید از ارتقا جو محیط کاری متناسب با روحیه کارکنان، دقت به شایستگی های شخصی استفاده نمایید. بسیاری سازمان ها مسائل اعتقادی، اخلاقی، ارتباطی و سایر امتیازات را در دستور کار قرار می دهند. شاخص نگهداشت نیروی انسانی کارآمد، در اولویت بندی شاخص های منابع انسانی در رده بالایی قرار می گیرد. زیرا که باید مورد توجه قرار گیرد.

شاخص یا سنجه های منابع انسانی در ایران

واحد منابع انسانی در ایران طی سالهای اخیر توسعه چشمگیری داشته است. کسب و کارهایی که شیوه مدرن به خود گرفته و توانسته اند حجم مناسب از بازار کشور را از آن خود کنند، به سمت استفاده بهتر از منابع انسانی خود گرایش پیدا کرده اند. زیرا متوجه شده اند که یکی از مهمترین سرمایه های هر سازمان، منابع انسانی آن می باشد. تشکیل واحد ویژه ای به نام مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر در ایران، دستاورد مهمی برای حفظ و گرامی داشت نیروی انسانی می باشد.

مجمع جهانی اقتصاد به طور سالانه، به رتبه بندی کشورها در شاخص های مدیریت منابع انسانی می پردازد.

ارزیابی عملکرد منابع انسانی

استفاده از شاخص های مذکور به ارزیابی عملکرد منابع انسانی می انجامد. نتیجه ارزیابی عملکرد منابع انسانی، به بررسی توانایی نیروی انسانی می انجامد. ارزیابی مداوم عملکرد باعث بهبود دانش، مهارت، رفتار، نگرش و انگیزه نیروی انسانی می گردد.

هدف اصلی ارزیابی عملکرد منابع انسانی، اتخاذ تصمیمات صحیح، بازخورد گیری از کارکنان و استفاده از آن در توسعه شرکت می باشد.

نمونه شاخص عملکرد منابع انسانی

تا کنون تعداد مناسبی از شاخص های منابع انسانی را بیان شد. با این حال می توان تعداد شاخص های منابع انسانی دیگری را نیز برشمرد. در زیر تعدادی نمونه شاخص عملکرد منابع انسانی معرفی می گردد.

فهرست نمونه های شاخص کلیدی عملکرد منابع انسانی

نمونه شاخص عملکرد منابع انسانی عبارتند از:

میزان غیبت: این شاخص از تقسیم تعداد روزهای غیبت بر تعداد کل روزهای کاری محاسبه می شود.

هزینه غیبت: هزینه غیبت شامل عدم حضور کارکنان، پرداخت حقوق، هزینه جایگزینی و ... در این شاخص قرار می گیرند.

میزان گردش مالی: گردش مالی هر شرکت نسبت به خود آن و رقبا در نظر گرفته می شود. این شاخص باید به حد تعادلی برسد زیرا گردش مالی بالا یا پایین هر دو می توانند تبعاتی را دربر داشته باشند.

شاخص رضایت کارکنان: این شاخص با بررسی، نظرسنجی و مشارکت کارکنان سنجیده می شود.

میزان ارتقا داخلی: این موضوع که چه تعدادی از کارکنان سازمان در مدت مشخصی ارتقا پیدا کرده اند می تواند از استخدام های نامناسب جلوگیری نماید.

فهرست نوآوری کارکنان: نوآوری و مشارکت کارکنان در حل مسائل شرکت یکی از شاخص های سنجش مشارکت منابع انسانی می باشد.

شاخص های منابع انسانی در آموزش و پرورش

شاخص های منابع انسانی در آموزش پرورش نیز چیزی بیشتر از استخدام نیروی خوب می شود. بنابر آخرین تحقیقات انجام شده، این شاخص ها به صورت کلی عبارتند از:

- شاخص های برنامه ریزی منابع انسانی
- شاخص های کارمندیابی
- شاخص های گزینش
- شاخص های انتصاب و جذب
- شاخص های توسعه کارکنان
- شاخص های ارزیابی عملکرد
- شاخص های جبران خدمات

شاخص های مدیریت منابع انسانی سبز

مدیریت منابع انسانی سبز شامل نوعی از مدیریت منابع انسانی است که با دقت در اقدامات خود، اهداف زیست محیطی را نیز دنبال می نماید.

کی پی آی منابع انسانی سبز، شامل شاخص هایی است که با در نظر گرفتن منابع انسانی، به تقویت محیط زیست و افزایش تعهدات کارکنان بر پایداری محیط زیست می پردازد.

آموزش به افراد، افزایش اطلاعات، کاهش هزینه های زیست محیطی، عملکرد های فعالیت سبز از شاخص های آن هستند.

روند ارزیابی عملکرد شامل مراحل زیر است:

- تعیین استانداردهایی برای عملکرد
- اعلام استانداردهای مربوطه
- سنجش عملکرد حقیقی کارکنان
- تجزیه و تحلیل انحرافات عملکرد نسبت به استانداردهای مشخص شده
- به بحث گذاشتن انحرافات
- تعیین راه هایی برای اقدامات اصلاحی

کاربرد یا اهمیت ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد یکی از وظایف مهم مدیریت منابع انسانی است و در مواردی که در ادامه اشاره می کنیم، نقش ویژه ای دارد.

۱. تعیین حقوق و مزایا

ارزیابی عملکرد می‌گوید که هر یک از کارکنان مسئولیت‌های کاری خود را با چه کیفیتی به انجام رسانده‌اند. به کمک آن می‌توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد و متناسب با آن، حقوق و مزایایی در نظر گرفت. اگر فردی مسئولیت‌های خود را به خوبی انجام دهد ولی در قبال آن اقدامی برای بالا نگه داشتن انگیزه‌اش (انواع افزایش حقوق یا مزایا) صورت نگیرد، فرد به تدریج از شغل و مجموعه‌اش ناراضی می‌شود.

۲. برنامه‌هایی برای آموزش منابع انسانی و بهبود توانایی‌ها

ارزیابی عملکرد، سطح عملکرد کارکنان را نشان می‌دهد. به وسیله‌ی آن می‌توان ظرفیت، مهارت و تخصص عملی کارکنان را مشخص کرد. به کمک ارزیابی عملکرد می‌توان به نقاط ضعف کارکنان پی برد و متناسب با آن برنامه‌هایی برای آموزش و بهبود توانایی‌هایشان در نظر گرفت. در نتیجه کارکنان به طور بهینه‌ای به کار گرفته می‌شوند و در نهایت بهره‌وری و سوددهی مجموعه نیز افزایش می‌یابد.

۳. برنامه‌ریزی برای جابه‌جایی‌ها

ظرفیت، مهارت، تجربه و وضعیت کاری افراد به لطف ارزیابی عملکرد مشخص می‌شود. بر اساس اطلاعاتی که از این راه به دست می‌آید، می‌توان تصمیماتی برای جابه‌جایی یا ارتقای کارکنان اتخاذ نمود تا به طور مؤثرتری نقش خود را در مجموعه ایفا کنند. این تصمیمات می‌توانند از راه‌های زیر گرفته شوند:

- ارتقای کارکنان ممتاز و متعهد
- جابه‌جایی کارکنان برای ایجاد تناسبی بهتر بین افراد و وظایف‌شان
- تعدیل و اخراج (موقت یا دائمی) کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند

۴. مدیریت پاداش

برای افزایش انگیزه‌ی کارکنان باید پاداش‌هایی متناسب با ارزیابی عملکردشان به آنها تعلق گیرد. اگر کارکنان پاداش عملکرد بهترشان را دریافت نکنند، احساس نارضایتی در آنها به وجود می‌آید. از آن سو اگر افراد به خاطر عملکرد ضعیف خود باز هم پاداش دریافت کنند، دلیلی برای پیشرفت نخواهند داشت. در این صورت اهدای پاداش فقط بار مالی بی‌فایده‌ای را به مجموعه تحمیل می‌کند. ارزیابی عملکرد کمک می‌کند تا کارکنان متناسب با عملکردشان، پاداش دریافت کنند.

۵. تسهیل نظارت و بازرسی

یکی دیگر از خدمات ارزیابی عملکرد کمک به طبقه‌بندی کارکنان بر اساس عملکردشان است. به لطف ارزیابی عملکرد می‌توان کارکنان قوی، متوسط و ضعیف را از یکدیگر تشخیص داد. به این وسیله می‌توان مشخص کرد که هر یک از

کارکنان به چه میزان نظارت و بازرسی نیاز دارند (به افراد ضعیف تر باید بیشتر نظارت کرد تا اشتباهی مرتکب نشوند و افرادی که کار خود را به خوبی انجام می دهند، به نظارت کمتری نیاز دارند).

۶. انگیزه

ارزیابی عملکرد خود به عنوان راهکاری برای افزایش انگیزه‌ی کارکنان است. کارکنانی که بهترین عملکرد را از خود نشان می دهند، به عنوان افراد با ارزش و قابل اتکا شناسایی می شوند و متناسب با همین ویژگی ها با آنها برخورد می شود. این واکنش موجب تحریک کارکنان به عملکرد بهتر می شود. همچنین ارزیابی عملکرد به ما می گوید چه ابزار انگیزشی ای متناسب با عملکرد کارکنان است.

۷. کنترل مناسب

با ارزیابی عملکرد، کارکنان می توانند بازخورد عملکرد، تأثیرگذاری و بهره‌وری خود را ببینند. آنها متوجه می شوند در چه قسمت‌هایی تمرکز خود را افزایش دهند تا کارها به بهترین نحو پیش بروند. ارزیابی عملکرد فرصتی به وجود می آورد تا کارکنان از ایرادات خود درس بگیرند و این برای اتخاذ تدابیر اصلاحی به آنها کمک می کند.

۸. اعتبارسنجی آزمون گزینش

ارزیابی عملکرد می تواند به عنوان ابزاری برای سنجش موفقیت آزمون‌های گزینش استفاده شود. به کمک آن نتیجه‌ی آزمون گزینش و روندی که سازمان در این راه به کار می گیرد، مشخص می شود. بر این اساس می توان گام‌های مؤثرتری برای انتخاب کارکنان برداشت.

۹. برنامه‌ریزی شغلی

پیشرفت شغلی یکی از دغدغه‌های مهم کارکنان است. برای نشان دادن مسیر و اهداف شغلی به آنها، هر سازمانی نیاز به یک برنامه‌ریزی شغلی مناسب دارد. در این راه ارزیابی عملکرد، اطلاعاتی حیاتی در خصوص ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل کارکنان فراهم می آورد.

۱۰. تدوین خط مشی

ارزیابی عملکرد اطلاعاتی را در مورد عملکرد کارکنان فراهم می کند. این اطلاعات (مانند برنامه‌ریزی شغلی و برنامه‌های انگیزشی) یک ورودی برای برنامه‌ریزی آموزشی و بهبود کارکنان است. در نتیجه می توان خط مشی سازمان را به گونه‌ای تدوین کرد که سازمان به بهترین نحو پیشرفت کند.

روش‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی

ارزیابی عملکرد فرایندی است که در آن عملکرد کارکنان را برای رساندن سازمان به اهدافش مورد سنجش قرار می‌دهد. راه‌ها و ابزارهای مختلفی برای برقراری استانداردهای عملکردی کارکنان و نهایتاً ارزیابی عملکرد وجود دارد.

می‌توان روش‌های ارزیابی را در سه گروه کلی قرار داد:

۱. استانداردهای مطلق (قطعی)

این استانداردها عملکرد کارکنان را نسبت به استانداردهای تعیین شده مقایسه می‌کند. در این تکنیک ارزیابی، کارکنان مستقل از سایر کارکنان گروه سنجیده می‌شوند. همچنین این فرایند خصوصیات و رفتار شغلی کارکنان را بر اساس استانداردهای مطلق مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. در ادامه به برخی از روش‌های استاندارد مطلق اشاره می‌کنیم.

الف. روش ارزیابی رویداد بحرانی

این روش بر واکنش (رفتار شغلی) کارکنان در شرایط بحرانی تمرکز می‌کند. سرپرست‌ها واکنش کارکنان را در شرایط بحرانی مشاهده می‌کنند. ارزیاب بررسی می‌کند که کارکنان به چه شکلی با بحران مواجه شده‌اند.

مزایای روش ارزیابی رویداد بحرانی

- به واکنش افراد در مواجهه با بحران نگاه می‌کند.
- می‌توان فهمید کدام‌یک از کارکنان واکنش مطلوبی در این شرایط دارند.
- این روش بیش از خصوصیات فردی، عملکرد را مورد بررسی قرار می‌دهد.
- این روش بر پایه‌ی عمل صورت گرفته از سوی کارکنان است که این موضوع تأثیر پیش‌داوری‌ها و تعصبات را کاهش می‌دهد.
- برای ارائه‌ی بازخورد عملکرد کارکنان به آنها مفید است.

معایب روش ارزیابی رویداد بحرانی

- چون این روش نیاز به نظارت مداوم و کاغذبازی دارد، زمان و انرژی زیادی را از سرپرست‌ها می‌گیرد.
- تعیین بزرگی بحران و مقایسه‌ی این رویدادها دشوار است. در نتیجه مقایسه و طبقه‌بندی کارکنان هم به تبع آن سخت می‌شود.
- فقط بر روی شرایط بحرانی یا شرایط غیرعادی برای ارزیابی کارکنان تمرکز می‌کند.

ب. روش چک لیست

در این روش مسئولیت‌های محول شده به کارکنان در لیستی تهیه شده و ارزیاب کیفیت اجرای این مسئولیت‌ها را کنترل می‌کند. روش چک لیست، گزارشی محرمانه خواهد بود. این لیست‌ها می‌توانند ساده یا پیچیده (وزن‌دار) باشند.

چک لیست ساده : در این روش ویژگی‌های کاری و شخصیتی کارکنان در لیستی نوشته می‌شود. این لیست به ارزیاب داده شده و ارزیاب به سادگی (بلی یا خیر) این ویژگی‌ها را کنترل می‌کند.

چک لیست وزن‌دار : در این روش ویژگی‌های کاری و شخصیتی کارکنان در لیستی مشخص می‌شود. در این لیست هر یک از موارد دارای اهمیت و وزن مشخص هستند و بر اساس اهمیت، می‌تواند امتیاز بیشتر یا کمتری به آنها تعلق گیرد.

مزایای استفاده از روش چک لیست

- چون ارزیاب و کسی که لیست ارزیابی را کنترل می‌کند افراد متفاوتی‌اند، دخالت تعصبات شخصی در روند ارزیابی کاهش می‌یابد.
- روند اجرا آسان است.
- مقایسه به راحتی صورت می‌گیرد.

معایب استفاده از روش چک لیست

- این روش نیازمند صرف هزینه و انرژی است.
- برای هر شغلی در مجموعه، باید یک چک لیست مناسب تهیه شود.
- بیشتر بر روی ویژگی‌های فردی متمرکز است و خیلی به عملکرد توجهی ندارد.
- تعیین اهمیت موارد در چک لیست وزن‌دار کار دشواری است.

ج. روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی (نگاره‌ای)

در این روش ویژگی‌های اجرایی کارکنان ارزیابی می‌شود. این روش قدیمی‌ترین و محبوب‌ترین روش ارزیابی عملکرد است. ارزیاب یک بررسی موضوعی نسبت به عملکرد کارکنان انجام داده و آنها را در مقیاسی نشان می‌دهد. این مقیاس رتبه‌بندی می‌تواند کیفیت یا کمیت کاری را نشان دهد. ویژگی‌هایی مانند توجه، رفتار، حالات، روحیه‌ی همکاری، صداقت، خلاقیت، وفاداری، قابل اعتماد بودن و ... به وسیله‌ی این روش قابل ارزیابی است.

مزایای مقیاس درجه‌بندی ترسیمی

- به راحتی قابل اجرا و قابل بهبود است.
- زمان کمتری صرف می‌کند.
- مقایسه‌ی کارکنان به این شکل راحت‌تر است.
- بازخورد کارکنان را به سرعت ارائه می‌دهد.

معایب مقیاس درجه‌بندی ترسیمی

- چون این ویژگی بر اساس نظر ارزیاب است، دخالت سلیقه‌ی شخصی در آن بالا می‌رود.
- بیشتر بر روی ویژگی‌های فردی متمرکز است و خیلی به عملکرد توجهی ندارد.
- امکان اینکه درجه‌بندی به شکل یکنواخت صورت بگیرد، وجود ندارد (نمی‌توان برای تمام شاخص‌ها، یک مقیاس واحد تعریف کرد).
- اشتباهات درجه‌بندی شاید صحت آن را زیر سؤال ببرد.

د. روش انتخاب اجباری

روشی را که در آن کارکنان پس از ارزیابی عملکرد به‌طور اجباری باید رتبه‌بندی شوند، روش انتخاب اجباری می‌نامند. معمولاً در این روش کارکنان به ۵ درجه تقسیم می‌شوند. ارزیاب در این روش با توجه به درجاتی که در مورد رفتار خاصی مشخص شده، باید نمراتی از حداقل تا حداکثر را برای کارکنان در نظر بگیرد. در نهایت مدیریت منابع انسانی با توجه به ارزشیابی امتیازی، امتیاز کل کارکنان را محاسبه می‌کند. به‌عنوان مثال وقتی که در دانشگاه از دانشجویان می‌خواهند فرم ارزشیابی استادان خود را پر کنند، آنها باید معیارهای زیر را در نظر بگیرند:

- تدریس در حدود سرفصل‌های مشخص شده
- صلاحیت استاد هنگام تدریس
- جلب توجه و ایجاد علاقه در دانشجویان به درس
- آموزش جنبه‌ی عملی مفاهیم

سپس دانشجو برای هر یک از معیارهای نام‌برده، درجه‌ای را مشخص می‌کند:

- عالی

- خوب
- متوسط
- ضعیف

مزایای روش انتخاب اجباری

- ابزاری برای کاهش اشتباهات ناشی از سیستم ارزش گذاری ذهنی ارزیاب ایجاد شده است.
- چون به طور همزمان ارزیابی صورت می گیرد، پتانسیل بالقوه‌ی بالایی برای بهبود روابط انسانی بین کارکنان به وجود می آید.

معایب روش انتخاب اجباری

- زمانی که کارکنان در یک حد باشند، رتبه‌بندی آنها دشوار خواهد شد.
- تشخیص کیفیت کارکنان دشوار است. چون کارکنانی که کار یکسانی دارند، به یک شکل عمل می کنند.
- به دست آوردن اطلاعات مربوط به کیفیت کارکنان در خصوص شاخص موردنظر سخت است.
- روشی سخت، گران و زمان‌بر است.

روش مقیاس رتبه‌بندی رفتار محور (BARS)

این یک روش ارزیابی عملکرد است که در آن بحرانی را عمداً به وجود آورده و سپس شاخص‌های رفتاری (واکنش) مربوط به عملکرد کارکنان را می‌سنجند. ارزیاب بیش از خصوصیات، عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. قالب کلی این روش شامل توضیحاتی در مورد نکات کلیدی عملکرد کارکنان در یک مورد خاص است. سپس ارزیاب از خیلی ضعیف تا عالی، یک نمره در نظر می‌گیرد. مراحل زیر برای اجرای این روش ضروری است:

- شاخص‌های مربوط به آن کار باید شناسایی شوند تا حوزه‌ی فعالیت‌های کارکنان مشخص شود.
- از کارکنان و سرپرست‌ها در مورد رویدادهای بحرانی مربوط به کارشان (که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرد) اطلاعاتی دریافت می‌شود.
- حوادث بر اساس ابعاد مختلف و حوزه‌ی مسئولیت‌ها دسته‌بندی می‌شوند. هر اتفاقی، واکنش کاری خاص خود را می‌طلبد.

- سپس ارزیاب هر مورد از رفتارهای مرتبط را با نمره‌ای از ۱ تا ۷ (یا ۹) مورد ارزیابی قرار می‌دهد. نمره‌ی ۱ نمایان‌گر بدترین عملکرد و نمره‌ی ۷ (یا ۹) نشان‌دهنده‌ی بهترین عملکرد است.

مزایای روش مقیاس درجه‌بندی رفتارمحور

- با کار مورد نظر در ارتباط است.
- رفتارهای عملکردی کار مورد نظر را به طور قابل مشاهده و اندازه‌گیری تعریف می‌کند.
- کار را برای ارزیاب آسان‌تر می‌کند.
- مقایسه‌ی عملکرد کارکنان را تسهیل می‌کند.
- هم رئیس و هم مرئوس را درگیر می‌کند.
- کارکنان به راحتی بازخورد عملکرد خود را مشاهده می‌کنند.

معایب روش مقیاس درجه‌بندی رفتارمحور

- علاوه بر پیچیده بودن، روشی گران و زمان‌بر است.
- این روش به جای نتیجه‌گرایی، بیشتر فعالیت‌گراست.
- با توجه به اینکه احتمال خطای ارزیاب بالاست، امکان دارد روند ارزیابی به درستی صورت نگیرد.

و. روش توصیفی (توضیحی)

در این روش ارزیاب نقاط قوت و ضعف کارکنان را در فرمی توصیف می‌کند. این توصیف شامل خصوصیات، رفتار و عملکرد کارکنان است. ارزیاب راجع به نقاط قوت و ضعف، اثرگذاری فنی، مهارت رهبری، نیاز به آموزش و بهبود، پتانسیل کارکنان برای آینده، احتمال ارتقا و ... توضیحاتی می‌دهد.

مزایای روش توصیفی

- فهمیدن آن آسان است.
- ارزیاب به شیوه‌ی خودش توضیح می‌دهد.
- چون اطلاعات همراه با جزئیات است، روند تصمیم‌گیری‌ها را آسان‌تر می‌کند.
- بازخورد عملکرد کارکنان به آنها ارائه می‌شود.

معایب روش توصیفی

- چون باید توضیحی در مورد هر یک از کارکنان ثبت شود، زمان زیادی را صرف می کند.
- چون توضیحات ساختار و زمینه‌ی یکسانی ندارند، مقایسه‌ی کارکنان دشوار می شود.
- بیش از استانداردهای عملکردی، به رفتار کارکنان می پردازد.
- امکان اثرگذاری سلیق شخصی ارزیاب در آن زیاد است.

۲. روش‌های قیاس-محور

در دومین روش کلی ارزیابی، کارکنان با یکدیگر مقایسه می شوند. این روش نسبت به استانداردهای قطعی، روشی قیاسی و نسبی تر محسوب می شود. این روش می تواند از راه‌های زیر انجام شود:

الف. روش رتبه‌بندی فردی

در این روش عملکرد کارکنان از بالا به پایین رتبه‌بندی می شود. در این فرایند فقط یک نفر می تواند به عنوان بهترین نیرو انتخاب شود. در این روش مثلاً اگر ارزیاب یازده نفر را ارزیابی کند، میزان تفاوت نفر اول و دوم برابر با میزان تفاوت نفر نهم و دهم در نظر گرفته می شود.

مزایای روش رتبه‌بندی فردی

- درک و استفاده از آن ساده است.
- در زمان و هزینه‌ها صرفه‌جویی می کند.
- عملکرد کارکنان به راحتی قابل مقایسه است.

معایب روش رتبه‌بندی فردی

- برای سازمان‌های بزرگ مناسب نیست.
- در عمل مقایسه‌ی تک تک کارکنان به کمک آن سخت است.

ب. روش رتبه‌بندی منظم گروهی

این روش طراحی شده است تا جلوی دسته‌بندی بی‌قاعده‌ی کارکنان را توسط سرپرست‌شان بگیرد. کارکنان به طور نوبتی در گروه‌هایی دسته‌بندی می شوند. بر اساس درصد در هر دسته تعدادی از کارکنان قرار می گیرند. این امر مقایسه‌ی آنها را

نیز تسهیل می‌کند. به‌عنوان مثال اگر بخواهیم کارکنان را به ۵ دسته تقسیم کنیم، هر یک از دسته‌ها شامل ۲۰٪ از کارکنان خواهد بود. این روش، نسخه‌ی بهبود یافته‌ی روش رتبه‌بندی فردی است.

مزایای روش رتبه‌بندی منظم گروهی

- روشی آسان است و در زمان و هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌کند.
- احتمال دخالت دادن سلايق شخصی ارزیاب در آن پایین است.
- باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود تا ظرفیت‌های خود را افزایش دهند.

معایب روش رتبه‌بندی منظم گروهی

- برای سازمان‌های بزرگ مناسب نیست.
- چون کارکنان به‌طور مستقیم دسته‌بندی و با یکدیگر مقایسه می‌شوند، می‌تواند اثرات منفی روانی روی‌شان داشته باشد.

ج. روش زوجی (دوبه‌دو)

در این روش درجه‌بندی عملکرد کارکنان از طریق مقایسه‌ی هر نیرو با تک‌تک نیروها سنجیده می‌شود. این روش، روشی سازمان‌یافته برای ایجاد لیستی منظم از رتبه‌ی کارکنان است. در اینجا نیروها نسبت به یکدیگر و به‌طور هم‌زمان مقایسه می‌شوند. به‌عنوان مثال: اگر تعداد کارکنانی که باید رتبه‌بندی شوند را N در نظر بگیریم. در آن صورت باید $N(N-1)/2$ مقایسه‌ی جداگانه انجام شود. یعنی اگر کل کارکنان ۱۰ نفر باشد، باید ۴۵ مقایسه‌ی جداگانه انجام شود. $10(10-1)/2=45$

مزایای روش دوبه‌دو

- ارزیابی عملکرد در این روش بسیار مؤثر است. زیرا در آن هر نیرو با هر یک از نیروهای دیگر مقایسه می‌شود.
- رتبه‌بندی حاصل، مطمئن و قابل اتکاست.

معایب روش دوبه‌دو

- زمانی که تعداد کارکنان بالا رود، زیاد کارآمد نخواهد بود
- صرفاً به عملکرد کاری توجه دارد و از ابعاد شخصیتی کارکنان چشم‌پوشی می‌کند
- بازخورد کارکنان به منظور بهبودشان، به آنها ارائه نمی‌شود

- تمرکزش فقط بر روی عملکرد کلی است، نه شاخص‌های جزئی عملکرد

۳. مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

این روش از ارزیابی عملکرد بررسی می‌کند که رسیدن به اهداف چگونه انجام می‌شود. موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف کلی‌اش، از طریق مشخص نمودن میزان موفقیت هر قسمت خاص (مثلاً بخش‌ها، واحدها یا افراد) تفسیر می‌شود. این روش نه تنها از بالا به پایین بلکه از پایین به بالا هم عمل می‌کند. تأکید روش بر روی نتیجه است، نه فعالیت‌هایی که انجام می‌شود.

مدیریت بر مبنای هدف شامل قدم‌های زیر است:

- قدم اول: تعیین اهداف مشترک
- قدم دوم: برنامه‌ریزی برای اقدامات لازم
- قدم سوم: بررسی عملکرد
- قدم چهارم: ارزیابی عملکرد

مزایای روش مدیریت بر مبنای هدف

- به جای فرایندمحور بودن، نتیجه‌محور است.
- رویکردی مشارکتی دارد. شرایط اهداف و عملکرد توسط رئیس و نیروهای پایین‌تر از او بررسی می‌شود.
- به برنامه‌ریزی و کنترل کمک می‌کند.
- پاداش‌ها متناسب با عملکرد خواهد بود.

معایب روش مدیریت بر مبنای هدف

- نیاز به مشارکت کارکنان دارد.
- کاری پیچیده و چالش‌برانگیز است.
- زمان‌بر و هزینه‌بر است.
- مقایسه‌ی کارکنان در این روش امکان‌پذیر نیست.

- بیشتر سازمان‌ها شرایط و جو مناسب برای به‌کارگیری این روش را ندارند.

ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست؟

ارزیابی ۳۶۰ درجه، روش و ابزاری است که به هر کارمند فرصت دریافت بازخورد عملکردش را از جانب سرپرست، همکاران، کارمندان و مشتریان می‌دهد. هر فرد در ارزیابی خودش هم می‌تواند از ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده کند.

ارزیابی ۳۶۰ درجه به فرد امکان می‌دهد از چگونگی ارزیابی دیگران از سودمندی‌اش به عنوان کارمند یا همکار مطلع شود. نتیجه‌ی مؤثرترین فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، بازخوردهایی است که اساس آنها رفتارهایی است که کارمندان دیگر می‌توانند ببینند و فرد ارزیابی‌شونده، خودش متوجه آن رفتارها نیست.

این ارزیابی آگاهی درباره‌ی مهارت‌ها و رفتارهای مطلوب در سازمان برای به انجام رساندن مأموریت، تحقق بخشیدن به رؤیایها و زندگی مطابق ارزش‌ها را بالا می‌برد. این ارزیابی ریشه در رفتارهایی دارد که انتظار می‌رود سطح آنها از سطح انتظارات مشتری بالاتر باشد.

افرادی که معمولاً با مشارکت سازمان و کارمندان، به عنوان ارزیاب انتخاب می‌شوند، به صورت منظم با فردی که دریافت‌کننده‌ی بازخورد است، در تماس هستند.

هدف دیگر ارزیابی ۳۶۰ درجه، شناساندن نقاط قوت و ضعف افراد به آنها و آگاهی رساندن درباره‌ی جنبه‌هایی از کارشان است که به پیشرفت حرفه‌ای نیاز دارد.

در دنیای سازمان‌ها، بحث‌های مختلف بر سر پرسش‌های زیر مطرح است:

- چگونه ابزار و فرایند ارزیابی را انتخاب کنیم
- چگونه ارزیاب‌ها را انتخاب کنیم
- چگونه از ارزیابی استفاده کنیم
- چگونه ارزیابی را نقد کنیم

- چگونه فرایند را مدیریت کنیم و آن را با یک سیستم بزرگ‌تر مدیریت عملکرد ادغام کنیم

ارزیابی ۳۶۰ درجه، یک ضمیمه‌ی مثبت به سیستم مدیریت عملکرد شما است و اگر درست آموزش داده شود و با دقت اجرا شود، افراد را قادر می‌سازد بهتر از قبل به مشتریان خدمات‌رسانی کنند و در کار خودشان پیشرفت کنند. با وجود این، اگر صرفاً بخاطر باب شدن ارزیابی ۳۶۰ درجه، ناشیانه از آن استفاده کنید، فاجعه‌ای رخ می‌دهد که برای نجات از آن به ماه‌ها و شاید سال‌ها زمان احتیاج است.

جنبه‌های مثبت ارزیابی ۳۶۰ درجه

سازمان‌هایی که از مؤلفه‌ی ۳۶۰ درجه در سیستم مدیریت عملکردشان راضی هستند، ویژگی‌های مثبت این ارزیابی را در فرایندی که به خوبی مدیریت و با سیستم ادغام شده باشد، اینگونه توصیف می‌کنند:

- **بازخورد بهتر از منابع بیشتر:** این روش، بازخوردهای همه‌جانبه‌ای را از سوی کارمندان، هم‌تایان و سرپرستان در اختیار قرار می‌دهد و می‌تواند یک پیشرفت قطعی تلقی گردد. ارزیابی ۳۶۰ می‌تواند در وقت مدیران هم صرفه‌جویی کند، از این نظر که با مشارکت افراد بیشتر در فرایند، آنها انرژی کمتری را صرف ارائه‌ی بازخورد می‌کنند. آگاهی همکاران مهم است و این فرایند می‌تواند به هر فرد کمک کند از نحوه‌ی نگرش دیگران نسبت به کارش مطلع شود.
- **پیشرفت گروه:** این رویکرد ارزیابی به اعضاء گروه می‌آموزد که به نحو مؤثرتری با هم کار کنند. گروه‌ها بهتر از سرپرست‌های‌شان با نحوه‌ی عملکرد اعضاء آشنا هستند. بازخورد ۳۶۰ درجه باعث می‌شود اعضای گروه نسبت به یکدیگر احساس مسئولیت بیشتری کنند، زیرا همگی آنها مشترکاً می‌دانند درباره‌ی عملکرد هر عضو اطلاعاتی را ارائه خواهند کرد. پروسه‌ای که به خوبی برنامه‌ریزی شده باشد می‌تواند ارتباطات اعضا و پیشرفت گروه را بهبود بخشد.
- **پیشرفت عملکرد فردی و سازمانی:** ارزیابی ۳۶۰ درجه یکی از بهترین روش‌ها برای درک نیازهای پیشرفت فردی و سازمانی است.
- **مسئولیت پیشرفت کار:** بنا به دلایل بسیار، سازمان‌ها دیگر مسئول پیشرفت کار کارمندان‌شان نیستند. بازخوردهای حاصل از ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌تواند اطلاعات ارزشمندی را در اختیار افراد قرار دهد تا به کمک آن، کارشان را بهبود بخشند.
- **دقت:** بسیاری از کارمندان احساس می‌کنند ارزیابی ۳۶۰ درجه دقیق‌تر است، بیشتر منعکس‌کننده‌ی عملکرد آنها است و در مقایسه با بازخورد یک سرپرست به تنهایی، معتبرتر است. این ویژگی‌ها سبب می‌شود اطلاعات به دست آمده از این ارزیابی در پیشرفت فرد و کارش، مؤثرتر باشند.
- **ریسک کاهش یافته‌ی تبعیض:** زمانی که ارزیابی از سوی عده‌ای از افراد و در خصوص عملکردهای متنوع کاری صورت گیرد، تبعیض ناشی از نژاد، سن یا جنس کاهش می‌یابد. اثر هاله‌ای که تحت تأثیر آن، یک سرپرست بر اساس تازه‌ترین تماسش با کارمندان، عملکرد آنها را ارزیابی می‌کند هم به حداقل می‌رسد.
- **بهبود خدمات مشتری:** هر فرد بازخوردهای باارزشی را درباره‌ی کیفیت محصول یا خدماتش دریافت می‌کند، بویژه در آن فرایندهای ارزیابی که مشتری داخلی و خارجی را شامل می‌شوند. این بازخورد باید به فرد امکان بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، چابکی و گستردگی این محصولات و خدمات را بدهد.

- **ارزیابی نیازهای آموزشی:** ارزیابی ۳۶۰ درجه، اطلاعات جامعی را درباره‌ی نیازهای آموزشی سازمان ارائه می‌کند، بنابراین امکان برنامه‌ریزی برای کلاس‌ها، مسئولیت‌های میان‌کارکردی و آموزش همه‌جانبه را فراهم می‌کند.

جنبه‌های منفی ارزیابی ۳۶۰ درجه

مشکلات بالقوه‌ی فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه و راه‌حل‌های پیشنهادشده برای هر کدام به شرح زیر است:

- **انتظارات استثنایی از فرایند:** ارزیابی ۳۶۰ درجه همانند سیستم مدیریت عملکرد نیست. این ارزیابی صرفاً بخشی از ارزیابی و پیشرفتی است که یک سیستم مدیریت عملکرد درون یک سازمان پیشنهاد می‌کند. به علاوه، ممکن است طرفداران در تلاش برای کسب حمایت سازمانی برای اجرای این ارزیابی، شرکت کنندگان را به اشتباه طوری راهنمایی کنند که انتظارات آنها از این سیستم ارزیابی، بیش از حد شود. حتماً ارزیابی ۳۶۰ درجه را با یک سیستم مدیریت عملکرد کامل، ادغام کنید.
- **زوال فرایند طراحی:** فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه، اغلب به عنوان پیشنهادی از سوی سازمان منابع انسانی معرفی می‌شود یا توسط یک مدیر اجرایی هدایت می‌شود که در یک سمینار یا یک کتاب، درباره‌ی این فرایند چیزهایی آموخته است. درست همانطور که یک سازمان، هرگونه تغییر برنامه‌ریزی شده را اجرا می‌کند، اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه هم باید مطابق اصول مدیریت تغییر باشد. نمایندگانی از میان افرادی که قرار است از این فرایند استفاده کنند و با آن زندگی کنند، باید امکانات این فرایند را برای سازمان شما بررسی کنند و آن را توسعه دهند.
- **شکست سازمان در ایجاد ارتباط با فرایند:** برای این که یک فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه مؤثر واقع شود، باید با اهداف کلی استراتژیک سازمان شما ارتباط برقرار کند. اگر شما قابلیت‌هایی را شناسایی کرده‌اید یا توضیحات جامع کاری در دست دارید، از طریق این بازخوردها، افراد را نسبت به عملکردشان در رابطه با قابلیت‌های مورد انتظار و وظایف کاری، مطلع کنید.
- اگر به سیستم به عنوان یک ضمیمه نگاه شود تا پشتیبان هدف و ضروریات اصلی سازمان شما، در این صورت، سقوط خواهد کرد. این سیستم ارزیابی باید به گونه‌ای عمل کند که معیار موفقیت سازمان شما در رسیدن به اهداف بزرگ و بلندمدت باشد.
- **اطلاعات ناکافی:** از آنجا که فرایندهای ارزیابی ۳۶۰ درجه هم‌اکنون شناخته‌شده نیستند، افرادی که بازخورد دریافت می‌کنند، اگر بخواهند بیشتر درباره‌ی بازخوردها بدانند، هیچ مرجعی برای کمک گرفتن ندارند. آنها کسی را ندارند که درباره‌ی نظرات مبهم، شفاف‌سازی کند یا درباره‌ی رتبه‌های خاص و مبنای آنها اطلاعات بیشتری به آنها بدهد.

بنابراین، وجود مریانی که فرایند ارزیابی ۳۶۰ درجه را آموزش دهند، مهم است. این مریان به سرپرستان، کارکنان منابع انسانی، مدیران علاقه‌مند و دیگران آموزش می‌دهند تا به افراد در تفسیر بازخوردهایی که دریافت کرده‌اند، کمک کنند و بر مبنای آن، برنامه‌های اجرایی داشته باشند.

• **بی تجربگی و بی کفایتی ارزیاب:** علاوه بر آموزش‌های ناکافی که سازمان‌ها در اختیار ارائه‌دهندگان و دریافت‌کنندگان بازخورد قرار می‌دهند، ارزیاب‌ها هم به طرق مختلف می‌توانند مرتکب اشتباه شوند. ارزیاب‌ها ممکن است برای خوب جلوه دادن یک کارمند، رتبه‌های او را بالا ببرند. آنها ممکن است در خفا دست به یکی کنند تا کاری کنند سیستم بطور ساختگی، عملکرد همه را بالا نشان دهد. برای جلوگیری از این تله‌ها، باید بازرسی و سنجش وجود داشته باشد.

آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی

در راستای ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی، آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور بشماره ۴۴۶۴۲.ت.۲۷۷۰۱ هـ و بتاریخ ۱۳۸۱.۱۰.۲۸ و بشرح ذیل تصویب و هر ساله تحت عنوان جشنواره شهید رجایی، به بررسی عملکرد دستگاههای اجرای پرداخته و دستگاههای برتر در هر استان معرفی می‌گردد:

هیأت وزیران در جلسه مورخ ۱۳۸۱.۱۰.۱۸ بنا به پیشنهاد شماره ۱۰۱.۱۶۶۳۱۹ مورخ ۱۳۸۱.۹.۱۱ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و به استناد اصل یکصد و سی و هشتم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور را به شرح زیر تصویب نمود:

آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور

ماده ۱- در این آیین‌نامه واژه‌ها و عبارات زیر در مفاهیم مربوط بکار می‌روند:

الف - عملکرد:

چگونگی انجام وظایف، فعالیتها و نتایج حاصل.

ب - ارزیابی:

فرآیند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت.

ج - شاخص:

مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرآیندها، ستاده‌ها یا پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

د - استاندارد:

حد مطلوب تعیین شده برای سنجش شاخص‌های ارزیابی عملکرد.

ه - اقتصادی بودن:

استفاده بهینه از امکانات و منابع.

ماده ۲- هدف از ارزیابی عملکرد عبارت است از:

سنجش، ارزش گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد دستگاههای اجرایی کشور براساس قوانین و مقررات مربوط با رویکرد معیارهای اثربخشی، کارایی، اقتصادی و اخلاقی به منظور ارتقای کیفیت خدمات دولتی.

ماده ۳- عملکرد دستگاههای اجرایی از بعد عمومی و اختصاصی به شرح زیر مورد ارزیابی قرار می گیرد:

الف - ابعاد عمومی

۱- نظامهای مدیریتی شامل:

مدیریت راهبردی، مدیریت منابع انسانی، ساختار (تشکیلات، قوانین و مقررات)، بهبود سیستم ها و روش های انجام کار، بهره گیری از فن آوری های اداری و قانونگرایی.

۲- شهروند مداری - شناخت نیازها و حصول اطمینان از تطابق کیفیت خدمات با نیازها و انتظارات ارباب رجوع.

ب - ابعاد اختصاصی

۱- میزان تحقق سیاستهای محوری و جهت گیریهای کلی برنامه های توسعه.

۲- میزان تحقق اهداف کمی برنامه های توسعه

۳- عملکرد دستگاههای اجرایی با توجه به برنامه های رییس جمهور و وزیران در موقع اخذ رای از مردم و مجلس.

۴- میزان موفقیت در اجرای طرحهای عمرانی از نظر کیفیت، سرعت و هزینه.

۵- میزان تحقق سیاستها و ماموریتهای محوری و مهم دولت (ماموریت های ویژه)

تبصره ۱ - دستگاههایی که در سند برنامه های توسعه هدفهای کمی و کیفی ندارند براساس شرح وظایف قانونی مورد ارزیابی قرار می گیرند.

تبصره ۲ - دستگاههایی که مشمول یک یا چند بند از بندهای ۳، ۴ و ۵ نشوند امتیاز آن به سایر ابعاد و محورها اضافه می گردد.

ماده ۴ - فرآیند تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد به شرح زیر است:

الف - تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد در ابعاد عمومی شاخص های ارزیابی عملکرد عمومی براساس ابعاد و محورهای نظام های مدیریتی و شهروند مداری توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تهیه و پس از تصویب شورای عالی اداری به دستگاههای اجرایی ابلاغ می گردد.

ب - تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد در ابعاد اختصاصی:

شاخص های ارزیابی عملکرد اختصاصی براساس ابعاد و محورهای مذکور در بند (ب) ماده (۳) این آیین نامه توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از قوانین برنامه توسعه، احکام خاص مندرج در قوانین بودجه، قوانین و مصوبات خاص مجلس، دولت و شوراهای قانونی و برنامه های اعلام شده رییس جمهور به مردم و برنامه های وزیران به مجلس با هماهنگی و همکاری دستگاههای ذیربط تهیه و پس از تصویب شورای عالی اداری به کلیه دستگاههای اجرایی ابلاغ

می‌گردد.

تبصره ۱ - سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است ظرف سه ماه پس از ابلاغ این آیین‌نامه نسبت به تدوین شاخص‌های عمومی و اختصاصی و ضریب اهمیت آنها و استانداردهای هر شاخص براساس محورهای تعیین شده اقدام نماید.

تبصره ۲ - تغییرات احتمالی در شاخص‌ها و استانداردها و دستورالعمل‌های مربوط براساس موارد مذکور در بندهای (الف) و (ب) ماده (۳) این آیین‌نامه، تدوین و پس از سیر مراحل پیش‌بینی شده در قالب برنامه ارزیابی عملکرد هر سال به همراه قانون بودجه به دستگاههای اجرایی ابلاغ می‌شود.

ماده ۵- فرآیند اجرای ارزیابی به شرح زیر است:

الف - فرآیند ارزیابی در ابعاد عمومی

۱- ابلاغ شاخص‌ها و استانداردها و ارسال دستورالعمل‌ها و برگه‌های مربوط به دستگاه اجرایی تا نیمه دی ماه هر سال توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

۲- توجیه و آموزش مدیران و مسئولین مربوط که در تکمیل برگه‌ها سهیم می‌باشند، تا پایان دی ماه هر سال.

۳- تکمیل برگه‌ها براساس دستورالعمل‌های مربوط توسط دستگاه اجرایی و تحویل آنان همراه با مستندات مربوط به شورای تحول اداری دستگاه، تا پایان بهمن ماه هر سال.

۴- بررسی برگه‌های تکمیل شده و تأیید آنها براساس مستندات عملکرد واقعی توسط شورای تحول اداری در دستگاه، تا نیمه اسفندماه هر سال.

۵- ارسال گزارش عملکرد (نحوه انجام ارزیابی، برگه‌های تکمیل شده و مستندات عملکرد واقعی) به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تا پایان فروردین ماه سال بعد.

۶- بررسی اطلاعات دریافتی از دستگاه اجرایی و مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تا پایان خردادماه سال بعد.

۷- امتیازدهی و رتبه بندی عملکرد دستگاه در محورهای تعیین شده براساس مدل ارزیابی عملکرد تا پایان نیمه اول تیرماه سال بعد.

ب) فرآیند ارزیابی در ابعاد اختصاصی:

۱- ابلاغ شاخص‌ها و استانداردها و ارسال دستورالعمل‌ها، برگه‌ها و فهرست سؤال‌ها به دستگاه اجرایی به همراه میزان انتظارات دولت در محورهای اختصاصی در دی ماه هر سال توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

۲- مشاهده، قضاوت و تکمیل برگه‌ها براساس فهرست سؤال‌ها در دستگاه اجرایی در بهمن ماه هر سال. برگه‌ها باید توسط مدیران مسئول و مجریان تکمیل شده و پس از تلفیق در واحد ارزیابی عملکرد دستگاه به تصویب مراجع ذیربط برسد.

۳- بررسی برگه‌های تکمیل شده و تأیید آنها براساس مستندات عملکرد واقعی توسط شورای تحول اداری دستگاه در نیمه اسفند ماه هر سال.

۴- ارسال گزارش عملکرد (نحوه انجام ارزیابی بر گه های تکمیل شده و مستندات عملکرد واقعی) به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تا پایان فروردین ماه سال بعد.

۵- بررسی اطلاعات دریافتی از دستگاه اجرایی و مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد مطلوب در اردیبهشت ماه سال بعد.

۶- امتیازدهی و رتبه بندی عملکرد دستگاه در محورهای تعیین شده براساس مدل ارزیابی عملکرد در نیمه اول تیرماه سال بعد

ج) فرآیند تلفیق و تدوین گزارش جامع عملکرد:

۱- دریافت و استفاده از گزارش عملکرد دستگاهها در محورهای عمومی و اختصاصی.

۲- بهره گیری از نظرات و نتایج تصمیمات شورای عالی نظارت سازمان و استفاده از گزارشهای نظارتی دفاتربخشی و دیگر واحدهای نظارتی و بازرسی سازمان و موسسات تابعه.

۳- بهره گیری از گزارش ها و نتایج اقدامات سازمان ها و موسسات نظارتی و بازرسی کشور.

۴- استفاده از نتایج افکارسنجی میزان رضایت شهروندان از دستگاههای اجرایی.

۵- استفاده از نتایج نظارت بر شرکت های دولتی.

۶- تجزیه و تحلیل اطلاعات و گزارش های دریافتی.

۷- رتبه بندی دستگاه ها بر اساس امتیازات مکتسبه و ضرایب اهمیت مربوط تا پایان تیرماه هر سال.

۸- تهیه گزارش جامع از میزان موفقیت دستگاه های اجرایی و ارایه آن به رئیس جمهوردر شهریور ماه هر سال.

تبصره ۱- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از طریق مرکز آمار ایران در هر دوره ارزیابی نسبت به افکارسنجی میزان رضایت شهروندان از دستگاه های اجرایی اقدام و نتایج حاصل را در ارزیابی دستگاه منظور می نماید.

تبصره ۲- شورای عالی اداری می تواند اجرای این آیین نامه را در سال اول به تعدادی از دستگاه های اجرایی تسری دهد تا پس از رفع نارسایی های احتمالی در برگه ها و دستورالعمل های ذیربط، اجرای آن در سال بعد به کلیه دستگاه های مشمول تسری یابد.

ماده ۶- ساختار اجرایی و تصمیم گیری درخصوص ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور به شرح زیرتعیین می گردد:

الف - سیاست گذاری ، هماهنگی و اتخاذ تصمیمات کلی در خصوص اجرای ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، به عهده شورای عالی اداری بوده و این شورا علاوه بر موارد مذکور عهده دار وظایف زیر نیز می باشد:

۱- تأیید دستورالعمل ها و شاخص های ارزیابی عملکرد.

۲- تصویب رتبه دستگاه ها بر اساس امتیازات کسب شده و انتخاب دستگاه های اجرایی نمونه و برتر.

۳- تأیید گزارش جامع عملکرد دستگاه ها به منظور ارایه به رئیس جمهور.

ب - شورای تحول اداری در هر وزارتخانه علاوه بر وظایف موضوع ماده (۵) این آیین نامه عهده دار بررسی نتایج ارزیابی واحدهای ذیربط و تأیید و پیگیری امورارزیابی می باشد.

تبصره ۱- کمیسیون های تحول اداری موسسات وابسته به وزارتخانه ها و سازمان های دولتی موظفند بااستفاده از ابعاد و

شاخص های عمومی و اختصاصی مصوب و در چارچوب ضوابط این آیین نامه نسبت به ارزیابی عملکرد موسسه ذیربط اقدام نموده و نتایج حاصل را در قالب گزارش جامعی به سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ارسال نمایند.

تبصره ۲- ستادهای برنامه ریزی تحول اداری استان ها موظفند با استفاده از ابعاد و شاخص های عمومی و اختصاصی مصوب و در چارچوب ضوابط این آیین نامه نسبت به ارزیابی عملکرد شاخص های استانی واحدهای اجرایی مستقر در استان اقدام نموده و نتایج حاصله را ضمن بهره برداری دز سطح استان و رتبه بندی واحدهای اجرایی استان، در قالب گزارش جامعی به واحد مربوط در سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ارسال نمایند.

تبصره ۳- سازمان های مدیریت و برنامه ریزی استانها عهده دار هماهنگی لازم برای اجرای ارزیابی عملکرد در واحدهای استانی می باشند.

ج) عنوان دفاتر بازرسی و پاسخگویی به شکایات به دفاتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات اصلاح می شود و دفاتر مزبور مسئولیت پیگیری و اجرای ارزیابی عملکرد را در دستگاه ها به عهده دارند.

سازمان هایی که دارای چنین دفاتری نیستند یکی از مشاورین رئیس سازمان عهده دار این وظیفه خواهد بود.

تبصره - شرح وظایف و تشکیلات دفاتر یاد شده با توجه به توسعه وظایف آنان، مورد بازنگری قرار می گیرد.

د) دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است با تشکیل جلسات و هماهنگی با مسئولین ارزیابی عملکرد دستگاه ها اقدامات لازم را برای توجیه و پیگیری اجرای این تصویبنامه بعمل آورد.

ماده ۷- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد به شرح زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

- ۱- ارشاد و راهنمایی دستگاه ها در جهت بهبود مدیریت
 - ۲- ارتقای پاسخگویی و شفافیت دستگاه های اجرایی.
 - ۳- ارتقای مدیران در چارچوب ضوابط و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد.
 - ۴- ارایه نتایج ارزیابی دستگاه های اجرایی (با توجه به امکانات و منابع در اختیار) به رییس جمهور به منظور آگاهی از وضعیت عملکرد دستگاه ها (نقاط قوت و ضعف).
 - ۵- آگاهی مردم از وضعیت عملکرد دستگاهها و در نتیجه افزایش اعتماد عمومی.
 - ۶- نظام مند نمودن فعالیت ها و اقدامات دستگاه های اجرایی از طریق باز خورد های نتایج ارزیابی.
 - ۷- تصحیح اهداف، سیاستها، وظایف و برنامه های دستگاههای اجرایی و بررسی فلسفه وجودی آنها با استفاده از نتایج بدست آمده از ارزیابی عملکرد و تدوین واقع بینانه آنها.
 - ۸- تشویق دستگاه هایی که عملکرد برتر داشته اند با استفاده از ساز و کارهای مختلف و مناسب.
 - ۹- معرفی پنج دستگاه نمونه (در جشنواره شهید رجایی) که بالاترین رتبه را کسب نموده اند.
 - ۱۰- دادن تذکرات لازم به دستگاه ها در خصوص عملکرد ضعیف و غیر قابل قبول.
- تبصره - سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است اقدامات لازم را در خصوص اجرای موارد اشاره شده در ماده مذکور به عمل آورده و نتایج حاصله را به طور مستمر در قالب گزارشی به شورای عالی اداری ارایه نماید.
- ماده ۸- کلیه وزارتخانه ها، موسسات و شرکت های دولتی و موسسات و شرکت هایی که شمول قانون بر آنها مستلزم ذکر

نام است از جمله بانکها، بیمه ها، شرکت های نفت، گاز، پتروشیمی و همچنین کلیه دستگاه هایی که به نحوی از انحاء از بودجه عمومی استفاده می نمایند مشمول مفاد این آیین نامه می باشند.

ماده ۹- ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور به صورت مستمر و سالانه انجام و گزارش آن هر سال توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تهیه و تنظیم و پس از سیر مراحل تأیید، تا پایان مردادماه سال بعد به رئیس جمهور ارایه می گردد.

ماده ۱۰- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور مسئول حسن اجرای این آیین نامه می باشد و کلیه دستگاه های اجرایی موظف اند همکاری های لازم را به منظور اجرای صحیح و دقیق آن با سازمان یاد شده به عمل آورند.

ماده ۱۱- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور موظف است حداکثر ظرف شش ماه نظام ارزیابی استراتژیک کشور را مبتنی بر شاخص های کلان و محوری و منطبق با استانداردهای جهانی تهیه و به شورای عالی اداری ارایه نماید، تا بر آن اساس، امکان سنجش میزان موفقیت سیاست ها و جهت گیری های اساسی کشور در مقایسه با سایر کشور ها میسر شود و بر آن مبنا گزارش های لازم برای سطوح مختلف تصمیم گیری کشور فراهم گردد.

بر این اساس، ارزیابی در دو بعد شاخصهای عمومی و اختصاصی قابل اندازه گیری بوده و شاخصهای عمومی برای کلیه دستگاههای اجرایی توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور تعریف می گردد و شاخص های اختصاصی توسط هر دستگاه اجرایی و با توجه به نحوه عملکرد دستگاه و با رایزنی مقامات دستگاههای ذیربط، تعریف و بعنوان معیار اندازه گیری عملکرد، اعلام می گردد؛ این شاخصها می تواند در تشکلهای تابعه هر دستگاه نیز برای ارزیابی عملکرد تشکل مورد استفاده قرار گیرد.

منابع و مآخذ:

- ۱- چالش های مدیریت در سده ۲۱ ، پیتراکرا
- ۲- گروه نرم افزاری فرداد (fardadgroup.com)
- ۳- ارزیابی عملکرد چیست و چه اهمیتی دارد؟، میلاد فروحی ، اردیبهشت ماه سال ۱۳۹۶ (chetor.com)
- ۴- wisenepali
- ۵- thebalance.com
- ۶- سایت مرکز پژوهشهای