مدیـــریت منابع انسانی

ارزیابی عملکرد منابع انسانی

استاد : آقای دکتر کاملی

ارائه دهنده : محمد حسین شیرعلی



اقْرَأْ كِتابَكَ كَفى بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيباً

(اسراء / ۱۴)

نامه عمل خود را بخوان، امروز کافی است که خود به حساب خویش برسی.

حاسِبُوا اَنفُسَکُم قَبلَ اَن تُحاسِبُوا وَ زِنوا اَعمالَکُم بِمیزانِ الحَیاء قَبلَ اَن تُوزَنوا

امام کاظم (ع)

(مصباح الشریعه، ص ۸۶)

قبل از اینکه بازخواست شوید (در قیامت و گاهی نیز در دنیا) خودتان (اعمالتان) را بازرسی کنید و اعمال خود را قبل از اینکه بسنجید با میزان حیاء (در برابر عظمت خدا و نیاز خود) بسنجید.

مدل مفهومی : سطوح اول و دوم نظام مدیریت منابع انسانی



ارزیابی عملکرد

منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی ، مورد بررسی نظارت و سنجش قرار می‌گیرد ،تا در تأمین منابع انسانی، برنامه‌ریزی جذب، آموزش، تعیین مسیر شغلی و حقوق و مزایا مورد استفاده قرار بگیرد.

مدیریت عملکرد (Performance management)

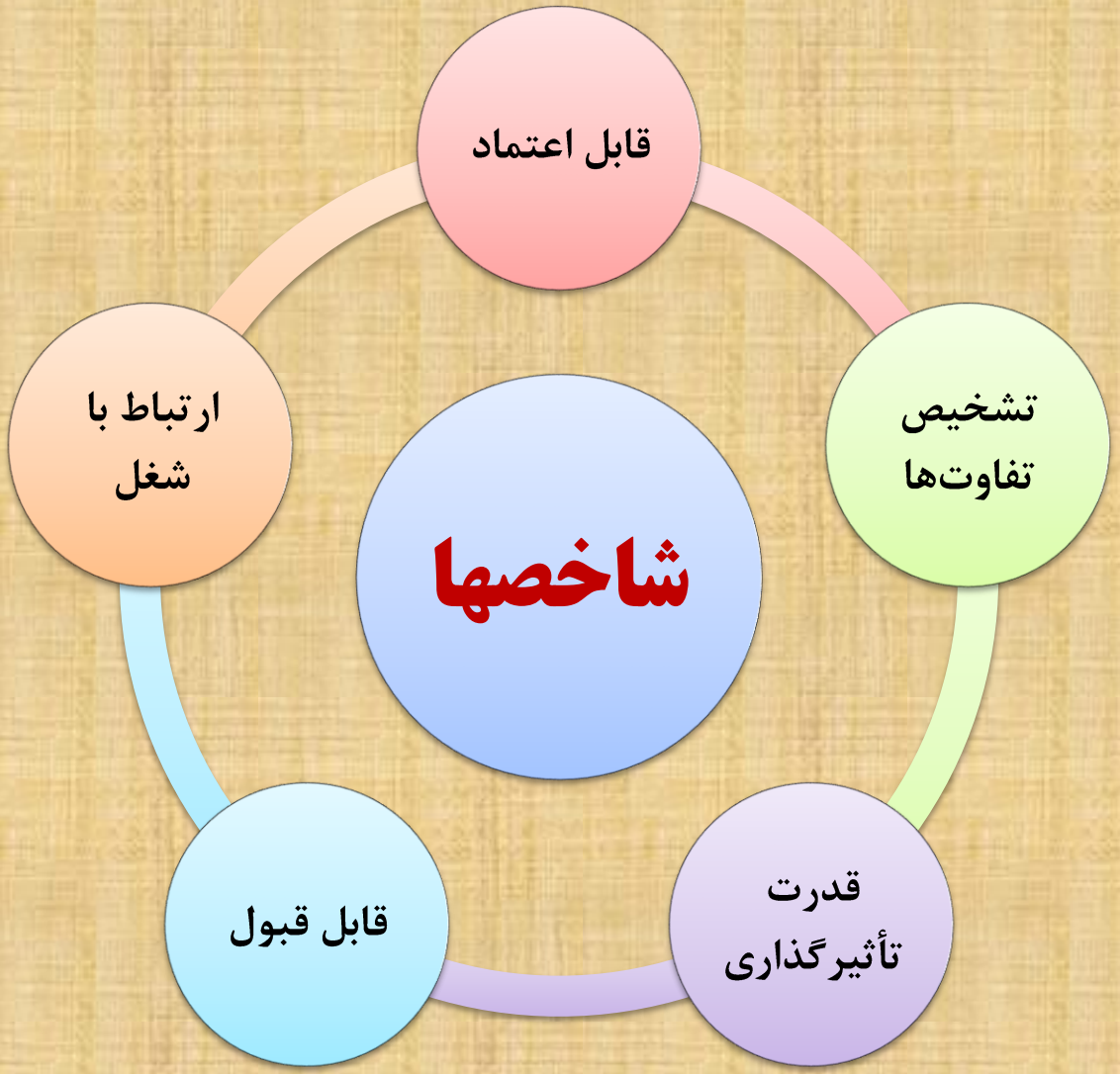
کسب نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و افراد از طریق ارزیابی و مدیریت عملکرد براساس چارچوب‌های مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی‌های مورد نیاز؛ ارزشیابی و بهبود عملکرد؛ شناسایی و تأمین نیازهای توسعه‌ای و آموزشی .

کاربرد ارزیابی عملکرد

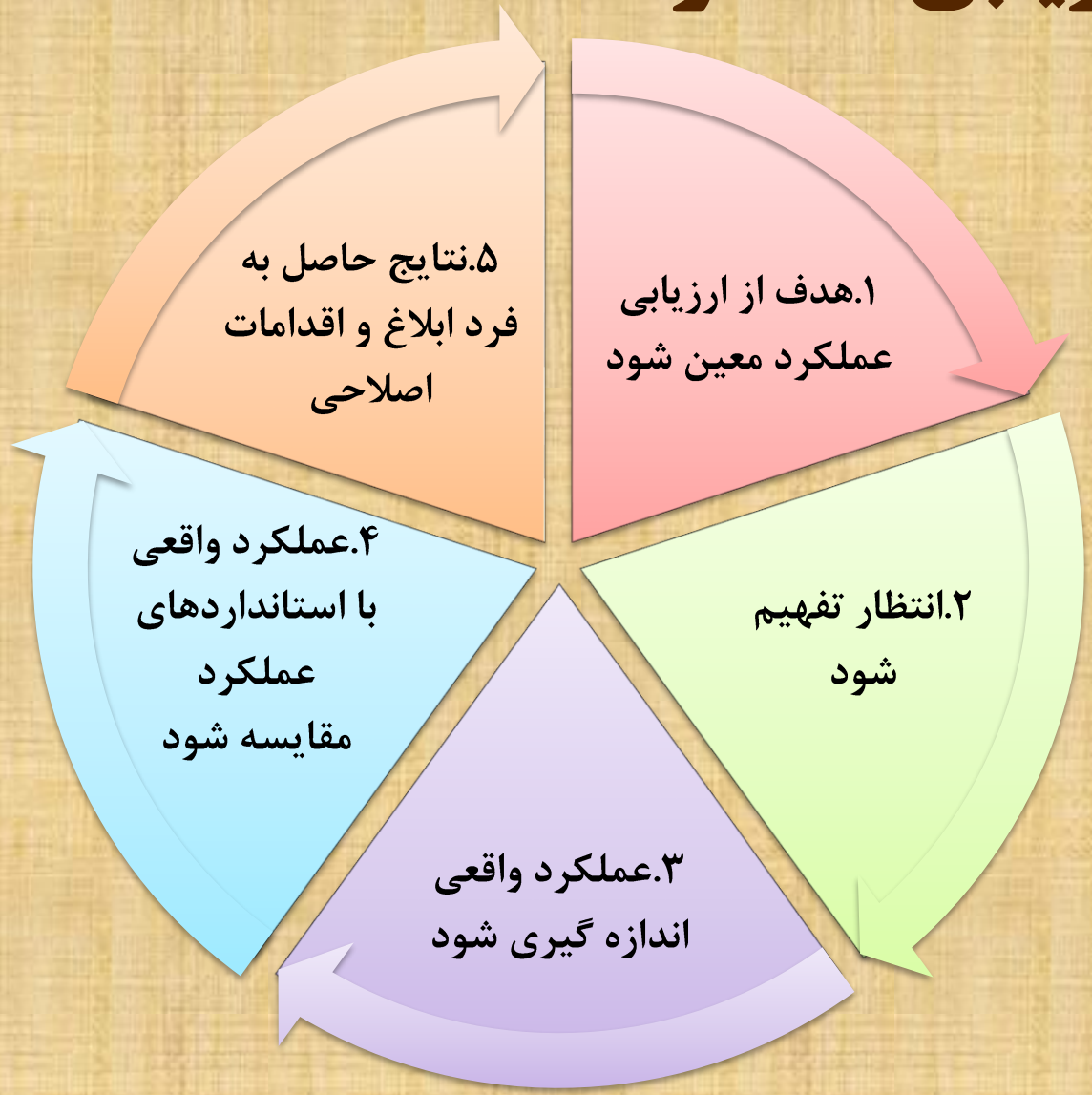
منظور از ارزیابی عملکرد، فرایندی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.



ویژگی های شاخص های ارزیابی عملکرد



مراحل ارزیابی عملکرد



انواع ارزیابی عملکرد

ارزیابی سرپرست مستقیم

- این ارزیابی متداولترین شیوه ارزیابی است. دلایل محکم و موجهی برای این کـار وجـود دارد. اولاً سرپرست فرد در موقعیتی قرار دارد، که به آسانی می‌تواند به طـور مسـتقیم بـر رفتـار و عملکـرد مرئوس خویش نظارت کند. ثانیاً می‌دانیم که سرپرست یـک واحـد در سـازمان، مسـئول اداره آن واحد به طور مؤثر است و اگر ارزیابی مرئوسان به وسیله او انجام نگیرد، این امـر مـی‌توانـد باعـث تضعیف موقعیت وی گشته، کنترل کار را از دست او خارج سازد. ثالثاً نیازهای آموزشی مرئـوس را برای سرپرست معلوم می‌کند و او را در موقعیت مناسبی قرار می‌دهد تا در جهت رفع آن اقدامات لازم را به عمل آورد.

ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس

- مرئوس هر روز شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خـویش اسـت و بـه دلیل اجرای تصمیمات و دستوراتش، در موقعیتی قرار دارد که می‌توانـد درباره کاردانی و اثربخشی او قضاوت درستی داشته باشد.

انواع ارزیابی عملکرد

ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر

- ارزیابی همقطاران از عملکرد یکدیگر هنگامی مطمئن و قابل اعتماد است که **اولاً** ترکیب گروه همقطاران برای مدت زمانی نسبتاً طولانی به همان شکل باقی مانده، تغییری نکند؛ **ثانیاً** وظایفی که اعضای گروه انجام می‌دهند، مرتبط و وابسته به یکدیگر باشد؛ **ثالثاً** همقطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می‌نمایند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش‌ها نباشند.

ارزیابی گروهی

- ممکن است که کار کارمند در سازمان به شکلی باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط قرار گیرد. در این موارد معمولاً از چندنفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند، دعوت می‌شود تا با تشکیل گروهی، عملکرد وی را ارزیابی نمایند. در این روش، هریک از اعضای گروهِ ارزیابی با توجه به تخصصش، عملکرد کارمند را از زاویهٔ خاصی بررسی می‌کند و در نتیجه، کار از زوایای مختلف ارزیابی می‌گردد.

ارزیابی از طریق خودسنجی

- اگر کارمندی بداند که چه انتظاری از او وجود دارد و نتیجه کار او چه باید باشد، همچنین اگر بداند که عملکرد او براساس چه معیار و استانداردی ارزیابی می‌گردد، بهتر از هر کس دیگری می‌تواند عملکرد خود را ارزیابی نماید.
- البته منظور اصلی در اینجا ارزیابی به معنای واقعی آن نیست بلکه مقصود، خویشتن‌شناسیِ بیشتر و وقوف بر تواناییهای واقعی و بالقوه‌ای است که فرد از آن برخوردار است.

زمانبندی ارزیابی عملکرد



روش های ارزیابی عملکرد

روش مقیاسی

- در این روش کارکنان براساس عوامل معینی درجه بندی می‌گردند. یکی از دلایل عمده محبوبیت و رواج این روش، سادگی و سهولت استفاده از آن است. در فرم ارزیابی، فهرستی از صفات و ویژگیهایی که باید مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرند درج شده است.
- مقیاسی که برای ارزیابی عملکرد به کار برده می‌شود، به شکل پیوسته یا گسسته است. مقیاس درجه بندی پیوسته خطی مدرج است که از صفر یا حداقل شروع می‌شود و تا حداکثر ادامه می‌یابد.
- استفاده از روش مقیاسی هنگامی می‌تواند موثر باشد که ارزیاب براساس مدارک و شواهد واقعی و معتبری ارزیابی را انجام داده باشد، نه براساس برداشتها و ذهنیتهای خود.

روش عامل سنجی

- این روش به جای ارزیابی عملکرد براساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارایی او را در انجام وظایف و مسئولیتهای ویژه‌ای که در شغلش دارد، ارزیابی می‌کند.
- با استفاده از شرح شغل، ابعاد شغل و عوامل مهم در آن، شناسایی و برای اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند.

روش های ارزیابی عملکرد

روش ثبت وقایع حساس

- روش ثبت وقایع حساس عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم گیریهای بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیتهایشان. اگر عمل بخصوصی که فرد در ادای وظایف و مسئولیتهایش انجام می‌دهد، تأثیری مهم و بسزا (چه مثبت و چه منفی) در کارآمدی واحد مربوط داشته باشد، این عمل، یک «واقعه حساس» به شمار می‌آید. با ثبت و ضبط این وقایع، ارزیاب در خاتمه دوره ارزیابی، اطلاعات لازم را برای ارزیابی عملکرد فرد در اختیار خواهد داشت.

روش توصیفی

- **در این روش، از ارزیاب خواسته می‌شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد. بدیهی است که موفقیت ارزیابی از این طریق، به قدرت توصیف و تشریح ارزیاب بستگی پیدا می‌کند.**
- **از آنجا که دست سرپرست در توصیف و تشریح عملکرد کارکنان، باز است و استاندارد خاصی در این رابطه وجود ندارد، ارزیابی کارکنان براین اساس کار ساده‌ای نیست. با وجود این، بسیاری از مدیران و صاحبنظران معتقدند که ارزیابی به روش توصیفی، از بهترین روشهای ارزیابی است.**

روش های ارزیابی عملکرد

روش قیاسی

- در روش قیاسی، عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده‌ای مقایسه و سنجیده می‌شود. این روش بیشتر برای سنجش کار در مشاغل تولیدی متداول است.

روش درجه بندی

- در روش درجه بندی از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را براساس یک معیار کلی (مثلاً عملکرد آنها در مجموع) از بهترین تا ضعیفترین، درجه بندی نماید. فردی که بهترین عملکرد را داشته باشد در بالای جدول، فردی که ضعیفترین عملکرد را داشته باشد، در پایین جدول و سایر کارکنان بین این دو حد قرار می‌گیرند.

روش های ارزیابی عملکرد

روش دو به دو

- نوعی ارزیابی به روش درجه بندی است که کارِ مقایسه کارکنان را آسانتر می‌نماید. در اینجا، عملکرد هریک از کارکنان با عملکرد تک تک سایر افراد مقایسه می‌گردد. برای مثال اگر در واحدی از سازمان پنج نفر ارزیابی شوند، عملکرد هریک از اعضا با عملکرد هریک از چهار نفر دیگر مقایسه و نتیجه، اعلام می‌گردد. کسی که در پایان این مقایسه‌ها بهترین نتیجه را به دست آورده باشد (یعنی کسی که دفعات بیشتری عملکردش بهتر از دیگران ارزیابی شده باشد) در صدر جدول قرار می‌گیرد.

روش توزیع اجباری

- در این روش ارزیاب باید عملکرد کارکنان را در گروه‌های خاصی دسته بندی نماید. گروه‌بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده، هریک از کارکنان بنابه قضاوتی که از عملکرد او به عمل می‌آید، در یکی از این گروه‌ها جای می‌گیرد. در این روش ارزیابی فرض براین است که در هرگروه کاری عده‌ای از کارکنان دارای عملکرد عالی، عده‌ای دارای عملکرد متوسط و عده‌ای دارای عملکرد ضعیف هستند.

روش های ارزیابی عملکرد

روش انتخاب اجباری

- روش مذکور معمولاً در مواردی به کار برده می‌شود که استفاده از سایر روشهای ارزیابی باعث گردد عملکرد اکثریت کارکنان به طور نامعقولی در سطح بالا ارزیابی شود.
- گزینه‌ها (جملات توصیفی) را معمولاً متخصصان اداره امور کارکنان، تهیه و سپس برای تعیین کاربردشان، در اختیار سرپرستان و سایر کارشناسان قرار می‌دهند. کارشناسان با مطالعه گزینه‌ها معین می‌کنند که کدام یک از جملات، شرح درستی از عملکرد مؤثر و کدام یک، شرح درستی از عملکرد ضعیف در آن شغل بخصوص است. ارزیاب سپس با استفاده از فرمی که بدین ترتیب تهیه شده است، مبادرت به ارزیابی کارکنان می‌نماید.

روش مقیاسی رفتاری (BARS)

- **درمرحله اول**، از گروهی از متخصصان و کارشناسان خواسته می‌شود تا نمونه هایی از عملکرد مؤثر و عملکرد ضعیف را در شغل برشمارند. در **مرحله دوم**، نمونه‌های عملکردِ طبقه بندی شده به گروه دیگری از متخصصان داده و از آنها خواسته می‌شود تا یک بار دیگر آنها را براساس همان معیارها طبقه بندی نمایند. در **مرحله سوم**، از میان این نمونه‌ها، آنهایی که به نظر می‌رسد بهترین نمونه از درجات مختلف عملکرد، از بسیار عالی تا بسیار ضعیف باشند، انتخاب و در مقیاس به کار برده می‌شوند.

روش های ارزیابی عملکرد

ارزیابی براساس مدیریت برمبنای هدف

- در مدیریت بر مبنای هدف سعی براین است مسائل و مشکلاتی که در روشهای سنتی ارزیابی وجود دارد از بین برود. از جمله اهداف عمده در روش مدیریت بر مبنای هدف، ایجاد رابطهٔ خوب میان رئیس و مرئوس، ایجاد جوی مساعد در محیط کار و در نتیجه، افزایش انگیزه و بالا بردن سطح عملکرد کارکنان می‌باشد.
- ویژگیهای مدیریت بر مبنای هدف به این شرح است:
- **رئیس و مرئوس با تشریک مساعی و توافق با یکدیگر، وظایف و مسئولیتهای کار را معین می‌نمایند.**
- **مرئوس با همکاری رئیس، اهداف عملیاتی کوتاه مدت خود را تعیین می‌کند.**
- **رئیس و مرئوس به اتفاق یکدیگر، معیارهایی را که کار باید براساس آن اندازه‌گیری یا ارزیابی شود، معین می‌نمایند.**
- **بعد از آغاز کار، هرچند وقت یک بار، رئیس و مرئوس با یکدیگر ملاقات کرده، پیشرفت کار را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهند و درصورت لزوم، اهداف جدیدی برای دوره بعد تعیین می‌کنند.**
- **نقش رئیس در این روش، پشتیبانی از مرئوس و تقویت اوست. رئیس می‌کوشد تا با مشاوره و راهنمایی دائم، مرئوس را در نیل به اهداف تعیین شده یاری دهد.**
- **در مرحله ارزیابی عملکرد، رئیس به جای اینکه خود را در مقام قضاوت قرار دهد، نقش مشاوری را دارد که می‌خواهد به مرئوس کمک کند تا او بهتر و آسانتر به اهدافش نائل آید.**
- **در مرحله ارزیابی عملکرد، نتایجِ حاصل ازعملکرد فرد بررسی می‌شود یا مورد انتقال قرار می‌گیرد، نه خود او.**

خطا های ارزیابی عملکرد



مصاحبه پایانی

مرسوم است که در خاتمه ارزیابی عملکرد کارمند، مصاحبه‌ای رسمی با وی به عمل آید. در واقع از این طریق است که **نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارمند به اطلاع او رسانده می‌شود.** برگزاری این مصاحبه‌ها و اطلاعاتی که ضمن آن به دست می‌آید در برنامه ریزیهایی که متعاقباً برای رشد و پیشرفت کارمند در سازمان انجام می گیرد، نقش مؤثری دارد. البته باید توجه داشت که فقط یک مصاحبه کافی نخواهد بود و باید طی نشستهای متعددی برای آینده فرد برنامه ریزی نمود.

این مصاحبه‌ها باید طوری طراحی و برگزار شوند که هم رئیس و هم مرئوس آن را فرصت مناسبی برای مطرح کردن مشکلات خود و چاره جویی برای آنها بدانند.

کارکنان همیشه از مصاحبه پایانی نگران هستند و اگر مصاحبه به هر دلیلی به تأخیر بیفتد، طبیعتاً به این نگرانی افزوده می‌شود. از این رو، مصاحبه باید بلافاصله یا با فاصله کمی بعد از خاتمه ارزیابی عملکرد انجام گیرد.

فرم شماره (۱-۳) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان

مشخصات ارزیابی شونده:									
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی: تاریخ ۱/۱/ ۱۳ -۲۹/۱۲/ ۱۳				
ردیف	شرح وظیفه کارمند (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز مکتسب به	تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	

تاریخ

فرم شماره (۲-۳) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء) تاییدکننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضا)	تأیید ارزیابی کننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء)	امضای

ردیف	محورها	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
۱	ابتکار و خلاقیت	- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف(با نظر مدیر ؛ عالی تا ۸ امتیاز؛ خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) - تکمیل ستون تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف)(با نظر مدیر ؛ عالی تا ۵ امتیاز؛ خوب تا ۳ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز)	۱۰		
		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تایید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳امتیاز ، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی(با تأیید مدیر تا ۴امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رییس‌جمهور(۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رییس‌جمهور(۸امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همطراز(۷امتیاز)، استاندار(۸امتیاز)، معاونین دستگاههای وابسته (۵امتیاز)، مدیر کل با مقامات همطراز(۴امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۱۰امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵امتیاز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ۶ امتیاز)	۱۰		
۲	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شغلی با تایید مدیر واحد (تا ۳امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط(۱۰امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا۱۰ و ترجمه تا۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(۶ امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا۱۰امتیاز)	۲۰		
۳	رضایتمندی	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده؛ عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون ارباب‌رجوع(با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای؛ رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل؛ حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ۴ امتیاز) - رضایت همکاران(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	۲۰		
		جمع شاخصهای عمومی	۶۰		
	جمع شاخصهای اختصاصی☐ جمع شاخصهای	جمع کل	۱۰۰		

منابع
Refrence

- ابطحی ، حسین (۱۳۸۶) . **مدیریت منابع انسانی (اداره امور کارکنان در سازمانهای دولتی ، صنعتی و بازرگانی)**. -کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶). **مدیریت منابع انسانی پیشرفته** . ج۱. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) .- تهران: مهکامه.
- رادمن ، تام . ویلکینسون ، آدریان (۲۰۰۶). **مدیریت منابع انسانی پیشرفته** . ج۲. ترجمه میرعلی سید تقوی و امیر ختایی(۱۳۸۸) .- تهران: مهکامه.
- سید جوادین ، سید رضا (۱۳۸۲) . **مبانی مدیریت امنابع نسانی**. - تهران: دانشگاه تهران ، دانشکده مدیریت.
- سعادت ، اسفندیار(۱۳۸۰) . **مدیریت منابع انسانی** . - تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت) .
- فرزین ، ـــــ (۱۳۸۹) منشور منابع انسانی(پژوهش در مورد مقایسه نگرش به منابع انسانی در غرب و اسلام) . - تهران : مجتمع مطالعاتی شهید بهشتی.
- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . **برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی**. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).

منابع

Refrence

- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . **برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی**. - تهران : دانشگاه امام حسین (ع).
- ورزشکار ، احمد (۱۳۸۲) . **رفتار سازمانی پیشرفته (اسلایدهای آموزشی مقطع کارشناسی ارشد)**. - تهران : دانشگاه علامه طباطبایی.
- ورزشکار ، هادی (۱۳۸۷) . **مدیریت منابع انسانی** . - تهران : آزاد اسلامی واحد تهران شمال.
- کمیته ارزشیابی مدیران ایمیدرو ، **کانون ارزیابی مدیران** .
- **وب سایت مدیریتی ایران . – www.managerial.ir** .

و صلی اللّٰه علی محمد
و آل محمد

اللهم صلی علی محمد و آل محمد