



ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی

حسین عبدی

کارشناس و مسئول ارزیابی و مدیریت عملکرد نیروی انسانی
شرکت مخابرات استان خراسان

در ابتدا لازم است تعریفی از ارزیابی عملکرد در سازمانها را داشته باشیم و سپس در خصوص چگونگی اجرا و راهبری آن بحث و گفتگو نمود.

در بسیاری از کتب واژه ارزیابی را هم به کارکنان و هم به سازمانها نسبت داده اند اما بهتر است این واژه عام را در هر یک از اهداف تعیین شده و کاربردی آن انتزاع نمود.

معنای عام ارزیابی عملکرد عبارت از «فرآیندی که بوسیله آن بتوان کارایی و اثر بخشی سازمان با اهداف مورد نظر تطبیق و تبیین و سپس اجرا نمود».

منظور از ارزیابی عملکرد عبارت از فرآیندی که مجموعه فعالیتها و اقدامات انجام شده را بتوان نظارت، کنترل و ارزیابی نمود که این تعریف می تواند عملکرد سازمان، افراد، منابع انسانی و ... را در دامنه مطالعه کار خود قرار دهد.

منظور از ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت از فرآیندی که بوسیله آن بتوان کارکنان را در فواصلی معین و بطور رسمی مورد ارزیابی و سنجش قرار داد و براساس نتایج حاصله از آن بتوان درجه کفایت و لیاقت و شایستگی کارکنان و نیروی انسانی در سازمان را مورد ارزیابی و سنجش قرار داد.

ارزیابی که بصورت عینی و سیستماتیک انجام می شود باید نقاط ضعف و قوت کارکنان را تشخیص و سپس نسبت به رفع معایب اقدام نماید که این وظایف را در سازمانها به عهده واحد ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی محول نموده اند.

منظور از ارزیابی عملکرد سازمان عبارت از فرآیندی که بوسیله آن بتوان مجموعه اقدامات، فعالیتها، برنامه های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان را در زمان معینی از فصول به نحو احسن کنترل و نظارت نمود که معمولا در سازمانها این مجموعه وظایف به عهده واحد ارزیابی عملکرد متشکل از کارشناسان مجرب و عالی تشکیل شده انجام می گیرد.

در گذشته مدیران ما ارزیابی عملکرد را بعنوان ابزار کار کنترل در سازمان استفاده مینمودند در حالی که امروزه با پیشرفت سریع تکنولوژی و توجه به امر منابع انسانی نه تنها کنترل کننده بلکه ارائه دهنده مجموع اطلاعات سازمان دانسته و با ارائه رهنمودهای ارشادی و تخصصی می توانند بعنوان گلوگاههای هر سازمان به شمار آیند و مدیران هم می توانند از مجموع اطلاعات مفید بهترین استفاده را در تصمیمات خود بنمایند و هدف نهایی ارزیابی عملکرد که همانا افزایش کارایی و اثر بخشی در سازمان می باشد را تقویت نمایند.

بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرآیند بسیار مهم و از حساسترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبرو هستند علی رغم سعی دائم در طراحی سیستمهای بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان و سازمانها شواهد و مدارک نشان می دهد که ارزیابی عملکرد به خوبی نتوانسته نقش اساسی و تخصصی خود را در سازمانها به نحو احسن انجام دهد و شاید علل آن عدم پشتیبانی مدیریت ها، غیر قابل اجرا بودن سیستم های ارزیابی، ناتوانی ارزیابان و عدم تخصص لازم در رشته خاص مورد نظر، و عدم تناسب و انطباق سیستمهای ارزیابی با واقعیات بوده باشد که جای تحقیق و مطالعه بیشتری را می طلبد.

فواید ارزیابی عملکرد در سازمان

برنامه ریزی های کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت سازمان
تعیین کارایی و ایجاد انگیزه سازمان به منظور کارایی و بهره وری بیشتر
آموزش و ارتقاء سطح دانش فنی و عمومی در جهت اهداف عالی سازمان



تعیین و تعیین استراتژیها و اهداف سازمان
شناخت نیروها و استعدادها بالقوه در سازمان

یکی دیگر از مطالبی که در ارزیابی های عملکرد می باید مورد نظر قرار گیرد وجود شاخص های لازم جهت هر یک از عوامل ارزیابی می باشد که تجربه نشان داده اگر چنانچه فقط به مدلهای ارائه شده از سازمانهای دیگر که امکان موفقیت در آن سازمان را داشته استفاده نمائیم دچار خطاهای موردی شده ایم که در نهایت با عدم کارایی و انگیزه در سازمان روبرو خواهیم شد لذا ضروری است که با مطالعه دقیق و بررسی های بیشتر و توجه به فرهنگ سازمانی و عوامل محیطی بیرونی و درونی از مدلی استفاده شود که مورد رضایت سازمان و علی الخصوص کارکنان آن مجموعه قرار گیرد در غیر اینصورت امکان بیراهه رفتن را داریم که جزء هزینه اضافی چیزی دیگری عاید سازمان نخواهد شد.

مراحل ارزیابی عملکرد می باید با توجه به نکات ذیل صورت گیرد.

۱. هدف ارزیابی عملکرد از سازمان مشخص گردد. (نظامنامه)
۲. چه انتظاراتی را از سازمان داریم و یا به عبارت دیگر از سازمان و کارکنان آن چه میخواهیم مواردی باید شفاف، ۳. عینی و واضح و به صورت استاندارد بیان گردد.
۴. میزان و معیار سنجش برای ارزیابی چگونه است؟ ذهنی و عینی بودن آن در سازمان قابل اندازه گیری باشد.
- به عدالت، تجربه و تخصص از عوامل بسیار مهمی هستند که می توان براساس آن برنامه های سازمان را مورد ارزیابی قرارداد و جایگاه آن در سازمان مشخص نمود.
۵. نتایج حاصل از موارد فوق باید قابل اندازه گیری بوده و نقاط ضعف و قوت مشخص گردد.
۶. مدیریت سازمان و کارکنان قبول نمایند که آنچه اتفاق خواهد افتاد به نفع آنان می باشد و هر یک از آنان خود را مسئول پشتیبانی از برنامه های فوق بدانند و ضمانت اجرائی برنامه فوق منوط به موارد فوق می باشد.

عوامل موثر در تعیین نوع سیستم ارزیابی عملکرد

- ۱- اندازه سازمان
- ۲- پویایی سازمان
- ۳- سطوح مختلف در سلسله مراتب سازمان
- ۴- فرهنگ سازی و آموزش

روشهای ارزیابی عملکرد در سازمان

- ۶- سنجش عملکرد به صورت کمی و کیفی مورد توجه قرار گیرد.
 - ۷- ارزشیابی عملکرد مبتنی بر معیارهای عینی و عملکردی باشد.
 - ۸- برآورد مدیریتی
 - ۹- حسابداری منابع انسانی
- از آنجا که اشتباه در ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان باعث می شود تا سیستم ارزیابی سازمان ارزش و اعتبار خود را از دست بدهد تلاش زیادی صورت گرفته تا روشهایی برای ارزیابی عملکرد طراحی شود و یا امکان اشتباه در آن به حداقل رسانده شود.
۱. مدیران میباید به طور مستقیم و یا غیر مستقیم رفتار کارکنان و اقدامات سازمان را کنترل و زیر نظر داشته باشند.
 ۲. عوامل مهم و مرتبط با کار در ارزیابی مورد توجه قرار گیرد.
 ۳. از کارشناسان و متخصصین عالی استفاده گردد.
 ۴. مدیران به عنوان ضمانت اجرائی کار، نتایج حاصله از ارزیابی عملکرد را در تصمیم گیری های خود موثر بدانند.

مشکلات و موانع استفاده درست از ارزیابی عملکرد به شرح ذیل است

- جایگاه ساختار سازمانی آن حداقل در حوزه های ستادی باشد.
- ضمانت اجرائی جهت انجام کار و نتایج حاصل از آن مورد نظر قرار گیرد.
- هدف مند و نظام مند باشد.
- جبران خدمت به طریق معقول و منطقی جهت مجریان تعریف شده باشد.
- دارای خط و مشی واحد و طبقه بندی شده ای باشد.



در نهایت سود رسان باشد نه هزینه بر.
کار به صورت گروهی و مشورتی انجام گیرد.
آموزش های عمومی و تخصصی

خلاصه و نتیجه گیری

از مطالب مطروحه و بحث و گفتگوها نتیجه گرفته می شود که وجود سیستم ارزیابی عملکرد در سازمانها به منظور توجه به منابع انسانی و اندازه گیری کارایی و اثر بخشی کنترل و نظارت ضروری است اما ارزیابی عملکرد می باید از فرآیندی استفاده نماید که رضایت مشتریان، ارباب رجوع و کارکنان و همچنین ایجاد انگیزه را در سازمان تقویت نموده و از نیروهای متعهد و متخصص و با تجربه استفاده نماید که در بهبود و بالندگی سازمان موثر باشند و سیستم ارزیابی کارآمد لیستی است که اولاً نگرش آن جامع نگر و دچار چالشهای محیطی و فرامحیطی نگردد و محدودیت جبران خدمت در آن وجود نداشته و همچنین لیستی که می تواند نقاط ضعف و قوت هر سازمان را بدرستی شناسایی و در رفع آن ارائه طریق نماید مفید بوده و مقبولیت و مشروعیت خود را از عملکرد خود میتواند کسب نماید. امروزه در بسیاری کشورها ارزیابی عملکرد از حالت فردی خارج شده و دامنه مطالعه و بررسیهای خود را در گروههای کاری و سازمانی و یا به عبارت دیگر ارزیابی عملکرد سازمانی معطوف داشته است و ارزیابی عملکرد از نظر ساختار سازمانی می باید در سطوح ساختار ستادی هر دستگاه بوده تا اینکه ضمانت اجرائی مطالعات و اقدامات سازمانی را به عنوان پشتیبانی کننده اجرا و کنترل نماید.