

اصلاحاتی در جهت بهبود عملکرد

قسمت دوم - روش سنجش

نوشته:

مهین فتوره چی

مهدی درویش



مقدمه:

در شماره گذشته (۱۰ و ۱۱ تحول اداری) در مبحث «اصلاحاتی در جهت بهبود عملکرد» تدوین و اجرای یک برنامه ارزشیابی عملکرد مؤثر کارکنان را از مهمترین عوامل برشمردیم و سئوالاتی که در تدوین نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان مطرح می‌گردد احصاء گردید، سپس هدفهای ارزشیابی، تدوین معیارها یا خصوصیات مورد سنجش در عملکرد کارکنان تدوین خصوصیات مورد سنجش در برنامه ارزشیابی عوامل فرآیندی مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان هر یک در دو قسمت رفتارهای شغلی و رفتارهای اخلاقی مورد بررسی قرار گرفت. اینک قسمت پایانی این مقاله را با بحث روش سنجش آغاز می‌نماییم.

بخش سوم

روش سنجش

به اتفاق رئیس بلافصل خود جلسه‌ای تشکیل می‌دهد و به بحث پیرامون برنامه‌های دوره عملکرد آتی (که یک سال تعیین شده است) و موافقت در باره هدفهای عملکردی این دوره، می‌پردازد. نقش مدیر در این مرحله این است که به کارمندان کمک کند تا اهداف عملکردی مشخص، واقعی و چالش‌انگیز را برای سال آتی تعیین کنند.

می‌نامند. این روش نمونه‌ای از روش ناظر بر نتایج در ارزشیابی عملکرد است و براساس آن افراد با توجه به حاصل کارشان و یا آنچه انجام داده‌اند، ارزشیابی می‌شوند، در کاربرد این تکنیک دو اقدام باید صورت گیرد:

الف - برقراری هدف

ب - بررسی عملکرد

در مرحله برقراری هدف، کارمند

پس از تعیین معیارها مسئله‌ای که مطرح بود انتخاب روش مناسب برای سنجش آنها بود. ما ناگزیر بودیم از بین چند روش مرسوم با توجه به نکات ضعف و قوت هر کدام، مناسبترین آنها را انتخاب کنیم.

در مورد معیارهای دسته اول یعنی عوامل عملکردی مناسبترین روش ارزشیابی، تکنیکی است که آن را تکنیک "مدیریت مبتنی بر هدف"

در مرحله دوم مدیر و کارمند، در پایان سال جلسه‌ای تشکیل می‌دهند و پیرامون پیشرفت کارمند از لحاظ رسیدن به اهداف مربوط بحث می‌نمایند.

باید اعتراف کنیم که یکی از مهمترین مشکلات ما در ارزشیابی در همین بخش و در تعیین حد انتظار یا استاندارد عملکرد است. استفاده از این تکنیک نیاز به مهارت در تبدیل کیفیت به کمیت دارد، یعنی چیزی که بدست آوردن آن نیازمند فرصت و ممارست است. از آنجا که در نظام اداری ما، هنوز استانداردهای مشاغل تدوین نگردیده است و درعین حال تعداد زیادی از مشاغل آن طور که باید استاندارد پذیرد نیستند و بسیاری از استانداردها به صورت کیفی و کلی مطرح می‌شود ما ناگزیر بودیم که در این مقطع برای امتیازدهی درکنار تکنیک "مدیریت مبتنی بر هدف" از نوعی رتبه‌بندی که آن را "مقیاس رتبه‌بندی تروسمی" می‌نامند استفاده کنیم.

بهرحال از آنجا که استفاده از

تکنیک "مدیریت مبتنی بر هدف" موجب می‌شود که کارمند بداند سازمان از وی چه انتظاراتی دارد و متوجه می‌شود چه کاری چگونه باید انجام شود تا نتیجه ارزشیابی وی بهتر شود، در مجموع، برای معیارهای عوامل عملکردی مناسب تشخیص داده شد. اما در مورد معیارهای دسته دوم یعنی رفتارهای شغلی هیچ روشی به جز روش "مقیاس رتبه‌بندی تروسمی" مناسب تشخیص داده نشد. براساس این روش ما فهرست رفتارهای شغلی را تنظیم کرده‌ایم، رتبه‌دهنده، کارمند را از لحاظ هر رفتار یا بُعد بر مقیاسی که رتبه‌های متفاوتی دارد یعنی از "کاملاً مطلوب است"، "تقریباً مطلوب است"، "قابل قبول"، "چندان مطلوب نیست"، "اساساً مطلوب نیست"، مورد قضاوت قرار می‌دهد.

البته در اینجا برای آنکه رتبه‌دهنده خیلی دچار قضاوت شخصی نشود توانستیم برای هر معیار توضیحاتی ارائه کنیم تا ارزشیابی کننده دقیقاً بداند مراد ما از معیار چیست. با این وصف می‌دانیم این

روش نارساییهای متعددی دارد و بسیاری از خطاهای ارزشیابی از جمله "سختگیری"، "سهل‌گیری"، "تمایل مرکزی"، "هاله‌ای"، "تاخیر" و نظایر آن به این روش نسبت داده می‌شود ولی در حال حاضر این امید را داریم که با آموزشهایی که به مدیران می‌دهیم آنان را با خطاهای مورد بحث آشنا کنیم و طی تجدیدنظرهای بعدی از نارساییهای این روش بکاهیم.

اما بزرگترین مشکل ما از لحاظ روش سنجش، مسئله ارزشیابی رفتار اخلاقی یعنی رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی است، وجود این خصوصیت در کارکنان برای ما و نظام حکومتی کمال اهمیت را دارد ولی درعین حال سنجش آن و جدا کردن افراد از این لحاظ به سادگی امکانپذیر نیست. آنچه در حال حاضر اندیشیده‌ایم و بکار می‌بریم این است که پس از ارائه توضیح کافی درباره معیار موردنظر به ارزشیابی کننده پیشنهاد می‌کنیم که یکی از امتیازات زیر را برای کارمند در نظر گیرد.

با کوشش بیشتر و اراده قویتر می‌تواند از لحاظ رعایت شعائر اخلاق و رفتار اسلامی، رفتاری شبیه اکثر کارکنان داشته باشد.

۱

از لحاظ رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی نقطه ضعف یا نارسایی در رفتار کارمند مشاهده نشده است.

۲

رفتار و کردارش، از لحاظ رعایت شعائر، اخلاق و رفتار اسلامی می‌تواند سرمشق و الگوی سایر کارکنان باشد.

۳

روش اجرای برنامه ارزشیابی کارکنان

جهت بهسازی حاصل کار	فعالتهای وی در طول دوره	برای اجرای برنامه
استفاده شده است. این روش	ارزشیابی، سنجش عملکرد در	ارزشیابی از "روش مدیریت
در چهار مرحله به شرح زیر	پسایان دوره و ارائه	عملکرد" یعنی برنامه ریزی
انجام می شود:	راهنماییهای لازم به وی در	کار کارمند، بررسی مستمر

۱- مصاحبه آغاز دوره

در این مرحله سرپرست و کارمند طی جلسه مصاحبه‌ای که آن را جلسه مصاحبه آغاز دوره می‌نامند، در مورد کارهایی که می‌بایست در طول دوره انجام شود، برنامه ریزی می‌کنند. در این جلسه علاوه بر تعیین وظایف یا ابعاد مهم شغل یا طرحها و برنامه‌هایی که کارمند بر عهده دارد، استانداردها یا حدود انتظار از عملکرد وی نیز مشخص می‌شود به گونه‌ای که در پایان این نشست کارمند به طور واضح از وظایفی که قرار است در طول دوره انجام دهد و نیز نحوه انجام آنها و انتظارات سرپرست از خود آگاه می‌شود. توافق سرپرست و کارمند نسبت به این موارد به صورت مکتوب درآمده و نگهداری خواهد شد.

۲- بررسی در طول دوره

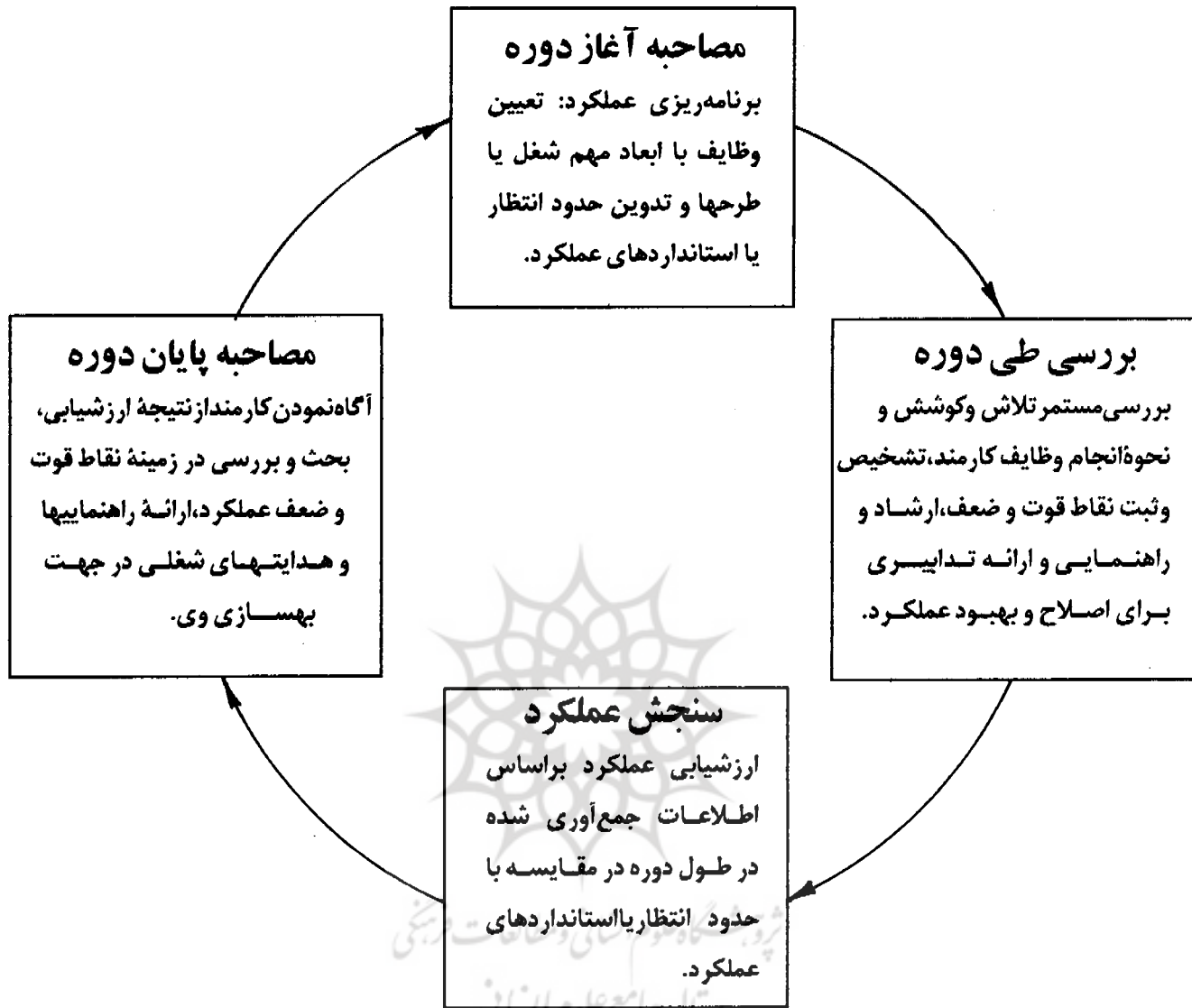
سرپرست به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش کارمند در انجام وظایف محوله و نیل به اهداف شغلی، عملکرد وی را به طور مستمر به دقت مورد بررسی قرار می‌دهد و نقاط قوت و ضعف عملکرد او را ثبت می‌کند و حسب مورد تدابیری جهت تقویت عملکرد قوی و نیز اقداماتی برای اصلاح و بهبود عملکرد ضعیف به عمل آورد.

۳- سنجش انسانی

در این مرحله سرپرست با توجه به اطلاعات حاصله در طول دوره ارزشیابی و مقایسه عملکرد با استانداردها یا حدود انتظار و نیز مشاوره با افرادی که به نحوی با کارمند در ارتباط کاری می‌باشند نسبت به ارزشیابی وی اقدام می‌نماید.

۴- مصاحبه پایان دوره

پس از تکمیل فرم، سرپرست جلسه‌ای که آن را جلسه مصاحبه پایان دوره، می‌نامند با کارمند تشکیل می‌دهد. در این جلسه عملکرد کارمند در طول دوره مورد بحث و بررسی قرار گرفته، نقاط قوت و ضعف آن مشخص و کارمند از نتیجه ارزشیابی خود آگاه می‌شود. در صورت لزوم با توجه به توضیحات و استدلالهای کارمند امتیاز ارزشیابی تعدیل می‌گردد و مآلاً راهنماییها و هدایت‌های شغلی ضروری از سوی سرپرست نسبت به کارمند به عمل خواهد آمد (در موارد مقتضی می‌توان مصاحبه پایان سال و ابتدای سال بعد را یک جا در اسفندماه انجام داد).



شکل شماره ۲ چرخه مستمر ارزشیابی عملکرد

بخش چهارم

نظامهای پاداش و تنبیه

اجرای برای استمرار برنامه
ارزشیابی است در عین حال
یافته‌های روانشناسی نیز

تنگاتنگی با نتایج ارزشیابی
سالانه کارکنان دارد. دلیل
عمده این امر ایجاد ضمانت

نخست باید گفت که نظام
تشویق و تنبیه جاری در
دستگاههای دولتی ما ارتباط

<p>حداقل ۶ ماه متواتری یا ۹ ماه متناوب در جبهه‌های نبرد حق علیه باطل خدمت نموده‌اند.</p>	<p>درصد خواهد بود.</p>	<p>نشان داده است که تشویق افراد یا ارائه پاداشی که برای آنها اهمیت دارد موجب انگیزش و علاقه‌مندی بیشتر به کار و تداوم و بهبود عملکرد می‌گردد.</p>
<p>د - مدیران ه - مستخدمینی که خدمات برجسته انجام داده باشند.</p>	<p>ماده ۳: جدول و نحوه ارتقاء گروه مستخدمین با در نظر گرفتن ارزش کار، میزان مسئولیتها، اهمیت وظایف، سوابق تجربی، تحصیلات و ارزشیابی شاغلین تعیین خواهد شد که در زمان تطبیق حقوق و مزایای کارکنان شاغل و همچنین در اجرای موضوع ماده ۲ این قانون نیز ملاک عمل قرار خواهد گرفت. تعداد گروههای قابل تخصیص در هر مقطع تحصیلی با در نظر گرفتن عوامل فوق ۵ الی ۷ گروه تعیین می‌گردد.</p>	<p>با توجه به مراتب فوق برنامه ارزشیابی تأکید بسیار بر استفاده از مکانیسمهای تشویق داشته است. در قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت در موارد مختلف این امر مورد توجه قرار گرفته است. در اینجا برخی موارد این قانون در ارتباط با تشویق و تنبیه ذکر می‌گردد:</p>
<p>ماده ۵: به کارکنانی که مشاغل آنان استاندارد شده است و شاغلین مربوط بیش از استاندارد تعیین شده انجام وظیفه می‌نمایند، فوق العاده‌ای تحت عنوان فوق العاده کارانه حداکثر معادل حقوق مسیانه آنان و برحسب ارزش واحد استاندارد کار و کار اضافی انجام شده در هر ماه پرداخت خواهد گردید.</p>	<p>تبصره ۴ ماده ۳ - دولت می‌تواند در موارد زیر به مستخدمین یک الی دو گروه تشویقی علاوه بر گروه استحقاقی آنان اعطاء نماید:</p>	<p>ماده ۲: حقوق مستخدمین در هر سال با در نظر گرفتن خدمت قابل قبول آنان در سال قبل به شرح زیر تعیین می‌گردد:</p>
<p>تبصره ۱: کارکنانی که مشاغل آنان قابل استاندارد نمی‌باشد و بیش از حد معمول با کیفیت مطلوب وظایف خود را انجام می‌دهند نیز می‌توانند به همان نسبت از فوق العاده کارانه برخوردار شوند.</p>	<p>الف - آزادگان ب - جانبازان ج - رزمندگان که</p>	<p>(ضریب افزایش سنواتی + ۱) × حقوق سال قبل = حقوق هر سال، ضریب افزایش سنواتی سالانه براساس ارزشیابی شاغلین به میزان ۳، ۴ و ۵</p>

مکانیسمهای تشویقی

۱- اعطای یک یا دو گروه تشویقی به کارکنانی که خدمت برجسته ارائه می نمایند

تشخیص خدمت برجسته از دو مسیر، ارزشیابی سالانه و بروز لیاقتهای ویژه انجام می شود. در مورد اول کارکنانی که سه دوره متوالی یا پنج دوره غیرمتوالی بالاترین امتیاز ارزشیابی را در واحد سازمانی خود کسب نمایند از یک گروه تشویقی برخوردار می گردند و در صورت ادامه خدمت برجسته تا ۶ سال متوالی یا ۱۰ سال غیرمتوالی یک گروه تشویقی دیگر نیز به آنان اعطاء می گردد.

در مورد دوم تشخیص از طریق "بروز لیاقتهای ویژه" کارکنانی که در حیطه وظیفه شغلی تلاش چشمگیر داشته، خدمات ارزنده ارائه می نمایند به گونه ای که موجب تحولات ثمربخش در امور اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی می گردند، طبق ضوابط خاصی از یک یا دو گروه تشویقی برخوردار می گردند.

۲- افزایش فوق العاده شغل

با اجرای این مکانیزم به ده درصد کارکنانی که در واحد سازمانی خود بالاترین امتیاز ارزشیابی را کسب می نمایند بیست درصد افزایش فوق العاده شغل و به ده درصد بعدی ده درصد افزایش فوق العاده شغل تعلق می گیرد.

۳- افزایش سنواتی

ضریب افزایش سنواتی کلیه کارکنان دولت براساس نتایج ارزشیابی به میزان ۵ و ۴ و ۳ درصد با توجه به ضوابط مربوط تعیین می شود.

۴- پرداخت پاداش معادل دو ماه حقوق و مزایا

پرداخت پاداش یکی از مکانیسمهای پیش بینی شده برای تشویق بیشتر کارکنان است ولی آییننامه آن هنوز تهیه نگردیده است.

۵- پرداخت کارانه

با اجرای این سیستم در چهار نوبت در سال به کارکنانی که بیش از حد استاندارد تعیین شده انجام وظیفه می نمایند فوق العاده ای تحت عنوان فوق العاده کارانه حداکثر معادل حقوق مبنای آنان پرداخت می گردد.

علاوه بر موارد فوق به منظور تشویق کارکنان به فعالیت بیشتر از نتایج ارزشیابی در موارد زیر نیز استفاده می شود.

الف - برای انتصاب به پستهای مدیریت و سرپرستی

ب - اعزام به دوره های بلندمدت

ج - ارتقاء گروه

مکانیسمهای تنبیهی

۱- تعویق ارتقاء گروه

موعد ارتقاء گروه کارکنانی که حد نصاب ارزشیابی سالانه را کسب نمی‌کنند به مدت ۶ ماه تا یکسال به تعویق می‌افتد.

۲- کاهش فوق العاده شغل

فوق العاده شغل کارکنانی که از کارآیی لازم برخوردار نیستند بنابر صلاحدید بالاترین مقام دستگاه تا ۵۰ درصد حقوق مینا کاهش می‌یابد.

۳- تغییر شغل

کارکنانی که سه سال متوالی حد نصاب ارزشیابی را کسب نمی‌نمایند به شغل دیگری منتقل می‌شوند.

۴- اخراج

موضوع اخراج در مصوبه شورای عالی اداری پیش‌بینی شده است ولی تابحال دستورالعمل مربوط مدون نگردیده است.

بخش پنجم

نحوه نظارت بر برنامه‌های ارزشیابی در دستگاههای دولتی

استخدامی کشور محول گردیده است. سازمان پس از ارائه آموزشهای لازم در جهت توجیه طرح جدید به مدیران و کارشناسان دستگاههای اجزایی، در مرکز آموزش مدیریت دولتی، و در ستاد دستگاهها و واحدهای استانی این وظیفه را به ۴ طریق زیر انجام می‌دهد:	اجرای برنامه ارزشیابی، تدوین معیارهای ارزشیابی و نیز تعیین کارکنان برجسته و ضعیف را در دستگاههای متبوع خود بر عهده دارند.	به منظور اجرا و نظارت بر برنامه‌های ارزشیابی کارکنان در دستگاههای دولتی در سال ۱۳۶۳ واحدهای ارزشیابی زیر نظر بالاترین مقام دستگاه ایجاد گردید. وظایف عمده این واحدها در ۱۹ ماده تدوین و به دستگاهها ابلاغ شده است و به موجب آن واحدهای مزبور وظیفه نظارت بر حسن
	وظيفه نظارت بر اجرای بهينه طرح ارزشیابی کارکنان، به موجب بند ۱۴ مصوبه شورای عالی اداری کشور، بر عهده سازمان امور اداری و	

- ۱- انجام بررسیها و بازرسیهای مستمر، از نحوه اجرای برنامه ارزشیابی و دستورالعملهای مربوط به کاربرد نتایج ارزشیابی در دستگاهها، به منظور ارائه بازخوردهای دوره‌ای جهت تصحیح اشتباهات درحین انجام وظایف و فعالیتهای
- ۲- اخذ گزارشهای مقطعی، از عملکرد و اقدامات واحدهای ارزشیابی دستگاهها به منظور آگاهی از نحوه اجرای برنامه ارزشیابی در دستگاهها.
- ۳- بررسی مسایل و مشکلات اجرایی برنامه ارزشیابی و ارائه طرحهای اصلاحی
- جهت رفع مشکلات و نارساییها
- ۴- بررسی و ارزشیابی عملکرد (طرحهای ارزشیابی کارکنان دولت) در چند دستگاه نمونه، پس از چند دوره اجرا به منظور ایجاد تغییرات و اصلاحات لازم، با توجه به نتایج حاصل از بررسیها.

بخش ششم

مدیریت کیفیت فراگیر و برنامه ارزشیابی کارکنان

مدیریت کیفیت فراگیر یا باید در اصول فوق اصلاحاتی به عمل آورد و یا شکل کار را در محیط بخش دولتی تغییر داد. البته اصل توجه به کیفیت اعم از آنکه تولید باشد یا خدمت امری قابل قبول است و "شعور عمومی" معمولاً توجه به کیفیت را مورد تأیید قرار می‌دهد. ولی در اینجا چند مسئله مطرح می‌شود، در بخش دولتی آنچه برای دستگاهها مهم است مراجعه کننده بلافصل نیست بلکه جامعه یا مردم هستند. برای مثال در جمهوری اسلامی ایران سازمان امور اداری و استخدامی کشور به عنوان یک سازمان ستادی هدفش ارائه رهنمودها، روشها و

فردی، خودداری از تنوع در تولید، توجه به بهبود مستمر دروندادها و فرآیندها، ایجاد فرصت مشارکت برای کارکنان و بالاخره ایجاد یک فرهنگ سازمانی که در آن توجه به کیفیت همواره کانون اصلی نگرشهای افراد باشد. در اینجا چند نکته مطرح می‌شود:

نخست باید بدانیم که این حرکت یا دیدگاه که ظاهراً برای دستگاههای صنعتی و شرکتهای بخش خصوصی مطرح شده است تا چه اندازه در دستگاههای دولتی قابل اعمال است. به نظر می‌رسد شرایط کار در دستگاههای دولتی به گونه‌ای است که به منظور اجرای برنامه

مدیریت کیفیت فراگیر به اشکال مختلف تعریف شده است ولی عنصر اصلی در تمامی این تعاریف توجه به کیفیت به منظور ارائه تولید بهتر و مآلاً کسب درآمد بیشتر از طریق رضایت مشتری است. که البته در جریان آن احتمالاً هزینه‌ها کاهش خواهد یافت. شرکت پابرجا مانده و رضایت کارکنان نیز بیشتر خواهد شد.

این حرکت مبتنی بر چند اصل است که شاید مهمترین آنها عبارت باشند از: بهبود کالا آن گونه که مشتری می‌خواهد، توجه به کیفیت از همان آغاز تهیه یا ساخت محصول، توجه به فعالیت گروهی و اجتناب از پاداشهای

مقررات به دستگاههای دولتی است و ما باید همواره در جهت رضایت مردم جامعه قدم برداریم نه دستگاههای دولتی که به ما مراجعه می‌کنند. ایجاد رضایت در مراجعه کنندگان بلافصل ما مسمکن است مآلاً منتهی به رضایت و رفاه بیشتر افراد جامعه باشد، ولی برخی اوقات ممکن است همسویی میان رضایت این دو مراجعه کننده وجود نداشته باشد. فرضاً بالا بردن استاندارد کمی و کیفی برای مراجعه کننده اول مورد استقبال قرار نگیرد ولی همین امر ممکن است به نفع افراد جامعه باشد.

نکته مهم در اینجا است که ما سعی می‌کنیم مردم را راضی کنیم البته نه به خاطر رقابت با دیگر مؤسسات یا سازمانها، بلکه مردم هدف اصلی ما هستند و ما خود را مؤظف به ایجاد رضایت و رفاه آنان می‌دانیم.

موضوع دیگر اینکه علیرغم اهمیتی که ما برای کار گروهی قائل هستیم میل نداریم تشویقات فردی را کم‌ارزش بدانیم زیرا معتقدیم که انسانها با یکدیگر تفاوت

دارند. منظور این است که برخی اساساً تمایل به کار فردی دارند و از این طریق می‌توانند کمکهای قابل ملاحظه‌ای به سازمان برسانند. لذا بهتر است به خلاقیتها و کوششهای فردی نیز توجه کافی داشته باشیم تا افراد در صورت تمایل بتوانند آزادانه بطور انفرادی نیز به ارائه خدمت بپردازند. نظام ارزشیابی عملکرد نیز برای همین منظور تدوین گردیده است. فلسفه استفاده از برنامه ارزشیابی بر این عقیده استوار گردیده است که افراد از لحاظ توانایی و انگیزش بکار، با یکدیگر متفاوتند. این ابزار وسیله‌ای است برای افزایش توانایی و انگیزش و مآلاً تقلیل تفاوت‌های افراد از لحاظ کمک به سازمان.

توجه به کیفیت از همان آغاز کار و توجه به بهبود مستمر درون‌دادها و فرایندها امری منطقی است و برحسب اتفاق نظام ارزشیابی، همانطور که گزارش گردید برای این گونه مسایل اهمیت خاص قائل است. در "مدیریت عملکرد"، ما از همان

ابتدا به کیفیت و کمیت کار افراد توجه داریم و بازرسی مستمر سرپرست از نحوه کار کارمند می‌تواند نوعی توجه به کیفیت کار تلقی شود.

اما ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب در یک دستگاه دولتی امر ساده‌ای نیست. فرهنگ سازمانی مجموعه نگرشها و ارزشها و هنجارهای جاری در یک سازمان است. هر چه تعداد افراد بیشتر باشد تنوع این فرهنگها بیشتر است و خرده فرهنگها بیشتر نمایان می‌شوند علاوه بر آن جابجاییها و تغییرات به ویژه در سطوح مختلف مدیریت دامنه این تفاوتها را بیشتر می‌کند و پیدایش فرهنگ ثابت را مشکل می‌سازد.

در مسورد موضوع خودداری از تنوع در تولید به نظر می‌رسد این امر چندان منطقی نباشد زیرا این کار نوعی درج‌زدن تلقی می‌شود و خلاقیت در کار را ناچیز می‌شمارد. در اینجا بی‌مناسبت نیست نقل قولی از "ادوارد دوبونو" دانشمند بین‌المللی در زمینه تفکر خلاق بنماییم وی معتقد است که مدیریت تجاری در

بهرتر کنند. در نتیجه در مرحله دوم غربیها برای رقابت با ژاپنیها مجبور بودند که از رهیافت حل مسئله فاصله بگیرند و به چیزی روی بیاورند که آن را "کیفیت و بهبود مستمر" می نامند.

در مرحله سوم مسئله ترکیبی از کیفیت و خلاقیت است که وی معتقد است که آلمانیها در این زمینه پیشقدم شدند و بالاخره خود را در مقابل رقیب سرسختی مانند ژاپنیها یافتند و ایجاد شرکت‌های مشترک با کشور ژاپن نشانه‌ای از حرکت‌هایی در جهت رفع عقب ماندگیها است.

بهرحال وی معتقد است که کلمه کیفیت کلمه خوبی است و اشاره به انجام دادن بهتر کاری که در دست دارید

کشورهای غربی سه مرحله را گذرانده است. مرحله اول را "حل مسئله" نامیده است یعنی از اواسط دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۶۰ این تفکر وجود داشت که اگر اشتباهات را از میان برداریم همه چیز به خوبی انجام خواهد شد. یعنی دستگاهها سعی می کردند مسئله را تعریف کنند، مسئله را حل کنند و دیگر همه چیز روبراه می شد.

در مرحله بعد تفکر ژاپنیها اهمیت پیدا کرد. آنها شروع کردند به بهتر ساختن محصولات البته آنها مشکلات را حل می کردند و خطاها را مرتفع می ساختند ولی آن فقط شروع کار بود. سپس آنها سعی می کردند آنچه کامل به نظر می رسد،

می کند، این موضوع بسیار مهم و معتبر است ولی ساختن خود نویس های بهتر وقتی که باید نوع کالای خود را به خودکارها تغییر دهید ممکن است چیز جالبی نباشد.

اما مسئله دیگر این است که آیا برای رسیدن به هدفی که مطرح است فقط می توانیم در قالب چارچوب ارائه شده توسط مدیریت کیفیت فراگیر حرکت کنیم؟

به نظر جواب مثبت نیست. ما راههای مختلفی برای رسیدن به کارآیی، حذف هزینه‌ها، سرعت بخشیدن به کارها و نظایر آن داریم. با این برداشت ما از طریق بررسی روشهای انجام کار اقدامات وسیعی در دستگاههای دولتی به عمل آورده ایم.

ویژگیهای خاص نظام ارزشیابی در بخش دولتی جمهوری اسلامی ایران

- بیشترین ارزش برای رفتار اخلاقی منظور شده است بدین معنا که تا زمانیکه افراد از لحاظ این خصوصیت امتیاز مناسب را کسب نکنند هیچگونه امتیازی به آنان اعطا نمی شود.
- نظام نمره دهی:

معطوف به شغل می باشد، بنابراین نظام ارزشیابی از اعتبار بالایی برخوردار است.
- سازمانهای دولتی می توانند نسبت به تدوین معیارهای عملکردی و رفتارهای شغلی خود بپردازند. بنابراین نظام غیر متمرکز می باشد.

- تدوین معیارهای ارزشیابی - با تعریف "شایستگی" در فرهنگ اداری آغاز شده است.
- انتظارات مدیران، سازمانها و نظام حکومتی و نیز نظرات کارکنان در برنامه ارزشیابی ملحوظ گردیده اند.
- معیارهای عملکردی تماماً

۲۰ امتیاز	- میزان نمرات اختصاص داده شده به عوامل عملکردی یعنی انجام وظایف و مأموریتها
۷ امتیاز	میزان نمرات اختصاص داده شده به رفتار شغلی
۳ امتیاز	میزان نمرات اختصاص داده شده به رفتار اخلاقی
۳۰ امتیاز	جمع

حد نصاب قبولی یا پایین‌ترین نمره قابل قبول ۱۷ است مشروط بر آنکه کارمند از لحاظ رفتار اخلاقی، حداقل، امتیاز ۲ را آورده باشد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی:

- ۱- طرح ارزشیابی کارکنان
- ۲- قانون نظام هماهنگ کشوری
- ۳- قانون استخدام کشوری
- ۴- مجله علمی - کاربردی مدیریت دولتی • شماره ویژه بهره‌وری مقاله "انطباق مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات دولتی" ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی

منابع انگلیسی:

- 1- ORGANIZATIONA BEHAVIOUR, H.J. Arnold and D.C. Feldman, McGraw-Hill Book Co. ,Singapore, 1986.
- 2- MANAGERIAL BEHAVIOUR, PERFORMANCE, AND EFFEC-TIVENESS, J.P. Campbell, et.al., MacGraw-Hill Co. New York, 1970.
- 3- WHY DO QUALITY EFFORTS LOSE THEIR FIZZ? Quality is no longer enough. The journal for quality and participation, Sept., 1991.