

ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مؤثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران

سیدعلی صدرالسادات^۱

چکیده

مدیریت در سازمان برای نیل به اهداف خود به دنبال استقرار نظامات و سیستمهایی می‌باشد تا فضای مساعد برای افزایش بهره‌وری را تضمین کند. از مهمترین این نظامات، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان جهت بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنان و رشد و شکوفایی آن برای رسیدن به اهداف سازمان می‌باشد. در بررسی سیستمهای ارزیابی عملکرد بکار گرفته شده در سازمانها و مؤسسات مختلف بطور کلی این نتیجه بدست می‌آید که مؤسسات و سازمانهای مزبور براساس نیاز و در چهارچوب مدل‌های علمی مطرح شده از ناحیه صاحب‌نظران علم مدیریت، به صورت تجربی نسبت به انتخاب و استقرار نوعی نظام ارزیابی عملکرد برای کارکنان خود، اقدام نموده‌اند، بگونه‌ای که صرف نظر از شرایط و ویژگی‌های نیروی انسانی از بسیاری جهات با هم شباهت دارند.

برای انتخاب و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مؤثر و متناسب با شرایط شرکت ملی نفت ایران بر اساس فرآیند بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی عملکرد کارشناسان، تعیین رویکردهای ارزیابی عملکرد متناسب با شرکت ملی نفت ایران، تعیین روش‌های ارزیابی متناسب با شرکت ملی نفت ایران، تعیین روش‌های

۱. مدیر امور اداری شرکت نفت فلات قاره ایران asadat@iooc.co.ir

مناسب ارزیابی عملکرد در سطح حوزه‌های عملکردی شرکت ملی نفت ایران و روشهای مناسب در سطح ستاد و حوزه‌های کاری شرکت ملی نفت ایران مورد توجه قرار گرفته که در این مقاله به آنها پرداخته می‌شود. این مقاله منتج از نتایج یک مطالعه علمی است که در شرکت ملی نفت صورت پذیرفته است.

واژه‌های کلیدی

سازمان، اهداف سازمانی، نظام ارزیابی عملکرد کارکنان.

مقدمه

با توجه به اینکه بهبود بهره‌وری یکی از اهداف مستمر هر سازمان است و این امر تابعی از بهسازی عملکرد کارکنان می‌باشد، پس در این رابطه ارزیابی عملکرد کارکنان نقش مهمی پیدا می‌کند. اگر نظام ارزیابی به‌گونه‌ای مؤثر، طراحی شود می‌تواند برای اهداف و مقاصدی چون ترفیع، تنزل، پرداخت حقوق و مزایا،... و مقاصد پرورشی مثل برنامه‌ریزی (بهسازی عملکرد، توانمندسازی کارکنان) مفید واقع شود. فرآیندهای ارزیابی عملکرد کارکنان با توجه به کاربردهای فراوان نتایج حاصل از آن، نیازمند توجه خاصی می‌باشد. پژوهشهای زیادی در این زمینه کاربرد نتایج حاصل از ارزیابی صورت گرفته است که، از آن جمله می‌توان به تحقیقی که توسط «استیفن رابینز» در ۶۰۰ سازمان انجام گرفته اشاره کرد. جدول ۱ یافته‌های این پژوهش را نشان می‌دهد.

در پژوهشی که در بیش از ۵۰۰ شرکت انجام گرفته است حدود ۹۰٪ شرکتها از سیستم ارزیابی عملکرد برای افزایش پرداختها، ۸۷٪ برای مرور عملکرد، و ۷۹٪ به عنوان فرصتی برای تعیین اهداف دوره آینده استفاده کرده‌اند (رابینز، ۱۳۷۶).

طی یک نظر سنجی از ۱۰۶ روانشناس صنعتی، ۱۰ کاربرد مختلف برای داده‌های حاصل از ارزیابی عملکرد عنوان شده است که به ترتیب عبارتند از:

۱. مدیریت حقوق و دستمزد

۲. ارائه بازخورد عملکردی

جدول ۱. کاربرد نتایج ارزیابی عملکرد

کاربرد هر؟	درصد
پاداش دهی	۸۵/۶
بازخورد عملکردی	۶۵/۱
آموزش و بهسازی منابع سازمانی	۶۴/۳
ارتقاء و ترفیع	۴۵/۳
برنامه ریزی نیروی انسانی	۴۳/۱
انفصال از خدمت	۳۰/۳
تحقیقات و مطالعات نیروی انسانی	۱۷/۲

۳. شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد

۴. مستندسازی

۵. تشخیص عملکرد فردی

۶. شناسایی عملکرد ضعیف

۷. کمک به تعیین و تعریف اهداف

۸. تصمیمات در خصوص ترفیع

۹. بازخرید و یا بازنشستگی پرسنل

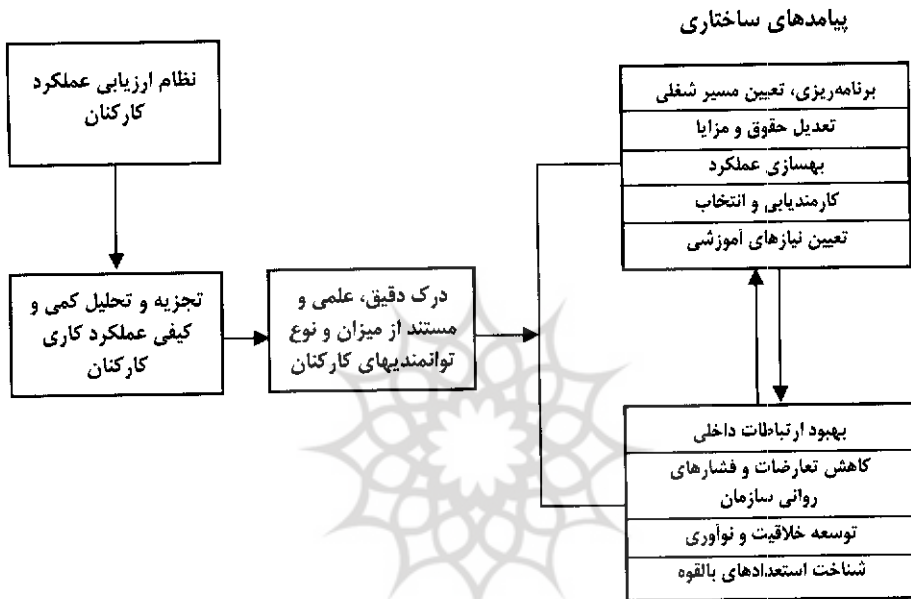
۱۰. ارزیابی میزان دستیابی به اهداف (کریتنر، ۲۰۰۱)

با توجه به اهداف و نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد که به طور خلاصه مرور شد، این مقاله سعی دارد با مطالعه منابع، مدلی برای ارزیابی مؤثر عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران ارائه دهد که بیشترین اهداف و نتایج مطرح شده را پوشش داده و کارآیی کارکنان را در شرایط کنونی ارزیابی نماید.

همچنین مدیران باید بتوانند با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان‌شان، امکان پرورش توانمندیها و شایستگیهای آنها را از طریق برنامه‌ریزی و تعیین مسیر شغلی در آینده فراهم نمایند و چشم‌انداز روشن‌تری برای رشد و پیشرفت آنها شغلی مهیا کنند.

با توجه به مطالب بالا دستاوردهای مورد نظر تحت عنوان پیامدهای ساختاری و رفتاری از طریق نمودار زیر نمایش داده شده است. این نمودار جایگاه و نقش ارزیابی عملکرد در فرآیند توسعه منابع انسانی کارکنان را نشان می‌دهد.

نمودار ۱. جایگاه و نقش نظام ارزیابی عملکرد در فرآیند توسعه منابع انسانی سازمان



پیامدهای رفتاری

با توجه به نکات یاد شده در خصوص ضرورت و نتایج نظام ارزیابی عملکرد، مهمترین دغدغه هر سازمان انتخاب نوع و چگونگی این نظام متناسب با اهداف، وظایف، و بستر عملکرد آن می‌باشد.

بدیهی است نظام ارزیابی عملکرد در یک مؤسسه آموزشی با یک سازمان صنعتی، و یا یک سازمان داخلی با یک سازمانی بین‌المللی، متفاوت است.

بنابراین نظام ارزیابی عملکرد مؤثر که متناسب با مجموعه ویژگیها و شرایط یک سازمان باشد برای توسعه منابع انسانی آن سازمان امری ضروری و قابل توجه است.

چارچوب نظری بحث

چارچوب نظری مبنایی است که تمامی ارکان یک پژوهش بر روی آن استوار می‌گردد، در واقع این چارچوب یک شبکه منطقی توسعه یافته، توصیف شده و کامل بین متغیرهایی است که از طریق فرآیندهایی مثل مصاحبه، مشاهده، بررسی ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش تهیه می‌شود. (دکتر غلامرضا خاکی ۱۳۷۸) با یک بررسی اجمالی در نظامهای ارزیابی عملکرد در سازمانها و مؤسسات مختلف در کشورمان به این نتیجه می‌رسیم که این نظامات بیشتر در اثر تعامل خواست مدیران و کارشناسان آن سازمان بوجود آمده است و از یک مدل عملی مناسب تبعیت نمی‌کند.

چنانچه بخواهیم این نظام (نظام ارزیابی عملکرد کارکنان) نتیجه مستقیم در بهبود مستمر سازمان داشته باشد و باعث توانمندسازی کارکنان گردد باید به نحوی آن را طراحی کنیم که در راستای اهداف و نوع کارکرد سازمان قرار گیرد. از طرف دیگر با یک بررسی اجمالی می‌توان دریافت که وجه تمایز اصلی نظامهای ارزیابی عملکرد کارکنان در انتخاب نوع رویکرد ارزیابی و روشهای ارزیابی متأثر از آن می‌باشد.

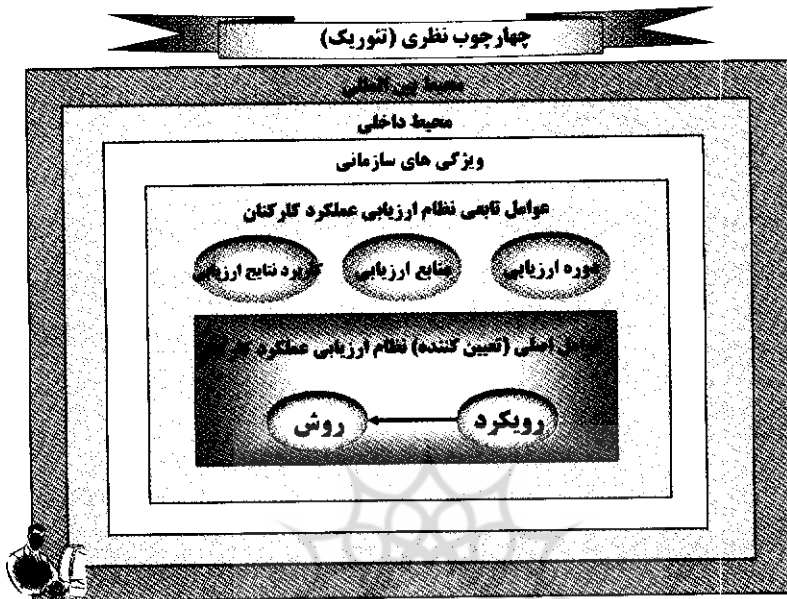
عوامل دیگری مثل دوره ارزیابی، منابع ارزیابی، و کاربرد منابع ارزیابی، تابعی از رویکرد و روشهای ارزیابی عملکرد می‌باشند.

بنابراین مبنای نظری یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر که بتواند عاملی اساسی در بهبود مستمر توسعه منابع انسانی سازمان باشد، بصورت نمودار ۲ خلاصه می‌شود.

پیشینه و تحلیل موضوع

امروزه، نیروی انسانی به‌عنوان مهمترین دارایی یک سازمان به‌حساب می‌آید که تقریباً تمامی و دامنه ابعاد سازمان را دربر می‌گیرد. نسل جدید نیروی کار دیگر با روشهای سنتی قابل اداره کردن نیست و محرکهای اقتصادی دیگر اثر انگیزشی پیشین خود را ندارد. این اساس بقاء و موفقیت سازمانهای امروزی در گرو بهره‌وری نیروی انسانی است و چالش جدید مدیران، هنر مدیریت کردن آنهاست.

نمودار ۲. چارچوب نظری



همسوئی اهداف فردی و اهداف سازمانی و بهبود مستمر عملکرد از جمله عواملی است که می‌تواند بهره‌وری نیروی انسانی را تحت تأثیر قرار دهد. به عبارت دیگر نمی‌توان از نیروی انسانی انتظار عملکرد عالی داشت، درحالی‌که نیازهای اجتماعی و امنیتی او برآورده نشده است. وجود نظامی که بتواند به این خواسته‌ها پاسخ و امکانات رشد و ترقی افراد را فراهم آورد، یک ضرورت به‌شمار می‌آید. لازمه تحقق این امر وجود سیستم‌های اداری و منابع انسانی اثربخش می‌باشد که به‌عنوان سیستم‌های پشتیبانی‌کننده در سازمانها انجام وظیفه نمایند.

فلسفه بهبود مستمر، حفظ انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات است. چنین فرض می‌شود که «تغییر امری دائمی است و می‌تواند هر لحظه اتفاق بیفتد» اما همچنانکه پیترو دراکر نیز بدان معتقد است «چیزی را که نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان آن را مدیریت نمود» لذا یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند چنین نقشی را در سازمان ایفا نماید. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مهمترین سیستم‌های منابع

انسانی است که کارکردها و پیامدهای آن سایر بخشها و بسیاری از تصمیمات مربوط به کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

وجود یک نظام ارزیابی کارآمد و اثربخش می‌تواند در شناسایی استعدادها و توانمندیهای بالقوه افراد نقش بسزایی داشته باشد. از سوی دیگر استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند حس اعتماد و اطمینان کارکنان را از درستی تصمیمات افزایش داده و باعث انگیزه‌های کاری گردد. شرکت ملی نفت ایران با حدود ۵۰ هزار کارمند، یکی از عمده‌ترین قطبهای اقتصادی کشور است که در آن بهره‌وری نیروی کار اثرات بسیاری را نه تنها بر عملکرد سازمان بلکه بر اقتصاد ملی کشور برجای خواهد گذاشت. بر این اساس، وجود یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش، به‌منظور برقراری اصل شایسته‌سالاری و بهبود مستمر، در این سازمان ضروری است.

سیستم فعلی ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت ملی نفت ایران علیرغم حدود ۴۰ سال سابقه و اینکه جزء قدیمی‌ترین و کاملترین سیستمهای ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی ایران به شمار می‌آید طی سالهای عمر خود با چالشها و مسائل مختلفی روبه‌رو بوده است که همین امر باعث کمرنگ شدن این سیستم در نظام اداری شرکت ملی نفت ایران شده است. لذا اولین گام در جهت ایجاد هر نوع تغییر یا بهبود در سیستم فعلی شرکت ملی نفت پس از شناخت کامل نقاط قوت و ضعف سیستم موجود طراحی یک نظام جدید ارزیابی عملکرد مؤثر متناسب با نیازهای این سازمان است.

بررسی حاضر با هدف آسیب‌شناسی و نهایتاً طراحی یک مدل و نظام ارزیابی است که بوسیله آن بتوان عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران را در راستای تحقق اهداف شرکت بطور مؤثر ارزیابی کرد.

بدین منظور موضوع از چهار جهت مورد بررسی قرار می‌گیرد که در اینجا فقط به ذکر نام آنها پرداخته شده است:

▪ مطالعه منابع سازمانی و کتابخانه‌ای در مورد ارزیابی عملکرد و شیوههای مؤثر

آن

- بررسی تجربیات تعدادی از سیستمهای ارزیابی عملکرد مورد استفاده در نظام اداری ایران و شرکتهای و سازمانهای داخلی و خارجی
- روند تحولات تاریخی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران از گذشته تا بحال
- دیدگاه مدیران و کارکنان در مورد رویکردها و ابعاد و روشهای نظام ارزیابی عملکرد مؤثر در شرکت ملی نفت ایران

مروری بر تحولات تاریخی نظام ارزیابی عملکرد در شرکت ملی نفت ایران نشان‌دهنده این واقعیت است که هدف غالب در این نظام برنامه ریزی برای جانشینی و انتصاب و به عبارتی برنامه ریزی پیشرفت شغلی افراد بوده است. اما در عمل اهداف ارزشی و کارکردهای مالی سیستم ارزیابی بیش از اهداف پرورشی آن اهمیت یافته است، به طوری که شناسایی نیازهای آموزشی که هدف دیگر این سیستم بوده است با کارکرد فعلی امکان‌پذیر نیست.

لذا در این بررسی ضمن تأکید بر هدف اصلی نظام ارزیابی به منظور عینیت بخشیدن به شاخصهای ارزیابی که یکی دیگر از مشکلات عمده این نظام به‌شمار می‌آید، ابتدا به بررسی رویکردهای مختلف ارزیابی عملکرد پرداخته و با طرح رویکردهای ارزیابی عملکرد صفات محور، فرآیند محور، نتیجه محور و رویکردهای ارزیابی ترکیبی صفات محور + فرآیند محور، فرآیند محور + نتیجه محور، نتیجه محور + صفات محور، و براساس نظرسنجی از جامعه نمونه آماری، رویکرد مناسب برای شرکت ملی نفت ایران رویکرد ارزیابی عملکرد فرآیندگرای نتیجه محور تشخیص داده شد و در مرحله بعد با مراجعه مجدد به آراء جامعه نمونه آماری، روشها و تکنیکهای ارزیابی عملکرد زیر:

- مدیریت بر مبنای هدف
- شاخص مستقیم
- استاندارد کار
- ثبت وقایع حساس

- مقیاس درجه‌بندی خطی

از میان ۱۴ روش ارزیابی عملکرد به عنوان روشهای ارزیابی مختار (متناسب با رویکرد ارزیابی عملکرد فرآیندگرایی نتیجه محور) تعیین گردید، پس از این مرحله از طریق بررسی گروه‌بندی مشاغل شرکت ملی نفت با تفکیک حوزه‌های عملکرد، تناسب روشهای برگزیده با هریک از حوزه‌های عملکرد مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً با توجه به ویژگیها و شرایط هر یک از حوزه‌های عملکرد شرکت ملی نفت ایران روشهای ارزیابی عملکرد گزینش شده با آنها تطبیق گردید و روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با کارکنان شاغل در هریک از حوزه‌ها مشخص شد. پس از این مرحله با توجه به تفاوت‌های خاص ستاد و حوزه‌های عملیاتی تطبیق دیگری در خصوص روشهای ارزیابی و سطوح عملکردی به عمل آمد که بطور خلاصه در زیر جمع‌بندی می‌گردد:

در این مطالعه پاسخ پرسشهای مرتبط با بررسی، در یک چارچوب نظری به شرح زیر مشخص گردید.

پرسش ۱: رویکرد یا رویکردهای مناسب ارزیابی مؤثر عملکرد برای کارکنان شرکت ملی نفت ایران چیست؟

همانطور که مطرح شد براساس نظرسنجی و جمع‌بندی انجام شده رویکرد فرآیندگرا - نتیجه محور مناسب ترین رویکرد برای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران تشخیص داده شد.

پرسش ۲: روش یا روشهای مناسب ارزیابی مؤثر عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟

در این خصوص نیز براساس نتایج نظرسنجی روشهای زیر مؤثرترین روشهای ارزیابی عملکرد برای کارکنان در شرکت ملی نفت ایران تشخیص داده شد.

- روش استاندارد کار

- روش ثبت وقایع حساس

- روش شاخص مستقیم

- روش مدیریت بر مبنای هدف

- مقیاس درجه بندی خطی

پرسش ۳: روش یا روشهای ارزیابی عملکرد مناسب بخشهای وظیفه‌ای ساختار شرکت ملی نفت ایران کدام‌اند؟

باتوجه به ساختار وظایف حوزه‌های مختلف عملکردی در شرکت ملی نفت ایران و براساس گروه‌بندی مشاغل معمول در سطح شرکت، ویژگی‌های اصلی هریک از حوزه‌های عملکردی، کانونهای مورد توجه در سنجش روش‌های ارزیابی، و نیز شناسایی موارد شایستگی، نسبت به تعیین ابعاد مشاغل و شایستگیهای مربوطه در حوزه‌های عملکردشان اقدام گردید و نهایتاً با تطبیق اطلاعات به دست آمده، جدول ۲ که بیانگر روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با حوزه‌های عملکرد شرکت ملی نفت ایران است، به عنوان پاسخ به این پرسش مشخص گردید.

جدول ۲. روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با حوزه‌های عملکرد شرکت ملی نفت ایران

بهداشت و درمان	بازرگانی	آموزشی - پژوهشی	عملیات و مهندسی	اداری و مالی	سرپرستی و مدیریتی	حوزه‌های کاری / روشها
×	×		×	×	×	مدیریت بر مبنای هدف
×			×		×	شاخص مستقیم
×	×			×		استاندارد کار
×		×	×	×	×	ثبت وقایع حساس
	×	×		×		مقیاس درجه بندی خطی

پرسش ۴: روش یا روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با سطوح صف ستاد و هریک از حوزه‌های عملکردی شرکت ملی نفت ایران چیست؟

برای پاسخ به این سؤال با تطبیق اطلاعات مربوط به تعیین میزان تأثیر ابعاد مختلف شغل (تعیین روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با حوزه‌های عملکردی شرکت ملی نفت ایران) که براساس بخش قبل به دست آمد و جداول مربوط به تعیین میزان

نقش ابعاد شغل در حوزه‌های ستاد و صف پرداخته شد که طی پرسشنامه‌ای به صورت جداگانه از خبرگان مربوطه به دست آمده بود و نهایتاً جدول ۳ به دست آمد که به عنوان روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با سطوح ستاد و صف حوزه‌های عملکردی شرکت ملی نفت ایران می‌توان از آن استفاده کرد.

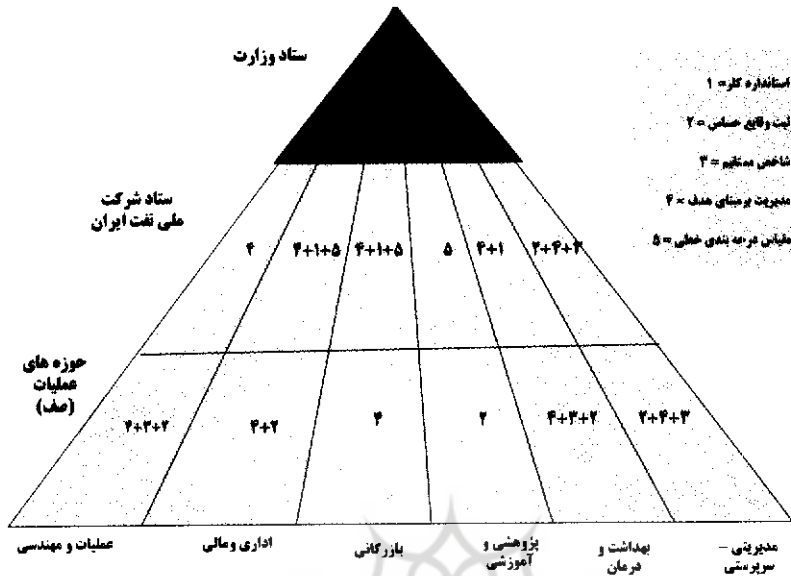
معرفی این جداول بدان معنی نیست که امکان استفاده از روشهای دیگر در سطوح مختلف وجود ندارد و یا غیر عملی است، بلکه نقش این روشهای ارزیابی عملکرد در سطوح سازمانی مربوطه نسبت به سایر روشها بیشتر است.

جدول ۳. روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با سطوح صف و ستاد حوزه‌های عملکردی شرکت ملی نفت ایران

مقاس درجه‌بندی خطی	ثبت وقایع حساس	استاندارد کار	شاخص مستقیم	مدیریت بر مبنای هدف	روشهای ارزیابی عملکرد سطوح تشکیلات صف و ستاد
×	-	×	-	×	ستاد شرکت
-	×	-	×	×	حوزه عملیات (صف) شرکت

نهایتاً در پاسخ به پرسش روش یا روشهای ارزیابی عملکرد مؤثر متناسب با کارکنان شرکت ملی نفت ایران در سطوح مختلف چیست؟ مدل زیر بدست آمد که براساس آن روشهای ارزیابی عملکرد متناسب با کارکنان شرکت ملی نفت ایران در حوزه عملکردی و سطوح مربوطه صف و ستاد تعیین گردیده است. ویژگیهای مدل ارائه شده:

۱. عدم تمرکز و انعطاف پذیری در انتخاب روشهای ارزیابی
۲. عدم اتکاء به قضاوت‌های ذهنی سرپرستان و اتکاء بیشتر به شاخصها و معیارهای عینی قابل سنجش با توجه به رویکرد فرایندگرا- نتیجه محور



* باتوجه به اینکه حوزه آماری مربوط به شرکت ملی نفت ایران است به موضوع روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح وزارت نفت پرداخته نشده است.

۳. عنینت بخشیدن به شاخصهای ارزیابی با تفکیک حوزههای عملکردی و نیز سطوح وظایف در ستاد و حوزههای اجرایی و عملیاتی.

باتوجه به اینکه پژوهش انجام شده در چارچوب سوالات مطرح شده و محدود به بررسی رویکرد و روشهای مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران بوده و به سایر عوامل با اثرات کمتر پرداخته نشده است، لذا مقتضیات اجرای مدل پیشنهادی در سه سرفصل زیر توصیه می شود.

- الف. ایجاد بستر مناسب برای کارآمدی نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی.
- ب. وجود عوامل دیگری که باید در تعامل با نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی قرار گیرد.
- ج. تهیه و تدوین سیستمها و عواملی که نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی مشروط به آن است.

الف. بستر مورد نیاز برای کارآمدی نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی چیست؟
مهمترین عوامل بستر ساز نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی به قرار زیر است:

• الف-۱. ایجاد واحد مستقل و پاسخگو برای برنامه‌ریزی و اجرای هماهنگ ارزیابی عملکرد
انسجام و هماهنگی باید میان واحدهایی که به نوعی با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در ارتباط هستند، نظیر امور اداری، امور کارکنان و برنامه‌ریزی نیروی انسانی وجود داشته باشد و همچنین این هماهنگی باید در صدور بخشنامه‌ها و دستورالعملهای اجرایی صادره از سوی واحد تدوین مقررات و روشهای ادارات نیز مشهود باشد. لذا لزوم وجود یک واحد مستقل کارشناسی به منظور ایجاد هماهنگی در زمینه صدور دستورالعملهای اجرایی روشن و کامل، آموزش و اطلاع‌رسانی به مدیران و کارکنان و همچنین نظارت بر اجرای فرآیند ارزیابی و رسیدگی به شکایات به‌عنوان بستر مناسب ارزیابی عملکرد کارکنان ضروری به نظر می‌رسد.

• الف-۲. لزوم مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی
نتایج حاصل از آسیب‌شناسی نظام ارزیابی فعلی شرکت ملی نفت ایران بر این نکته تأکید دارد که شرایط و زمینه‌های لازم جهت اجرای اثربخش نظام ارزیابی مؤثر فراهم نیست. به عبارت دیگر اثربخشی کم نظام ارزیابی بیش از آنکه به ابعاد و اجزای آن مربوط باشد به نحوه اجراء و شرایط آن مرتبط است. اظهارات کارکنان در آسیب‌شناسی انجام شده توسط شرکت ملی نفت ایران نشان می‌دهد که آنها به سیستم موجود اعتماد زیادی ندارند و مهمتر آنکه آگاهی آنها در مورد ویژگیها و عملکرد این نظام محدود است. در مقابل مدیران باور چندان به نقش و اهمیت ارزیابی در مجموعه خود ندارند شاید به‌همین دلیل برای ارائه بازخورد به کارکنان خود اهمیت زیادی قائل نیستند و نتایج ارزیابی معمولاً محرمانه تلقی می‌شود، صحبت کردن با کارکنان در مورد اهداف و انتظارات نیز اگرچه جزء اجزای مهم یک نظام ارزیابی اثربخش به شمار می‌آید اما در سیستم فعلی جایگاه تعریف شده‌ای ندارد. لذا به عنوان یک عامل کلیدی برای موفقیت نظام ارزیابی جدید، شرکت دادن کارکنان در فرآیند ارزیابی و انجام مصاحبه در ابتدا و

پایان دوره اهمیت فراوان داشته و باید بستر سازی شود.

• الف-۳. آموزش و آگاه‌سازی مدیران در مورد ضرورت و اجرای نظام ارزیابی جدید

اغلب مدیران و سرپرستان اعتقاد دارند که آگاهی و مهارت لازم را در مورد روشهای ارزیابی دارا هستند، اما در بررسیهای انجام شده اذعان داشته‌اند که شاخصهای ارزیابی به صورت مکتوب و قابل اندازه‌گیری عینی نبوده و تعریف روشنی از استانداردهای عملکردی وجود ندارد. از سوی دیگر تأثیر تعصبات شخصی و خطاهای انسانی را در ارزیابیها بالا می‌دانند، و لذا آموزش و اطلاع‌رسانی به مدیران نه تنها در زمینه باورسازی و ایجاد فرهنگ ارزیابی دارای اهمیت است بلکه در مورد روشها و فنون ارزیابی نیز ضروری به نظر می‌رسد.

ب. نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی با چه عوامل دیگری باید در تعامل باشد؟

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران در صورت مؤثر بودن باید بتواند با عوامل دیگری همچون موارد زیر در تعامل سازنده باشد:

ب-۱. همسویی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با تحولات و اصلاحات نظام اداری درونی سازمان

ب-۲. تعامل با سیستمهای جانشینی و ارشدیت مشاغل در درون شرکت جهت کمک به استقرار شایسته‌سالاری

ب-۳. تعامل با نظام آموزشی خاص شرکت و تقویت ارتباط نظام ارزیابی با نظام آموزش و بهسازی کارکنان

ب-۴. لزوم جداسازی پاداشهای مترتب بر نتایج ارزیابی از نظام پرداخت کارکنان

ب-۵. برقراری ارتباط مناسب میان نتایج ارزیابی و تنبیهات کارکنان (اختیارات مطرح در قانون رسیدگی به تخلفات کارکنان)

ج. نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی مشروط به چه سیستمها و عواملی است ؟

نظام نوین ارزیابی عملکرد شرکت ملی نفت براساس مدل ارائه شده باید مشروط به شروط زیر باشد:

• ج-۱. تدوین نظام ارزیابی عملکرد در کنار ایجاد سیستم مدیریت عملکرد
این نظام باید براساس نظام ارزیابی EBO بتواند در کنار نظام مدیریت عملکرد شرکت قابل توجه باشد به نحوی که اهداف کلی سازمان و اهداف واحدها و تبیین و بصورت مداوم اندازه گیری گردد.

ج-۲. تبیین اهداف روشن و دقیق برای نظام ارزیابی
تحقق اهداف چندگانه ممکن است با تضاد منافع و تعارض همراه گردد. در نظام ارزیابی فعلی شرکت ملی نفت ایران نتایج ارزیابی برای دستیابی به اهداف پرورشی طراحی شده است که در عمل برای مقاصد ارزش به کار گرفته می‌شود. هدف ارزیابی، تعیین‌کننده شاخصها و روشهای مورد استفاده است. اولین گام اساسی در جهت استقرار یک نظام مطلوب ارزیابی، تعیین دقیق هدف برای آن است.

ج-۳. لزوم طراحی ابزار سنجش قوی، روشها و فرمهای مناسب برای ارزیابی عملکرد
در این خصوص باید اقدامات مناسب صورت گیرد که به دلیل محدودیتها در این پژوهش امکان بررسی و ارائه پیشنهادهای عینی و عملی وجود ندارد.

ج-۴. بهره‌گیری از منابع متعدد (چندگانه) در ارزیابی کارکنان
منظور از منابع متعدد مورد نیاز برای نظام ارزیابی جدید که باید مورد توجه قرار گیرد، موارد زیر است:

- مشارکت کارکنان در ارزیابی مدیران
- مشارکت ارباب رجوع در ارزیابی کارکنان
- مشارکت همکاران در ارزیابی
- استفاده از خودارزیابی

بدیهی است تمامی موارد فوق در طراحی دستورالعملها و فرمهای مربوط به نظام نوین ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران باید به‌عنوان یک شرط ضروری به‌صورت عینی و عملی مورد توجه قرار گیرد.

ج-۵. افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی

یکی دیگر از شروط لازم برای نظام ارزیابی عملکرد جدید، افزایش مشارکت کارکنان در فرآیند ارزیابی است که در موارد زیر تبلور پیدا می‌کند.

- مشارکت مؤثر کارکنان و تعیین ملاکها و استانداردهای عملکردی و رفتاری
- بهبود سازوکارهای مربوط به بازخورد متقابل ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندگان
- ایجاد و تقویت کمیته‌های بررسی اعتراضات کارکنان نسبت به فرآیند و نتایج ارزیابی

ج-۶. شرایط و ویژگیهای ارزیابی کنندگان

به لحاظ اهمیت و حساسیت امر ارزیابی کارکنان، لازم است ارزیابی کنندگان دارای شرایط و ویژگیهای زیر باشند:

- رعایت عدالت و انصاف
- برخورداری از صداقت و شهامت در ارزیابی دیگران
- داشتن امکان و فرصت مشاهده تلاش، نحوه انجام وظایف و رفتار و موفقیت کارکنان
- داشتن ارتباط کاری با کارکنان و انگیزه لازم برای ارزشیابی کار آنان
- برخورداری از دانش و مهارت لازم برای سنجش معیارهای ارزیابی.

نتیجه گیری

این مقاله منتج از یک کار مطالعاتی در شرکت ملی نفت ایران است.

با مطالعه بیشتر در مورد وجوه متمایز اصلی نظامات ارزیابی عملکرد این برداشت قطعی می‌شود که انتخاب نوع رویکرد مناسب به‌عنوان فلسفه اصلی نظام ارزیابی و نوع روش‌های ارزیابی انتخابی از ناحیه طراحان بر عوامل دیگری مثل منابع ارزیابی، سطوح ارزیابی، دوره ارزیابی و... که این عوامل نیز جزء اجزاء تشکیل دهنده یک نظام ارزیابی مطلوب و مؤثر هستند ارجحیت دارد.

بر این اساس و برای انتخاب و طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مؤثر و متناسب با شرایط شرکت ملی نفت ایران فرآیند تشریح شده در مقاله مورد تایید قرار گرفت. در مرحله بعد از میان ۱۴ روش مشهور ارزیابی با نظرسنجی از جامعه نمونه روش‌های ارزیابی مدیریت بر مبنای هدف، شاخص مستقیم، استاندارد کار، ثبت وقایع حساس و مقیاس درجه‌بندی خطی به‌عنوان روش‌های ارزیابی مناسب و مؤثر برای ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران تشخیص داده شد.

با بررسی و مطالعه گروه‌بندی مشاغل شرکت ملی نفت ایران روش‌های برگزیده در هر یک از حوزه‌های عملکردی با توجه به ویژگی‌های هر یک از این حوزه‌ها مطالعه گردید که نهایتاً بسته به شرایط و ویژگی‌های هر یک از حوزه‌های عملکردی روش‌های ارزیابی عملکرد کارکنان آن حوزه‌ها از میان روش‌های برگزیده معین گردید.

در یک اقدام تکمیلی با توجه به تفاوت‌های خاص وظیفه در حوزه‌های ستاد و عملیات در سطح هر یک و حوزه‌های عملکردی روش‌های ارزیابی عملکرد انتخابی در مقایسه با سطوح مختلف ستاد و صف (عملیات) مورد بررسی قرار گرفت، نهایتاً براساس مدل مندرج در مقاله در چارچوب رویکرد فرآیندگرا - نتیجه محور روش‌های ارزیابی عملکرد متناسب با سطوح و حوزه‌های عملکردی شرکت ملی نفت بدست آمد. در مجموع مدل ارائه شده ارزیابی عملکرد کارکنان متناسب با شرایط شرکت ملی نفت ایران واجد ویژگی‌های زیر است:

۱. عدم تمرکز و انعطاف‌پذیری در انتخاب روش‌های ارزیابی
۲. عدم اتکاء زیاد به قضاوت‌های ذهنی سرپرستان و اتکاء بیشتر به شاخصها و معیارهای عینی قابل سنجش
۳. عینیت بخشیدن به شاخصهای ارزیابی عملکرد به تفکیک حوزه‌ها و سطوح عملکردی

در انتهای مقاله نیز الزامات اجرای مدل پیشنهادی در سه سرفصل زیر ارائه شده

است:

الف. بستر مناسب برای کارآمدی نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی

- ب. عوامل دیگری که باید در تعامل با نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی قرار گیرد.
ج. سیستم‌ها و عواملی که نظام ارزیابی عملکرد پیشنهادی مشروط به آن است.

منابع و مأخذ

- خاکی، غلامرضا، روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی، دانشگاه تهران وزارت فرهنگ و آموزش عالی، انتشارات درایت ۱۳۷۸
- دسلر گری، ۱۹۴۲ مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران دفتر پژوهشهای فرهنگی
- میرسپاسی، ناصر، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر ۱۳۸۱
- ارائه مدل ارزشیابی عملکرد کارکنان شرکت ملی نفت ایران، مدیریت امور اداری شرکت ملی نفت ایران ۱۳۸۳
- مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ناهید نادری، دکتر سعید رجائی‌پور، عبدالرسول جمشیدیان، مجله تدبیر شماره ۷۸۶
- Wendell-French and Robert W Hull man,
- Management by objectives : The Twam Approach,
- California Management Review 13 (Spring 1975)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی