

## طراحی و ارائه سیستم جامع ارزشیابی عملکرد کارکنان نظام بانکی (مورد نمونه بانک ملت)

دکتر علی دیواندری<sup>۱</sup>، عظمی وفای<sup>۲</sup>، اکبر حسن پور<sup>۳\*</sup>

### چکیده

امروزه به خوبی نشان داده شده است که مهمترین سرمایه و بزرگترین عامل موفقیت و بقای هر سازمان، نیروی انسانی با انگیزه، کارآزموده و پرتوانی است که در خدمت دارد. به همین خاطر سازمانها بایستی برای حفظ و توسعه کارکنان خود تدابیری بیاندیشند. یکی از راههای حفظ و توسعه، انجام درست ارزشیابی عملکرد کارکنان است. روش جاری ارزشیابی عملکرد که در بسیاری از سازمانها به کار گرفته می شود بدون توجه به سمت و سوی حرکت آتی سازمانها و فقط متکی بر قضاوت ذهنی ناظران و مدیران است. چنین وضعیتی باعث می شود که افراد در موقعیت های مختلف در مقابل یک عمل واحد، عکس العمل های متفاوتی دریافت کنند و این مساله می تواند برای کارکنان بسیار گیج کننده بوده و در نهایت از توان سازمان بکاهد. در این وضعیت، نه تنها شناسایی و کشف استعدادها و نقاط قوت کارکنان توانمند میسر نشده و پاداش بابت تقویت آنها پیش بینی نمی شود، بلکه نقاط ضعف افراد نیز شناسایی نشده و تمهیداتی جهت کاهش یا حذف آنها اندیشیده نمی شود. از طرف دیگر عمده ترین ایراد سیستم ارزشیابی فعلی اکثر سازمان های ایران عدم تعریف شاخص های دقیق ارزشیابی و تقلید شاخص ها از سازمان های کشورهای غربی است. از این رو، مقاله حاضر که بر گرفته از پژوهش علمی کاربردی با هدف «بهینه سازی سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان و ارائه مدل مناسب» تهیه و ارائه شده است. در این تحقیق روش «توصیفی از نوع پیمایشی» مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج تحقیق حاکی از آن است که در نظام بانکی کشور نیز سیستم ارزیابی عملکرد تقلید گونه می باشد و به همین دلیل سیستم ارزیابی عملکرد مناسبی با در نظر گرفتن چشم انداز و استراتژی سازمان و سایر متغیر های موثر طراحی و ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** سیستم ارزشیابی، شاخص های ارزشیابی، عملکرد و استراتژی

### ۱- مقدمه

رقابت در دنیای تجارت و کسب و کار امروز، درکنار عوامل دیگری نظیر اعتلای سازمان باعث شده

۱- مدیر عامل بانک ملت و دانشیار دانشگاه تهران

۲- کارشناس بخش منابع انسانی مرکز تحقیقات و برنامه ریزی بانک ملت

۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد قزوین

\*- نویسنده مسؤول

است که بنگاه های تجاری و سازمان های امروزی، بیش از پیش و به صورتی دائمی در پی دستیابی به راهکارهایی برای بهبود عملکردها و فرایندهای خود باشند.

مباحث نظری بهبود عملکرد از اواخر دهه ۸۰ میلادی بسیار مورد توجه بوده است. توجه ویژه به بهسازی نیروی انسانی، درکنار رشد چشمگیر گرایشها به مدیریت مبتنی بر عملکرد در بسیاری از آنچه در سالهای اخیر منتشر شده اند، قابل مشاهده است و همچنین مواردی نظیر ارزیابی عملکرد، توسعه منابع انسانی، بهبود فرایند، بهبود مستمر، تعیین شاخصها و تجزیه و تحلیل عملکرد کارکنان و... به عنوان رویکردهای مختلف در جهت بهبود عملکرد نیروی انسانی و سازمان، در سازمانها و بنگاههای متعددی به کار گرفته شده و نتایج مطلوبی ایجاد کرده اند.

امروزه سازمانها برای بقای خود و پیشرفت در فضای رقابتی به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. ارزیابی عملکرد فرد و سازمان به مدیران کمک می کند تا از میزان تحقق اهداف استراتژیک سازمانی اطلاع حاصل نمایند. ارزیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آنکه سازمانها با کارایی به اهداف خود می رسند، منافع کارکنان نیز تامین می گردد. در جریان ارزیابی عملکرد، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می کند، نتایج حاصله را ثبت می کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می رساند. (گریفین، ترجمه دکتر الوانی و معمار زاده، ۱۳۷۵، ص ۴۷۹).

انجام صحیح و دقیق مراحل ارزیابی امری نسبتاً مشکل است. زیرا کار ارزیابی مستلزم نوعی قضاوت و

داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد، ضرورت دارد.

در تعدادی از سازمانها و شرکتها امر ارزیابی جنبه صوری و تشریفاتی پیدا می کند و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی شود. بیشتر روشهای معمول ارزیابی حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می شود. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداشها بر معیارهای عملکردی استوار نبوده، آثار زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت.

با استفاده از نظام صحیح ارزیابی عملکرد می توان تا حدودی براین مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم ساخت. مدیران سازمانها با ارزیابی عملکرد کارکنان از یک سو ضمن شناسایی نیروهای مازاد می توانند نسبت به جابجایی، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنان تصمیم گیری کنند و از سوی دیگر با شناسایی استعدادهای نهفته کارکنان نسبت به ارتقا، ترفیع، انتصاب و اعطای پستهای بالاتر اقدامات لازم به عمل آورند. با استفاده از ارزیابی عملکرد، نارساییهای مهارتی و نقاط قوت و ضعف کارکنان توسط مدیران شناسایی می شود تا بر اساس آن برنامه های آموزشی برای ارتقای علمی آنان اجرا گردد. ارزیابی عملکرد همچنین محکی برای ارزیابی برنامه های آموزشی سازمانها محسوب می گردد و از آن طریق می توان پی برد کدامیک از برنامه های آموزشی، اثر بخش، قابل اعتماد و معتبر است.

همچنین با استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان می توان پایه و مبنایی برای تخصیص پاداش تعیین کرد. پاداش مبتنی بر عملکرد، رضایت کارکنان با لیاقت را به

پاردو<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) سیستم‌های ارزیابی عملکرد را به عنوان یکی از حیاتی‌ترین موضوعات منابع انسانی در قرن بیست و یکم می‌داند. همچنین او بیان می‌کند که پرسش «چه‌گونه کار خود را انجام می‌دهم؟» یکی از مهمترین پرسش‌هایی است که ممکن است در ذهن کارکنان باشد. بازخور واقعی، منصفانه و عینی می‌تواند ابزاری اثربخش به منظور پاسخ به این پرسش باشد، روابط کارکنان و سرپرستان را غنا بخشد و منجر به ارتقای کارکنان گردد. به عنوان نمونه، بازخور به هنگام می‌تواند به یک کارمند جدید کمک کند تا در وظیفه جدید و ناشناخته خبره گردد و تایید سرپرست خود را دریافت نماید، Pardue (1999)

همچنین سیستم‌های ارزیابی عملکرد روشی مستند برای تصمیم‌گیری در زمینه ارتقا، آموزش، افزایش دستمزد و فعالیت‌های انضباطی است. یکی از اهداف سیستم ارزشیابی عملکرد قضاوت در زمینه کیفیت و ارزش یک کارمند برای سازمان است.

به طور کلی یک سیستم ارزشیابی عملکرد با شرح شغل آغاز می‌شود و درک لازم از الزامات شغل را به وسیله تعیین این نکته که چه کاری باید انجام شود و با چه استانداردی آن کار باید انجام گیرد فراهم می‌آورد. ارزشیابی عملکرد برای سنجش کیفیت کاری که در حال انجام شدن است، همانگونه که در شرح شغلی آمده است، مورد استفاده قرار می‌گیرد و به کارکنان بازخور می‌دهد. بازخور ارزشیابی عملکرد واقعی، به صورت شفاهی، کتبی و یا هر دو تهیه می‌شود.

ونگوری<sup>۵</sup> بیان می‌کند که محققان، سیستم‌های ارزشیابی عملکرد را به عنوان «جریان اطلاعات سطوح سازمان که در مرزهای بیشتر سازمان‌های رسمی به

همراه دارد و آنها را تشویق می‌کند تا در سازمان بمانند، زیرا آنها محیطی را دوست دارند که در آن به عملکرد آنان پاداش داده شود (Steers & Porter, 1998)

پس می‌توان گفت که مدیریت عملکرد، رفتار فردی و سازمانی را جهت می‌بخشد و عملکرد را در کلیه سطوح سازمان بهبود می‌دهد. همچنین از طریق ارزشیابی و ممیزی کارکنان سازمان بین مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش و رفتارشان و اهداف سازمان پیوندی قوی ایجاد می‌نماید. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که از مدیریت عملکرد برخوردارند دارای سود بیشتر، گردش مالی بهتر، بازاریابی قوی‌تر، عملکرد مالی بهتر و بهره‌وری، فروش و درآمد بیشتر هستند. با توجه به مسایل مطرحه فوق و تراکم نیروی انسانی در اغلب سازمان‌ها، از یک سو و فقدان کارایی از سوی دیگر، این تحقیق بر آن است که الگویی را جهت تعیین شاخص‌های مناسب ارزشیابی عملکرد کارکنان سیستم بانکی کشور طراحی و تبیین کرده و در نهایت سیستم کنونی ارزشیابی عملکرد کارکنان بانک ملت را به عنوان نمونه‌ای از بانک‌های تجاری مورد بررسی قرار داده تا پس از شناخت مزایا و معایب آن، اجرای الگوی استخراجی با رفع نواقص و تقویت نقاط قوت، نسبت به بهینه‌سازی این سیستم اقدام نماید.

## ۲- مبانی علمی تحقیق

بیش از ۲۰۰ سال قبل سیستم‌های ارزشیابی عملکرد برای نخستین بار در یک کارخانه ریسندگی در اسکاتلند مورد استفاده قرار گرفت. تابلوهای چوبی که در آنها سطح عملکرد کارگران درج شده بود در محل کار آویخته می‌شد تا معلوم شود که چه کسی وظایفش را بهتر انجام می‌دهد.

(Milkovich & Newman ,2002,P.96)

وقوع می‌پیوندد، در نظر می‌گیرند. کیفیت بازخور به ارتباطات سازمانی، رضایت از محیط کار و عملکرد شغلی کمک می‌کند. (Wanguri, 1995).

## ۱-۲- مفهوم عملکرد و تعریف ارزشیابی عملکرد کارکنان

در خصوص عملکرد تعاریف گوناگون ارائه شده است، اما واقعاً منظور از عملکرد چیست؟ زمانی گفته می‌شد افرادی خوب کار می‌کنند که بهره‌وری داشته باشند. امروزه، بهره‌وری خود دلالت بر دو مفهوم مرتبط به هم یعنی اثر بخشی و کارایی دارد. اثر بخشی معطوف به هدف است، لیکن صحبتی در خصوص هزینه‌های انجام شده جهت رسیدن به هدف نمی‌کند. در مقابل، کارایی نسبت داده‌های مصرف شده به ستاده‌های به دست آمده را نشان می‌دهد و در واقع هر قدر در ازای ستاده‌های بدست آمده منابع یا داده‌های کمتری راصرف کنیم کارایی بیشتری خواهیم داشت. از این رو هزینه‌ها جایی که کارائی مطرح است، مورد توجه قرار می‌گیرند. علاوه بر بهره‌وری که برحسب اثربخشی و کارایی سنجیده می‌شود، عملکرد مستلزم اطلاعاتی از قبیل میزان حوادث کار، گردش کار، غیبت‌ها و تاخیرهای کارکنان در ورود به محل کار و... می‌باشد. (Decenzo & Robbins, 1998).

از طرف دیگر تعاریف مختلفی درخصوص ارزشیابی عملکرد کارکنان ارائه شده است که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌گردد:

الف) در فرهنگ تعلیم و تربیت تالیف «کارت-ر، دی، گود» لغت ارزشیابی (Appraisal & Evaluation) چنین تعریف شده است: «فرآیند تحقیق یا قضاوت درباره ارزش و مقدار چیزی با سنجش و اندازه‌گیری».

ب) در فرهنگ مدیریت ترجمه محمد صائبی ارزشیابی عملکرد این‌گونه تعریف شده است: «ارزشیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی میزان موفقیت مستخدم در کارش، بویژه نوعی ارزشیابی که به عنوان بخشی از یک شیوه‌ی سازمانی صورت می‌گیرد». پس منظور از ارزشیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرند. شناخت کارکنان قوی، اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی انجام ارزشیابی عملکرد است. (سعادت، ۱۳۷۵، ص ۲۱۴).

ارزشیابی عملکرد، یکی از بخش‌های فرآیند مدیریت عملکرد است. مدیریت عملکرد عبارت است از: فرآیندی که از طریق آن مدیران اطمینان حاصل می‌کنند که فعالیت‌های کارکنان و ستاده‌های آنها با اهداف سازمان سازگار هستند. مدیریت عملکرد شامل سه بخش: تعریف عملکرد، ارزشیابی عملکرد و بازخور عملکرد می‌باشد. یعنی مدیریت عملکرد آن جنبه‌های عملکرد را که به سازمان مربوط است (خصوصاً از طریق تجزیه و تحلیل شغل) شناسایی می‌کند و از طریق ارزشیابی عملکرد اندازه‌گیری کرده و از طریق بازخور به کارکنان بازتاب می‌نماید (Noe, Wright, Hollenbeck & Gerhart, 2003, P.328).

## ۲-۲- تغییرات بنیادین در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد

در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ تغییرات اساسی در طراحی و تمرکز سیستم‌های ارزشیابی عملکرد آغاز گردید. کاتالانو و هوپر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که

عملکرد فرد ارزیابی شونده به میزان زیادی ارزیاب را تحت تأثیر قرار می دهد و ارزیابی عملکرد از حالت بی طرفانه خارج می شود. (Deming, 2000, P.31) در پژوهش تامپسون و مانت<sup>۸</sup> (۱۹۸۷) تأثیر ذهنیات اخیر کارکنان (ارزیابی شونده) از رفتار سرپرستان را با عبارات سازگار (یعنی رفتار سرپرست برای کارکنان مطلوب بوده است) و ناسازگار (ذهنیات بد) بررسی کردند. نتایج نشان داد زمانی که ارزیابی شونده دارای ذهنیات مثبت و سازگار از سرپرست خود باشند، نتایج ارزیابی دقیق تر و عملکرد بالاتر بوده است (Moun t&Thompson, 1987).

در واقع ویژگی های شخصیتی ارزیاب و ارزیابی شونده، جنسیت و تعصبات نژادی، اثر هاله ای<sup>۹</sup> و دقت ارزیابی بسیار مورد توجه قرار گرفته اند. اگرچه توافق عمومی بین مطالعات، بخصوص مطالعات تئوریک و عملی ایجاد نشده است. تحقیقات در زمینه فراموشی<sup>۱۰</sup> نشان داده است که عدم توانایی ارزیاب در به یاد آوردن شغل و اطلاعات مربوط به ارزیاب شونده منجر به ایجاد گرایش هایی به صورت اثر هاله ای و رتبه بندی نادرست می گردد. به عقیده برتز<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۲) تمامی تحقیقات در زمینه های جنسیت، تعصبات نژادی، اثر هاله ای، دقت ارزیابی ها و فراموشی به صورت آزمایشی و در شرایط آزمایشگاهی انجام شده اند. جاج و فریس<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۳) عنوان کردند که پژوهش های ادراکی بر پایه شرایط ثابت آزمایشگاهی استوارند و در واقعیت نمی توان این شرایط را در ارزیابی ها ثابت نگه داشت (Levy & Williams, 2004).

دو رویکرد اصلی در مدیریت سیستم های ارزیابی عملکرد وجود دارد: رویکرد سنتی و رویکرد تشریک مساعی<sup>۷</sup> (Wanguri, 1995).

رویکرد سنتی: روش های مبتنی بر رویکرد سنتی شامل سنجش یا بررسی ها، رتبه بندی ها، چک لیست ها و مقایسه هایی هستند که بر عملکرد گذشته کارکنان تمرکز دارند و سپس عموماً نتیجه ارزیابی عملکرد را با بعضی از انواع طرح های تشویقی ارتباط می دهند. بیشتر سیستم های ارزیابی عملکرد سنتی، طرح یا بخشی را برای تقویت عملکرد آینده در بر نمی گیرند و موانع سازمانی و فردی که مانع رسیدن به عملکرد بهینه کارکنان می گردد را مورد خطاب قرار نمی دهند. تمرکز صرف بر ارزیابی و نگاه به گذشته سیستم ارزیابی عملکرد سنتی، منجر به انتقادات بسیاری از سوی پژوهشگران و کاربران شده است.

رویکرد تشریک مساعی: روش های مبتنی بر رویکرد تشریک مساعی از روش های ارزیابی استاندارد شده و گذشته نگر به سوی یک سیستم مبتنی بر شغل، هدف محور و متناسب با افراد حرکت می کنند. یکی از این سیستم ها، مدیریت بر مبنای هدف است که در آن اهداف به صورت دو طرفه از سوی سرپرستان و زیردستان تعیین می گردند و سپس به عنوان استاندارد برای اندازه گیری عملکرد آینده مورد استفاده قرار می گیرند (Gosselin, Werner & Halle, 1997).

### ۳-۲- فرآیندهای ادراکی در ارزیابی عملکرد

عواملی مانند ذهنیات اخیر ارزیاب از فرد ارزیابی شونده، شناخت شغل قبلی ارزیابی به وسیله ارزیاب شونده، و فراموش کردن وقایع می توانند بر ارزیابی عملکرد اثرگذار باشند. گاهی اوقات اتفاق می افتد که

8 - Thompson and Mount

9 - Halo Effect

10 - Memory Decay

11 - Bretz

12 - Judge and Ferris

7 - Traditional and Collaborative

#### ۴-۲- تحقیق زمینه ای در ارزیابی عملکرد

پژوهشگران بررسی آثار عوامل زمینه‌ای بر سیستم ارزیابی عملکرد را با این فرض آغاز کردند که شناسایی، اندازه‌گیری و تعیین زمینه‌های ارزیابی به ایجاد و فهم صحیح سیستم‌های ارزیابی عملکرد موثر بستگی دارد. براساس این تغییر نسبت به پژوهش‌های قبل، زمینه اجتماعی و این که چگونه شرکت کنندگان در برابر ارزیابی عملکرد واکنش نشان دادند، به همان اندازه - اگر بیشتر نباشد - بر روی نتیجه سیستم ارزیابی اثر می‌گذارد که طراحی، شکل و فرایند ادراکی ارزیاب و ارزیابی شونده بر روی آن اثر دارد. تجزیه و تحلیل زمینه‌ای سیستم‌های ارزیابی عملکرد را می‌توان از طریق سه گروه متغیر انجام داد: متغیرهای ساختاری، مستقیم و غیر مستقیم (Ibid).

**متغیرهای ساختاری:** متغیرهای ساختاری به جنبه‌های طراحی و شکل یک سیستم ارزیابی عملکرد اشاره دارد. بر خلاف طراحی‌های گذشته، طراحی زمینه‌ای سیستم‌های ارزیابی عملکرد از یک سیستم بازخور چند منبعی<sup>۱۳</sup> را با هدف حذف و یا کاهش شدید تعصبات و دیگر کاستی‌های موجود در طراحی‌های سنتی استفاده می‌کند. یکی از نمونه‌های سیستم ارزیابی چند منبعی، طرح ۳۶۰ درجه<sup>۱۴</sup> است. این طرح سه فرضیه دارد: (۱) هر منبع رتبه‌بندی می‌تواند اطلاعات منحصر به فردی بدهد.

(۲) اعتبار چندین منبع بیشتر از یک منبع است.

(۳) بازخوری که از بیش از یک منبع ایجاد شود، منجر به خود آگاهی بیشتر و تغییرات رفتاری استوارتر می‌گردد. اگرچه بیشتر سیستم‌های چند منبعی به موضوعات زمینه‌ای سازمانی در ارزیابی و مربی‌گری

رفتار و عملکرد کارکنان توجه دارند، ولی همه‌ی آنها جامعیت طرح ۳۶۰ درجه را ندارند.

پس متغیرهای ساختاری در برگیرنده، ساختار سیستم ارزیابی عملکرد، اجزا و مراحل انجام کار آن می‌باشد.

**متغیرهای غیر مستقیم:** متغیرهای غیر مستقیم در مطالعه زمینه‌ای سیستم‌های ارزیابی عملکرد عبارتند از: محیط، فرهنگ و اهداف، چشم‌انداز و مأموریت سازمانی، استراتژی‌های منابع انسانی، عوامل اقتصادی خارجی، پیشرفت در فن‌آوری‌ها، و طرح‌های تشویقی کارکنان. لوی (۲۰۰۴) در یک تحقیق تجربی که بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۳ انجام داد نتیجه گرفت که مطالعات بسیار کمی بر روی متغیرهای غیر مستقیم انجام گرفته است. دلایل این امر عبارتند از:

(۱) فقدان تئوری‌های مشخص برای سیستم‌های ارزیابی عملکرد که به عنوان راهنمایی برای تحقیقات منظم به کار گرفته شوند.

(۲) سختی اندازه‌گیری متغیرهای غیرمستقیم موجب گردید که متغیرهای ساختاری زودتر مورد توجه قرار گیرند.

(۳) تاثیر آن‌ها بر روی متغیرهای مستقیم ممکن است کم باشد بنابراین کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

پس متغیرهای غیرمستقیم شامل عوامل محیطی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان است که بر کارکرد این سیستم اثر گذارند. در این مقاله این عوامل در الگوی مفهومی تحقیق تا حدودی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم مد نظر قرار گرفته‌اند.

**متغیرهای مستقیم:** متغیرهای مستقیم به چگونگی انجام ارزیابی‌های عملکردی اشاره دارد. یکی از این متغیرها که بیشترین مطالعات بر روی آن انجام گرفته

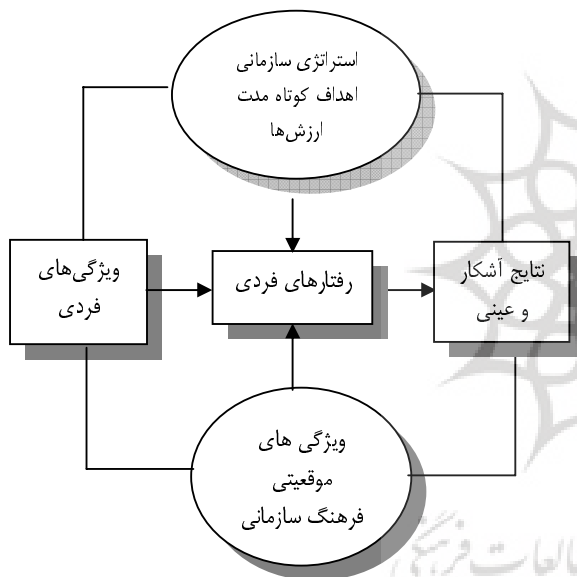
13 - A Multi-Sourced Feedback System

14 - The 360-degree Design

علت اشتباه در ذهن خود دارد، بر روی ارزیابی عملکرد اثر می‌گذارد. به این مفهوم که یا ارزیاب تصمیم می‌گیرد کارمند را مورد سرزنش قرار دهد و یا این که به منظور تقویت توانایی کارمند به او پیشنهاد آموزش می‌دهد. (Struthers, Weiner & Allred 1998).

در کل در تحقیق حاضر هر سه گروه متغیرهای زمینه‌ای مد نظر قرار گرفته و سعی شده است تا حد ممکن کنترل شوند.

## ۲-۲-۵ مدل سازمانی سیستم عملکرد فردی



شکل شماره ۱: مدل سازمانی سیستم عملکرد (فردی)

طبق مدل بالا می‌توان گفت که ویژگی‌های فردی، ورودی سیستم عملکرد است که از طریق رفتارها به نتایج عینی تبدیل می‌گردد. یکی از عناصر مدل بالا، استراتژی سازمانی است که غالباً پیوند بین آن و سیستم عملکرد فراموش می‌گردد. مدیریت عملکرد از این جهت استراتژیک است که به دنبال برقراری پیوند فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان با استراتژی‌های سازمان از طریق شناسایی سطوح عملکرد مطلوب جهت تحقق

است، اثر ارزیاب<sup>۱۵</sup> است. اثر ارزیاب به مفهوم داشتن ذهنیات مثبت و یا علاقه ارزیاب نسبت به ارزیابی شونده است. (Lefkowitz, 2000) لِفکویچ<sup>۱۶</sup> اعتقاد دارد که داشتن ذهنیات مثبت منجر به رتبه‌بندی بالاتر در ارزیابی، تنبیهات کمتر، روابط بهتر بین ارزیاب و ارزیابی شونده، اثر هاله‌ای بیشتر و ارزیابی‌های نادرست‌تر می‌گردد.

محققان از انگیزه ارزیابان به عنوان حوزه‌ای دیگر از مطالعات زمینه‌ای مستقیم یاد می‌کنند. در گذشته پژوهشگران فرض می‌کردند که همه ارزیابان دارای انگیزه برای ارزیابی عملکرد هستند، اما تحقیقات کنونی این پرسش را به همراه دارد که آیا همه یا بیشتر ارزیابان دارای انگیزه برای ارزیابی عملکرد و یا رتبه‌بندی صحیح کارکنان هستند؟ اسمیت<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۰) طی مطالعاتی بیان می‌کند که دشواری‌های ارزیابی عملکرد بر روی اعتقادات ارزیاب در مورد اهمیت سیستم ارزیابی عملکرد اثر منفی می‌گذارد

(Smith, Harrington & Houghton, 2000) مطالعات استراتژ<sup>۱۸</sup> نشان داد که درک ارزیاب از توانایی و تلاش ارزیابی شونده در تعیین اینکه: آیا با آرامش با او رفتار می‌شود، مورد سرزنش قرار می‌گیرد، منتقل می‌شود، تنزل رتبه دریافت می‌کند و یا اخراج می‌شود تاثیر مستقیم دارد. به عنوان نمونه، ارزیاب ممکن است از خود بپرسد که آیا اشتباه‌آمیزی که در یک نامه توسط یک کارمند رخ داده است به این خاطر است که او املائی آن لغت را نمی‌داند (توانایی) یا به این دلیل است که او به کاری که انجام داده است توجهی نکرده است (تلاش). دلیلی که ارزیاب به عنوان

15 - Rater Affect

16 -Lefkowitz

17 - Smith

18 - Struther

اهداف سازمان است. هدف از تدوین استراتژی مدیریت عملکرد افزایش اثربخشی سازمان، افزایش بهره‌وری کارکنان و گروه‌ها و کسب سطح بالاتری از مهارت، شایستگی، تعهد و انگیزه کارکنان است. البته همان‌گونه که مدل نشان می‌دهد عواملی هستند که می‌توانند محدودیت‌ها یا تقویت‌کننده باشند مانند فرهنگ سازمانی که ممکن است، کارکنان را از انجام مؤثر کار باز دارد یا آنها را تشویق کند. لذا طبق مدل جهت تحقق مزیت رقابتی بایستی ویژگی‌های فردی، رفتار و نتایج عینی در راستا و مطابق با استراتژی سازمان باشند (Noe, & Gerhart, Wrigh, Hollenbeck (03,P.239

دهد به نتایج مشابهی دست یابد. همچنین در این مرحله، بایستی تلاش شود تأثیر عواملی که بر ارزشیابی اثرگذار بوده و باعث انحراف نتیجه ارزشیابی می‌شود به حداقل ممکن کاهش یابد.

**مرحله چهارم:** در این مرحله، عملکرد (آنچه انجام گرفته) با استانداردهای عملکرد (آنچه باید انجام می‌گرفت) مقایسه و انحرافات از استاندارد تعیین گردد.

**مرحله پنجم:** در مرحله پنجم نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می‌شود و در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی به عمل می‌آید. (سعادت، ۱۳۷۵، صص ۲۱۹-۲۲۰).

## ۲-۶- فرآیند ارزشیابی عملکرد کارکنان

ارزشیابی عملکرد کارکنان شامل پنج مرحله به شرح ذیل است:

**مرحله اول:** در این مرحله باید هدف و منظور از ارزشیابی عملکرد کارکنان معین شود. بدین ترتیب با کارشناسی و بررسی شرح شغل، استانداردهای لازم عملکرد هر کارمند مشخص می‌شود.

**مرحله دوم:** در این مرحله باید برای کارکنان کاملاً روشن نمود که در وظایف محوله، چه انتظاراتی از آنها می‌رود. معمولاً براساس اطلاعاتی که از تجزیه و تحلیل شغل به دست آمده و در شرح شغل منعکس گردیده است سرپرست یا رئیس مستقیم، محتوا و وظایف اصلی شغل را برای فرد توضیح می‌دهد و نیز شاخص‌ها و استانداردهای ارزشیابی عملکرد به اطلاع فرد رسانده می‌شود.

**مرحله سوم:** در این مرحله عملکرد واقعی فرد در شغل اندازه‌گیری می‌شود. در اینجا نکته قابل توجه، دقت و اعتبار سنجش می‌باشد. به عبارتی، ارزیاب باید بداند که چگونه بسنجد و چه چیزی را بسنجد به گونه‌ای که اگر فرد دیگری نیز این ارزشیابی را انجام

## ۲-۷- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی الگویی است که محقق را در فهمیدن و مطالعه دقیق موضوع یاری می‌دهد. در این پژوهش نیز برای تعیین شاخص‌های ارزشیابی کارکنان متناسب با سیستم بانکی کشور بر اساس تغییرات بنیادین در سیستم‌های ارزشیابی عملکرد، تحقیقات زمینه‌ای در ارزیابی عملکرد و مدل سازمانی سیستم عملکرد فردی که در مطالعه ادبیات موضوع اشاره شد، مدل مفهومی زیرطراحی و تبیین شده است.

همان‌گونه که مدل مفهومی نشان می‌دهد برای تعیین شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان بایستی چشم‌انداز، استراتژی، اهداف اجرایی و ارزش‌های سازمان مطالعه شود و با استفاده از ویژگی‌های شغلی افراد و وظایف ادارات و واحدها، شاخص‌های ارزشیابی تعیین شود.



در این روش از ابزارهایی مثل کتاب، نشریات و متون تخصصی از طریق جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی (اینترنت) و ... به منظور دستیابی به مبانی نظری و در عین حال، استفاده از تجربه‌های گوناگون محققان دیگر استفاده گردیده است.

(ب) روش میدانی

در این روش ابزار مصاحبه برای دستیابی به داده‌های مورد نظر به کار گرفته شده است.

(ج) روش مطالعه اسناد و مدارک

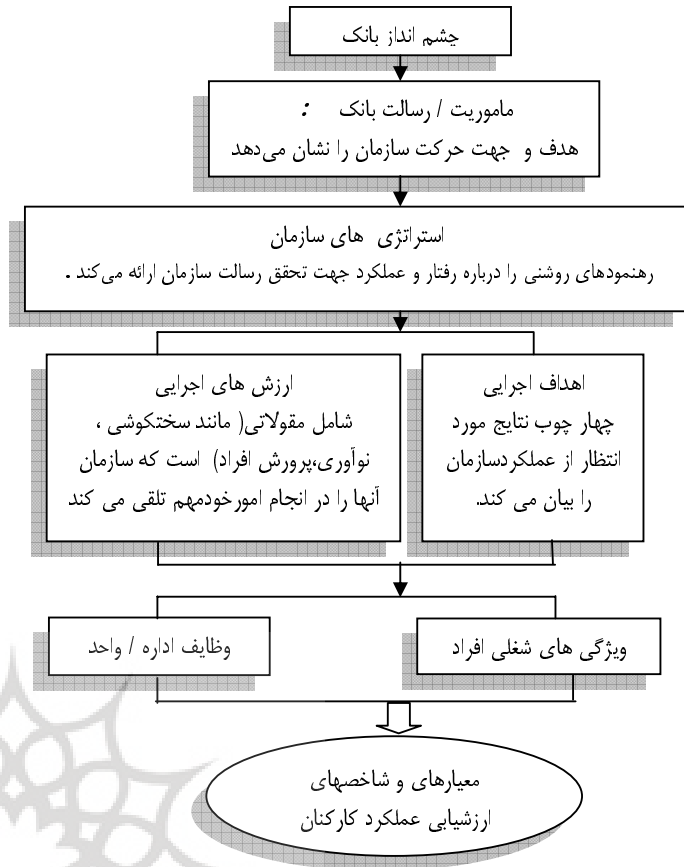
در این روش از مطالعات بایگانی و تحلیل مستندات موجود استفاده شده است.

(ب) جامعه آماری:

در خصوص جامعه آماری تحقیق باید گفت که با مدیران و کارشناسان ذی‌ربط (شاغلین واحدهای مربوطه در اداره کل امور کارکنان) و تعدادی از روسای شعب نیز مصاحبه انجام گرفته است. قابل توجه است که در این تحقیق با توجه به ماهیت آن از کسانی که از نگاه محققین می‌توانستند اطلاعاتی بدهند، مصاحبه شده است که نتایج آن در جدول شماره (۱) آمده است.

برای انجام تحقیق نیاز به طی مراحل بود که پس از بررسی و تدوین مبانی نظری آن و دستیابی به مدل مفهومی مراحل زیر صورت گرفت:

- مطالعه و تدوین مبانی علمی (ادبیات موضوع) و طراحی مدل مفهومی
- جمع آوری و مطالعه مستندات موجود.
- طراحی سؤالات مصاحبه و پرسشنامه.
- مصاحبه با مدیران و کارشناسان ذی‌ربط (شاغلین در واحدهای اداره کل امور کارکنان).
- اخذ نظر تعدادی از روسا و معاونین شعب.
- تدوین وضعیت موجود.
- تجزیه و تحلیل وضعیت موجود.
- ارائه پیشنهادها.
- نظرخواهی از مدیران و کارشناسان ذی‌ربط جهت رفع نواقص احتمالی درآیین‌نامه و



شکل شماره ۲: مدل مفهومی تحقیق

### ۳- متدولوژی تحقیق

در این تحقیق به روش پیمایشی مراحل کار انجام گرفته و سیستم ارزشیابی عملکرد موجود (سیستم ارزشیابی سنتی) بررسی و توصیف می‌شود و از طرف دیگر از نظرات مدیران و کارکنان برای شناسایی ویژگی‌های سیستم، تعیین شاخص‌های ارزشیابی و طراحی سیستم مطلوب ارزشیابی عملکرد نظر خواهی می‌گردد. در این تحقیق محققان می‌توانند از روش‌های متعددی برای گردآوری اطلاعات بهره‌جوید که این امر منجر به غنای نتایج پژوهش می‌گردد که به آن «کثرت‌گرایی» می‌گویند. در تحقیق توصیفی و پیمایشی، از کلیه ابزار لازم برای جمع‌آوری اطلاعات می‌توان استفاده کرد. روش‌های جمع‌آوری اطلاعات این پژوهش عبارتند از: الف) روش کتابخانه‌ای:

فرم‌های پیشنهادی

- تکمیل، تدوین و ارایه طرح‌های پیشنهادی.

#### ۴- بررسی وضعیت موجود سیستم ارزشیابی

##### عملکرد سنتی کارکنان در جامعه مورد تحقیق

وضعیت موجود سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در بانک با استفاده از ابزار مطالعه مستندات و مصاحبه مورد بررسی قرار گرفت.

مستندات موجود در سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- آیین نامه استخدامی مشترک بانک‌ها ( لازم الاجرا

تا تاریخ ۷۹/۱/۱).

- آیین نامه استخدامی نظام بانکی دولتی ( لازم الاجرا

از تاریخ ۷۹/۱/۱).

- طرح ارزشیابی کارکنان بانک (ضوابط- دستورالعمل‌ها- فرم‌ها).

آنچه در زیر آمده است تحلیلی از مستندات یادشده و نتایج مصاحبه‌ها است:

الف) آنچه در فرازهایی از مقدمه طرح ارزشیابی

کارکنان (ابلاغی از شورای عالی بانک‌ها) آمده حاکی

از آن است که اهداف ارزشیابی مشخص و نیز

چگونگی استفاده از نتایج ارزشیابی به وضوح دیده

شده است. اما اینکه در عمل این طرح چگونه اجرا

شده و به راستی "ضابطه شایستگی در وضعیت

خدمتی و آینده شغلی کارکنان" بوده است یا خیر؟

جای تأمل دارد. چرا که بسیاری معتقدند ارزشیابی

به دلایل مختلف (مندرج در جداول شماره ۱ و ۴

صفحات بعد) تاکنون به عنوان ابزاری مناسب و کارا

مورد استفاده قرار نگرفته است. اظهار نظر مدیران و

کارشناسان ذی ربط درخصوص نحوه انجام ارزشیابی

و چگونگی استفاده از نتایج آن، این مطلب را تایید

می‌کند.

ب) فرم‌های ارزشیابی شامل معیارهای عملکردی و

فرآیندی است که هر یک از معیارهای چهارگانه

عملکردی و نیز هر یک از معیارهای هفتگانه

فرآیندی دارای شاخص‌های چندگانه‌ای می باشند که

به طور یکجا مطرح شده‌اند و چون تفکیک نشده،

کلی به نظر می رسند و امکان ارزشیابی صحیح و

دقیق را از ارزشیابی کننده سلب می‌کنند. به عنوان

مثال کنار هم قراردادن شاخص‌های (تشخیص

نیازهای سازمان و ارائه راه حل‌های مناسب برای رفع

آنها- داشتن انگیزه برای کار و ایجاد کار سازنده -

ارائه کار قبل از تقاضای مافوق- پیشقدم بودن در

اجرای فعالیت‌های شخصی و حل مسایل سازمانی-

ابداع شیوه‌های مؤثر در کار) همگی تحت عنوان

معیار « خود جوشی و نوآوری» در فرم‌های ارزشیابی

مشاغل تخصصی دسته‌بندی شده‌اند لذا تخصیص

سقف یک امتیاز به کلیه شاخص‌های برشمرده فوق

ارزشیابی دقیق و صحیح را غیر ممکن می‌سازد. چرا

که ممکن است فردی در برخی از این امور کاملاً

مطلوب و در برخی دیگر کاملاً نامطلوب یا متوسط

عمل کند.

ج) شاخص‌های ارزشیابی کارکنان می‌بایست مناسب

سازمان بوده و با چشم‌انداز، استراتژی و ارزش‌های

سازمان تطابق داشته باشند. در حالی‌که شاخص‌های

ارزشیابی فعلی بانک و بار و وزنی که به هریک آنها

داده شد، با چشم‌انداز بانک (پیشگام بودن)،

استراتژی آن (مشتری مداری) و ارزش‌های آن

(خلاق بودن) تطابق ندارند. مثلاً مشتری مداری در

بین شاخص‌ها گم بوده و اهمیت زیادی برای آن

قائل نشده است.

د) آنچه در مفاد ماده ۱۰ آیین نامه نظام بانکی دولتی

آمده است، در واقع پاداش بر اساس عملکرد است.

چنانچه ترفیع، تغییر شغل، افزایش حقوق و مزایا و

اعزام به دوره‌های آموزشی را ابزاری برای حفظ و

نگهداری کارکنان در نظر بگیریم آنگاه به اهمیت

ارزشیابی پی می‌بریم و در می‌یابیم که ارزشیابی

مورد عمل قرار می‌گیرند و نیز کاربردی‌تر کردن نتایج حاصل از پروژه، مصاحبه‌هایی صورت گرفت و نظر هفده نفر از مدیران، صاحب‌نظران، متخصصین و کارشناسان صنف و ستاد این عرصه نیز اخذ گردید تا ضمن پیوند مباحث تئوریک با فنون اجرایی، شناخت دقیق‌تر و عینی‌تری از فضای حاکم بر ارزشیابی کارکنان بانک در وضعیت فعلی حاصل گردد.

شایان ذکر است مصاحبه‌های انجام شده در زمینه ابعاد زیر بوده است که نتایج آن در جدول شماره (۱) در صفحه بعد ارائه می‌گردد:

- ۱- اهداف ارزشیابی عملکرد
- ۲- شاخص‌های مورد ارزشیابی و نحوه‌ی اندازه‌گیری آن‌ها
- ۳- مقاطع و زمان ارزشیابی
- ۴- چگونگی استفاده از نتایج ارزشیابی و ارائه بازخور به کارکنان
- ۵- مراجع ارزشیابی (ارزیابی کنندگان)

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به بررسی‌ها و تحلیل‌های انجام شده به منظور تحقق اهداف تحقیق یعنی بهبود سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان، پیشنهادهایی در دو بخش به شرح زیر ارائه گردیده است:

الف) **پیشنهادهای اجرایی** که آن دسته از پیشنهاداتی را شامل می‌شود که از آغاز به کارگیری این سیستم قابل اجراست.

ب) **چشم‌انداز پیشنهادی** که آن دسته از پیشنهاداتی را شامل می‌شود که پس از دریافت بازخور از عملکرد این سیستم و رفع نواقص احتمالی آن قابل اجرا خواهد بود.

می‌تواند مبنای کلیه پرداخت‌های مادی و معنوی قرار گیرد. لذا بجاست نقایص موجود در سیستم ارزشیابی را یافته و آن‌ها را برطرف نماییم تا هم بانک منتفع گردد و هم کارکنان. همچنین از این طریق همسویی منافع کارکنان و بانک، محقق می‌شود. آنچه در حال حاضر اکثر مدیران و کارکنان به آن اذعان دارند واقعی نبودن (صوری بودن) ارزشیابی عملکرد کارکنان است.

ه) طبق ماده ۱۰ آیین‌نامه استخدامی نظام بانکی دولتی ارزشیابی عملکرد کارکنان پایه و مبنای تخصیص امتیاز فرایندی قرار می‌گیرد. در حال حاضر نحوه تخصیص این امتیاز، برپایه امتیاز شغلی افراد در نظر گرفته می‌شود. بدین ترتیب که به کارکنان دارای امتیاز شغلی ۲۲۵۰ و بالاتر ۵۰۰ امتیاز (سقف امتیاز فرایندی) اختصاص می‌یابد لیکن برای شاغلین دارای امتیاز ۲۲۵۰ و کمتر سقف امتیاز فرایندی (۵۰۰ امتیاز) تخصیص نمی‌یابد بلکه امتیاز کمتری به آنها داده می‌شود. چنانچه اعتقاد داشته باشیم که این امتیاز فقط برای عملکرد افراد در نظر گرفته شده است نباید امتیاز شغل که در جای خودش متناسب با شرایط هر شغل در نظر گرفته شده است، مجدداً در اینجا نیز ملاک محاسبه قرار گیرد. چرا که هر فردی در حیطه شغل و وظایف محوله می‌بایست عملکرد مورد انتظار را از خود نشان دهد و افراد با مشاغل مختلف با یکدیگر مقایسه نمی‌شوند بلکه کلیه افرادی که در یک شغل هستند با هم شغل‌های خود مقایسه شده و مشمول دریافت امتیاز فرایندی می‌گردند. ضمن آنکه امتیازبندی به شیوه فوق موجب تضعیف درآمدهای نیروی شاغل در مشاغل با امتیاز شغل پایین‌تر (حداکثر تا ۲۲۵۰ امتیاز) به نسبت سایر افراد می‌گردد.

ابزار دیگری که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، **مصاحبه** است. به منظور تکمیل بررسی‌های انجام شده و دست یافتن به نانوشته‌هایی (عرف‌ها) که

مشکلات موجود	ابعاد
تک بعدی بودن هدف و صرفاً اعطای امتیاز مربوطه.	اهداف ارزشیابی
اعطای امتیاز فقط به منظور افزایش حقوق.	
عدم توجه به اهداف و اعمال مدیریت رابطه ای .	
اعطای امتیاز بالا به منظور جلوگیری از اصطکاک و برخورد.	
عدم توجه به اهداف موجود به علت مدیریت ضعیف.	
وجود مسایل و مشکلات مختلف و در نتیجه برخورد عاطفی با قضیه.	شاخص های ارزشیابی و نحوه اندازه گیری آن
شاخص های کنونی، عملکردی، رفتاری، اخلاقی می باشند و کلی هستند.	
به تفکیک و بخوبی تعریف نشده اند	
درجه بندی امتیازی آن ها مشکل دارد.	
چند شاخص به طور توأم ذکر شده و موقع ارزشیابی تداخل آن ها مشکل ساز است.	
شاخص ها کافی نیست و نوع (رده) شغل را نادیده گرفته است.	
گرچه شاخص ها تا حدی متناسب است لیکن تفاوت ها در آن نادیده گرفته شده است.	
به دلیل کیفی و کلی بودن شاخص ها، در اندازه گیری آن ها سلیقه ای عمل می شود.	
با توجه به وجود سهمیه برای حداکثر امتیاز (۳۰) در هر شعبه ، اندازه گیری دقیق و واقعی امکان پذیر نیست .	
نظریه برابری و عدالت نیز مهم است یعنی اگر من منطقی ارزشیابی کنم درست نیست چون بقیه صوری ارزشیابی می کنند.	
در حال حاضر سالی یک مرتبه ارزشیابی انجام می شود و فاصله دو ارزشیابی بسیار طولانی است.	مقاطع و زمان ارزشیابی
ارزشیابی سالیانه امکان جبران نقایص را به کارمند نمی دهد و فرد با نمره ارزشیابی پایین مواجه می شود بدون اینکه وقت داشته باشد برای همان سال آن را اصلاح کند.	
در ارزشیابی سالانه مقطع ارزشیابی طولانی است و مسایلی از دید به دور می ماند . بخصوص اینکه فرم ثبت رویدادهای مهم وجود ندارد و فقط رفتارهای منتهی به پایان سال در ذهن می ماند.	
هر چه مقاطع ارزشیابی طولانی تر باشد خطای ارزشیابی بیشتر است.	استفاده از نتایج ارزشیابی و چگونگی
در حال حاضر فقط برای افزایش حقوق امتیاز مربوطه مورد استفاده قرار می گیرد و کارمند فقط موقع امضاء فرم ارزشیابی، از امتیاز اخذ شده مطلع می شود.	
در حال حاضر رؤسای شعب، معاون مالی و اداری منطقه و مدیر منطقه ارزشیابی می کنند در واقع ارزشیابی کنندگان اصلی رؤسای شعب هستند و مدیران بعدی نظریه خاصی نمی دهند و نظر کارکنان نیز مورد توجه قرار نمی گیرد.	مراجعه ارزشیابی (ارزشیابی کنندگان)
در حال حاضر رؤسای شعب (در صف) ارزشیابی می کنند در حالیکه است در جریان کامل عملکرد و رفتار نمی باشند.	
در حال حاضر ارزشیابی کنندگان سرپرست بلافصل کارمندان هستند و موقعی که ارزشیابی صرفاً توسط مدیران صورت گیرد، سلیقه ای عمل خواهد شد.	
وقتی ارزشیابی فقط توسط سرپرست بلافصل صورت گیرد این مزیت را دارد که وی از کارمند شناخت کافی دارد . ایرادش این است که امکان اعمال نظر شخصی زیاد می شود.	
نقش تایید کنندگان نظر سرپرست بلافصل و تایید کنندگان نهایی در ارزشیابی بیشتر نقش تشریفاتی است و نظر ارائه شده سرپرست بلافصل را تایید می کنند.	
ارزشیابی توسط مدیران مناسب نیست چرا که با کارکنان زیاد در ارتباط نیستند و قضاوت تا حدود زیادی ذهنی می شود.	
اعمال سلیقه شخصی بالا است چرا که سرپرست بلافصل تنها فرد ارزشیابی کننده است .	

### جدول شماره ۱: مشکلات مربوط به سیستم ارزشیابی با توجه به نتایج مصاحبه ها

لذا بخش پیشنهادهای را در دو بخش پیشنهادهای اجرایی و چشم انداز پیشنهادی ارائه می گردد:

## ۱-۵- پیشنهادهای اجرایی درخصوص استقرار سیستم ارزشیابی طراحی شده براساس چشم انداز و استراتژی بانک مشتمل بر:

### • تعیین استانداردها و انتظارات بانک از کارکنان و ابلاغ آن به کلیه کارکنان:

شایان ذکر است بخشی از این استانداردها و انتظارات در قالب شرح وظایف واحدها و کارکنان آن آمده است و بخشی دیگر مربوط به لزوم آگاهی کلیه کارکنان از چشم انداز، استراتژی، سیاستها و اهداف تعیین شده و نقشی که هر یک از کارکنان برعهده دارند تا موارد فوق محقق گردد، می باشد. بخش اخیر می بایست در ابتدای هر دوره ارزشیابی توسط مسئولین واحدها به کارکنان ابلاغ شود تا آنان بدانند از آنها انتظار می رود چگونه عمل کنند و در خاتمه دوره مطابق انتظارات بیان شده عملکرد آنها مورد ارزشیابی قرار گیرد.

### • تهیه و تدوین «آیین نامه و دستورالعمل اجرایی جدید نظام ارزشیابی بانک ملت»

(قابل ذکر است آیین نامه و دستورالعمل اجرایی جدیدی توسط این مرکز و مشتمل بر: اهداف - محدوده کاربرد - مفاهیم و تعاریف - وظایف و مسئولیتها - ضوابط - رویه اجرایی تهیه و تدوین گردیده است.)

### • تهیه فرم های ارزشیابی مطلوب

با توجه به اینکه بانک ملت مبادرت به تعیین چشم انداز (بانک پیشگام) و استراتژی (مشتری مداری) نموده است لذا فرم های ارزشیابی عملکرد کارکنان به نحوی هدفمند و در راستای استراتژی و جهت تحقق چشم انداز بانک طراحی گردید. در این راستا با دسته بندی مشاغل به مشاغل مدیریتی، تخصصی و اجرایی فرم های ارزشیابی جداگانه ای برای هر دسته از مشاغل

پیشنهاد شد.

الف) فرم ارزشیابی ویژه مشاغل اجرایی که شامل چهار بخش زیر است:

- ۱- مشخصات ارزشیابی شونده
  - ۲- شاخص ها و درجه بندی ارزشیابی که نمونه ای از این شاخصها در جدول شماره (۲) آمده است:
- سایر شاخصها (علاوه بر کیفیت و کمیت کار) بدین شرح است:

- دانش و مهارت شغلی
- خلاقیت، انعطاف و انتقاد پذیری
- مسؤولیت پذیری و همکاری
- برخورد با مشتریان و همکاران
- بهداشت و ایمنی محیط کار
- رعایت مقررات، آیین نامه ها، سلسله مراتب اداری و توجه به حضور و غیاب
- توجه به شعائر اسلامی

شایان ذکر است که به منظور پیشگیری از اطاله کلام ادامه درجه بندی شاخصها ذکر نگردیده است. در ضمن جهت مشاغل مدیریتی و تخصصی نیز شاخص های ارزشیابی متناسب طراحی و تدوین گردیده است.

### ۳- سنجش توانایی مدیریتی و سرپرستی

در فرمی بر اساس شاخص های خاصی مثل توانایی هدایت و نظارت بر کار دیگران، توانایی تلفیق و هماهنگ سازی موثر فعالیت ها و ... در درجه بندی و امتیازبندی عالی با امتیاز (۳)، خوب با امتیاز (۲) و ضعیف با امتیاز (۱) توانایی مدیریتی و سرپرستی کارکنان مورد ارزیابی قرار می گیرد.

شماره	نوع	بیش از حد انتظار	در حد انتظار	نزدیک به حد انتظار	کمتر از حد انتظار	امتیاز فرد	نوع	امتیاز تیمی
کیفیت و کمیت کار و ...	همواره	مقدار کاری که انجام می دهد بیش از حد انتظار است.	همواره مقدار کاری که انجام می دهد در حد انتظار است.	اغلب مقدار کاری که انجام می دهد در حد انتظار است.	معمولاً مقدار کار وی کمتر از حد انتظار است.		۸	
	همواره	کارهای محوله را در زمان مقرر انجام می دهد.	اغلب کارهای محوله را در زمان مقرر انجام می دهد.	معمولاً کارهای محوله را در زمان مقرر انجام می دهد.	بندرت کارهای محوله را در از زمان مقرر انجام می دهد.		۸	
	همواره	کارها را با دقت و بدون اشتباه انجام می دهد.	اغلب در کارها دقت است و بندرت اشتباه دارد.	معمولاً در کارها دقت است و اشتباهات کمی دارد.	بندرت در کارش دقت دارد و در کارها اشتباهات فاحشی دارد.		۸	

جدول شماره ۲: شاخص ها و درجه بندی ارزشیابی

## ۴- نیازسنجی آموزشی

برای نیاز آموزشی کارکنان نیز فرم خاصی طراحی شد به این صورت که حداقل امتیازات شاخص های ارزشیابی تعیین گردید و بر این اساس اگر امتیاز کارمندی کمتر از حداقل باشد مراجع ارزشیابی می بایست تعیین کنند که وی نیاز به آموزش دارد یا نه. اگر نیاز داشته باشد باید دوره های آموزشی مناسب تعیین شود در غیر این صورت باید دلایل ضعف عملکردی ذکر شود.

ب - برای مشاغل مدیریتی و تخصصی نیز فرم هایی مثل فرم ارزشیابی مشاغل اجرای با شاخص ها و ضرایب متناسب پیشنهاد گردید.

• تخصیص سقف امتیاز فرایندی به کلیه شاغلین دارای عملکرد مطلوب بدون در نظر گرفتن امتیاز شغل آنها

• طراحی و استفاده از فرم ثبت وقایع حساس در طول دوره ارزشیابی

فرم ثبت وقایع حساس دارای دو قسمت رویداد های مثبت و منفی است. در این قسمت ها رویداد ها و اتفاقات عملکرد مثبت و منفی خاصی که در طول دوره ارزشیابی رخ می دهد با تاریخ مشخص آن توسط

## مراجع ارزشیابی قید می گردد.

قابل توجه است که طراحی فرم فوق الذکر با هدف افزایش دقت ارزشیابی صورت گرفته است. بدیهی است مراجع ارزشیابی (ارزشیابی کنندگان) با استفاده از این فرم قادر خواهند بود در انتهای دوره ارزشیابی، با دقت لازم نسبت به انجام ارزشیابی اقدام نمایند.

• طراحی و استفاده از فرم اخذ بازخور از سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان

این فرم جهت اخذ اطلاعات از نتایج سیستم ارزشیابی تهیه گردیده است. در این فرم ارزشیابی شونده پس از درج مشخصات خود از طریق شاخص هایی مثل ارزشیابی با حضور اینجانب و سرپرست مستقیم در جلسه ای، به صورت مشارکتی انجام شد، شاخص های موجود در فرم ارزشیابی قادر است عملکرد و رفتار مرا بخوبی بسنجد و ... در طیف سه گزینه ای کاملاً، نسبتاً و اصلاً سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار می دهد.

• شیوه پیشنهادی جهت توجیه کارکنان و مسئولین

الف) گروه منابع انسانی مرکز تحقیقات و برنامه ریزی موظف است نسبت به توجیه و آموزش محتوای آیین نامه، فرم های ارزشیابی و نحوه تکمیل آنها به مسئولین اداره ارزشیابی و ترفیعات، اقدام لازم را به

عمل آورد.

ب) اداره ارزشیابی و ترفیعات موظف است نسبت به توجیه و آموزش محتوای آیین نامه، فرم های ارزشیابی و نحوه تکمیل آنها به مدیران و روسای کارگزینی کلیه واحدهای بانک، اقدام لازم به عمل آورد.

ج) معاونین مالی اداری و روسای کارگزینی کلیه واحدها موظفند در خصوص توجیه و آموزش محتوای آیین نامه، فرم های ارزشیابی و نحوه تکمیل آنها به مسؤولین دوايرو روسای شعب تحت نظارت، به نحو مقتضی اقدام لازم را به عمل آورند.

#### • افزایش نیروی انسانی اداره ارزشیابی و ترفیعات

با اجرای آیین نامه و دستور العمل اجرایی پیشنهادی ارزشیابی کارکنان، حجم کاری اداره ارزشیابی و ترفیعات که متولی این کار است، افزایش می یابد. لذا پیشنهاد می شود ۳ نفر (یک نفر کارشناس و دو نفر کارمند) به نیروی انسانی اداره ارزشیابی و ترفیعات اضافه گردد.

• نظارت بر امر آموزش کلیه واحدها و نیز اجرای سیستم پیشنهادی با هدف استانداردسازی اجرای سیستم از وظایف مرکز تحقیقات و برنامه ریزی می باشد.

مطلوب ترین روش ارزشیابی، استفاده از ارزشیابی ۳۶۰ درجه است که طی آن کارکنان از ابعاد و زوایای مختلف توسط مدیران، همکاران، مشتریان، و خودشان مورد ارزشیابی قرار می گیرند، پیشنهاد می شود پس از اجرا و نهادینه کردن سیستم ارزشیابی پیشنهادی کنونی در آینده اقدامات لازم جهت به کارگیری سیستم ارزشیابی ۳۶۰ درجه صورت گیرد. بدیهی است گام اول اجرای سیستم فوق فرهنگ سازی و آماده نمودن مدیران و کارکنان می باشد.

• به منظور بر طرف نمودن نقایص احتمالی طرح پیشنهادی کنونی پس از گذشت دو سال از اجرای این طرح، از زوایا و ابعاد مختلف این سیستم بازخور اخذ گردد و مواردی که اجرای آن با مشکلاتی مواجه شده و یا هدف طرح را محقق ننموده است شناسایی، ریشه یابی و اصلاح گردد. شایان ذکر است از آنجایی که در سیستم پیشنهادی کنونی تغییرات عمده ای از جمله تفکیک شاخص ها، نحوه تخصیص امتیازات، اختصاص ضرایب متفاوت و... ایجاد گردیده لذا به منظور عدم ایجاد پیچیدگی در اجرا، انجام این امر به آینده موکول گردید.

## ۲-۵- چشم انداز پیشنهادی در خصوص ارزشیابی کارکنان

به منظور ارتقا سیستم ارزشیابی کارکنان در بانک گام های بعدی نیز ضروری به نظر می رسد. اقدامات آتی به شرح زیر پیشنهاد می گردد:

- بازنگری در شرح وظایف واحدها و کارکنان آن به منظور تکمیل استانداردها و انتظارات، لازم است شرح وظایف مورد بازنگری قرار گیرد چرا که بازنگری در شرح وظایف با توجه به چشم انداز، استراتژی و اهداف جدید، ضروری به نظر می رسد.
- با توجه به محتوای ادبیات موضوع، در حال حاضر

## ۶- منابع و مآخذ الف) فارسی

۱. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۷۵
۲. مورهد، گریفین، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمار زاده، انتشارات مروارید، چاپ دوم، سال ۱۳۷۵.

## ب) انگلیسی

1. Deming, W.E.(2000).Out of the crisis. Cambridge, MA: MIT Press, P.31

- quality of performance ratings.** Journal of Applied Psychology,72,323
9. Noe A. raymond ،Hollenbeck ، Gerhart ، Wright. **Human Resource Management** ،McGraw ، hill، 2003,P.328
  10. Pardue, H.M. (1999) **Performance appraisal as an employee development tool.** Society for Human Resource Management. Retrieved October 15,2005,From.[http://www.shrm.org/hrresources/whitepapers-Published/CMS/\\_000104.asp](http://www.shrm.org/hrresources/whitepapers-Published/CMS/_000104.asp)
  11. Steers, Richard m. and Porter, symen w.. **Motivation and Work Behavior.** 5th Edition. Mcgrawhill .1998
  12. Smith, W.J., Harrington, K.V., & Houghton, J.D.(2000) **Perdictors of performance appraisal discomfort: A preliminary examination.** Public Personal Management, 29, 21-32
  13. Struthers,C.W.,Weiner,B., & Allred K.(1998). **Effects of causal attribution on personnel decisions: A social motivation perspective** .Basic & Applied Social Psychology, 20(2), 155-166
  2. Decenzo, David.A. & Robbins, Stephen. **Personnel Human Resource Management** ، Prentice Hall، 1988
  3. Gosselin, A., Werner, J. M. ،& Halle, N. (1997). **Ratee preferences concerning performance management and appraisal.** Human Resource Development Quarterly,8,315-333
  4. Lefkowitz, J. (2000) **The role of interpersonal effective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model.** Journal of Occupational and Organizational Psychology,73,6785
  5. Levy, P. E. &Williams, J. R. (2004) **The social context of performance appraisal : A review and framework for the future.** Journal of Management ,30,881-905
  6. Milkovich, G. T. & Newman, J. M.(2002) **Compensation (7th ed).** New York: MacGraw- Hill Higher Edgcation, P.96
  7. Wanguri , Mcgee, D. (1995).**A review , an integration, and a critique of cross-disciplinary research on performance appraisals, evaluations, feedback:1980-1990,** Journal of Business Communication, 32, 267-293
  8. Mount, M. K. & Thompson, D.E.(1987)**Cognitive categorization and**