

## "مقدمه‌ای بر ارزیابی عملکرد کارکنان"

### دانشگاه فردوسی مشهد

#### ✓ ارزیابی عملکرد چیست؟

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از سنجش روش‌مند و منظم نحوه انجام وظیفه افراد در مشاغل محوله و شناسایی توانمندی‌های موجود در آنان به منظور رشد و بهبود در یک دوره زمانی معین.

فلسفه بهبود مستمر حفظ انعطاف‌پذیری سازمان در مواجهه با تغییرات است و پیش فرض آن این است که "بهبود امری دائمی است و می‌تواند هر لحظه اتفاق بیفتد". به طور معمول سازمان‌ها ارزیابی عملکرد را وسیله‌ای برای بهبود عملکرد می‌دانند. در واقع پیش فرض ارزیابی عملکرد بر اساس آموزه‌های علم مدیریت است که: "چیزی را که نتوان اندازه‌گیری کرد، نمی‌توان مدیریت نمود". فقط یک سیستم ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند چنین نقشی را در سازمانی مانند دانشگاه ایفا نماید. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از مهمترین نظام‌های منابع انسانی است که کارکردها و پیامدهای آن سایر سیستم‌های منابع انسانی و بسیاری از تصمیمات پرسنلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

#### ✓ چرا کارکنان باید ارزیابی شوند؟

- ❖ آگاه ساختن کارکنان از نحوه انجام وظایف، مسئولیت‌ها و رفتارهای آنان به منظور جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش
- ❖ تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- ❖ ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه
- ❖ ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات
- ❖ تهیه طرح‌های پرداخت براساس بهره‌وری
- ❖ طراحی صحیح مشاغل
- ❖ تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان

#### ✓ چگونه میتوان از ضرورت ارزیابی عملکرد مطمئن شد؟

برخلاف نظرات عده محدودی از افراد که ارزیابی عملکرد را برای انسان‌ها غیر ضروری و وقت‌گیر تلقی می‌کنند، باید تأکید کرد که ارزیابی عملکرد اگر به نحو صحیح طراحی و اجرا شود، در کارایی افراد و در نتیجه اثربخشی دانشگاه‌ها، نقش کلیدی خواهد داشت.

هدف اصلی ارزیابی عملکرد، بکارگیری ابزارهای کنترلی سخت و شدید برای ارزیابی شوندگان دانشگاه نمی‌باشد بلکه یکی از هدف‌های اصلی آن، تعیین جایگاه واقعی ارزیابی شوندگان در دانشگاه می‌باشد تا از این طریق بتوان با تغییر روش‌های غیر استاندارد به روش‌های مطلوب، زمینه افزایش بازدهی کارکنان را فراهم کرد. نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مبنای نظام ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی خواهد بود و کارکنان ساعی را از طریق ایجاد نظام تشویق و تنبیه منطقی به کار علاقه‌مندتر می‌کند.

### ✓ مروری بر ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد

ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد از سال ۱۳۷۵ تا سال ۱۳۸۳ به وسیله فرم‌های ۳۰ امتیازی و از سال ۱۳۸۳ تا سال ۱۳۸۷ با استفاده از فرم‌های ۱۰۰ امتیازی و مشابه با تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور اجرا گردید. از سال ۱۳۸۷ تا سال ۱۳۹۰ هیچگونه ارزیابی از کارکنان دانشگاه انجام نپذیرفت. در سال ۱۳۸۵ پیرو ابلاغ بخشنامه اعمال تغییر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دولت، پروژه‌ای با عنوان بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آغاز شد و مطالعات نظری در این خصوص انجام یافت. در سال ۱۳۹۰ و همزمان با ابلاغ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان از سوی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، ارزیابی کارکنان به وسیله فرم‌هایی شامل شاخص‌های عمومی (۶۰ امتیاز) و شاخص‌های اختصاصی (۴۰ امتیاز) برای تمامی کارکنان دانشگاه به صورت یکسان انجام شد.

با توجه به کاستی‌های موجود در فرم‌های یادشده از قبیل یکسان بودن شاخص‌های اختصاصی برای تمامی کارکنان با وجود وظایف متفاوت آنان، دانشگاه بر آن شد تا پروژه‌ای را با هدف طراحی و استقرار نظامی برای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه به تفکیک هر رشته شغلی و بر اساس مختصات دانشگاه فردوسی مشهد تعریف نموده و به انجام رساند. نتایج این پروژه که هم اکنون تقدیم حضور همکاران گرامی می‌گردد نتیجه ساعت‌ها کار تخصصی و کارشناسی، مطالعات نظری و میدانی بوده و بدین موضوع مفتخر است که برای اولین بار در سطح کشور، نظامی را جهت ارزیابی طراحی نموده است که کارکنان شاغل در هر رشته تخصصی شغلی با شاخص‌های مختص به خود ارزیابی شده و با یکدیگر مقایسه می‌گردند. بنابراین با توجه به حجم گسترده اقدامات انجام‌یافته طبیعی است که علیرغم تلاش تمامی افراد دست‌اندرکار در این مهم، باز هم در اجرای فرایند ارزیابی مشکلاتی جزئی به وجود آید که سریعاً و با یاری شما همکاران محترم رفع خواهد شد. لذا امیدواریم با اجرایی شدن این پروژه، هم دانشگاه در سطح سازمانی و هم کارکنان در سطح فردی، بتوانند از دستاوردهای آن بهره‌مند گردند.