

## ارائه نظام جامع ارزیابی عملکرد کارکنان مبتنی بر برنامه راهبردی

زینب خواجهوند صالحی<sup>۱</sup>، محمدعلی نیکوئی<sup>۲\*</sup>، سیدمجتبی تقی‌زاده

۱- کارشناس برنامه‌ریزی پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران، Z.Salehi@ippi.ac.ir

۲- کارشناس تضمین کیفیت پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران، M.Nikouei@ippi.ac.ir

۳- مدیر برنامه‌ریزی، نظارت و ارزیابی و عضو هیئت علمی پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران، S.M.Taghizadeh@ippi.ac.ir

### چکیده

ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان یک سازمان که با هدف افزایش کارایی و اثربخشی آن موسسه انجام می‌شود، از جمله ابزارهای مؤثر در مدیریت منابع انسانی است که با کاربرد مناسب آن، نه تنها اهداف و مأموریت‌های سازمان محقق می‌شود، بلکه منافع ذینفعان داخلی سازمان، که کارکنان از جمله موثرترین آنها هستند، تامین می‌شود. با همه مزیت‌های فراوانی که از لحاظ علمی می‌توان برای مدیریت عملکرد کارکنان برشمرد، در بیشتر سازمان‌ها، متأسفانه در این خصوص اقدام مناسبی انجام نشده است. به دلیل تنوع تخصص‌های کارکنان و همچنین تنوع ساختار هر سازمان با سازمان‌های دیگر، در ابتدای امر، اجرای ارزیابی عملکرد، پیچیده به نظر می‌رسد. در این نوشتار، با بررسی پیشینه پژوهش و مروری بر فعالیت‌های انجام شده، روشی ابتکاری برای ارزیابی عملکرد کارکنان در پژوهشگاه پلیمر و پتروشیمی ایران ارائه شده است که نتایج حاصل از اجرا، نشانگر موفقیت‌آمیز بودن آن است.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، برنامه راهبردی، شاخص ارزیابی، کارت امتیازی متوازن

### ۱- مقدمه:

کیفیت و اثربخشی مدیریت نظام اجرایی عامل حیاتی و مهم در تحقق برنامه‌های توسعه و کامیابی و رفاه ملت‌ها است. بالا بودن هزینه‌های سازمان‌های دولتی برای ارائه خدمات و محصولات گوناگون و تامین این هزینه‌ها از محل منابع عمومی که روز به روز محدودتر و کمتر می‌شود و پایین بودن اثربخشی این سازمان‌ها، دولت‌ها را به این فکر انداخته است که تحقق اهداف سازمان‌های دولتی را مورد توجه قرار دهند. توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولاتی که سازمان‌های دولتی ارائه می‌کنند، همچنین تامین رضایت جامعه و انجام هدفمند امور در سازمان‌های دولتی توجه به ارزیابی عملکرد مدیریت و کارکنان آن را الزامی می‌سازد.

سازمان‌ها همواره درصدد حرکت در مسیر تحقق اهداف از پیش تعیین شده خود هستند و فعالیت‌های آنها به منظور رسیدن به آن اهداف تعیین می‌شود. هرگاه نظام صحیح و مناسبی برای ارزیابی شایستگی و لیاقت کارکنان طراحی و به درستی اجرا شود، نه تنها عامل مؤثری برای دستیابی به اهداف سازمانی است بلکه در تامین اهداف و منافع واقعی کارکنان نیز نقشی به سزا خواهد داشت. صاحب نظران، ارزیابی عملکرد کارکنان را عملی می‌دانند که در آن کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه در مشاغل محوله به طور سیستماتیک اندازه‌گیری می‌شود [۴، ۱۱]، استعداد و توانایی‌های بالقوه کارکنان برای بهبود انجام وظایف و رشد در حیطه شغلی‌شان مشخص می‌شود، روش مطلوب برانگیختن کارکنان تعیین می‌گردد و بازخوردی به فرد داده می‌شود تا فرد با نقایص کار خود آشنا تر شود. به طور معمول در اهمیت و آثار ناشی از ارزیابی عملکرد به موارد زیر اشاره می‌شود که عبارتند از: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تربیت و بهسازی نیروی انسانی، طراحی نظام جبران