



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز

مدیریت پرستاری

شيوه نامه مدیریت ارزیابی کارکنان پرستاری



تهیه کنندگان:

سرکار خانم دکتر سیامین الزاده (مدیر پرستاری دانشگاه)

سرکار خانم فرزانه محمودی (کارشناس مدیریت پرستاری دانشگاه)

ویرایش دوم

تابستان ۱۴۰۱

فهرست:

۳	▪ مدیریت عملکرد
۳	▪ مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان های خلاق
۴	▪ اهمیت مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان های نوین
۴	▪ ارزیابی عملکرد
۵	▪ اهداف ارزیابی عملکرد
۵	▪ مراحل مدیریت عملکرد
۶	▪ روش های ارزیابی عملکرد کارکنان
۶	▪ مدیریت بر مبنای اهداف (MBO)
۷	▪ بازخورد ۳۶۰ درجه
۸	▪ کانون ارزیابی
۸	▪ مقیاس رتبه بندی رفتاری (BARS)
۹	▪ ارزیابی روان شناختی
۹	▪ حسابداری (هزینه) منابع انسانی
۱۰	▪ انواع ارزیابی
۱۰	▪ روشهای اجرایی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی
۱۰	▪ الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۱۰	▪ الگوی کارت امتیاز متوازن (BSC)
۱۱	▪ الگوی مهندسی مجدد (PDCA)
۱۱	▪ الگوی فیشر
۱۱	▪ الگوی سنجش کارایی و اثربخشی
۱۱	▪ مدیریت بر اساس ارزش ها (MBV)
۱۱	▪ هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC)
۱۱	▪ موانع پیاده سازی مدیریت عملکرد
۱۲	▪ نکاتی برای اجرای مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان
۱۳	▪ شاخص ها و معیارهای ارزیابی عملکرد چیست؟
۱۴	▪ فرایند ارزیابی عملکرد مدیران چگونه است؟
۱۴	▪ انواع سوالها برای ارزیابی عملکرد یک مدیر
۱۵	▪ مراحل اجرای فرایند مدیریت عملکرد در مدیریت پرستاری

مدیریت عملکرد (Performance management)

مدیریت عملکرد عبارت است از یک سیستم مدیریتی داده‌گرای علمی که از سه عنصر اصلی اندازه‌گیری، بازخورد و تقویت مثبت تشکیل شده است. مدیریت عملکرد یکی از این رویکردهای استراتژیک و پویا است که با هدف بهبود و توسعه عملکرد کارکنان اجرا می‌شود و در نهایت کارایی سازمان را تا حد زیادی افزایش می‌دهد.

هدف مدیریت عملکرد، برنامه‌ریزی، دنبال کردن، و ارزیابی عملکرد کارکنان در یک دوره‌ی زمانی خاص و هدف‌گذاری آن، انگیزش کارکنان و افزایش بازدهی و اثربخشی آنهاست.

فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از بررسی نحوه استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، یکی از علائم بیماری سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود به ویژه در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کهولت و در نهایت مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود اما مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام کسب بازخورد، اطلاعات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیرممکن می‌کند و سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است.

در فرایند مدیریت عملکرد، کارکنان یک چرخه شامل هدفگذاری، برنامه‌ریزی و ارزیابی، به صورت دوره‌ای و مستمر تکرار می‌شود. مدیران با تحلیل اطلاعاتی که طی تکرار این چرخه به دست می‌آید، رفتارها و عملکردهای کارکنان را تحلیل و ریشه‌یابی می‌کنند و زمینه را برای بهبود عملکرد پرسنل فراهم می‌سازند. این فرایند تنها بر کنترل و نظام پاداش استوار نیست و برای کارکنان به عنوان سرمایه سازمان، ارزش قائل است.

مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های خلاق

همه فرایندهای مدیریت عملکرد، باید به صورت سالانه بررسی و در صورت نیاز بازنگری شوند. مدیران باید از فعالیت کارکنان و بازخوردهای ارائه شده و همسویی آنها با اهداف کلان سازمان اطمینان حاصل کنند. همانطور که گفته شد، این فرایند باید دوسویه باشد. به این معنی که سازمان نیز باید زمانی را به ارائه بازخورد مشخص به کارکنان اختصاص دهد. به این منظور مدیران باید مهارتهای لازم برای ارائه و دریافت بازخورد را کسب کرده باشند. این موضوع به خصوص در سازمان خلاق و نوآور اهمیت دوچندان می‌یابد. چنین سازمانهایی با کارکنان خلاق و نوآور سروکار دارند و نوآوری و ایده پردازی، از اساسی‌ترین معیارهای مدیریت عملکرد کارکنان است. در سازمان خلاق حتی ادبیاتی که مدیران در تعامل با کارکنان خود به کار می‌گیرند، در فرایند مدیریت عملکرد موثر است و رویکردهای تازه مدیریتی را برای بهبود عملکرد مجموعه در پی خواهد داشت. در چنین سازمان‌هایی از عبارت "مدیریت استعدادها" برای مدیریت عملکرد کارکنان خلاق استفاده می‌شود. در این تعریف، مدیران وظیفه دارند استعدادهای کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و از آنها به بهترین شکل در جهت تحقق اهداف سازمان بهره بگیرند.

یکی از موانعی که سد راه این ارتباط دوسویه می‌شود، نگرانی کارکنان از واکنش مدیران است. بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده، کارکنان تمایلی به عنوان کردن ضعف‌های فردی و مشکلات توسعه شغلی خود ندارند. از سوی دیگر کارکنان ممکن است از فرایندهای بازخورد که مستلزم تبادل اطلاعات در سطوح کارشناسی است، اکراه داشته باشند چرا که دانش خود را به عنوان یک سرمایه سازمانی، ابزار ثبات شغلی خود می‌دانند و تمایلی به اشتراک آن در قالب سامانه مدیریت دانش ندارند. نظریه پردازان علم مدیریت، راه‌حل این مشکل را اجرای فرایند ارزیابی عملکرد به صورت فردی می‌دانند.

اهمیت مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌های نوین

یک مدیر هوشمند باید بداند کارمندان او چه کاری انجام می‌دهند، چگونه این کار را انجام می‌دهند، و چرا این کار را انجام می‌دهند. اطلاع از این جزئیات، بدون استقرار یک سیستم پویا برای شناسایی نقش‌ها، درک نقاط ضعف و قوت کارکنان، ارائه و دریافت بازخورد و نظام پاداش، میسر نیست.



گسترده‌ی نظام مدیریت عملکرد در سازمان به حدی است که با همه نظام های مدیریتی در تمام واحدهای سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد. برخی از نظام های مدیریتی، ورودی های نظام مدیریت عملکرد را تامین می کنند و برخی دیگر از خروجی های آن استفاده می کنند. ارتباط نظام مدیریت عملکرد با سایر نظام های مدیریتی در تصویر مقابل نمایش داده شده است.

ارزیابی عملکرد (Performance Evaluation)

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایندی برای تعیین عملکرد موفق یا ناموفق کارکنان با شاخصها و استانداردهایی که از پیش تعیین شده است. بر اساس این تعریف، ارزیابی عملکرد جزئی از فرایند مدیریت عملکرد است. ارزیابی عملکرد به صورت دوره‌ای (معمولاً سالانه) انجام می‌شود و در مقایسه با مدیریت عملکرد، پویایی لازم را ندارد.

در فرایند ارزیابی عملکرد، اهداف در ابتدای دوره به کارکنان ابلاغ می‌شوند و پس از پایان دوره، میزان تحقق آنها بررسی می‌شود. در این مدت طولانی، کارکنان هیچ بازخوردی از عملکرد خود دریافت نمی‌کنند و در نتیجه هیچ معیاری برای اصلاح عملکرد در اختیار آنها نیست. به عبارت دیگر می‌توان گفت ارزیابی عملکرد صرفاً با هدف کنترل کارکنان در طول دوره ارزیابی و تنبیه یا تشویق آنها در پایان دوره انجام می‌شود، نه توسعه مهارت‌های آنها.

فرایند ارزیابی عملکرد، کارکنان را به صورت موثر درگیر نمی‌کند و درک درستی از عملکرد آنها به مدیران نمی‌دهد. در مقابل در مدیریت عملکرد، ارائه و دریافت بازخورد در بازه های زمانی کوتاه تری انجام می‌شود و تاثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. این فرایند امکان رویارویی کارکنان با مدیران را فراهم می‌کند و این مشارکت، احتمال ترک سازمان را کاهش می‌دهد. از سوی دیگر کارکنان جبران خدمات خود را در بازه های کوتاه تری لمس می‌کنند و این به عنوان یک عامل انگیزشی به تحقق اهداف کلان سازمان منجر می‌شود. نکته مهم دیگر در تفکیک ارزیابی عملکرد از مدیریت عملکرد، آموزش است. در رویکرد مدیریت عملکرد، مدیران سعی دارند تا نقاط ضعف کارکنان را با آموزش مستمر برطرف کنند. آموزش کارکنان در کنار برقراری یک نظام حقوق و دستمزد و مزایا و پاداش منصفانه و مبتنی بر عملکرد، باعث ایجاد حس عمیق همدلی و همراهی در افراد می‌شود. به زبان ساده ارزیابی عملکرد، مدیران را در نقش کنترل‌کننده فرو می‌برد، در حالی که در مدیریت عملکرد، کارکنان، مدیران را با خود همراه می‌بینند.

تفاوت‌های اساسی ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد	
ارزیابی عملکرد	مدیریت عملکرد
عملکرد و توانایی کارکنان معمولاً جهت تعیین حقوق و مزایا (جبران خدمات) سنجیده می‌شود.	مدیریت و توسعه‌ی عملکرد کارکنان جهت تسریع رشد درون سازمان.
یک یا دو بار در سال.	یک فرآیند مستمر.
توسط واحد منابع انسانی با همکاری مدیران مستقیم اجرا می‌شود.	ذی نفعان متعددی درگیر این فرآیند مستمر می‌شوند.
ارزیابی عملکرد یک سیستم است.	مدیریت عملکرد یک فرآیند است.
معمولاً انعطاف ناپذیر است.	کاملاً انعطاف پذیر است.
عمدتاً رویکرد فردگرایانه دارد.	می‌تواند منطبق بر ارزش‌های تیمی باشد.
یک ابزار عملیاتی برای بهبود بازدهی کارکنان دانسته می‌شود.	یک ابزار استراتژیک دانسته می‌شود.

اهداف ارزیابی عملکرد

سازمانها از مدیریت عملکرد کارکنان، سه هدف راهبردی، اداری و توسعه‌ای را دنبال می‌کنند که در ادامه به تفصیل شرح داده می‌شود:

اهداف راهبردی: سازمان با اجرای فرایند مدیریت عملکرد و از طریق ایجاد ارتباط میان رفتار کارکنان و اهداف سازمان، زمینه را برای تحقق اهداف راهبردی خود در کسب و کار فراهم خواهد کرد. مدیریت عملکرد فرایندی است که با تبیین انتظارات سازمان از کارکنان آغاز می‌شود و با اندازه‌گیری عملکرد آنها پایان می‌یابد. بنابراین مدیریت عملکرد تنها زمانی به اهداف کاربردی خود دست می‌یابد که اندازه‌گیری‌ها واقعی باشند و به صورت اصولی انجام شده باشند و اهداف و بازخوردها به درستی به کارکنان ابلاغ شده باشند.

اهداف اداری: به مجموعه راه‌هایی گفته می‌شود که سازمان برای ارائه اطلاعات و تصمیم‌های خود به کارکنان استفاده می‌کند. این تصمیم‌ها می‌تواند در مورد موضوعاتی چون حضور و غیاب، حقوق و مدیریت مزایا، برنامه‌های مربوط به نگهداشت کارکنان، مزایای رفاهی و ... باشد. تصمیمات مربوط به پرداخت به عنوان یکی از ابزارهای اصلی نگهداشت کارکنان، از مهم‌ترین تصمیماتی مدیران است. اطلاعاتی که طی فرایند مدیریت عملکرد و بر اساس اهداف اداری جمع‌آوری می‌شوند، تاثیر به‌سزایی بر آینده سازمان و کارکنان خواهند داشت، اما این امر نباید مانعی برای مدیریت عملکرد در سازمان ایجاد کند.

اهداف توسعه‌ای: به این معنی است که اجرای فرایند مدیریت عملکرد در سازمان، زمینه‌ساز توسعه دانش و مهارت کارکنان خواهد شد. ارزیابی عملکرد اگر به شکل اثربخش اجرا شود، باعث آگاهی کارکنان از نقاط ضعف و قوت خود، نکته مهم در تحقق اهداف توسعه‌ای این است که کارکنانی که به اهداف مورد انتظار دست یافته‌اند، می‌توانند فراتر از اهداف عمل کنند و ارزش سازمانی برای خود کسب کنند. اهداف توسعه‌ای در سازمان خلاق که نوآوری و ایده‌پردازی عنصر مهمی در شرح شغلی کارکنان آنها به شمار می‌رود، بیشتر از سایر سازمان‌ها نمود می‌یابد. در چنین سازمان‌هایی گسترش صلاحیت دانشی در کارکنان نوآور، از مهم‌ترین فاکتورهای تحقق اهداف توسعه‌ای است.

مراحل مدیریت عملکرد

فرایند مدیریت عملکرد در سه مرحله صورت می‌گیرد:

۱. تعیین فعالیت‌ها و نتایج مطلوب

۲. بررسی حصول آنها

۳. ارائه بازخورد به کارکنان

این فرایند شامل شش گام یا مرحله است که در شکل زیر نشان داده شده است.

گام اول و دوم این فرایند شامل شناسایی اهدافی است که

سازمان به دنبال دستیابی به آن، فعالیت می‌کند.

گام سوم حمایت سازمانی است. در این مرحله سازمان، منابع،

ابزارها و آموزش‌های لازم را به کارکنان ارائه می‌دهد. همچنین

موفقیت‌ها و چالش‌های کارکنان از طریق بازخوردهای مستمر

و دوطرفه با سازمان بررسی می‌شوند.

می‌توان گفت رمز مدیریت موفق و اثربخش، این است که هم

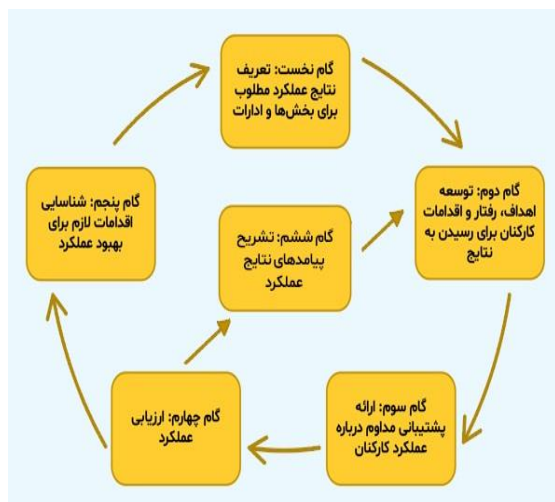
کارکنان و هم مدیران برای این بازخورد دو سویه اهمیت قائل

شوند و به صورت مداوم و مستمر نسبت به تبادل اطلاعات

اقدام نمایند. مدیران باید دریابند که برگزاری نشست‌های

رسمی در مقاطع زمانی نامشخص، چندان اثربخش نیست و

لازم است جریان انتقال اطلاعات از سوی کارکنان تسهیل شود.



گام چهارم فرایند به ارزیابی عملکرد اختصاص دارد. طی این گام مدیران و کارکنان درباره کارهای انجام شده گفتگو می‌کنند و نتایج حاصله را با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می‌کنند. در برخی از سازمان‌ها به این منظور جلسات سالانه برگزار می‌شود و عملکرد کارکنان به صورت رسمی در این جلسات ارزیابی می‌شود.

در گام پنجم مدیران و کارکنان راهکارهای تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف را شناسایی می‌کنند.

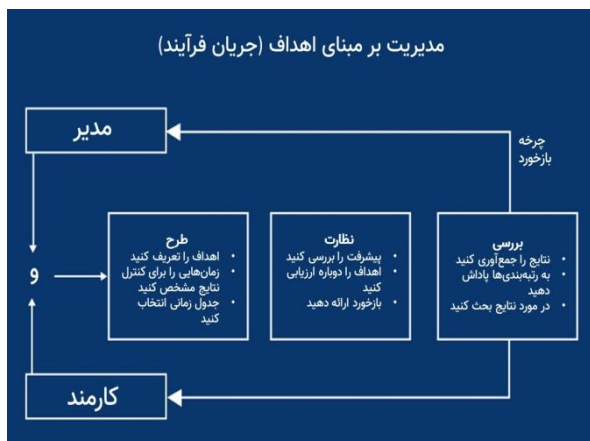
تشریح پیامدهای عملکرد مثبت یا منفی نیز در **گام ششم** تبیین می‌شوند. به عنوان مثال برای دستیابی به نتایج، عوامل تشویقی و برای عدم دستیابی به آنها، عوامل تنبیهی در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله لازم است مدیران نیازهای آموزشی کارکنان را مدنظر قرار دهند تا در صورت نیاز، برای توسعه مهارت‌های آنها اقدامات لازم انجام شود.

ارزیابی عملکرد در سازمانها به روشهای رسمی و غیر رسمی انجام می‌شود علاوه بر آن روشهای ارزیابی عملکرد بسیار متنوع هستند به همین علت هر سازمان با توجه به نیاز خود، معمولاً از یک یا چند روش ارزیابی استفاده می‌کند. انتخاب روشی مناسب جهت بررسی عملکرد کارمندان می‌تواند همه تجربیات را موثر و سودمند کند.

روش های ارزیابی عملکرد کارکنان

🔗 مدیریت بر مبنای اهداف (MBO)

در این روش مدیران و کارمندان همراه با یکدیگر اهداف را شناسایی و برای آن برنامه ریزی کرده، آن را سازماندهی می‌کنند و به دیگران انتقال می‌دهند تا بتوانند بر یک دوره ارزیابی خاص تمرکز کنند. پس از تعیین اهدافی شفاف، مدیران و افراد زیردست در فواصل معین در مورد پیشرفت انجام شده بحث و گفتگو می‌کنند تا بتوانند احتمال رسیدن به اهداف تعیین شده را کنترل کنند. این روش ارزیابی به منظور هماهنگ کردن موثر اهداف فراگیر سازمانی با اهداف کارمندان استفاده می‌شود.



در پایان دوره ارزیابی (هر سه ماه یکبار، هر شش ماه یکبار یا سالیانه) کارمندان با توجه به نتایج عملکردشان قضاوت می‌شوند. موفقیت کارمندان با ارتقا و افزایش حقوق پاداش داده می‌شود، درحالی‌که، شکست آنها منجر به انتقال آنها یا آموزش بیشتر می‌گردد. این فرآیند معمولاً اهمیت زیادی به اهداف واقعی و محسوس می‌دهد و جنبه‌های نامحسوس مانند مهارت‌های درون فردی و تعهد را نادیده می‌گیرد. این روش برای سنجش خروجی کیفی و کمی مدیریت ارشد مانند مدیران، روسا، مدیران اجرایی مناسب است.

🔗 بازخورد ۳۶۰ درجه

بازخورد ۳۶۰ درجه یک روش ارزیابی عملکرد چند بعدی است که کارمند را با استفاده از بازخوردهایی ارزیابی می‌کند که از طریق گزارش‌های مستقیم و دایره نفوذ دیگر کارمندان مانند مدیران، هم‌ردیفان و مشتریان جمع‌آوری می‌شود. این روش نه تنها نظرات شخصی را از ارزیابی عملکردها حذف می‌کند بلکه صلاحیت هر فرد را به وضوح مشخص می‌کند. این روش برای بخش خصوصی سازمانها نسبت به بخش عمومی مناسبتر است، چرا که در بررسی هم‌ردیفان در بخش عمومی سازمان‌ها سخت‌گیری کمتری اتفاق می‌افتد. این روش ارزیابی عملکرد کارمندان پنج جز کامل دارد که به شرح زیر است:

۱. **خود ارزیابی:** خود ارزیابی به کارمندان این شانس را می‌دهد تا به عملکرد خود در گذشته نگاهی بیندازند و نقاط قوت و نقاط ضعف خود را متوجه شوند. با این حال، اگر خود ارزیابی، بدون ساختار و مراحل رسمی انجام شود، سختگیری کمتری در آن اتفاق می‌افتد، ثبات ندارد و نظرات شخصی بر آن تاثیر می‌گذارد.

۲. **ارزیابی های مدیریتی:** ارزیابی که توسط مدیران انجام می شود بخشی از ارزیابی های قدیمی و پایه است. این ارزیابی ها باید شامل رتبه بندی کارمندان و همچنین ارزیابی تیم یا برنامه هایی شود که به وسیله مدیران ارشد انجام می شود.



۳. **ارزیابی ها هم ردیفان:** همانطور که سلسله مراتب از تصویر سازمانی حذف شده است، این روزها همکاران هم می توانند برای عملکرد کارمندان، دیدگاهی منحصر به فرد اتخاذ کنند که آنها را به مناسب ترین ارزیاب ها تبدیل کند. این ارزیابی ها کمک می کنند تا توانایی کارمندان برای ارتباط مناسب با اعضای تیم، شروع برنامه ها و همکاری معتمد تعیین گردد. با این حال، دوستی و خصومت بین هم ردیفان ممکن است نتایج پایانی ارزیابی را تغییر دهد.

۴. **ارزیابی افراد زیر دست توسط مدیر (SAM):** این ارزیابی مرحله ای ظریف و بسیار مهم است. افرادی که گزارش را دریافت می کنند تمایل دارند تا چشم اندازی کاملاً منحصر به فرد را از دیدگاه مدیریتی داشته باشند.

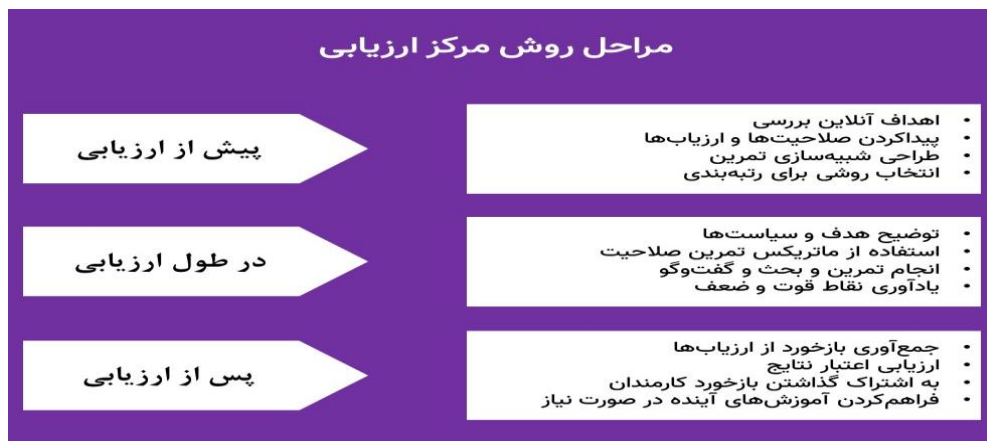
۵. **بررسی مشتری:** در این مرحله موضوع مشتری به دو بخش تقسیم می شود. بخش اول مشتری های داخلی هستند که مصرف کنندگان محصولات در داخل سازمان می باشند و بخش دوم مشتری های خارجی هستند که بخشی از سازمان بوده ولی با کارمندی خاص به طور روزانه در حال تعامل هستند. بررسی مشتری می تواند خروجی کارمندان را بهتر ارزیابی کند اما این کاربران خارجی اغلب تاثیر فرایندها و سیاستها را بر خروجی کارمندان متوجه نمی شوند.

🚩 **کانون ارزیابی**

روش کانون ارزیابی به کارمندان کمک می کند تا تصویر واضحی از شیوه ای که دیگران آنها را مشاهده می کنند، به دست آورند و همچنین از تاثیری که این شرایط بر عملکرد آنها دارد هم آگاه شوند. مزیت اصلی این روش این است که نه تنها عملکردهای موجود افراد را ارزیابی می کند، بلکه عملکرد مشاغل آینده را هم پیش بینی می کند.

در طول ارزیابی، از کارمندان خواسته می شود که در تمرینات شبیه سازی شده اجتماعی مانند تمریناتی مربوط به وظایف شغلی، بحثهای رسمی، تمرینات مربوط به یافتن حقایق، مشکلات تصمیم گیری، ایفای نقش و تمرینات دیگری که موفقیت را در یک نقش تضمین می کند، شرکت کنند. یکی از اصلی ترین مشکلات در این روش این است که هم هزینه بالا و هم زمان زیادی نیاز دارد که مدیریت آن بسیار مشکل است.

این روش برای سازمانهای تولیدی، شرکتهای مبنی بر خدمات، موسسات آموزشی و شرکتهای مشاوره روش مناسبی است. با این روش می توانند رهبران و مدیران سازمانی آینده را شناسایی کنند.



🚩 مقیاس رتبه بندی رفتاری (BARS)

مقیاس رتبه بندی رفتاری هر دو مزایای کیفی و کمی را به فرآیندهای ارزیابی عملکرد کارکنان معرفی می‌کند. مقیاس رتبه بندی رفتاری عملکرد کارمندان را با نمونه های رفتاری خاصی مقایسه می‌کند که به رتبه بندی عددی متصل است. هر سطحی از عملکرد در مقیاس BARS به چندین بیانیه BARS متصل است که رفتارهای رایجی را که کارمندان به طور معمول از خود نشان می‌دهند توصیف می‌کند. این بیانیه ها به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد هر فرد در مقابل استانداردهای از پیش تعیین شده محسوب می‌شود که برای هر جایگاه و سطح شغلی قابل استفاده است.

اولین قدم در ایجاد BARS ساخت رویدادهای انتقادی است که رفتارهای معمولی نیروی کار را به تصویر بکشد. قدم بعدی، ویرایش این رویدادهای انتقادی و تبدیل آنها به چارچوبی متداول و حذف هرگونه موضوعات تکراری است. بعد از عادی سازی، نمونه های انتقادی به طور تصادفی قرار می‌گیرند و اثربخشی آنها ارزیابی می‌شوند. رویدادهای انتقادی باقی مانده برای ایجاد BARS و ارزیابی عملکرد کارمندان استفاده می‌شوند.

مزایای استفاده از BARS به شرح زیر است:

- استفاده از استانداردهای شفاف، بهبود بازخوردها، تحلیل دقیق عملکرد و ارزیابی مداوم.
- حذف واریانس نامرتبط در ارزیابی عملکرد از طریق تمرکز بر رفتارهای خاص، شفاف و قابل مشاهده.
- کاهش احتمال اعمال هرگونه نظر شخصی و تضمین عدالت در فرآیند ارزیابی

🚩 ارزیابی روان شناختی

ارزیابی روانشناختی برای مشخص کردن توانایی پنهانی کارمندان بسیار مفید است. این روش به جای عملکرد گذشته کارمندان، بیشتر بر تحلیل عملکرد آینده آنها تمرکز دارد. این ارزیابی ها برای تحلیل هفت جز مهم عملکرد یک کارمند استفاده می‌شود.

این اجزا شامل:

- مهارت های درون فردی
- توانایی های شناختی
- ویژگی های عقلانی
- مهارت‌های رهبری
- ویژگی های شخصیتی
- هوش عاطفی و دیگر مهارت‌های مرتبط می‌شود.

روانشناسان دارای صلاحیت، آزمایش های مختلفی را ایجاد کرده اند (مصاحبه های خیلی دقیق، آزمون های روانشناختی، بحث و گفتگو و ...) تا به طور موثر کارمندان را ارزیابی کنند. با این حال، این روش سرعت خیلی پایین و فرآیند پیچیده ای دارد و کیفیت نتایج، بیشتر به روانشناسی بستگی دارد که مراحل را اداره می کند.

زمانی که ارزیابی روانشناختی در حال اجرا است، سناریوهای مشخصی مورد بررسی قرار می گیرند. برای مثال، روشی که یک کارمند برای مقابله با مشتری خشمگین به کار می گیرد می تواند برای ارزیابی مهارت های قانع کردن، واکنش های رفتاری، واکنش های احساسی و دیگر موارد استفاده شود.

مزایای ارزیابی روانشناختی شامل موارد زیر است:

1. استخراج اطلاعات قابل سنجش و دور از نظرات شخصی که نه تنها در مورد عملکرد کارمندان بوده بلکه در مورد توانایی های آنها هم هست.
 2. در مقایسه با دیگر روش های ارزیابی عملکرد به راحتی قابل اجرا است.
 3. فرصتی را برای درخشیدن و ثابت کردن توانایی ها در اختیار کارمندان درون گرا می گذارد.
- این روش برای شرکت های بسیار بزرگ مناسب است. آنها می توانند از این روش به دلیل توسعه طرح رهبری، ساخت تیم، پیدا کردن راه حل برای اختلافات و موارد بیشتر استفاده کنند.
- دلایل متداول برای شکست این روش نبود آموزش مناسب، نبود متخصصان آموزش دیده برای اداره کردن ارزیابی ها، اضطراب و نگرانی متقاضیان که می تواند نتایج را تغییر دهد می باشد.

🚩 حسابداری (هزینه) منابع انسانی

روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی از طریق مزایای مالی که کارمند برای شرکت ایجاد کرده، عملکرد او را تحلیل می کند. این روش با مقایسه هزینه حفظ یک کارمند در شرکت (هزینه برای شرکت) و مزایایی مالی (مشارکت) که سازمان از آن کارمند دریافت می کند، به دست می آید.

زمانی که عملکرد کارمندی بر اساس روش حسابداری هزینه ارزیابی می شود، عواملی مانند ارزش خدمات میانگین واحد، کیفیت، هزینه سربار، روابط درون فردی و موارد دیگری مورد بررسی قرار می گیرد. روش حسابداری منابع انسانی به تحلیل هزینه و مزایا به شدت بستگی داد و یکی از مشکلات این روش، میزان قدرت حافظه تحلیلگر است.

مزایای روش حسابداری (هزینه) منابع انسانی به شرح زیر است:

- به طور موثر می تواند هزینه و ارزشی که یک کارمند وارد سازمان کرده است را اندازه گیری کند.
 - کمک می کند تا پیامدهای مالی که عملکرد کارمندان در نتایج سازمان ایجاد کرده است را شناسایی کند.
- این روش برای استارت آپ ها و کسب و کارهای کوچک بسیار مناسب است، چرا که عملکرد یک کارمند می تواند باعث شکست یا موفقیت سازمان شود.

انواع ارزیابی

به دو نوع کلی طبقه بندی می شود:

- **ارزیابی آینده نگر:** نوعی ارزیابی است که اولاً قبل از تهیه برنامه انجام می شود، ثانیاً برای تعیین منطقی بودن یا حقانیت ایجاد برنامه صورت می گیرد. بنابراین ارزیابی آینده نگر مشخص می کند که آیا مسئله و نیازی وجود دارد که حقانیت ایجاد برنامه ای برای حل یا تأمین آن را توجیه کند و به این سؤال نیز پاسخ می دهد که در صورت اجرا نشدن برنامه مورد بحث، سازمان با چه پیامدهای منفی مواجه می شود.

- **ارزیابی گذشته نگر:** ارزیابی گذشته نگر برخلاف ارزیابی آینده نگر پس از اجرا یا تکمیل برنامه انجام می‌گیرد و به دو دسته تکوینی و تجمیعی طبقه بندی می‌شود. ارزیابی تکوینی که در مراحل اولیه اجرای برنامه انجام می‌شود و فرایندها و مدیریت برنامه را از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد. ارزیابی تجمیعی در مراحل نهایی برنامه یعنی بعد از اتمام مدت تعیین شده انجام می‌گیرد. این فاصله، مدت زمان کافی برای تحقق نتایج مورد نظر برنامه را به وجود می‌آورد. ارزیابی تجمیعی همچنین می‌تواند پس از تکمیل یک برنامه انجام شود.

روشهای اجرایی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی

الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)

این روش هنگامی که تصمیم‌گیری با چند گزینه و معیار تصمیم‌گیری رو به رو است مورد استفاده قرار می‌گیرد. معیارهای مطرح شده می‌توانند کمی و کیفی باشند. اساس این روش تصمیم‌گیری با فراهم آوردن درخت سلسله مراتب تصمیم آغاز می‌شود. درخت سلسله مراتب تصمیم، عوامل مورد مقایسه و گزینه‌های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می‌دهد. سپس یک سری مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. این مقایسه‌ها وزن هر یک از فاکتورها را مشخص می‌کند. در نهایت منطق AHP به گونه‌ای ماتریس‌های حاصل از مقایسه‌های زوجی را با یکدیگر تلفیق می‌کنند که تصمیم بهینه حاصل شود. با عنایت به مبانی نظری روش AHP می‌توان گفت فرایند ارزیابی عملکرد به راحتی قابل مدلسازی به صورت سلسله مراتبی است.

الگوی کارت امتیاز متوازن (BSC)

یک الگو و یا به عبارتی یک چارچوب مفهومی برای تدوین مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکرد در جهت اهداف استراتژیک است و در اولین گام آن می‌بایست دیدگاه آتی سازمان مشخص شود. سپس با توجه به دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک تدوین می‌شوند و یا می‌بایست تدوین شده باشند. با عنایت به دیدگاه آتی و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل حیاتی موفقیت مشخص می‌شوند. به همین ترتیب معیارهای استراتژیک تبیین و در نهایت برنامه لازم تدوین می‌شود، قابل ذکر است الگوی BSC یکی از موفقترین الگوهای مورد استفاده در زمینه ارزیابی عملکرد قلمداد می‌شود.

الگوی مهندسی مجدد (PDCA)

بیشتر افراد با وجود نارضایتی از وضع موجود و درک منافع بالقوه، از دگرگونی بیزارند. در روش PDCA فرایند مهندسی مجدد مطابق با ۴ گام ساده تشریح می‌شود:

- گام اول: نیاز سنجی
- گام دوم: برنامه‌ریزی
- گام سوم: اجرا
- گام چهارم: سنجش و ارزیابی

الگوی فیشر

در این الگو، شاخص‌های ارزیابی عملکرد به سه دسته شاخص‌های کیفی، نیمه کمی و شاخص‌های کمی تقسیم شده‌اند. شاخص‌های کیفی استدلالی و براساس قضاوت‌های ذهنی و درک شخصی افراد استوارند (مانند فرهنگ سازمانی، رهبری و خصوصیات اخلاقی).

در شاخص‌های نیمه کمی شاخص‌های ذهنی جای خود را به شاخص‌های کمی داده‌اند. به عبارت دیگر، برای قضاوت‌های کیفی افراد ارزش کمی تعیین می‌شود.

شاخص های کمی نیز می توانند فعالیت های صورت گرفته در سازمان را به صورت عدد و رقم بیان کنند.

الگوی سنجش کارایی و اثربخشی

کارایی و اثربخشی با توجه به رویکرد سیستمی، بهره وری را تشکیل می دهند. در برخی سازمانها، کارایی به اثربخشی منتهی می شود و در برخی دیگر بین این دو رابطه ای وجود ندارد اما برای افزایش بهره وری هر دو لازم هستند. اثربخشی به عملکرد و کارایی به بهره وری صحیح از منابع مربوط است. به این ترتیب یک مدیر موفق تدابیری اتخاذ می کند که نه تنها به اهداف دست یابد بلکه استفاده مناسبی از منابع می کند. از این رو کارایی و اثربخشی (بهره وری) معیاری برای سنجش و ارزیابی عملکرد هستند. معیارهایی که رابطه بین نهاده ها و ستاده های سازمان را ارزیابی می کنند.

مدیریت بر اساس ارزش ها (MBV)



در مدیریت بر مبنای ارزش ها همه طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان براساس ارزش ها هدایت و رهبری می شوند. باید دانست این سازمان ها نیستند که مدیریت براساس ارزشها را مؤثر می کنند بلکه این کار کارکنان است که این تأثیر را به وجود می آورد. اولین گام در به کارگیری مدیریت براساس ارزش ها در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه آن از سوی عموم است.

هزینه یابی بر مبنای فعالیت (ABC)

در این روش صرفاً پارامترهای مالی مورد ارزیابی قرار می گیرند و سایر حوزه ها، نظیر فرایندهای داخلی و نیز منابع انسانی بررسی نمی شوند. یکی از پیشرفت های مهم و قابل ملاحظه ای که همزمان با شروع قرن بیست و یکم پدیدار شد، ظهور سیستم هزینه یابی مبتنی بر فعالیت است که یکی از فنون موفق مدیریت هزینه قلمداد می شود.

موانع پیاده سازی مدیریت عملکرد

با وجود مزایای پیاده سازی فرایند مدیریت عملکرد در سازمان، موانعی نیز بر سر راه آن وجود دارد که باعث تردید مدیران می شود. از جمله این موانع می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. **آموزش:** فقدان یک برنامه مدون برای تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان، باعث بروز تبعیض میان کارکنان خواهد شد. اثر روابط بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده و تاکید بر معیارهای ذهنی عملکرد، از خطاهای دیگری است که در نتیجه آموزش نادرست پیش می آید.
۲. **درگیری:** نگرانی مدیران از ایجاد درگیری با کارکنان یکی از مهم ترین موانع اجرای مدیریت عملکرد است. برخی مدیران تصور می کنند که در صورت ارائه بازخورد منفی، با کارکنان خود درگیر می شوند و این کار عواقب دیگری برای آنها دارد.
۳. **نگرش:** در جوامعی که روابط بر ضوابط تقدم دارند و شایستگی مبنای پیشرفت نیست، ممکن است این باور در مدیران به وجود بیاید که پیاده سازی فرایند مدیریت عملکرد کاری بیهوده است و بهتر است بر خلاف جهت شرایط کلی جامعه شنا نکنند.

۴. **خطای انسانی:** حتی با وجود آموزش مجریان فرایند مدیریت عملکرد، ممکن است در ارزیابی کارکنان خطاهای انسانی (شامل خطای هاله‌ای، خطای سختگیری، خطای سهل‌گیری، خطای تمایل به مرکز و خطای تأخر) رخ بدهد. این خطاها در پایان منجر به نارضایتی کارکنان از کل فرایند می‌شود.
۵. **زمان:** برخی از مدیران تصور می‌کنند که اجرای فرایند مدیریت عملکرد، آنها را از رسیدگی به امور سازمان بازمی‌دارد. در حالی که بر اساس نتایج پژوهش‌های انجام شده، در دراز مدت بهره‌وری افراد و سازمان افزایش می‌یابد.
۶. **هزینه:** با در نظر گرفتن موانعی که پیش از این عنوان شد، در صورت محدودیت بودجه، سازمان‌ها مدیریت عملکرد را یک امر غیرضروری و هزینه‌بر می‌دانند. این در حالی است که هدف اصلی این فرایند، بهینه‌سازی هزینه‌هایی است که به کارکنان پرداخت می‌شود.

نکاتی برای اجرای مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان

تعریف و تبیین دقیق انتظارات: در چرخه مدیریت عملکرد، هر یک از افراد باید درک درستی از شرح وظایف خود و سلسله مراتب مدیریتی داشته باشد. به عبارت دیگر کارکنان باید بدانند که چه انتظاراتی از آنها می‌رود، چه کارهایی به ایجاد مشکل برای آنها منجر می‌شود و برای تشویق شدن چه کارهایی باید بکنند. مدیران باید معنای شکست و موفقیت را تبیین و به کارکنان ابلاغ کنند تا هیچگونه ابهامی در این زمینه وجود نداشته باشد.

تعلیم دادن به مدیران میانی: سیستم مدیریت عملکرد باید در هر تیم کاری به صورت جداگانه اجرا شود و نتایج و بازخوردها نیز باید به صورت مداوم از کارکنان دریافت شود. بدیهی است که بسته به ابعاد سازمان، کنترل و اجرای این فرایند به یک کار گروهی در سطح مدیریتی نیاز دارد. یکی از وظایف مدیران ارشد در فرایند مدیریت عملکرد، این است که مدیران میانی را نیز برای اجرای آن آموزش بدهند.

تامین منابع لازم برای رشد کارکنان: کارکنان باید برای رشد و توسعه مهارت‌های فردی باید منابع لازم را برای کارکنان فراهم کنند. کارکنان جدید باید برای ورود به این فرایند آموزش ببینند و از همه مهم‌تر، فرهنگ سازمان باید با رشد سازمانی همسو باشد. به عبارت دیگر نباید مانعی بر سر راه رشد کارکنان وجود داشته باشد.

در پایان باید عنوان کرد که سازماندهی و تعریف ارتباط بین اجزای مختلف مدیریت عملکرد، اعم از افراد و فرایندها، باید به‌گونه‌ای باشد که یک مجموعه منسجم به طور کامل در مسیر تحقق اهداف کلان سازمان قرار بگیرد. در غیر این صورت اجرای این فرایند کارایی لازم را نخواهد داشت.

تناوب زمانی: ارزیابی عملکرد یک فرایند واکنشی است که صرفاً عملکرد گذشته فرد را ارزیابی می‌کند. در عمده سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد معمولاً یک یا دو بار در سال انجام می‌شود. ارزیابی عملکرد یک فعالیت پرسنلی مشخص است که با کار هر روزه‌ی کارکنان «آمیخته» نیست.

مدیریت عملکرد یک فرایند تعاملی آینده‌نگر است که عملکرد فرد را در یک رویکرد مستمر مدیریت و کنترل می‌کند. نیت اصلی در مدیریت عملکرد آن است که کارکنان در زمان معین به اهداف خود دست یابند. در حالت ایده‌آل در صورتی که اهداف متناسب با توانمندی‌های کارکنان تعیین شده باشد، نیاز به اقدامات اصلاحی نیز وجود نخواهد داشت. چنین فرآیندی در نحوه مواجهه کارکنان با وظایف روزمره خود، تفاوت قابل توجهی ایجاد می‌کند.

مسئولیت: مدیریت عملکرد شامل کارکنان و مدیران آنها می‌شود. به علاوه، سایر ذی‌نفعان نیز نقش مهمی در مدیریت عملکرد ایفا می‌کنند. منظور از ذی‌نفع، هر شخصی است که می‌تواند بر عملکرد فرد اثر مثبتی بگذارد (و یا از عملکرد وی متأثر شود). لازم است این فرآیند بر اساس کاری که هر یک از کارکنان انجام می‌دهد، شخصی‌سازی شود.

در سیستم‌های ارزیابی برخی از سازمان‌ها، کارکنان و مدیران می‌توانند اهداف مشترک تعریف کنند. در این سیستم‌ها مدیران می‌توانند عملکرد فرد را در دوره‌های زمانی مشخص بررسی کنند.

ساختار: گرچه فرایند ارزیابی عملکرد ساختار یافته تر و رسمی‌تر است، امکان شخصی‌سازی حوزه‌های کلیدی عملکرد که از یک فرد به فرد دیگر متفاوت است در این سیستم‌ها وجود دارد. گرچه در خصوص تعیین پارامترهای رتبه بندی، این سیستم معمولاً انعطاف پذیری کمی دارد زیرا رتبه‌بندی‌ها برای تمام کارکنان یکسان هستند.

در مقابل، فرایند مدیریت عملکرد انعطاف بیشتری در ارزیابی و سنجش عملکرد افراد دارد. در این فرایند در عین آن که اصول مشخصی در خصوص عملکرد بهینه وجود دارد، این اصول می‌توانند از یک فرد تا فرد دیگر - بسته به شرح شغل و قابلیت‌های افراد - متفاوت باشند. «می‌توان گفت ارزیابی عملکرد یک فرایند بسیار ضروری و با اهمیت است که به خوبی با مدیریت عملکرد انطباق دارد. به عبارتی، ارزیابی عملکرد تنها بخشی از یک پازل بزرگ‌تر به نام مدیریت عملکرد است».

شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد چیست؟

چند مهارت ضروری وجود دارد که از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران محسوب می‌شوند:

مهارت‌های رهبری: مهارت‌های رهبری شامل مهارت‌هایی است که مدیران برای تأثیرگذاری بر افراد برای همکاری و دستیابی به یک هدف مشترک استفاده می‌کنند. مهارت‌های رهبری برای مدیران بسیار مهم است، چون آن‌ها مسئول هدایت فعالیت‌های کارکنان هستند. به نوعی می‌توان گفت که این مهارت یک جنبه ضروری از معیارهای ارزیابی مدیران است. نمونه‌هایی از مهارت‌های رهبری که سازمان‌ها می‌توانند اولویت‌بندی کنند عبارت‌اند از: همدلی، نوآوری، صبر، ریسک‌پذیری و ارائه بازخورد سازنده.

مهارت‌های نظارتی: از جمله مهارت‌هایی است که افراد برای نظارت بر دیگران و اطمینان از عمل به وظایف آن‌ها، استفاده می‌کنند. نظارت یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیران است و از معیارهای ارزیابی مدیران به حساب می‌آید. یک مدیر خوب، مکرر کارمندان را زیر نظر دارد و در صورت لزوم آن‌ها را راهنمایی یا به آن‌ها کمک می‌کند. آن‌ها همچنین می‌دانند که بازخورد و انتقاد سازنده انجام دهند.

مهارت‌های ارتباطی: این مهارت به توانایی انتقال و دریافت درست اطلاعات اشاره دارد. مهارت‌های ارتباطی شامل مهارت‌های گفتاری، مهارت‌های نوشتاری و درک نشانه‌های غیر کلامی است. مدیران خوب ارتباطات را در اولویت قرار می‌دهند و اطلاعات را به سرعت و به طور موثر منتقل می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که همه کارکنان آگاهی و اطلاعات لازم را دارند. ارتباط موثر هم برای ارائه بازخورد سازنده مهم است.

هوش هیجانی: هوش هیجانی به توانایی مدیریت مناسب روابط بین فردی از طریق درک و کنترل احساسات خود اشاره دارد. هوش عاطفی برای مدیران برای ایجاد روابط بلندمدت با کارکنان ضروری است. یک مدیر با هوش عاطفی بالا به احتمال زیاد نسبت به کارکنان با ملاحظه رفتار می‌کند که این عمل اعتماد و وفاداری را در آن‌ها افزایش می‌دهد.

تفکر استراتژیک: تفکر استراتژیک، توانایی برنامه‌ریزی موثر برای رسیدن به هدفی بلندمدت و انجام اقدامات لازم بر اساس متغیرها است. تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی برای مدیران است، چون آن‌ها مسئول تعیین اهداف و استراتژی برای بخش یا سازمان خود هستند. همچنین بر توانایی آن‌ها در استفاده موثر از کارکنان و منابع در دسترس آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

فرایند ارزیابی عملکرد مدیران چگونه است؟

اگر می‌خواهید عملکرد مدیران خود را ارزیابی کنید، این مراحل را دنبال کنید:

۱. **استفاده از فرایند محرمانه:** برای ارزیابی موثر عملکرد مدیران، مهم است که کارکنان بتوانند به سوال‌های ارزیابی، صادقانه پاسخ دهند. اگر کارمندان بترسند که مدیر ممکن است از پاسخ‌های آن‌ها مطلع شود، جواب‌های درستی به سوال‌ها نمی‌دهند. بهترین رویکرد

برای تضمین بازخورد صادقانه این است که فرایند ارزیابی محرمانه باشد. هنگامی که کارکنان مطمئن شوند هویت آن‌ها فاش نمی‌شود، به احتمال زیاد نگرانی‌ها یا انتقادات خود را در مورد عملکرد یک مدیر بیان می‌کنند.

۲. روشن سازی مسائل: پس از شناسایی بعضی از مشکلاتی که کارکنان با مدیر دارند، مهم است که سازمان به دنبال شفاف سازی آنها باشد. این مسئله می‌تواند مربوط به ماهیت مشکل، علت آن یا کاری باشد که کارکنان ترجیح می‌دهند مدیر انجام دهد. انجام این کار تضمین‌کننده هدایت درست تلاش‌های سازمان برای حل مسائل مدیریتی است. روشن‌سازی مسائل بدون سختی و دردسر و تنها با یک بررسی ساده انجام می‌شود. به عنوان مثال، اگر کارکنان شکایت کنند که مدیر به رفاه آن‌ها اهمیت نمی‌دهد، سازمان می‌تواند بپرسد که کارکنان چه مزایای رفاهی می‌خواهند.

۴. انجام اقدام فوری: پس از شفاف سازی، سازمان باید اقدام فوری انجام دهد. مدیران عامل نقش حیاتی برای موفقیت یک سازمان دارند، بنابراین تداوم مشکلات مدیریتی برای عملکرد سازمان خطرناک است. همچنین اقدام فوری نشان دهنده احترام به نظرات کارکنان است و اعتماد آنها به سازمان را تقویت می‌کند. بسته به مشکل، راه‌های مختلفی وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از آن‌ها مشکلات مدیران خود را بهبود بخشند. به عنوان مثال، سازمان به مدیران خود مهارت رهبری یا اجرایی را آموزش می‌دهد. گزینه‌های دیگر عبارتند از: بهینه‌سازی فرایند استخدام مدیر، تخصیص بودجه بیشتر در این زمینه یا افزایش حقوق و مزایای کاری برای جذب متقاضی‌های بهتر.

۵. درخواست بازخورد: نظارت بر روند بهبود رهبری مدیران به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اثربخشی اقدامات خود را ارزیابی کنند. سازمان‌ها می‌توانند نظرسنجی‌هایی را بین کارکنان توزیع کنند و از آن‌ها در مورد بهبود عملکرد مدیر سوال کنند. آن‌ها می‌توانند سوال‌هایی بپرسند که مستقیماً به مسائلی که قبلاً شناسایی کرده‌اند مربوط می‌شود یا در مورد عملکرد کلی مدیر سوال کنند. احتمال دارد عملکرد مدیران در ابتدا بهبود یابد و سپس پسرفت کند، بنابراین لازم است که نظرسنجی و نظارت به صورت مداوم انجام شود.

انواع سوالها برای ارزیابی عملکرد یک مدیر

سوال های مقیاس لیکرت

مقیاس لیکرت یک ابزار نظرسنجی است که نظرات افراد را در مورد یک موضوع خاص اندازه‌گیری می‌کند. پاسخ این سوالها به صورت طیف طراحی می‌شود. مقیاس لیکرت برای پرسیدن سوال‌های دقیق و ظریف موثر است. به عنوان مثال، کارمندی معتقد است که مدیر او تا حدودی پراکنجه و بانشاط است. اگر آن کارمند را به پاسخ بله یا خیر محدود کنید، شاید پاسخ خیر را انتخاب کند حتی اگر چنین منظوری نداشته باشد. مقیاس لیکرت به آن‌ها اجازه می‌دهد تا پاسخ‌های دقیق‌تری مانند «نسبتاً» یا «کمی موافق» را انتخاب کنند. نمونه‌هایی از سوال‌های مقیاس لیکرت عبارت‌اند از:

- مدیر من به کار و کارمندان خود علاقه دارد
- از ابراز عقاید به مدیرم نمی‌ترسم
- مدیر من بازخوردها را به شیوه‌ای واضح و سازنده ارائه می‌دهد
- هر روز سر کار می‌آیم و مشارکت داشتن در کار برای من هیجان‌انگیز است
- مدیر من به برنامه‌های ما توجه دارد و با کار بیش از حد برنامه را سنگین نمی‌کند

سوال های بله یا خیر

کارشناسان همچنین به سوال‌های بله یا خیر به عنوان سوال‌های قطبی اشاره می‌کنند. این نوع سوالها برای پرداختن به مسائل مستقیم که در آن افراد فقط می‌توانند یک موضع داشته باشند، بهترین گزینه هستند. به عنوان مثال، مسائل مربوط به خط مشی رهبری یک مدیر با سوال بله یا خیر پرسیده می‌شود. برای جلوگیری از تاثیرگذاری بر صحت داده‌ها، سازمان‌ها می‌توانند گزینه سوم به نام «مطمئن نیست» یا «نمی‌دانم» را برای کارمندانی در نظر بگیرند که شاید نظری در مورد این موضوع نداشته باشند.

- آیا فکر می‌کنید بخش شما به یک مدیر جدید نیاز دارد؟
- آیا از سبک رهبری فعلی مدیر خود راضی هستید؟
- آیا از برنامه کاری فعلی خود راضی هستید؟
- آیا از مزایای رفاهی که مدیرتان ارائه می‌دهد راضی هستید؟
- آیا مدیر خود را برای یک موقعیت رهبری دیگر توصیه می‌کنید؟

سوال های باز

سوال هایی هستند که نیاز به پاسخ گسترده یا تشریحی دارند. کارمندان نمی‌توانند به این نوع سوال ها با بله یا خیر پاسخ دهند. سوال‌های باز به روشن شدن نظرات کارمندان در مورد یک موضوع خاص کمک می‌کند. به عنوان مثال، شاید بدانید که کارمندان از سبک رهبری یک مدیر بدشان می‌آید اما پرسیدن سوال باز از آن‌ها می‌خواهد بفهمد که چه چیزی را در مورد رهبری او دوست ندارند. سوال‌های باز، توصیه‌هایی را از کارکنان در مورد این که چگونه یک سازمان می‌تواند رهبری خود را بهبود بخشد، دریافت می‌کند.

- پیشنهاد می‌کنید چه بخشی از رویکرد مدیرتان تغییر کنند؟
 - به مدیرتان توصیه می‌کنید برای بهبود تجربه کاری شما چه کاری انجام دهد؟
 - بهترین بخش کار با مدیرتان چیست؟
 - نظر شما درباره رابطه مدیرتان با بقیه همکارانتان چیست؟
 - فکر می‌کنید مدیرتان چگونه می‌تواند نسبت به شما و همکارانتان دلسوزی نشان دهد؟
- ارزیابی عملکرد کارمندان در سازمان‌ها برای افزایش بهره‌وری و بهبود نتایج، امری حیاتی است. ارزیابی عملکرد، فرآیندی سالیانه است که عملکرد کارکنان و بهره‌وری آنها در مقابل مجموعه‌ای از اهداف از پیش تعیین‌شده ارزیابی می‌شود. مدیریت عملکرد، موضوعی حیاتی است نه تنها به این خاطر که عامل تعیین‌کننده‌ای در افزایش حقوق و ارتقا کارمندان به شمار می‌رود، بلکه به این دلیل که می‌تواند مهارت‌ها، نقاط قوت و کمبودهای کارمندان را به دقت بررسی کند. با این حال، به ندرت از ارزیابی عملکرد به درستی استفاده می‌شود، چرا که روش های ارزیابی عملکرد موجود برای داخلی کردن نتایج عملکرد کارمندان موفق نیست.

گام های اجرای فرآیند مدیریت ارزیابی

ارزیابی ها در حوزه مدیریتی فرآیندهای پرستاری به سه صورت قابل انجام است.

- **ارزیابی های مستمر:** توسط مسئول ارزیابی (در بخش ها سرپرستار و در دفتر پرستاری، مدیر پرستاری یا جانشین وی) انجام و به صورت روزانه به افراد بازخورد داده می شود.
 - **راندهای مدیریتی:** شامل بازخوردهای ارائه شده توسط سوپروایزران بالینی/ اورژانس و مسئولین شیفتها در دفتر چارت راند بخش می باشد. این موارد باید در گزارشات تحویل و تحول دفتر پرستاری یا بخش ها جهت اطلاع مدیر پرستاری و سرپرستار بخش ثبت گردد. بازدیدهای سرزده نیز بخشی از بازدیدهای مدیریتی محسوب می گردد.
 - **ارزیابی های سر زده:** شامل ارزیابی مدیران جهت راستی آزمایی داده های ثبت شده در ارزیابی های از پیش انجام شده یا در حال انجام صورت می گیرد. به عنوان مثال فرآیند ایمنی بیمار توسط رابط ایمنی بخش در حال ارزیابی می باشد و سرپرستار بخش به صورت تصادفی در یکی از شیفتهای کاری اعم از صبح یا عصر و شب، موارد مربوط به ایمنی بیمار را ارزیابی نموده و به افراد یا مسئول ایمنی بازخورد می دهد. این ارزیابی ها می تواند بر اساس تقویم از پیش تعیین شده یا به صورت تصادفی انجام گردد.
- بازدیدهای سر زده دفتر پرستاری نیز توسط تیم ارزیابی مدیر پرستاری که می تواند شامل سوپروایزر آموزشی، کارشناس کنترل عفونت، کارشناس ایمنی و ... باشد قابل انجام است.

- **ارزیابی های دوره ای:** شامل ارزیابی فرآیندها طی مدت زمان تعیین شده با تعداد دفعات مختلف (هر فرآیند حداقل سه بار ارزیابی گردد) می باشد. فرآیندها بر اساس چک لیستهای موجود به صورت فصلی (فرآیندهای اصلی) یا هر شش ماه (فرآیندهای فرعی) ارزیابی می شوند.

فرآیند ارزیابی دوره ای

با توجه به موارد ذکر شده و به منظور اصلاح و ارتقاء فرآیند ارزیابی کارکنان، مراحل انجام فرآیند به شرح زیر می باشد:

۱. تعیین فرآیندهای اصلی و فرعی بر اساس نتایج بازدیدها و ارزیابی های قبلی انجام شده و تیم ارزیابی.
۲. تدوین تقویم و برنامه ارزیابی (تعیین شاخص ها، اهداف، گروه هدف و فرد ارزیابی کننده).
۳. انجام ارزیابی و تکمیل چک لیستها.
۴. ارائه بازخورد به افراد و به کارگیری راهکار اصلاحی.
۵. نتیجه گیری و اتخاذ تصمیمات مدیریتی در خصوص وضعیت افراد با توجه به نتایج ارزیابی ها.

تعیین فرآیندهای اصلی و فرعی

✓ **فرآیندهای اصلی** فرآیندهایی هستند که نتایج ارزیابی ها نشان دهنده وجود چالش های قابل توجه در روند انجام فرآیند می باشد یا دارای اهمیت ویژه بوده و پرستاران به صورت مستمر با آن سر و کار دارند مانند احیای قلبی ریوی، ثبت و گزارش نویسی، چک دستورات پزشک و مشاورات، دارودهی، ثبت کاردکس، ارزیابی اولیه بیمار و ...

✓ **فرآیندهای فرعی** فرآیندهایی می باشند که دارای درصد قابل قبول بوده یا تداوم و تکرار آنها به اندازه ای نیست که به توان در مدت زمان کوتاه تمامی افراد را ارزیابی نمود به عنوان مثال تعویض پانسمان در بخش جراحی به عنوان فرآیند اصلی در نظر گرفته می شود اما در بخش داخلی می تواند فرآیند فرعی باشد.

فرآیندها می بایست بصورت اختصاصی و در حیطه پرستاری باشد و بر اساس شرایط بخش مانند نوع بیماران بستری، متوسط سنی بیماران بستری، تخصص بخش و ... تعیین گردد. بنابراین فرآیندهای اصلی یا فرعی می تواند در بخش های مختلف با یکدیگر متفاوت باشد (حتی در بخش هایی با کاربری یکسان) به عنوان مثال در بخش داخلی قلب کنترل جذب و دفع از فرآیندهای اصلی می تواند باشد اما در بخش داخلی نورولوژی از فرآیندهای فرعی محسوب گردد.

تعیین تیم ارزیابی

تیم ارزیابی از مسئول تیم ارزیابی و تعدادی از افراد زیر مجموعه (بر اساس تعداد فرآیندهای تعیین شده) که دارای صلاحیت لازم جهت ارزیابی سایر افراد هستند تشکیل می شود.

مسئول تیم ارزیابی می بایست دارای ابلاغ بوده و حدود انتظارات به ایشان ابلاغ گردد. یکی از مهمترین وظایف مسئول تیم ارزیابی نظارت بر نحوه امتیازدهی توسط اعضای تیم ارزیابی می باشد و در صورتی که امتیازات ثبت شده با شرایط موجود در بخش مطابقت ندارد، مراتب به صورت کتبی می بایست به اطلاع مدیر پرستاری جهت اتخاذ تصمیمات لازم گزارش گردد.

اعضای تیم ارزیابی می بایست دارای صلاحیت لازم جهت ارزیابی سایر افراد را دارا باشند و صرفاً عناوین شغلی نمی تواند سبب انتخاب افراد به عنوان اعضای تیم ارزیابی باشد. به عنوان مثال فردی که مسئول شیفت است و در عین حال موارد مربوط به ثبت صحیح گزارش پرستاری را رعایت نمی کند نمی تواند فردی مناسبی جهت تیم ارزیابی باشد. مواردی که می بایست در انتخاب اعضای تیم ارزیابی مورد توجه قرار گیرد شامل موارد زیر است:

۱. رعایت اصول اخلاقی و شئون اسلامی.
۲. تسلط بر اصول ارائه مراقبت های پرستاری بر اساس آخرین دستورالعمل های ابلاغی.

۳. توانایی برقراری ارتباط موثر، روش های حل مسئله و خودداری از سوءگیری و قضاوت افراد بر اساس احساس درونی.
۴. تسلط بر سنجه های اعتباربخشی.

تدوین تقویم ارزیابی

شامل ارزیابی های دوره ای، بازدیدهای سرزده مدیریتی و راندهای مدیریتی می باشد.

۱. **ارزیابی های دوره ای:** در ابتدای سال تقویم نحوه ارزیابی کارکنان تدوین و به اطلاع افراد می رسد. این تقویم شامل سه قسمت اصلی می باشد: ۱. زمان شروع و خاتمه فرآیند ارزیابی بر اساس چک لیستهای تدوین شده، ۲. مدت زمان ارزیابی و آنالیز چک لیستهای تکمیل شده و ارائه بازخورد به افراد و ۳. مدت زمان مورد نیاز جهت ارائه راهکار اصلاحی و ارتقاء موارد بازخورد داده شده.

۲. تقویم ارزیابی فرآیندها

ردیف	تاریخ	اجرای ارزیابی	استخراج نتایج و ارائه بازخورد	راهکار اصلاحی
۱	سه ماهه اول	فروردین و نیمه اول اردیبهشت	نیمه دوم اردیبهشت	خرداد
۲	سه ماهه دوم	تیر و نیمه اول مرداد	نیمه دوم مرداد	شهریور

تعیین برنامه ارزیابی

شامل تعیین نحوه ارزیابی هر فرآیند، شاخص ارزیابی، شاخص پیشین، شاخص برنامه ریزی شده جهت دستیابی، فرد ارزیابی کننده، گروه هدف و ... می باشد که به شکل جدول زیر قابل انجام است:

برنامه ارزیابی فرآیندها

ردیف	نام فرآیند	شاخص ارزیابی	شاخص پیشین	شاخص هدف	نحوه ارزیابی	فرد ارزیاب	گروه هدف
۱	ثبت و گزارش نویسی	درصد	٪۷۸	٪۸۰	فصلی	خانم ابراهیمی	پرستاران
۲	ایمنی بیمار	درصد و تعداد موارد سقوط	تعداد سقوط سالانه: ۱۲	تعداد سقوط: صفر	فصلی	خانم احمدی	پرستاران و کمک پرستاران
۳	پانسمان	درصد	٪۹۰	٪۹۰ ≤	شش ماهه	خانم بابایی	پرستاران

موارد مندرج در جدول صرفاً جهت ارائه نمونه می باشد

شاخص ها صرفاً بصورت درصد نبوده و میتواند انواعی از روش های ارزیابی کمی و کیفی باشد مانند تعداد (سقوط، زخم بستر، خطای پزشکی و پرستاری و ...)، میانگین و

شاخص هدف بر اساس برنامه استراتژیک، اهداف کلان و اهداف کلی تعیین می گردد و لزوماً ۱۰۰ درصد در نظر گرفته نخواهد شد.

ارائه بازخورد به افراد

در تمامی ارزیابی ها، فرد ارزیابی شونده حق دارد از موارد مربوط به نقاط قوت خود و موارد نیازمند ارتقاء آگاهی داشته و در جهت بهبود فرآیندها گام بردارد. لذا در ارزیابی مستمر و سر زده به صورت مداوم و در ارزیابی دوره ای پس از اتمام ارزیابی ها، تمامی این موارد بصورت کارنامه عملکردی به فرد یا مسئول مربوطه ارائه می گردد. این فرم ها در انتهای شیوه نامه پیوست می باشد.

تجزیه و تحلیل

تحلیل فرآیندها گام اصلی در جهت اتخاذ تصمیمات مناسب در راستای نیل به اهداف و ارتقاء فرآیندها به صورت عملکردی می باشد و چشم انداز مناسبی به مدیران جهت آگاهی به وضعیت موجود و برنامه ریزی جهت استقرار وضعیت تعیین شده می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها به دو صورت متفاوت قابل انجام است:

- امتیاز هر فرد از فرآیند مورد نظر
- امتیاز نهایی کسب شده در هر فرآیند

جهت تجزیه و تحلیل فرآیندها به شیوه زیر عمل نمایید:

۱. هر فرد یا هر سوالی که نمره کمتر از ۸۵٪ اخذ نموده است، نیازمند به ارائه بازخورد و به کارگیری راهکار اصلاحی می باشد (با رنگ بنفش در جدول مشخص شده است).
۲. برای ارائه بازخورد به افرادی که نمره کمتر از ۸۵٪ کسب نموده اند، هر سوالی که فرد در آن نمره ۲ و کمتر اخذ نموده است، نیازمند ارائه بازخورد و به کارگیری راهکار اصلاحی می باشد (با توجه به اینکه در چک لیست های ابلاغی نمره ۲ معادل امتیاز کمتر از ۷۵٪ می باشد).
۳. در پایان هر سه ماه، نمودار مربوط به هر فرآیند ترسیم و با سه ماهه گذشته مقایسه می گردد.
۴. علت فرآیندهایی که شاخص آنها نسبت به گذشته کاهش داشته است، مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. به عنوان مثال درصد فرآیند ثبت و گزارش نویسی در سه ماهه چهارم سال ۱۴۰۰ بر اساس ارزیابی های انجام شده ۸۱٪ بوده است و در سه ماهه اول ۱۴۰۱ این شاخص به ۷۷٪ کاهش یافته است. در بررسی به عمل آمده علت کاهش شاخص ورود تعدادی نیروی جدید الورد به بخش بوده است یا تغییر کاربری بخش و ... که این موارد به صورت مکتوب در تحلیل فرآیندها می بایست موجود باشد. جهت توضیحات تکمیلی به جدول زیر دقت نمایید.

بخش: جراحی مردان

تاریخ ارزیابی: سه ماهه دوم ۱۴۰۱

فرآیند: ثبت و گزارش نویسی

سوال	نام و نام خانوادگی	خانم محمدی	خانم محمدی	خانم محمدی	خانم محمدی	خانم محمدی	مکتسبه درصد
گزارش پرستاری را در هر شیفت به صورت جداگانه، خوانا و بدون خط خوردگی ثبت می کند.	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۹۵٪
هیچ فضای خالی بین و انتهای نوشته ها نمی گذارد و در صورت وجود فضای خالی، با یک خط ممتد فضا را می بندد.	۴	۳	۲	۴	۲	۲	۷۵٪ ← نمره میانگین هر سوال
نتایج ارزیابی اولیه در زمان پذیرش بیمار را به طور دقیق ثبت می کند (ساعت پذیرش، نحوه مراجعه، سطح هوشیاری، شکایت اصلی، پزشک و سرویس بستری شده، سوابق پزشکی مانند بستری در بیمارستان، جراحی، داروی مصرفی، حساسیت دارویی، غذایی و ...).	۳	۴	۳	۲	۴	۴	۸۰٪
درصد مکتسبه	۹۱٪	۹۱٪	۶۷٪	۸۴٪	۸۴٪	۸۴٪	درصد مکتسبه هر فرد ← ۸۴٪
میانگین	۸۳٫۴٪						درصد مکتسبه از فرآیند ←

نتیجه گیری

به دنبال ارائه بازخورد و اتمام مدت زمان به کارگیری اقدامات اصلاحی، نتایج ارزیابی ها می بایست در تصمیمات متاخذ از سوی مدیران و مسئولین واحدها مشهود بوده (مانند ارتقاء یا تنزل شغلی، معرفی به کمیته تشویق و تنبیه، جابجایی بخش و ...) و مستندات مربوطه موجود باشد.

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۶	کارنامه ارزیابی فصلی فرآیندهای بخش بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۶		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۶		

فرآیند	درصد پیشین	درصد مکتسبه	موارد قابل ارتقاء	راهکار اصلاحی	توضیحات (علت کاهش شاخص در صورت بروز)

مهر و امضای ارزیابی شونده:

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزیابی فردی فرآیندها	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

تاریخ ارزیابی:

ارزیابی شونده:

فرآیند	موارد نیازمند ارتقا	راهکار اصلاحی

مهر و امضای ارزیابی شونده: