

نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی در مرکز
پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

کد موضوعی: ۲۹۰

شماره مسلسل: ۱۲۴۰۵

تیرماه ۱۳۹۱

به نام خدا

فهرست مطالب

۱	چکیده
۱	مقدمه
۲	بررسی نظری
۲۲	طراحی مدل ارزشیابی عملکرد واحدهای پژوهشی
۲۸	نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی مرکز پژوهش‌ها (حوزه معاونت پژوهشی)
۴۰	فرم‌های ارزشیابی کارکنان مرکز پژوهش‌ها
۴۹	منابع و مآخذ



نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

چکیده

یکی از روش‌های اصلی ممیزی نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد آنهاست. در این گزارش تلاش شده است نظامی از ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی پژوهشی مرکز پژوهش‌ها ارائه شود که متناسب با شرایط و مشاغل این مرکز در حوزه پژوهشی باشد. این نظام بر بنیاد مدیریت عملکرد پی‌ریزی شده است و از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه سود می‌جوید. روش تحقیق میدانی و روش تحلیل داده‌ها، تحلیل محتوا می‌باشد و از ابزار مصاحبه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. نتیجه تحقیق تولید فرم‌های ارزشیابی می‌باشد که در پایان گزارش ارائه شده است.

مقدمه

سازمان‌ها باید از طریق کارکنان به اهداف گروهی برسند، لذا نحوه انجام کار کارکنان در تحقق اهداف مؤثر می‌باشد. در نتیجه، ممیزی نیروی انسانی و بازبینی و شناسایی نحوه انجام کار نیروی انسانی و توسعه برنامه‌های لازم برای بهبود عملکرد، بخش مهمی از فعالیت‌های مدیریت سازمان است. این مهم از طریق فرآیند ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی صورت می‌گیرد. ارزشیابی عملکرد، یکی از رویکردهای مهم مدیران برای دستیابی به موفقیت است. تغییرات سریع محیطی، تشدید فضای رقابتی، افزایش روزافزون انتظارات جامعه و تغییراتی مانند آن، نیاز مدیریت به ارزشیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است. لذا طراحی نظام ارزشیابی عملکرد متناسب با اهداف، مأموریت کارویژه‌های هر سازمان ضرورت اجتناب‌پذیر است. این موضوع برای مرکز پژوهش‌ها با توجه به ماهیت حرفه‌ای فعالیت‌های آن اهمیتی دوچندان دارد. از این رو این گزارش با هدف بررسی شرح فعالیت‌های نیروی انسانی مرکز و تدوین نظام مناسب ارزشیابی عملکرد تهیه و تدوین شده است.

این گزارش مشتمل بر نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی مرکز پژوهش‌هاست که توسط یک تیم تحقیق به سرپرستی آقای دکتر رحمت‌الله قلی‌پور تهیه شده است و بدان جهت انتشار می‌یابد تا در معرض قضاوت همکاران مرکز قرار گیرد. در واقع هدف اصلی اجرای

آزمایشی این نظام، ارزشیابی همکاران در اولین فرصت ممکن (تابستان ۱۳۹۱) است و انتشار سند مکتوب آن با هدف آشنایی همکاران مرکز صورت می‌گیرد. بدون تردید در شرایط کنونی مرکز پژوهش‌ها نیازمند یک نظام ارزشیابی دقیق و به‌روز شده جهت ارزیابی نیروی انسانی موجود در راستای تحقق اهداف کلان قانونی خود است. مطابق تجربیات موجود در چارچوب وظایف قانونی، ساختار و بدنه مرکز نیازمند انعطاف، بهره‌وری نیروی انسانی، حتی‌المقدور عدم گسترش کمی جز به تناسب ضرورت و نیاز، کارآمدی، توانمندی، اخلاق، تعهد و پایبندی نیروی انسانی به اصول است. نظام ارزشیابی حاضر برای تحقق این اهداف تبیین شده است. در این راستا ابتدا با تبیین مختصر چارچوب نظری گزارش به بررسی فعالیت‌ها و مشاغل مرکز پرداخته، سپس «نظام ارزشیابی عملکرد» متناسب با اهداف، مأموریت و شرح فعالیت‌ها و مشاغل نیروی انسانی مرکز معرفی می‌شود.

بررسی نظری

در این بخش به‌طور اجمالی بنیادهای نظری و چارچوب علمی این گزارش بررسی می‌شود:

ارزشیابی عملکرد

منظور از ارزشیابی عملکرد، فرآیندی است که به‌وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به‌طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.^۱ شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله عوامل اصلی ارزشیابی عملکرد است.^۲ در گذشته، مدیران ارزشیابی عملکرد را فقط به‌منظور کنترل کار کارکنان انجام می‌دادند، درحالی که امروزه جنبه راهنمایی، توانمندسازی و به‌ویژه انگیزشی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است و هدف اصلی از ارزشیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری گردد و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن کمیت و کیفیت کار کارکنان اتخاذ نمایند. از طرف دیگر کارکنان با اطلاع از نتیجه عملکرد خود از یک‌سو به اصلاح عملکردهای ضعیف بپردازند و ازسویی دیگر انگیزه لازم برای ادامه فعالیت‌های مثبت پیدا کنند. بنابراین، هدف نهایی از ارزشیابی، افزایش کارایی و اثربخشی

1. Beach, D.S, 1985, pp.221-223.

2. Meyer, h.h.and E.Kay J.R.P. French; 1965, p.127.



سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف (سعادت، ۱۳۷۸: ۲۱۴).

تعریف

با توجه به نکات فوق می‌توان ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی را به شرح زیر تعریف کرد:
فرآیند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌هاست.

دلایل استفاده از ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی کارکنان، یکی از مهمترین وظایف سرپرستان است. اگر افراد بازتابی درباره عملکرد خود نداشته باشند، یادگیری یا بهبود رفتار به میزان کمی رخ می‌دهد. برای افزایش رفتار مثبت و حذف رفتارهای نامناسب، ضروری و بسیار مهم است که کارکنان از اثربخشی نحوه انجام وظایف و مسئولیت‌های خود اطلاعات صحیحی در اختیار داشته باشند.
اصل بنیادی برای استفاده از ارزشیابی عملکرد به حداکثر رساندن کارایی کارکنان از طریق شناسایی و سرمایه‌گذاری بر توانایی‌های آنان است.

هدف‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان

اولین و مهمترین این هدف‌ها آگاه ساختن کارکنان در مورد نحوه کار کردن، مسئولیت‌ها، صفات و رفتارهای مورد نظر است. در کنار این هدف مهم، هدف‌های دیگر نیز به شرح یاد شده در زیر دنبال می‌شود:

- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان،
 - ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه،
 - ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیع و انتصابات،
 - تهیه طرح‌های پرداخت براساس کارایی،
 - تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان،
 - طراحی صحیح مشاغل،
 - رفع نارسایی‌های مربوط به شیوه‌های نیرویابی و جذب و گزینش،
 - ایجاد عدالت استخدامی.
- با در نظر گرفتن مطالب فوق می‌توان تعریف، کارکردها و کاربردهای ارزشیابی عملکرد را به شرح زیر تبیین کرد:

کارکردهای ارزشیابی عملکرد

منظور از کارکردها، تأثیر و بازده نهایی ارزشیابی عملکرد است که برای سازمان به ارمغان می‌آورد. این کارکردها شامل:

- پرورش مدیران،
- اندازه‌گیری عملکرد،
- بهسازی عملکرد،
- جبران خدمت،
- شناسایی نیروهای بالقوه،
- ایجاد بازخورد،
- برنامه‌ریزی منابع انسانی،
- پیروی از قانون،
- بهبود ارتباطات،
- شناساندن شغل به سرپرست.

کاربردهای ارزشیابی عملکرد

بازده ارزشیابی عملکرد می‌تواند در موارد زیر مورد استفاده قرار گیرد:

- ترفیعات، انتقال و جانشینی،
- بازخورد و ارتباطات،
- تعیین نیازهای آموزشی،
- پرداخت منصفانه حقوق و مزایا،
- رعایت مصوبات قانونی،
- اخراج و انفصال از خدمت.

انحرافات در ارزشیابی کارکنان

برخی خطاها و انحراف‌ها در فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد می‌تواند شکل گیرد که سبب شود کارکردها و کاربردهای یاد شده محقق نشود. یکی از بزرگ‌ترین عوامل انحراف در ارزشیابی کارکنان، ارزشیابی ذهنی است. این ارزشیابی‌ها ریشه در ذهنیت ارزیاب دارند و عمدتاً نیز متأثر از عواطف و احساسات خوب و بد سرپرستان و یا ارزیابان نسبت به رده‌های پایین اداری و یا ارزشیابی‌شوندگان است.



دیگر موارد انحراف عبارتند از:

- قضاوت‌های شخصی،
- تعمیم گروهی،
- تمایل به ارزشیابی‌های بی‌مورد،
- سخت‌گیری‌های بی‌مورد،
- گرایش‌های تبعیض نژادی و جنسی،
- تأثیر رفتارهای اخیر کارکنان،
- انتظارات فرهنگی.

ویژگی‌های نظام اثربخش ارزشیابی عملکرد

یک نظام اثربخش ارزشیابی عملکرد باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- اعتماد متقابل و کافی بین زیردستان و سرپرستان وجود دارد،
- عملکرد کارکنان به‌طور کلی و ملموس اندازه‌گیری و هدایت می‌شود،
- ارزشیابی در جوی صورت می‌گیرد که سرپرستان تأکید بر ابعاد منفی عملکرد کارکنان نمی‌گذارند،
- بین فرهنگ سازمانی و خط‌مشی‌های ارزشیابی آن نوعی تناسب وجود دارد،
- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقمندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند،
- اعمال ارزشیابی برعهده سرپرستی آماده و جدی محول شده که دانش کافی درباره عملکرد واقعی زیردستان دارد،
- ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آن را تسهیل می‌کند،
- کارکنان بازخورد کافی را از منابع مختلف (سرپرستان، مشتریان و همکاران) دریافت می‌کنند تا آشنایی لازم از موقعیت خود در ارتباط با عملکرد مورد انتظار حاصل کنند.

چه کسی ارزشیابی کند؟

بدون تردید بهترین و صالح‌ترین مقام برای تشخیص چگونگی و نحوه کار کارکنان، رؤسای مستقیم می‌باشند. در واقع لازم است ارزشیابی کردار، شایستگی و استعداد هر مستخدم توسط رؤسای مستقیم آنها انجام پذیرد. چون رؤسای مستقیم، همواره به‌طور روزمره با کارکنان خود در تماس هستند و از کم و کیف و نحوه انجام وظایفی که برعهده آنهاست، اطلاع دارند. اما باید در نظر داشت که در ارزشیابی عملکرد تا حد امکان نباید به‌نظر تنها یک فرد اکتفا شود.

مجموع چند نظر در بسیاری از موارد به حقیقت نزدیک‌تر است تا نظر یک فرد. لذا در بسیاری موارد علاوه بر رئیس مستقیم، افراد دیگری که با کارمند در محیط کار آشنایی دارند، با همدیگر او را ارزشیابی می‌کنند.

علاوه بر دو روش فوق، روش خود ارزشیابی نیز در سال‌های اخیر مورد توجه بوده است. در این روش فرد خود به ارزشیابی عملکرد خویش می‌پردازد. در نظام پیشنهادی، ترکیبی از روش‌های فوق برای ارزشیابی عملکرد کارکنان پژوهشی مرکز، با عنوان ارزشیابی ۳۶۰ درجه، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ارزشیابی نتیجه کار یا ارزشیابی کارکنان؟

در ارزشیابی کارکنان دو نظریه متمایز وجود دارد:

- ارزشیابی و سنجش کار انجام شده،

- ارزشیابی و سنجش ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی و صفات کارکنانی که انجام کاری را

برعهده دارند.

در مورد اول، مستقیماً کاری که در شغل مربوطه انجام می‌پذیرد، اندازه‌گیری و ارزشیابی می‌شود. در واقع، مبنای شایستگی، کمیت و کیفیت و راندمان کاری است که توسط فرد انجام شده است. سپس با سنجش عینی و دقیق بازده کارکنان و مقایسه کارکنان با یکدیگر، تصمیمات مقتضی توسط مدیران اتخاذ می‌شود.

در مورد دوم، به جای اندازه‌گیری محصول کارکنان، مشخصات و خصوصیات آنها که منجر به کیفیت و کمیت کار مزبور شده است، مبنای اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. در این رابطه این‌طور استدلال می‌شود که کارکنان با برخورداری از ویژگی‌های با ارزشی مانند وظیفه‌شناسی، وجدان کار، علاقه به کار، قضاوت صحیح، ادب و نزاکت، حسن همکاری و... به‌طور قطع در ایفای وظایف شغلی خود تلاش وافر ابراز خواهند داشت.

در عمل می‌توان هر یک از این دو نظریه یا ترکیبی از آنها را به‌کار گرفت. در واقع می‌توان عملکرد عینی و صفات شخصی را توأملاً ملاک ارزشیابی کارکنان قرار داد، البته در پاره‌ای مواقع ویژگی‌های شغلی و ماهیت وظایف مشاغل مختلف ایجاب می‌کند که یکی از این دو نظریه بر دیگری برتری یابد. به‌ویژه در مواردی که انجام کارها به‌طور دسته‌جمعی صورت می‌پذیرد، یا نتیجه یک کار آنچنان غیرملموس است که نمی‌توان آن را به‌درستی اندازه‌گیری کرد. در این‌صورت ارزشیابی انفرادی عملکرد کارکنان کاری دشوار، ناصحیح، غیرعادلانه و در بعضی موارد هم عملاً غیرممکن



است و لازم است ویژگی‌ها و مشخصات افراد اندازه‌گیری و سنجش شود. در این پژوهش تلاش می‌شود از هر دو روش برای تدوین نظام ارزشیابی کارکنان مرکز استفاده کرد.

عوامل مورد ارزشیابی

در ارزشیابی کارکنان، باید شایستگی و استعداد آنها را براساس ضوابط و معیارهای صحیح و منطقی ارزشیابی کرد و متناسب با نتیجه ارزشیابی، اقدامات لازم را انجام داد. در حقیقت لازم است نظامی برای سنجش ابداع شود و به کمک آن نحوه عملکرد کارمند با توجه به شرح شغل او به خوبی اندازه‌گیری شود و به این ترتیب مقایسه افراد با یکدیگر طبق ضوابط تعیین شده امکانپذیر شود.

برای ارزشیابی صحیح لازم است به‌جای پرداختن به نظرات و سلیقه‌های شخصی، مدیران به کمک روش‌ها و معیارهای کمی در مورد کارکنان خود به داوری بنشینند.

عوامل یا خصایصی که مورد سنجش قرار می‌گیرند متفاوت هستند. مهمترین این عوامل

عبارتند از:

کمیت کار، کیفیت کار، حس همکاری، ابتکار و مشکل‌گشایی، دقت، قابلیت اعتماد و اتکا، حس مسئولیت، قدرت بیان و تفهیم نظرات خود به دیگران، استعداد فراگیری، قدرت تجزیه و تحلیل و قضاوت درباره مسائل ذیربط، قدرت اخذ تصمیم، قدرت اداره و کنترل مرئوسین، برنامه‌ریزی امور، رعایت مقررات، آمادگی برای قبول نظرات منطقی دیگران، آموزش زیردستان.

عوامل مورد ارزشیابی به دو گروه عوامل مثبت و عوامل منفی تقسیم می‌شوند. عوامل مثبت و منفی به تناسب نوع و ماهیت هر شغل متفاوت بوده و لازم است متناسب با نوع و ماهیت کار، عوامل متناسب برای ارزشیابی انتخاب شده و به‌کار رود (کاظمی، ۱۳۷۶: ۱۷۰).

عوامل مثبت

قوه ابتکار و خلاقیت، حس همکاری، میزان بازدهی و بهره‌وری، کیفیت و درجه دقت مورد نیاز در کار، داشتن قدرت بیان و نفوذ کلام، مهارت و قدرت استفاده از اطلاعات فنی، قابلیت انجام متفاوت کار، قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط مختلف محیط، توانایی برنامه‌ریزی و انجام کارها در حدود مقررات و امکانات، آشنایی با ویژگی‌ها و ابعاد سیاسی، اقتصادی و فرهنگی محیط، ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی، متقی بودن (وجدان کار و صحت عمل).

عوامل منفی

نداشتن ابتکار و خلاقیت، عدم تمایل به پیشرفت و تعالی، بی‌دقتی و بی‌توجهی در کار، نداشتن حس همکاری، تنبلی و کم‌کاری، توجه داشتن به روابط و مناسبات و جنبه‌های غیررسمی و خارج از کار،

فقدان اعتماد به نفس، عدم اعتماد به همکاران، رفتار و سلوک نامتناسب در محیط کار، با همکاران و ارباب رجوع، نداشتن انضباط.

چگونگی انتخاب عوامل

در انتخاب عوامل برای ارزشیابی، لازم است عواملی مورد سنجش قرار گیرند که در اجرای موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های هر شغل نقش دارند. به این جهت در انتخاب عوامل باید:

(الف) تأثیر هر عامل در پیشرفت کار،

(ب) قابلیت عملی عامل برای ارزشیابی،

(ج) تناسب عامل با مقتضیات زمانی و مکانی، در نظر گرفته شود.

در ارزشیابی نحوه انجام کار کارکنان، در واقع آن بخش از بینش، دانش و مهارت کارکنان ارزشیابی می‌شود که در رابطه مستقیم با انجام وظایف محوله، به عرصه ظهور در می‌آید و بهتر قابل اندازه‌گیری است. عوامل ارزشیابی در مشاغل مختلف، به‌ویژه مدیران و کسانی که کار سرپرستی و مدیریت دارند (عواملی مانند تحول و نوآوری)، با سایر مشاغل تفاوت دارد.

وزن عوامل

بعضی از عوامل یا خصیصه‌ها در پاره‌ای از مشاغل اهمیت فوق‌العاده و درجه ارزش آنها با سایر عوامل یکسان نمی‌باشد، لذا نمره‌ای که به این عوامل اختصاص داده می‌شود، باید دارای ارزش بیشتری باشد. بدین جهت باید بار و ضرایب متناسب با اهمیت عوامل مورد بحث در نظر گرفته شده و در طرح ارزشیابی مورد محاسبه قرار می‌گیرد.

معمولاً نتایج و عوامل ارزشیابی در قالب درجات عالی، بسیار خوب، خوب، متوسط و ضعیف منعکس می‌شود و بدین ترتیب کارکنان ساعی و کوشا و برعکس کارکنان بی‌علاقه و ناتوان در کار به راحتی تشخیص داده می‌شوند.

در آیین‌نامه ارزشیابی دولت که به موجب قانون مدیریت خدمات کشوری، تهیه شده است، ضوابط ارزشیابی و شایستگی و استعداد مستخدمین رسمی به دو دسته «ویژگی‌های عام» و «ویژگی‌های خاص» تقسیم شده است. در واقع برای سنجش شایستگی و استعداد مستخدمان دو دسته خصوصیات عام و خاص تشخیص داده شده است.

ویژگی‌های عام

خصوصیات و صفات مطلوبی است که شایسته است مستخدمان دولت، آنها را در رفتار اداری خود



متجلی سازند و در رفتار کلیه مستخدمان مورد انتظار است.

ویژگی‌های خاص

خصوصیات و توانایی‌هایی است که برحسب نوع، طبقه و ویژگی‌های شغل و مسئولیت مستخدمان تفاوت خواهد کرد.

در مورد ویژگی‌های عام دو دسته صفات، یا خصوصیات تحت عنوان تقوای اخلاق و تقوای خدمت مطرح گردیده است.

نمونه تقوای اخلاق موارد زیر است:

- فروتن و متواضع است و از تکبر و خودخواهی دوری می‌کند.
 - در گفتار و کردارش صداقت دارد و از تملق و تظاهر خودداری می‌کند.
 - قابل اعتماد و رازدار است.
 - مؤدب، متین و عفیف است.
 - از غیبت و بدگویی پرهیز می‌کند.
 - در اظهارنظر و انجام کارها، حب و بعض به خرج نمی‌دهد.
 - از گفتن سخنان بیهوده و انجام اعمال بی‌مورد می‌پرهیزد.
 - برای آسایش و راحتی دیگران کوشش می‌کند.
- نمونه ویژگی‌های تقوای خدمت به قرار زیر است:
- انضباط و مقررات اداری را رعایت می‌کند.
 - نسبت به کاری که قبول کرده احساس تعهد می‌کند و خود را مسئول عواقب آن می‌داند.
 - بدون نظارت مافوق نیز صادقانه کار می‌کند.
 - نسبت به کارش دلسوز است و سعی می‌کند آن را با کیفیت مطلوب ارائه دهد.
 - کاری که برعهده گرفته است تا حصول نتیجه با دلگرمی پیگیری می‌کند.

طیف ارزشیابی

برای هر یک از این ویژگی‌ها، نمرات خیلی خوب، خوب، متوسط و ضعیف، به‌ترتیب زیر در نظر گرفته شده است:

- خیلی خوب: ویژگی‌های مورد نظر «غالباً» در رفتار مستخدم مشاهده شده است.
- خوب: ویژگی‌های مورد نظر «معمولاً» در رفتار مستخدم مشاهده شده است.
- متوسط: ویژگی‌های مورد نظر «نسبتاً» در رفتار مستخدم مشاهده شده است.

- ضعیف: ویژگی‌های مورد نظر «ندرتاً» در رفتار مستخدم مشاهده شده است.

عوامل عملکردی

برای ارزشیابی عملکرد، دو دسته عوامل با عنوان عوامل عملکردی شغل و عوامل عملکردی فردی مد نظر است.

عوامل عملکردی شغل

- مهارت‌های دانش شغلی: درک وظایف مورد نیاز، گستره مهارت‌ها و دانش، کاربرد دانش هم

برای وظایف جدید و هم برای وظایف عادی، توانایی کار کردن به‌طور مستقل (غیروابسته).

- کیفیت کار: پیروی از استاندارد و دستورات، دقت، موشکافی، توالی کار (متعاقب بودن).

- تولید کار: اجرای به‌موقع، استفاده اثربخش (مؤثر) از زمان، موفقیت در دستیابی به اهداف

مطلوب، میزان ستاده.

- وابستگی: حضور داشتن، درستکاری، قابلیت اطمینان، پذیرش مسئولیت اتمام کار.

- متفاوت: ارزشیابی واقعیات برای نتیجه‌گیری‌های ژرف و عمیق، قابلیت تصمیم‌گیری، اولویت‌بندی

مؤثر کار، ارزشیابی هدفمند موضوعات کاری.

- قابلیت انطباق: تمایل به یادگیری مهارت‌ها و وظایف جدید، توانایی تطبیق با موقعیت‌های جدید و

تغییرات در شغل.

- مهارت‌های بین‌فردی: هماهنگی و تعامل با همکاران، ذینفعان و سایر افراد مرتبط.

- مهارت‌های ارتباطی: بیان واضح عقاید، چارچوب‌ها و سیاست‌های گروه هم به‌صورت کتبی و هم

به‌صورت شفاهی.

- سرپرستی: برنامه‌ریزی و کنترل کار، تفویض (واگذاری) مناسب و مؤثر کار، توانایی کسب

اطمینان و احترام از جانب کارکنان، بررسی منسجم و به‌موقع از عملکرد کارمندان.

- خلاصه‌ای از عملکردهای سال قبل: شامل پژوهش و توسعه تخصصی برنامه‌های مورد نظر.

- اهداف و برنامه‌های بهبود سال آینده (حوزه‌های خاص بهبود): در موقعیت حال یا کمک به

پیشرفت‌های آینده، اثربخشی را افزایش می‌دهند. شامل آموزش و بهبود تخصصی برنامه‌های مورد

نظر می‌باشد.



عوامل ارزشیابی در مشاغل مختلف

در بررسی‌های سازمان امور اداری و استخدامی سابق، ضوابط و عوامل ارزشیابی برای مدیران، سرپرستان، کارشناسان، مستخدمان دفتری و منشی‌گری خدمات به صورت زیر تعیین شده‌اند:

الف) مدیران کل و معاونان مدیران کل

- آینده‌نگری و برنامه‌ریزی،
- قبول مسئولیت،
- رهبری،
- تفویض اختیار،
- ایجاد هماهنگی،
- قضاوت،
- تشخیص اولویت‌ها و رعایت آن،
- افزایش معلومات،
- سلوک و رفتار با همکاران،
- اطلاعات مربوط به کار،
- مشارکت،
- اتخاذ تصمیم و پیگیری درست و مؤثر (قدرت اخذ تصمیم)،
- آمادگی برای قبول نظرات دیگران،
- فراهم آوردن موجبات پیشرفت،
- ارزشیابی کار مرئوسین،
- بیان مقاصد،
- رسیدگی به مشکلات مرئوسان،
- انطباق با محیط،
- ابتکار،
- فراهم ساختن امکانات آموزشی و کارآموزی برای مرئوسان،
- شرکت فعال و مؤثر در جلسات.

ب) سرپرستان (رؤسای قسمت‌ها - رؤسای ادارات)

- قبول مسئولیت،
- اطلاعات مربوط به کار،

- رهبری،
 - ابتکار،
 - تفویض اختیار،
 - ایجاد هماهنگی،
 - پیش‌بینی و برنامه‌ریزی،
 - قضاوت،
 - مشارکت،
 - تقسیم کار،
 - علاقه به کار،
 - سلوک و رفتار با همکاران،
 - تشخیص اولویت‌ها و رعایت آنها،
 - افزایش معلومات،
 - فراهم ساختن امکانات آموزشی و کارآموزی،
 - اتخاذ تصمیم و پیگیری (قدرت اخذ تصمیم)،
 - فراهم آوردن موجبات پیشرفت،
 - آمادگی برای قبول نظرات دیگران،
 - رسیدگی به مشکلات مرئوسان،
 - ارزشیابی کار مرئوسان،
 - بیان مقاصد (قدرت بیان)،
 - شرکت فعال و مؤثر در جلسات.
- ج) کارشناسان (مشاغل تخصصی و پژوهشی)**
- رعایت مقررات،
 - مهارت (فنی)،
 - اطلاعات مربوط به کار،
 - پشتکار،
 - علاقه به کار،
 - کیفیت کار،
 - کمیت کار،



- ابتکار (مشکل‌گشایی و ارائه نظرات و پیشنهادات فنی)،
- افزایش معلومات،
- قبول مسئولیت (حس مسئولیت)،
- سلوک و رفتار با همکاران،
- فراگیری (یادگیری)،
- انطباق با محیط،
- تشخیص اولویت‌ها و رعایت آن،
- قضاوت،
- شرکت فعال و مؤثر در جلسات،
- آمادگی برای قبول نظرات دیگران.

د) مستخدمان دفتری و منشی‌گری (کارگزاران، منشی‌ها، ماشین‌نویس‌ها و متصدیان امور دفتری)

- آراستگی ظاهر،
- رعایت مقررات،
- صداقت و درستکاری (قابلیت اعتماد و اتکا و وجدان کار)،
- مهارت،
- ادب و نزاکت،
- مواظبت و مراقبت در کار (دقت در کار)،
- اطلاعات مربوط به کار،
- پشتکار،
- علاقه به کار،
- کیفیت کار،
- کمیت کار،
- سلوک و رفتار با همکاران و حس تشریک مساعی،
- فراگیری (استعداد و توانایی یادگیری).

ه) مستخدمان خدمات (رانندگان، نگهبانان، سرایداران و نظافتچیان)

- رعایت نظافت و آراستگی ظاهر،
- رعایت مقررات،
- تندرستی و قدرت جسمانی،

- صداقت و درستکاری،
- مهارت،
- سلوک و رفتار با همکاران،
- مواظبت و مراقبت از وسایل کار،
- پشتکار،
- علاقه به کار،
- رعایت احتیاط و جلوگیری از مخاطرات و حوادث،
- ادب و نزاکت (کاطمی، ۱۳۷۶: ۱۶۴ - ۱۷۶).

روش‌ها و فنون ارزشیابی عملکرد

روش‌های گوناگونی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد. روش‌های عمده ارزشیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- رتبه‌بندی،
- درجه‌بندی،
- مقیاس‌های گرافیکی،
- بررسی‌نامه (چک‌لیست)،
- انتخاب اجباری،
- وقایع اجباری،
- وقایع حساس،
- مدیریت بر مبنای هدف،
- ارزشیابی روانی،
- عامل‌سنجی.

روش رتبه‌بندی (Ranting System)

در این روش کارکنان را براساس عوامل مورد نظر در ارزشیابی به‌طور کلی و ذهنی سنجیده با مقایسه تک تک آنان با یکدیگر آنان رتبه‌بندی می‌کنند و نتیجه را در فهرستی که شماره ردیف آنان نمایانگر برتری آنان است، قرار می‌دهند.

روش درجه‌بندی (Ranking System)

در این روش طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر می‌گیرند که این طبقات کاملاً تعریف شده و



مشخص هستند. مثلاً ممکن است کارکنان را در پنج طبقه عالی، خوب، متوسط، ضعیف و غیرقابل قبول قرار داد. در این صورت کارکنان را با طبقات مذکور در فوق می‌سنجند و در یکی از طبقات قرار می‌دهند.

مقیاس گرافیکی (Grading System)

در این روش در یک طرف عوامل مورد نظر برای ارزشیابی و در سمت دیگر درجات عوامل (عالی، خوب، متوسط، ضعیف و غیرقابل قبول) قرار دارد و براین اساس ارزشیابی صورت می‌گیرد.

بررسی نامه (چک لیست)

در این روش عوامل مورد ارزشیابی به شکل سؤال مطرح و ارزیاب در مقابل آن به صورت بلی یا خیر کارمند را ارزشیابی می‌کند.

انتخاب اجباری (Forced - Choice)

این روش سؤالاتی به صورت زوجی (دو تایی) مطرح می‌شوند که ارزیاب باید هر کدام را که نزدیکتر به رفتار کارمند می‌باشد را علامت بزند.

وقایع حساس (Critical Incidents)

در استفاده از این روش وظیفه اصلی سرپرست و یا ارزشیاب عبارت است از مشاهده، ثبت و نگهداری رفتارهای خارج از حد متعارف مثبت و منفی که در فرد مورد نظر ملاحظه شده است.

مدیریت بر مبنای هدف (Management by Objectives)

هدف اصلی استفاده از این روش، مشارکت رئیس و مرئوس در برنامه‌ریزی و تعیین هدف‌های آینده شغلی کارکنان است که با توافق آن دو صورت می‌گیرد. در این صورت کارکنان انگیزه بیشتری برای رسیدن به هدف‌هایی که در تعیین آن همکاری و توافق کرده‌اند نشان خواهند داد. به علاوه چون نتایج کار مشترکاً به وسیله آن دو ارزشیابی می‌شود، رده‌های پایین رفتارهای خود را در رسیدن به هدف‌های شغلی هماهنگ می‌کنند.

ارزشیابی روانی

بسیاری از سازمان‌ها، روانشناسانی را به صورت تمام وقت استخدام می‌کنند تا در ارزشیابی کارکنان از آنان استفاده شود. زمانی که از روانشناسان استفاده می‌شود، نقش آنها در واقع، سنجش استعدادهای بالقوه کارکنان است (ابطحی، ۱۳۸۱: ۲۲۵ - ۲۴۲).

عامل سنجی

از روش مقیاسی به طریق دیگری نیز می‌توان برای ارزشیابی عملکرد کارکنان استفاده کرد. بدین

ترتیب که به جای ارزشیابی عملکرد براساس صفات و خصوصیات شخصیتی فرد، کارآیی او در انجام وظایف و مسئولیت‌های ویژه‌ای که در شغلش دارد، ارزشیابی می‌گردد. با استفاده از شرح شغل، ابعاد شغل و عوامل مهم در آن، شناسایی و برای اندازه‌گیری انتخاب می‌شوند. سپس وظایف و مسئولیت‌های اصلی در یک طرف جدول تنظیم شده و براساس عملکرد فرد به آنها یکی از درجات عالی، خوب، رضایتبخش، متوسط، ضعیف تخصیص داده می‌شود (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۳۰).

رویکردهای ارزشیابی عملکرد

ارزشیابی عملکرد دارای سابقه طولانی است و از گذشته‌های دور هر کجا که فعالیتی توسط نیروی انسانی انجام می‌گرفت چشمی نیز به ممیزی عملکرد ایشان می‌پرداخت. اما ارزشیابی عملکرد به عنوان یک اقدام نظام‌مند از زمانی شکل گرفت که سازمان‌ها و شرکت‌ها به وجود آمده‌اند و افراد در قالب‌های سازمانی مشغول به کار شده‌اند. از آن تاریخ تاکنون ارزشیابی عملکرد با رویکردهای متفاوتی انجام پذیرفت که به طور خلاصه می‌توان در دو دسته رویکردهای سنتی و نوین طبقه‌بندی کرد.

دیدگاه سنتی

این نوع نظام ارزشیابی عملکرد که در پایان دوره فعالیت انجام می‌شود، به ندرت با رسالت سازمان مرتبط است و ارتباطی با سایر برنامه‌های سازمان و مراحل طراحی شده برای حداکثرسازی تلاش‌های انسانی و سرمایه فکری ندارد (عباس‌پور، ۱۳۸۶: ۲۲۲). در این رویکرد: ممیزی عملکرد، بررسی کیفیت عملکرد فردی و ارزشیابی عملکرد با رفتار، مورد توجه است.

مشکلات ارزشیابی سنتی

- سیستم ارزشیابی غالباً واپس‌گرایانه و بر اشتباهات متمرکز است و به توسعه‌های آتی توجه ندارد.
- طرح‌های ارزشیابی عملکرد مجزا هستند و هیچ ارتباطی بین آنها و نیازهای سازمان و شرکت وجود نداشته یا رابطه ضعیفی دارند.
- ارزشیابی یک سیستم بوروکراتیک است و بر انطباق توجه دارد.
- ارزشیابی روابط قدرت را تقویت و وابستگی را تعریف می‌کند.
- کارکنان از ماهیت سطحی‌نگر ارزشیابی توسط مدیران ناراضی‌اند.



مشکلات ارزشیابی سنتی در سازمان‌های ایرانی

محورهای اصلی و مهم مشکلات و نارسایی‌های نظام ارزشیابی سنتی در ایران را می‌توان در عوامل زیر فهرست نمود:

- بررسی‌ها نشان می‌دهد که نقایص موجود در نظام ارزشیابی فعلی موجب نارسایی‌هایی در سیستم جبران خدمات می‌شود.

- نظام ارزشیابی فعلی نارسایی‌هایی دارد که موجب تشخیص نادرست نیازهای آموزشی می‌شود و نمی‌تواند کارکنانی که واقعاً ناتوان هستند از کارکنان توانا تشخیص دهد.

- نظام ارزشیابی فعلی موجب تضعیف انگیزش کارکنان می‌شود، زیرا مبنای بسیاری از تصمیم‌گیری‌های پرسنلی و مدیریتی است.

- به‌خاطر نقش ارزشیابی عملکرد، عدالت استخدامی به‌طور کامل رعایت نمی‌شود. زیرا در مرحله استخدام آزمایشی ارزشیابی صورت می‌گیرد و نتایج آن صحیح نمی‌باشد.

- نظامی که امروزه در ادارات به‌کار گرفته می‌شود نظامی است که در آن به تلاش و کارکرد افراد توجه کافی نشده، از معیارهای قضاوتی و ذهنی استفاده می‌شود. ضمن آنکه ارتباط بین نتایج ارزشیابی و اقدامات تشویقی و تنبیهی ضعیف است که موجب تضعیف روحیه کارکنان پرتلاش می‌شود.

- در اجرای نظام فعلی، ارزشیابان فاقد تخصص و تجربه کافی و نیز تمایل و انگیزه برای انجام ارزشیابی هستند.

- ارزشیابی توسط سرپرست رایج‌ترین روش می‌باشد که در نظام ارزشیابی توسط فرد مناسب صورت نمی‌گیرد.

- در اجرای نظام فعلی تخصص‌های لازم ضعیف است. از این‌رو انگیزه همکاری در فرآیند ارزشیابی در آنان کم است.

- خطاهای ارزشیابی عموماً خطای هاله‌ای، کلیشه‌ای، نمره دادن در حد وسط، خطای تأخر و تقدم و قضاوت ذهنی در نظام ارزشیابی فعلی وجود دارد.

- انتخاب معیارهای مناسب در نظام فعلی کم‌رنگ است. زیرا هم باید به معیارهای کیفی و اخلاقی و هم به معیارهای کمی توجه کرد.

- نگرش صرفاً مادی و مبتنی بر نتایج سودمحور در فرآیند ارزشیابی، پررنگ است.

- در نظام فعلی به ارتباطات انسانی و نیز استفاده از فناوری ارتباطی کمتر توجه می‌شود.

- در نظام فعلی فرهنگ سازمانی همراهی‌کننده ارزشیابی عملکرد نیست.

- عدم توجه به مصاحبه ارزشیابی عملکرد که یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر موفقیت ارزشیابی است.

- اکثر مدیران در سازمان‌ها با روش‌های مختلف ارزشیابی آشنایی ندارند.
- نظام ارزشیابی کارکنان دولت از ابعاد رفع تبعیض، بهبود عملکرد کارکنان و توسعه توانایی‌ها و پیشرفت آنان چندان مؤثر نیست.

دیدگاه نوین

رویکرد نوین ارزشیابی عملکرد محصول ظهور سازمان‌های پیچیده و تخصصی است که کارکنان آنها حرفه‌ای و دارای تخصص‌های علمی و فنی هستند. سازمان‌های علمی و پژوهشی، تحقیق و توسعه، سازمان‌های فضایی و شرکت‌های تولیدکننده نرم‌افزارهای کامپیوتری از این نوع هستند. در رویکرد نوین ارزشیابی عملکرد تلاش می‌شود با بررسی عناصر شغلی و فردی با روش‌های نوین برآیند نهایی فعالیت فرد و سازمان توأمأً بهبود یابد. برخی عناصر اصلی مورد بررسی در این رویکرد:

- بررسی میزان نقش مشارکتی شغل،
 - ارزشیابی مشارکت کارکنان، برون‌دادها و نتایج،
 - ارزشیابی نقش مشارکتی عملکرد،
 - جبران خدمت بر مبنای مشارکت و همکاری،
- نظام مناسب و پذیرفته شده برای بررسی عناصر فوق مدیریت عملکرد است.

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرآیند نظام‌مندی است که طی آن یک سازمان کارکنان خود را به‌عنوان افراد و اعضای یک گروه، در بهبود اثربخشی سازمان و در اجرای رسالت و اهداف آن، شرکت می‌دهد. مدیریت عملکرد، فرآیندی استراتژیک و یکپارچه است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با توسعه قابلیت فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱).

تفاوت اصلی مدیریت عملکرد با ارزشیابی عملکرد (ارزشیابی سنتی) این است که، ارزشیابی عملکرد یکی از مراحل به حساب می‌آید و صرف ارزشیابی عملکرد برای بهبود و مدیریت عملکرد کفایت نمی‌کند. در دیدگاه مدیریت عملکرد، گستره ارزشیابی به تمام سطوح و تمامی کنشگران سازمان افزایش می‌یابد و عمدتاً به جهت‌گیری‌های آینده‌نگر اجرا می‌شود.

مدیریت عملکرد به دو طریق ایجاد یکپارچگی می‌کند:

یکپارچگی عمودی: که به دو طریق صورت می‌گیرد:



۱. همسوسازی اهداف و برنامه‌های استراتژیک کسب‌وکار با اهداف گروهی و فردی،
 ۲. بین‌توانایی‌ها و ارزش‌های بنیادین سازمان و ارزش‌های پذیرفته و سطح توانایی کسب شده توسط افراد، یکپارچگی ایجاد می‌کند. به‌ویژه یکپارچگی افقی که به‌موجب آن ویژگی‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، به‌خصوص توسعه سازمانی، توسعه منابع انسانی و پاداش برای دستیابی به رویکردی منسجم در مدیریت و توسعه کارکنان، مرتبط می‌شود.
- مدیریت عملکرد کارکنان شامل موارد زیر است:
- برنامه‌ریزی کار و تعیین انتظارات،
 - نظارت مستمر بر عملکرد،
 - توسعه ظرفیت اجرا،
 - درجه‌بندی عملکرد در فواصل معین به‌طور مختصر،
 - پاداش دادن به عملکرد خوب.

ارزشیابی عملکرد کارکنان واحدهای پژوهشی

در تحقیقی که توسط فرهودی و بسته‌نگار به‌منظور تدوین مدل ارزیابی عملکرد واحدهای پژوهشی انجام گرفته است این نتیجه ارائه شده است که سازمان‌های تحقیق و توسعه از چهار جنبه با دیگر سازمان‌ها متفاوتند. این جنبه‌ها عبارتند از: کارکنانی که در آنها کار می‌کنند، ایده‌هایی که آفریده می‌شوند، نحوه به‌دست آوردن پشتوانه مالی تحقیقات و فرهنگ سازمانی (فرهودی و بسته‌نگار، ۱۳۸۸).

این عناصر یعنی کارکنان، ایده‌ها، پشتوانه مالی و فرهنگ، عناصر بنیادی یک سازمان تحقیق و توسعه هستند و مدیران این سازمان‌ها برای دستیابی به برتری و بهره‌وری بیشتر باید این ارکان را ماهرانه هماهنگ کنند (جین و ترایاندیس، ۱۳۸۱).

۱. منابع انسانی (کارکنان)

نیروی انسانی در سازمان‌های تحقیقاتی معمولاً درجه کارشناسی ارشد به بالا دارند و از استعداد سطح بالایی برخوردارند. در طول دوره تحصیل کارشناسی ارشد خود، تحت تأثیر فرآیند اجتماعی شدن، می‌آموزند که به‌طور مستقل کار کنند و از خود ابتکار عمل نشان دهند. خلاقیت و تخصص‌گرایی از ویژگی‌های پژوهشگران است.

دخالت دادن منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به فعالیت‌ها و فرآیندهای درگیر در آن موجب آفرینش فضا و محیط خلاق کاری و پویایی و ارزشمندی دستاوردها و عملکردها خواهد شد (حسنی و منیری‌فر، ۱۳۸۲).

۲. ایده‌های نو

ایده‌ها در یک سازمان تحقیق و توسعه از طریق شبکه ارتباطی منحصر به فردی آفریده می‌شوند و به وسیله خلیات و خصائل یک جامعه علمی به آسانی اجرا می‌شوند. برای آفرینش ایده، کارکنان باید در یک یا چند زمینه، دارای صلاحیت و شایستگی تخصصی و توانایی «مفهوم‌سازی» باشند. ایده‌آفرینان به تحقیق و توسعه علاقه قلبی دارند و قادر به تفکر انتزاعی هستند. برای پرورش یک محیط ایده‌آفرین، باید فرصت داده شود تا ایده‌های نو بدون اینکه بلافاصله از جنبه صحت، مورد قضاوت قرار گیرند، ارائه شوند (جین و ترایاندیس، ۱۳۸۱).

۳. پشتوانه مالی

انجام فعالیت‌های تحقیقاتی به منابع قابل توجهی نیاز دارد. جذب محققان مستعد و وسایل و امکانات تحقیقاتی مجهز، بدون حمایت مالی کافی امکانپذیر نیست. برای تأمین هزینه کارکنان، تجهیزات، مکان ادارات و مراکز تحقیقاتی، کتابخانه، کامپیوتر، سفرها و دیگر ملزومات به پشتوانه مالی نیاز است. برای مثال در ایالات متحده حدود ۵۰ درصد از بودجه تحقیق و توسعه توسط دولت فدرال تأمین می‌شود. این نحوه حمایت مالی با توجه به اینکه منابع ناشی از بهره‌وری تحقیقاتی، فقط فرد یا سازمان حامی را در نظر ندارد، بلکه کل جامعه را دربر می‌گیرد، به سازمان‌های تحقیق و توسعه ویژگی منحصر به فردی بخشیده است. از سوی دیگر جلب پشتوانه مالی برای تحقیق یکی از راه‌های آزمون واکنش بازار و استفاده‌کننده نسبت به برون‌داد تحقیق و در نتیجه تعیین اثربخشی سازمان است (جین و ترایاندیس، ۱۳۸۱).

۴. فرهنگ سازمانی

فرهنگ، آن بخش از محیط است که توسط انسان ساخته می‌شود. فرهنگ یک سازمان، با عوامل ملموس و غیرملموس ارتباط دارد. در مورد سازمان‌های تحقیق و توسعه عوامل ملموس همچون امکانات تحقیقات، تجهیزات آزمایشگاهی و ساختمان‌های اداری و عوامل غیرملموس همچون قوانین، مقررات، ارزش‌ها و هنجارهاست. از مهمترین مبانی فرهنگ فرض‌های بیان نشده در مورد «روش انجام کارها» در سازمان است (مثلاً آیا در همه موارد ایمنی مهمتر از تولید است؟). رقابت، تسهیم به نسبت و مشارکت نمونه‌هایی از فرهنگ سازمانی هستند (جین و ترایاندیس، ۱۳۸۱).

یک فرهنگ مطلوب سازمانی، دارای روحیه خانوادگی، برخوردار از شعار، اسطوره و داستان‌های رزمی است و قهرمانانی دارد که آئینه ارزش‌های سازمان هستند. افراد باید احساس کنند که به سازمان تعلق دارند و مهم هستند. نیز باید از اینکه عضو سازمان می‌باشند احساس غرور کنند. در یک واحد پژوهشی به‌طور کلی فرهنگ سازمانی باید حامی خلاقیت و نوآوری باشد.



علاوه بر ویژگی‌های فوق، عوامل دیگری نیز به شرح زیر معرفی می‌شود.

۵. مدیریت راهبردی

در عملکرد سازمانی گفته می‌شود بهتر است درست هدف‌گیری کنیم و به خطا بزنیم تا اینکه غلط هدف‌گیری کرده باشیم و درست به هدف بزنیم (ایکاف، ۱۳۸۲). لذا هدفگذاری در سازمان و تعیین راهبردها که نقطه آغازین تعیین مقاصد سالیانه برنامه‌ها و اندازه‌گیری عملکرد برنامه در دستیابی به مقاصد محسوب می‌شود، یکی از مهمترین وظایف مدیریت قلمداد می‌شود. مدیریت راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند. تدوین چشم‌انداز و بیانیه مأموریت از جمله نخستین گام‌های مدیریت راهبردی است. علاوه بر آنها تدوین منشور اخلاقی، نقش راهبردی در موفقیت آینده سازمان دارد. دستیابی سازمان به اخلاق حرفه‌ای موجب مزیت راهبردی می‌شود. اخلاق با بهینه‌سازی عملکرد، مزیت رقابتی می‌آفریند (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۶).

۶. نوآوری

در سال‌های اخیر موضوع نوآوری به صورت مفهومی وسیع و فراگیر، به مهمترین مسئله توسعه اقتصادی تبدیل شده است. با شدت گرفتن رقابت‌های بین‌المللی و کاهش چرخه عمر محصولات، فشار بر روی تسریع نوآوری در سازمان‌ها فزونی می‌گیرد و نوآوری به یک ضرورت اساسی برای تضمین دوام و پایداری سازمان‌ها (به‌ویژه سازمان‌های پژوهشی) تبدیل شده است.

۷. دانش و مدیریت آن

صاحب‌نظران پایداری مزیت رقابتی را منوط به نوآوری و نوآوری را معلول پایگاه دانش در سازمان می‌دانند. در نسل پنجم مدیریت D&R نیز دانش به‌دلیل اینکه منبع مولد نوآوری است دارای اصلی سازمان‌ها محسوب می‌شود و لذا مدیریت دانش، روشی برای به‌دست آوردن بهترین‌ها و راهی برای یک سازمان نوآورتر شدن است (چیپ‌زاه، ۲۰۰۱). از این رو می‌توان گفت نوآوری و دانش سازمانی دو مقوله غیرقابل تفکیک از یکدیگرند. دانش سازمانی بستر و شرایط مناسب را برای بروز نوآوری و به‌دنبال آن مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی باعث غنا، افزایش و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند. مدیریت دانش کارآمد با یک راهبرد آغاز می‌شود و این راهبرد باید انعکاس‌دهنده راهبرد رقابتی سازمان باشد (مارتنسون، ۱۳۷۹).

ویژگی‌های سیستم ارزشیابی عملکرد اثربخش در واحدهای پژوهشی

برای اندازه‌گیری عملکرد اثربخش واحدهای پژوهشی باید آنها را به صورت یک سیستم درون نظام کلان مورد مطالعه قرار داد. به این ترتیب ورود دستاوردهای واحد پژوهشی به یک سیستم دریافت‌کننده و یا مستقیماً به جامعه، پیامدهایی به دنبال دارد که باید تحت عنوان نتایج بررسی شوند. چگونگی اندازه‌گیری D&R می‌تواند تا اندازه زیادی تحت تأثیر انتظارات تعیین شده در راهبرد کاری باشد، اما تأکید بیش از حد بر اندازه‌گیری داخلی (اندازه‌گیری و بازخورد درون‌فرآیندی)، تمرکز بیش از حد بر رفتار، تمرکز بر کمیت خروجی‌ها بدون توجه به کیفیت و ارزش آنها و پیچیده و ذهنی بودن بیش از حد سیستم اندازه‌گیری، از عوامل شکست ارزشیابی D&R است. لذا در یک سیستم مؤثر اندازه‌گیری عملکرد واحدهای پژوهشی باید (فرهودی و بسته‌نگار، ۱۳۸۸):

- تمرکز بر اندازه‌گیری برونی به جای اندازه‌گیری درونی باشد،

- تمرکز بر اندازه‌گیری نتایج و خروجی‌ها به جای رفتار باشد.

طراحی مدل ارزشیابی عملکرد واحدهای پژوهشی

در صورتی که واحد پژوهشی به صورت یک سیستم در درون نظام کلان دیده شود، می‌توان عوامل زیر را شناسایی کرد:

- عوامل منابع انسانی، منابع مالی و ایده‌های نو (مربوط به ورودی‌های سیستم پژوهشی)،

- عوامل برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت دانش، نوآوری، مبانی فرهنگی (فرآیندهای مدیریتی

سیستم پژوهشی)،

- عوامل کمیت و کیفیت دستاوردها و خروجی‌ها و اثربخشی سازمانی (خروجی‌های سیستم پژوهشی)،

- نتایج (اثربخشی دستاوردهای سیستم پژوهشی بعد از ورود به سیستم دریافت‌کننده).

عوامل فوق در دو سطح طبقه‌بندی می‌شوند:

سطح ۱. معیارهای کلان

در این سطح و در بُعد منابع انسانی آن، مسئله توانمندی مدیریت در جذب و نگهداری

پژوهشگران و در بُعد منابع مالی، قابلیت مدیریت واحدهای پژوهشی در جذب منابع مالی از سایر

نهادهای جامعه، اهمیت بسزایی دارد.

در عامل ورودی منابع دانشی نیز بحث جذب یا ایجاد ایده‌های نو که ویژگی ممتاز واحدهای

پژوهشی و اساس کار آنها را تشکیل می‌دهد، مطرح است.

به این ترتیب با متمرکز شدن بر روی توانمندی‌های مدیریتی در عوامل ورودی منابع انسانی،



مالی، دانشی و بررسی آنها در فرآیندهای مدیریتی سیستم، سه معیار کلان فرآیندهای مدیریتی، خروجی‌ها یا دستاوردها و نتایج به‌دلیل تأثیر متقابلی که روی یکدیگر دارند، بدین معنی که دستاوردها، حاصل کار مدیریت هستند و نتایج، حاصل تأثیر دستاوردهای سیستم پژوهشی در جامعه هستند و آثار نتایج در جامعه به توانمندی هرچه بیشتر مدیریت در عملکرد خود و جذب منابع مختلف از جامعه و در نتیجه تقویت برنامه‌های داخلی سازمان منجر می‌شود.

سطح ۲. زیرمعیارها

در این سطح، زیرمعیارهایی متناسب با معیارهای کلان مدل مفهومی تعریف می‌شود، که عبارتند از:

۱. مدیریت

فرآیندهای مدیریتی که عبارتند از:

- برنامه‌ریزی راهبردی،
- نوآوری،
- مدیریت دانش،
- منابع فرهنگی،
- منابع انسانی،
- منابع مالی.

۲. دستاوردها

دستاوردها، خروجی سیستم پژوهشی هستند و حاصل پژوهش بر روی ایده‌های نو و نوآوری‌ها هستند. بنابر تعریف رابرتز (۱۹۸۸) نوآوری از دو بخش ترکیب یافته است. خلق یک ایده یا یک ابداع و تبدیل آن ایده به یک کسب‌وکار یا کاربرد مفید دیگر.

به این ترتیب دستاوردهای یک واحد پژوهشی، خلق یک ایده یا یک ابداع و بهره‌برداری از آن است که عامل تبدیل این دستاوردها به یک کسب‌وکار و تجاری کردن آنها هستند. حاصل این نوآوری‌ها علاوه بر دستاوردهای مالی که به‌صورت کاملاً کمی قابل محاسبه است، اثربخشی عملکرد مدیریت در سازمان و میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده در برنامه‌ریزی راهبردی سازمان است که باید اندازه‌گیری شود.

زیرمعیارهای دستاوردها عبارتند از:

- دستاوردهای دانشی،
- دستاوردهای تکنولوژیکی،

- دستاوردهای مالی،

- میزان تحقق اهداف،

۳. نتایج

آثاری هستند که از ورود دستاوردها و خروجی‌های سیستم پژوهشی به سیستم‌های دریافت‌کننده آنها که در نهایت جامعه است، حاصل می‌شود. مطالعه شاخص‌های موجود معیارهای زیر را برای بررسی نتایج واحدهای پژوهشی معرفی می‌کند.

- اثربخشی در جامعه،

- موقعیت علمی.

با توجه به نکات فوق، اصول و معیارهای مناسب برای نظام ارزشیابی عملکرد نیروی

انسانی مرکز پژوهش‌ها چیست؟

به منظور تعیین اصول و معیارها، ضروری است شناخت نسبی از مرکز و نیروی انسانی آن

صورت پذیرد.

شناخت مرکز پژوهش‌ها

در جهان امروز، طرح پرسش‌های نو و مسائل پیچیده و چندوجهی در حوزه‌های مختلف، نهادهای قانونگذاری را ناگزیر از تأسیس مراکز علمی و پژوهشی ساخته تا با اتکا به تخصص‌ها و مطالعات فراهم آمده در آن مراکز و بهره‌گیری از آنها، به شناخت کارشناسانه مسائل و پاسخگویی به نیازهای نو در تدوین قوانین توفیق یابند.

مجالسی که چنین تکیه‌گاه‌های علمی و تحقیقاتی سازمان‌یافته‌ای در اختیار دارند، با مجالسی که نمایندگانشان با اتکا به توان علمی و تجربی خود به کارشناسی و تدوین قوانین مبادرت می‌ورزند، در روش و در نتیجه قابل مقایسه نیستند. مجلس شورای اسلامی با درک این ضرورت، مرکز پژوهش‌ها را بنا نهاده است.

از اواخر سال ۱۳۷۱ به دستور هیئت رئیسه مجلس نهادی مستقل، دائمی و سازمان‌یافته به نام «مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی» برای ارائه خدمات مستمر کارشناسی و مطالعاتی در کنار مجلس تأسیس شد. مراحل قانونی تأسیس این مرکز در پاییز سال ۱۳۷۴ به انجام رسید.

اهداف و شرح وظایف مرکز

مطابق قانون «شرح وظایف مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی»، هدف از تأسیس مرکز،



انجام دادن طرح‌های مطالعاتی و تحقیقاتی به‌منظور ارائه نظرهای کارشناسی و مشورتی به نمایندگان، کمیسیون‌ها و هیئت رئیسه مجلس شورای اسلامی است.

وظایف این نهاد در ماده (۲) قانون «شرح وظایف مرکز پژوهش‌ها» مذکور به شرح زیر است:

- الف) مطالعه، بررسی و ارائه نظرهای کارشناسی بر روی تمام طرح‌ها و لوایح،
- ب) گردآوری، نقد و تنظیم نظرهای محققان و پژوهشگران مراکز دانشگاهی و تحقیقاتی، دستگاه‌های اجرایی، نهادها، گروه‌ها و احزاب سیاسی و افکار عمومی در مورد نیازهای جامعه،
- ج) مطالعه، بررسی و تحقیق نسبت به حسن اجرای قوانین و سایر ابعاد نظارتی مجلس و ارائه پیشنهادها کارشناسانه برای رفع موانع و مشکلات اجرایی،
- د) تأمین نیازهای اطلاعاتی کمیسیون‌ها و نمایندگان مجلس از طریق تدارک و برقراری نظام اطلاع‌رسانی،

ه) انجام پژوهش‌های موردی حسب درخواست هیئت رئیسه، کمیسیون‌ها و نمایندگان مجلس،
و) انجام مأموریت‌های محوله در رابطه با کتابخانه‌های مجلس که این‌گونه موارد زیر نظر مستقیم رئیس مجلس قرار می‌گیرند،

ز) اشاعه نتایج مطالعات پژوهشی از طریق:

- نشر کتب و نشریات،

- انعکاس نظرات به واحدها و دستگاه‌های ذیربط با نظر هیئت رئیسه مجلس.

ارکان مرکز

براساس ماده (۳) قانون «شرح وظایف مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی»، ارکان

مرکز عبارتند از:

- هیئت امنا: متشکل از رئیس مجلس، اعضای هیئت رئیسه مجلس و رئیس مرکز،

- رئیس مرکز،

- شورای پژوهشی،

تصویب خط‌مشی کلی مرکز، تأیید بودجه، تأیید زیرمجموعه سازمانی و آیین‌نامه‌های

استخدامی، مالی و معاملاتی و نصب و عزل رئیس مرکز، از جمله وظایف هیئت امناست.

رئیس مرکز را هیئت امنا با توجه به ماده (۷) قانون «شرح وظایف مرکز پژوهش‌های مجلس

شورای اسلامی»، برای مدت چهار سال از میان افرادی ذیصلاح که دارای مدارج بالای علمی و

تجربه کافی باشند، انتخاب می‌کند.

اهم وظایف رئیس عبارتند از: ارائه خط‌مشی و پیشنهاد بودجه و نظارت عالی بر امور اجرایی و پژوهشی.

شورای پژوهشی، متشکل از رئیس مرکز، پنج نفر از شخصیت‌های علمی و کارشناسی از بین

نمایندگان مجلس به انتخاب هیئت امنای مرکز و پنج نفر از پژوهشگران متخصص دارای حداقل مرتبه استادیاری با معرفی رئیس مرکز و تصویب هیئت امناست. بررسی و تأیید طرح‌های پژوهشی، همکاری در تدوین برنامه سالیانه مرکز، نظارت بر انتشار نشریه‌های علمی و پژوهشی مرکز و تعیین برنامه‌های اجرایی مرکز برای ارتباط علمی با سایر مراکز آموزشی و پژوهشی داخل و خارج کشور، جزء وظایف شورای پژوهشی است.

ساختار مرکز

در رأس هرم مرکز پژوهش‌ها رئیس، قائم‌مقام و دو معاونت پژوهشی و اجرایی قرار دارند:

معاونت پژوهشی

اهم وظایف حوزه معاونت پژوهشی، اجرای طرح‌های تحقیقاتی و مطالعاتی در کلیه زمینه‌های مرتبط با مجلس شورای اسلامی است.

این معاونت تعدادی دفتر تخصصی در اختیار دارد. هر دفتر با یک یا چند کمیسیون مجلس مرتبط است. همچنین فعالیت‌های دفترها متناسب با حوزه وظایف آنها با چند دستگاه اجرایی ارتباط می‌یابند. مطالعات و تحقیقات در مرکز پژوهش‌ها عمدتاً در دفترهای تخصصی، برنامه‌ریزی، مطالعه و انجام می‌شوند. ساختار تشکیلاتی دفترهای تخصصی، مرکب از:

مدیر دفتر، معاون دفتر، پژوهشگران، پژوهشیاران و کادر اداری است.

دفترها موظف به تعریف، نظارت و در صورت لزوم هدایت طرح‌های پژوهشی، تضمین هویت عمومی و تخصصی آنها هستند؛ همچنین موظفند روند پیشرفت امور و دستاوردها و نتایج فعالیت‌ها را به معاونت پژوهشی منتقل کنند. گروه‌های پژوهشی، کانون‌های اصلی فعالیت‌های پژوهشی مرکز شناخته می‌شوند. همچنین «شورای مشاوران تخصصی» دفترها، دفترهای تخصصی را در زمینه‌های مختلف مطالعاتی از نظر ارزشیابی فنی و علمی مطالعات انجام یافته، حمایت می‌کند.

معاونت اجرایی

حوزه اجرایی شامل دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات، امور مالی و امور اداری است.



نمودار چارت سازمانی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی



نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی مرکز پژوهش‌ها (حوزه معاونت پژوهشی)^۱

این نظام با اتکا به مبانی نظری و علمی پیش‌گفته و ضرورت‌های مرکز پژوهش‌ها، به مانند سایر واحدهای پژوهشی کشور، به شرح زیر تعریف شده است:

اصول و معیارهای این نظام

اصول

- رویکرد انتخابی در این نظام، مدیریت عملکرد خواهد بود.
- مرکز و نیروی انسانی آن به صورت یک سیستم در درون نظام کلان مجلس دیده می‌شود.
- سه معیار کلان فرآیندهای مدیریتی، خروجی‌ها یا دستاوردها و نتایج کارکنان، عناصر بنیادی این نظام در نظر گرفته می‌شوند.
- روش‌های ترکیبی ارزشیابی توسط مدیران و سرپرستان مستقیم، همکاران و خودارزشیابی مد نظر است.
- دو بُعد، ارزشیابی و سنجش کار انجام شده و ارزشیابی و سنجش ویژگی‌ها و خصوصیات اخلاقی و صفات کارکنانی که انجام کاری را برعهده دارند، مورد توجه است.

معیارها

- توجه به سند راهبردی مرکز.
- توجه به برنامه راهبردی مرکز.
- سازگاری نظام پیشنهادی با سایر نظام‌ها (مانند نظام جذب و نگهداشت).
- تمرکز بر اندازه‌گیری نتایج و خروجی‌ها به همراه فرآیند.
- تمرکز بر اندازه‌گیری بیرونی به جای اندازه‌گیری درونی.
- توجه به توانمندی‌های مدیریتی در عوامل ورودی سیستم.
- توجه به جذب یا ایجاد ایده‌های نو و حمایت از خلاقیت و نوآوری.
- تمرکز بر دستاوردهای دانشی.
- تمرکز بر اثربخشی و تأثیرگذاری بر فرآیند قانونگذاری.
- تمرکز بر اثربخشی در جامعه.

۱. این گزارش پیوست دارد.



روش‌شناسی طراحی نظام

برای دستیابی به این نظام از روش‌های کیفی برای رسیدن به شاخص‌های ارزشیابی عملکرد نیروهای پژوهشی استفاده شده است.

ابتدا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای شاخص‌هایی گردآوری شد، سپس با استفاده از نظرسنجی از مدیران، معاونان و پژوهشگران دفاتر، شاخص‌ها پالایش و استخراج نهایی شد. از آنجا که تعداد افراد مورد مطالعه در این تحقیق محدود بودند نیاز به مطالعه با عمق زیاد می‌باشد. بنابراین مصاحبه مناسب‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است.

همچنین از پرسشنامه به منظور جمع‌آوری اطلاعاتی در موضوع ارزشیابی، ضرورت آن در مرکز، روش‌ها و شاخص‌های پیشنهادی استفاده شده است. سؤالات پرسشنامه شامل:

۱. الگوی ذهنی شما در ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی مرکز چیست؟
۲. چه ابعاد و شاخص‌های کلی برای ارزشیابی مدیران دفاتر و معاونان آنها پیشنهاد می‌کنید؟
۳. چه ابعاد و شاخص‌های کلی برای ارزشیابی عملکرد مدیران گروه‌ها، پیشنهاد می‌کنید؟
۴. چه ابعاد و شاخص‌های کلی برای ارزشیابی عملکرد پژوهشگران، پیشنهاد می‌کنید؟
۵. چه ابعاد و شاخص‌های کلی برای ارزشیابی عملکرد کارشناسان و کارکنان، پیشنهاد می‌کنید؟
۶. برای ارزشیابی «عوامل عملکردی» در سطوح مختلف چه ابعاد و شاخص‌هایی را، پیشنهاد می‌کنید؟
۷. برای ارزشیابی «عوامل فرآیندی» (معیارهای رفتار شغلی) در سطوح مختلف چه ابعاد و شاخص‌هایی را، پیشنهاد می‌کنید؟
۸. برای ارزشیابی «عوامل فرآیندی» (معیارهای رفتار اخلاقی) در سطوح مختلف چه ابعاد و شاخص‌هایی را، پیشنهاد می‌کنید؟
۹. سایر پیشنهادها و نظرات خود را در تدوین جامع و صحیح نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی مرکز، ارائه فرمایید.

قلمرو زمانی پژوهش میدانی، تابستان ۱۳۹۰ می‌باشد.

تعداد نمونه‌های انتخاب شده جهت مصاحبه، هشت نفر بوده است که توسط روش گلوله برفی هدفمند نمونه‌گیری شده‌اند.

با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص محقق این بوده که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در انتخاب این تعداد نمونه، مسائلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آنها مورد توجه بوده است. از روش تحلیل محتوا برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه، استفاده شده است.

«هرمنوتیک» پایه و اساس تکنیک تحلیل محتوا بوده است که بنیان آن بر تفسیر و تأویل است و در این مطالعه مورد توجه بود.

از روش تحلیل تم که روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها می‌باشد، استفاده شده است.

همچنین در چند جلسه مشورتی با اعضای کمیته بهبود و برخی مدیران ارشد مرکز، اطلاعات پالایش و گزارش نهایی تدوین شده است.

ابعاد محتوایی نظام ارزیابی

در نظام پیشنهادی با توجه به رسالت و اهداف مرکز پژوهش‌ها و نظر به هنجاری بودن ماهیت فعالیت (پژوهش سیاستگذاری) نیروی انسانی مرکز، ابعاد پنج‌گانه زیر در نظام پیشنهادی مورد توجه است:

- بُعد ارزشی و بینشی،

- بُعد شخصیتی،

- بُعد رفتاری،

- بُعد مدیریتی (مدیریت بر خود و دیگران)،

- بُعد حرفه‌ای.

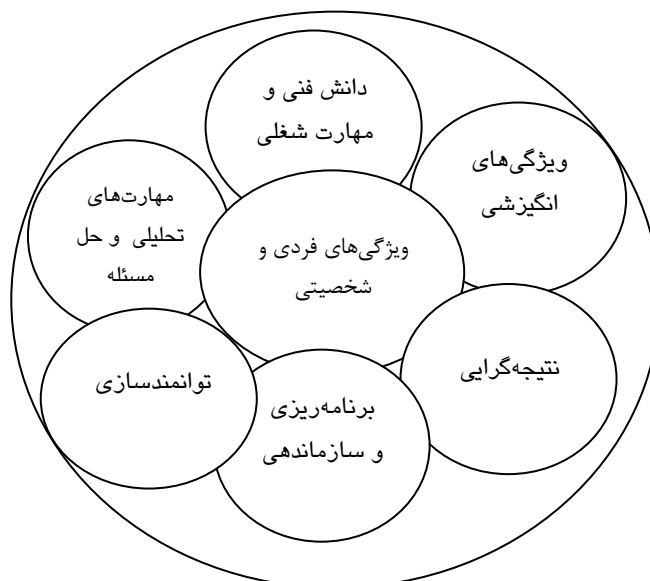
البته نظر به حرفه‌ای بودن فعالیت‌های مرکز، بعد آخر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به ابعاد فوق، عوامل زیر در ارزشیابی کارکنان مرکز مورد توجه قرار گرفته است

عوامل مورد توجه در نظام پیشنهادی

عوامل یا خصایصی که مورد سنجش قرار می‌گیرند با توجه به ابعاد متنوع محتوایی و شایستگی‌های اصلی نیروی انسانی معاونت پژوهشی مرکز، استخراج شده‌اند.



نمودار ۲. شایستگی‌های اصلی نیروی انسانی مرکز



با توجه به عوامل محتوایی و شایستگی‌های ضروری نیروی انسانی مرکز، می‌توان عوامل زیر را برای ارزشیابی عملکرد پیشنهاد کرد:

استعداد فراگیری، کیفیت کار، کمیت کار، قدرت تجزیه و تحلیل و قضاوت درباره مسائل زیربط، حس همکاری، قدرت اخذ تصمیم، ابتکار و مشکل‌گشایی، قدرت اداره و کنترل مرئوسین و برنامه‌ریزی امور، دقت، رعایت مقررات، قابلیت اعتماد و اتکا، آمادگی برای قبول نظرات منطقی دیگران، حس مسئولیت، آموزش زیردستان، قدرت بیان و تفهیم نظرات خود به دیگران، قدرت برقراری ارتباط با مخاطبان و مصرف‌کنندگان کالای پژوهشی.

عوامل فوق را می‌توان به دو گروه عوامل مثبت و عوامل منفی تقسیم می‌شوند.

عوامل مثبت

قوه ابتکار و خلاقیت، حس همکاری، میزان بازدهی و بهره‌وری، کیفیت و درجه دقت مورد نیاز در کار، داشتن قدرت بیان و نفوذ کلام، مهارت و قدرت استفاده از اطلاعات فنی، قابلیت انجام متفاوت کار، قابلیت انعطاف و انطباق با شرایط مختلف محیط، توانایی برنامه‌ریزی و انجام کارها در حدود مقررات و امکانات، آشنایی با ویژگی‌ها و ابعاد سیاسی، اقتصادی و فرهنگی محیط، ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی، متقی بودن (وجدان کار و صحت عمل)، قدرت برقراری ارتباط.

عوامل منفی

نداشتن ابتکار و خلاقیت، عدم تمایل به پیشرفت و تعالی، بی‌دقتی و بی‌توجهی در کار، نداشتن حس

همکاری، تنبلی و کم‌کاری، توجه داشتن به روابط و مناسبات و جنبه‌های غیررسمی و خارج از کار، فقدان اعتماد به نفس، عدم اعتماد به همکاران، رفتار و سلوک نامناسب در محیط کار و با همکاران و ارباب رجوع، نداشتن انضباط.

سطوح و طبقات شغلی در نظام پیشنهادی

نظام پیشنهادی برای نیروی انسانی مرکز، حوزه پژوهشی مرکز می‌باشد. در این حوزه طبقات شغلی به شرح زیر طراحی شده‌اند:

۱. مدیران: شامل معاون پژوهشی، مشاوران حوزه معاونت، مدیران دفاتر و معاونان دفاتر،
 ۲. مدیران گروه‌ها: شامل مدیران گروه و معاونان گروه،
 ۳. پژوهشگران: شامل پژوهشگران ارشد، پژوهشگران و پژوهشیاران،
 ۴. کارکنان اداری و تکنیسین‌ها: شامل کارشناسان، کتابداران و کارکنان اداری دفاتر، تکنیسین‌ها، متصدیان و منشیان دفتری،
- برای هر یک از گروه‌های شغلی فوق فرم‌های ارزشیابی جداگانه‌ای با دو دسته شاخص‌های عمومی و اختصاصی طراحی شده است.

ارزشگذاری در نظام پیشنهادی

روش ارزشگذاری فعالیت‌ها نظام امتیازی است که با امتیازدهی ارزیابان به هریک از شاخص‌ها، وضعیت عملکرد نیروی انسانی مشخص می‌شود.

مجموع امتیازها عدد ۱۰۰ می‌باشد که توزیع آن برای شاخص‌های عمومی و اختصاصی برای طبقات شغلی بالا متفاوت خواهد بود.

۱. طبقه شغلی مدیران: ۶۰ درصد مجموع امتیازها به شاخص‌های عمومی و ۴۰ درصد باقی مانده به شاخص اختصاصی، توزیع می‌شود.
۲. طبقه شغلی مدیران گروه‌ها: ۵۰ درصد مجموع امتیازها به شاخص‌های عمومی و ۵۰ درصد باقیمانده به شاخص اختصاصی، توزیع می‌شود.
۳. طبقه شغلی پژوهشگران: ۳۰ درصد مجموع امتیازها به شاخص‌های عمومی و ۷۰ درصد باقیمانده به شاخص اختصاصی، توزیع می‌شود.
۴. طبقه شغلی کارکنان اداری و تکنیسین‌ها: ۶۰ درصد مجموع امتیازها به شاخص‌های عمومی و ۴۰ درصد باقیمانده به شاخص اختصاصی، توزیع می‌شود.



اقدامات انگیزشی در هر سطح (بعد نتایج)

آنچه که در ارزشیابی عملکرد مورد توجه و تأکید است، استفاده از نتایج آن در حوزه‌های مختلف است. این استفاده باید قبل از هر چیز بعد انگیزشی داشته باشد. برای این منظور باید پس از اجرای ارزشیابی و تعیین وضعیت عملکردی فرد در سازمان، اقداماتی انجام داد. این اقدامات با توجه به مأموریت، سیاست و منابع مرکز متفاوت خواهد بود و تصمیم‌گیری آن با مدیریت مرکز است. اما طراحان این نظام براساس روش‌ها و تجربه‌های علمی گذشته، موارد زیر را پیشنهاد می‌دهند:

- آن دسته از نیروی انسانی که در پنج دوره متناوب و چهار دوره متوالی، ۹۰ درصد امتیاز ارزشیابی را کسب نمایند، حائز ارتقا به یک طبقه شغلی بالاتر هستند.

- آن دسته از نیروی انسانی که در دو دوره متوالی، ۹۰ درصد امتیاز ارزشیابی را کسب نمایند، مستحق دریافت مأموریت آموزشی یا بازآموزی به مدت ۶ ماه خواهد بود.

- آن دسته از نیروی انسانی که در هر دوره ارزشیابی، ۹۰ درصد امتیاز ارزشیابی را کسب نمایند، مستحق دریافت پاداش به میزان یک برابر حقوق مندرج در حکم هستند.

- آن دسته از نیروی انسانی که در هر دوره ارزشیابی، ۸۰ درصد امتیاز ارزشیابی را کسب نمایند، مستحق دریافت پاداش خواهند بود (میزان و نوع پاداش با تشخیص معاونت پژوهشی خواهد بود).

- آن دسته از نیروی انسانی که در هر دوره ارزشیابی کمتر از ۶۰ درصد امتیاز ارزشیابی را کسب نمایند، مستحق دریافت تذکر عملکردی و درج در پرونده خواهند بود.

- آن دسته از نیروی انسانی که در هر دوره ارزشیابی کمتر از ۵۰ درصد امتیاز ارزشیابی را کسب نمایند، مستحق کسر یک ماه حقوق و مزایا خواهند بود.

- آن دسته از نیروی انسانی که در چهار دوره متناوب و سه دوره متوالی، کمتر از ۴۰ درصد امتیاز ارزشیابی را کسب نمایند، قادر به ادامه کار در مرکز نخواهند بود.

دوره‌های ارزشیابی

بهترین نوع ارزشیابی از نیروی انسانی، ارزشیابی مستمر و مداوم است. به این معنا که همواره نیروی انسانی در فرآیند انجام کار خود بازخوردهای لازم را گرفته و روندها را اصلاح نماید، اما با توجه به محدودیت فراروی سازمان‌ها در انجام ارزشیابی مستمر، این مهم امکان عملی نداشته، از این رو دوره‌های ارزشیابی برای سازمان‌ها تعریف می‌شود. در این نظام نیز برای شروع، دوره ۶ ماهه برای ارزشیابی نیروی انسانی مرکز، پیشنهاد می‌شود.

روش اجرای ارزشیابی

در نظام پیشنهادی از الگوی ۳۶۰ درجه برای ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی استفاده می‌شود. در این راستا و به منظور تحلیل عملکرد فرد از زوایای مختلف، ارزشیابی از نیروی انسانی توسط مدیر مستقیم، مشتریان (نمایندگان مجلس و به طور خاص اعضای کمیسیون و به طور ویژه هیئت رئیسه کمیسیون)، همکار، زیردست و در نهایت خود فرد انجام خواهد گرفت.

شاخص‌ها

پس از انجام مصاحبه‌ها و برگزاری جلسات مشورتی و تحلیل داده‌ها، شاخص‌های زیر برای سنجش عملکرد کارکنان مرکز پژوهش‌های مجلس استخراج شد.

شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران

- ایجاد انگیزش در میان پژوهشگران از طریق تعامل فعال و سازنده،
- برنامه‌ریزی اقتضایی و منعطف برای پیشرفت کار،
- ارزشیابی و بازخوردهایی از فعالیت‌ها،
- تعامل سازنده، مثبت، خلاق و غیرانفعالی با همکاران،
- مشارکت در اثربخشی تصمیمات مرکز،
- تأثیرگذاری در تصویب طرح‌ها و لوایح در کمیسیون‌ها،
- تصمیمات اتخاذ شده در رابطه با گزینش و انتخاب همکاران دفتر،
- تأثیرگذاری در رشد علمی و آموزش کارکنان دفتر،
- هم‌افزایی در دفتر،
- پشتیبانی در رشد و تعالی کارکنان دفتر،
- کنترل و ارزشیابی کارشناسان تحت نظر،
- مشارکت در رشد و یادگیری،
- نظارت در امور پژوهشی،
- ایجاد انگیزه در کارهای گروهی دفتر،
- قانون‌پذیری و تمکین از مقررات مرکز،
- ایجاد هماهنگی و ارتباط قوی و عاطفی توسط مدیران،
- ایجاد نظم منطقی و بازخوردهایی،
- تعامل سازنده میان مدیران و زیرمجموعه،



- برقراری ارتباط روحی و روانی در محیط کاری،
- رعایت اصول و قواعد اخلاقی در ارتباط با دیگران،
- پرهیز از بخل و تنگ‌نظری در محیط کار و حوزه مدیریت،
- ارتباط مستمر و همفکری با معاون پژوهشی مرکز و مدیران دیگر دفاتر،
- ارتباط مستمر و همفکری با مدیران گروه‌ها و پژوهشگران دفتر،
- رسیدگی به مسائل و امور داخلی دفتر از جمله پیگیری تقاضاها و درخواست‌ها در مورد مشکلات و کمبودها،
- نحوه تعامل و ارتباط با مراکز و انجمن‌های علمی، دانشگاه‌ها و اصناف،
- توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و تهیه ابزار سریع بازیاب اطلاعات مطابق با استانداردهای سیستم‌های اطلاعاتی،
- شناسایی مراکز پژوهشی و توانمندی‌های آنها،
- شناسایی اولویت‌های پژوهشی،
- مستندسازی تجربیات،
- مستندسازی کلیه جلسات و مذاکرات،
- طبقه‌بندی مستندات،
- نهادینه کردن تفکر استراتژیک در حوزه مدیریت،
- حفظ و ارتقای انگیزش نیروی انسانی،
- جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مناسب،
- تأمین به‌موقع منابع مالی، پرسنلی و زیر ساخت‌های دفتر،
- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی،
- قدرت نفوذ بر زیرمجموعه و اطاعت زیردستان از مدیر،
- واگذاری اختیار تصمیم‌گیری و اجرا به زیرمجموعه،
- اتخاذ تصمیم و پیگیری درست و مؤثر (قدرت اخذ تصمیم)،
- آمادگی برای قبول نظرات دیگران،
- ارزشیابی مستمر و دقیق کار مرئوسین،
- شرکت فعال و مؤثر در جلسات مرکز،
- حضور فیزیکی در محیط کار.

شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران گروه‌ها

- اهتمام نسبت به ارسال و انتشار سریع و به‌هنگام گزارش‌های کارشناسی،
- ارتباط مستمر و صمیمانه با پژوهشگران و کارشناسان گروه،
- کمک به ارتقای کیفی گزارش‌های تدوین شده توسط پژوهشگران،
- پیگیری مطالبات گروه از مدیر و معاون دفتر،
- هماهنگی با سایر مدیران گروه دفتر،
- شناسایی پژوهشگران و کارشناسان برجسته خارج از مرکز و برقراری ارتباط کاری با آنها،
- تعامل پایدار با گروه‌های ذینفع، انجمن‌ها و مراکز تحقیقاتی،
- شناسایی اولویت‌های پژوهشی،
- مستندسازی تجربیات،
- مستندسازی کلیه جلسات و مذاکرات،
- آشنایی با مطالعات پارلمانی،
- آشنایی با دستگاه‌های اجرایی،
- داشتن دانش بین‌رشته‌ای،
- مدیریت و ارزشیابی پروژه‌ها،
- آمادگی برای قبول نظرات دیگران،
- حفظ و ارتقای انگیزش نیروی انسانی،
- جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مناسب،
- مشارکت در رشد و یادگیری،
- مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به موقع،
- اطلاعات مربوط به کار،
- قدرت نفوذ بر زیرمجموعه و اطاعت زبردستان از مدیر،
- قدرت خلق ایده‌های جدید و ابتکار در به‌کارگیری آن،
- واگذاری اختیار تصمیم‌گیری و اجرا به زیرمجموعه،
- قدرت برقراری ارتباط و ایجاد هماهنگی بین اعضای گروه،
- پیش‌بینی نیازهای مشتریان و برنامه‌ریزی برای پاسخ به آنها،
- مشارکت در رشد و یادگیری خود و اعضای گروه،
- همکاری در امور پژوهشی،



- مشارکت در کارهای گروهی دفتر،
- تقسیم مناسب کار بین اعضای گروه،
- علاقه به کار و انتقال آن به اعضای گروه،
- رعایت اخلاق انسانی و ادب در برخورد با دیگران،
- تشخیص اولویت‌ها و رعایت آنها،
- افزایش مستمر معلومات و دانش حرفه‌ای،
- فراهم ساختن امکان یادگیری برای خود و سایر اعضای گروه،
- اتخاذ تصمیم و پیگیری (قدرت اخذ تصمیم)،
- رسیدگی به مشکلات رفاهی و نیازهای اداری اعضای گروه،
- ارزشیابی مستمر و دقیق کار مرئوسین،
- بیان دقیق مقاصد (قدرت بیان)،
- حضور فیزیکی در محیط کار،
- شرکت فعال و مؤثر در جلسات.

شاخص‌های ارزشیابی عملکرد پژوهشگران

- توانایی جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل،
- تأثیرگذاری در تصویب طرح‌ها و لوایح در کمیسیون‌ها،
- مشارکت در رشد و یادگیری،
- همکاری در امور پژوهشی،
- مشارکت در کارهای گروهی دفتر،
- قانون‌پذیری و تمکین از مقررات مرکز،
- استفاده از اطلاعات به‌روز و مستند،
- رعایت اصل بی‌طرفی در تدوین گزارش و ارائه آن در کمیسیون‌ها،
- رعایت اختصار و روانی در تدوین گزارش،
- لحاظ کردن دیدگاه‌های ذینفعان و ذیربطان در تدوین گزارش‌ها،
- سازگاری گزارش‌ها با قوانین اصلی و مادر،
- ارائه به‌موقع کارها و گزارش‌ها،
- لحاظ کردن کلیه موضوعات تخصصی و بین‌رشته‌ای در تدوین گزارش‌ها،
- نوآوری و خلاقیت در مسئله‌یابی و پیدا کردن سوژه‌های پژوهش مورد نیاز قوه مقننه،

- توانایی بررسی سوابق و پیشینه موضوعات تحقیقاتی،
- توانمندی در یافتن مسائل جانبی و فرعی به منظور تکمیل تجزیه و تحلیل‌ها،
- نظم و انضباط در ارائه گزارش در زمان و موعد مقرر،
- توانایی ذهنی و فکری برای بحث و مجادله علمی،
- کیفیت علمی مطالب تدوین شده،
- به‌روز بودن اطلاعات ارائه شده در گزارش‌های کارشناسی،
- قابلیت انتشار گزارش‌های تدوین شده در نشریات تخصصی،
- کیفیت ارتباط با مدیر گروه مربوط،
- اثرگذاری مطالب تدوین شده بر تصمیمات کمیسیون‌های مربوط،
- اثرگذاری در ارتقای سطح آگاهی نمایندگان در خصوص موضوع پژوهش،
- توانایی در شناسایی و معرفی موضوعات ضروری برای پژوهش و تحقیق،
- توانایی در دسترسی به جدیدترین یافته‌ها و تحلیل‌های بین‌المللی در مورد موضوع پژوهش و استفاده از آنها در گزارش خود،
- توانایی انجام وظایف تعریف شده و محوله،
- کیفیت و نحوه ارتباط با پژوهشگران و مدیران دفتر،
- تعهد به انجام وظایف کاری،
- ارتباط دوستانه و سازنده با سایر اعضای دفتر و مرکز،
- شرکت فعال و مؤثر در جلسات،
- مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری،
- آشنایی با مطالعات پارلمانی،
- آشنایی با دستگاه‌های اجرایی،
- داشتن دانش بین رشته‌ای،
- داشتن اطلاعات مربوط به کار و مهارت‌های فنی،
- وجدان کار، تعهد، پشتکار و تلاش حرفه‌ای،
- علاقمندی به کار،
- داشتن ابتکار عمل (مشکل‌گشایی و ارائه نظرات و پیشنهادات فنی)،
- مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن در قبال گزارش‌ها و فعالیت‌های انجام شده،
- رعایت اخلاق انسانی و ادب در برخورد با همکاران،



- افزایش مستمر معلومات و دانش حرفه‌ای،

- تشخیص اولویت‌ها و نیازهای مخاطبان و مشتریان.

شاخص‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان اداری و تکنیسین‌ها

- توانایی و جسارت ارائه پیشنهاد،

- نظم و انضباط کاری در انجام به‌موقع کار،

- نظم و انضباط کاری در حضور به‌موقع در محیط کار،

- داشتن روحیه مشارکت و حس تشریک‌مساعی،

- فراگیری و توان یادگیری،

- اجرای وظایف فردی و داشتن مهارت‌های وظیفه‌ای،

- اداره وظایف مختلف در یک شغل و داشتن مهارت‌های مدیریت وظیفه‌ای،

- پاسخگویی به بی‌نظمی‌های کار روزمره و داشتن مهارت‌های مدیریت اقتضایی،

- ارتباط با مسئولیت‌ها و انتظارات محیط کاری و داشتن مهارت‌های محیط، نقش - شغل،

- صداقت و درستکاری در کار،

- قابلیت اعتماد و اتکا،

- وجدان کار، تعهد، پشتکار و تلاش حرفه‌ای،

- مواظبت، مراقبت و دقت در کار،

- قابلیت نوآوری و خلاقیت در انجام کارها،

- انعطاف‌پذیری مثبت،

- توان انتقادی (پذیرش انتقاد)،

- توان انتقادی (بیان انتقاد)،

- آراستگی ظاهر، نظافت شخصی و بهداشت فردی،

- رعایت قوانین و مقررات در محیط کار،

- رعایت ادب و نزاکت در محیط کار،

- داشتن اطلاعات مربوط به کار.

شاخص‌های فوق در دو دسته شاخص‌های اختصاصی و عمومی طبقه‌بندی شده‌اند:

الف) شاخص‌های اختصاصی: این شاخص‌ها متناسب با مأموریت، اهداف و وظایفی است که

ساختار سازمانی مرکز برای هر طبقه شغلی تعریف کرده است و معطوف به ابعاد مدیریتی

(مدیریت بر خود و دیگران) و حرفه‌ای است.

ب) شاخص‌های عمومی: شامل آن دسته از شاخص‌هایی است که ابعاد ارزشی و بینشی، شخصیتی و رفتاری را سنجش می‌کند و شباهت‌های زیادی در تمام طبقات شغلی دارد.

فرم‌های ارزشیابی کارکنان مرکز پژوهش‌ها

این فرم‌ها براساس طبقات تعریف شده و با دو دسته شاخص‌های اختصاصی و عمومی تنظیم شده است.

ویژگی‌های فرم‌های ارزشیابی

۱. فرم‌ها برای هر یک از طبقات شغلی به‌طور جداگانه طراحی شده است.
۲. هر یک از فرم‌ها دو بخش دارد. بخش اول آن اطلاعات پرسنلی و بخش دوم شاخص‌های عملکردی.
۳. در هر طبقه شغلی دو فرم جداگانه براساس گروه شاخص‌های عمومی و شاخص‌های اختصاصی در نظر گرفته شده است.
۴. طیف امتیاز، چهار گزینه‌ای شامل: ضعیف، متوسط، خوب و عالی، می‌باشد.
۵. در این فرم‌ها دو دسته معیارها مورد توجه است.
۶. ارزشیابی عوامل عملکردی: که ناظر به وظایف عمده شاغل در شرح وظایف شغلی است.

ارزشیابی عوامل فرآیندی

میزان کیفیت تلاش و توان کارمند در نیل به اهداف و مقاصد شغلی را بررسی می‌کند (البته این ارزشیابی هم به دو دسته معیارهای رفتار شغلی و معیارهای رفتارهای اخلاقی تقسیم می‌شود).



فرم ۱. ارزشیابی مدیران دفاتر (شاخص‌های عمومی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:		محل خدمت:		سمت:		
	میزان تحصیلات:								
	دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ								
ارزشیاب:									
شاخص‌ها									
ضعیف	متوسط	خوب	عالی						
۱					برنامه‌ریزی اقتضایی و منعطف برای پیشرفت کار				
۲					ایجاد انگیزش در میان پژوهشگران از طریق تعامل فعال و سازنده				
۳					مهارت در مکاتبات اداری				
۴					تعامل مؤثر و مطلوب بین‌دفتري و اثرگذاری به کار جمعی در مرکز				
۵					استفاده از فناوری‌های رایانه‌ای و اطلاعات				
۶					پایبندی به نظم و انضباط اداری و بازخوردگیری				
۷					ایجاد و بهره‌گیری از رقابت سالم در محیط کار				
۸					روحیه انتقادپذیری در برابر تصمیمات سازمانی				
۹					داشتن سرعت لازم در انجام وظایف				
۱۰					ارزشیابی و بازخوردگیری از فعالیت‌ها				
۱۱					پایبندی به حفظ اسرار و اسناد سازمانی				
۱۲					میزان اهتمام و مشارکت در رشد و یادگیری همکاران				
۱۳					میزان مشارکت در کارهای گروهی دفتر				
۱۴					میزان قانون‌پذیری و تمکین از مقررات مرکز				
۱۵					پرهیز از بخل و تنگ‌نظری در محیط کار و حوزه مدیریت				
۱۶					رعایت اصول و قواعد اخلاقی در ارتباط با دیگران				
۱۷					برقراری ارتباط روحی و روانی در محیط کار				
۱۸					رسیدگی به مسائل و امور داخلی دفتر				
۱۹					پیگیری تقاضاها و درخواست‌ها در مورد مشکلات و کمبودها				
۲۰					شرکت فعال و مؤثر در جلسات				
۲۱					جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مناسب				
۲۲					تأمین به‌موقع منابع مالی، پرسنلی و زیرساخت‌های دفتر				
۲۳					مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به موقع				
۲۴					قدرت نفوذ بر زیرمجموعه و دریافت اطاعت زیردستان				
۲۵					واگذاری اختیار تصمیم‌گیری و اجرا به زیرمجموعه				
۲۶					جسارت در تصمیم‌گیری و پیگیری درست و مؤثر تصمیم‌ها				
۲۷					ارزشیابی مستمر و دقیق کار زیردستان				
۲۸					آمادگی برای قبول نظرات دیگران				
۲۹					میزان تأثیرگذاری در رشد علمی و آموزش کارکنان دفتر				
۳۰					میزان حضور فیزیکی و مستمر در محیط کار				

تاریخ ارزشیابی:

ارزشیابی‌کننده:

ارزشیابی‌شونده:

فرم ۲. ارزشیابی مدیران دفاتر (شاخص‌های اختصاصی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:	محل خدمت:	سمت:
	میزان تحصیلات:				
دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ					
ارزشیابی:					
شاخص‌ها					
عالی	خوب	متوسط	ضعیف		
۱				توانمندی در موضوع یابی و ارائه طرح عملیاتی	
۲				توانایی در جمع‌آوری اطلاعات، اقدامات تحقیقاتی و مستندسازی	
۳				تعامل مؤثر با نمایندگان کمیسیون‌های مرتبط	
۴				تعامل مؤثر با هیئت رئیسه کمیسیون‌های مرتبط	
۵				توانایی بررسی، تحلیل و استنتاج موضوعات پژوهشی مربوط به دفتر	
۶				توانایی در ارائه پیشنهادهای قابل اجرا	
۷				پیگیری فعالانه و مؤثر در تنظیم گزارش‌های پژوهشی	
۸				تسلط بر قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های قانونی	
۹				میزان توانایی در استناد به قوانین و مقررات	
۱۰				توانایی جمع‌آوری نقطه‌نظرات سازمانی و ارائه مطلوب آنها در مراجع ذیربط	
۱۱				توانمندی در بررسی، رفع ایراد و استنتاج گزارش‌ها	
۱۲				جذب و شناسایی صاحب‌نظران و اساتید و استفاده از توان علمی آنها	
۱۳				توانایی در دفاع از گزارش‌ها	
۱۴				توانایی در پیگیری مؤثر گزارش‌ها	
۱۵				عرضه مؤثر گزارش‌های پژوهشی در صحن کمیسیون‌ها	
۱۶				توانایی در تجزیه و تحلیل و استنباط موضوعات حقوقی	
۱۷				تأثیرگذاری در تصویب طرح‌ها و لوایح در کمیسیون‌ها	
۱۸				ارتباط مستمر و همفکری با معاون پژوهشی مرکز و مدیران دیگر دفاتر	
۱۹				ارتباط مستمر و همفکری با مدیران گروه‌ها و پژوهشگران دفتر	
۲۰				نحوه تعامل و ارتباط با مراکز و انجمن‌های علمی، دانشگاه‌ها و اصناف	

تاریخ ارزشیابی:

ارزشیابی‌کننده:

ارزشیابی‌شونده:



فرم ۳. ارزشیابی مدیران گروه‌ها (شاخص عمومی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:	محل خدمت:	سمت:
	میزان تحصیلات:				
	دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ				
ارزشیاب:					
شاخص‌ها					
عالی	خوب	متوسط	ضعیف		
۱				ارتباط مستمر و صمیمانه با پژوهشگران و کارشناسان گروه	
۲				پیگیری مطالبات گروه از مدیریت دفتر	
۳				ارتباط و هماهنگی با سایر مدیران گروه‌های دفتر	
۴				اهتمام نسبت به ارسال و انتشار سریع و به‌هنگام گزارش‌های کارشناسی	
۵				مستندسازی کلیه جلسات و مذاکرات	
۶				تعامل پایدار با گروه‌های ذینفع، انجمن‌ها و مراکز تحقیقاتی	
۷				مستندسازی کلیه جلسات و مذاکرات	
۸				آشنایی با دستگاه‌های اجرایی	
۹				آمادگی برای قبول نظرات دیگران	
۱۰				حفظ و ارتقای انگیزش نیروی انسانی	
۱۱				جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی مناسب	
۱۲				میزان مشارکت در رشد و یادگیری همکاران	
۱۳				مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی به موقع	
۱۴				قدرت نفوذ بر زیرمجموعه و اطاعت زیردستان از مدیر	
۱۵				مهارت در مکاتبات اداری	
۱۶				استفاده از فناوری اطلاعات	
۱۷				پایبندی به نظم و انضباط اداری	
۱۸				بهره‌گیری از رقابت سالم در محیط کار	
۱۹				داشتن سرعت لازم در انجام وظایف	
۲۰				پایبندی به حفظ اسرار و اسناد سازمانی	
۲۱				نوع‌آوری، خلاقیت و ابتکار عمل	
۲۲				پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	
۲۳				تقسیم مناسب کار بین اعضای گروه	
۲۴				علاقه به کار و انتقال آن به اعضای گروه	
۲۵				فراهم ساختن امکان یادگیری برای خود و سایر اعضای گروه	
۲۶				قدرت برقراری ارتباط و ایجاد هماهنگی بین اعضای گروه	
۲۷				روحیه انتقادپذیری و انعطاف در برابر تصمیمات سازمانی	
۲۸				رعایت اخلاق انسانی و ادب در برخورد با دیگران	
۲۹				ارزشیابی مستمر و دقیق کار زیردستان	
۳۰				پیگیری نیازهای اداری اعضای گروه	

ارزشیابی‌شونده: ارزشیابی‌کننده: تاریخ ارزشیابی:

فرم ۴. ارزشیابی مدیران گروه‌ها (شاخص‌های اختصاصی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:	محل خدمت:	سمت:
	میزان تحصیلات:				
دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ					
ارزشیاب:					
شاخص‌ها					
	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	
					به‌کارگیری تخصص و توان علمی
۱					داشتن اطلاعات مربوط به کار
۲					ارتقای علمی و به‌روزرسانی دانش فردی
۳					استفاده از فناوری اطلاعات
۴					مستندسازی تجربیات
۵					آشنایی با مطالعات پارلمانی
۶					داشتن دانش بین‌رشته‌ای
۷					قدرت خلق ایده‌های جدید و ابتکار در به‌کارگیری آن
۸					پیش‌بینی نیازهای مشتریان و برنامه‌ریزی برای پاسخ به آنها
۹					میزان مشارکت در رشد و یادگیری خود و اعضای گروه
۱۰					افزایش مستمر معلومات و دانش حرفه‌ای
۱۱					تشخیص اولویت‌های پژوهشی و رعایت آنها
۱۲					شناسایی پژوهشگران و کارشناسان برجسته خارج از مرکز و برقراری ارتباط کاری با آنها
۱۳					پیش‌بینی نیازهای مشتریان و برنامه‌ریزی برای پاسخ به آنها
۱۴					قدرت مدیریت و ارزشیابی پروژه‌ها
۱۵					کمک به ارتقای کیفی گزارش‌های تدوین شده توسط پژوهشگران
۱۶					رعایت اخلاق علمی در بررسی و تدوین نهایی گزارش‌ها
۱۷					توان بسیج نیروهای علمی و تشکیل تیم‌های علمی در بررسی موضوعات خاص
۱۸					توان شناسایی اولویت‌های پژوهشی
۱۹					اشراف کافی به حوزه‌های روش‌شناسی تحقیق

ارزشیابی‌شونده: ارزشیابی‌کننده: تاریخ ارزشیابی:



فرم ۵. ارزشیابی پژوهشگران مرکز (شاخص‌های عمومی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:	محل خدمت:	سمت:
	میزان تحصیلات:				
دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ					
ارزشیاب:					
شاخص‌ها					
عالی	خوب	متوسط	ضعیف		
۱					نحوه و کیفیت ارتباط با مدیر گروه مربوط
۲					میزان مهارت و تبحر لازم در مکاتبات اداری
۳					پایبندی به نظم و انضباط اداری
۴					بهره‌گیری از رقابت سالم در محیط کار
۵					داشتن روحیه انتقادپذیری و عدم پافشاری بر اشتباهات
۶					مقاومت نکردن در برابر تغییرات و اصلاحات سازمانی
۷					دقت در انجام امور محوله
۸					داشتن سرعت لازم در انجام وظایف و ارائه به‌موقع کارها و گزارش‌ها
۹					نپرداختن به امور خارج از حیطه وظایف سازمانی
۱۰					کیفیت و نحوه ارتباط با پژوهشگران و مدیران دفتر
۱۱					ارتباط دوستانه و سازنده با سایر اعضای دفتر و مرکز
۱۲					شرکت فعال و مؤثر در جلسات
۱۳					مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری
۱۴					آشنایی با دستگاه‌های اجرایی
۱۵					میزان تعهد و علاقمندی به کار
۱۶					وجدان کار، تعهد، پشتکار و تلاش حرفه‌ای
۱۷					داشتن تعامل مؤثر و مطلوب با مسئولان و کارکنان در راستای مأموریت محوله
۱۸					رعایت اخلاق انسانی و ادب در برخورد با همکاران
۱۹					قانون‌پذیری و تمکین از مقررات مرکز
۲۰					میزان مشارکت در رشد و یادگیری خود و دیگران

ارزشیابی‌شونده: ارزشیابی‌کننده: تاریخ ارزشیابی:

فرم ۶. ارزشیابی پژوهشگران مرکز (شاخص‌های اختصاصی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:	محل خدمت:	سمت:
	میزان تحصیلات:				
	دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ				
ارزشیاب:					
شاخص‌ها					
عالی	خوب	متوسط	ضعیف		
۱					آشنایی به حوزه‌های روش‌شناسی تحقیق
۲					توانایی جمع‌بندی و تجزیه و تحلیل داده‌ها
۳					تأثیرگذاری در تصویب طرح‌ها و لوایح در کمیسیون‌ها
۴					آشنایی با مطالعات پارلمانی
۵					پیگیری فعالانه و مؤثر در جریان گزارش‌های پژوهشی
۶					نظم و انضباط در ارائه گزارش در زمان و موعد مقرر
۷					دانش و توان به‌کارگیری از فناوری اطلاعات
۸					رعایت اصل بی‌طرفی در تدوین گزارش و ارائه آن در کمیسیون‌ها
۹					مسئولیت‌پذیری و پاسخگو بودن در قبال گزارش‌ها و فعالیت‌های انجام شده
۱۰					رعایت اختصار و روانی در تدوین گزارش
۱۱					لحاظ کردن دیدگاه‌های ذینفعان و ذیربطان در تدوین گزارش‌ها
۱۲					سازگاری گزارش‌ها با قوانین اصلی و مادر
۱۳					برخورداری از دیدگاه بین‌رشته‌ای در پژوهش
۱۴					نوآوری و خلاقیت در مسئله‌یابی و پیدا کردن سوژه‌های پژوهش مورد نیاز قوه مقننه
۱۵					توانایی بررسی سوابق و پیشینه موضوعات تحقیقاتی
۱۶					توانایی ذهنی و فکری برای بحث و مجادله علمی
۱۷					میزان به‌روز بودن اطلاعات ارائه شده در گزارش‌های کارشناسی
۱۸					قابلیت انتشار گزارش‌های تدوین شده در نشریات تخصصی
۱۹					میزان اثرگذاری مطالب تدوین شده بر تصمیمات کمیسیون‌های مربوط
۲۰					میزان اثرگذاری در ارتقای سطح آگاهی نمایندگان درخصوص موضوع پژوهش
۲۱					توانایی در شناسایی و معرفی موضوعات ضروری برای پژوهش و تحقیق
۲۲					توانایی دسترسی به جدیدترین یافته‌ها و تحلیل‌های بین‌المللی در موضوع پژوهش و استفاده از آنها در گزارش
۲۳					افزایش مستمر معلومات و دانش حرفه‌ای
۲۴					تشخیص اولویت‌ها و نیازهای مخاطبان و مشتریان
۲۵					میزان توانمندی در تدوین و انجام مصاحبه
۲۶					میزان توانایی در استناد به قوانین و مقررات
۲۷					توانایی بررسی، تجزیه و تحلیل و استنتاج موضوعات جدید مربوط به گروه
۲۸					توانمندی تنظیم و تحریر گزارش پژوهشی
۲۹					توانایی در ارائه پیشنهادات کاربردی و اثربخش در گزارش‌های پژوهشی
۳۰					رعایت اخلاق علمی در تدوین گزارش‌ها و حفظ حقوق مالکیت معنوی

ارزشیابی‌شونده: ارزشیابی‌کننده: تاریخ ارزشیابی:



فرم ۷. ارزشیابی کارکنان اداری و تکنیسین‌ها (شاخص‌های عمومی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:	محل خدمت:	سمت:
	میزان تحصیلات:				
	دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ				
شاخص‌ها					
ضعیف	متوسط	خوب	عالی		
۱	توانایی درک و اجرای دستورات مدیر مافوق				
۲	پایبندی به نظم و انضباط اداری				
۳	بهره‌گیری از رقابت سالم در محیط کار				
۴	روحیه انتقادپذیری و عدم پافشاری بر اشتباهات				
۵	توانایی و جسارت در ارائه پیشنهاد				
۶	عدم تأخیر در انجام وظایف اداری				
۷	نپرداختن به امور خارج از حیطه وظایف سازمانی				
۸	رعایت شئون اخلاقی				
۹	صداقت و درستکاری در کار				
۱۰	دارا بودن انگیزه لازم در انجام وظایف شغلی				
۱۱	مشارکت داوطلبانه برای انجام امور مرتبط				
۱۲	قانع بودن و نداشتن انتظارات خارج از مقررات سازمانی				
۱۳	میزان پایبندی به حفظ اسرار و اسناد سازمانی				
۱۴	مواظبت، مراقبت و دقت در کار				
۱۵	رعایت قوانین و مقررات در محیط کار				
۱۶	بهداشت فردی، آراستگی ظاهر، نظافت شخصی				
۱۷	رعایت ادب و نزاکت در محیط کار				
۱۸	برقراری ارتباط خوب و تعامل مؤثر با همکاران و مراجعان				
۱۹	پشتکار، جدیت و احساس مسئولیت در انجام وظایف فردی				
۲۰	نوجویی و ارتقای مهارت‌های مرتبط با کار				

ارزشیابی‌شونده: ارزشیابی‌کننده: تاریخ ارزشیابی:

فرم ۸. ارزشیابی کارکنان اداری و تکنیسین‌ها (شاخص‌های اختصاصی)

ردیف	نام و نام خانوادگی:		شماره پرسنلی:	محل خدمت:	سمت:
	میزان تحصیلات:				
دوره ارزشیابی: از تاریخ..... تا تاریخ					
ارزشیاب:					
شاخص‌ها					
	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	
۱					انتخاب شیوه صحیح انجام کار
۲					مهارت کافی در انجام وظایف محوله
۳					نوع‌آوری، خلاقیت و ابتکار عمل
۴					قابلیت فراگیری و توان یادگیری
۵					توان تنظیم صورتجلسات و مستندسازی
۶					داشتن مهارت‌های وظیفه‌ای
۷					داشتن دانش رایانه
۸					توان اجرای صحیح وظایف فردی
۹					اداره وظایف مختلف در یک شغل
۱۰					دقت و کیفیت تایپ نامه‌های اداری
۱۱					میزان تسلط به تایپ متون لاتین
۱۲					میزان تسلط به نحوه نخیره‌سازی
۱۳					توان بازیابی نامه‌های تایپ شده
۱۴					میزان تسلط به رسم نمودارها و جداول آماری
۱۵					میزان تسلط به آیین نگارش در مکاتبات اداری
۱۶					میزان تسلط به دستور زبان فارسی
۱۷					میزان رعایت استاندارد در تعداد کلمات تایپ شده
۱۸					توانایی استفاده از نرم‌افزارهای اداری
۱۹					قابلیت نوآوری و خلاقیت در انجام کارها
۲۰					مهارت در برقراری ارتباط و تنظیم جلسات

ارزشیابی شونده: ارزشیابی کننده: تاریخ ارزشیابی:



منابع و مآخذ

۱. کاظمی، بابک. مدیریت امور کارکنان، تهران، انتشارات مرکز آموزش، مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۷۶.
۲. عباس‌پور، عباس. مدیریت منابع انسانی پیشرفته، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۶.
۳. فرهودی، رزیتا و مهرنوش بسته‌نگار. ارائه مدل ارزیابی عملکرد واحدهای پژوهشی، تهران، ۱۳۸۸.
۴. سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی، تهران، سمت، ۱۳۸۵.
۵. ابطی، سیدحسین. مدیریت منابع انسانی، تهران، مؤسسه تحقیقاتی و آموزش مدیریت، ۱۳۸۱.
۶. آرمسترانگ، مایکل. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود یزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
۷. حسنی، احمدرضا و حسن منیری‌فر، ویژگی‌ها و نیازهای سازمان‌های تحقیق و توسعه به مدیریت جامع کیفیت و فرآیندنگری، چهارمین همایش ملی مراکز تحقیق و توسعه سایر منابع مورد استفاده، ۱۳۸۲.
۸. آرکی. جین و اچ. سی. ترایاندیس. مدیریت بر مدیریت‌ناپذیر، ترجمه و نشر مؤسسه آموزش و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۱.
۹. مارتسون، ماریا. بررسی نقادانه مدیریت دانش به‌عنوان ابزار مدیریت، ترجمه منصور مجدم، مجله تدبیر، شماره ۱۱۰، ۱۳۷۹.
۱۰. فرامرز قراملکی، احمد. اخلاق در کسب‌وکار، تهران، ۱۳۸۶.
11. Beach, Dale S, Personnel: The Management of people at work; 5th ed, New York: Macmillan publishing company, 1985.
12. Porter, Lyman and Edward Lawler; Managerial Attitudes and performance; Homewood, Ill.: Irwin, 1968.
13. Werher, W.B. and Davis, K. Human Resources and personnel management, Mac Graw – Hill Book co, 1989.
14. Schneir, Dena f.; “The Impact of EEO Legislation on performance appraisal”, personnel; vol.55, July-August 1978.



مرکز پژوهش‌ها
مجلس شورای اسلامی

شماره مسلسل: ۱۲۴۰۵

شناسنامه گزارش

عنوان گزارش: نظام ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی در مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

نام دفتر: معاونت پژوهشی

تهیه و تدوین: رحمت‌الله قلی‌پور

ناظر علمی: —

مناقضی: معاونت پژوهشی

ویراستار تخصصی: —

ویراستار ادبی: —

واژه‌های کلیدی: —

تاریخ انتشار: ۱۳۹۱/۴/۵