

## طراحی سیستم ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی: با استفاده از رویکرد تحلیل سلسله مراتبی

نویسندگان: دکتر علی رجبزاده<sup>۱</sup>، دکتر سیدحمید خدادادحسینی<sup>۲</sup> و دکتر کورش پرویزیان<sup>۳</sup>

۱. استادیار دانشگاه تربیت مدرس
۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس
۳. استادیار دانشگاه شاهد

### چکیده

مدیریت عملکرد به عنوان موضوعی مهم و نوین در مطالعات استراتژیک منابع انسانی مد نظر قرار گرفته است. ارزشیابی عملکرد کارکنان نیز به عنوان یک بخش مهم مدیریت عملکرد مورد توجه است.

در این مقاله، طراحی سیستم ارزشیابی عملکرد کارکنان در سیستم بانکی برای سطوح مختلف شغلی با رویکرد ارزشیابی  $360^\circ$  و مبتنی بر تحلیل‌های سلسله مراتبی انجام شده است.

مراحل مختلف طراحی سیستم جدید به شرح زیر انجام شده است:

۱. مطالعه و بررسی تحلیلی ادبیات نظری و تطبیقی،
۲. شناسایی متغیرهای اصلی سیستم‌های ارزشیابی کارکنان،
۳. طراحی چکلیست و پرسشنامه کسب نظر خبرگان،
۴. طراحی پرسشنامه AHP برای اختصاص اوزان،
۵. تحلیل الگوریتم AHP و اختصاص اوزان.

نتایج تحلیلی به دست آمده موارد (۱) طراحی نظام جامع برای کارکنان صف و ستاد، (۲) ارزشیابی کارکنان با رویکرد  $360^\circ$  (همکاران، بالا دست و کمیته ارزشیابی)، (۳) اختصاص مجموع اوزان  $100^\circ$  برای مؤلفه‌های تدوین شده نظام ارزشیابی، را شامل شده است. در این طراحی، در رویکرد  $360^\circ$  ارزشیابی از طریق همکاران (۲ نفر)، مدیر بالا دست، خود فرد و کمیته ارزشیابی کارکنان مد نظر قرار گرفته است و معیارهای مختلفی که اوزان آن‌ها از طریق تحلیل سلسله مراتبی به دست آمده در این ارزشیابی مد نظر قرار می‌گیرند. نتایج طراحی حاکی است در این نوع ارزشیابی، قضاوت فرد مدیر (سرپرست) بالادست کم رنگ شده و یا درصد معینی از نظر مدیر بالادست با توجه به وزن اختصاص داده شده ذکر می‌شود.

واژه‌های کلیدی: ارزشیابی کارکنان، بانک، تحلیل سلسله مراتبی، مدیریت عملکرد

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال دوازدهم - دوره جدید  
شماره ۱۴  
دی ۱۳۸۴

## مقدمه

پیشینه ارزیابی عملکرد به گذشته‌های دور برمی‌گردد. زمانی که در قبایل، پدیده تقسیم کار شکل گرفت، افراد موفق نسبت به دریافت پاداش و احتمالاً ترفیع مقام نائل می‌شدند. این امر در هر زمان همپای دیگر پدیده‌ها مورد تحول و تغییر قرار گرفت. در فرهنگ اسلامی می‌توان از فرمان حکومتی حضرت علی (ع) به مالک اشتر یاد کرد که در بسیاری از عبارات آن، پدیده ارزیابی عملکرد مورد تأکید است. در غرب در سال ۱۸۰۰ میلادی، نظام ارزیابی به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد و پس از آن کشورهای آمریکایی، هلند، فرانسه، سوئد و... از این پدیده بهره بردند. با توجه به وجود تغییرات بنیادین در سازمان‌ها در ادوار مختلف و با توجه به ظهور مکاتب متفاوت، نحوه ارزیابی عملکرد مدیران همواره تابعی از نگرش خاص نسبت به ارزش‌ها، هنجارها و مکاتب مختلف بوده است.

در کشور ما، ارزیابی عملکرد به صورت محدود کم‌تر از نیم قرن است که صورت می‌پذیرد و با توجه به این پیشینه متأسفانه این امر از توسعه و بهبود قابل قبولی برخوردار نیست و مشکل عمده‌ای برای سازمان‌های خدماتی و تولیدی کشور محسوب می‌شود. سیستم بانکی نیز به‌عنوان بخشی از گروه سازمان‌های کشور از این قاعده مستثنا نیست.

در این مقاله، سیستم ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی (مورد استفاده بانک‌های مختلف) بررسی و طراحی شده است. طراحی سیستم ارزشیابی با استناد به پیشینه تحقیق و نظر صاحب‌نظران در خصوص مسائل بانک صورت گرفته است و منابع، روش، دوره زمانی، معیارها و فرم‌های ارزشیابی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته شده است. نظام ارزشیابی جامع با در نظر گرفتن تمام این موارد و نیز فرهنگ سازمانی بانک‌ها، سطوح مختلف شغلی شامل مدیران، کارشناسان (صف و ستاد) و کارمندی طراحی گردیده است.

## تعریف و پیشینه تحقیق موضوع ارزشیابی

## عملکرد کارکنان (Performance appraisal)

برای ارزیابی عملکرد تعاریف متعددی مطرح شده است. دیویس (Davis) در ۱۹۸۲ معتقد است ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره‌مند خواهد شد [۲ و ۱].

کاسیو (Casiv) در ۱۹۹۲ ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌مند نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محول تعریف می‌کند [۳].

از دیدگاه نظام مدیریت و سازمان، ارزیابی عملکرد یک وظ

یفه ضروری و قانونی برای هر سازمان است. در یک سازمان، هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع شود و تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوشش‌هایش به کار برد. سازمان‌ها نیز به شناخت کارایی کارکنان خود نیاز دارند تا براساس آن، وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در جریان حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند. ارزیابی عملکرد، یک فعالیت پیشگیری‌کننده و تشخیص‌دهنده است. در صورتی که شرایط رو به وخامت رود، آنچه نیاز به اصلاح دارد مشخص می‌شود و در صورتی که نتایج خوبی به دست آید راه‌ها و وسایل ممکن برای بهبود عملکرد تا حداکثر امکان به کار گرفته می‌شود. در کنار تحولات عظیم در علوم مختلف، دانش مدیریت و سازمان نیز از تحولات شگرف بی‌بهره نبوده است. تولد، تنظیم و بازنگری سیستم‌های جدید در این نظام زایده این تحولات است [۴ و ۳].

این عوامل به‌طور کامل توسط دکوتی و پتیت (Decotities & Petit) در ۱۹۷۳، دن‌سیس (Densis)، کافتری و مگلینو (Caffetery & meglino) در ۱۹۸۴، دیپوی (Dipboye) در ۱۹۸۵، فلدمن (Feldman) در ۱۹۸۱، ایلگن (Ilgen) و فلدمن در ۱۹۸۳، سیمس و موترویلدو (Sims & Motowilo) در ۱۹۸۶، میلنا و سلتو (Milena & Selto) در ۲۰۰۴ بررسی شده است [۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۳ و ۱۴].

### محتوای ارزیابی

محتوای ارزیابی به نوع و کیفیت مؤلفه‌های ارزیابی اشاره دارد. با توجه به تنوع وظایف سازمانی و شغلی، بدیهی است که عناصر و مؤلفه‌های ارزیابی باید متنوع و متناسب با هر صاحب شغل (انجام‌دهنده وظیفه) باشد.

ارائه شاخص‌های هماهنگ و یکسان و ارزیابی افراد براساس آن‌ها اساساً نمی‌تواند رویکرد مثبتی را پدید آورد. بنابراین ضروری است عوامل و مؤلفه‌های ارزیابی بر اهداف، مقاصد، برنامه‌ها، و شرح وظایف و فعالیت‌های فرد و سازمان مبتنی باشد [۲].

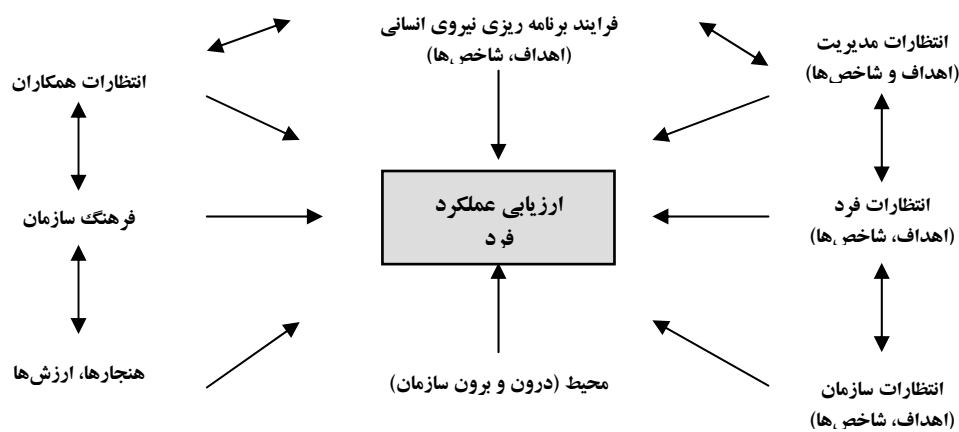
در شکل ۱ حوزه‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد مشخص شده‌اند.

بسیاری از سازمان‌ها از سیستم بازخور ۳۶۰° در ارزیابی عملکرد کاری کارکنان خود استفاده می‌کنند. در سیستم بازخور ۳۶۰° عمدتاً کارکنان توسط منابع مختلف مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. آن‌ها می‌توانند خودشان را ارزیابی کنند و به‌علاوه توسط سرپرستان نیز ارزیابی می‌شوند. همچنین توسط همکارانشان و اگر در رده‌های مدیریتی شاغل باشند توسط زیردستانشان ارزیابی خواهند شد.

با یک برآورد تقریبی در حدود ۴۰ درصد سازمان‌ها از سیستم بازخور ۳۶۰° استفاده می‌کنند [۵، ۶ و ۷].

عموماً محققان نشان داده‌اند که استفاده از این سیستم ارزیابی با اعتماد بالا، افزایش مطلوب سیستم ارزیابی برای کارکنان، و افزایش پذیرش نتایج ارزیابی همراه بوده است. بعضی از محققان نیز نشان داده‌اند که استفاده از روش ارزیابی ۳۶۰° به‌طور کامل در عمل امکان‌پذیر نیست و یا داده‌ها و اطلاعات کامل و کافی در خصوص به‌کارگیری این سیستم امکان‌پذیر نیست. بنابراین علی‌رغم روش‌های اولیه که در خصوص مزیت‌ها و قابلیت این روش انجام شده - در عمل به‌کارگیری این سیستم با دشواری‌هایی روبه‌رو است.

دیگر مطالعات حاکی از این است که ارزیابی عملکرد از ویژگی‌های مختلف ارزیابی‌کننده، نظیر خصوصیات روان‌شناختی و شخصی او تأثیر می‌پذیرد.



شکل ۱. حوزه‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد

## روش تحلیل سلسله مراتبی و کاربرد آن در ارزشیابی کارکنان

سونجو، بی‌تی‌سی و کاری در ۲۰۰۰ و ۲۰۰۱ چارچوب خاصی را طراحی کرده‌اند که نشان می‌دهد که چگونه سیستم ارزشیابی می‌تواند در تحلیل سلسله مراتبی به کار گرفته شود. به کارگیری این مدل بر مبنای استفاده از ابزار خاصی بوده است که «مدل کمی سیستم ارزشیابی عملکرد» (quantitative model for performance measurement system) نامیده می‌شود و مبتنی بر استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای کمی کردن عوامل مشهود و نامشهود ارزیابی عملکرد در اختصاص اوزان مناسب به این متغیرها است. در این مدل‌سازی سه مرحله به شرح زیر صورت می‌گیرد [۱۰ و ۹]:

۱. شناسایی عواملی که بر عملکرد کارکنان و ارتباطات مؤلفه‌های مؤثر تأثیرگذار است،
۲. تشکیل ساختار سلسله مراتبی عوامل ارزشیابی عملکرد کارکنان،
۳. کمی کردن آثار عوامل بر عملکرد.

این سه مرحله، مراحل هستند که ساعتی (Saaty) (۱۹۸۰، ۱۹۹۶) در تحلیل سلسله مراتبی، آن‌ها را به کار گرفته است.

پژوهش‌های دیگری در زمینه کاربرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی در سیستم ارزشیابی صورت گرفته است. نوآوری و به‌طور واضح، نقش این مقاله در ارتقای کاربرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی و نیز سیستم‌های ارزشیابی عملکرد به صورت موارد زیر عنوان می‌شود:

۱. در استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی، محدودیت تعداد زیاد مؤلفه‌ها وجود دارد؛ یعنی در صورت وجود مؤلفه‌های زیاد (بیش از ۱۵ مؤلفه) انجام مقایسات زوجی توسط محقق با دشواری صورت می‌گیرد و در این پژوهش طبقه‌بندی متغیرها با تشکیل جلسات خبرگان برای حل این مشکل صورت گرفته است، بدین معنا که با وجود متغیرهای فراوان و لزوم بررسی مجزای هر مؤلفه،

هر کدام به‌طور جداگانه نیاز به وزن داشته‌اند، ولی مؤلفه‌های مشابه در یک گروه طبقه‌بندی شده و نهایتاً وزن به‌دست آمده، به تک تک متغیرها اختصاص داده شده است.

۲. سیستم‌های ارزشیابی کارکنان نیاز به یک الگوی کاربردی دارد که در این پژوهش ساختار، فرایند و نظام اجرایی ارزشیابی ۳۶۰° ارائه شده است. لازم به ذکر است طراحی این الگو با هدف برطرف کردن مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد به‌کار گرفته شده است.

۳. استفاده از تحلیل سلسله مراتبی برای طراحی الگو و اختصاص اوزان به مؤلفه‌ها بوده و در هر بار ارزیابی با استفاده از نرم‌افزار طراحی شده و نیز این الگو به راحتی می‌توان سیستم ارزشیابی را مورد استفاده قرار داد. لذا در هر بار ارزشیابی نیاز به انجام مجدد فرایند AHP نیست.

### مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد

علاوه بر مشکلات اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان، عمده‌ترین مشکل، نگرش برخی از مدیران است که با بی‌توجهی به این فرایند ارزشمند، آن را عملاً مورد بهره‌برداری قرار نمی‌دهند و احیاناً به‌عنوان آخرین ابزار مدیریت تلقی می‌کنند. دلیل استخراج مشکلات و مسائل ارزیابی عملکرد که با استفاده از متون علمی و نیز با تشکیل جلسات کارشناسی صورت گرفته این نکته بوده که سیستمی طراحی شود تا حد امکان نقایص و مشکلات سیستم‌های ارزشیابی کنونی مورد استفاده، برطرف شده باشد.

مشکلات و موانع ارزیابی در دو گروه موانع روانی و رفتاری و موانع فنی و اجرایی خلاصه می‌شوند. آنچه در زیر می‌آید از جمله عوامل مخدوش‌کننده این فرایند محسوب می‌گردند که ناشی از موانع فوق هستند [۱۵ و ۷، ۶، ۴، ۳]:

۱. فقدان اطلاعات قابل اعتماد و کافی، فرایند ارزیابی را به بیراهه می کشاند.
  ۲. مشکلات مربوط به شاخص ها و معیارهای ارزشیابی: دشواری به وجود آوردن معیار و ضابطه استاندارد و مطلوب برای سنجش کار و شایستگی کارکنان، انحراف از معیارهای تعیین شده توسط ارزیاب، اشتباهات مربوط به آسان گیری یا سخت گیری ارزیاب (سلیقه ای)، تمایل به ارزیابی حد وسط، تعمیم یک نظر کلی، انحراف خود آگاه ارزیاب به علت قبول نداشتن معیار و روش ارزشیابی (که تعمداً اعمال می شود) تعصب نسبت به رفتار جدید (معمولاً رفتار و بهره وری افراد چند روز یا چند مدت قبل از ارزیابی بهبود می یابد، این امر باعث می شود که دوره ای معین از دوره کاری افراد مد نظر قرار گیرد)، عینی نبودن معیارها (سنجش نگرش، روحیه و شخصیت مشکل است)، عدم وجود الگوهای تعریف شده و کافی برای مشاغل (در واقع این که کارکنان چه کارهایی را باید انجام دهند و سازمان چه انتظاراتی از کارکنان دارد، دقیق و روشن نیست).
  ۳. مدیران نسبت به عملکرد کارکنان خود توجه کافی ندارند و لذا قادر به برآورد کارایی کارکنان خود نیستند و از این رو تمایل و گرایش به حد وسط دارند و یا دچار اشتباهات سلیقه ای و سیستمی می شوند.
  ۴. مشکلات اداری چون وقت گیر بودن، شرایط اقتصادی سازمان، عدم اعتماد و اعتقاد به نیروی انسانی، فقدان نظام مدون و یا شکست در برنامه های ارزشیابی پیشین و... سازمان ها را نسبت به امر ارزشیابی بی توجه می سازد.
  ۵. فقدان وجود نظام ارتباطات و بازخورد به منظور بهبود و توسعه ظرفیت های ارزشیابی شونده.
  ۶. عدم استفاده مطلوب از پیامد و نتایج ارزشیابی، هم در بُعد سازمانی و هم در بُعد فردی.
  ۷. بخشی نگرایی منابع ارزشیابی (ارزشیابی کنندگان). (اولویت ارزیابان با اولویت های امر ارزشیابی متفاوت است).
  ۸. مشکلات مربوط به عدم آموزش ارزیابان و پیامدهای ناشی از آن در عمل منجر به کاهش کیفیت ارزشیابی خواهد شد.
  ۹. عدم اعتماد مدیران به استفاده از سیستم درست ارزشیابی.
  ۱۰. عدم اعتماد در به کارگیری ارزشیابی، بدین معنا که از نتایج آن به درستی استفاده نمی شود.
  ۱۱. عدم نهادینه شدن ارزشیابی عملکرد در سازمان های کنونی.
  ۱۲. عدم وجود بستر فرهنگی مناسب در شرایط کنونی کشور.
  ۱۳. عدم به کارگیری سیستم صحیح و پویا در ارزشیابی کارکنان.
- علی رغم مشکلات فوق، ارزشیابی عملکرد چه در بخش خدمات و چه در بخش صنعت به عنوان یک نیاز پذیرفته شده، ولی عملاً کاربرد آن مقبولیت تمام نیافته و مشکلات مورد بحث، نه در نفس عمل ارزشیابی بلکه در بی توجهی به آن و در طراحی و اجرای نامناسب آن نهفته است. با توجه به ضرورت و اهمیت آن به عنوان ابزاری مطمئن برای مدیران در پیشبرد اهداف سازمان و وسیله ارتقای کارایی شغلی، تخصصی و فردی کارکنان و علی رغم همه مشکلات بر شمرده باید از این ابزار به نحو احسن بهره گرفت.
- در یک نتیجه گیری کلی، سیستم ارزشیابی طراحی شده بانکی در این مقاله با تأکید بر موارد زیر است:
۱. تلفیق معیارهای کمی، کیفی و رفتاری،
  ۲. علنی تر شدن و بازتر شدن ارزشیابی ها،
  ۳. به کارگیری بیش تر مصاحبه های ارزشیابی،
  ۴. تمایل بیش تر به سمت شیوه های خود ارزشیابی،
  ۵. کاهش سیستم ارزشیابی سلسله مراتبی و گرایش به سیستم های افقی و ماتریسی،

۶. توجه به عامل انسان به عنوان سرمایه ارزنده نه فقط یک عامل تولید،

۷. توجه بیش تر به تشویق و آموزش تا تنبیه و اخراج.

- چگونگی ارزشیابی در سازمان: استفاده از کسب نظر کارشناسان بانکی و پرسشنامه که هر کدام به تفکیک در این گزارش مورد بررسی قرار گرفته اند.

### روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف، اکتشافی و از نظر کاربرد، تحلیلی - توصیفی بوده است. ابزار جمع آوری اطلاعات متکی به مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعه اسناد و مدارک در خصوص روش‌های ارزشیابی در سیستم بانکی، مصاحبه و تشکیل جلسات کارشناسی با متخصصان و خبرگان ذیربط و پرسشنامه بوده است. تعیین و شناسایی هر کدام از موارد ذکر شده ذیل چون معیارها، دوره ارزشیابی، واحد ارزشیابی، ارزیابان و ارزشیابی شوندگان، وزن‌ها و امتیازات، فرم‌های ارزشیابی و چگونگی ارزشیابی، براساس استفاده از روش‌های ذکر شده فوق بوده که به صورت زیر تشریح شده است.

در انجام این تحقیق موارد زیر به صورت تفکیک شده مورد توجه قرار گرفته‌اند:

- تعیین معیارهای ارزیابی کارکنان: مطالعه ادبیات علمی: تحقیق و کسب نظر کارشناسان بانکی،
- تعیین دوره ارزشیابی: مطالعه ادبیات علمی: تحقیق و کسب نظر کارشناسان بانکی (پرسشنامه)،
- تعیین واحد ارزشیابی: مطالعه ادبیات علمی: تحقیق و کسب نظر کارشناسان بانکی،
- ارزیابان و ارزشیابی شوندگان: مطالعه ادبیات علمی: تحقیق و کسب نظر کارشناسان بانکی (پرسشنامه)،
- وزن‌ها و امتیازات عوامل مختلف: تحلیل AHP و اعمال تغییرات مناسب،
- فرم‌های ارزیابی: مطالعه علمی - تطبیقی و کسب نظر کارشناسان بانکی،

### قلمرو پژوهش

قلمرو پژوهش از نظر موضوعی در بحث‌های مدیریت منابع انسانی، از نظر مکانی در کشور ایران و از نظر زمانی در سال ۸۳-۱۳۸۲ انجام شده است.

### ابزار جمع آوری داده‌ها و اطلاعات

نحوه جمع آوری داده‌ها و اطلاعات مبتنی بر تحلیل محتوایی اسناد و مدارک مرتبط سیستم بانکی و نیز تشکیل جلسات کارشناسی در سیستم بانکی برای کسب اطلاعات لازم در خصوص معیارها و اختصاص اوزان به معیارهای مورد نظر بوده است. تعریف معیارها با استناد به ادبیات نظری موضوع و با طرح در جلسات کارشناسی صورت گرفته است.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و کارشناسان سیستم بانکی را شامل می‌شود که با فرایند ارزشیابی کارکنانی آشنایی داشته‌اند که از بین آن‌ها ۲۰ نفر (نمونه در دسترس و واجد شرایط) انتخاب شده و کسب نظر مقایسات زوجی با استفاده از نظر ایشان صورت گرفته است.

### نوع پژوهش

پژوهش مورد نظر از نوع توسعه‌ای - کاربردی است. از حیث تدوین معیارهای خاص و گروه‌بندی معیارها در ماتریس مقایسات زوجی تحقیقی توسعه‌ای، و از حیث به کارگیری آن در سیستم بانکی، تحقیقی کاربردی است.

## معیارهای ارزیابی کارکنان

## اختصاص وزن‌ها و امتیازات مختلف [جهت انجام

این بخش از بعضی مراحل فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده شده است.]

در طراحی سیستم ارزشیابی، امکان انتخاب یک عدد صحیح به عنوان امتیاز فرد مورد نظر وجود دارد و طیف امتیازدهی مورد توجه نیست و برای هر عامل، یک حداقل و یک حداکثر امتیاز تعیین شده که ارزیابان می‌توانند نظر خود را با دادن آن امتیاز بیان کنند.

در بررسی و اختصاص اوزان به مؤلفه‌های مورد نظر از تحلیل سلسله مراتبی AHP استفاده شده و ماتریس مقایسات زوجی در اختصاص اوزان متناسب مورد استفاده قرار گرفته است. انجام این مقایسات با استفاده از تشکیل ماتریس مقایسات زوجی و اختصاص اوزان بین ۹-۱ صورت گرفته است.

برای تعیین امتیازات عوامل مختلف، پس از تدوین کامل عوامل، اقدام به تدوین پرسشنامه تحلیل سلسله مراتبی گردید. درخت سلسله مراتبی زیر به صورت نمونه برای مدیران بیان گردیده، که برای کارشناسان و کارکنان صف و ستاد نیز به همین صورت است.

درخت فوق برای تحلیل سلسله مراتب سیستم ارزشیابی کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است.

بررسی AHP (analytical hierarchy process) انجام شده، برای اولویت‌بندی گزینه‌ها نبوده، بلکه به منظور تعیین امتیاز آن‌ها بوده است. لذا ضرایب اهمیت به دست آمده برای آن‌ها مدنظر قرار گرفته و برحسب این ضرایب، اهمیت امتیازات عوامل مختلف تدوین شده است.

برای انجام این تحلیل و تعیین ضرایب اهمیت، پرسشنامه AHP طراحی و تدوین گردید و در اختیار بعضی کارشناسان و مدیران صف و ستاد قرار گرفت و نتایج آن به دست آمده (در پیوست مقاله پرسشنامه AHP و نتایج این پرسشنامه یعنی امتیازات عوامل مختلف ارائه شده است).

تعیین معیارهای ارزیابی کارکنان از جمله مهم‌ترین اقدامات در فرایند اجرایی طرح انگیزش کارکنان سیستم بانکی است؛ ضمن این که اساسی‌ترین عامل در تدوین نظام ارزشیابی کارکنان است. با انجام مطالعه علمی - تطبیقی، بررسی معیارهای تعیین شده توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور، و دریافت نظر متخصصین بانک، معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان شناسایی شد. این معیارها برای سطوح مختلف سازمان، شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان در دو گروه مختلف تحت عناوین عوامل عملکردی و عوامل فرایندی کارکنان تهیه و تنظیم شده است؛ با این توضیح که عوامل مذکور برای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی افرادند.

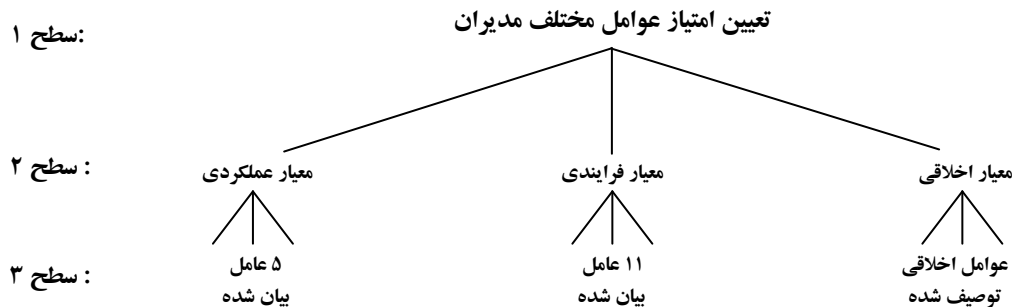
در ادامه بحث، پس از تعاریفی از معیارهای عملکردی و فرایندی، عوامل مذکور در جداول تهیه شده ارائه گردیده است.

**عوامل عملکردی:** عواملی هستند که ناظر بر نتایج کار بوده، در جستجوی کمیت کاری هستند؛ یعنی به‌طور کامل خروجی‌های قابل لمس (فیزیکی) یک کار را اندازه‌گیری می‌کنند و بیش‌تر عوامل عینی (Objective) (کمی) هستند.

**عوامل فرایندی:** عواملی هستند که میزان، کیفیت تلاش و توان کارمند و نحوه فعالیت وی را شامل می‌شوند. یعنی عواملی که به‌طور کامل قابل سنجش با شرح وظایف کارمند و نتایج کاری وی نیستند - هر چند با آن‌ها مرتبطند - و بیش‌تر عوامل ذهنی (Subjective) و نیمه ذهنی هستند. این عوامل به دو گروه عوامل فرایندی شغلی و اخلاقی تقسیم می‌شوند. معیارهای تدوین شده با استناد به بررسی ادبیات نظری پژوهشی و در نظر گرفتن مورد مطالعه (سیستم بانکی) در جلسات کارشناسی در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان در سطوح مختلف سازمانی

کارکنان	کارشناسان	مدیران	ارزشیابی شونده عوامل ارزیابی
توانایی انجام امور محوله کمیت کار کیفیت کار	برنامه ریزی کمیت کار کیفیت کار	برنامه ریزی کمیت کار کیفیت کار سازماندهی هدایت و کنترل	عملکردی
استفاده صحیح و مؤثر از منابع در دسترس مسئولیت پذیری برقراری ارتباط و رفتار مناسب با ارباب رجوع اخلاقیت و نوآوری انعطاف پذیری برقراری ارتباط مناسب با همکاران	استفاده صحیح و مؤثر از منابع در دسترس مسئولیت پذیری برقراری ارتباط و رفتار مناسب با ارباب رجوع و همکاران اخلاقیت و نوآوری انعطاف پذیری رعایت مقررات و انضباط اداری روزآمدی معلومات و مهارت‌ها	استفاده از منابع (فیزیکی، مالی، زمان) استفاده از منابع انسانی مسئولیت پذیری اتخاذ تصمیم و پیگیری برقراری ارتباط و رفتار مناسب با ارباب رجوع و همکاران اخلاقیت و نوآوری انعطاف پذیری رعایت مقررات و انضباط اداری روزآمدی معلومات و مهارت‌ها شرکت فعال و مؤثر در جلسات	فرایندی
رعایت اصول اخلاقی و شعائر دینی مذهبی	رعایت اصول اخلاقی و شعائر دینی مذهبی	رعایت اصول اخلاقی و شعائر دینی مذهبی	اخلاقی



شکل ۲: درخت سلسله مراتب تعیین امتیاز عوامل مختلف

طرف دیگر، اختصاص امتیاز بین معیارهای عملکردی، فرایندی و اخلاقی انجام گرفته است. برای سهولت، متغیرها دسته‌بندی شده‌اند. یعنی برای مثال ۱۱ عامل فرایندی مدیران در ۷ گروه دسته‌بندی

لازم به ذکر است که از یک طرف، مقایسه بین عوامل معیارهای عملکردی، فرایندی و اخلاقی مورد نظر بوده، یعنی برای مدیران اختصاص امتیاز بین ۵ عامل عملکردی و ۱۱ عامل فرایندی صورت گرفته و از



### چگونگی ارزشیابی

در نظام‌های ارزشیابی پیشرفته، بحث‌های ارزشیابی ۳۶۰ درجه (یعنی ارزشیابی توسط رئیس، همکار، خود فرد، و زبردست فرد) پیش‌بینی شده است. در سیستم جدید برای رفع مشکل فوق، سیستم ارزشیابی مشارکتی پیش‌بینی شده است، یعنی ارزشیابی هر فرد توسط گروهی از افراد انجام می‌گیرد.

نحوه ارزشیابی در جلسات متعدد مورد بررسی قرار گرفت و به نظرسنجی نیز گذاشته شد [نحوه ارزشیابی کارکنان در جلسات متعدد در بانک مورد بحث قرار گرفت، ضمن آن‌که به نظرسنجی نیز گذاشته شد. علاوه بر آن از افراد متخصص در زمینه‌های مدیریتی نیز در مورد انجام این نوع نحوه ارزشیابی نظر خواهی شده است.] که نهایتاً سیستم مشارکتی مورد توجه واقع گردید.

در این سیستم در هر مجموعه (بخش) از بانک، اعم از شعبه یا اداره، نظر مدیر، همکاران و خود فرد مورد توجه است. در این باره، امتیازات مختلف توسط ارزیابان و خود فرد به واحد ارزشیابی ارائه می‌گردد. در واحد ارزشیابی پس از بررسی امتیاز نهایی از طریق گرفتن میانگین موزون، نظر ارزیابان مختلف به دست

شده است. عوامل فرایندی برای کارشناسان در ۶ گروه و برای کارکنان در ۵ گروه تقسیم‌بندی شده است. عوامل عملکردی مدیران در ۵ گروه، کارشناسان در ۴ گروه و کارکنان در ۴ گروه قرار گرفته‌اند.

عوامل بررسی شده برای مدیران صف و ستاد (با توجه به توافق از قبل تعیین شده) یکسان در نظر گرفته شده و جهت جداسازی نحوه ارزشیابی صف و ستاد این تفاوت در امتیازات متغیرها دیده شده است. امتیازات سطوح شغلی مختلف در جدول ۲ تا ۸ به‌طور کامل آمده و حداقل و حداکثر امتیاز هر عامل نوشته شده است. مجموع امتیاز عوامل کلی نیز در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. امتیازات عوامل ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمانی

عوامل ارزیابی سطوح سازمانی	عملکردی	فرایندی	اخلاقی
مدیران ستاد	۴۵	۴۵	۱۰
مدیران صف	۴۵	۴۵	۱۰
کارشناسان	۳۰	۵۵	۱۰
کارشناس ستاد	۴۰	۵۰	۱۰
کارشناس صف	۴۰	۵۰	۱۰

جدول ۳. معیارهای ارزیابی، عوامل عملکردی مدیران

عامل ارزیابی	اقدام عامل	امتیاز صف	امتیاز ستاد
برنامه‌ریزی	تهیه و تنظیم برنامه‌های اجرایی جامع و کارآمد، پیش‌بینی مراحل اجرایی برنامه‌ها، پیش‌بینی نیازها و مشکلات و احتیاجات، پیش‌بینی عملیات سال (سال‌های آتی)	(۱-۱۵)	(۱-۱۰)
سازماندهی	تقسیم کار مناسب با توجه به استعداد و توانایی کارکنان به نحوی که در آنان احساس خود انگیزی ایجاد کند، تبیین اولویت‌های کاری، تفویض اختیار مناسب با وظایف	(۱-۹)	(۱-۱۰)
کمیت کار	به روز بودن کارها و نداشتن کار انباشته، تعداد، اندازه و زمان انجام کار در سطح استاندارد	(۱-۷)	(۱-۷)
کیفیت کار	کارکردهای عمده (نقاط حساس)، دقت و پاکیزگی کار، انجام دادن کارها بدون اشتباهات قابل اجتناب و صحت انجام کار، درستی و کامل بودن نتایج کار، رعایت اولویت در انجام کارها، انجام به موقع اقدامات جبرانی	(۱-۷)	(۱-۸)
هدایت و کنترل	ایجاد انگیزه و میل و رغبت در کارکنان، پیگیری و نظارت در انجام کار، راهنمایی و ارشاد کارکنان در کار، ارزشیابی صحیح کارکنان، بازبینی اثربخشی کار	(۱-۷)	(۱-۱۰)

جدول ۴. معیارهای ارزیابی، عوامل فرایندی مدیران (رفتارهای شغلی)

امتیاز ستاد	امتیاز صف	اقدام عامل	عامل ارزیابی
(۱-۱۰)	(۱-۱۵)	شناخت کافی از نیروی انسانی مرتبط: شناخت و اطلاع از استعدادها و توانایی و ظرفیت کارکنان (رشته تحصیلی، مهارت، خلاقیت، تجربه، تخصص علمی - عملی و...) <b>توجه به عامل انسانی:</b> توجه به رشد، آموزش و نگهداری، بهسازی برای روزآمدی کارکنان، ایجاد فرصت پیشرفت و ارتقای شغلی برای کارکنان، توجه به نظام شایسته سالاری، برقراری روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان، استفاده و مشارکت دادن نظر منطقی کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، رعایت عدالت در توزیع کار و پرداخت‌های کارکنان، منطقی بودن خواسته‌ها و انتظارات از کارکنان، فراهم ساختن محیط مناسب برای شکوفایی استعدادهای کارکنان توانایی و جدیت در دفاع از حقوق کارکنان	استفاده از منابع انسانی
(۱-۵)	(۱-۵)	منابع مالی - زمان (اوقات کار، صرفه جویی در وقت)، منابع فیزیکی (مکان، تسهیلات، امکانات، ماشین آلات، ابزار)	استفاده از منابع مالی فیزیکی - زمان
(۱-۵)	(۱-۵)	احساس مسئولیت در برابر مافوق و همکاران، احساس مسئولیت در برابر ارباب رجوع و جامعه، رعایت مقررات و بخشنامه‌ها و کوشش در جهت حفظ و ارتقای آن، آمادگی پذیرش مسئولیت حتی در مواقع مشکل، پشتکار و جدیت در کار	احساس مسئولیت
(۱-۵)	(۱-۵)	داشتن اطلاعات لازم و کافی در رابطه با اتخاذ یک تصمیم، اتخاذ تصمیم‌های بهنگام و مطابق طرح‌ها و برنامه‌ها، قاطعیت و مصمم بودن در اتخاذ تصمیم، ابلاغ تا اجرا، پیگیری مداوم تصمیم اتخاذ شده، آینده‌نگری در اتخاذ تصمیمات کنونی (نسبت به اهداف کوتاه‌مدت و بلند مدت)، اتخاذ تصمیم‌های شایسته و با کیفیت لازم با در نظر گرفتن نظر افراد (سیستم مشارکت)	اتخاذ تصمیم و پیگیری
(۱-۴)	(۱-۴)	کوشش برای کسب و افزایش مهارت‌های شغلی، توسعه و به روز کردن دانسته‌های شغلی به موازات پیشرفت‌های علمی و فنی، تمایل به رویارویی با مسئولیت‌های مادی بیش‌تر، تبحر و بصیرت در کار، داشتن انعطاف فکری	روزآمدی معلومات و مهارت‌ها
(۱-۴)	(۱-۴)	توجه به احساسات خواسته‌ها و موقعیت دیگران، برخورداری از روحیه انتقادپذیری، اعطای آزادی عمل به کارکنان، توجه به سیستم پیشنهادها و انتقادات، داشتن روحیه تعاون، توافق و اعتماد، تفاهم و بردباری و قدرت تحمل مسائل و مشکلات، مثبت‌گرا، سازگاری	انعطاف‌پذیری
(۱-۴)	(۱-۴)	برخوردار بودن از دید گسترده در مسائل مختلف، قدرت ارائه و استدلال ایده‌های نوین در کار، قدرت ارائه راهکارهای منطقی و قابل اجرا در کار، قدرت رویارویی با مسائل و مشکلات از طریق ارائه راه‌حل‌های مناسب، توانایی استنباط و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و نقاط قوت و ضعف سازمان با توجه به اهداف سازمان (بلند مدت و کوتاه‌مدت)، متهور بودن در انجام کارهای مهم و پویا، داشتن هوش و فراست و قوه درک مناسب، گرایش به طرح‌های متعدد سود فروش خدمات	خلاقیت و نوآوری

ادامه جدول ۴.

امتیاز ستاد	امتیاز صف	اقدام عامل	عامل ارزیابی
(۱-۴)	(۱-۴)	ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، اداره امور با کم‌ترین سطح شکایات، کوشش در حل و فصل مشکلات مراجعان، نظر خواهی از مشتریان (برای جذب مشتری)، قدرت بیان کتبی و شفاهی - توجه به نحوه رفتار کارکنان با مراجعان، برقراری ارتباط دقیق - صحیح و مؤثر با دیگران از نظر چگونگی انتقال پیام‌ها (گوینده و شنونده خوبی بودن)، انتقال اطلاعات به کارکنان و سهیم دانستن کارکنان از طریق مشارکت دادن آن‌ها در امور سازمان، راهنمایی و مشاوره به مراجعان در رابطه با رفع مشکلات مراجعان	برقراری ارتباط و رفتار مناسب با همکاران و ارباب رجوع
(۱-۲)	(۱-۲)	حضور مؤثر در جلسات و توانایی نتیجه‌گیری از مذاکرات، آمادگی لازم و کسب اطلاعات اولیه برای حضور در جلسه، حضور ذهن قوی و ابراز نظر سازنده، تشخیص ضرورت داشتن برگزاری جلسات	شرکت فعال و مؤثر در جلسات
(۱-۲)	(۱-۲)	حضور مؤثر و مفید در محل کار، انجام به موقع کار، صرفه‌جویی در وقت، توجه به سرعت انجام کار، وقت‌شناسی	رعایت مقررات و انضباط اداری

جدول ۵. معیارهای ارزیابی، عوامل عملکردی کارشناسان

امتیاز ستاد	امتیاز صف	اقدام عامل	عامل ارزیابی
(۱-۱۵)	(۱-۱۵)	کارکردهای عمده (نقاط حساس)، دقت و پاکیزگی کار، انجام دادن کارها بدون اشتباهات قابل اجتناب، صحت انجام کار، درستی و کامل بودن نتایج کار، انجام به موقع اقداماتی جبرانی	کیفیت کار
(۱-۱۰)	(۱-۱۰)	آینده‌نگری و دوراندیشی، وسعت دید در تشخیص مسائل و پیش‌بینی تبعات هر اقدام، تنظیم طرح‌های اجرایی جامع و کارآمد و یا مشارکت در تنظیم طرح‌های اجرایی سازمان، رعایت اولویت در انجام کارها	برنامه‌ریزی
(۱-۱۰)	(۱-۱۰)	به روز بودن کارها و عدم داشتن کار انباشته، قرار داشتن تعداد، اندازه و زمان انجام کار در سطح استاندارد	کمیت کار

- در ستاد: رئیس اداره یا معاون اداره ۷۰ درصد، رئیس دایره فرد ۱۵ درصد، رئیس دایره همکار (معمولاً با بیش‌ترین ارتباط کار) ۱۵ درصد.

گزینه ۲: گزینه ۱ به‌طور کامل و نظر فرد ارزشیابی شونده.  
گزینه ۳: مشارکتی، رئیس بلاواسطه و فرد ارزشیابی شونده.

گزینه ۴: فردی (طبق روال کنونی)، رئیس بلاواسطه با تأیید نظر فرد.

خواهد آمد و نتایج به فرد مورد نظر و رئیس وی گزارش خواهد شد. لازم به ذکر است در تعیین ارزیابان راهکارهای مختلفی به شرح زیر مورد توجه بوده است:

گزینه ۱: ارزیابی مشارکتی که در ستاد و صف (شعبه) به‌صورت زیر مشخص شده است:

- در شعبه: رئیس شعبه یا معاون شعبه با وزن ۶۰ درصد تأثیر در امتیاز نهایی، رئیس دایره فرد ۱۵ درصد، رئیس دایره همکار (معمولاً با بیش‌ترین ارتباط کاری) ۱۵ درصد، کمیته سرپرستی ۱۰ درصد.

جدول ۶: معیارهای ارزیابی، عوامل فرایندی کارشناسان (رفتارهای شغلی)

امتیاز ستاد	امتیاز صف	اقدام عامل	عامل ارزیابی
(۱-۱۵)	(۱-۱۵)	برخورداری از دید گسترده در مسائل مختلف، قدرت ارائه و استدلال ایده‌های نوین در کار، قدرت ارائه راهکارهای منطقی و قابل اجرا در کار، قدرت رویارویی با مسائل و مشکلات از طریق ارائه راه‌حل‌های مناسب، قدرت ارائه ایده‌های گوناگون در رابطه با موضوع خاص و انتخاب، اتخاذ بهترین راه حل ممکن، داشتن تهور در انجام کارهای مهم و پویا	خلاقیت و نوآوری
(۱-۱۰)	(۱-۱۰)	تلاش برای کسب دانش و معلومات و مهارت‌های علمی در جهت پیشرفت علمی از طریق استفاده مؤثر از فرصت‌ها و دوره‌های آموزشی، برقراری ارتباط با مدیر و همکاران در جهت کسب و انتقال معلومات یا تجارب و دانسته‌های علمی و شغلی، داشتن انعطاف فکری، تمایل رویارویی با مسئولیت‌های کاری بیشتر، توانایی داشتن پیشرفت‌های کاری بیشتر، خشنود نبودن از شرایط کنونی (انتظار وضعیت بهتر)، فعال بودن به‌طور کلی	روزآمدی معلومات و مهارت‌ها
(۱-۷)	(۱-۷)	احساس مسئولیت در برابر مافوق و همکاران، احساس مسئولیت در برابر ارباب رجوع و جامعه، رعایت مقررات و بخشنامه‌ها و کوشش در جهت حفظ و ارتقای آن، آمادگی پذیرش مسئولیت حتی در مواقع مشکل، پشتکار و جدیت	مسئولیت‌پذیری
(۱-۷)	(۱-۷)	استفاده از منابع فیزیکی (مکان، تسهیلات، امکانات، ابزار و ماشین آلات و غیره)، استفاده مناسب از زمان	استفاده صحیح از منابع در دسترس
(۱-۷)	(۱-۷)	کوشش در حل و فصل مسائل و مشکلات مراجعان و همکاران، ایجاد فضای تفاهم و اعتماد در محیط کار، برقراری ارتباط دقیق، صحیح و مؤثر با دیگران (گوینده و شنونده خوبی بودن)، داشتن قدرت بیان کتبی و شفاهی	برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع و همکاران
(۱-۷)	(۱-۷)	توجه به احساسات و خواسته‌ها و موقعیت دیگران، برخورداری از روحیه انتقادپذیری، دارا بودن روحیه تعاون، توافق و اعتماد، مشارکت فعال در امور سازمان، تفاهم، بردباری و تحمل، مثبت‌گرایی، سازگاری	انعطاف‌پذیری
(۱-۷)	(۱-۷)	حضور مؤثر و مفید در محل کار، انجام به موقع کار، رعایت سلسله مراتب اداری، توجه به سرعت انجام کار، صرفه‌جویی در وقت، وقت‌شناسی	رعایت مقررات و انضباط اداری

جدول ۷: معیارهای ارزیابی، عوامل عملکردی کارکنان

امتیاز ستاد	امتیاز صف	اقدام عامل	عامل ارزیابی
(۱-۱۶)	(۱-۱۶)	کارکردهای عمده (وقایع حساس)، دقت و پاکیزگی در کار، انجام دادن کارها بدون اشتباهات قابل اجتناب، درستی و کامل بودن نتایج کار، انجام به موقع اقدامات اجرایی	کیفیت کار
(۱-۱۲)	(۱-۱۲)	انجام کار بدون نظارت مافوق تا حصول نتایج (به‌طور مستقل)، به‌کارگیری دانسته‌ها و مهارت‌های شغلی در پیشبرد امور و افزایش کارایی و رعایت کامل دستورات، توانایی در پیشبرد امور و جلوگیری از به تعویق افتادن امور	توانایی انجام امور محوله
(۱-۱۲)	(۱-۱۲)	به روز بودن کارها و نداشتن کار انباشته، قرار داشتن تعداد، اندازه و زمان انجام کار در سطح استاندارد	کمیت کار

جدول ۸: معیارهای ارزیابی، عوامل فرایندی کارکنان (رفتارهای شغلی)

امتیاز ستاد	امتیاز صف	اقدام عامل	عامل ارزیابی
(۱-۱۲)	(۱-۱۰)	احساس مسئولیت در برابر مافوق و همکاران، احساس و پذیرش مسئولیت در قبال سازمان، وظایف و امور محوله قابلیت اعتماد و حفظ اسرار بانک و مشتری، جدیت و پیگیری در انجام کار	مسئولیت پذیری
(۱-۱۰)	(۱-۱۰)	حضور و غیاب، وضعیت ظاهری، انجام به موقع کار، رعایت سلسله مراتب اداری، صرفه جویی و استفاده صحیح از منابع (امکانات، ابزار، زمان و...)، متعهد بودن در انجام امور	رعایت قوانین و مقررات و انضباط اداری
(۱-۸)	(۱-۶)	کوشش در جهت افزایش معلومات و مهارت‌های شغلی از طریق استفاده مؤثر از فرصت‌ها و برقراری ارتباط مناسب با مدیر و همکاران، داشتن انعطاف فکری، فعال و پویا بودن در انجام وظایف، داشتن استعداد و توانایی برای پیشرفت‌های بیش‌تر، خشنود نبودن به شرایط کنونی (انتظار موقعیت بهتر)، داشتن تمایل رویارویی با مسئولیت‌های کاری بیش‌تر	روزآمدی معلومات و مهارت‌ها
(۱-۵)	(۱-۵)	قدرت ارائه و استدلال ایده‌های نوین در کار، داشتن قدرت ابتکار و ارائه راهکارهای منطقی و قابل اجرا در کار داشتن قدرت تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات، برخورداری از دید گسترده در مسائل مختلف، جسارت در انجام کارهای مهم	خلاقیت و نوآوری
(۱-۵)	(۱-۵)	استفاده از منابع فیزیکی (مکان، تسهیلات، امکانات، ابزار و ماشین آلات و غیره)، مدیریت زمان	استفاده از منابع در دسترس
(۱-۴)	(۱-۴)	ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، برقراری ارتباط دقیق، صحیح و مؤثر با دیگران از نظر چگونگی انتقال پیام‌ها (گوینده و شنونده خوبی بودن)، کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات همکاران، رفتار و برخورد مناسب با همکاران	برقراری ارتباط و رفتار مناسب با همکاران
(۱-۴)	(۱-۸)	کوشش در جهت رفع مسائل و مشکلات مراجعان، پیگیری امور ارباب رجوع، رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع، برقراری ارتباط دقیق، صحیح و مؤثر با ارباب رجوع، راهنمایی به مراجعان و دادن مشاوره به آنان در رابطه با مشکلات مراجعان	برقراری ارتباط و رفتار مناسب با ارباب رجوع
(۱-۲)	(۱-۲)	انعطاف‌پذیری در مورد نظر، پیشنهادها و انتقادات، داشتن روحیه تعاون، توافق و اعتماد، برخورداری از روحیه انتقادپذیری، توجه به احساسات و خواسته‌ها و موقعیت دیگران، مثبت‌گرایی، سازگاری	انعطاف‌پذیری

جدول ۹: معیارهای ارزیابی، عوامل فرایندی اخلاقی (مدیران، کارشناسان، کارکنان)

امتیاز ستاد	امتیاز صف	اقدام عامل	عامل ارزیابی
(۱-۱۰)	(۱-۱۰)	رعایت رفتار اخلاقی و شعائر مذهبی، داشتن بینش و بصیرت به اسلام، رعایت اصول اخلاقی و معنوی، تواضع و فروتنی، متانت و رازداری، صداقت، پرهیز از غیبت، ظاهر مناسب	اصول اخلاقی و مذهبی

ارزیابان پیشنهادی گروه‌های فوق به تفکیک در جدول ۱۱ ارائه شده‌اند. لازم به توضیح است که امتیاز داده شده از طرف فرد ارزشیابی شونده به خود در این سیستم نهایی وارد نشده و فقط حکم بررسی و مقایسه با نظر ارزیابان را دارد.

#### بعضی نکات در باره ارزیابان

گروه ارزشیابی، همان‌طور که بیان شد، متشکل از افراد ثابتی نیست و برای مثال در یک شعبه با توجه به این که چه فردی قرار است ارزشیابی شود، ممکن است فرق کند. پیشنهاد بر این است که در هر مجموعه از این گروه اولاً افراد ثابتی نباشند (منظور همکاران ارزیابی است) و ثانیاً فعالیت آن‌ها به هیچ عنوان جنبه مچ‌گیری نداشته باشد و صرفاً بهبود و توسعه نیروی انسانی مورد نظر آن‌ها باشد.

در مورد شعب بانکی درجه ۳، ۴، ۵ که تعداد کارکنان آن‌ها کم است، در صورت وجود رئیس دایره در آن شعبه، رئیس شعبه، معاون و رئیس دایره (همراه با نظر فرد) ارزیاب خواهند بود و در خارج شعبه نیز ارزیابان سرپرستی می‌توانند امتیازات خود را مشخص کنند. در صورت عدم وجود رئیس دایره، ارزیابی توسط دیگر افراد مشخص شده خواهد بود.

موارد فوق با بیان بهتر در جدول ۱۰ مشخص شده‌اند، علامت × نشان‌دهنده دخالت افراد ستون در ارزشیابی افراد مشخص شده و برای فرد است. راهکارهای مختلف ارزشیابی کارکنان در جلسات مختلف مورد بحث قرار گرفت و به نظرسنجی گذاشته شد و نهایتاً نحوه ارزشیابی مشارکتی مورد توجه واقع گردید؛ بدین صورت که ارزیابان در ستاد، شامل رئیس اداره یا معاون اداره، رئیس دایره فرد، رئیس دایره همکار با بیش‌ترین ارتباط، و خود فرد و در شعب، شامل رئیس شعبه و یا معاون شعبه، رئیس دایره فرد، رئیس دایره همکار با بیش‌ترین ارتباط کمیته سرپرستی و خود فرد هستند.

#### ارزشیابی شونده‌گان و ارزیابان

شونده‌گان به‌طور کلی در گروه‌های زیر قرار گرفته‌اند:

۱. مدیران ستاد: مدیران امور، مدیران ادارات، معاونین ادارات، سرپرستان مناطق و معاونین آن‌ها.
۲. مدیران صف: رؤسا و معاونین شعب درجه ۱ تا درجه ۵.
۳. کارشناسان: کارشناسان ستاد و سرپرستی.
۴. کارکنان ستاد: کلیه افراد ستاد بجز موارد بند ۱.
۵. کارکنان صف: کلیه افراد شعب بجز رئیس و معاونین شعب.

جدول ۱۰: راهکارهای مختلف ارزشیابی کارکنان

نوع ارزشیابی / ارزیاب	رئیس شعبه / رئیس اداره (یا معاون / معاون اداره)	رئیس دایره همکار	رئیس دایره ذیربط	ارزشیابی شونده	کمیته سرپرستی
مشارکتی: شعبه	×	×	×		×
ستاد	×	×	×		
مشارکتی: شعبه	×	×	×	×	×
ستاد	×	×	×	×	
مشارکتی: شعبه	×			×	
ستاد	×			×	
فردی	×			تأیید نظر	

جدول ۱۱: ارزیابان و ارزشیابی شوندگان

ارزیابان				ارزیابان	
				فرد ارزشیابی‌شونده	
فرد ارزشیابی شونده	سرپرستی منطقه (۱۰٪ امتیاز)	رئیس دایره همکار با بیش‌ترین ارتباط (۱۵٪ امتیاز)	رئیس دایره ذیربط (۱۵٪ امتیاز)	رئیس شعبه و معاون شعبه	کارمند شعبه
فرد ارزشیابی شونده		رئیس دایره همکار با بیش‌ترین ارتباط (۱۵٪ امتیاز)	رئیس دایره ذیربط (کارشناس ذیربط) (۱۵٪ امتیاز)	رئیس اداره (و معاون اداره) (۷۰٪ امتیاز)	کارمند ستاد
فرد ارزشیابی شونده	سرپرستی منطقه (۱۰٪ امتیاز)	رئیس دایره همکار با بیش‌ترین ارتباط (۲۰٪ امتیاز)		رئیس شعبه (۷۰٪ امتیاز)	رئیس دایره شعبه
فرد ارزشیابی شونده		رئیس دایره همکار با بیش‌ترین ارتباط (۲۰٪ امتیاز)		رئیس اداره (و معاون اداره) (۸۰٪ امتیاز)	رئیس دایره ستاد (و کارشناس)
فرد ارزشیابی شونده	سرپرستی (۲۰٪ امتیاز)			رئیس شعبه (۸۰٪ امتیاز)	معاون شعبه
فرد ارزشیابی شونده				رئیس اداره (۱۰۰٪ امتیاز)	معاون اداره
فرد ارزشیابی شونده	سرپرستی منطقه (۱۰۰٪ امتیاز)				رئیس شعبه
فرد ارزشیابی شونده				مدیر امور (۱۰۰٪ امتیاز)	رئیس اداره
فرد ارزشیابی شونده				عضو هیأت مدیره (۱۰۰٪ امتیاز)	مدیر اداره

و به دنبال آن، دوره شش ماهه ارزشیابی تأیید گردید که برای بررسی بیش‌تر، چند تن از مدیران و کارشناسان بانکی مورد نظرخواهی قرار گرفته، تصمیم به تغییر دوره ارزشیابی از یکسال به شش ماه در سیستم جدید اتخاذ گردید. این تغییر دوره مخصوصاً جهت عوامل عملکردی یک ضرورت و برای عوامل فرایندی مناسب است.

انجام این دو دوره ارزشیابی در بانک در طول یکسال می‌تواند اول اسفند ماه و اول شهریور ماه باشد. دلایل اصلی این تغییر دوره به شرح زیر بوده است:

در مورد مدیران و رؤسای ادارات و رؤسای شعب - و به‌طور کلی در هرم مدیریتی از پایین به بالا - هر چه از کارمند به مدیر نزدیک‌تر شویم تعداد ارزیابان کاهش یافته‌اند. ارزشیابی مدیران طرح ارزشیابی زبردست به لحاظ فرهنگی مورد تأیید جلسات پژوهشی قرار نگرفته است.

### دوره زمانی ارزشیابی

در جلسات بررسی سیستم ارزشیابی کارکنان، نقاط قوت و ضعف سیستم یکساله مورد بررسی قرار گرفت

۱. داشتن اطلاعات به هنگام از وضعیت کارکنان،
۲. ارائه بازخور در دوره زمانی مناسب به کارکنان،
۳. تشخیص مناسب افراد موافق جهت انتصاب در پست‌های مدیریتی،
۴. اجرای برنامه‌های آموزشی متناسب و مورد نیاز (این کار با توجه به تأکید بانک بر برنامه‌های آموزشی می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد)،
۵. تأکید بر نقاط حساس کاری به دلیل کوتاه بودن دوره ارزشیابی.

### مراحل اجرایی ارزشیابی کارکنان

ابزار اصلی ارزشیابی در این سیستم فرم است که در آن، موارد ارزشیابی مشخص گردیده و مراحل اجرایی ارزشیابی به صورت زیر تعیین شده است:

۱. به دلیل اهمیت، در ابتدای دوره، اهداف عملیاتی و انتظارات واحد سازمانی - اعم از این که شعبه یا یک واحد ستادی باشد - طی یک دوره ۶ ماهه تنظیم شود. در این بخش، رئیس یک شعبه می‌تواند هدف عملیاتی خود را به صورت افزایش رشد ۱۰ درصدی در منابع بانکی بیان کند که این اهداف عملیاتی باید در راستای اهداف سازمانی باشد. در ابتدای همین دوره توجیه کارمند در باب اهداف و انتظارات تعیین شده مهم است. در عین حال، نتیجه ارزشیابی دوره قبل نیز باید به ارزشیابی شونده مورد نظر یادآوری شود.

۲. ارزیابی وضعیت ارزشیابی شونده طی دوره صورت می‌گیرد. طی این دوره نقاط ضعف و قوت وی مشخص می‌شود که البته وجود تعاملات رفتاری مناسب طی این دوره بسیار لازم است، به نحوی که ارزیابان عملکرد خوب ارزشیابی شونده و نقاط ضعف وی را به او یادآوری کند.

طی دوره ارزیابی، علاوه بر نظارت بر فعالیت‌های روزمره، توجه به وقایع حساس می‌تواند مؤثر باشد. وقایع حساس، اتفاقات خاص و غیرتکراری

هستند که یک فرد آن را انجام می‌دهد. برای مثال ارائه یک طرح ابتکاری در خصوص یک نوع خدمت بانکی و یا برخورد یک فرد - چه مثبت چه منفی - با یک مشتری در رابطه با موضوع بانکی در یک روز خاص می‌تواند به عنوان یک واقعه حساس تلقی شود.

پیشنهاد می‌شود مدیران یک دفترچه شناسنامه کاری در مورد افراد تحت کنترل [لازم به ذکر است در مباحث مدیریت دو موضوع حیطه مدیریت (Span of m.g.t) و حیطه کنترل (Span of Control) مطرح است. تفاوت بین آن‌ها این است که برای مثال، حیطه مدیریت یک فرد می‌تواند در حد کلان باشد، ولی حیطه کنترل محدود به افراد تحت نظارت او است. برای مثال، حیطه مدیریت مدیر عامل بانک رفاه تمام ستاد و شعب بانک رفاه کشور است، در حالی که حیطه کنترل او می‌تواند به مدیران امور مربوط شود. در مباحث مدیریت برای حیطه مدیریت، محدودیتی وجود ندارد ولی، در مورد حیطه کنترل، این تعداد حدود ۶-۸ نفر است.] خود داشته باشند و در آن وقایع حساس یا روزمره کارمندان خود را طی یک هفته (بستگی به میزان نظم ذاتی خود فرد ارزیابی دارد) یا کم‌تر و یا بیش‌تر یادداشت کنند. در این دفترچه تعداد نقاط مثبت و تعداد نقاط منفی فرد یا هر موضوع دیگری که ارزیاب به آن علاقه دارد، همراه با شرح آن‌ها یادداشت می‌شود.

لازم به ذکر است علت تأکید در مراحل ارزشیابی بر ارزیابی مدیران - به رغم این که سیستم مشارکتی پیش‌بینی شده، این است که ضریب اهمیتی که به نظر مدیران (از ۶۰ تا ۱۰۰ درصد) داده شده بسیار بالا است و علاوه بر آن معمولاً مدیر هر فرد می‌تواند تمام عوامل زیر دست خود (عملکرد، فرایندی) را مورد توجه قرار دهد، در حالی که همکار یک فرد بیش‌تر می‌تواند عوامل فرایندی را برای او مورد ارزیابی قرار دهد.

۳. در پایان دوره، امتیازات افراد به صورت زیر داده می‌شود:



ج) تعیین افراد برجسته با توجه به امتیازات داده شده.

د) هماهنگی با آموزش در مورد تشخیص نیازهای آموزشی فرد.

۵. پایان ارزیابی: قرار دادن نتایج در اختیار افراد ارزشیابی شده و ارائه بازخور به آن‌ها.

### نتیجه‌گیری

آنچه در این مقاله ارائه شده، نظام جامع ارزشیابی کارکنان در سیستم بانکی کشور است. در این نظام، تدوین متغیرها با بررسی تحلیلی منابع فارسی و لاتین و نیز با تشکیل جلسات کارشناسی، مصاحبه و تدوین چک‌لیست سلسله مراتبی و توزیع آن بین کارکنان بانک انجام گردیده است. این سیستم با تدوین فرم‌های مرتبط و ارائه یک روند اجرایی جهت ارزشیابی کارکنان اعمال شده است.

با استناد به این نظام می‌توان روش آن را در مورد سایر سازمان‌ها نیز به کار گرفت. تفاوت تحلیل آن در نوع متغیرها و روند اجرایی نظام طراحی شده است که برای سازمان‌های مختلف می‌تواند به صورت متفاوت به کار گرفته شود.

### منابع

۱. رضائیان، علی (۱۳۷۲) مدیریت مسیر ترقی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۲، چهارم، شماره ۱۶.
۲. امیرتاش، علی محمد (۱۳۷۸) مقایسه نظرات کارکنان و مدیران دانشگاه تربیت معلم تهران درباره انگیزش‌های کاری کارکنان این دانشگاه، دانش مدیریت، شماره ۴۷.
۳. مارک کوک (۱۳۷۵) ارزشیابی عملکرد واقعی، ترجمه مهین فتوره چی، تازه‌های مدیریت.
۴. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵) پژوهشی تحلیلی در زمینه ارزشیابی کارکنان و مدیران دولت، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۶.
5. Antonioni D. (1996) Designing an Effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.

در شعب: ارزیابان شعبه (۲ یا ۳ نفر) در ابتدا با برگزاری یک جلسه و بررسی کلی عملکرد و نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده طی آن دوره، امتیازات اختصاص یافته توسط خود را در فرم مورد نظر (دستی یا کامپیوتری که البته در این طرح، سیستم جدید کامپیوتری پیش‌بینی شده است) وارد می‌کنند. علاوه بر آن، فرد و همچنین کمیته سرپرستی نیز به‌طور جداگانه امتیاز خود را وارد می‌کنند و نتایج به واحد ارزشیابی اعلام می‌شود [در این بخش توجیه می‌شود که افراد ارزیاب در صورت امکان مستندات ارزشیابی خود را در رابطه با افراد برجسته به واحد ارزشیابی منتقل کنند].

در ستاد: مراحل ارزشیابی همانند شعب انجام می‌گیرد، با این تفاوت که در این جا کمیته سرپرستی وجود ندارد.

۴. نتایج ارزشیابی‌ها در واحد ارزشیابی با یکدیگر ترکیب می‌شوند (میانگین موزون امتیازات افراد گرفته می‌شود). این میانگین، امتیاز نهایی فرد است و با امتیاز داده شده توسط فرد به خودش مورد بررسی قرار می‌گیرد. این فعالیت توسط کارشناس ارزشیابی صورت می‌گیرد. در این بخش، تحلیل‌های مختلف روی امتیاز فرد صورت می‌گیرد و می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف) مقایسه امتیاز فرد که توسط ارزیابان داده شده، با امتیازی که توسط خود فرد داده شده است (مقایسه امتیازات ارزیابان با خود ارزیابی). در مورد این بخش به این نکته باید توجه کرد که معمولاً در خود ارزشیابی (self-appraisal) یا خود داوری (self-arbitration) دو نوع خطا وجود دارد: افراد ممکن است خود را بالاتر از حد مورد نظر و یا پایین‌تر از حد مورد نظر ارزشیابی کنند که در این صورت، واحد ارزشیابی موظف است دلیل این امر را بررسی کند.

ب) تعیین میانگین و انحرافات امتیازات افراد بخش‌های مختلف و کل افراد.

۱۱. عادل، آذر و رجب زاده، علی، تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)، نشر دانش، ۱۳۸۱.
12. Edward M. and Ewen A.J. (1996) 360-degree feedback-The powerful new model for employee assessment and performance improvement New York: AMACON.
13. Hgen D.R., and Feldman J.R. (1983) performance appraisal: a process focus. In B.M. staw and L.L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol 15, pp 141-197). Greenwich, CT: JAI press.
14. Levy P.E. and Williams R. (2004) The social context of performance Appraisal: A Review and framework for the future, Journal of management 30(6)-881-905.
۱۵. ارنانی، قاسم (۱۳۷۳) تحلیل جایگاه انگیزش از طریق تشویق و تنبیه در کارخانجات صنایع ملی فولاد ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
6. Malina M.A. and Selt F.H. (2004) Choice and change of measures in performance measurement models, management accounting research is (441-469).
7. Poon N.L. (2003) Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turn over intention, Faculty of business management, university kebangsaan Malasia, PR-33(3).
8. Decotis T. and Petit A. (1978) The performance appraisal process: A model and Some testable propositieus. Academy of management Review, 3, 635-646.
۹. اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۷۶) طراحی الگوی انگیزش در اسلام، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
۱۰. مجیدی، مجید (۱۳۷۷) بررسی وضعیت انگیزش مشاغل در دفتر مرکزی جهاد سازندگی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

## پیوست

**استفاده از منابع فیزیکی:** منابع معتبر، مدیریت را فرایندی تعریف کرده‌اند که در آن، منابع انسانی و غیرانسانی برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده هماهنگ می‌شوند. براساس این تعریف، اهمیت منابع غیرانسانی (فیزیکی) به این دلیل است که مکمل منابع انسانی هستند، چرا که انجام هرگونه فعالیت در سازمان، مستلزم به‌کارگیری منابع، اعم از انسانی و غیرانسانی است و بدون آن‌ها هیچ هدفی قابل تحقق و هیچ مدیریتی قابل اعمال نیست. این منابع دقیقاً مواردی از قبیل وسایل دفتری، کامپیوتر، انرژی و... را شامل می‌شوند.

**استفاده از منابع مالی:** مدیریت هر سازمان برای دستیابی به یک برنامه‌ریزی اثربخش و موفقیت‌آمیز باید از ابزار بودجه به‌طور مؤثر بهره بگیرد، چرا که مهم‌ترین عامل مؤثر در تحقق اهداف برنامه‌ها، پیش‌بینی منابع و ارزیابی امکانات مالی و اعتباری بالفعل و بالقوه است. با به‌کارگیری مناسب امکانات مالی می‌توان امکانات دیگری از قبیل تخصص و تجهیزات را خریداری کرد. هیچ برنامه‌ای بدون تغذیه مالی قابل اجرا نیست و تا زمانی که منابع مالی تأمین نشده باشند، هر برنامه تخیلی تلقی می‌شود. شکل ۳ ارتباط و هماهنگی فرایندهای مدیریت و منابع مالی را نشان می‌دهد.

**استفاده مؤثر از نیروی انسانی:** مفهوم مدیریت و استفاده صحیح از نیروی انسانی عبارت از پر کردن جایگاه‌های سازمانی سازمان از راه شناخت نیازمندی‌های نیروی کار، به‌کارگیری ترکیب مناسب نیروی انسانی، ذخیره کردن نیروی انسانی در دسترس، کارمندیابی، انتخاب ارتقا و ارزشیابی کارکنان، پرداخت مناسب، تربیت نیروی انسانی مورد نیاز با سازماندهی وابسته و پیوسته باشد؛ یعنی یا ساخت سازمانی که نقش افراد به‌صورت وظیفه و شغل‌ها پیش‌بینی می‌شود، ارتباط داشته باشد.

## تعریف و تبیین معیارهای مؤثر بر ارزشیابی کارکنان

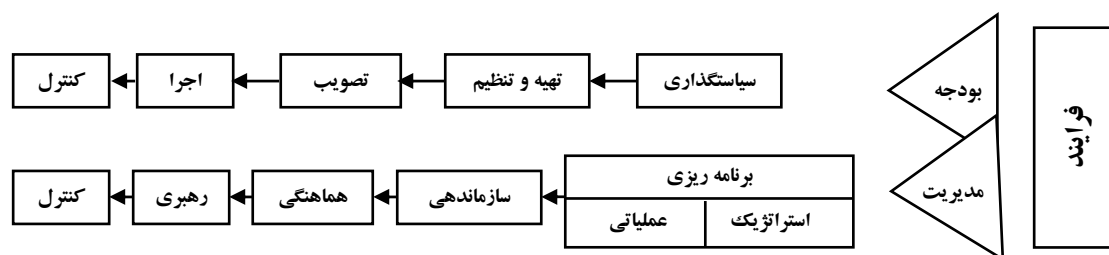
**برنامه‌ریزی:** فرایند تعیین اهداف، وضع خط‌مشی، انتخاب استراتژی و راه و روش مناسب یا برنامه عملیات برای نیل به هدف، پیش‌بینی و آینده‌نگری، چگونگی اجرا و زمان‌بندی آن‌ها، فراهم آوردن ابزار کار قبل از اجرا و پیش‌بینی نیازها و مشکلات و کوشش در رفع آن‌ها، مباحث برنامه‌ریزی را شامل می‌شود.

**سازماندهی:** شناسایی و گروه‌بندی فعالیت‌ها و تعیین اختیار و مسئولیت‌ها برای مدیران و سرپرستان و ایجاد هماهنگی بین وظایف و فعالیت‌ها است.

**کمیت کار:** استفاده کامل از اوقات کار و جلوگیری از تعویق کارها و انجام کلیه امور محول در موعد معمول سازمان را بیان می‌کند؛ یعنی در کمیت کار، مقدار کار انجام شده توسط یک فرد (و خروجی ملموس و فیزیکی کار وی) مورد توجه است.

**کیفیت کار:** میزان صحیح و بدون عیب و نقص بودن کار انجام شده توسط یک فرد را مشخص می‌کند. در مورد کیفیت یک کار، تعداد موارد برگشتی، تعداد انتقادات و شکایات وارد به آن کار، میزان پاکیزگی و دقت انجام شده در آن مورد توجه است.

**هدایت و کنترل:** به‌عنوان یک وظیفه مدیریتی، عبارت است از کنترل سنجش و اصلاح عملکرد برای به‌دست آوردن این اطمینان که هدف‌های سازمان و طرح‌های اجرایی آن با کامیابی به انجام رسیده است؛ در هدایت نیز میزان تأثیرگذاری مدیر بر کارکنان و ایجاد انگیزش در آن‌ها جهت انجام بهتر کار مورد نظر است.



شکل ۳. ارتباط و هماهنگی فرایندهای مدیریت و منابع مالی

مطالعه مقالات، کتب جدید و مرتبط با رشته تخصصی و شغل تخصصی هر فرد.

**برقراری ارتباط و رفتار مناسب با ارباب رجوع:** یعنی توجه به موقعیت و نیاز و مشکل ارباب رجوع، بیان و انتقال آسان و واضح مطالب و مقاصد به ارباب رجوع، پذیرش اشتباه و پذیرا شدن نظر ارباب رجوع.

**برقراری ارتباط و رفتار مناسب با همکاران:** عبارت است از توجه به موقعیت و احساسات و خواسته دیگران، سعی در ایجاد تفاهم و اعتماد نسبت به همکاران و به طور کلی تلاش برای ایجاد یک محیط مطلوب و مناسب کاری.

**انعطاف پذیری:** یعنی دید مثبت و قدرت سازگاری با احساسات و خواسته های دیگران.

**مسئولیت پذیری:** به عنوان یک اصل حقوقی مطرح می شود، مبنی بر این که فردی که بدون اجبار به طور ارادی کاری را انجام می دهد، خود از میزان خطر آن آگاه است و لذا در صورت وارد آمدن هر آسیب، حق ادعای خسارت ندارد.

**شرکت فعال و مؤثر در جلسات:** جلسات رسمی و غیررسمی در هر سازمان از این نظر که در آنها از نظر افراد مختلف استفاده می گردد، می توانند بسیار مهم باشند. در این باره حضور مؤثر و مفید فرد را می توان به گوش دادن به سخنان دیگران، تجزیه و تحلیل ایده های مختلف، ارائه ایده های مؤثر و داشتن آمادگی لازم برای حضور در جلسات تعریف کرد.

**روزآمدی معلومات و مهارت ها:** عبارت است از دارا بودن اندیشه و عمل به منظور کسب و افزایش علم و فنون و مهارت های تخصصی به هنگام از طریق