

## ضرورت ایجاد نظام ارزیابی عملکرد در سازمانها

مرتضی عطائی  
شرکت پلی اکریل

### مقدمه

مدیران سازمانها علاقه مندند که به بهترین نحو به اهداف سازمان و کارکنان خود دست پیدا کنند. اما جهت رسیدن به آن اهداف، همواره موانع و مسائلی بر سر راه آنها وجود داشته است. اینکه چطور می توان افراد شایسته را از میان کارکنان پیدا نمود؟ چگونه می توان حقوق و مزایای پرداختی به کارکنان را براساس کارایی و اثربخشی آنها تعیین نمود؟ به چه صورت کارکنان تعهد و دلبستگی بیشتری به سازمان خود پیدا می کنند؟ چه برنامه های آموزشی و برای چه کسانی در سازمان باید اجرا نمود؟ رضایت شغلی کارکنان چطور تأمین می گردد؟ چطور می توان یک سیستم گزینش صحیح افراد را ایجاد نمود؟ و سؤالات متعدد دیگری از این قبیل مطرح است که پیدا کردن پاسخ مناسب برای هر کدام از آنها، قطعاً خواست مدیران سازمانها می باشد. نظام ارزیابی عملکرد کارکنان ابزار مؤثر و اثربخشی است که استفاده صحیح و منطقی از آن، پاسخگوی بخشی از مسائل مطرح شده فوق می باشد. توجه به رسالت، اهداف، سطوح کارکنان و نوع مشاغل سازمان از جمله مواردی است که لازم است در هنگام انتخاب نوع روش یا روشهای ارزیابی عملکرد و همچنین معیارهای مناسب ارزشیابی، مد نظر مسئولین محترم قرار گیرد. به لحاظ نقش تعیین کننده مدیران و سرپرستان در حصول اهداف سازمان، اولویت بکارگیری نظام ارزیابی برای افراد مذکور توصیه می گردد. مقاله حاضر در زمینه ضرورت بکارگیری صحیح نظام ارزیابی عملکرد در سازمانها تکیه دارد.

### روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان

تاکنون روشهای گوناگونی برای ارزیابی عملکرد شغلی کارکنان مورد استفاده قرار گرفته که هدف از به کارگیری این روشها نیز سنجش دقیق نحوه عملکرد افراد بوده است. مهمترین روشهای بکار گرفته شده در ارزیابی عملکرد شغلی به شرح ذیل می باشند.

مقیاسهای درجه بندی نگاره ای<sup>۱</sup>

در این روش افراد براساس مجموعه ای از صفات یا عوامل، درجه بندی می شوند و طی آن درجه بندی کننده قضاوت می کند که فرد تحت نظارت او چه میزان از هر ویژگی مورد نظر را داراست. معمولاً عملکرد افراد بر اساس مقیاس ۵ یا ۷ درجه ای مورد قضاوت قرار می گیرد و تعداد عوامل مقیاس نیز بین ۵ تا ۲۰ در تغییر است. متداولترین عوامل مقیاسهای رتبه بندی کمیت کار، کیفیت کار، قضاوت عملی، دانش شغلی، همکاری و انگیزش شغلی می باشد.

۲- روشهای مقایسه کارکنان<sup>۱</sup>



در روشهای گوناگون مقایسه کارکنان، افراد تحت نظارت یک سرپرست یا مدیر با یکدیگر مقایسه می شوند. روش آرایش رتبه ای<sup>۲</sup>، روش مقایسه جفتی<sup>۳</sup> و روش درجه بندی با توزیع معین<sup>۴</sup> از جمله روشهای گوناگون مقایسه کارکنان می باشد.

### ۳- مقیاسها و فهرستهای رفتاری

یکی از دلایل عمده پیشرفتهایی که در بهره گیری از شیوه های ارزیابی عملکرد شغلی انجام گرفته، استفاده از مقیاسها و فهرستهای رفتاری بوده است. در این مقیاسها و فهرستها، اصطلاح کلیدی همان رفتار است. مفهوم رفتار کمتر از عوامل دیگر ابهام دارد و اندازه گیری آن نیز با سهولت بیشتری انجام می گیرد. روش رویدادهای شاخص، روش رتبه بندی با تأکید بر ابعاد رفتاری<sup>۵</sup> و روش مقیاسهای مشاهده ای - رفتاری، جزو این روش محسوب می گردد.

### ۴- عملکرد زمینه ای<sup>۶</sup>

کارکنان سازمان می توانند با انجام اعمال بسیاری که ربطی به وظیفه اصلی آنها ندارد، موجب شوند سازمان به اهداف خود برسد یا در نیل به آنها دچار شکست شود. از طرف دیگر، این نوع تلاش کارکنان از آن جهت اهمیت دارد که به عنوان میانجی باعث می شود زمینه سازمانی یا روانشناختی لازم برای دستیابی به اهداف سازمانی فراهم آید. بنابراین در نظر گرفتن این نوع تلاشها، یکی از الزامات ارزیابی کلی عملکرد شغلی افراد است و باعث می گردد سنجش عملکرد شغلی، خصوصاً در بعضی از مشاغل دقیقتر انجام گیرد.

### ۵- خود ارزیابی

در این روش به کارکنان این فرصت داده می شود که به ارزشیابی عملکرد خود در طول یک دوره ارزشیابی بپردازند و دیدگاههای خود را نسبت به شغل و پیشرفت تخصصی خود در آینده ذکر کنند و وظایف اصلی خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

### ۶- ارزیابی به وسیله همکاران

در این روش از اعضاء گروه همکار خواسته می شود عملکرد شغلی همکاران خود را ارزیابی کنند. روش کاندید کردن همتا<sup>۷</sup>، روش درجه بندیهای همتا<sup>۸</sup> و روش رتبه بندی همتا<sup>۹</sup> جزو این نوع ارزیابی می باشند.

- 
1. employee comparison methods
  2. rank order method
  3. paired comparison method
  4. forced distribution rating
  5. behaviorally anchored rating scales
  6. Contextual performance
  7. peer nomination
  8. peer rating
  9. peer ranking

هر یک از روشهای ارزیابی عملکرد، معایب و محاسن خاص خود را دارا می باشد که در این مقاله به آنها اشاره نشده است. اما آنچه مهم است اینکه هر سازمانی لازم است با توجه به رسالت، اهداف، تعداد کارکنان، نوع و ماهیت کار، فرهنگ سازمانی و برنامه های آتی خود، یک یا ترکیبی از روشها ارزیابی عملکرد را برای کارکنان خود در سطوح مختلف سازمانی بکار گیرد. در این راستا به دلیل اینکه مدیران در مقیاس خرد و کلان، اداره مکانیسم های اساسی سازمانها و نهایتاً جامعه را به عهده دارند و آنچه آنان انجام می دهند به طور سیستماتیک در کیفیت و سرنوشت سازمانها و نظام اجتماعی تأثیر می گذارد، ارزیابی عملکرد آنها از اولویت خاصی برخوردار است و پس از آن می توان برای دیگر سطوح کارکنان سازمان اقدام نمود.

### معیارهای ارزشیابی عملکرد

شاخصهایی که مدیران برای ارزشیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کنند با توجه به نوع فعالیت سازمانها متفاوت است و باید با توجه به سطوح سازمانی و درجات شغلی افراد انتخاب گردد. در ارزیابی عملکرد مدیران و سرپرستان لازم است عواملی از قبیل برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری، نظارت، قضاوت، تصمیم گیری در شرایط بحرانی، قوه خلاقیت و ابتکار، ارتباطات، بهره وری، آگاهی از مسائل سیاسی، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری، میزان دستیابی به اهداف و نتایج عملکرد مدیران در دوره (دوره های گذشته) مورد توجه قرار گیرد. طول دوره زمانی معیار نتایج عملکرد گذشته مدیران براساس سطوح مختلف مدیریت در نظر گرفته می شود. یعنی هر چه مدیری در سطح بالاتری قرار گیرد (مدیران عالی)، دوره زمانی این معیار بیشتر می شود، زیرا نتایج بعضی از تصمیمات و عملکرد آنان در بلند مدت آشکار می گردد. در نظر گرفتن این معیار در نتایج ارزیابی مدیران، ضمن اینکه باز خور مناسبی از تصمیمات میان مدت و بلند مدت را به آنها منعکس می نماید، بلکه باعث می گردد هنگام اخذ چنین تصمیماتی، هم به نتایج کوتاه مدت توجه شود و هم آثار بلند مدت آنرا نیز مد نظر قرار دهند.

در ارزشیابی دیگر کارکنان عواملی همچون کاردانی و مهارت، خلاقیت و حسن شهرت، توجه به معیارهای اخلاقی، اعتماد به نفس، وجدان کاری، قانون گرائی و انضباط اداری، پیشرفت و تسلط برکار، قوه ادراک و استدلال، قدرت فراگیری و تأثیرات آموزشهای حین خدمت از جمله مواردی است که می توان به آن اشاره نمود.

ارزیابی عملکرد یک فرآیند مستمر و مداومی است که هیچگاه نباید متوقف گردد. این فرآیند طی دوره های ارزیابی تکرار می گردد و در صورت لزوم اصلاحات مقتضی در پایان هر دوره در آن انجام می گیرد. مثلاً ممکن است سازمانی طی دوره ای که ارزیابی در آن انجام می گیرد، در حال انجام پروژه ای مهم و سرنوشت ساز باشد (اخذ گواهینامه بین المللی ایزو، پروژه توسعه یا جایگزین و ...) که در این شرایط ممکن است عواملی را مرتبط با تحقق آن پروژه به عنوان معیار ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان خود در نظر بگیرد، ولی پس از به نتیجه رسیدن آن پروژه، در دوره های آتی، لازم است آن عوامل را از فهرست معیارهای ارزیابی عملکرد حذف یا تعدیل نماید. همچنین ممکن است تغییر شرایط و مقتضیات ایجاب نماید، ارزش وزنی هر کدام از معیارهای ارزیابی، در جهت دستیابی به اهداف سازمان و کارکنان، اصلاح و یا تعدیل گردد.

### برخی از آثار سوء عدم وجود نظام ارزیابی عملکرد در سازمانها

#### ۱- عدم توانایی در تشخیص نیازهای آموزشی

انسان موجودی است تغییر پذیر با تواناییهای بالقوه نامحدود، که این تواناییها می تواند تحت نظام و برنامه ریزیهای آموزشی و پرورشی صحیح بتدریج به فعل در آید و جوامع انسانی و ارگانهای مربوط به آن را از مواهبی بی کران برخوردار نماید. شناخت رفتار انسان در سازمان و هدایت آن در مسیری که رسیدن به اهداف سازمانی را تسهیل نماید، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

هدایت و تغییر رفتار انسان نیز از طریق برنامه های آموزشی اثربخش که بر مبنای نیازهای واقعی هر شغل تعیین می گردد، قابل حصول می باشد. در سازمانی که یک نظام ارزیابی عملکرد صحیحی وجود نداشته باشد، نیازهای آموزشی سطوح مختلف به درستی تعیین نمی گردد و برنامه های آموزشی اجرایی در چنین وضعیتی، علیرغم صرف هزینه های زیاد، مثمر ثمر واقع نمی شود. همچنین ارزیابی برنامه های مختلف آموزشی که هیچگونه باز خوردی از آن دریافت نمی شود، مقدور نمی باشد. در اینگونه سازمانها مشاهده می شود که اجرای برنامه های آموزشی جنبه ذهنی و سلیقه ای دارد و حتی در بعضی مواقع، براساس نیازهای شخصی، برنامه آموزشی تهیه و به اجرا در می آید.

## ۲- عدم وجود مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان

انتصاب صحیح کارکنان برای مقاصد مختلف سازمان در کاربرد مطلوب منابع انسانی می تواند نقش اساسی ایفا نماید. اما انتصاب هرگز برای ابد انجام نمی شود، بلکه براساس شایستگی ها، تجربیات و دانشی که افراد در طول خدمت خود کسب می نمایند، انجام می گیرد.

یکی از مهمترین ابزارهای اثربخش، جهت تعیین میزان شایستگی کارکنان، ارزیابی عملکرد می باشد که از طریق اجرای درست آن در سازمان، می توان به این امر مهم دست یافت. حال اگر در سازمانی این ابزار وجود نداشته باشد یا اینکه بصورت صحیح اجرا نگردد، شایستگی کارکنان بدرستی شناخته نمی شود و انتصابات گوناگون براساس نظر شخصی، سلیقه، منفعت فردی و بانندی و ذهنی انجام می گیرد. در چنین حالتی، افراد با لیاقت و شایسته همواره خود را در وضعی می بینند که به یک سطح همواری رسیده اند که هیچ امکان ارتقا و ترقی بر ایشان وجود ندارد. این افراد مستأصل، به امید یافتن مشاغل بهتری، سازمانهای خود را ترک می کنند و درصدد یافتن شغل های جدید بر می آیند و یا اگر در این راه موفق نشوند، در سازمان می مانند و با درصد خیلی کمی از توان بالفعل خود به کار ادامه می دهند. در چنین وضعی به مرور، هنجارهای رفتاری - ذهنی کارکنان از وضع مطلوب به نامطلوب تغییر جهش می دهد که نمونه هایی از آن در جدول شماره (۱) آمده است؛ در این حالت فضای سازمان در جهت کاهش رضایت شغلی و کاهش بهره وری سوق پیدا خواهد کرد. تحقیقات اخیر<sup>۱</sup> نشان می دهد که یکی از علل فرار مغزها<sup>۲</sup>، کم توجهی به ملاکهای شایستگی افراد می باشد، بطوری که در سه سال اخیر حدود ۹۰ نفر از ۱۲۵ دانش آموز ایرانی شرکت کننده در المپیادهای جهانی جذب دانشگاههای آمریکا شده اند<sup>۳</sup>. این موضوع متأسفانه در تمام سازمانهای آموزشی، صنعتی، خدماتی و بازرگانی کشور صادق است و ما خود نیز شاهد ترک خدمت افراد ماهر، با تجربه و توانمند همکارانمان به خارج از کشور و یا سازمانهای دیگر هستیم و می باشیم.

<sup>۱</sup> دکتر مصطفی معین، مقاله آزادی، امنیت و آسایش مهاجرت نخبگان را مهار می کند، روزنامه ایران ۸۱/۵/۲.

**جدول شماره (۱) هنجارهای موجود سازمان در شرایط وجود یا عدم وجود ارزیابی عملکرد**

نظام صحیح ارزیابی عملکرد در سازمان وجود ندارد	نظام صحیح ارزیابی عملکرد در سازمان وجود دارد
<p>برنامه های آموزشی کارکنان بصورت ذهنی و بعضاً براساس نیازهای شخصی تدوین و اجرا می گردد.</p> <p>ترفیح کارکنان بعضاً براساس رابطه و منفعت شخصی صورت می گیرد.</p> <p>افزایش حقوق و مزایا گاهاً با میزان رابطه با مقامات و افراد ذی نفوذ سازمان تعیین می گردد.</p> <p>ویژگیهای شاغل در مواردی با نظرات سرپرستی منطبق است.</p> <p>میزان پاداش به نسبت مساوی به کارکنان تعلق می گیرد.</p> <p>کارکنان توانمند و شایسته سازمان را ترک می کنند.</p> <p>قدرت و نفوذ هر فرد در سازمان بعضاً وابسته به چرب زبانی، نزدیکی با رؤسا و مقامات و داخل باند بودن، می باشد.</p> <p>تعلق، دلبستگی و تعهد کارکنان به سازمان کم است.</p> <p>انگیزه و روحیه افراد سازمان پایین است.</p> <p>رشد و ترقی افراد در سازمان در گرو حمایت افراد و گروههای ذی نفوذ از آنها می باشد.</p> <p>تشخیص بین کارکنان شایسته و با لیاقت از دیگر کارکنان به سادگی میسر نمی باشد.</p> <p>اهداف کارکنان و سازمان در یک راستا نمی باشد.</p> <p>موانع و مشکلات عملکرد مطلوب به راحتی قابل شناسایی نمی باشد.</p> <p>کارکنان با هر میزان توانمندی و شایستگی براساس نظر شخصی و سلیقه ای مورد تشویق قرار می گیرند.</p>	<p>برنامه های آموزشی کارکنان براساس نیازهای شغلی، تدوین و اجرا می شود.</p> <p>ترفیح کارکنان صرفاً براساس لیاقت و شایستگی آنها صورت می گیرد.</p> <p>افزایش حقوق و مزایا معمولاً با میزان عملکرد رابطه دارد.</p> <p>ویژگیهای شاغل عمدتاً با نیازهای شغلی منطبق است.</p> <p>پرداخت پاداش متناسب با میزان تلاش و عملکرد کارکنان است.</p> <p>کارکنان توانمند و شایسته در سازمان می مانند.</p> <p>قدرت و نفوذ هر فرد در سازمان وابسته به میزان شایستگی، دانش، مهارت و کارآئی وی می باشد.</p> <p>تعلق، دلبستگی و تعهد کارکنان به سازمان زیاد است.</p> <p>انگیزه و روحیه افراد سازمان در سطح بالایی قرار دارد.</p> <p>رشد و ترقی افراد در سازمان منوط به عملکرد خوب آنهاست.</p> <p>تشخیص کارکنان شایسته و با لیاقت از کارکنان کم کار و ضعیف بخوبی میسر است.</p> <p>اهداف کارکنان و سازمان در یک راستا می باشد و بخوبی تأمین می گردد.</p> <p>موانع و مشکلات عملکرد مطلوب بخوبی شناسایی شده و بر طرف می گردد.</p> <p>کارکنان توانمند و با لیاقت تشویق می گردند.</p>

**۳- نداشتن معیارهای صحیح برای برنامه ریزی جابجائیهای افقی و عمودی کارکنان**

جابجائی صحیح کارکنان در مشاغل مختلف باعث می شود که تناسب مشاغل با شاغلین آنها بطور مستمر حفظ شود. با توجه به اینکه انسان در جهت تعالی و تکامل است، ثابت نگهداشتن مداوم آنها در پستها و مشاغل سازمانی به نفع سازمان و کارکنان نمی باشد. بنابراین جابجایی کارکنان در سازمان یکی از ابزارهای مؤثر و اثربخش مدیریت بوده است که به صورتهای مختلف ترفیع، انتقال، گردش در مشاغل و جدائی موقت یا دائم انجام می گیرد. این جابجائیها براساس نیازهای شغلی و ویژگیهای لازم برای انجام آن از جمله میزان تجربه، مدرک تحصیلی و نوع آن، مهارت، قدرت ابتکار و خلاقیت، شایستگی و دیگر شرایط لازم انجام می شود. چنین اطلاعات مفیدی موقعی در دسترس مدیران و تصمیم گیران قرار می گیرد که ابزار قدرتمند ارزیابی عملکرد، در سازمان بصورت اصولی، صحیح و مستمر انجام پذیرد. در غیر اینصورت نظام جابجایی افراد در سازمان بر مبنای مفروضات ذهنی و ظاهری تصمیم گیران تدوین و اجرا می گردد که حاصل آن افت بهره وری و نارضایتی شغلی خواهد بود.

#### ۴- عدم برقراری روش صحیح در تخصیص حقوق و مزایا به کارکنان

بیشترین کاربرد ارزیابی عملکرد، پس از تعیین نیازهای آموزشی، رعایت عدل و انصاف در تعیین حقوق و دستمزد و پاداش پرداختی به کارکنان است. می توان نظام ارزیابی عملکرد را آنچنان تنظیم و طراحی کرد که رابطه مستقیمی بین نتایج ارزیابی عملکرد شغلی فرد یا میزان افزایش حقوق و دستمزد و سایر مزایای وی برقرار گردد.

اگر کارکنان و اعضای سازمان چنین بپندارند که تلاش و کار آنان به صورتی دقیق مورد ارزیابی قرار می گیرد و نیز میزان پاداش و دستمزد آنان متناسب با کارشان می باشد، در آن صورت می توان گفت که سازمان از نظر اجرای سیاست ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق و پاداش در مطلوبترین وضع ممکن است. بطور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که در شرایط زیر میزان پاداش و دریافتی فرد می تواند موجب بهبود عملکرد و افزایش رضایت شغلی وی شود:

الف ) هنگامی که او ببیند اصل برابری و مساوات در باره وی مراعات می شود.

ب ) هنگامی که بین میزان پاداش و عملکرد وی رابطه معقولی وجود داشته باشد.

ج ) آنگاه که میزان پاداش و دریافتی وی بتواند نیازهای فردی او را برآورده سازد.

در صورتی که در سازمانها نظام ارزیابی عملکرد بدرستی اعمال نگردد یا اصلاً وجود نداشته باشد، میزان پرداختی به کارکنان معمولاً براساس میزان کارائی و تلاش آنها نمی باشد و این حالت موجب می گردد که کارکنان از توان خود بخوبی استفاده نکنند و نسبت به مسائل سازمان بی تفاوت شوند. این وضعیت در اکثر سازمانها قابل مشاهده می باشد. کارکنان تلاشگر اظهار می دارند که بین افراد توانمند و تلاشگر و دیگر کارکنان یا تفاوتی نیست و یا اگر باشد بسیار اندک است، پس چه لزومی دارد که ما نسبت به دیگران بیشتر کار کنیم.

#### ۵- کاهش انگیزه و علاقه به کار و سازمان در کارکنان

ارزیابی عملکرد می تواند بر نقطه نظرات کارکنان در زمینه وابستگی خود به سازمان و افزایش انگیزه کاری اثر بگذارد. بدینصورت که افراد معمولاً نیازها و انتظارات گوناگونی از سازمان محل خدمت خود دارند. این نیازها و انتظارات براساس زمینه ذهنی و اداری آنها منطقی و معقول است و پاسخگویی مناسب سازمان به آنها ضروری است. برخورد سازمان در قبال خواسته کارکنان موقعی مطلوب و قابل قبول است که متناسب و در جهت نیازهای آنان باشد. اگر سازمان ارزیابی عملکرد کارکنان را بطور اثربخش بکار گیرد، افراد احساس تعهد بیشتری نسبت به سازمان محل کار خود خواهند کرد و علاقه و انگیزه آنان به کار نیز افزایش می یابد، زیرا بین میزان تلاش و خدمت آنان با برآورده شدن نیازها و انتظارات آنان رابطه مستقیمی وجود داشته است و اگر هم در این اثنا، مواردی مبهم بوده باشد در مصاحبه ارزیابی، که معمولاً در هر دوره ارزیابی صورت می گیرد، قابل حل و فصل خواهد بود. ولی اگر کارکنان سازمان احساس کنند که تصمیمات سازمانی در زمینه نحوه عملکرد آنها غیرمنطقی و ناعادلانه باشد، نه تنها تعهد و انگیزه آنان برای ادامه فعالیتها افزایش نمی یابد، بلکه سطح بهره وری آنان نیز کاهش پیدا می کند.

#### ۶- عدم امکان ارزیابی اعتبار و دقت آزمونهای استخدامی و نظام گزینش

ارزش هر نوع طرح یا ابزار مربوط به انتخاب کارکنان فقط تا آن میزان مناسب است که معیار مورد نظر بتواند قدرت پیش بینی دقیقتری داشته باشد. بنابراین، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد باید با موفقیت شغلی همبستگی نشان دهد. حال اگر نظام ارزیابی عملکرد در سازمانی وجود نداشته باشد، معمولاً استخدام جدید افراد برای مشاغل خالی با استفاده از آزمونهایی صورت می پذیرد که به زغم دست اندرکاران سازمان دارای اعتبار و پایایی مناسب می باشد، در صورتی که ممکن است افراد استخدام شده شرایط و ویژگیهای مورد نیاز مشاغل خالی را نداشته باشند. این افراد پس از مدتی احساس دلهره، اضطراب، تنش و ناراحتی خواهند کرد و همین امر باعث خواهد شد که میزان نارضایتی شغلی آنها افزایش یابد و اهداف سازمان تأمین نگردد.

#### ۷- کاهش وجدان کاری

ارزیابی از عملکرد کارکنان یکی از راههای عملی مهم برای تقویت و دوام وجدان کار است. وقتی افراد احساس نمایند که عملکردشان مورد قضاوت سازمان قرار می گیرد، سعی می نمایند با علاقه و دلسوزی بیشتر کار نمایند. عکس العمل معقول و مناسب سازمان در قبال ارزیابی عملکرد و تشویق و تنبیه بجا و بموقع کارکنان سازمان می تواند وجدان کاری کارکنان را بیدار نگه دارد.



امروزه ارزیابی عملکرد با هدف شناسایی نقاط ضعف، کمبودها و نارسائیهای کارکنان و انجام اقدامات لازم برای پرورش کارکنان بهتر می تواند به تقویت و دوام وجدان کار کمک نماید. در مقابل چنانچه مدیریت صحیح عملکرد در سازمان جاری نباشد، بین کارکنان دلسوز و تلاشگر و کارکنان کم کار فرقی چندانی قائل نیستند و همین امر در دراز مدت موجب کاهش وجدان کاری خواهد شد.

### نتیجه گیری

به جرأت می توان بیان نمود که در اکثر سازمانهای کشور، یا نظام ارزیابی عملکرد اجرا نمی گردد و یا بطور صحیح و اصولی بکار گرفته نمی شود. دلیل این ادعا بخوبی روشن و مبرهن است، زیرا بسیاری از مدیران سازمانها مسائل و مشکلاتی را مطرح می نمایند (بجز قسمتی از آنها که مرتبط با معضلات سیستم اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و قانونی کشور است)، که اذهان آنها را به خود مشغول کرده است. اگر این مسائل و مشکلات مورد مو شکافی و مذاقه قرار گیرند، عمدتاً نقاط مشترک زیادی دارند که ریشه اکثر آنها در نبود یک نظام صحیح ارزیابی عملکرد می باشد. آنها اذعان می دارند که دوره های آموزشی زیادی را برای کارکنان خود برنامه ریزی می نمایند، حقوق و مزایای خوب و همچنین پاداشهای متنوعی پرداخت می کنند، افراد زیادی را تشویق می نمایند، امکانات رفاهی مناسبی در اختیار کارکنان قرار می دهند، به زعم خود کارکنان واجد شرایط را ارتقا می دهند و دهها مورد دیگر از این قبیل اقدامات را در سازمانهای خود انجام می دهند؛ اما نه تنها عملکرد و بهره وری کارکنان بهبود پیدا نمی کند، رضایت شغلی افزایش نمی یابد، انگیزه و روحیه افراد بالا نمی رود، ضایعات کمتر نمی شود، کمیت و کیفیت تولید و ارائه خدمات بهبود نمی یابد و همچنین دستیابی به دیگر اهداف سازمانی به خوبی میسر نمی گردد، بلکه در مواردی نتیجه عکس می شود و حتی تعدادی از کارکنان توانمند و خوب سازمان را ترک می نمایند. بله، تعجبی ندارد، زیرا ارتقای یک فرد تنها بر اساس رابطه و منفعت شخصی و باندی، منجر به نارضایتی کارکنان شایسته و بالیاقت می گردد، تشویق فرد کم تلاش و کم توان، موجب بی انگیزه نمودن افراد تلاشگر و توانمند می شود، پرداخت پاداش بطور مساوی به همه کارکنان، باعث می شود که کارکنان مستعد و با مهارت فقط جزئی از توان بالفعل خود را بکار گیرند و همچنین سایر موارد دیگری که وجود دارند و طبق همین منوال عمل خواهند کرد. بنابراین ضروری است که سازمانها از طریق بکارگیری نظام صحیح ارزیابی عملکرد کارکنان (مدیران و سایر کارکنان) و استفاده از معیارهای ارزیابی مناسب، بر اساس موقعیت و شرایط خاص سازمان خود، بر مسائل و مشکلات مذکور فائق آیند و روز به روز هر چه بهتر و بیشتر به عملکرد و بهره وری فردی و سازمانی خود بیفزایند.

### منابع و مأخذ

- ۱- بووی، آنجلا. (۱۳۶۹). مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد. (ترجمه محمد صائبی). انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ اول.
- ۲- حیدریان، حمیرا و رفیعی، فرشته. (۲۰ مرداد ۸۱). باند استقلال. روزنامه ایران شماره ۲۲۰۹.
- ۳- رزقی رستمی، علیرضا. (مرداد ۸۰). نظام تر فیعات و ارزشیابی عملکرد کارکنان. مجله تدبیر شماره ۱۱۴.
- ۴- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. (مترجمین علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). چاپ اول. جلد اول و سوم.



- ۵- ساعتچی ، محمود . (۱۳۷۶) . روانشناسی بهره وری . نشر ویرایش . چاپ اول .
- ۶- غفوریان ، هما . (تیر ۸۱) . ارزیابی عملکرد مدیران . مجله تدبیر شماره ۱۲۳ .
- ۷- کمپ ، دی . (۱۳۷۹) . فن ارزیابی کارکنان در یک هفته . (ترجمه الهه مهاجرین) . انتشارات یساولی . چاپ اول .
- ۸- مک کنل، جان اچ . (۱۳۷۱) . روش ارزیابی مدیریت . (ترجمه همایون خاموشی) . مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ اول .
- ۹- معین ، مصطفی . (۲۰ مرداد ۸۱) . آزادی ، امنیت و آسایش مهاجرت نخبگان را مهار می کند . روزنامه ایران شماره ۲۲۰۹ .
- ۱۰- متانی، مهرداد . (مهر و آبان ۷۹) . بررسی زمینه ها و علل ضعف اشتیاق به کار در سازمانهای دولتی ایران . مجله مدیریت شماره ۴۵ .
- ۱۱- میر سپاسی، ناصر ( ۱۳۶۹ ) . مدیریت منابع انسانی و روابط کار . چاپ هفتم .