



چالش های جدید ارزیابی عملکرد و ارائه الگوی مؤثر در سازمان های تحقیقاتی

سید محمد فرهای - محمد مهدی رشیدی - غلامرضا اصیلی
پژوهشگاه صنعت نفت

ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد و جایگاه آن در مدیریت منابع انسانی

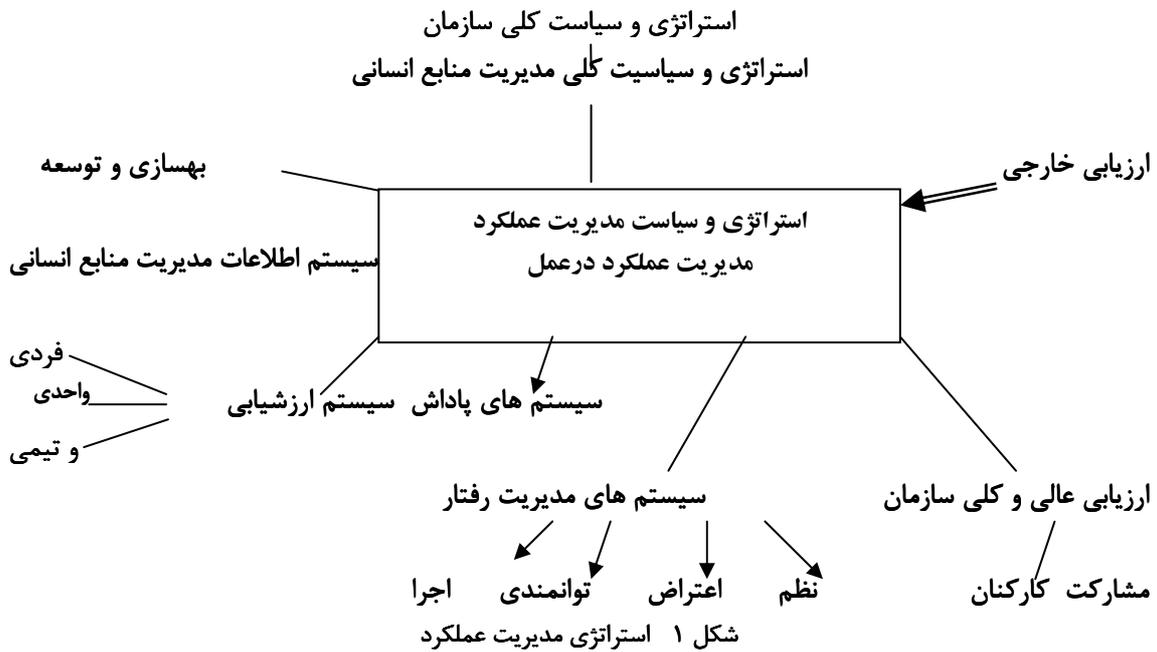
ارزیابی عملکرد^۱ بعنوان ابزاری برای کنترل کیفیت اقدامات مدیریت منابع انسانی بکار گرفته می شود و برآوردی اقتصادی و کاوشگرانه از فعالیتهای مختلف یک سازمان است. در یک سازمان هر فرد به منظور نیل به اهداف تعیین شده و نیز پیشرفت در کار خویش، نیاز به آگاهی از موقعیت و چگونگی عملکرد خود دارد. چنین آگاهیهایی موجب می شود که افراد از نقاط ضعف و قوت عملکرد و رفتارهای خویش مطلع گردیده و تمهیدات لازم را برای اثربخشی کوششهای خود بکار برند.

رعنائی (۱۳۷۴) اظهار می دارد: «سازمانها نیز باید از میزان کارآیی کارکنان خویش آگاهی داشته باشند تا بر اساس آن بتوانند وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشیده و از این طریق بر حجم تولیدات خود بیفزایند. ارزیابی عملکرد را گاهی چنین تعریف کرده اند: «تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیتها در سازمان که این ارزیابی بطور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد به بیان دیگر ارزیابی عملکرد یعنی سنجش نسبی عملکرد انسان در رابطه با نحوه انجام کارمشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعالیت درآوردن آنها».

مدیریت عملکرد^۱ از پاره سیستم های مهم مدیریت منابع انسانی است. میرسپاسی (۱۳۷۴) مدیریت عملکرد را بعنوان یکی از پدیده های نوین در قلمرو مدیریت استراتژیک منابع انسانی و ارزیابی عملکرد را یکی از مقوله ها و اجزای آن نیز معرفی می کند. امروزه اکثر نویسندگان و صاحب نظران مدیریت عملکرد را به جای ارزیابی عملکرد معرفی می کنند. نلراین و لاراین (۲۰۰۱) مدیریت عملکرد را فرایندی برای دستیابی به اهداف تجاری و کلی سازمان از طریق مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیتهای ارزیابی عملکرد را (در قلمرو مدیریت عملکرد) بعنوان وسیله ای مؤثر برای نظارت و توسعه کارکنان در گروه های کاری تعریف می کند. همچنین نلراین مدیریت عملکرد را تبیین حداقل استاندارد برای عملکرد کاری در مقایسه با میزان استاندارد لازم رفتاری مورد تأکید قرار می دهد. نلراین قلمرو مدیریت عملکرد را به شرح شکل ۱ معرفی می کند:

1. Performance Evaluation

¹ Performance Management



ویلیام^۱ و فلچر^۲ و کوناک^۳ ارزیابی عملکرد را تنها به عنوان یکی از عوامل ضروری برای سیستم مدیریت عملکرد خوب ضروری دانسته و اظهار داشته اند که در دهه ۱۹۰۰ یک تحول چشمگیر از ارزیابی عملکرد به سمت مدیریت عملکرد به وجود آمده است، لذا مدیریت عملکرد را می توان چنین تبیین کرد: «مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت و کارکنان بوده و در فرایند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیت های افراد را نیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی بالفعل افراد و کل سیستم و ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی شان (همهانگ سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی های جدید افراد برای همهانگی با تکنولوژی های مدرن و دنیای متحول فرد است». تفاوت های ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد به نقل از سلطانی (۱۳۷۹) در جدول ذیل ارائه شده است:

1- Williams
2- Fletcher
3- Connack



جدول شماره ۱ تفاوت های ارزیابی عملکرد از نظر فرایند و هدف

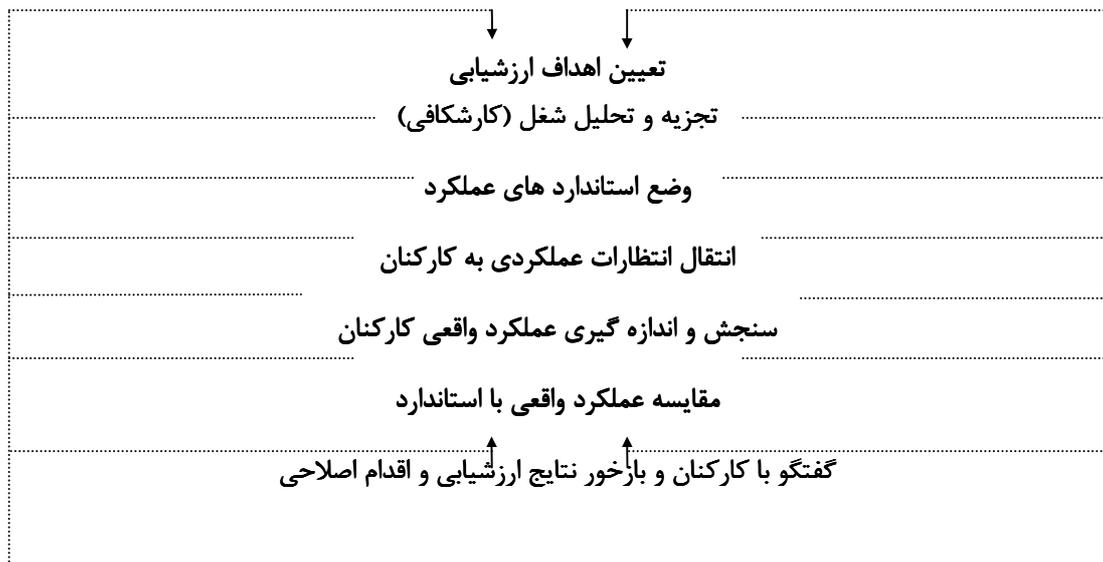
نوع	از نظر فرایند	از نظر نتیجه و هدف
مدیریت عملکرد	قضاوت ، راهنمایی ، مشاوره و آموزش	منجر به پرورش منابع انسانی بویژه پرورش مدیران می شود
ارزیابی عملکرد	سنجش ، حسابرسی، کنترل و بعضاً قضاوت	منجر به حساب پس دهی، تشویق و تنبیه و بعضاً اصلاح و بهبود عملکرد می شود

یکی از ابزارهای مهم هدفدار کردن توسعه منابع انسانی در سازمانها، ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان است که از طریق آن افراد و سازمان ارزیابی و زمینه وابعاد پرورش منابع انسانی مشخص و سپس عملی می شود.

ارزیابی عملکرد بعنوان جزئی از فرایند مدیریت عملکرد که دارای جایگاه عالی در ساختار سازمانی است مطرح می باشد. مدیریت عملکرد دارای شخصیتی مستقل است و بایستی زیر نظر عالی ترین مقام سازمان به صورت واقع بینانه کل سازمان را باهدف ایجادارتباط بین مدیریت و کارکنان، اثربخشی و کارآمدی سازمان، مورد ارزیابی قراردهد. بنابراین باتوجه به تبیین جایگاه ارزیابی عملکرد اهداف و ویژگیهای آن ارائه می گردد.

اهداف ارزیابی عملکرد متنوع بوده و هدف اصلی آن در فرایند مدیریت عملکرد بعنوان ایجاد ارتباط مورد تاکید قرار گرفته است. جزایری (۱۳۷۸) سایر اهداف رایج ارزیابی را به این شرح بیان می کند: «پاداش دهی و ایجاد انگیزه در افراد؛ تعیین بازدهی، کارائی و اثربخشی کار؛ طرح ریزی و تمهیداتی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ برنامه ریزی نیروی انسانی؛ اقدامات پرسنلی مانند کارمندیابی؛ انتخاب و انتصاب؛ طبقه بندی عادلانه کارکنان؛ شناسایی استعدادهای فردی و رشد شخصیت آنان؛ تشویق و تنبیه». اودا اشتیپ اهدافی مانند جابجایی وانتقال، رشدوارتقاء و صدور گواهینامه های کار را به آن می افزاید.

فرایند ارزشیابی بعنوان یک سیستم پویا فرایندی هدفدار است که برای اصلاح مستمر سیستم لازم است نتایج آن به سیستم بازخور گردد. ارزشیابی عملکرد می تواند به مدیران در حل هریک از مسائل فوق کمک کند. اما این کمک زمانی مؤثر و مفید خواهد بود که نظام ارزشیابی با توجه به هریک از عوامل ارزشیابی طراحی گردد. از طریق بکارگیری یک طرح ارزشیابی بسته نمی توان ارتباطات را بهبود بخشید. باز بودن سیستم در تعامل با محیط پویایی آن را سبب شده و به این ترتیب شناسایی و تشخیص مقدماتی مسایل و مشکلات مبتلا به سازمان نه تنها می تواند در تهیه یک طرح مناسب ارزشیابی با هدف رفع آن مسایل و مشکلات به ما کمک کند، بلکه اطمینان می دهد که مدیرانی که از این طرح در عمل استفاده می کنند نسبت به آن تعهد بیشتری احساس نمایند. حقیقی و رعنائی (۱۳۷۶) فرایند ارزشیابی کارکنان در یک سازمان را بصورت هدفدار به شرح ذیل تبیین می کنند :



نمودار شماره ۱ - فرایند ارزشیابی عملکرد در یک سازمان

روشهای ارزشیابی عملکرد از اهمیت ویژه ای برخوردارند. اما عملکرد یک کارمند را چگونه می توان ارزشیابی کرد؟ به عبارت دیگر فنون خاص ارزشیابی چیست؟ روشها و طرز عملهای متفاوتی برای ارزشیابی کارکنان وجود دارد. ساخت و استفاده برخی فنون ساده است و برخی دیگر دشوار که مستلزم تلاش های گسترده و شرکت در برنامه های آموزشی توجیهی طولانی است. هدف تمام روش ها و فنون ارزشیابی، درجه بندی و رتبه بندی افراد است. تشریح و بحث جامع پیرامون روش های ارزشیابی مسلماً خارج از چارچوب این مقاله است. به هر حال صرفاً به معرفی روش های ارزشیابی به نقل از رابینز (۱۹۹۴) پرداخته می شود:

جدول شماره ۲ روشها و فنون ارزشیابی عملکرد

ردیف	روش ارزشیابی عملکرد	تعاریف و کاربردها
۱	نوشته ها	ساده ترین روش، نوشتن شرحی براساس نقاط قوت و ضعف، عملکرد گذشته، و پیشنهادهایی برای پیشرفت ارزشیابی و تحلیل آن
۲	رویدادهای مهم	فهرستی از رویدادهای مهم، مجموعه غنی از مثال هایی که از روی آن می توان رفتارهای مطلوب و غیرمطلوب را به کارمندان معرفی کرد
۳	مقیاس های درجه بندی گرافیک	فهرست بندی مجموعه ای از عوامل عملکرد، مانند کیفیت و کمیت کار، ژرفای دانش، همکاری، صداقت، حضور، درستی و نوآور بودن، امتیاز بندی هریک از عوامل در ۵ مقیاس توسط ارزیاب
۴	مقیاس های درجه بندی متکی بر رفتار	ادغام عناصر عمده روش رویدادهای مهم و درجه بندی گرافیک و درجه بندی آنها توسط ارزیاب. این مقیاس ها، رفتارهای شغلی دقیق، مشهود و قابل اندازه گیری را مشخص می کند نه صفات ویژه.
۵	مقیاس های چند نفره	مقایسه عملکرد یک نفر با یک یا چند نفر دیگر بصورت نسبی بصورت درجه بندی ترتیبی گروهی، فردی و مقایسه های حقیقی.

اندازه گیری عملکرد برحسب عدد و رقم مثال تعداد محصول تولید شده، تعداد کالاهای معیوب، ساعات غیبت و ...	اندازه گیری عینی	۶
آزمون های عملکرد جمع آوری اطلاعات قابل مقایسه یا ناب در زمینه عملکرد بصورت نمونه های کار یا شبیه سازی	آزمون های عملکرد	۷
اندازه گیری عینی واحدهای تحت سرپرستی جهت سنجش عملکرد مدیران	اندازه گیری عملکرد واحدهای مختلف	۸
نظام مدیریت جامع که فعالیت های کلی مدیریتی را به شیوه ای منظم و منطقی و یکپارچه نموده و بگونه ای آگاهانه درصدد تحقق اهداف فردی و سازمانی به شکلی مؤثر و کارآمد است	مدیریت بر مبنای هدف (MBO) ^۱	۹

نظام های ارزشیابی عملکرد مبنای مناسبی برای تعیین نظامی خاص که چه نوع عملکردی باید مورد ارزیابی قرار گیرد ارائه می دهند. معیار و ضابطه خاص انتخاب نظام ویژه ارزیابی عملکرد بستگی به اهداف ارزیابی و نیز نوع و فعالیت کاری دارد. حقیقی و رعنائی (۱۳۷۶) نظام های ارزیابی را به سه طبقه تقسیم می کنند که خلاصه آن بشرح ذیل است:

الف: ارزشیابی مبتنی بر ویژگیهای فردی به منظور ارزیابی خصوصیات شخصی کارکنان، نظیر توانایی آنان در اتخاذ تصمیمات، میزان تعهد و وفاداری آنها نسبت به سازمان مهارتهای ارتباطی یا میزان ابتکار آن مورد استفاده قرار می گیرد. این نوع ارزشیابی تاکید زیادی بر خود شخص و صفات و روحیات شخص وی دارد و در مقابل نسبت به اینکه فرد مورد نظر عملاً چه کاری انجام می دهد تاکید کمی دارد. از آنجا که این نظام ارزشیابی رابطه روشنی را با اثربخشی در شغل مورد ارزیابی قرار نمی دهد، بنابراین نظام محکمه پسندی نمی باشد.

ب: ارزشیابی های مبتنی بر رفتار به جای تاکید بر ویژگیهای شخصی کارکنان، رفتار آنها را مورد توجه قرار می دهد. شاخص های رفتاری هنگامی مناسبند که چگونگی انجام کار از اهمیت زیادی برخوردار باشد از نقائص عمده این نظام عدم توانایی آن در ارزیابی تمامی رفتارهایی است که منجر به اثربخشی شغل می شوند، برای مثال اگر یک فروشنده طی یک ماه با یک سبک پسندیده ۲۰ دستگاه اتومبیل بفروشد و فروشنده دیگر نیز با یک سبک ناپسند (تبلیغ نادرست) همین تعداد اتومبیل را بفروش رساند این نظام ارزشیابی در تعیین شیوه مناسب فروش قاصر است.

ج: ارزشیابی نتیجه گرا به منظور اجتناب از مسایل و مشکلات آمیخته با ارزشیابی مبتنی بر رفتار، در ارزشیابی می توان به جای رفتارها، نتایج حاصل، نتایج حاصل از رفتارهای کاری را مورد اندازه گیری قرار داد. علیرغم سودمندی این روش و اینکه این نظام ضعف اساسی مطرح شده در ارزشیابی رفتار گرا را ندارد، نقص اساسی آن پیچیدگی در یافتن شاخصهای مناسب در ارزشیابی عملکرد این نظام است.

چالشهای جدید ارزیابی عملکرد در سازمان

به طور خلاصه به اهداف اصلی ارزیابی عملکرد در سازمان ها اشاره شد که از جمله می توان به راه کارهای انگیزشی اشاره نمود. آنچه مسلم است در سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد که از مدیریت علمی تیلور در آغاز قرن بیستم نشأت می گیرد طرحهای مربوط به پرداخت بر مبنای عملکرد با سیستم های نرخ واحد کار برای کارکنان عملیاتی (کارکنان یقه آبی) کارخانه ها، کارمزد فروشندگان و پرداخت بر مبنای شایستگی یا فوق العاده شغلی برای سرپرستان و مدیران قرین است.

^۱ - Management by Objective

روش‌های دیگر، سیستم پاداش مبتنی بر پرداخت و شایستگی است که هدف اصلی آن شناخت دسته‌ها و گروه‌های کاری است و برای تقسیم سود - بین کارگر و کارفرما به طور فزاینده‌ای بکار گرفته می‌شود. از جمله روش‌های نوین پرداخت بر مبنای عملکرد است که پس از ظهور سازمان‌های شبکه‌ای شکل گرفته است. نهایتاً چالش‌های جدید در ارزیابی عملکرد بر مبنای تقویت رفتار است که در این قسمت به طور مختصر به تبیین هریک از اهداف ذکر شده می‌پردازیم:

ارزیابی عملکرد و پاداش که ریشه در مباحث انگیزشی دارد و با این هدف طرح می‌شود که اشاره به انجام کار به منظور ارضای نیاز دارد، یعنی اگر مردم کاری انجام دهند، در پی جبران یا پاداشند و چون کنترل بسیاری از این پاداش‌ها، مانند افزایش دستمزد، ارتقاء و تکالیف شغلی در اختیار سازمان است، بنابراین پاداش‌ها را بایستی به عنوان نیروی مهم در تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان به حساب آورد.

در سیستم سنتی پرداخت پاداش به افرادی که کارشان به خوبی انجام می‌دهند کاملاً منطقی است. در یک جامعه زیاده طلب و مصرف‌گرا، پرداخت بیشتر نیازهای اساسی و غیراساسی را برطرف می‌نماید. دریافت پاداش، بیشتر از آنچه که برای برآورد نیازهای اساسی انسان لازم است، برای یک فرد، امنیت استقلال، وجهه و احترام به دنبال دارد. در مدل انگیزشی تاکید بر این است که در صورتی شخصی احساس کند می‌تواند عملکرد بالایی داشته باشد اگر پرداخت، کاملاً وابسته به میزان عملکرد بوده و مقدار آن برای فرد قابل توجه باشد (همه در این موارد یکسان فکر نمی‌کنند). احتمالاً عملکرد خوبی ارائه خواهد داد.

کبیری (۱۳۷۷) به نقل از رابینز پاداش‌ها را بطور کلی به دو صورت درونی و بیرونی تقسیم بندی می‌کند. پاداش‌های درونی که افراد برای خود دریافت می‌دارند عمدتاً از رضایت خاطر کارمندان از مشاغل خود آنها مانند گوناگونی فعالیت‌ها، کار جالب تر، آزادی و اختیار، فرصت برای رشد شخص، مسئولیت بیشتر و شرکت در تصمیم‌گیری و ... است.

پاداش‌های بیرونی معمولاً به انتظار کارمندان از تعادل بین ارزیابی خود آنها از کاری که برای سازمان انجام می‌دهند و دریافت آنها اطلاق می‌گردد و به پاداش‌های مستقیم مانند حقوق، دستمزد، سهام شدن در سود، اضافه کاری و ... و پاداش‌های غیرمستقیم مانند منشی اختصاصی، عناوین و القاب و ... اطلاق می‌گردد.

طاهری و غنی زاده (۱۳۷۹) به نقل از مجله Academy of Management Executive در پاسخ به این سؤال که آیا پاداش بعنوان نتیجه عملکرد واقعاً کارساز است می‌گویند: «این دیدگاه که پاداش بیش از آنکه مفید باشد، مضر است، همچنان توسط معدود افرادی حمایت می‌شود». الفی کوهن اظهار می‌دارد که «سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد یا هر سیستم تشویقی، ناخودآگاه باعث کاهش علاقه کارکنان نسبت به کارشان می‌گردد. لذا احتمال کمی دارد که کارکنان با الزام و تعهد نسبت به خوب بودن سیستم تشویق به آن روی می‌آورند».

همچنین البرت باندورا می‌گوید: «آن گروه از کارشناسان علوم اجتماعی که هشدار می‌دهند پرداخت زیاد، علاقه و انگیزه کارکنان را از بین خواهد برد، بندرت هرگونه پاداش، ولو ناچیز را در ارایه خدمات حرفه‌ای و تلاش‌های سازنده توصیه می‌کنند. نتایج تحقیقات ادواردسی و همکارانش نیز نشان می‌دهد که اعطای پاداش از میزان انگیزش درونی، علاقمندی به کار و خلاقیت می‌کاهد. یافته‌های حاصل از یکصد مطالعه طی دو دهه اخیر نشان می‌دهد که برخی از پاداش‌ها ممکن است دارای اثرات منفی و برخی دارای اثرات منفی و برخی مثبت باشند. تحقیقاتی که اخیراً در یکی از شرکتهای بزرگ نفتی بعمل آمده نشان می‌دهد که در آن سازمان ۵۳ نوع انگیزه برای کارکنان طراحی و اجراء شده است که کمتر از ۱۰ تای آن جنبه مالی دارد و بقیه با توجه به ویژگیهای فردی کارکنان (از جنبه‌های روان‌شناختی) اعمال می‌شود. همچنین ارزیابی عملکرد در این سازمان بیشتر جنبه غیرمستقیم (نظرسنجیهای غیررسمی) داشته است تا مستقیم. بطور کلی نتایج مطالعات طی ربع قرن اخیر نشان می‌دهد که ۱- اثرات منفی پاداشها



تحت شرایط بسیار محدود واقع و به سادگی اجتناب پذیر هستند؛ ۲- مکانیسم های ابزاری و شرطی کردن رفتار به روش سنتی برای فهم و درک اثرات تدریجی منفی پاداش بر انگیزش شغلی، ضروری هستند؛ ۳- اثرات مثبت پاداشها بر روی عملکرد، با استفاده از رویه هایی که از تئوری رفتاری مشتق شده اند به سادگی قابل حصول و دستیابی اند. ۴- به پاداشها باید از جنبه های غیرمالی نیز تأکید ویژه ای شود و همانطور که مازلو در مراتب نیازها اشاره می کند نیازهای اجتماعی و حرمت و خویشتن یابی نیز بعنوان جنبه های پیشرفته پاداش مدنظر قرار گیرد».

نلسون (۱۹۹۶) در <http://www.sartbiz.com> بدلیل ذیل پرداخت پاداش به شیوه سنتی را در آمریکا روبه کاهش می داند.

۸۱٪ کارکنان اعتقاد دارند که پرداخت پاداش به آنان به دلیل بهره وری بیشتر نمی باشد.

۶۰٪ مدیران احساسشان این است که اگر عملکرد آنان بهبود یابد در نتیجه پرداخت پاداش نمی باشد.

در یک مطالعه دیگر در آمریکا در اولویت بندی ۶۵ نوع پاداش از ۵ اولویت داده شده ۴ تای آن به تشویق های مدیران به شرح ذیل داده شده است.

تشویق شفاهی مدیر در انجام بهینه کار

تشویق کتبی مدیر در انجام بهینه کار

معرفی عمومی کارمند توسط مدیر

برگزاری جشنهای خاص برای معرفی کارکنان که خوب کار کرده اند.

پرداخت بر مبنای عملکرد همانطور که گفته شد با ظهور سازمان های شبکه ای شکل گرفت و براین نکته تأکید دارد که روش نوین پرداخت نه تنها به هیچ وجه دربرگیرنده مجموعه ای از اقدامات در ارتباط با حقوق و دستمزد نیست، بلکه بیشتر نوعی تفکر در خصوص نقش سیستم های پاداش در یک سازمان پیچیده است که با بهره گیری از تکنیک های خاص (به نقل از پاترشیا زینگ هایم و جی شوشتر در همان منبع) در این رابطه در نظر گرفته شده است، مانند: اعطاء کارمزدهای فوق العاده برای کار در فروش؛ در نظر گرفتن پاداش برای اثربخشی برای مدیر و کارگران آگاه؛ در نظر گرفتن پاداش برای مهارت های خاص و توانائی های ویژه. روش نوین پرداخت، برای اعطای هرگونه پاداش صرفاً به حجم تولیدات، درآمدهای حاصل از فروش کالا و خدمات و کسب سود اکتفاء نمی کند. در این روش حتی برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان، رهبری، رضایت کارکنان، تناوب زمانی، کیفیت گروهها، مهارتها و توانائیهها نیز پاداش نقدی در نظر گرفته شده است. بنابراین چنین می توان نتیجه گیری کرد که پرداخت بر مبنای عملکرد نیز تقریباً با یک سیستم پاداشی برابر است، هر چند پرداخت بر مبنای عملکرد تأثیر بیشتر در فرایند ارزیابی دارد.

در یک مطالعه روی ۳۶۰ مدیر در www.profile.com در پاسخ به این سؤال که چرا کارکنان در ورزش آزاد (بدون چشم داشت پولی) تلاش سخت تری را ارائه می دهند تا در انجام کارشان علیرغم دریافت پول نتایج به شرح ذیل اولویت بندی می گردد:

در ورزش هدف دقیقاً روشن و مشخص شده است.

در ورزش امتیاز مشخص و آگاهی از آن وجود دارد.

در ورزش تأکید بر تمرین است.

در ورزش بازخور مستمر است.

در ورزش مقررات عوض نمی شود.

تقویت عملکرد به عنوان رویکرد جدید مبتنی بر تئوری تقویت (Reinforcement Theory) است و بر این اعتقاد است که رفتار کارمند تابعی از پیامدهای احتمالی است. در واقع هر چیزی که موجب دوام و تکرار یک رفتار شود یک

تقویت کننده نه یک پاداش، نامیده می شود. بنابراین رفتارهای که بر عملکرد اثرات مثبت دارند به جای آنکه به طور کورکورانه پاداش داده شوند، باید برحسب دفعات وقوع تقویت شوند.

طاهری و غنی زاده به نقل از منبع ذکر شده، تئوری تقویت را چنین توضیح دهند: «تئوری تقویت در ابتدا با آزمایشهای شرطی کردن پاولف آغاز شد و با مطالعات شرطی کردن عامل اسکینر و تئوری یادگیری اجتماعی با بندورا تکامل یافت و پایه و اساس آن براین نکته است که رفتار انسان تابعی از نتایج احتمالی است. بندورا معتقد است که اگر مردم تحت تأثیر نتایج اعمالشان قرار نمی گرفتند، بسیار ساده لوحانه بود که تصور کنند این اعمال برای یک مدت طولانی تداوم خواهند یافت. مفهوم این نظریه در کار این است که رفتارهایی دوام می یابند که از جانب شما تقویت شوند». در واقع تئوری تقویت در پی آن است تا با اتکا بر اسناد و مدارک تجربی اثبات کند که برای هدایت رفتار کارکنان، اگر نتایج احتمالی تقویت قریب الوقوع باشند، می توان بر توانایی و قابلیت معیارهای چون راهبردها، طرحها، تکنولوژی و حتی سبکهای رهبری اعتماد کرد.»

شناخت این حقیقت رفتاری برای مدیریت یک چالش مهم بحساب می آید و بدان معناست که تقویت کردن لزوماً به معنای اعطای پاداش نمی باشد. پاداش به چیزی اطلاق می شود که برای دریافت کننده ارزشمند باشد، درحالیکه یک تقویت کننده همواره دوام و دفعات انجام رفتارهای مرتبط با عملکرد و در عین حال تخصصی را افزایش می دهد. بندورا با تبیین نتایج بیست کار تحقیقاتی معتبر معتقد است که کاربرد سیستم پاداش و پرداخت بر مبنای عملکرد نسبت به تقویت عملکرد از اثربخشی کمتری برخوردار است و در پایان چنین نتیجه گیری می کند تقویت کننده های مادی / غیرمادی / اجتماعی (درونی) و حتی ترکیبی از آنها اثرات متفاوتی بر عملکرد خواهند داشت، هرچند که در مقایسه، تقویت کننده های اجتماعی (درونی) نسبت به سایر عوامل آن تأثیر بیشتری بر عملکرد دارند بنابراین مؤثرترین دستورالعمل ارزیابی با تأکید بر عملکرد را چنین می تواند جمع بندی نمود: تقویت بر مبنای عملکرد و پرداخت بر مبنای عملکرد ممکن است همیشه منجر به بهبود عملکرد نشود، لکن تقویت بر مبنای عملکرد همواره منجر به بهبود عملکرد خواهد شد.

ارزیابی عملکرد در سازمان های تحقیقاتی

برای برخورداری از یک سازمان کارا و اثر بخش، کارکنان باید دقیقاً در راستای تحقق اهداف و مقاصد سازمان کار کنند. از دیدگاه مدیر موفق، تشویق کارکنانی که عملکردشان به موفقیت سازمان کمک می کند، کاری عاقلانه است. نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه ای باشد که کارکنان رانسبت به بهبود عملکرد و در نتیجه مشارکت در بهره وری اثربخشی و برتری سازمان برانگیزاند.

جین و ترایاندیس (۱۹۹۰) در خصوص ارزیابی عملکرد اظهار می دارد:

«علیرغم ضرورت آگاهی محقق از نتایج عملکرد خود و تأثیر آن در افزایش انگیزش به جهت بهبود توسعه کاری، در عمل، هیچ چیز به اندازه ارزیابی عملکرد مدیران تحقیق و توسعه را با مشکل روبرو نمی سازد. برخی ارزیابی را معادل قضاوت و برخی آن را وسیله ای برای اعمال سلطه بر کارکنان و دخالت در زندگی خصوصی می دانند، این در حالی است که ارزیابی عملکرد در سازمان های تحقیقاتی به دلیل تعیین میزان موفقیت گروهی، شناسایی نقاط قوت و ضعف و نتیجتاً تقویت نقاط قوت انجام می پذیرد. در ادامه پاره ای از عناصر مطرح در نظام ارزیابی عملکرد محقق آورده می شود.»

مشکلات ارزیابی کارکنان بدلیل پیچیدگی کار تحقیق و توسعه مضاعف می گردد. در سازمان های تحقیقاتی بدلیل انجام مشارکت آمیز فرایند کار و عدم تعلق نتیجه یک کار تحقیقاتی به یک فرد خاص، مدیر بایستی به جای ارزیابی عملکرد فرد خاص به ارزیابی عملکرد یک مجموعه بپردازد. بنابراین به سختی می توان میزان مشارکت یک محقق خاص را در دستاوردهای گروه تعیین کرد.

ارزیابی عملکرد و مراحل توسعه سازمان در هریک از مراحل چهارگانه توسعه متفاوت است. در مراحل اولیه سازمان کوچک است و یک مالک یا مدیر می تواند اغلب فعالیتها را زیر نظر داشته باشد. در مراحل بعدی سازمان بزرگ و شمار فرآورده های آن نیز بیشتر خواهد شد، با واگذاری اختیارات به واحدها، هریک از عناصر عملیاتی بسته به این که سازمان در کدامیک از مراحل رشد خود قرار دارد به صورتی متفاوت طراحی خواهد شد. اگر مدیر می خواهد یک سیستم ارزیابی عملکرد مستقر کند بایستی با تجزیه و تحلیل موقعیت کار خود را شروع کند.

ارزیابی عملکرد و بهره وری سازمان به عنوان نسبت برون داد به درون داد تعریف می شود. نظر به اینکه اکثر سازمان های تحقیق و توسعه نهادهایی غیرانتفاعی هستند، معیارهای اندازه گیری برون داد آنها پیچیده است. با این همه پیوند بین ارزیابی عملکرد و معیارهای اندازه گیری برون داد و در نتیجه مرتبط ساختن ارزیابی عملکرد به بهره وری سازمان بسیار مطلوب است. باید توجه داشته باشیم که رفتار به وسیله پیامدهایش شکل می گیرد. اگر خواهان رفتار مشخصی در سازمان هستیم باید از نظام ارزیابی عملکردی استفاده کنیم که آن رفتار تقویت گردد.

همچنین نظر به اینکه سازمان های تحقیق و توسعه اهداف چندگانه ای دارند، تعیین معیارهای اندازه گیری آن (بصورت کمی و یا کیفی) بسیار پیچیده است. به هر حال در یک تقسیم بندی کلی معیارهای اندازه گیری برون داد عبارت است از: ۱- معیارهای فرایندی (مربوط به فعالیتهای انجام شده در یک سازمان که برای اندازه گیری عملکرد کوتاه مدت جاری مناسب هستند؛ ۲- معیارهای نتیجه ای (که با عبارت های قابل اندازه گیری بیان می شوند و می توان گفت فرجام گرا هستند) و ۳- شاخص های اجتماعی (که در عبارت های مبسوط بیان می شوند و به جای پرداختن به فعالیت های مشخص، با مقاصد کلی سازمان مرتبط هستند و برای برنامه ریزی استراتژیک مفید هستند).

منابع انسانی در سازمان های تحقیق و توسعه

کارکنان بسیاری از سازمان های تحقیق و توسعه را مهندسان و فارغ التحصیلان رشته های علوم تشکیل می دهند. در طراحی و توسعه سیستم های ارزیابی عملکرد، تفاوت در اهداف و آرمانهای این دو قشر را باید در نظر گرفت. مهندسان بیشتر به کار بر روی تکنولوژی قابل کاربرد در جهت اهداف کسب و کار سازمان علاقمندند، آنها رفتارشان را بر اساس استانداردهای سازمان تنظیم نموده و موفقیتشان را با همان استاندارد می سنجند.

کارشناسان رشته های علوم بیشتر به مفاهیم جدید و پایه گرایش دارند. اینان آزادانه تر با جامعه گسترده علمی ارتباط برقرار می کنند و رفتارشان را براساس معیارهای این جامعه تنظیم کرده و موفقیتهايشان را نیز با همین معیارها می سنجند. البته این تفاوتها آنقدر بارز نیست که بتوان از طریق آنها یک الگوی رفتاری را از الگوی دیگر باز ساخت.

بنابراین برای ارزیابی عملکرد بسیاری از دانش آموختگان علوم پایه و مهندسان معیارهایی همچون مشارکت آنها در پیشبرد علم به صورت آنچه درانتشارات داوری شده منعکس گردیده، مورد قدردانی قرار گرفتن آنها از طریق اعطاء مدارج علمی و حرفه ای، به نتیجه رسیدن حاصل تحقیقات آنها در قالب دانش فنی (Patent) به پایلوت رسیدن نتیجه تحقیقات درمقیاس کلان (Scale up)، گسترش تعاملات بین المللی، میزان استفاده از فناوریهای نوین از قبیل نرم افزارها و سخت افزارها و ... معیارهای مناسبی تلقی می شوند.

وابستگی عملکرد محقق و تنوع حرفه ای و مهارتها هر دو بر ارتقاء عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارند و محققانی که همزمان در بخش های مختلف یک سازمان تحقیق و توسعه (از قبیل تحقیقات بنیادی، توسعه ای و کاربردی و نیز خدمات آموزشی و مشاوره ای کار می کنند، نسبت به کسانی که فقط در یک زمینه فعالیت دارند و از مشارکت علمی بیشتری برخوردارند برای سازمان مفیدترند. به علاوه محققانی که بخشی از وقتشان را به طی آموزش های تخصصی یا ارائه درس و نیز مسئولیتهای محدود اجرایی می گذرانند عملکردشان از کسانی که صرفاً در محیط بسته آزمایشگاه به کار

تحقیقاتی اشتغال دارند بهتر است. تنوع کار، به مفهوم دانایی در چند زمینه تخصصی و مشارکت در بیش از یک پروژه تحقیقاتی نیز به بهبود عملکرد می انجامد.

مقاصد ارزیابی در سازمان های تحقیق و توسعه را بطور کلی می توان به پاداش های مالی و غیرمالی، جنبه های انگیزشی، بازخور، مشاوره، برقراری کنترل سازمان و همگرایی اهداف و ارتقاء و اثربخشی و برتری سازمان نسبت داد. استراتژی استقرار نظام ارزیابی در سازمان های تحقیق و توسعه با تاکید به مشارکت محققان با این سه عنصر مهم پیشنهاد شده اند ۱- معیارهای فرایندی (فعالیت های عادی و نتایج کوتاه مدت) ۲- معیارهای نتیجه ای (فعالیت های فرجام گرا و خروجی های مهم و قابل لمس) ۳- شاخص های استراتژیک (شاخص هایی که بر قدردانی پاداش اعتبار و شدت در داخل و خارج از سازمان تاکید می کند).

الگوی مؤثر ارزیابی عملکرد در جامعه تحقیق ایران

انجام مطالعه گسترده در زمینه سیستم ها و اهداف مختلف ارزیابی عملکرد و تجارب چندین ساله کاری در یکی از مراکز تحقیقاتی معتبر ایران از طرفی و تأثیر استقرار نظام ارزیابی عملکرد پویا در فرایند مدیریت منابع انسانی و نتیجتاً توسعه و بهبود کارائی کارکنان و بهره وری بیشتر سازمان ما را بر آن داشت تا با در نظر گرفتن نکات ضعف نظام ارزیابی موجود و بررسی نقاط قوت سیستم های ارزیابی یک الگوی مؤثر ارزیابی ارائه نماییم. بنابراین قبل از ارائه مدل پیشنهادی ویژگی های کلی نظام فعلی سازمان های تحقیقاتی ایران و ویژگی های مطلوب پیشنهادی در الگو ارائه می گردد:

الف - ویژگی های نظام ارزیابی فعلی سازمان های پژوهشی ایران

۱- نظام ارزیابی عملکرد رایج در سازمانها عموماً متناسب با یک ساختار وظیفه ای (Functional) و با تاکید بر سلسله مراتب ، قانونگرایی ، وظیفه مداری و ... پی ریزی شده اند، طبیعتاً حاصل آن یک ارزیابی خشک و مکانیکی با تاکید بر فراگردهای شخصی است.

۲- نظام ارتقاء نیز متناسب با ساختار وظیفه ای بصورت سلسله مراتبی شکل گرفته و بیشتر براساس سابقه کار، مدرک و رشته تحصیلی بستگی دارد.

۳- نظام اعطای ترفیع نیز متناسب با ساختار وظیفه ای به ملاک های سابقه، گذراندن دوره های روتین آموزشی بستگی دارد.

۴- نظام اعطای شایستگی صرفاً براساس عوامل ارزیابی ویژگی های شخصی و فردی مبتنی است و بیشتر جنبه انتزاعی دارد تا توجه بر جنبه های رفتاری. در این نظام مفاهیم غیرملموس و کیفی که اندازه گیری آنها کار دشوار و اغلب غیرممکن و غیرواقعی است بگرات دیده می شود، مفاهیم چون خویشتن شناسی، مسئولیت شناسی، علاقه بکار، همکاری با دیگران و ... از این مقوله اند که معمولاً قابل اندازه گیری نبوده و قضاوت در مورد آنها اغلب غیرواقعی و مورد اعتراض کارکنان واقع می شود، بنابراین بجای افزایش انگیزه آنرا کاهش می دهند.

۵- تنوع و گوناگونی سیستم های ارزیابی برای هر یک از اهداف فوق با یک سیستم خاص ارزیابی انجام می شود، بنابراین ارزیابی قداست و اعتبار خود را از دست داده است و به فرمهای متعدد و یکنواخت و مشابه محدود شده است.

۶- تاکید بیشتر در پرداخت مالی. مانند اضافه حقوق حاصل از پرداخت شایستگی سالیانه، ترفیع و ارتقاء بجای پرداختن به سایر انگیزه ها مثل کرامت نفس.

۷- نادیده گرفتن جنبه های رفتاری و ویژگی های خاص هر محقق و همسو نبودن نظام ارزیابی با استراتژی و اهداف

کلان سازمان

۸- محکوم بودن نظام های ارزیابی به خطاهای رایج در ارزیابی (سخت گیری، سهل گیری، هاله ای و...) بدلیل اینکه صرفاً به ارزیابی ویژگیها و خصوصیات آنی فرد در یک مقطع زمانی پرداخته می شود، برای مثال ناخوشنودی مدیر از کارمند در یک ماه خاص از سال نتیجه ارزیابی در ۱۱ ماه باقیمانده را تحت تأثیر قرار می دهد.

۹- انجام فرایند ارزیابی تنها توسط یک منبع و آن هم یک نفر (کسی نیست به غیر از سرپرست مستقیم)، بنابراین این فرایند نمی تواند از خطای سوگیری متاثر نباشد.

۱۰- عدم مصاحبه با کارمند و عدم آگاهی کارمند از فرایند و نتیجه ارزیابی که موجب می شود از جنبه های انگیزشی تأثیر مثبتی نداشته باشد.

۱۱- بی تأثیر بودن نتیجه ارزیابی از جنبه های بهبود عملکرد و توسعه فرد و بازخور آن در فرایند کار

۱۲- عناصر ارزیابی جنبه کمی و قابل اندازه گیری ندارد و صرفاً بسته به نظر سرپرست و قضاوت فردی وی در مورد شخص ارزیابی شونده است که از زمانی به زمان دیگر و از محلی به محل دیگر کاملاً می تواند متفاوت باشد!

ب- ویژگی های نظام ارزیابی پیشنهادی

- ۱- از آنجا که ضرورت دارد سرپرست و کارکنان با دیدی فراتر از قضاوت یا ارزیابی به فرایند ارزیابی بنگرند، در این سیستم مشارکت کارکنان در سازمان مورد توجه قرار گرفته است.
- ۲- نظام پیشنهادی مبتنی بر ترکیبی از ساختار وظیفه ای و ماتریسی است که از ضرورتهای اصلی ساختار سازمانهای فعلی ایران (بدلیل توسعه ابعاد مجازی سازمان ها بویژه در سازمان های تحقیق و توسعه) می باشد.
- ۳- در این سیستم عملکرد فرد در مقایسه با سایر همکارانش مورد ارزیابی قرار می گیرد که لازمه این کار عناصر عملکرد درجه بندی شده و به صورت کمی اندازه گیری می شود.
- ۴- در نظام پیشنهادی جنبه های کلی ارزیابی کنار گذاشته شده و بیشتر جنبه های رفتاری اندازه گیری می شود. کم شدن عناصر ارزیابی و پرداختن به عناصر کلیدی که در کارآئی فرد بهره وری سازمان مؤثر است پرداخته شده است.
- ۵- نظام ارزیابی می تواند با نظام پاداش مرتبط باشد. با وجود این همانطور که در مطالب قبلی توضیح داده شد ارتباط بی رویه نظام ارزیابی با پاداشهای مالی مطلوب نیست. اگر فرض براین باشد که افزایش پرداخت، برانگیزاننده است، سرعت درخواهیم یافت که افزایش پرداخت، توانایی محدودی را بر انگیزش کارکنان دارد (ر.ک تئوریهای انگیزشی). در این نظام سمت گیری ارزیابی بیشتر به جنبه های انگیزشی، ارتقاء فرد در سازمان و ... است.
- ۶- در تبیین اهداف و معیارهای عملکرد مدل پیشنهادی، سرپرست با کارکنان خود به گونه ای عمل خواهد کرد که نیاز آنان با اهداف سازمان همسو گردد. این عمل به همگرایی اهداف فرد و سازمان کمک می کند، در حقیقت فرد ابتدا اهداف عملکردی را براساس آگاهی های خود از اهداف و مقاصد سازمان برای خود تعیین می کند و مسیر پیشرفت شغلی خود را با نیازها و واقعیت های سازمان مرتبط می سازد.
- ۷- در ارزیابی عملکرد حتی الامکان به نحوی جامع، همه فعالیتهایی را که انتظار می رود محقق انجام دهد و همه نتایجی را که انتظار می رود کارکنان به آنها دست یابند، همچنین کل مشارکتی که یک کارمند خارج از محدوده زمانی ارزیابی عملکرد در سازمان دارد دربرمی گیرد.
- ۸- در نظام پیشنهادی مدیران در ارتباط با فعالیت کارکنان خود با هدفهای مشخص سعی خواهند داشت تا به جهت توفیق محققان و افزایش ضریب عملکرد درصدد افزایش بهره وری سازمان برآمده و تلاش خود را در آن جهت معطوف دارند.
- ۹- تأکید بر آگاهی فرد از نتایج ارزیابی و انجام فرایند ارزیابی توسط سازمان ثالث از مشکلات مرتبط با ارزیابی می کاهد.

- ۱۰- تاکید بر ارزیابی عناصر رفتاری و نتیجه گرا که هدف اصلی آن تقویت جنبه های مثبت رفتاری است موجب می شود که فرد، مدیر و سازمان به جهت دستیابی به اهداف استراتژیک در آن جهت تلاش نمایند.
- ۱۱- سازمانهای تحقیق و توسعه معمولاً دچار پدیده آنتروپی (کهنوت و فرسودگی اجزاء سازمان و از دست دادن انرژی) می شوند. برای مقابله با آن و ایجاد آنتروپی منفی باید انرژی مورد نیاز جذب سیستم شود و این کار عملاً از طریق افزایش انگیزه ها در یک نظام ارزیابی عملکرد نوین میسر خواهد بود.
- ۱۲- در نظام ارزیابی پیشنهادی کارمندی طی یک دوره خاص بطور مدام مورد ارزیابی قرار می گیرد و نتیجه آن در انتصاب، ارتقاء و شایستگی و ... مورد استفاده قرار می گیرد. بنابراین ارزیابی دیگر تهدیدی برای امنیت کارمند به حساب نیامده و متأثر از خطای ارزیابی بویژه مرتبط با زمان و مکان نمی گردد.
- ۱۳- یکی از مدیران مشهور می گوید «آنان که داوطلبانه خود را ملزم به ارائه گزارش عملکردشان می دانند تقدیس کنید، زیرا فارغ از اینکه عملکرد آنها چه می باشد، شهامت آنها دارند که بر سندان قضاوت قرار گرفته و پذیرای پتک نقد دیگران باشند»، این مهم از ویژگیهای نظام پیشنهادی است.
- ۱۴- در نظام پیشنهادی، اهداف، ارزشها، نظام تشویق و تنبیه، فرهنگ، استراتژی، ساختار، مقررات، تجهیزات، سرمایه و منجر به عملکرد سازمانی می شوند و نهایتاً کارائی و اثربخشی را به همراه داشته و منجر به بهره وری می شوند، بنابراین همه عناصر یاد شده باید در ارزیابی عملکرد متجلی باشند.
- ۱۵- به یاد داشته باشیم که اندیشه منجر به تفهیم و تصمیم منجر به عمل و سپس دستیابی به هدف می شود، لذا در ارزیابی عملکرد پیشنهادی باید به اندیشه خلاق و صحیح و ابتکاری بهاء لازم داده شود.

توصیف مدل پیشنهادی نظام ارزیابی محقق

همانطور که توضیح داده شد در این نظام سعی شده است حتی الامکان ویژگیهای نظام فعلی ارزیابی کمرنگ و بر جنبه های مثبت ارزیابی عملکرد مبتنی بر تقویت رفتار افزوده شود. بنابراین با بررسی های گسترده، منابع داخلی و خارجی، بررسی چندسازمان تحقیقاتی داخل و خارج و مطالعات میرانی عوامل مؤثر در رفتار محققان و کارائی آنان و نتیجتاً بهره وری سازمان شناسائی و طی جلسات متمادی با نظر کارشناسان، جدول زیر طراحی گردید، در طراحی جدول به لحاظ سنجیت فعالیتهای تحقیقاتی با فعالیتهای وزارت علوم، فرمت آن وزارتخانه بعنوان قالب انتخاب شد:

ویژگی این جدول آن است که عمدتاً به اندازه گیری جنبه های تقویت رفتار پرداخته و ارزیابی توسط سازمان ثالثی به جزء سرپرست مستقیم انجام می گیرد. پس از طراحی جدول با مطالعه اهداف و استراتژی سازمان و عوامل مؤثر در بهره وری سازمان سعی می شود نتیجه حاصل از ارزیابی جدول فوق با ۱- انتصاب ۲- ترفیع ۳- سیستم ارتقاء و ۴- جنبه های انگیزشی (غیرمادی) مرتبط گردد.

۱- انتصاب

در این مرحله سمت های پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فن آوری سمت ها با رتبه های سازمانی فعلی تطبیق داده شده و جدول مربوطه با توجه به سیستم رتبه بندی رایج تنظیم گردیده است. که با توجه به درصد امتیازی که محقق از فرم ارزیابی کسب می نماید در جایگاه مناسب خود انتصاب می گردد. سپس با توجه به رتبه سازمانی که حاصل و نتیجه ارزیابی عملکرد محقق است عنوان مناسب شغلی به شرح جداول ذیل اعطاء می گردد.

ماده	فعالیت	بند	موضوع	ماده	فعالیت	بند	موضوع
۸	ارائه دوره تدریس	۸-۱	تدوین جزوات آموزشی	۹	مشاروه و راهنمایی	۹-۱	راهنمایی پایان نامه دکترا (داخل پژوهشگاه)
		۸-۲	برگزاری دوره آموزشی			۹-۲	راهنمایی پایان نامه کارشناسی ارشد
		۸-۳	برگزاری کارگاه آموزشی			۹-۳	مشاوره پایان نامه دکترا
		۸-۴	تدریس در موسسات آموزش عالی و پژوهشی باتأیید پژوهشگاه			۹-۴	مشاوره پایان نامه کارشناسی ارشد
۹	مشاروه و راهنمایی	۹-۵	داوری، پروژه مقاله، جزوه آموزشی			۹-۵	داوری، پروژه مقاله، جزوه آموزشی
		۱۰-۱	دوره های عمومی			۱۰-۱	دوره های عمومی
۱۰	آموزشی مرتبط شرکت در دوره های	۱۰-۲	دوره های تخصصی			۱۰-۲	دوره های تخصصی
		۱۱-۱	رییس			۱۱-۱	رییس
۱۱	همکاری در امور اجرایی	۱۱-۲	معاون			۱۱-۲	معاون
		۱۱-۳	رییس قسمت			۱۱-۳	رییس قسمت
۱	کیفیت فعالیت پژوهشی	۱-۱	پروژه متقاضی دار از صنایع	۲	مقاله چاپ یا تأیید شده	۲-۱	مقاله تحقیقی، علمی، کاربردی (داخل)
		۱-۲	پروژه های دیگر			۲-۲	انجام خدمات مشاوره ای
		۱-۳	گزارش علمی منتج از پروژه			۲-۲	مقاله تحلیلی (Review) از پروژه
		۱-۴	تولید نیمه صنعتی			۲-۳	مقاله تحقیقی، علمی (خارج)
		۱-۵	تولید صنعتی			۲-۴	مقاله (ترجمه و تألیف)
		۱-۶	Patent آماده واگذاری (ثبت در داخل)			۳-۱	ارتقاء به کارشناسی ارشد
		۱-۷	Patent آماده واگذاری (ثبت در خارج)			۳-۲	ارتقاء به دکترا
		۱-۸	نوآوری و بهینه سازی روشها (تأیید داخل)			۴-۱	جلب مشارکت سایر مراکز در فعالیتهای جاری پژوهشگاه
		۱-۹	نوآوری و بهینه سازی روشها (تأیید خارج)			۴-۲	ارائه پیشنهاد در جهت افزایش بهره وری...
		۱-۱۰	انجام خدمات علمی آزمایشگاهی			۴-۳	ارائه پیشنهاد در جهت افزایش ایمنی و بهبود شرایط کار
۲	مقاله چاپ یا تأیید شده	۱۱-۱	انجام خدمات مشاوره ای	۴-۴	کسب درآمد		
		۱۱-۲	انجام خدمات مشاوره ای	۵-۱	ارائه مقاله در سمینار داخل کشور		
۳	ارتقاء تحصیلی	۳-۱	ارتقاء به کارشناسی ارشد	۴	مرزگستر و کارایی	۴-۱	جلب مشارکت سایر مراکز در فعالیتهای جاری پژوهشگاه
		۳-۲	ارتقاء به دکترا			۴-۲	ارائه پیشنهاد در جهت افزایش بهره وری...
۴	مرزگستر و کارایی	۴-۱	جلب مشارکت سایر مراکز در فعالیتهای جاری پژوهشگاه	۴-۳	ارائه پیشنهاد در جهت افزایش ایمنی و بهبود شرایط کار		
		۴-۲	ارائه پیشنهاد در جهت افزایش بهره وری...	۴-۴	کسب درآمد		
۵	شهای داخلی همای	۵-۱	ارائه مقاله در سمینار داخل کشور	۵-۱	ارائه مقاله در سمینار داخل کشور		

رییس طرح	۱۱-۴			۱۲	عملکرد کیفی	۱۲-۱	معیارهای شایستگی (براساس تعاریف روشن و قابل سنجش)	ارائه مقاله در سمینار خارج از کشور	۵-۲	زبان خارجی	۶
رییس واحد	۱۱-۵							ارائه سمینار (بدون فراخوان)	۵-۳		
مسوول پروژه / بخش	۱۱-۶							آشنایی با زبان خارجی دوم و سوم	۶		
پژوهنده / کارشناس	۱۱-۷							تألیف کتاب	۷-۱		
								تجدید نظر و چاپ مجدد کتاب	۷-۲	تالیف	۷
								ترجمه کتاب	۷-۳		
								تجدید چاپ بدون تجدید نظر	۷-۴		

جدول شماره ۳ - عناصر ارزیابی رفتاری عملکرد با تاکید بر جنبه های علمی و تحقیقاتی

تحصیلات		مرتبه علمی		رتبه شخصی زمان انتصاب	
امتیاز	مقطع	امتیاز	حکم وزارت علوم	امتیاز	پایه رتبه
	دکترا		استاد		۲۱
	فوق لیسانس		دانشیار		۲۰
	لیسانس		استادیار		۱۹
			مربی		۱۸
			مربی لیسانس		۱۷
					۱۶
					۱۵
					۱۴
					۱۳
					۱۲

جدول شماره ۴ - امتیاز عوامل مؤثر در انتصاب

عنوان یادجه علمی پژوهشگاه (مشابه وزارت علوم)	رتبه شخصی شاغل در زمان انتصاب
استاد پژوهش (۱)	۲۱
استاد پژوهش (۲)	۲۰
رهبر پژوهش (۱)	۱۹
رهبر پژوهش (۲)	۱۸
پژوهشگر (۱)	۱۷



پژوهشگر (۲)	۱۶
پژوهشیار ارشد (۱)	۱۵
پژوهشیار ارشد (۲)	۱۴
پژوهشیار (۱)	۱۳
پژوهشیار (۲)	۱۲

۲- اعطای ترفیع

اعطای ترفیع که در نظام فعلی جایگاه صرفاً مالی دارد، در نظام پیشنهادی جنبه ارزشی پیدا کرده و ترفیع فرد با بهره‌وری سازمان‌گره خواهد خورد. میزان امتیاز حاصل از فرم ارزیابی (که همانطور که گفته شد صرفاً به ارزیابی عوامل رفتاری می‌پردازد) ملاک اعطای ترفیع قرار خواهد گرفت. میزان امتیاز مورد نیاز برای اعطای ترفیع صرفنظر از عوامل سابقه کار و پایه سازمانی به شرح جدول ذیل است:

جدول شماره ۵ - حداقل امتیاز لازم از جدول شماره ۴ برای اخذ ترفیع

* استاد پژوهش (۱)	۶۳٪ امتیاز	* پژوهشگر (۲)	۴۷٪ امتیاز
* استاد پژوهش (۲)	۶۰٪ امتیاز	* پژوهشیار ارشد (۱)	۴۴٪ امتیاز
* رهبر پژوهش (۱)	۵۷٪ امتیاز	* پژوهشیار ارشد (۲)	۴۱٪ امتیاز
* رهبر پژوهش (۲)	۵۳٪ امتیاز	* پژوهشیار (۱)	۳۸٪ امتیاز
* پژوهشگر (۱)	۵۰٪ امتیاز	* پژوهشیار (۲)	۳۵٪ امتیاز

۳- ارتقاء علمی

ارتقاء علمی شاغلین با توجه به میزان فعالیت آنان در زمینه‌های تحقیقاتی، آموزشی، تألیف، ترجمه، امور اجرایی، خدمات آزمایشگاهی، مشاوره‌ای، تخصصی و ... امکان پذیر خواهد بود. حداقل زمان توقف در هر درجه در جدول شماره ۴ مشخص شده و محدوده ارزیابی به منظور ارتقاء نیز طی همین مدت زمان می‌باشد. برای ارتقاء علمی شاغلین به درجات بالاتر، مجدداً شرایط آنان با جدول شماره ۶ انطباق داده شده و حداکثر رتبه شخصی قابل اکتساب از سازمان تعیین خواهد شد.

جدول شماره ۶ - حداقل امتیاز لازم برای ارتقاء علمی

رتبه قبل از ارتقاء	رتبه بعد از ارتقاء	بمنظور اخذ انتصاب اولیه پس از توقف (ماده ۱)	حداقل امتیاز از کیفیت فعالیت (ماده ۱)	مقاله و سمینار (مواد ۲ و ۵)	حداقل امتیاز از مقاله و سمینار (ماده ۳)	مرکزگسری و کارآیی (ماده ۴)	حداقل امتیاز از مقاله و سمینار (ماده ۷)	حداقل امتیاز از تألیف (ماده ۸)	حداقل امتیاز از ارائه دوره آموزشی (ماده ۸)	جدول شماره ۳	لازم از کل جمع امتیاز
پژوهشیار	پژوهشیار ارشد	۸ سال	۳۰٪	۲۰٪	۵۰٪	---	۳۸٪	---	۳۸٪	۴۰٪	۱۲۷
پژوهشیار ارشد	پژوهشگر	۵ سال	۴۰٪	۲۴٪	۷۸٪	۲۲٪	۶۳٪	۲۲٪	۶۳٪	۱۲۷	۱۲۷
پژوهشگر	رهبر پژوهش	۴ سال	۴۶٪	۱۵٪ (مقاله)	۵۹٪	۳۷٪	۶۳٪	۳۷٪	۶۳٪	۱۲۷	۱۲۷

				خارجی				
۱۳۲	%۷۵	%۵۲	%۵۹	%۱۵ (مقاله خارجی)	%۷۰	۵ سال	استاد پژوهش	رهبر پژوهش

۴- جنبه های انگیزشی (غیرمادی)

عناصر ارزیابی ارائه شده و نظام پیشنهادی عملکرد طوری طراحی گردیده است که علاوه بر تأثیر نظام ارزیابی در انتصاب ، ترفیع، ارتقاء محقق به جهت ارزش و اعتباری که از حیث القاب و عناوین و نیز جایگاه ویژه ای که برای محقق قائل می گردد تأثیر بسزایی در ایجاد انگیزش و رضایت شغلی محقق دارد. برای مثال دستیابی به لقب استادی پژوهشی در سازمان جایگاه خاصی را برای محقق به ارمغان می آورد که افزایش اعتبار علمی از دست آورد اصلی آن است. این مورد در تئوری سلسله مراتب مازلو در بالاترین سطح نیاز (خود شکوفائی) قرار دارد.

نتیجه

در این مقاله سعی شد بطور مختصر و مفید عوامل و عناصر مهم ارزیابی عملکرد و جایگاه آن در مدیریت منابع انسانی و چالشهای جدید مطرح در جهان یعنی تقویت عملکرد بعنوان نکته کلیدی ارائه گردد. ویژگیهای نظام ارزیابی در سازمان های تحقیقاتی ارائه شد و با توجه به نتایج مطالعات گسترده و تجارب چندین ساله کاری در زمینه مدیریت منابع انسانی در یکی از سازمان های تحقیق و توسعه موجب شد تا با بررسی نکات ضعف نظام ارزیابی رایج و سنتی که متناسب ساختارهای وظیفه ای است الگوی مؤثر ارزیابی را با تأکید بر عوامل مؤثر در تقویت رفتار، کمرنگ تر کردن نقش سرپرست مستقیم در ارزیابی و تأکید بر افزایش جنبه های ارزشی انگیزشی در سازمان ارائه شود. در الگوی پیشنهادی نظام ارزیابی، محقق در تلاش برای خود ارزیابی و خود مدیریتی به منظور افزایش انگیزش و رضایت شغلی خود در جهت افزایش کارائی و بهره وری سازمان تلاش می نماید. ارتباط دادن عوامل ارزیابی با ترفیع، ارتقاء، انتصاب و ... از ویژگیهای بارز این نظام است که با بومی کردن عناصر ارزیابی سازمان های مختلف خارجی و داخلی ارائه گردیده است. امید است استقرار یک نظام ارزیابی مبتنی بر تقویت عملکرد طبق مدل ارائه شده در کشور بتواند سنگ بنایی برای افزایش بهره وری سازمان های تحقیق و توسعه و مقابله با آنتروپی (آنتروپی منفی) باشد.

منابع

- آر.کی. جین، اچ.سی.ترایاندیس، مدیریت بر مدیریت ناپذیر، مدیریت سازمان های تحقیقاتی، ترجمه: دفتر مطالعات - موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، فصل نهم. ۱۳۷۶.
- اشتیب، اودا. مدیریت منابع انسانی در بنگاههای اقتصادی، ترجمه: ریاحی، محسن. سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.
- جزائری، احمدبزاز، «ضرورت ارزیابی عملکرد در سازمان ها»، تدبیر شماره ۹۸، آذر ۱۳۷۸.
- حقیقی، محمدعلی، رعنائی، حبیب اله، بهره وری نیروی انسانی؛ ارزشیابی عملکرد کارکنان، انتشارات ترمه، ۱۳۷۶.
- رعنائی، حبیب اله، مدیریت منابع انسانی ، چاپ اول، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۴.
- سلطانی، ایرج. «مدیریت عملکرد؛ زمینه ساز پرورش منابع انسانی»، تدبیر، شماره ۹۲، خرداد ۱۳۷۸.
- طاهری گودرزی، حجت، غنی زاده، حسین. «تقویت عملکرد: گامی فراتر از پرداخت پاداش، تدبیر شماره ۱۰۲/ خرداد ۱۳۷۹.
- میرسپاسی ، ناصر. «جایگاه مدیریت عملکرد در استراتژی منابع انسانی»، سمینار مدیریت عملکرد، تهران: ۱۳۷۴.



Decenzo, D(1994) Stephen, P.Robbins, Human Resource Management, 4th Ed., Wiley, New york, USA.

Meyer,HH (1991) “A solution to the performance appraisal feedback enigma”, Academy of Management Executive, Feb.P. 68

O’N,Sandra,Madona, P(1992)“Revamp ineffective performance management”, Personnel Journal, Feb, P.93

Performance management: performance pay, an evolving system”,(2000) , USA.
<http://www.button.kilks.nl>

Performance management (1999) , USA.<http://www.opm.gov/perform/index.htm>.

Performance managementad positive reinforcement (2001). USA.[http :/www.p-management.com.index.htm](http://www.p-management.com.index.htm)

Nelson,B (2000) Performance management, the use of informal rewards in recognizing, performance(2001) USA.<http://www.p-nagement.com.articles/9902b.htm>

Nelarine, C(2001) Human Resource Management : A Managerial perspective. Thomson Learning, London. <http://www.thomsonlearning.com.ok>

Nelarine, C & Lorraine G(2001) Performomance Management: Strategy, systems and Rewards, Thomson learning, London.