

# نگرشی جدید در مدیریت منابع انسانی از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد



از: حسن الماسی

## سیستم‌های ارزیابی عملکرد:

سیستم‌های ارزیابی عملکرد به‌طور وسیع به‌عنوان عامل اصلی در مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. مک‌گریگور (Mc GREGOR) (۱۹۶۰) اهداف ارزیابی عملکرد را به سه دسته تقسیم کرده است:

- ۱ - اهداف مدیریتی: به منظور فراهم آوردن یک روش منظم براساس معیارهای تعیین‌شده برای ارتقاء، انتقال و افزایش حقوق.
- ۲ - اهداف اطلاعاتی: تهیه اطلاعات برای مدیریت در مورد عملکرد کارکنان و برای افراد در مورد توانایی‌ها و نارسایی‌های وی.
- ۳ - اهداف انگیزشی: ایجاد تجربه و موقعیت آموزشی برای کارکنان و ارائه انگیزه برای پیشرفت آنها.

در اکثر مواقع سیستم‌های ارزیابی عملکرد بین کارکنان و مدیران تضاد و برخورد ایجاد می‌کند، چرا که مدیران و کارکنان هر دو به دنبال شناخت ضعف خود و دیگران هستند. معمولاً افراد علاقه‌مند هستند از طریق بازخورد شفاهی از نتایج ارزیابی عملکرد در جهت بهبود عملکرد خود استفاده کنند. بنابراین سازمان و فرد به دنبال شناخت نقاط ضعف و قوت خود و حل بحران‌ها هستند. معمولاً تضاد و اختلاف بین فرد و سازمان وقتی به وجود می‌آید که سازمان به دنبال کسب اطلاعات در ارتباط با نقاط ضعف پرسنل باشد، اما پرسنل به دلیل عملکرد پایین، این اطلاعات را به‌طور دقیق در اختیار سازمان قرار ندهند و این امر باعث ایجاد تضاد و برخورد بین سازمان و فرد می‌شود. شکل ۱/۲ گویای این ادعاست.

بوده و دربرگیرنده سلسله نظاماتی است که اهداف مدیریت استراتژیک سازمان را در قالب عملکردهای شخصی از طریق سیستم مدیریت منابع انسانی دنبال می‌کند و سعی در ایجاد ارتباط سالم بین مدیریت و کارکنان دارد، چرا که مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است. پس مدیریت عملکرد عبارت است از فرآیند ارزیابی ابتکارات و خلاقیت و استعداد‌های بالقوه و توانایی‌های بالفعل افراد به منظور تحت کنترل درآوردن آنها در قالب سلسله روشها و نظاماتی که عملکرد کارکنان را در جهت تحقق و حصول اهداف مدیریت استراتژیک سازمان در زیرمجموعه نظام مدیریت منابع انسانی دنبال کرده و از طریق تغییر و نفوذ در دانش، مهارتها، نگرش، رفتار و انگیزه افراد و با افزایش و بهبود عملکرد آنها گامی در تأمین حقوق افراد و تحقق اهداف استراتژیک سازمان برمی‌دارد.

نمودار ۱/۱ در تأیید تعریف فوق استفاده شده است.

● مدیریت عملکرد یک نگرش جدید در مدیریت منابع انسانی استراتژیک بوده و دربرگیرنده سلسله نظاماتی است که اهداف مدیریت استراتژیک سازمان را در قالب عملکردهای شخصی از طریق سیستم مدیریت منابع انسانی دنبال می‌کند.

● مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است.

تاکنون مقالات متعددی در باب ضرورت، نقش و اهمیت ارزیابی عملکرد<sup>(۱)</sup> کارکنان نوشته شده و هرکدام از این نوشته‌ها به طریقی نقاط ضعف و قوت سیستم‌های ارزیابی عملکرد را بررسی و تحلیل کرده‌اند. جالب توجه است اکثر متخصصین منابع انسانی اذعان دارند عملکرد کارکنان را نمی‌توان از نظر کمی و کیفی با دقت بالایی مورد سنجش و ارزیابی قرار داد. این ادعا گویای این حقیقت است که ارزیابی عملکرد به تنهایی ابزار مؤثری در استفاده مطلوب از منابع انسانی نخواهد بود، مگر اینکه عملکرد افراد به‌طور مستمر با استفاده از طرح‌های بهبود و توسعه مهارت‌های نیروی انسانی از طریق یاری جستن از ابزارهای برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در قالب اهداف و استراتژی سازمان با نگرش و چشم‌اندازی به آینده آن در ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با فرهنگ و نظام ارزشی موجود در جوامع، تحت مدیریت و رهبری قرار گیرد. شکی نیست که مدیریت منابع انسانی بخشی از مدیریت استراتژیک سازمان بوده و فرآیند آن شامل انتخاب و استخدام، مدیریت عملکرد<sup>(۲)</sup> و سیستم ارزیابی، آموزش و بهسازی، حفظ و نگهداری و استفاده مطلوب از منابع انسانی است. مدیریت استراتژیک نه تنها به دنبال کشف نقاط ضعف و قدرت و تهدیدات و فرصت‌های محیطی بوده، بلکه درصدد تحت کنترل درآوردن و هدایت کردن توانایی‌ها، استعدادها و ابتکارات افراد در سازمان نیز هست. مدیریت عملکرد یک نگرش جدید در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

امروزه ارزشیابی افراد جزئی از سنت فرهنگی سازمانها و جوامع درآمده و رابطه بین مدیر و کارمند از طریق فرآیند زیر تبیین می‌شود. فرآیند ارزیابی عملکرد عبارت است از:

برقراری استانداردهای مطلوب در عملکرد ← اطلاع دادن انتظارات سازمان و مدیر از عملکرد افراد ← سنجش و اندازه‌گیری عملکرد واقعی ← مقایسه و تطبیق عملکرد واقعی با استانداردهای تعیین شده ← بازخورد دادن نتایج ارزیابی به کارکنان ← برنامه‌ریزی برای آموزش و اقدام اصلاحی.

پست و انتخاب مورد استفاده قرار می‌گیرد. علیرغم اینکه کارشناسان روی طرح‌های ارزیابی دقت و حساسیت بیشتری به خرج می‌دهند با این حال باز مشکلاتی در آن مشاهده می‌شود.

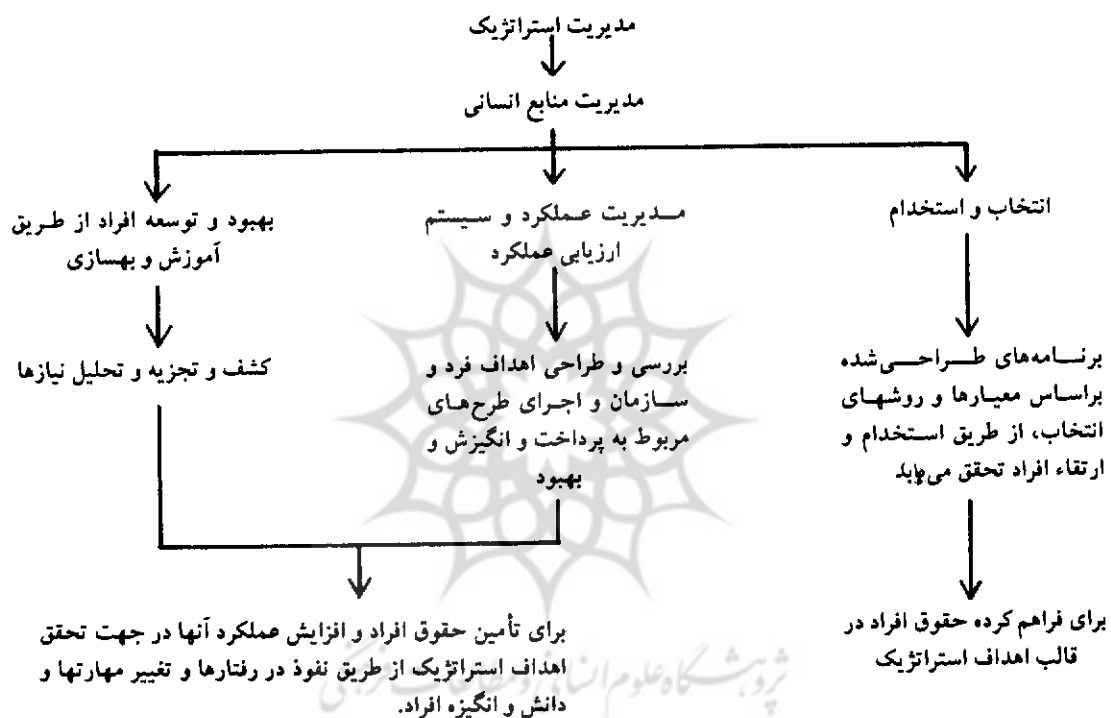
عمده‌ترین این مشکلات عبارتند از:

۱- فقدان تعهد و صداقت در تغییر نگرش و عقاید و احساسات ارزیابی‌کنندگان، چرا که تحت تأثیر تعصبات و علایق شخصی قرار می‌گیرند.

۲- ناتوانی و قصور در برخورد با فقدان عملکرد مطلوب از سوی ارزیابی‌کنندگان یا مدیران.

هدف و دارای بازخورد بوده و بهتر است با مشارکت کارکنان ذینفع صورت گیرد.

مدیریت عملکرد وقتی بیشترین تأثیر را بر مجموعه خواهد داشت که اهداف آن به‌طور وسیع به پرسنل منتقل شود و مجموعه سازمان آن را درک کنند. از آنجا که یکی از اهداف مدیریت عملکرد جلب رضایت افراد است و رضایت هم عبارت است از طرز تلقی و احساس مثبت افراد از فرهنگ سازمان، بنابراین مدیریت عملکرد تلاش می‌کند تا بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی هماهنگی لازم را ایجاد کند تا رضایت حاصل



نمودار ۱/۱ مدیریت منابع انسانی استراتژیک: نقش مدیریت عملکرد (۳)

به‌طور کلی در ارزیابی عملکرد سه هدف مدنظر است:

- ۱- ارزیابی عملکرد به‌عنوان پایه‌ای برای تشخیص عادلانه پاداش می‌تواند به‌کار رود.
- ۲- ارزیابی عملکرد موجب تشخیص نیازها و کمبودهای مهارتی افراد می‌شود.
- ۳- از طریق ارزیابی می‌توان اعتبار روش‌های جذب و استخدام و برنامه‌های توسعه و بهبود افراد را در سازمان مطالعه و تعیین کرد.

پس اهداف ارزش‌یابی به‌طور عمده در جهت بهبود سازمان و بهسازی فرد پیش‌بینی شده است و در موارد متعددی چون ارتقاء، انتقال، تغییر

۳- ناتوانی و قصور در کمک و مساعدت به افراد از طریق انجام اقدامات و کارهای اساسی.

### ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد

دهه ۱۹۸۰ دهه تغییر و حرکت ارزیابی عملکرد به‌سوی مدیریت عملکرد است. ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزار مدیریت عملکرد می‌تواند مبنای استواری برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل پرسنلی مانند ترفیع، انتقال، تنزل، اخراج، افزایش یا کاهش حقوق و غیره باشد تا مدیریت عملکرد بتواند عملکرد افراد را در ارتباط با عوامل مؤثر سازمانی ارزیابی کند. ارزش‌یابی باید مبتنی بر

شود. پس مدیریت عملکرد به نوعی با فرهنگ سازمانی ارتباط داشته و این ارتباط از طریق متغیر تکنولوژی، هرگاه با فرهنگ همخوانی داشته باشد، مؤثر خواهد بود.

مدیریت عملکرد به دنبال شناخت باورها و ارزش‌های ضعیف و هنجارهای ناخواسته و نیز تقویت باورها و ارزش‌ها و هنجارهای مطلوب و تثبیت فرهنگ مناسب و مؤثر بوده و سعی در کنترل، هدایت و تغییر رفتارها از طریق تغییر نگرش و باورهای افراد دارد. پس باید در این امر، انتظارات سازمان به‌طور مداوم و مستمر به کارکنان انتقال یافته تا موجب پرورش مهارتها و

قابلیت‌های فردی آنها شود. در این میان مدیریت عملکرد برای بهبود عملکرد افراد از ابزار بازخورد نه به‌طور مقطعی بلکه به‌صورت مستمر، بدون توقف و تعطیل استفاده کرده، همیشه کارکنان را به این نکته متوجه می‌سازد که در آینده چه چیزی برای سازمان حیاتی بوده و چه چیزی از آنها انتظار می‌رود و بر اساس آن چه چیزی ارزیابی خواهد شد.

طبق نظر «بیوان» (BEVAN) و «تامپسون» (THOMPSON) (۱۹۹۲) ویژگی‌های مدیریت عملکرد به شرح زیر عنوان شده است:

۱ - مدیریت عملکرد معمولاً یک نوع نگرش و تصویری از اهداف سازمان را برای کل پرسنل ایجاد می‌کند.

۲ - مدیریت عملکرد مجموعه اهداف عملکرد افراد و واحدها را در ارتباط با اهداف کل سازمان تعریف و مشخص می‌کند.

۳ - مدیریت عملکرد یک بررسی رسمی از حرکت عملکردهای افراد و واحدها به‌سوی اهداف سازمانی است.

۴ - مدیریت عملکرد از فرآیند ارزیابی برای تعیین نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی طرح‌های بهبود، بهسازی و تعدیل سیستم‌های پرداخت استفاده می‌کند.

۵ - مدیریت عملکرد معمولاً فرآیند کل بهبود و اثربخشی افراد و واحدها را ارزیابی می‌کند<sup>(۴)</sup>.

همچنین «کانوک» (CONNOK) معتقد است مدیریت عملکرد مانند مدیریت استراتژیک بیشتر بر آینده تأکید دارد و اظهار می‌کند که مدیریت عملکرد موارد زیر را در سازمانها به‌وجود می‌آورد:

- ایجاد پاسخگویی و مسئولیت‌دهی در فرد در مقابل مدیریت؛

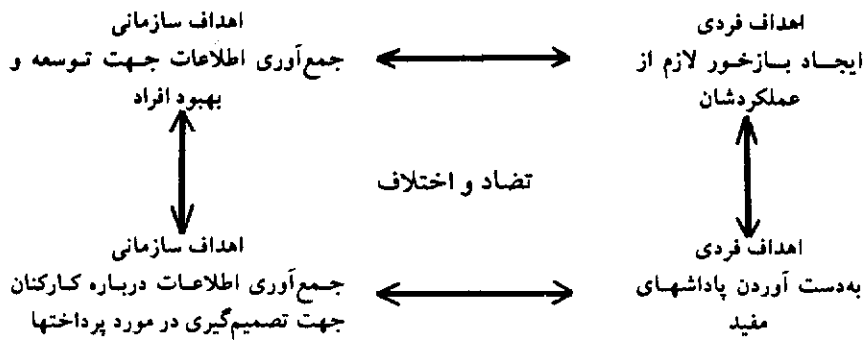
- توافق بر روی اهداف آتی سازمان در هر کدام از واحدهای مربوط و مسئول؛

- توافق روی استانداردهای عملکرد که سازمان باید به آن برسد؛

- تخصیص مقیاس‌های زمانی در انجام کار و اجرای استانداردها و تعیین اولویت برای آنها<sup>(۵)</sup>؛

به نظر می‌رسد مدیریت عملکرد موجب افزایش حس مسئولیت‌دهی افراد در مقابل سیستم شده و یک نوع هم‌افزایی بر اثر توافق افراد روی اهداف آتی سازمان به‌وجود آورده و مدیریت زمان را هم مدنظر دارد.

نگارنده معتقد است از جمله وظایف مهم مدیریت عملکرد، هماهنگ‌سازی دائمی و



شکل ۱/۲: تضاد و اختلاف احتمالی در مدیریت عملکرد

پادشاهای عملکرد بالا؛

۴ - تأکید عمده بر مدیریت کیفیت جامع در سازمانها به‌خاطر فراگیر شدن کنترل و ارتقای کیفیت.

سیستم ارزیابی عملکرد معمولاً دانش، توانش و بینش افراد را در مقایسه با استانداردهای تعیین‌شده اندازه می‌گیرد، ولی در مدیریت عملکرد یکپارچگی و اثربخشی کل سیستم مدنظر است.

### ماهیت مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان (هماهنگ‌سازی شایستگی بالقوه با عملکرد و توانایی بالفعل) به دنبال بهبود و توسعه شایستگی‌های جدید افراد برای هماهنگی با تکنولوژی‌های مدرن و دنیای متحول فردا است. برای یکپارچه و اثربخش کردن استراتژی یک سازمان سیستم مدیریت عملکرد به عناصر زیر نیاز دارد:

● در اکثر مواقع سیستم‌های ارزیابی عملکرد بین کارکنان و مدیران تضاد و برخورد ایجاد می‌کند.

○ حسن الماسی دانشجوی دوره دکتری مدیریت دولتی است. نامبرده هم‌چنین به‌عنوان عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز و مشاور مراکز صنعتی و تولیدی سرگرم فعالیت است.

مستمر افراد با محیط سازمان است، به‌طوری که ضمن تشریح مأموریت و رسالت سازمان برای کارکنان، عملاً از این مأموریت و رسالت حمایت بکند و گرنه آثار مطلوب رسالت و فلسفه سازمان بر روی کارایی افراد محو خواهد شد. چه‌بسا امروزه در اکثر سازمانهای پیشرفته و پیشرو جهانی و در بعضی از کشورها به لحاظ فرهنگ سازمانی، یکی از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (به عنوان مثال در کشور ژاپن) ایجاد نوعی به‌هم پیوستگی مبتنی بر پذیرش اهداف و ارزشهای مشترک سازمان در طول عمر کاری<sup>(۶)</sup> پرسنل بوده و معمولاً علاقه مدیران برای استخدام نیروهای جوان به‌خاطر بالا بودن توان جامعه‌پذیری آنها در هماهنگ‌سازی سریع خود با محیط خاص سازمان می‌باشد.

مدیریت عملکرد باید ارزشهای افراد را با ارزشهای سازمانی سازگاری داده تا افراد در کلیه مراحل کاری و در تمامی مراحل عمر سازمان بتوانند با سازمان هماهنگ شوند. البته این یک استراتژی قوی برای مدیریت عملکرد است.

به نظر «کانوک» (۱۹۹۱) حداقل چهار دلیل اساسی برای جایگزینی مدیریت عملکرد به جای سیستم‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد:

- ۱ - وجود رقابت شدید، جهانی شدن بازارهای کالا و خدمات، افزایش مقررات‌زدایی و خصوصی‌سازی و ضرورت رشد و توسعه کشورها؛
- ۲ - اعتقاد کارکنان به اینکه تحقق اهداف و رسالت سازمان در گرو به‌هم پیوستگی اهداف فرد با سازمان است؛
- ۳ - افزایش و بالارفتن انتظار افراد در استفاده از

**الف - تعیین و ایجاد اهداف شخصی:** به طوری که موفقیت استراتژی‌های کلی سازمان را حفظ بکند.  
**ب - ارزیابی عملکرد** از طریق بازخورد شفاهی: این امر موجب بهبود عملکرد فرد می‌شود.

برای اینکه ارزیابی عملکرد به سیستم مدیریت عملکرد کمک مؤثری داشته باشد باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- سیستم ارزیابی، عملکرد واقعی افراد را با اهداف کلی سازمان مقایسه کند.

- سیستم ارزیابی باید از موانع موجود در راه عملکرد مؤثر و علل پایین بودن کارایی و عملکرد اطلاع کسب کند.

- سیستم ارزیابی باید از طریق ارتباط دادن صحیح نتایج ارزیابی با سیستم‌های پاداش و پرداخت به طوری که برای همه کارکنان قابل درک باشد یک فرهنگ عملکردگرایی را در سازمان به وجود آورد.

- ایجاد ارتباط بین ارزیابی عملکرد با ارتقاء، بازخورد غیر رسمی، آموزش و تقویت مشاوره با کارکنان.

- ایجاد یک فرهنگ و جو باز و مطمئن برای کارکنان به طوری که همه در افزایش عملکرد دخالت داشته و درگیر شوند.

**ج - بررسی سیستم پرداخت و پاداش:** سازمانها می‌توانند برای ایجاد درک صحیح در کارکنان نسبت به سیستم پرداخت سازمان، سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد و افزایش پرداخت براساس لیاقت و شایستگی را توسعه داده و مدیران سازمانها باید سعی کنند ارزیابی عملکرد به افزایش پرداخت مشخص و قابل درک منتهی شود.

به نظر نگارنده پرداخت مبتنی بر عملکرد موجب بهبود عملکرد و تغییر فرهنگ جمعی شده و ضمن شناخت کمبودهای مهارتی افراد، موجب کاهش انتظارات پرسنل در مورد پرداخت گردیده و از طرفی فرصت بیشتری برای کارکنان جهت به دست آوردن پول زیاد فراهم می‌کند. ضمناً قدرت رقابتی سازمان را افزایش داده و توان اتحادیه و لزوم مذاکرات دسته‌جمعی را کاهش می‌دهد. امروزه در اکثر کشورها سعی بر این است که کارکنان را در سود شرکت و مالکیت آن سهیم کنند تا موجب بهبود روابط بین مدیریت و پرسنل و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی شود.

**د - بررسی توانایی سازمان:** در بعضی از سازمانها نتیجه و بازده عملکرد افراد مبنایی برای توانمندبودن سازمان محسوب می‌شود. مدیریت

عملکرد یک سبک و شیوه مدیریتی سازگار در ارتباط با بهبود و توسعه انسانی بوده و روش چندسویه و مبتنی بر اهداف و استراتژی سازمان را در جهت تشویق افراد به تلاش و کوشش بیشتر، خلاقیت و ابتکار بالا و مسئولیت‌پذیری قوی به کار می‌گیرد. مدیریت عملکرد موجب توسعه فرهنگ خودارزیابی و خودانگیزی در سازمان شده و باعث پرورش افراد از طریق تفویض اختیار و آزادی عمل در سازمان جهت پیدا کردن آمادگی و قبول مسئولیت‌های سنگین در آینده می‌شود.

«فلچر» (FLETCHER) و «ویلیام» (WILLIAM) معتقدند برای اجرای مؤثر سیستم مدیریت عملکرد به طوری که بتواند نقش اساسی در مدیریت منابع انسانی بازی کند باید به رعایت موارد زیر توجه کرد:



۱ - از آنجا که مدیریت عملکرد از سطوح پایین سازمان شروع می‌شود بنابراین بایستی به مدیران سطوح پایین اختیارات لازم داده شود تا اینکه کارگران و کارمندان ساده ببینند که سرنوشت عملکرد آنها در دست مدیران و سرپرستان بلاواسطه خود بوده و این امر باعث ایجاد احساس مالکیت و تعهد در مدیران و سرپرستان سطوح پایین می‌شود؛

۲ - برای اجرای سیستم مدیریت عملکرد باید از متخصصین منابع انسانی به عنوان تسهیل‌کننده طرح و برنامه‌ها استفاده کرد؛

۳ - باید سیستم پرداخت انعطاف‌پذیری لازم را در ایجاد انگیزه داشته باشد و همه کارکنان را به طور عادلانه از نظر جریان خدمات تحت پوشش قرار دهد؛

۴ - و مدیریت عملکرد باید به فکر رفاه کارکنان و نگهداری آنها باشد.

### نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد از آنجا که یک روش بررسی

علیتی پس از وقوع است و سعی در تشخیص نقاط ضعف و قوت مهارتها و توانایی‌های افراد دارد، بنابه ماهیتی که قبلاً اشاره رفت چندان به بهبود و توسعه مهارتها به طور مستمر و مستقیم نمی‌پردازد.

بنابراین ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای مدیریت عملکرد بوده و مدیریت عملکرد سلسله نظاماتی است که اهداف سازمان را در قالب عملکردهای افراد از طریق تغییر نگرش و نفوذ در رفتارها و مهارتها و انگیزه‌ها تحقق می‌بخشد.

نقش مهم مدیریت عملکرد در این است که با الهام از مدیریت منابع انسانی استراتژیک نه تنها به دنبال کشف و بررسی نقاط ضعف و قوت و تهدیدات و فرصتهای محیطی مرتبط با عامل انسانی است بلکه سعی در کنترل و تغییر و هدایت توانش و توسعه پیش و دانش افراد در جهت تحقق اهداف سازمانی دارد.

مدیریت عملکرد با کمک‌جستن از ارزیابی عملکرد درصدد است بین اهداف فرد و اهداف سازمان از طریق ایجاد بازخورد لازم در ارتباط با نتایج عملکرد فرد و جمع‌آوری اطلاعات لازم به سازمان، جهت توسعه و بهبود افراد از هرگونه تضاد و برخورد بپرهیزد. ارزیابی عملکرد به دنبال تخصیص عادلانه پاداش و تشخیص نیازها و کمبودهای مهارتی و تعیین اعتبار و دقت روشهای جذب و استخدام بوده، در حالی که مدیریت عملکرد علاوه بر قبول و توجه به نقش ارزیابی عملکرد بلکه اهداف سازمان را به درستی برای افراد تبیین کرده و عملکرد آنها را در جهت تحقق اهداف از طریق ایجاد یکپارچگی و اثربخش کردن استراتژی، سازمان را رهبری و هدایت می‌کند تا از این طریق بتواند موجب هماهنگی مستمر افراد با محیط سازمان و تقویت توان جامعه‌پذیری کارکنان در محیط خاص سازمان توأم با انعطاف‌پذیری لازم شود. □

پانویسها:

1 - PERFORMANCE APPRAISAL

2 - PERFORMANCE MANAGEMENT

3 - ROSEMARY HARRISON. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ADDISON - WESLEY PUBLISHING COMPANY Inc. 1993. P.289

4 - BEVAN S. & THOMPSON M. ANOVER VIEW OF POLICY & PRACTICE IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE

# قدرت و سیاست: نظم نوین اقتصادی جهان

نوشته: CLAUDE SMADJE, KAAUS SCHWAB  
منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW NOV-DEC 1994  
مترجم: بهزاد نفریه

به صورت تدریجی و در درجات مختلف در کلیه کشورهای صنعتی احساس می‌شود و انتظار می‌رود که بتواند جهان صنعتی را از بدترین رکودی که در طی دو دهه با آن مواجه بوده است بیرون آورد. ایالات متحده هم اکنون در مسیر مطمئنی از رشد قرار گرفته است (با پیش‌بینی رشد ۴ درصد امسال) و این موقعیت را برای انگلیس و کانادا نیز می‌توان تصور کرد. کشورهای دیگر اروپایی نظیر آلمان و فرانسه در سه ماهه دوم سال نتایج بهتری از آنچه که قبلاً انتظار می‌رفت کسب کرده‌اند. در ژاپن نیز نشانه‌ها حاکی از آنست که پائین‌ترین نقطه عطف قبلاً پشت سر گذاشته شده است.

با وجود این، عدم کامیابی بهبودی‌های اخیر اقتصادی در تبدیل به پیشرفتی معنی‌دار در زمینه اشتغال شاهدهی بر آنستکه با پدیده‌ای بیش از يك بحران دوره‌ای سرو کار داریم. ناظرین امر از «بهبودی بدون اشتغال» یا «بهبودی با چوب زیر بغل» سخن گفته‌اند زیرا که نه وضعیت کنونی و نه نرخ‌های پیش‌بینی شده رشد جهت ایجاد مشاغل در مقیاس بزرگ کافی نمی‌باشد. دشواری حقیقی در این زمینه آنستکه نرخ رشد در کشورهای صنعتی می‌باید از معدل رشد در طی دو دهه اخیر یعنی ۲/۶ درصد افزونتر باشد تا این کشورها بتوانند به کاهشی عمده در سطح عدم اشتغال خود موفق شوند. اما چون کسب نرخ‌های پایدار رشد برای اقتصادهای بالغ به دشواری امکانپذیر است در نتیجه بیکاری به عنوان پدیده‌ای بحرانی در جهان صنعتی لااقل برای چند سال آینده باقی خواهد ماند، و رهبران سیاسی و اقتصادی نیز راه‌حلهای فوری جهت ارائه به شهروندان نگران خود در اختیار نخواهند داشت.

در سه سال گذشته بارها و بارها به ما گفته شده است که جهان صنعتی به سمت بحرانی پیش می‌رود که بدترین شرایط از سال ۱۹۴۵ تاکنون محسوب می‌شود دستورالعملهای سنتی جهت ارتقای فعالیتهای اقتصادی عدم کارائی خود را عملاً به اثبات رسانیده‌اند و در هر پیش‌بینی جدیدی که از رشد اقتصادی در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه (OECD) در نشریه چشم‌انداز اقتصادی ارائه شده مشاهده می‌شود که پیش‌بینی‌های قبلی با روندی نزولی تعدیل شده‌اند (تنها استثنا در پیش‌بینی‌ها در شماره نیمسال بوده است که در ماه جولای گذشته با روندی صعودی تعدیل شده است). حتی اکنون نیز که بهبودی از مدتها پیش وعده داده شده، می‌رود که جانی گرفته و شتاب یابد ملاحظه می‌شود که باز در مهم‌ترین زمینه بحران، یعنی اشتغال، قسری موفقیت نمی‌باشد. در واقع چشم‌انداز اقتصادی OECD هرآنچه را که قبلاً همه می‌دانستند مورد تأیید قرار داده است یعنی: «انتظار می‌رود افزایش بیکاری در اروپا به احتمال قوی تا پایان سال ۱۹۹۵ ادامه یابد».

عملاً آنچه که در آن گام گذاشته‌ایم فقط يك بحران نبوده و انقلابی در سراسر جهان است که در همان زمانی که تصور می‌کنیم بحرانی دوره‌ای را پشت سر گذاشته‌ایم خود را به ما نشان می‌دهد. به عبارتی دیگر در سه سال اخیر جهان صنعتی با مجموع اثرات دو پدیده مشخص مواجه بوده است.

بگذارید که ابتدا از بحران کاملاً دوره‌ای آغاز کنیم. البته در ایالات متحده يك دوره کامل اقتصادی طی شده و اقتصاد کشورهای اروپایی نیز در مسیر صحیحی حرکت می‌کند. بهبودی وضع

U.K. LONDON, INSTITUTE OF PERSONNEL  
MANAGEMENT (1992) P.194  
5 - CONNOCK S. HUMAN RESOURCE  
VISION: MANAGING A QUALITY WORK  
FORCE. LONDON, INSTITUTE OF  
PERSONNEL MANAGEMENT 1991. P.252  
6 - CARRIER

منابع مورد استفاده:

- 1 - ROSEMARY HARRISON, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ADDISON - WESLEY PUBLISHING COMPANY (1993)
- 2 - BEVAN S. & THOMPSON M. PERFORMANCE MANAGEMENT AT THE CROSS ROADS PERSONNEL MANAGEMENT (1991)
- 3 - BEVAN S. & THOMPSON M. AN OVERVIEW OF POLICY & PRACTICE IN PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE U.K. LONDON, INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT (1992)
- 4 - CONNOCK S., HUMAN RESOURCE VISION: MANAGING A QUALITY WORK FORCE. LONDON, INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT (1991)
- 5 - ANDERSON G.C. (1980). PERFORMANCE APPRAISAL IN THEORY & PRACTICE. STRATHCLYDE. BUSINEN SCHOOL WORKING PAPER NO. 8002. UNIVERSITY OF STRATHCLYDE, GLASGOW

سایر منابع:

- ۱ - دکتر اکبر مهدویان، ارزشیابی عملکرد و شایستگی مبتنی بر کار و رفتار مدیران، مجله مدیریت دولتی، شماره ۷، زمستان ۱۳۶۸
- ۲ - دکتر ناصر میرسیاسی، پژوهشی تحلیلی در زمینه ارزشیابی کارکنان و مدیران دولت، مجله مدیریت دولتی، شماره ۶، پاییز ۱۳۶۸
- ۳ - دکتر حسین رحمان‌سرشت، شیوه‌های مدیریت زاپنی و تأثیر آن بر استراتژی بازرگانی، مجله مطالعات مدیریت، شماره ۴، زمستان ۱۳۷۰
- ۴ - سید امین‌الله علوی، مطالعه تطبیقی در زمینه ارزشیابی کار کارکنان در چند کشور نمونه و پیشنهاد یک الگوی مطلوب ارزشیابی عملکرد، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۱، زمستان ۱۳۶۹
- ۵ - دکتر ناصر میرسیاسی، مدیریت فرهنگ سازمان، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۶ و ۱۷، تابستان و بهار ۱۳۷۲