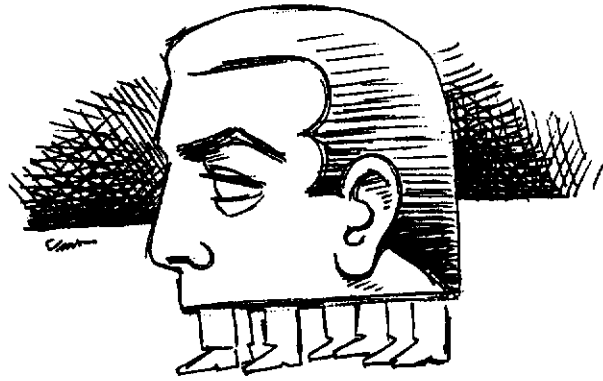


# ارزیابی عملکرد کارکنان

از: دکتر ویدا میری



- \* ارزیابی وسیله بسیار موثری در ارتقای فردی و شغلی کارکنان به حساب می‌آید.
- \* ارزیابی عملکرد کارکنان غالباً با دو هدف عمده سازمانی و فردی صورت می‌گیرد.

جهت دریافت بازخورد لازم برای ارتقا و بهبود امور شخصی کارکنان بهره‌برداری می‌شود. بدیهی است چنانچه در انجام ارزیابی دو هدف یادشده ملحوظ نگردد، نه تنها نتیجه موثر حاصل نخواهد شد بلکه احتمال بروز تفرقه و تشنج در میان کارکنان نیز وجود خواهد داشت. برخی احتمال جمع دو هدف عمده فوق را بعید دانسته مدعی شده‌اند، یک ارزیابی واحد نمی‌تواند ضمن کمک‌دادن به مدیران در اتخاذ تصمیمات مدیریتی، فرد فرد کارکنان را در زمینه کار تخصص آنان راهنمون باشد. در پاسخ باید یادآور شد که یافته‌های تحقیقات کشورهای پیشرفته حاکی از آن است که با بهره‌گیری از فرم‌های ارزیابی استاندارد شده متضمن سوالات سنجش عینی و کیفی، می‌توان ضمن تعیین شاخصها کمی نظیر میزان کار انجام شده بر برخی شاخصهای کیفی نیز مانند تواناییهای فردی دست یافت<sup>(۱)</sup>. البته در صورت عدم کفایت یک طریق خاص برای بررسی ابعاد مختلف مورد نیاز، می‌توان با بهره‌گیری از روشهای مختلف افزایش دفعات ارزیابی به اهداف گوناگو ارزیابی دست یافت. تنها عیب تعدد دفعات ارزیابی، عصبی شدن احتمالی کارکنان است. زیرا ممکن است کارکنان احساس کنند که همواره در زیر ذره‌بین قرار دارند. لذا معمولاً بهره‌گیری روشهایی توصیه می‌شود که در چارچوب یک طرح ارزیابی واحد، هدفهای متنوع را برآورده می‌کند. زیرا در اینصورت ضمن جلوگیری ناراحتی احتمالی کارکنان از مزایای کاهش هزینه‌ها و تسریع دستیابی به اهداف نیز برخوردار می‌شود.

اهداف و مقاصد عمده ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

سوالات سنجش عینی و کیفی به اجرا درآید. اصولاً کاربردی کردن یک تئوری و روشهای نظری امری دشوار است و نیز به کارگیری طرحهای ارزیابی نامناسب نه تنها مشکلی را حل نمی‌کند بلکه ممکن است بر مشکلات موجود سازمان نیز بیفزاید. باین وصف و علی‌رغم وجود چنین دشواریهایی، مدیران نباید از اجرای ارزیابی شانه خالی کنند. زیرا اولاً به عمل درآوردن تئوری، در عین دشواری، ناممکن نیست. ثانیاً تجاربی که براساس ارزیابی حاصل می‌شود، حتی در موارد نامناسب بودن طرح، متضمن درسهایی است که موجب بهبود روشها می‌شود و همواره می‌توان با بهره‌گیری از فرمهای مختلف ارزیابی و تحلیل اطلاعات، بازخوردهای مناسبی برای کارکنان سازمان فراهم و امکان ارتقای عملکرد و بهبود رفتار آنان را در جهت تحقیق منافع سازمان میسر ساخت. ارزیابی عملکرد زمینه مناسبی برای ایجاد انگیزه و تسهیل تحقق اهداف سازمان فراهم می‌کند و به کمک آن می‌توان رابطه ساعات کار فرد را با میزان کار انجام شده بررسی و اندازه‌گیری کرد. همچنین ارزیابی وسیله بسیار موثری در ارتقای فردی و شغلی کارکنان به حساب می‌آید و براساس آن می‌توان توزیع مشاغل و تفویض اختیارات را براساس شایستگی کارکنان جامعه عمل پوشانید. در بخش اهداف و مقاصد ارزیابی مزایای برشمرده با تفصیل بیشتری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## اهداف و مقاصد سازمانی

ارزیابی عملکرد کارکنان غالباً با دو هدف عمده سازمانی و فردی صورت می‌گیرد. به بیان دیگر از این فرایند اولاً به منظور ایجاد چارچوب مناسبی برای تصمیم‌گیریهای مدیریتی و ثانیاً در

ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی است که از ابعاد گوناگون قابل بررسی است و پرداختن به جمیع ابعاد آن در حوصله یک مقاله نمی‌گنجد. لذا در این مقاله ضمن اشاره مختصر بر ماهیت، ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان، اهداف و مقاصد این فرایند مهم و مشکلات و مسایل اجرایی آن با جزئیات نسبتاً بیشتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. در پایان ضمن جمع‌بندی و نتیجه‌گیری از بحث، در جهت بهبود بهره‌گیری از شیوه‌های مختلف ارزیابی و در راستای پیشبرد اهداف آن پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

## ماهیت، اهمیت و ضرورت

سازمانها و موسسات مختلف غالباً به منظور تشخیص میزان کارایی کارکنان در پیشبرد اهداف سازمان به ارزیابی عملکرد آنان می‌پردازند. علی‌رغم وجود چنین گرایش مثبتی، بسیاری از مدیران هنوز چنانکه باید و شاید به ارزش این ارزیابی‌ها واقف نیستند و لذا در انجام آن کوتاهی می‌کنند. حال آنکه ارزیابی عملکرد کارکنان فرایند بسیار ارزشمندی است که با اجرای آن کارکنان می‌توانند بازخوردهای مناسبی را در جهت بهبود عملکرد و تصحیح رفتار شغلی خود در سازمان دریافت کنند و ضمن تصحیح اشتباهات و رفع نارساییها تخصص خود را تکامل بخشند.

دامنه فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان بسیار گسترده و قابل انعطاف است. گاهی ممکن است به شیوه‌ای ساده، طی یک سلسله بررسی‌های غیررسمی رئیس بلافصلی صورت گیرد که کارکنان خود را به خوبی می‌شناسد. و گاه طی فرایندی پیچیده، از طریق بهره‌گیری از سیستم طراح شده دقیق، با کارگیری ابزار استاندارد شده و به کمک پرسشنامه‌های محتوی مجموعه

● رشته شغلی.

● واگذاری شغل براساس شایستگی.

● اعطای پاداش متناسب با عملکرد.

● رعایت حقوق و مقررات اداری.

### رشته شغلی

یکی از نتایج قهری و بسیار مهم ارزیابی عملکرد کارکنان، رشد شغلی است. زیرا افراد عموماً به شناسایی عوامل موثر در پیشرفت شغلی و تخصصی خود به شدت علاقه و تمایل نشان می‌دهند و ارزیابی عملکرد غالباً امکان این شناسایی را فراهم می‌آورد. شناخت عوامل موثر در پیشرفت شغلی به فرد امکان می‌دهد تا به شیوه‌های بهبود عملکرد خود بیندیشد و ضمن شناخت موانع موجود برسرراه پیشرفت، راههای رفع آن موانع را بیابد. چنین فردی طبعاً آمادگی پذیرش مسئولیتهای بیشتری را احراز خواهد کرد. باینکه از دیدگاه مدیران نیز کارکنان متخصص‌تر و واردتر کارایی بیشتری دارند، ولی نتایج پیشرفت شغلی عمدتاً علایق خود کارکنان را ارضا خواهد کرد.

### واگذاری شغل براساس شایستگی

همانگونه که گفته شد، رشد شغلی به‌عنوان یکی از نتایج ارزیابی عملکرد بیشتر در جهت علایق کارکنان است. البته رشد شغلی کارکنان و آگاهی مدیر از کم‌وکیف آن، امکان تشخیص شایستگیهای کارکنان و تفویض مسئولیت براساس آن شایستگیها را نیز برای مدیران فراهم می‌کند. علاوه براین نتیجه قهری، مدیران معمولاً با اجرای طرحهای خاص و بهره‌گیری از روشهای گوناگون در پی شناخت شایستگی کارکنان بر می‌آیند تا بتوانند مشاغل را براساس شاخص شایستگی تفویض کنند. مشاهده نتایج کار، مصاحبه، تنظیم و تکمیل پرسشنامه‌های سنجش، حجم کار و نحوه عملکرد کارکنان، نظرخواهی از همکاران و... از جمله روشهای متعددی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مشاهده یکی از اهم روشهای یادشده است. مشاهده رفتار فرد در محیط کار به‌ویژه از نظر شاخصهای مناسب مشاغلی که بنااست به افراد محول گردد، موثرترین نحوه ارزیابی را ممکن می‌سازد. به‌عنوان مثال با مشاهده می‌توان دریافت که فلان کارمند در جلسات مختلف تا چه میزان فعال یا گوشه‌گیر است. تا چه میزان می‌تواند در بحث و گفتگو با مجاب‌ساختن دیگران نظرات خود را اعمال کند. آیا به مقررات و قوانین شغلی خود آگاهی و تسلط دارد؟ قادر

است به‌موقع تصمیم‌گیری کند؟ در قضاوتهای شغلی جانب عدالت را رعایت می‌کند؟ و...

در ارزیابی عملکرد برای تفویض شغل باید به این واقعیت توجه داشت که صرف موفقیت فرد در شغل فعلی، هرچند می‌تواند دلیل مسئولیت‌پذیری وی تلقی گردد، ولی برای ارجاع شغل دیگر یا بالاتر معیار کافی محسوب نمی‌شود. چه‌بسا افراد در شغل و رشته معینی بسیار موفق و در زمینه دیگر ناموفق باشند. بنابراین لازم است شاخصها و معیارهایی مورد ارزیابی قرار گیرد که فرد مورد بحث برای احراز موفقیت در شغل جدید بدانها نیاز دارد. در غیر اینصورت در واقع مرتکب دو اشتباه خواهیم شد: از یکسو فردی موفق از کار مناسب خود برکنار شده و از سوی دیگر شغلی به فردی واگذار شده است که توان انجام آن را ندارد.

از آنجا که ارزیابی عملکرد نقاط ضعف و قوت کارکنان، هردو را آشکار می‌کند بعضاً نتایج ارزیابی برای برخی از کارکنان خوشایند نخواهد بود. زیرا ممکن است نتایج ارزیابی مدیر را مجاب و متقاعد کند که فلان کارمند شایستگی پستی را که در حال حاضر احراز کرده است، ندارد. در چنین مواردی مدیر می‌تواند با بررسی نقاط قوت فرد مذکور و در تغییر شغل وی

● قبل از اشتهای روشن و اقدام به ارزیابی باید انگیزهای تعریف شده و کاملی برای شاغل تعیین شود.  
● ارزیابها باید با آگاهی کامل از فرایند ارزیابی، کار خود را با دقت و بی‌طرفی انجام دهند.

بگونه‌ای عمل کند که کارمند مورد بحث با کمترین نارضایی نتایج ارزیابی و تغییر شغل را بپذیرد. البته چنانچه نقاط ضعف عواملی چون عدم توانایی انجام کار، عدم علاقه، بی‌توجهی به‌کار یا خرابکاری تعمدی را نشان دهد، مدیر می‌تواند در جهت حفظ مصالح و منافع سازمان تصمیماتی دایر بر تنزل مقام، کسر حقوق و مزایا، آماده به خدمت نمودن یا حتی اخراج کارمند خاطی را اتخاذ نماید.

### پاداش متناسب با عملکرد

همه افراد در قبال کاری که انجام می‌دهند، انتظار پاداش دارند. به‌بیان دیگر پاداش همان چیزی است که مستخدم در قبال زحماتی که

تقبل کرده است، انتظار دریافت آن را دارد. در واقع عادی‌ترین و متداول‌ترین پاداشها همان پرداخت حق‌الزحمه مناسب در مقابل کار است. پژوهشهای انجام‌شده، در برخی از کشورها حاکی است که میزان و نحوه پرداخت حق‌الزحمه با سطح کارایی افراد همبستگی مستقیم دارد<sup>(۲)</sup>. حتی برخی تا آنجا پیش رفته‌اند که گفته‌اند به‌اعتقاد آنان مهمترین کاربرد ارزیابی

عملکرد همانا منطقی‌ساختن حقوق و دستمزد است<sup>(۳)</sup>. در مقابل برخی از صاحب‌نظران نیز معتقدند که ممکن است بر ارتباط‌دادن صرف نتایج ارزیابی با حقوق و دستمزد اثرات سویی مترتب باشد. زیرا توجه زیاد به چنین ارتباط موجب می‌شود که کارکنان فقط به فکر انجام فعالیتهایی باشند که به دریافت دستمزد بالاتر می‌انجامد و لذا نوآوری و خلاقیت عملاً متروک خواهد شد و مصالح کلی تعالی و پیشرفت سازمان ندیده گرفته می‌شود<sup>(۴)</sup>. بنابراین بهتر است به پاداشهای دیگری چون ارتقای شغلی، اعطای نشان، واگذاری اطاق و میز کار بهتر، تشویق کتبی و از این قبیل نیز توجه کرد و از آنها به جای پاداشهای نقدی بهره گرفت.

مساله اساسی در ارزیابی عملکرد کارکنان و ملاک قرار دادن آن برای تخصیص پاداش دقت و صحت عمل ارزیابی است. باید دید آیا سیستم ارزیابی، مشارکت و فعالیتهای کارکنان را به‌درستی می‌سنجد یا خیر؟ زیرا چنانچه نظام ارزیابی بدون دقت عمل و براساس دلایل ناموجه افراد را رده‌بندی کند و افرادی را مشمول دریافت پاداش بیشتر نماید که از نظر دیگر همکاران شایستگی آن را ندارند، در مجموع زمینه را برای کاهش کلی کارایی کارکنان فراهم خواهد ساخت.

### رعایت حقوق و مقررات اداری

مقررات و قوانین حاکم بر یک سازمان معمولاً در جهت مصالح عمومی و رشد سازمان تدوین شده است. آگاهی و تعهد افراد نسبت به این مقررات و قوانین و رعایت آن در انجام وظایف سازمانی بسیاری از معضلات سازمان را مرتفع می‌کند. مقررات معمولاً شاخصها و استانداردهای مناسب حاکم بر روابط بین کارکنان و حقوق و وظایف متقابل کارکنان و سازمان را معین می‌کند. لذا یکی از نتایج مهم دیگر ارزیابی عملکرد که معمولاً رفتار و تعهد عملی کارکنان را نسبت به قوانین و مقررات جاری می‌سنجد، می‌تواند بازخورد مناسبی را در جهت توسعه

رفتار قانونمند و متعارف کارکنان موجب شود. اصولاً رعایت مقررات از سوی مدیران و کارکنان و اطلاع کامل از کم‌وکیف آن انتظارات بیجا را در روابط سازمانی کاهش می‌دهد و نارضاییها را به حداقل می‌رساند.

### مسائل و مشکلات ارزیابی عملکرد

در بحثهای گذشته دیدیم که ارزیابی عملکرد کارکنان ابزار اساسی مدیریت محسوب می‌شود، زمینه لازم را به منظور ایجاد انگیزه برای نیل به اهداف سازمانی فراهم می‌آورد، روابط ساعات کار کارکنان را با میزان کار انجام شده مورد سنجش قرار می‌دهد و بالاخره وسیله مناسبی برای رشد شغلی و فردی، واگذاری مشاغل براساس شایستگی و... است. مع الوصف اجرای ارزیابی با مسایل و مشکلاتی نیز مواجه است. عمده‌ترین مشکل نگرش برخی از مدیران است که با بی‌توجهی به این فرایند ارزشمند آن را عملاً مورد بهره‌برداری قرار نمی‌دهند و احياناً به‌عنوان آخرین ابزار مدیریت تلقی می‌کنند. در راه تغییر نگرش مدیران و مجاب‌ساختن آنها به اثرات مثبت ارزیابی عملکرد کارکنان موانع زیادی موجود است و تاکنون در جهت شناخت و ارائه معایب و محاسن روشهای مختلف ارزیابی عملکرد و توصیه روشهای موثر به مدیران تلاش موثری به‌کار گرفته نشده است. این معضل خاص کشورهای جهان سوم یا کشور ما نیست. کشورهای پیشرفته نیز با مشکلات کم و بیش مشابهی مواجهند. «آرتور کهن»<sup>(۵)</sup> در سال ۱۹۷۲ نوشته است: «ما هنوز در مقدماتی‌ترین مرحله انجام ارزیابی عملکرد بسر می‌بریم». ۱۹ سال بعد دکتر «بورک هالتر» اعتراف می‌کند که «از زمان آرتور کهن تاکنون تغییر و یا پیشرفت چشمگیری در روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان ایجاد نشده است». گذشته از مشکل اساسی فوق مشکلات و مسایل دیگر اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان را در ایران می‌توان به‌قرار زیر فهرست کرد:

- ۱ - فقدان اطلاعات قابل اعتماد و کافی، فرایند ارزیابی را به گمراهی می‌کشاند.
- ۲ - مدیران نسبت به عملکرد کارکنان خود توجه کافی ندارند و لذا قادر به برآورد کارایی کارکنان خود نیستند.
- ۳ - الگوهای تعریف‌شده و کافی برای مشاغل وجود ندارد و در واقع اینکه کارکنان چه کارهایی را باید انجام دهند و سازمان چه انتظاراتی از کارکنان دارد، دقیق و روشن نیست.

۴ - چه از نظر فرد و چه از نظر سازمان میزان اثربخشی ناشی از کار افراد هرگز مشخص نیست.

۵ - مدیریت شرایط رفتاری عملکرد کارکنان را به‌درستی معین و پیش‌بینی نمی‌کند و لذا افراد اطلاعات لازم، بازخوردهای مناسب، امکانات، روشها، محرکها و آموزشهای لازم را برای بهبود عملکرد و رسیدن به استانداردهای مناسب دریافت نمی‌کنند. به‌عبارت دیگر شرایط و امکاناتی برای اجرای کار مشخص نشده است تا افراد در قبال آن پاسخگو باشند.

علی‌رغم مشکلات فوق ارزیابی عملکرد چه در بخش صنعت و چه در بخش خدمات و در سازمانهای دولتی به‌عنوان یک نیاز پذیرفته شده ولی عملاً کاربرد آن مقبولیت تمام نیافته است. از آنچه گذشت معلوم می‌شود که مشکلات مورد بحث نه در نفس عمل ارزیابی بلکه در بی‌توجهی به آن و در طراحی و اجرای نامناسب آن نهفته است و با توجه به ضرورت و اهمیت آن به‌عنوان ابزار مطمئن مدیران در پیشبرد اهداف موسسه و وسیله ارتقای کارایی شغلی، تخصصی و فردی کارکنان و علی‌رغم همه مشکلات برشمرده، باید از این ابزار به نحوه احسن بهره‌گرفت.

### انتخاب روش مناسب برای ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد کارکنان که در هر سازمان برای سنجش فعالیتهای افراد اجرا می‌شود شیوه‌های متعدد دارد. از آن جمله روشهای چک‌لیست، رتبه‌بندی، مقایسه با همکاران، مشاهده و یادداشت عملکردها، مصاحبه با فرد مورد ارزیابی، مصاحبه با همکاران و تدوین و تکمیل پرسشنامه را می‌توان برشمرده که بحث در جزئیات این روشها از حوصله این مقاله خارج است.

آنچه در اینجا لازم به یادآوری است این است که اصولاً هر روشی مزایا و معایب خاص خود را دارد و هیچ روشی نیز به‌تنهایی کامل و بی‌نقص نیست و تمام فرایند مورد انتظار را در بر نمی‌گیرد. لذا انتخاب یک روش یا تلفیقی از روشهای مختلف باید براساس نیازها و اهداف سازمان و با توجه به‌استفاده‌هایی صورت گیرد که از ارزیابی مورد انتظار است. البته هزینه ارزیابی نیز از عوامل مهمی است که باید به هنگام انتخاب روش ملحوظ گردد.

یک روش مناسب قاعداً باید به سوالاتی چند پاسخ مثبت دهد:

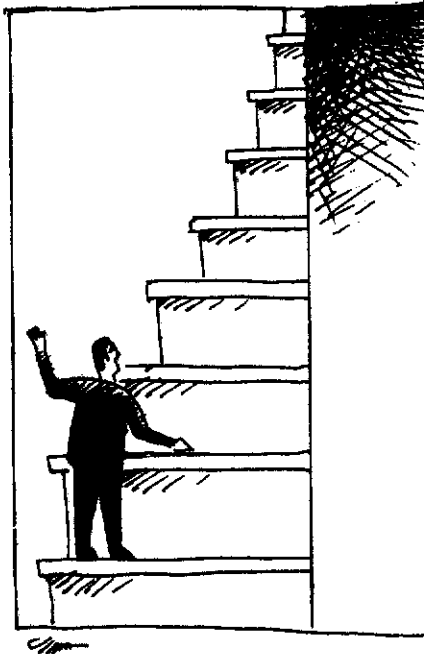
- آیا روش مورد استفاده واقعاً عملکرد اعضا و کارکنان را می‌سنجد؟
- آیا روش، کلیه مسایل مربوط به شغل فرد مورد ارزیابی - شرح شغل، آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و... را پوشش می‌دهد؟
- آیا اصولاً در این سازمان یا واحد خاص کارایی و قابلیت اعمال دارد؟
- در ارتباط با تصمیم‌گیریهایی مدیر از نتایج ارزیابی چه تاثیری مورد انتظار است؟
- چشم‌انداز تاثیر نتایج ارزیابی را در ارتقای کمی و کیفی فعالیتهای سازمان چگونه می‌بینید؟
- ارزیاب / ارزیابان چه ویژگیهایی دارند؟ آیا توانایی تشخیص، تحلیل و بی‌نظری آنها مورد تایید است؟



- در روش مورد استفاده از چه شاخصهایی استفاده می‌شود؟

توجه به نکته اخیر بسیار حائز اهمیت است زیرا صرفنظر از نوع روش مورد استفاده مناسب بودن شاخصهای اندازه‌گیری بسیار مهم است. شاخصهای کمی نظیر تعداد کمیته‌هایی که فرد در آنها شرکت می‌کند، تعداد مصنوعي که در یک ساعت ایجاد می‌کند، حجم فعالیتهای عمومی فرد، تعداد گزارشهایی که ارائه می‌کند، به‌سهولت قابل بررسی و اندازه‌گیری است. در حالیکه بررسی دقیق شاخصهای کیفی به این سادگی ممکن نیست و حتماً باید تعریفهای عملیاتی آن شاخصها تعیین گردد و با دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. در هر حال مزیت شاخصهای کمی را نباید از نظر دور داشت و حتی‌الامکان باید آنها را مورد استفاده قرار داد. مزیت این شاخصها آن است که مستقیماً میزان تحقق هدف را اندازه‌گیری می‌کنند زیرا به‌راحتی می‌توان قضاوت کرد که فرد چه کاری را انجام

**\* افراد در قبال کاری که انجام می دهند، انتظار پاداش دارند.**  
**\* مقررات و قوانین حاکم بر یک سازمان معمولاً در جهت مصالح عمومی و رشد سازمان تدوین شده است.**



داده یا کدام کار را انجام نداده است. بدیهی است آگاهی و بی نظری یک ارزیاب بهره گیری مطلوب از شاخصها را اعم از کمی و کیفی، تضمین خواهد کرد.

#### نتیجه

از آنچه گذشت بر می آید که در اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان و نتایج مثبت مترتب بر آن تردیدی نیست و لذا علی رغم مشکلات اجرایی متعدد باید با درک ضرورت آن و با تعهد و الزام به این مهم پرداخته شود. مع الوصف از این نکته نیز نباید غافل بود که ارزیابی عملکرد فرایندی سهل و ممتنع است. و برخورداری از نتایج مثبت آن در گرو رعایت شرایطی چند از جمله تصحیح نگرش مدیران، انتخاب روش کارآمد، اجرای دقیق فرایند و بهره گیری از ارزیابان آگاه و بی نظر است. همچنین باید دانست که در عمل، اجرای ضعیف ارزیابی با استفاده از

روشهای نامناسب، بعضاً نتایج منفی به بار آورده و حتی دیدگاهها و اظهارنظرهای منفی و یاس آوری را در ارتباط با کارایی ارزیابی موجب می شود. ولی قدر مسلم معایت کار نه در نفس عمل ارزیابی بلکه در عدم رعایت شرایط اجرایی آن نهفته است. بنابراین در صورت رعایت شرایط جانبی اجرایی قطعاً نتایج مطلوب آن تضمین خواهد شد. نکته مهم دیگر در بهره گیری از این فرایند آن است که نتایج حاصل از ارزیابی به کار گرفته شده و بازخوردهای مناسب به فرد فرد کارکنان و سطوح مختلف سازمانی داده شود و بالاتر از آن بازرسیهای خود فرایند ارزیابی و رفع واقص احتمالی آن در هر دوره از ارزیابی، روشهای مطلوبتری توسل جست.

#### پیشنهادها:

از مجموع مباحث مطرح شده در چارچوب مقاله می توان پیشنهادهای کاربردی زیر را در

**\* روش ارزیابی باید شاخصهای کمی و کیفی مناسبی را برای اندازه گیری معین کند. بنابراین پیشاپیش باید شاخصهای شرایط رفتاری عملکرد کارکنان به درستی معین و پیش بینی شود.**

**\* ارزیابها باید با آگاهی کامل از فرایند ارزیابی، کار خود را با دقت و بی نظری انجام دهند.**

**\* نتایج ارزیابی باید دقیقاً به کار بسته شود و تصمیمات مدیریتی با ملحوظ داشتن آن نتایج اتخاذ گردد تا موجبات دلسردی کارکنان فراهم نشود.**

**\* بازخورد کامل فرایند ارزیابی باید به سطوح مختلف سازمانی و فرد فرد کارکنان برسد تا براساس آن امکان تصحیح و تکامل رفتارها فراهم گردد.**

**\* ارزشیابی فرایند ارزیابی از نظر اثربخشی و کارایی آن در پیشبرد اهداف سازمانی به منظور رفع نقایص آن در ارزیابی دوره های بعد بسیار حائز اهمیت است.** □

منابع و ماخذ:

1 - BETLYE B. BURKHALTER AND JAMES A. BUFORD. PERFORMANCE APPRAISAL, 1991, P.2

2 - EDWARD LAWLER. PERFORMANCE APPRECIAL AND MERIT PAY: NEW IDEAS FOR LOCAL GOVERNMENT - W.D.C INTERNATIONAL CITY MANAGEMENT ASSOCIATION 1984.

۳ - مصطفی عسگریان - مدیریت نیروی انسانی، جهاد دانشگاهی تربیت معلم، ۱۳۷۰، صفحه ۹۵.

۴ - محمدعلی طوسی - فراسوی خواستن، انتشارات شبانیز صفحه ۱۴۷.

5 - ARTHOR M. COHEN AND FLORENCE B. BROWER. CONFRONTING IDENTITY: THE COMMUNITY COLLEGE INSTRUCTOR. ENGEWOOD CLIFFS, NJ: PRINTICE HALL 1972. P. 186.

PERFORMANCE APPRECIAL, 1991, P.2.

**\* ارزیابی عملکرد کارکنان، ابزار اساسی مدیریت محسوب می شود.**  
**\* فقدان اطلاعات قابل اعتماد و کافی، فرایند ارزیابی را به گمراهی می کشاند.**

اجرای مطلوب و بهره گیری از نتایج ارزیابی عنوان کرد:

**\* در سازمانها به ویژه در سطوح مدیریتی سازمان باید اهمیت و ضرورت پرداختن به این فرایند مهم به عنوان ابزار مهم تصمیم گیری مدیران ترویج و تبلیغ شود و اقدامات لازم در جهت تغییر و تصحیح نگرش مدیران به این فرایند حیاتی معمول گردد.**

**\* نیازهای سازمانی و اهداف ارزیابی پیشاپیش**

تعیین و براساس آن نیازها و اهداف روشهای موثر انتخاب شود.

**\* قبل از انتخاب روش و اقدام به ارزیابی باید الگوهای تعریف شده و کاملی برای شاغل تعیین و دقیقاً روشن شود که کارکنان چه کارهایی باید انجام دهند و سازمان چه انتظاراتی از کارکنان دارد.**

#### ● دکتر ویدا میری

عضو هیات علمی دفتر نظارت و ارزیابی آموزش عالی وزارت فرهنگ و آموزش عالی