



اثرات ارزشیابی و تعیین پارامترهای مناسب آن در شرکتهای توزیع

آمنه گنجه

شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی

چکیده:

ارزشیابی یک وظیفه مدیریت است و مدیران با اجرای آن از عملکرد و حدود کارآئی شرکتهای و کارکنان خود آگاه می‌شوند. این امر به‌رحال، اقدامی بسیار با اهمیت است زیرا عقل سلیم حکم می‌کند که شایستگی و کارآئی موجب خدمت و کار و تولید بیشتر می‌شود و از آنجا که یکی از هدفهای اصلی شرکتهای توزیع افزایش کار و خدمت است همواره باید در جهت بالابردن آن کوشید.

ولی علیرغم اهمیت این موضوع، برنامه‌های ارزشیابی آن طور که باید چندان موفقیت‌آمیز به نظر نمی‌رسد و رضایت بالایی که مورد انتظار است، هنوز از آن بدست نیامده است. یکی از دلایل عمده در این زمینه نگرش نسبتاً منفی تعدادی از مدیران و کارکنان نسبت به ارزشیابی است به عبارت دیگر افراد چندان اعتقادی به اجرای برنامه‌های ارزشیابی ندارند.

حال دلیل این کمی اعتقاد یا نگرش نسبتاً منفی چیست ؟

مبحث اول : عوامل بازدارنده :

بررسی های انجام شده نشان داده است که عوامل زیر به عنوان عوامل مؤثر در نگرش افراد به عنوان عوامل بازدارنده عمل می کنند و موجب بی اعتقادی افراد نسبت به برنامه های ارزشیابی می شوند:

۱- عوامل برون سازمانی :

عوامل برون سازمانی مجموعه عواملی است که کل حرکات سازمان و از جمله برنامه ارزشیابی را در بر می گیرد و بر آنها تأثیر می گذارد. این عوامل عبارتند از عوامل: فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی.

الف- عوامل فرهنگی :

در فرهنگ ایرانی معمولاً افراد میل دارند شخصیت هایی دوست داشتنی به حساب آیند. این تمایل، در تصمیمات آنان از جمله زمانی که به ارزشیابی می پردازند تأثیر می گذارد. البته این تمایل یقیناً در اغلب فرهنگها وجود دارد و انسان اساساً به طور طبیعی دارای چنین گرایشی است. ولی در بعضی از فرهنگها مدیران و سرپرستان آموخته اند که میان این میل شخصی و یا به عبارت دیگر منفعت شخصی با مصالح سازمانی فرق بگذارند. در بعضی از مواقع این تمایل به دادن امتیاز بیش از حد معلول نوعی گرایش فرد به عدم درگیری و یا ایجاد حسن شهرت برای خود می باشد. ملاحظه می کنیم که فرهنگ اجتماعی در فرهنگ سازمان تأثیر می گذارد. به عبارت دیگر بسیاری از نرمها، نگرشها و ارزشهای جاری در سازمان تحت تأثیر فرهنگ اجتماعی بوجود می آیند و در اغلب موارد این ارتباط وجود دارد. ب- عوامل اقتصادی :

ارزش حقوق و دستمزد افراد بر مبنای وضعیت اقتصادی، قدرت خرید و تورم قیمتها و نظایر آن تعیین می شود. و در جایی که امتیاز ارزشیابی با میزان دستمزد ارتباط دارد، مشکل ارزشیابی چند برابر می شود. این مشکل زمانی صورت حاد بخود می گیرد که حداکثر حقوق قانونی افراد اساساً یک زندگی نسبتاً مطلوب یا متعارف و فارغ از دغدغه اقتصادی را فراهم نمی کند. با توجه به این حقیقت برای مدیران مشکل است که به شرکتها یا کارکنان خود علیرغم

بازده پایین آنها امتیازی بدهند که از دریافت همان مبلغ ناچیز حقوق تعیین شده محروم بمانند.

نگرشها، عقاید و نظرات افراد هنگام بروز تنگنایهای اقتصادی تغییر می‌کند و به عبارت دیگر مشکلات اقتصادی تأثیر بسزایی در دیدگاهها و نگرشهای افراد دارد. این تغییر نگرشها بخودی خود در عملکرد افراد و چگونگی اجرای وظایفشان نیز مؤثر می‌افتد، لذا کم توجهی سرپرستان و مدیران نسبت به ارزشیابی در یک جو اقتصادی آشفته، مطلب چندان تعجب‌آوری نیست.

ج - عوامل اجتماعی:

نگرشهای افراد به مقدار زیاد براساس رویدادهایی که مشاهده می‌کنند شکل می‌گیرد. رویدادهایی در محیطهای مختلف از جمله محیط خانه، اداره و اجتماع کارکنان، این یادگیری در رفتار اداریشان تأثیر می‌گذارد. آنها معتقدند اگر قرار است شایستگی ملاک پیشرفت افراد باشد، باید این امر در همه صحنه‌ها جلوه نماید، چه در محیط اداری و چه در اجتماع.

اگر جامعه نسبت به افراد خادم و شایسته، کم توجه باشد و یا منابع مادی، توزیع عادلانه نداشته باشند، و بطور خلاصه در جامعه شایستگی‌های واقعی، محلی از اعراب نداشته باشند، این امر در ذهنیت مدیران، سرپرستان و کارکنان تأثیر گذاشته و اجرای دقیق برنامه ارزشیابی را کاری عبث و بی‌فایده تلقی می‌کنند، کاری که هیچگونه تأثیری در پیشرفت سازمان و جامعه نداشته و تنها فایده‌اش ناراضی کردن عده‌ای از افراد است.

د - عوامل سیاسی:

هر فرد دیدگاهی خاص نسبت به مسائلی از قبیل حقوق شهروندی، مشارکت در امور کشور، توزیع قدرت، اداره امور اساسی کشور، اهداف توسعه‌ای دراز مدت و روشهای تحقق هدفهای کشور در مقایسه با دیگر کشورها، نحوه ارتباط با دیگر کشورها، تأثیر پذیری و تأثیرگذاری بر دیگر کشورها، مراکز تصمیم‌گیری در کشور و نظایر آن دارد. تا جایی که همسویی میان روند اینگونه امور و دیدگاههای خود ببینند، روابط و ارتباطات را منطقی می‌انگارد و این احساس موجب می‌شود که حرکات اداری خود را مؤثر و سودمند بداند و در نهایت انرژی بیشتری برای اجرای وظایف خود و پیاده کردن مقررات صرف می‌کند و اعتقاد بیشتری به مقررات پیدا می‌کند.

مکانیسم تأثیر عوامل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی بدین صورت است که افراد چون حرکات کلی را که در یک مجموعه بزرگ یا جامعه است، همسو با دیدگاههای خود نمی‌بینند، در نتیجه حرکات کوچکتر را حتی اگر عملاً سودمند باشند، از نظر آنان بی‌فایده تلقی می‌شوند.

زیرا تأثیری در کل قضایا ندارند یعنی توان تغییر حرکت کلی جامعه را ندارند.

۲- عوامل درون سازمانی :

هر سازمان دارای نظامهای متعددی است و ارزشیابی تنها یکی از نظامهای مهم آن است. نظامهای مهم دیگر عبارتند از: نظام استخدام، نظام آموزش، نظام انتصابات، نظام حقوق و مزایا، نظام سرپرستی، نظام تشکیلاتی و نظام فرهنگ سازمانی.

الف - استخدام :

نظام کارمندیابی یا استخدام از جمله نظامهای مهم یک سازمان است که تأثیر آن بر روی اثر بخشی دیگر نظامها کاملاً مشهود است. چنانچه این نظام به درستی عمل نکند و داوطلبان براساس شایستگی وارد دستگاه نشوند، برنامه ارزشیابی از این عمل متأثر شده، آن طور که باید در عمل موفق نمی شود.

ب - نظام آموزش :

نظام آموزش نیز تأثیر خاص خود را در اثر بخشی برنامه های ارزشیابی دارد. از لحاظ ترتیب تقدم اقدامات مدیریت، آموزش افراد باید مقدم بر ارزشیابی آنان باشد. به عبارت دیگر باید پس از بررسی نیازهای آموزشی، افراد را به دوره های مورد نیاز اعزام نموده سپس آنان را به وظایف خودشان هدایت کرد و پس از این دو مرحله به ارزشیابی پرداخت.

ج - نظام انتصابات :

نظام ارزشیابی اساساً به منظور استقرار نظام شایستگی بوجود می آید و سعی دارد تصمیمات استخدامی را در جهت سوق دهنده که ملاک هر گونه پاداش و ترفیع اداری افراد باشد. حال چنانچه در نظام انتصابات به این موضوع کم توجهی شود و افراد براساس ملاحظات غیر از مسئله مهارت و کاردانی به پستها منصوب شوند نوعی حرکات اداری متناقض پدید می آید. این امر به طرق مختلف موجب نگرش منفی نسبت به ارزشیابی می شود. اولاً اگر افراد بدون توجه به شایستگی عنوان شده در فرمهای ارزشیابی به پستهای سرپرستی و مشاغل مهم منصوب شوند، به تدریج دیگر کارکنان اعم از مدیران و مرئوسان نسبت به اجرای دقیق برنامه ارزشیابی بی تفاوت می شوند. از طرف دیگر، سرپرستان منصوب شده نیز چون به طریقی غیر از ارزشیابی، به پست مربوطه منصوب شده اند، نسبت به برنامه ارزشیابی کم توجه می شوند. در عین حال برخی از آنان به علت عدم شایستگی سعی می کنند نمرات بالایی به مرئوسان خود بدهند تا بدین طریق از اعتراضات آنان در امان بمانند.

مشکلی که انتصابات برای برنامه ارزشیابی ایجاد می کند وجه خاصی دارد و آن تأثیر

سلسله مراتب عامل بازدارندگی برنامه ارزشیابی است، بدین معنی که تا زمانی که سطوح بالا به درستی ارزشیابی نشوند، ارزشیابی سطوح پایین تر نمی تواند آن طور که باید مؤثر افتد. لذا بهتر است مدیران سطوح بالا، نخست تحت ارزشیابی قرار گیرند تا صلاحیت آنان محرز گردد و سپس عملکرد کارکنان تحت سرپرستی آنان مورد ارزشیابی قرار گیرد.

د - نظام پرداخت :

کارکنان معمولاً عملکرد نظام پرداخت را جلوه‌ای از وجود میزان عدالت استخدامی می‌دانند. آنان همواره درباره مقایسه آنچه از سازمان بدست می‌آورند و آنچه در مقابل به سازمان می‌دهند می‌اندیشند و علاوه بر آن این نسبت را با نسبت مربوط به همکارانشان می‌سنجند. به عبارت دیگر، کارکنان مدام در حال مقایسه وضعیت خود با دیگران به ویژه از لحاظ حقوق و مزایا هستند. چنانچه احساس کنند افراد هم تراز آنها از مزایا و حقوق بیشتری بهره‌مندند، مستقل از اینکه در واقع نیز چنین است یا خیر، عملکردها و اقدامات اداری را بی‌فایده و حتی آنها را نفی می‌کنند. احساس عدم رضایت از این وضع موجب می‌شود نسبت به برنامه‌های سازمان به ویژه برنامه ارزشیابی نگرش منفی پیدا کنند.

این نظام‌های چهارگانه و دیگر نظامها هر کدام به تنهایی تأثیر بسزایی در اثر بخشی برنامه‌های ارزشیابی دارند. بررسی‌های کلی نشان داده است که ارزشیابی کل واحدهای شرکت توزیع در ارتباط مستقیم با ارزشیابی داخلی و متأثر از آن می‌باشد و هر گونه اختلال در انجام یکی، بر روی دیگری تأثیر می‌گذارد.

۳ - عوامل مؤثر دیگر در دشواری برنامه‌های ارزشیابی :

الف - عامل افراد ارزشیابی‌کننده :

مسائلی که تا به حال عنوان شد، به ویژه عوامل بیرون سازمانی، در انسانها اعم از ارزشیابی‌کننده یا ارزشیابی‌شونده، تأثیر می‌گذارد. معمولاً در آنان نوعی نگرش منفی ایجاد می‌کند. ولی گذشته از آن حتی اگر سرپرستان و مدیران با ارزشیابی موافق باشند و سعی در اجرای آن نمایند، ملاحظه می‌شود که مرتکب برخی خطاها می‌شوند. اولین دسته از خطاها را خطاهای سهوی می‌نامیم. مدیران هنگام ارزشیابی بدون آنکه خود متوجه باشند، دچار تعدادی اشتباه می‌شوند.

این اشتباهات عبارتند از: خطای ارفاق - خطای تمایل به مرکز - خطای سخت‌گیری - خطای هاله‌ای - خطای تأخر - خطای مقایسه.

دسته دیگر خطاهای عمدی است. یعنی مدیران تماماً امتیازات کارکنان خود را بیشتر یا کمتر از آنچه واقعاً دارا هستند، می دهند. عواملی مانند: ایجاد موقعیت سازمانی، میل به قدرت، میل به برتری، میل به رقابت، میل به پایین نگهداشتن دیگران و نیز احساسهایی مانند: احساس حسد، بخل، حقارت و نظایر آن و از طرف دیگر میل به دوست بازی، باندبازی، ارفاق بی جهت و نظایر آن موجب بروز خطاهای عمدی می شود.

عامل افراد ارزشیابی شونده :

ساده اندیشی است اگر تصور کنیم که قادر به اندازه گیری و سنجش کل شرکتها و خصوصیات انسانها هستیم و به راحتی می توانیم آنان را ارزشیابی کنیم. انسان موجودی بسیار پیچیده است. خصوصیات و توانایی های او آن طور که فکر می کنیم ثابت نیست. رفتار و کردار او به اعتبار زمان و مکان فرق می کند. او استعدادهای گوناگون دارد. چه بسا استعدادهای افراد فقط در موقعیت های استثنایی نشان داده شود و نه در حالت متعارف. از طرف دیگر هنگامی که نتایج ارزشیابی به اطلاع ارزشیابی شوندگان می رسد و به اصطلاح باز خورد ایجاد می شود، نوعی تعارض ذاتی در آنان بوجود می آید. ارزشیابی شوندگان به راحتی سر این دو راهی قرار می گیرند، که از یک طرف سعی در خوب نشان دادن خود کنند تا بالاترین امتیازات ارزشیابی را کسب نمایند و از سوی دیگر در بیان نقاط ضعف خود رک و بی پروا باشند تا از حمایت و آموزش لازم برای بهسازی خود برخوردار باشند.

بهر حال نمی توانیم مدعی شویم که با ابزارهای ناقص می توانیم انسانها را به درستی بشناسیم. آنچه انجام می شود جنبه نسبی دارد و چه بسا اشتباهاتی نیز در این اقدام خود مرتکب می شویم و از آن بی اطلاع هستیم.

۴ - موضوع یا خصوصیت مورد سنجش و روش سنجش آن :

کارآیی و شایستگی نیز موضوعی بسیار پیچیده است. هر کس تعبیر خاصی از آن دارد و تعاریف متعددی از آن مطرح شده است. عده ای حاصل کار یا عملکرد شرکت یا فرد را در دوره ای معین، و به عبارتی خلاصه، کار شرکت یا فرد را ملاک سنجش شایستگی می دانند. عده ای علاوه بر آن رفتار و کردار و یا بطور کلی خصوصیات شخصیتی فرد را هم ملاکهای مکمل نتیجه کار و جزیی از شایستگی بشمار می آورند. در بسیاری از موارد تعهد نسبت به نظام، بخش عمده ای از شایستگی به حساب می آید در مورد خصوصیت مورد سنجش یعنی شایستگی یک تعریف عملی در نظر گرفتیم و حال مسئله بعدی تعیین ماهیت و روش سنجش این خصوصیات است.

معمولاً سه روش برای تعیین کارآیی و شایستگی به کار رفته است:
روش اول: توجه به صفات و یا تعیین آن دسته از صفاتی است که بیانگر ویژگی های مدیر کار آمد باشد مانند: اعتماد به نفس، انرژی زیاد، هوش نسبتاً بالا، تخصص، میل به تسلط بر امور دیگران.

روش دوم: توجه به فرآیند کار به ویژه فرایند مدیریت است که در این مدیران موفق به شکل زیر عمل می کنند:

۱- به اداره کار می پردازند تا اداره افراد

۲- بطور مؤثر برنامه ریزی و سازماندهی می کنند.

۳- اهداف را واقع بینانه تعیین می کنند.

۴- تفویض اختیار می کنند.

۵- بطور مؤثر هماهنگی می کنند.

ولی این دو روش در تمام حالات منطقی به نظر نمی رسد زیرا همیشه در تمامی وضعیت ها یک جریان خوب منتهی به نتیجه خوب نمی شود.

در روش سوم نیز به نتایج کار مدیران و شرکتها یا حاصل عملکرد آنان توجه شده و ملاک شایستگی را نتیجه کار مدیران و شرکتها عنوان کرده اند.

این روش نیز علیرغم اینکه ظاهراً روش قابل قبولی به نظر می رسد، عملاً دارای نارسایی است. عمده ترین دلیل نارسایی آن این است که در بسیاری از اوقات شکست و موفقیت، صرفاً معلول کارآمدی یا عدم کارآمدی آنان نمی باشد زیرا:

- ممکن است فردی یا شرکتی در انجام کارش موفق شود ولی معلول شانس و تصادف باشد، و یا به قیمت استثمار دیگران و یا از راهی نامعقول و غیر مشروع باشد.

- ممکن است فرد یا شرکتی در انجام کارش شکست بخورد ولی به دلیل فقدان امکانات باشد.

لذا در سنجش شایستگی افراد و شرکتها اگر روشی دوگانه انتخاب شود یعنی هم نتیجه کار و هم نحوه تلاش، کوشش و رفتار شغلی و اخلاقی آنها سنجیده شود، نتایج بهتری را می توان بدست آورد.

مبحث دوم: ضرورت ارزشیابی

عوامل ذکر شده مانند: مسائل فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و نیز عواملی از قبیل: نظامهای استخدامی، آموزشی، انتصابات و حقوق و مزایا، چنانچه وضعیت مطلوب را نداشته باشند، می توانند به عنوان عامل بازدارنده عمل کنند و اثر بخشی برنامه های ارزشیابی را

محدود نمایند. خاصه آنکه مسائل دیگر از لحاظ تدوین یک برنامه صحیح ارزشیابی، پیچیدگی ماهیت شایستگی و نیز مشکلات مربوط به ارزشیابی‌کننده و ارزشیابی‌شونده نیز مطرح است.

در اینجا باید خاطر نشان ساخت که تعدادی از افراد با مشاهده و یا تجربه اینگونه مسائل، نگرش بسیار منفی نسبت به برنامه ارزشیابی پیدا می‌کنند به حدی که اساساً اعتقادشان را نسبت به این برنامه از دست می‌دهند. و ضرورتش را نفی می‌کنند و اظهار می‌دارند که برنامه‌های ارزشیابی با توجه به آشفتگی نظامهای داخلی سازمانها، اساساً ضرورت ندارد. البته به سادگی نمی‌توان نظر این عده از افراد را نفی کرد، ولی باید خاطر نشان ساخت که دلایل چندی وجود دارد که علیرغم آن آشفتگی‌ها، اجرای برنامه ارزشیابی همچنان امری ضروری به حساب می‌آید. این دلایل به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- مدیران بهر حال ارزشیابی می‌کنند، اعم از آنکه یک برنامه ارزشیابی در اختیارشان بگذاریم یا از این کار امتناع ورزیم.
- ۲- برنامه‌های ارزشیابی دارای خاصیت اثرگذاری است. آنچه تا به حال مطرح شد، بیشتر بیانگر خصوصیت اثرپذیری برنامه ارزشیابی بود.
- ۳- الزام قانونی وجود دارد.
- ۴- میبانی ارزشی، ما را ملزم به ارزشیابی می‌کند.
- ۵- یافته‌های علمی، به ویژه تحقیقات روانشناختی، ما را به طرف اجرای برنامه ارزشیابی سوق می‌دهد.

مبحث سوم: ویژگیهای طرح ارزشیابی

تا اینجا دو مسئله عنوان شد یکی مشکلات و معضلات برنامه ارزشیابی و دیگر ضرورت ارزشیابی. حال بینیم چگونه بایستی به رفع اینگونه معضلات بپردازیم. به علت اینکه خصوصیت مورد سنجش متأثر از سیاستها و هدفهای ارزشیابی می‌شود، نخست مهمترین خط مشی‌ها و سپس هدفها را بیان می‌کنیم.

الف- سیاستها و خط‌مشی‌ها:

- گسترش روابط و مناسبات عادلانه.
- ایجاد عدم تمرکز در اجرای برنامه ارزشیابی.
- ایجاد فرصت مشارکت همه جانبه در طرح‌ریزی فرآیند ارزشیابی.
- اشاعه فرهنگ ارزشیابی در جامعه اداری و افزایش توان مدیران در ارزشیابی.

- فراهم نمودن زمینه استقرار نظام ارزشیابی مبتنی بر «مدیریت عملکرد».

- اعمال ضابطه کارآیی و شایستگی در تصمیمات اداری.

ب- هدفها:

- کمک به تصمیمات اداری و استخدامی مانند افزایش حقوق، پرداخت پاداش، انتصابات.

- کمک به بهسازی شرکتها و کارکنان و اعزام آنان به دوره‌های آموزشی.

- استفاده از نتایج ارزشیابی در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و بهسازی شرکتها.

ج- سایر ویژگیهای طرح:

از دیگر ویژگیهای مهم طرح ارزشیابی به قرار زیر می‌باشند:

- ارزشیابی فعالیتی مستمر تلقی می‌شود، بدین معنا که عملکرد شرکت در طول دوره یکساله در وضعیت‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌گیرد. این امر خطاهای رایج در اندازه‌گیری را کاهش داده و نتایج ارزشیابی را بر اطلاعات صحیح، موثق و مستند استوار می‌کند.

- مشارکت در فرآیند ارزشیابی در تعیین معیارها و تدوین استانداردهای عملکرد در ایجاد انگیزش برای همکاری بیشتر مؤثر بوده و شرکتها را به سوی برنامه‌ریزی در امور هدایت و از اتلاف وقت و انرژی جلوگیری می‌کند.

- عملکرد و نتیجه کار از لحاظ ارزشیابی اهمیت بسیار دارد. در عین حال میزان تلاش و کوشش و رعایت موازین اسلامی و اصول اخلاقی نیز جایگاه خود را در طرح دارد.

- اختیار تهیه و تدوین معیارهای ارزشیابی بخش قابل ملاحظه‌ای از شرکتهای موجود بر عهده خود آنها واگذار می‌شود و بکارگیری این سیاست، دستیابی به معیارهای متناسب با نیازهای واقعی شرکتها را تسهیل کرده، موجب افزایش اعتبار ابزار سنجش می‌گردد.

- نتایج ارزشیابی در طیف وسیعی از تصمیمات اداری و استخدامی مؤثر واقع می‌شود. ولی مسائل اصلی دیگری باقی است. در مورد نارسایی نظامهای درونی سازمان و تأثیر آن بر برنامه ارزشیابی امیدواریم به تدریج پس از پیاده شدن این طرح آگاهی ما در مورد وضعیت سازمانی افزایش یابد و به احتمال زیاد حساسیت مسئولان نیز نسبت به اثر بخشی و تأثیری که آن نظامها بر کارآیی افراد و پیشرفت شرکتها دارند بیشتر شود، و یقیناً اقدام لازم برای ایجاد و بهبود آنها بعمل آید.

در مورد عوامل برون سازمانی نیز کار زیادی نمی‌توان انجام داد. ولی بهر حال چنانچه شرکتها به علت برنامه‌های ارزشیابی شکل منطقی بخود گیرند و عدالت استخدامی در آنها

جاری شود، بهر حال کارکنان آن، رضایت بیشتری خواهند داشت. این رضایت شغلی بخودی خود اثرات مطلوبی بر شرایط اجتماعی خواهد گذاشت. چون مهمترین مسئله در این میان مسئله فرهنگی است و بدون ایجاد یک فرهنگ مناسب برنامه‌های ارزشیابی به هیچ وجه موفق نخواهد بود. ارزشیابی در نهایت امری نظری است. یعنی هر اندازه ما ابزار دقیق داشته باشیم، بالاخره انسانها هستند که عملکردها و رفتارهای شغلی و اخلاقی را در مقابل مقیاسها جای می‌دهند. این کار علاوه بر مهارت و آگاهی نیاز به صداقت و امانت افراد، دوری از تکبر و خود محوری، ترجیح مصالح سازمان بر منافع شخصی و دیگر صفات حسنه را دارد.

نتیجه گیری :

- ۱- چنانچه طرحهای ارزشیابی در عمل سودمند واقع نگردند، افراد به تدریج نسبت به آنها بی‌اعتقاد می‌شوند.
- ۲- تأثیر عوامل برون سازمانی بر پدیده‌ها و تأثیر آنها بارز گردید. و متوجه شدیم که اثر بخشی طرحهای ارزشیابی بستگی به شرایط، امکانات، دیدگاهها و نگرشهای افراد دارد.
- ۳- در بسیاری از موارد عدم آگاهی از پدیده‌ها موجب عدم اعتقاد یا نگرش منفی نسبت به آنها می‌شود. بسیاری از افرادی که نگرش منفی نسبت به طرحهای ارزشیابی داشتند، اساساً اطلاعات زیادی درباره آنها نیز نداشته‌اند.
- ۴- برای ایجاد نگرش مثبت نسبت به پدیده‌ها احتمالاً صرف آگاهی از آن پدیده‌ها کافی نیست. پدیده‌ها باید فی نفسه سودمند و جاذب باشند تا موجب پیدایش نگرش مثبت شوند.
- ۵- تدوین برنامه ارزشیابی یکی از پیچیده‌ترین وظایفی است که با شناخت دقیق وضعیت فرهنگی، موقعیت سایر نظامهای شرکت و امکانات موجود و نیز با استفاده از روشهای پیشرفته می‌توان این وظیفه را به نحو مطلوب انجام داد.

منابع و ماخذ :

- ارزیابی در مدیریت نیروی انسانی - محمود حاجی شریف.
- مدیریت منابع انسانی و روابط کار - ناصر میر سپاسی.
- مشکلات ارزشیابی عملکرد کارکنان - مهدی درویش و مهین فتوره‌چی.
- طرح بهبود ارزشیابی کارکنان دولت - ضوابط - دستورالعملها.
- مدیریت رفتاری، برنامه و تأثیرات.