

الگوی مدیریت عملکرد در سازمانهای تحقیق و توسعه ایران و چالشهای نوین فراروی آن*

سید محمد فرهادی

محمد مهدی رشیدی

غلامرضا اصیلی

اعضای هیئت علمی پژوهشگاه صنعت نفت

چکیده

مدیریت عملکرد طی سالهای اخیر به طور گسترده‌ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی آن نشان می‌دهد که در الگوهای سنتی و کلاسیک مدیریت به مدیریت عملکرد به مثابه کنترل وظایف و کارکردهای مدیر و سازمان توجه شده است، ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل [مدیر و کارکنان] و به عنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی انگاشته می‌شود. در این فرایند مدیریت عملکرد کارکردی فراتر از اعطای پاداش، تأکید بر تقویت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و توسعه منابع انسانی و درنهایت، عملکرد و سنجش دانش سازمان دارد.

از طرفی، ویژگی‌های خاص و پیچیده سازمانهای تحقیقاتی ایجاب می‌کند تا با آگاهی از چالشهای جدید مدیریت عملکرد و اهمیت آن در موفقیت این‌گونه سازمانها دامنه کار از شیوه‌های رایج ارزیابی که صرفاً به سنجش بعضی از عوامل انتزاعی می‌پردازد، فراتر رود و مدلی موثر مبتنی بر عملکرد و سنجش دانش کارکنان ارائه شود. در این مقاله ضمن معرفی اجزای مرتبط با این کارکرد، رویکردهای جدید و درنهایت، مدل پیشنهادی ارائه می‌شود.

کلید واژگان: مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی، انگیزش و تحقیق و توسعه.

* این مقاله براساس نظر داوران در شورای سردبیری فصلنامه «علمی - ترویجی» شناخته شده است.

مقدمه

مدیریت عملکرد امروزه یکی از دغدغه‌های مداوم مدیران توانمند و علاقه‌مند به بهسازی نیروی انسانی است. در الگوهای سنتی مدیریت این مقوله به مثابه کنترل وظایف و کارکردهای مدیر تلقی شده است، ولی در نظریه‌های جدید به عنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطای پاداش دارد و بر تقویت رفتار، ایجاد ارتباط میان مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمانها از طریق سنجش میزان حصول تغییرات مطلوب پس از یک یا چند دوره مقایسه در شرایط یکسان تأکید دارد.

مدیریت عملکرد در سازمانهای تحقیق و توسعه، به دلیل ماهیت پیچیده آنها، ایجاب می‌کند تا با آگاهی از چالشهای جدید و اهمیت آن در موفقیت این‌گونه سازمانها، دامنه کار از شیوه‌های رایج ارزیابی که صرفاً به سنجش بعضی از عوامل انتزاعی می‌پردازد، فراتر رود و مدلی مؤثر مبتنی بر تغییرات مطلوب رفتاری و تقویت رفتار و نگرش مورد نظر ارائه شود. این مدل طیف وسیع و نسبتاً جامعی از عناصر [که مجموعه آنها رفتار خروجی یک پژوهشگر را به نمایش می‌گذارد] ارائه می‌دهد و می‌کوشد به جای تکیه بر عوامل ذهنی [که بعضاً بر مبنای قضاوت و سابقه فردی صورت می‌گیرد و از مکان و زمانی به مکان و زمانی دیگر نتایج متفاوتی در بردارد] به عوامل کمی و شاخصهای قابل اندازه‌گیری روی آورد.

مدیریت عملکرد چیست؟

ارزیابی عملکرد^۱ نظامی برای اندازه‌گیری میزان عملکرد نیروی انسانی بر مبنای شاخصهای تعریف شده و مورد توافق است. هدف چنین نظامی 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، [شامل کاهش هزینه‌ها و ضایعات، افزایش بهره‌وری و بازده و سود، افزایش رضایت مراجعه‌کنندگان به سازمان از خدمات عرضه شده، بهبود نتایج خروجی سازمان و...] به آگاهی از موقعیت و چگونگی عملکرد خود نیاز دارد. چنین آگاهی‌هایی موجب می‌شود که افراد از نقاط ضعف و قوت عملکرد و رفتارهای خویش مطلع شوند و تمهیدات لازم را برای اثربخشی کوششهای خود به کار برند.

نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی نظیر مدیریت جامع کیفیت^۲، الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا^۳ و ترازیبی^۴ تأکید دارند که سازمانها نیز باید از میزان کارایی کارکنان خویش آگاهی داشته باشند تا براساس آن بتوانند وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و از این طریق بر حجم تولیدات خود بیفزایند. ارزیابی عملکرد در این قبیل نظریه‌ها و الگوها چنین تعریف شده است: «تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از نظر ادای وظایف محول شده و قبول مسئولیتها در سازمان که این ارزیابی به طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد؛ به بیان دیگر، ارزیابی عملکرد؛ یعنی سنجش نسبی عملکرد انسان در ارتباط با نحوه انجام شدن کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد کار و

. Performance Evaluation

. TQM

. EFQM

. Bench Marking

همچنین، تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت درآوردن آنها.»

یافته‌های جدید مدیریت مبتنی بر هدف^۵ مدیریت عملکرد^۶ را از پاره سیستم‌های مهم مدیریت منابع انسانی می‌داند. میرسپاسی (۱۳۷۴) مدیریت عملکرد را به عنوان یکی از پدیده‌های نوین در قلمرو مدیریت راهبردی منابع انسانی و ارزیابی عملکرد را یکی از مقوله‌ها و اجزای آن معرفی می‌کند. امروزه، اکثر نویسندگان و صاحب‌نظران مدیریت عملکرد را به جای ارزیابی عملکرد پیشنهاد می‌کنند که در فرایند آن، کنترل صرفاً یک وسیله است نه هدف و هدف اساسی آن بهسازی منابع انسانی است.

نلراین و لاراین (Nelarine & Larraine, ۲۰۰۰) مدیریت عملکرد را فرایندی برای دستیابی به اهداف تجاری و کلی سازمان از طریق مشارکت بیشتر کارکنان در فعالیتها و ارزیابی عملکرد را [در قلمرو مدیریت عملکرد] به عنوان وسیله‌ای مؤثر برای نظارت و توسعه کارکنان در گروههای کاری تعریف می‌کنند. همچنین، نلراین مدیریت عملکرد را تبیین حداقل استاندارد برای عملکرد کاری در مقایسه با میزان استاندارد لازم رفتاری مورد تأکید قرار می‌دهد و قلمرو مدیریت عملکرد را شامل استراتژی کلی سازمان و به تبع آن راهبرد مدیریت منابع انسانی^۷ می‌داند که همراه با عوامل دیگر نظیر ارزیابی خارجی، بهسازی و توسعه مدیریت نظام اطلاعات^۸، نظام ارزشیابی فردی و گروهی، نظامهای پاداش، سیستم‌های مدیریت رفتار و ... مجموعه استراتژی مدیریت عملکرد را تشکیل می‌دهند.

-
- . Management by Objective
 - . Performance Management
 - . Human Resource Management
 - . MIS

اهداف مدیریت عملکرد متنوع و هدف اصلی آن در فرایند مدیریت عملکرد ایجاد ارتباط و انگیزه در افراد، تعیین بازدهی، کارایی و اثربخشی کار، بهسازی منابع انسانی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اقدامات پرسنلی، شناسایی استعدادهای فردی و رشد شخصیت آنان، تشویق و تنبیه و موارد مشابه است. ارزیابی عملکرد به دو صورت فردی یا گروهی قابل اعمال است. از نظر روش نیز می‌توان عملکرد فرد یا گروه را در دو مقطع زمانی [با شرایط کم و بیش یکسان] مورد سنجش قرار داد یا فرد و گروه را با فرد و گروه مشابه دیگری مقایسه کرد و مورد ارزشیابی قرار داد.

فرایند ارزشیابی به عنوان یک سیستم پویا فرایندی هدفدار است که برای اصلاح مستمر سیستم، لازم است نتایج آن به سیستم بازخورد گردد. ارزشیابی عملکرد می‌تواند به مدیران در حل هر یک از مسائل یاد شده کمک کند. اما این کمک زمانی مؤثر و مفید خواهد بود که نظام ارزشیابی با توجه به هر یک از عوامل ارزشیابی طراحی شود. از طریق به کارگیری یک طرح ارزشیابی بسته نمی‌توان ارتباطات را بهبود بخشید. باز بودن سیستم در تعامل با محیط پویایی آن را سبب می‌شود و به این ترتیب، شناسایی و تشخیص مقدماتی مسائل و مشکلات مبتلا به سازمان نه تنها می‌تواند در تهیه یک طرح مناسب ارزشیابی با هدف رفع آن مسائل و مشکلات به ما کمک کند، بلکه اطمینان می‌دهد مدیرانی که از این طرح در عمل استفاده می‌کنند، نسبت به آن تعهد بیشتری احساس کنند.

چالشهای نوین فراروی مدیریت عملکرد در تحقیق و توسعه

سازمانهای تحقیق و توسعه که با هدف مطالعات و پژوهشهای بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای در زمینه‌های مختلف ایجاد می‌شوند، نسبت به سازمانهای عملیاتی و

خدماتی ماهیتی متفاوت دارند. بسیاری از معیارهای ارزشیابی که در مؤسسات اجرایی کاربرد قابل قبولی دارد، در سازمانهای R&D جواب نمی‌دهد. بنابراین، مؤلفه‌های مرتبط با اجرای پروژه‌های تحقیقاتی، گزارشهای علمی، تولید صنعتی یا نیمه صنعتی حاصل از انجام دادن یک تحقیق، دانش فنی، خدمات مشاوره‌ای علمی و آموزشی، بیان نتایج تحقیقات در قالب مقالات ارائه شده در کنفرانسهای علمی یا نشریات معتبر تخصصی، تسلط بر فناوری و ... باید علاوه بر شاخصهای موجود، مد نظر قرار گیرند. از طرفی، معیارهای انگیزش نیز در پژوهشگران تا حدی متفاوت تر و پیچیده‌تر است. در تحقیقی که شل^۹ بر روی برخی از کارشناسان خود از بعد انگیزشی انجام داد، به این نتیجه دست یافت که بیش از ۵۰ عامل انگیزشی در این افراد مؤثر است که کمتر از ۱۰ مورد آن مادی و مالی است. در واقع، می‌توان نتیجه گرفت که در سازمانهای تحقیق و توسعه در صورتی که پژوهشگر احساس کند می‌تواند عملکرد بالایی داشته باشد، احتمالاً عملکرد خوبی ارائه خواهد داد. این بدان معنی است که نفس انجام دادن تحقیق به خودی خود عامل برانگیزاننده قوی محسوب می‌شود و اگر به نتایج مطلوب منتج شود، در این صورت تأثیر آن بی‌نهایت خواهد بود.

کیری (۱۳۷۷) به نقل از رایبیز پاداشها را به طور کلی به دو صورت درونی و بیرونی تقسیم می‌کند. پاداشهای درونی که افراد برای خود دریافت می‌کنند، عمدتاً ناشی از رضایت خاطر کارمندان از مشاغل خود مانند گوناگونی فعالیتها، کار جالب‌تر، 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 می‌شود و به پاداشهای مستقیم مانند حقوق، دستمزد، سهم شدن در سود، اضافه کاری و ... و پاداشهای غیرمستقیم مانند منشی اختصاصی، عناوین و القاب و ... اطلاق می‌شود.

تقویت عملکرد به عنوان رویکرد جدید مبتنی بر تئوری تقویت^{۱۰} است و بر این اعتقاد است که رفتار کارمند تابعی از پیامدهای احتمالی اوست. در واقع، هر چیزی که موجب دوام و تکرار یک رفتار شود، یک تقویت کننده و نه یک پاداش نامیده می‌شود. بنابراین، رفتارهایی که بر عملکرد اثرهای مثبت دارند به جای آنکه به طور کورکورانه پاداش داده شوند، باید برحسب دفعات وقوع تقویت شوند.

شناخت این حقیقت رفتاری برای مدیریت یک **چالش مهم** به حساب می‌آید و بدان معناست که تقویت کردن لزوماً به معنای اعطای پاداش نیست. پاداش به چیزی اطلاق می‌شود که برای دریافت کننده ارزشمند باشد، درحالی که یک تقویت کننده همواره دوام و دفعات انجام یافتن رفتارهای مرتبط با عملکرد و در عین حال تخصصی را افزایش می‌دهد.

برای برخورداری از یک سازمان تحقیق و توسعه کارا و اثر بخش، کارکنان باید دقیقاً در جهت تحقق اهداف و مقاصد سازمان کار کنند. از دیدگاه مدیر موفق، تشویق کارکنانی که عملکردشان به موفقیت سازمان کمک می‌کند، کاری عاقلانه است. نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای باشد که کارکنان را نسبت به بهبود عملکرد و در نتیجه، مشارکت در بهره‌وری اثربخشی و برتری سازمان برانگیزاند.

جین و ترایاندیس (۱۹۹۰) در خصوص ارزیابی عملکرد اظهار می‌دارند: «علی‌رغم ضرورت آگاهی محقق از نتایج عملکرد خود و تأثیر آن در افزایش انگیزش به منظور بهبود توسعه کاری، در عمل، هیچ چیز به اندازه ارزیابی عملکرد مدیران تحقیق و توسعه را با مشکل روبه‌رو نمی‌سازد. برخی ارزیابی را معادل قضاوت و برخی آن را وسیله‌ای برای اعمال سلطه بر کارکنان و دخالت در زندگی خصوصی آنان می‌دانند، این در حالی است که ارزیابی عملکرد در سازمانهای تحقیقاتی به دلیل تعیین میزان موفقیت گروهی، شناسایی نقاط قوت و ضعف و در نتیجه، تقویت نقاط قوت انجام می‌پذیرد.» در ادامه پاره‌ای از عناصر مطرح در نظام ارزیابی عملکرد محقق آورده می‌شود.

مشکلات ارزیابی کارکنان تحقیق و توسعه به دلیل پیچیدگی کار مضاعف می‌شود. در سازمانهای تحقیقاتی به دلیل مشارکت در فرایند انجام یافتن کار و عدم تعلق نتیجه یک کار تحقیقاتی به یک فرد خاص، مدیر باید به جای ارزیابی عملکرد فردی خاص به ارزیابی عملکرد یک مجموعه بپردازد. بنابراین، به‌دشواری می‌توان میزان مشارکت یک محقق خاص را در دستاوردهای گروه تعیین کرد.

همچنین، نظر به اینکه سازمانهای تحقیق و توسعه اهداف چندگانه‌ای دارند، تعیین معیارهای اندازه‌گیری آن [به صورت کمی یا کیفی] بسیار پیچیده است. به‌هرحال، در یک تقسیم‌بندی کلی معیارهای اندازه‌گیری برون‌داد عبارت است از:

۱. معیارهای فرایندی [مربوط به فعالیتهای انجام شده در یک سازمان که برای اندازه‌گیری عملکرد کوتاه مدت جاری مناسب هستند؛
۲. معیارهای نتیجه‌ای [که با عبارتهای قابل اندازه‌گیری بیان می‌شوند و می‌توان گفت فرجام‌گرا هستند] و
۳. شاخصهای اجتماعی [که در عبارتهای مبسوط بیان می‌شوند و به‌جای پرداختن

به فعالیتهای مشخص، با مقاصد کلی سازمان مرتبط و برای برنامه‌ریزی استراتژیک مفیدند].

منابع انسانی در سازمانهای تحقیق و توسعه

بسیاری از کارکنان سازمانهای تحقیق و توسعه مهندسان و دانش‌آموختگان رشته‌های علوم هستند. در طراحی و توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد، تفاوت در اهداف و آرمانهای این دو قشر را باید در نظر گرفت. مهندسان بیشتر به کار روی تکنولوژی قابل کاربرد به منظور تحقق اهداف کسب و کار سازمان علاقه‌مندند و رفتارشان را براساس استانداردهای سازمان تنظیم می‌کنند و موفقیتشان را با همان استانداردها می‌سنجند.

کارشناسان رشته‌های علوم بیشتر به مفاهیم جدید و پایه‌گرایش دارند. اینان آزادانه‌تر با جامعه گسترده علمی ارتباط برقرار می‌کنند و رفتارشان را براساس معیارهای این جامعه تنظیم می‌کنند و موفقیت‌هایشان را نیز با همین معیارها می‌سنجند. البته، این تفاوتها آن قدر بارز نیست که بتوان از طریق آنها یک الگوی رفتاری را از الگوی دیگر باز شناخت.

بنابراین، برای ارزیابی عملکرد بسیاری از دانش‌آموختگان علوم پایه و مهندسان معیارهایی همچون مشارکت آنها در پیشبرد علم به صورت آنچه در انتشارات داوری شده منعکس گردیده، مورد قدردانی قرارگرفتن آنها از طریق اعطای مدارج علمی و حرفه‌ای، به نتیجه رسیدن حاصل تحقیقات آنها در قالب ثبت اختراع^{۱۱}، به پایلوت رسیدن نتیجه تحقیقات درمقیاس کلان^{۱۲}، گسترش

. Patent

. Scale up

تعاملات بین‌المللی، میزان استفاده از فناوری‌های نوین از قبیل نرم افزارها و سخت افزارها و ... معیارهای مناسبی تلقی می‌شوند.

وابستگی عملکرد محقق و تنوع حرفه‌ای و مهارت‌ها هر دو بر ارتقای سطح عملکرد سازمان تأثیر مستقیم دارند و محققانی که همزمان در بخشهای مختلف یک سازمان تحقیق و توسعه از قبیل تحقیقات بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی و نیز خدمات آموزشی و مشاوره‌ای کار می‌کنند، نسبت به کسانی که فقط در یک زمینه فعالیت دارند و از مشارکت علمی بیشتری برخوردارند، برای سازمان مفیدترند. به‌علاوه، محققانی که بخشی از وقتشان را به گذراندن آموزشهای تخصصی یا ارائه درس و نیز مسئولیتهای محدود اجرایی می‌گذرانند، 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 می‌انجامد. همچنین، پرداختن به حیطه علمی که اصطلاحاً «میان رشته‌ای»^{۱۳} نام گرفته‌اند [نظیر بیوتکنولوژی، نانوتکنولوژی، مهندسی پزشکی و...] و بروز خلاقیت‌های محققان را تسهیل و تسریع و شوق و جذب جدیدی برایشان ایجاد می‌کنند، باید مورد توجه قرار گیرد.

ویژگی‌های نظام ارزیابی فعلی سازمانها

۱. نظام ارزیابی عملکرد رایج در سازمانها عموماً متناسب با یک ساختار کارکردی^{۱۴} و با تأکید برسلسله مراتب، قانونگرایی، وظیفه‌مداری و ...

. Inter Disciplinary

. Functional

پی‌ریزی شده‌اند که طبیعتاً حاصل آن یک ارزیابی خشک و مکانیکی با تأکید بر فرایندهای شخصی است.

۲. نظام ارتقا نیز متناسب با ساختار وظیفه‌ای به صورت سلسله مراتبی شکل گرفته است و بیشتر به سابقه کار، مدرک و رشته تحصیلی بستگی دارد.

۳. نظام اعطای ترفیع نیز متناسب با ساختار وظیفه‌ای به ملاکهای سابقه کار و گذراندن دوره‌های روتین آموزشی بستگی دارد.

۴. نظام اعطای شایستگی صرفاً براساس عوامل ارزیابی ویژگی‌های شخصی و فردی مبتنی است و بیشتر جنبه انتزاعی دارد تا توجه بر جنبه‌های رفتاری. در این نظام مفاهیم غیرملموس و کیفی که اندازه‌گیری آنها کاری دشوار و اغلب غیرممکن و غیرواقعی است، به کرات دیده می‌شود و مفاهیمی چون خویشتن‌شناسی، مسئولیت‌شناسی، علاقه به کار، همکاری با دیگران و ... از این مقوله‌اند که معمولاً قابل اندازه‌گیری نیستند و قضاوت در مورد آنها اغلب غیر واقعی و با اعتراض کارکنان همراه است، بنابراین به جای افزایش انگیزه آن را کاهش می‌دهند.

۵. ارزیابی اعتبار خود را از دست داده و به فرمهای متعدد و یکنواخت و مشابه محدود شده است.

۶. نادیده گرفتن جنبه‌های رفتاری و ویژگی‌های خاص هر محقق و همسو نبودن نظام ارزیابی با استراتژی و اهداف کلان سازمان.

۷. محکوم بودن نظامهای ارزیابی به خطاهای رایج در ارزیابی (سخت‌گیری، سهل‌گیری، هاله‌ای و ...). به دلیل اینکه صرفاً به ارزیابی ویژگی‌ها و خصوصیات آنی فرد در یک مقطع زمانی پرداخته می‌شود، برای مثال

ناخشنودی مدیر از کارمند در یک ماه خاص از سال، نتیجه ارزیابی در ۱۱ ماه باقیمانده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۸. بی‌تأثیر بودن نتیجه ارزیابی از جنبه‌های بهبود عملکرد و توسعه فرد و بازخور آن در فرایند کار.

۹. عناصر ارزیابی جنبه کمی ندارد و قابل اندازه‌گیری نیست و صرفاً به نظر سرپرست و قضاوت فردی وی در مورد شخص ارزیابی شونده بستگی دارد که از زمانی به زمان دیگر و از محلی به محل دیگر کاملاً می‌تواند متفاوت باشد.

پیشنهاد مدل مدیریت عملکرد سازمانهای تحقیق و توسعه (MRDIM)^{۱۵}

مطالعات مستمر در زمینه سیستم‌های رایج ارزیابی عملکرد و تجارب ممتد حاصل از کار در برخی از مؤسسات تحقیقاتی ایران از یک طرف و اعتقاد به تأثیر استقرار نظام مدیریت عملکرد پویا در این سازمانها از طرف دیگر، منجر به آن شد که با توجه به عوامل قوت و ضعف نظامهای موجود، مدلی مؤثر برای مدیریت عملکرد در سازمانهای تحقیق و توسعه توسط مؤلفان مقاله تدوین شود که دارای ویژگی‌های زیر است:

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 وظیفه‌ای و ماتریسی است که از ضرورت‌های اصلی ساختار سازمانهای فعلی ایران [به دلیل توسعه ابعاد مجازی سازمانها به ویژه در سازمانهای تحقیق و توسعه] است.

۳. در این سیستم عملکرد فرد در مقایسه با سایر همکارانش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که در این صورت عناصر عملکرد رتبه‌بندی و به صورت کمی اندازه‌گیری می‌شود.

۴. در نظام پیشنهادی جنبه‌های کلی ارزیابی کنار گذاشته و بیشتر جنبه‌های رفتاری اندازه‌گیری می‌شود. در این نظام، محدود شدن عناصر ارزیابی و پرداختن به عناصر کلیدی که در کارایی فرد و بهره‌وری سازمان مؤثر است، مد نظر قرار گرفته است.

۵. نظام ارزیابی می‌تواند با نظام پاداش مرتبط باشد. با وجود این، همان‌طور که توضیح داده شد، ارتباط بی‌رویه نظام ارزیابی با پاداشهای مالی مطلوب نیست. اگر فرض بر این باشد که افزایش پرداخت برانگیزاننده است، به سرعت در خواهیم یافت که افزایش پرداخت تأثیر کمی بر انگیزش کارکنان دارد. در این نظام سمت‌گیری ارزیابی بیشتر متوجه جنبه‌های انگیزشی، ارتقای فرد در سازمان و ... است.

۶. در تبیین اهداف و معیارهای عملکرد مدل پیشنهادی، سرپرست با کارکنان خود به گونه‌ای عمل خواهد کرد که نیاز آنان با اهداف سازمان همسو شود. این عمل به همگرایی اهداف فرد و سازمان کمک می‌کند و در حقیقت، فرد اهداف عملکردی را براساس آگاهی‌های خود از اهداف و مقاصد سازمان برای خود تعیین می‌کند و مسیر پیشرفت شغلی خود را با نیازها و واقعیت‌های سازمان مرتبط می‌سازد.

۷. در مدیریت عملکرد حتی الامکان به نحوی جامع، همه فعالیت‌هایی که انتظار می‌رود محقق انجام دهد و همه نتایجی را که انتظار می‌رود کارکنان به آنها

دست یابند و همچنین، کل مشارکتی که یک کارمند خارج از محدوده زمانی ارزیابی عملکرد در سازمان دارد، مورد نظر قرار گرفته می‌شود.

۸. در نظام پیشنهادی، مدیران در ارتباط با فعالیت کارکنان خود با هدفهای مشخص سعی خواهند کرد تا به منظور توفیق محققان و افزایش ضریب عملکرد آنان، درصدد افزایش بهره‌وری سازمان برآیند و تلاش خود را در آن جهت معطوف سازند.

۹. تأکید بر آگاهی فرد از نتایج ارزیابی و انجام یافتن فرایند ارزیابی توسط سازمان ثالث از مشکلات مرتبط با ارزیابی می‌کاهد.

۱۰. تأکید بر ارزیابی عناصر رفتاری و نتیجه‌گرا که هدف اصلی آن تقویت جنبه‌های مثبت رفتاری است، موجب می‌شود که فرد، مدیر و سازمان به منظور دستیابی به اهداف استراتژیک در آن جهت تلاش کنند.

۱۱. سازمانهای تحقیق و توسعه معمولاً دچار پدیده آنتروپی (کهولت و فرسودگی اجزای سازمان و از دست دادن انرژی) می‌شوند. برای مقابله با این پدیده و ایجاد آنتروپی منفی باید انرژی مورد نیاز جذب سیستم شود و این کار عملاً از طریق افزایش انگیزه‌ها در یک نظام مدیریت عملکرد نوین میسر خواهد بود.

۱۲. در نظام ارزیابی پیشنهادی کارمند طی یک دوره خاص به طور مداوم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و نتیجه آن در انتصاب، ارتقا و ... مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین، ارزیابی دیگر تهدیدی برای امنیت کارمند به حساب نمی‌آید و تحت تأثیر خطای ارزیابی به ویژه مرتبط با زمان و مکان قرار نمی‌گیرد.

۱۳. یکی از مدیران مشهور می‌گوید: «آنان را که داوطلبانه خود را ملزم به ارائه گزارش عملکردشان می‌دانند، تقدیس کنید، زیرا فارغ از اینکه عملکرد آنها

چیست، شهامت آن را دارند که بر سندان قضاوت قرار گیرند و پذیرای پتک نقد دیگران باشند.» و 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 می‌شوند و درنهایت، کارایی و اثربخشی را به همراه می‌آورند و به بهره‌وری منجر می‌شوند، بنابراین همه عناصر یاد شده باید در ارزیابی عملکرد متجلی باشند.

۱۵. به یاد داشته باشیم که اندیشه منجر به تصمیم و تصمیم‌گیری منجر به عمل و در نتیجه، دستیابی به هدف می‌شود، لذا در مدل پیشنهادی باید به اندیشه خلاق و صحیح و ابتکاری اهمیت لازم داده شود.

توصیف مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد سازمانهای تحقیق و توسعه

همان طور که توضیح داده شد، در مدل PMRDIM سعی شده است حتی‌الامکان ویژگی‌های نظام فعلی ارزیابی کمرنگ و بر جنبه‌های مثبت مدیریت عملکرد مبتنی بر تقویت رفتار افزوده شود. بنابراین، با بررسی‌های گسترده منابع داخلی و خارجی، بررسی چند سازمان تحقیقاتی داخل و خارج و مطالعات میدانی عوامل مؤثر در رفتار محققان و کارایی آنان و در نتیجه، بهره‌وری سازمان شناسایی و طی جلسات متمادی با کارشناسان و مطابق نظر آنان، جدول ۱ طراحی شد. در طراحی جدول به دلیل سنخیت فعالیتهای تحقیقاتی با فعالیتهای اعضای هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، فرمت ارتقای اعضای هیئت علمی آن وزارتخانه به عنوان قالب انتخاب شد.

ویژگی این جدول آن است که عمدتاً به اندازه‌گیری جنبه‌های تقویت رفتار می‌پردازد و ارزیابی توسط سازمان ثالثی بجز سرپرست مستقیم صورت می‌گیرد.

پس از طراحی جدول با مطالعه اهداف و استراتژی سازمان و عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان سعی می‌شود نتیجه حاصل از ارزیابی جدول ۱ با انتصاب، ترفیع، سیستم ارتقا و جنبه‌های انگیزشی (غیرمادی) مرتبط شود.

انتصاب

در این مرحله سمتهای پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با رتبه‌های سازمانی فعلی تطبیق داده شده و جدول مربوط با توجه به سیستم رتبه‌بندی رایج تنظیم شده است که با توجه به درصد امتیازی که محقق از فرم ارزیابی به دست می‌آورد، در جایگاه مناسب خود منصوب می‌شود. سپس با توجه به رتبه سازمانی که حاصل و نتیجه ارزیابی عملکرد محقق است، عنوان مناسب شغلی به شرح جداول ۱ و ۲ اعطا می‌شود.

جدول ۱ - عناصر ارزیابی رفتاری عملکرد در مدل PMRDIM با تأکید

بر جنبه‌های علمی و تحقیقاتی

ماده	فعالیت	بند	موضوع
۱	کیفیت فعالیت پژوهشی	۱-۱	پروژه متقاضی دار از صنایع
		۱-۲	پروژه های دیگر
		۱-۳	گزارش علمی منتج از پروژه
		۱-۴	تولید نیمه صنعتی
		۱-۵	تولید صنعتی
		۱-۶	Patent آماده واگذاری (ثبت در داخل)
		۱-۷	Patent آماده واگذاری (ثبت در خارج)
		۱-۸	نوآوری و بهینه سازی روشها (تأیید داخل)
		۱-۹	نوآوری و بهینه سازی روشها (تأیید خارج)
		۱-۱۰	انجام دادن خدمات علمی آزمایشگاهی
۲	مقاله چاپ یا تأیید شده	۱-۱۱	ارائه خدمات مشاوره ای
		۲-۱	مقاله تحقیقی، علمی، کاربردی (داخل)
		۲-۲	ارائه خدمات مشاوره ای
		۲-۳	مقاله تحلیلی (Review) از پروژه
		۲-۴	مقاله تحقیقی، علمی (خارج)
۳	ارتقای تحصیلی	۲-۵	مقاله (ترجمه و تألیف)
		۳-۱	ارتقا به کارشناسی ارشد
۴	مرزگستری و کارایی	۳-۲	ارتقا به دکترا
		۴-۱	جلب مشارکت سایر مراکز در فعالیتهای جاری پژوهشگاه
		۴-۲	ارائه پیشنهاد در جهت افزایش بهره وری و ...
		۴-۳	ارائه پیشنهاد به منظور افزایش ایمنی و بهبود شرایط کار
		۴-۴	کسب درآمد

ادامه جدول ۱

ماده	فعالیت	بند	موضوع
۵	شرکت در همایش‌های داخلی و خارج	۵-۱	ارائه مقاله در سمینار داخل کشور
		۵-۲	ارائه مقاله در سمینارخارج از کشور
		۵-۳	ارائه سمینار (بدون فراخوان)
۶	زبان خارجی	۶	آشنایی با زبان خارجی دوم و سوم
۷	تألیف	۷-۱	تألیف کتاب
		۷-۲	تجدید نظر و چاپ مجدد کتاب
		۷-۳	ترجمه کتاب
		۷-۴	تجدید چاپ کتاب بدون تجدید نظر
۸	ارائه دوره (تدریس)	۸-۱	تدوین جزوات آموزشی
		۸-۲	برگزاری دوره آموزشی
		۸-۳	برگزاری کارگاه آموزشی
		۸-۴	تدریس در مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی با تأیید پژوهشگاه
۹	مشاوره و راهنمایی	۹-۱	راهنمایی پایان نامه دکترا (داخل پژوهشگاه)
		۹-۲	راهنمایی پایان نامه کارشناسی ارشد
		۹-۳	مشاوره پایان نامه دکترا
		۹-۴	مشاوره پایان نامه کارشناسی ارشد
		۹-۵	داوری، پروژه مقاله، جزوه آموزشی
۱۰	شرکت در دوره های آموزشی مرتبط	۱۰-۱	دوره های عمومی
		۱۰-۲	دوره های تخصصی

ادامه جدول ۱

ماده	فعالیت	بند	موضوع
۱۱	همکاری در امور اجرایی	۱۱-۱	رئیس
		۱۱-۲	معاون
		۱۱-۳	رئیس قسمت
		۱۱-۴	رئیس طرح
		۱۱-۵	رئیس واحد
		۱۱-۶	مسئول پروژه / بخش
		۱۱-۷	پژوهنده / کارشناس
۱۲	عملکرد کیفی	۱۲-۱	معیارهای شایستگی (براساس تعاریف روشن و قابل سنجش)

جدول ۲ - امتیاز عوامل مؤثر در انتصاب

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

ادامه جدول ۲

رتبه شخصی شاغل در زمان انتصاب	عنوان یا درجه علمی پژوهشگاه (مشابه وزارت علوم)
۲۱	استاد پژوهشی (۱)
۲۰	استاد پژوهشی (۲)
۱۹	رهبر پژوهشی (۱)
۱۸	رهبر پژوهشی (۲)
۱۷	پژوهشگر (۱)
۱۶	پژوهشگر (۲)
۱۵	پژوهشیار ارشد (۱)
۱۴	پژوهشیار ارشد (۲)
۱۳	پژوهشیار (۱)
۱۲	پژوهشیار (۲)

اعطای ترفیع

اعطای ترفیع که در نظام فعلی جایگاه صرفاً مالی دارد، در مدل PMRDIM جنبه ارزشی پیدا می‌کند و ترفیع فرد با بهره‌وری سازمان گره می‌خورد. میزان امتیاز حاصل از فرم ارزیابی [که صرفاً به ارزیابی عوامل رفتاری می‌پردازد] ملاک اعطای ترفیع قرار خواهد گرفت. میزان امتیاز مورد نیاز برای اعطای ترفیع صرف نظر از عوامل سابقه کار و پایه سازمانی به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳ - حداقل امتیاز لازم از جدول ۴ برای اخذ ترفیع

* استاد پژوهشی (۱)	۶۳٪ امتیاز	* پژوهشگر (۲)	۴۷٪ امتیاز
* استاد پژوهشی (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

ارتقای علمی

ارتقای علمی شاغلان 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 ۴ مشخص شده و محدوده ارزیابی به منظور ارتقا نیز طی همین مدت زمان است. برای ارتقای علمی شاغلان به درجات بالاتر، مجدداً شرایط آنان با جدول ۶ انطباق داده می‌شود و حداکثر رتبه شخصی قابل اکتساب از سازمان تعیین خواهد شد.

جدول ۴ - حداقل امتیاز لازم برای ارتقای علمی

رتبه قبل از ارتقا	رتبه بعد از ارتقا	حداقل مدت توقف پس از انتصاب اولیه به منظور اخذ درجه بالاتر	حداقل امتیاز از کیفیت فعالیت (ماده ۱)	حداقل امتیاز از مقاله و سمینار (مواد ۲ و ۵)	حداقل امتیاز از مرزگستری و کارایی (ماده ۴)	حداقل امتیاز از تألیف (ماده ۷)	حداقل امتیاز از ارائه دوره آموزشی (ماده ۸)	جمع امتیاز لازم از کل جدول ۳
پژوهشیار ارشد	پژوهشیار ارشد	۸ سال	۳۰٪	۲۰٪	۵۰٪	---	۳۸٪	۴۰٪
پژوهشیار ارشد	پژوهشگر ارشد	۵ سال	۴۰٪	۲۴٪	۷۸٪	۲۲٪	۶۳٪	۱۲۷
پژوهشگر	رهبر پژوهشی	۴ سال	۴۶٪	۱۵٪ (مقاله خارجی)	۵۹٪	۳۷٪	۶۳٪	۱۲۷
رهبر پژوهشی	رهبر پژوهشی	۵ سال	۷۰٪	۱۵٪ (مقاله)	۵۹٪	۵۲٪	۷۵٪	۱۳۲

				خارجی			
--	--	--	--	-------	--	--	--

جنبه‌های انگیزشی (غیرمادی)

عناصر ارزیابی ارائه شده در مدل PMRDIM طوری طراحی شده است که علاوه بر تأثیر نظام ارزیابی در انتصاب، ترفیع، ارتقای محقق به دلیل ارزش و اعتباری که از نظر القاب و عناوین و نیز جایگاه ویژه‌ای که برای محقق قایل می‌شود، تأثیر بسزایی نیز در ایجاد انگیزش و رضایت شغلی محقق دارد. برای مثال، دستیابی به لقب استاد پژوهشی در سازمان جایگاه خاصی را برای محقق به ارمغان می‌آورد که افزایش اعتبار علمی از دستاورد اصلی آن است. این مورد در تئوری سلسله مراتب مازلو در بالاترین سطح نیاز (خود شکوفایی) قرار دارد.

نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی شد تا به طور 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 به عنوان نکته کلیدی ارائه شود. ویژگی‌های نظام ارزیابی در سازمانهای تحقیق و توسعه ارائه شد و با توجه به نتایج مطالعات گسترده و تجارب چندین ساله کاری در زمینه مدیریت منابع انسانی در برخی از سازمانهای تحقیق و توسعه، با بررسی نکات ضعف نظام ارزیابی رایج و سستی که متناسب با ساختارهای وظیفه‌ای است، الگوی مؤثر مدیریت عملکرد سازمانهای تحقیق و توسعه با تأکید بر عوامل مؤثر در تقویت رفتار، کمرنگ تر کردن نقش سرپرست مستقیم در ارزیابی و تأکید بر افزایش جنبه‌های ارزشی انگیزشی در سازمان ارائه شد. در الگوی PMRDIM، محقق برای خودارزیابی و خودمدیریتی

به منظور افزایش انگیزش و رضایت شغلی خود در جهت افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان تلاش می‌کند. ارتباط دادن عوامل ارزیابی با ترفیع، ارتقا، انتصاب و ... از ویژگی‌های بارز این مدل است که با بومی کردن عناصر ارزیابی سازمانهای مختلف خارجی و داخلی ارائه شده است. امید است استقرار یک نظام ارزیابی مبتنی بر تقویت عملکرد طبق مدل PMRDIM بتواند سنگ بنایی برای افزایش بهره‌وری سازمانهای تحقیق و توسعه باشد.

منابع

الف. فارسی

۱. جین، آر.کی. و اچ.سی. ترایاندیس (۱۹۹۰)؛ مدیریت بر مدیریت ناپذیر، مدیریت سازمان‌های تحقیقاتی، ترجمه دفتر مطالعات - مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، فصل نهم، ۱۳۷۶.
۲. اشتیب، اودا؛ مدیریت منابع انسانی در بنگاههای اقتصادی، ترجمه محسن ریاحی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹.
۳. رشیدی، محمد مهدی، سید محمد فرهادی و غلامرضا اصیلی (۷۸ - ۱۳۷۲)؛ گزارشات طرح جامع منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت.
۴. میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۴)؛ «جایگاه مدیریت عملکرد در استراتژی منابع انسانی»، سمینار مدیریت عملکرد، تهران.

ب. لاتین

۱. Decenzo, D. & P. Robbins Stephen (۱۹۹۴); **Human Resource Management**; ۴th Ed., Wiley, New York, U.S.A.
۲. Meyer, H.H. (۱۹۹۱); “A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma”; **Academy of Management Executive**, Feb., P. ۶۸.
۳. O’N, Sandra & P. Madona (۱۹۹۲); “Revamp Ineffective Performance Management”; **Personnel Journal**, Feb., P. ۹۳.
۴. Performance Management: Performance Pay, an Evolving System (۲۰۰۰); U.S.A. Available at: <http://www.button.kilks.nl>
۵. Performance Management (۱۹۹۹); U.S.A. Available at: <http://www.opm.gov/perform/index.htm>.
۶. Performance Management Positive Reinforcement (۲۰۰۱); U.S.A. Available at: <http://www.p-management.com.index.htm>
۷. Nelson, B. (۲۰۰۰); Performance Management, The Use of Informal Rewards in Recognizing, Performance (۲۰۰۱); U.S.A. Available at: <http://www.p-management.com.articles/۹۹۰۲b.htm>
۸. Nelarine, C. (۲۰۰۱); **Human Resource Management: A Managerial Perspective**; Thomson Leavning, London. Available at: <http://www.thomsonlearning.com.ok>
۹. Nelarine, C. & G. Larraine (۲۰۰۱); **Performance Management: Strategy, Systems and Rewards**; Thomson Learning, London.

