



موسسه آموزش و مشاوره
مدیریت بال اندیشه سپاهان

موسسه آموزش و مشاوره مدیریت بال اندیشه سپاهان

عنوان دوره آموزشی

رفقار سازمانی

تهیه و تنظیم:

جناب آقای دکتر بهرامی

آدرس: اصفهان. خیابان شریعتی. بعد از اورژانس. کوچه شهید حسینی. پلاک ۲۶

فاکس: ۶۲۷۸۷۹۴

تلفن: ۰۳۱۱ - ۶۲۹۴۱۴۸ - ۹

WWW.BaleAndisheh.com

Email: BaleAndisheh@hotmail.com

رفتار سازمانی:

(مطالعه مطالب ارائه شده در این جزوه در کنار مطالب ارائه شده در دوره پودمانی مورد تاکید است)

رفتار سازمانی یک شاخه ی علمی پژوهشی است که در آن رفتار فرد و تاثیراتی که این رفتار در مواجهه و رویارویی با گروه و سازمان می پذیرد مورد مطالعه قرار می گیرد.

در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می نامند. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت شهودی می شود، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می شود، به شیوه ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد و در رابطه با هر معلولی در پی علت بر می آید. در رابطه با عملکرد فرد نیز سه عامل نقش اساسی دارند: تولید (بهره وری)، غیبت و جابجایی کارکنان. مدیران به کیفیت و کمیت تولید کارکنان توجه دارند، حال آن که غیبت و جابجایی کارکنان بر بازده و تولید آنان اثر معکوس دارد. جابجایی کارکنان موجب افزایش هزینه ها می شود و سازمان همواره با افرادی کم تجربه کار می کند. مدیران به سه علت به رضایت شغلی کارکنان توجه دارند:

۱- می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد.

۲- رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد.

۳- مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می کنند و اثر سازمان در آخرین بخش تعریف نشان می دهد که رفتار سازمانی، رفتار فرد یا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار می دهد.

رفتار سازمانی را مطالعه سیستماتیک عملیات، اقدامات و نگرشهای افراد سازمان تعریف می کنیم. یعنی مدارک و شواهد علمی را جایگزین قضاوت های شهودی مدیران در رابطه با پدیده های رفتار انسانی می نمایم. بنابراین نیاز به تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی بصورت مرحله به مرحله داریم که در مرحله اول سطح فردی و سپس گروه و سرانجام سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم. تا درک بیشتر و بهتری از سازمان داشته باشیم.

ویژگیهای شخصیتی:

اندیشمندان پنج ویژگی شخصیتی فرعی را نیز برشمرده اند که می توان بدان وسیله رفتار فرد را در سازمان پیش بینی و توجیه کرد که عبارتند از:

کانون کنترل - خودکامگی - ماکیاولی گری - سازش با عوامل محیطی - خطر پذیری

۲-۱-۲-۱- کانون کنترل (Locus of Control)

یک حالت درونی است و کسانی که دارای این ویژگی باشند بر این باورند که می توانند سرنوشت خویش را رقم بزنند و کسانی که زندگی خود را دستاویز عوامل خارجی می دانند برونگرا هستند و افراد برونگرا کمتر به کار و شغل علاقه نشان داشته و شغلشان آنها را ارضا نمی کند.

۲-۲-۲- خودکامگی: (Authoritarianism)

افراد خودکامه بر این باورند که باید در سازمان اختلاف طبقاتی و قدرت وجود داشته باشد که خصوصیات این افراد بقرار ذیل می باشد.

۱- بسیار دقیق هستند ۲- در مورد دیگران قضاوت می کنند

۳- نسبت به مقامات بالاتر احساس کوچکی می کنند

۴- زیر دستان را استثمار می کنند ۵- به چیزی اعتماد ندارند ۶- در برابر پدیده تغییر بشدت مقاومت می کنند.

این افراد در کارهایی که لازم است قواعد و قوانین بطور کامل رعایت گردد موفق بوده و خوب از عهده آن بر می آیند.

۲-۲-۳- ماکیا ولی گری: Machiavellianism

این افراد تمایل شدیدی دارند که از طریق هدف وسیله را توجیه کنند. برای پرسش ، آیا کارکنان دارای شخصیت ماکیا ولی گری ، کارکنان خوبی بحساب می آیند؟ چنین بایستی پاسخ داد که بنوع کار بستگی دارد. و در شغلهایی که به مذاکره و چانه زنی در سطح بالا نیاز باشد افراد ماکیا ولی گری بهتر خواهند بود.

۲-۲-۴- سازش با عوامل محیطی:

افرادی که بهتر بتوانند خود را با محیط وفق دهند می توانند در شرایط گوناگون رفتارهای مختلفی داشته باشند و حقیقت خویش را همیشه پنهان نگه دارند . این گروه به علائم و اشاره های خارجی توجهی دقیق می نمایند.

در مقابل افرادی هستند که براحتی خود را با شرایط محیط وفق نمی دهند و از نظر رفتاری دارای ثبات رویه هستند.

افراد سازشکار بهنگام سیاستگذاری سازمان می توانند نقشی مهم بر عهده بگیرند زیرا می توانند در رویارویی با مخاطبان مختلف به شکلهای مختلف درآیند.

۲-۲-۵- خطر پذیری: Risk propensity

افراد خطر پذیر سرعت تصمیم می گیرند و از اطلاعات کمتری برای تصمیم گیری استفاده می کنند مشاغلی همچون کارگزاران بورس ،مناسب این افراد هست.

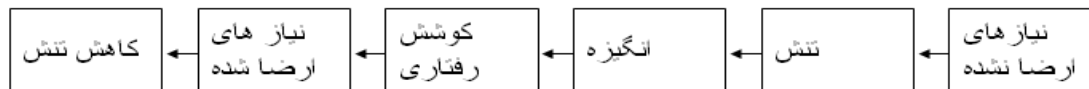
تناسب شغل با شخصیت:

محققین روانشناسی با شناخت شخصیت های واقع گرا، کاوشگر، اجتماعی، سنت گرا، سوداگرا و هنرگرا معتقدند که بر اساس تناسب شغل با شخصیت می توان کارایی افراد در مشاغل را افزایش داد. عبارت دیگر در صورتیکه به تناسب شغل با شخصیت اهمیت داده شود می توان کارایی افراد را بالا برد

ویژگی	نوع شغل	ویژگی شخصیتی	نمونه شغل
واقع گرا	کارهای فیزیکی را ترجیح می دهند	مقاوم ، باثبات، کم رو	کشاورز، مکانیک
کاوشگر	کارهایی که همراه با فکر کردن و سازماندهی باشد دوست دارد	مستقل، کنجکاو، تحلیل گر	اقتصاددان، ریاضی دان ،
اجتماعی	کارهایی که در رابطه کمک به دیگران باشد ترجیح می دهند	صمیمی ، گرم ، دارای روحیه همکاری	معلم و مشاور
سنت گرا	کارهای قانونمند و دارای نظم را دوست دارد	سازشکار ، عمل گرا ، رک و راست	حسابدار، مدیر شرکت، مسئول صندوق بانک
سوداگر	کارهایی که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشد دوست دارد	دارای اعتماد بنفس، جاه طلب	وکیل حقوقی ،مسئول روابط عمومی
هنرگرا	کارهای غیر منظم و مبهم را دوست دارد و می کوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید	رویایی ، پرعاطفه، احساساتی	نقاش، موسیقی دان، نویسنده، نوازنده

انگیزش چیست ؟

- انگیزش تمایل به انجام کار است و در گرو توانایی فرد ، تا بدان وسیله نوعی نیاز تامین گردد .
- فرآیند اصلی انگیزش :



نیاز به معنی نوعی کسر و کمبود روانی و فیزیولوژیک است که می تواند دستاورد خاصی جذاب نماید

نخستین نظریه های انگیزش :

- نظریه سلسله مراتب نیازها
- تئوری X و تئوری Y
- تئوری بهداشت انگیزش

نظریه سلسله مراتب نیاز ها :

- نظریه سلسله مراتب نیاز ها که توسط آبراهام مزلو ارائه شد از مشهورترین نظریه های انگیزش است .
- مزلو اساس فرض خود را بر این گذاشت که در درون هر انسان پنج دسته نیاز (به صورت طبقه بندی شده) وجود دارد.
- اگر نیازی به صورت اساسی و به مقدار لازم ارضا شود دیگر ایجاد انگیزه نمی کند و باعث تحریک فرد نمی گردد
- برای انگیزش فرد باید محل شخص در سلسله مراتب نیازها مشخص گردد و آنگاه درجهت ارضای همان نیازها یا آنها که در سطح بالاتر قرار دارند اقدام شود

نظریه سلسله مراتب نیازها



- ۱ - فیزیولوژیکی: شامل گرسنگی تشنگی پناهگاه و غیره
- ۲ - ایمنی: امنیت و محفوظ ماندن در برابر خطرات فیزیکی و عاطفی.
- ۳ - احترام: که این نیاز به دو بخش تقسیم می شود: درونی شامل حرمت نفس، خود مختاری و پیشرفت برونمی شامل پایگاه، مقام، شهرت و جلب توجه می شود
- ۴ - خودشکوفایی: فرد می کوشد به همان چیزی دست بیابد که بالقوه استعداد آن را دارد.

مزلو این نیازها را به دو دسته رده بالا و رده پایین تقسیم کرد.



- نیازهای رده بالا در درون فرد ارضا می شدند در حالی که نیازهای رده پایین اصولاً به وسیله عوامل برونمی ارضا می شوند
- این نظریه با استقبال زیادی مواجه شد ولی متأسفانه تحقیقات نتوانست قابل اعتماد بودن این نظریه را اثبات کند

تئوری X و تئوری Y

- داگلاس مک گرگور دو دیدگاه متمایز از انسان ارائه کرد: یک دیدگاه اصولاً منفی که آن را تئوری X خواند و یک دیدگاه مثبت که آن را تئوری Y نامید

■ تئوری X بر این فرض قرار می گیرند که نیاز های رده پایین بر فرد حاکم هستند و تئوری Y بر این اساس قرار می گیرد که نیازهای رده بالاتر بر فرد حاکم هستند

تئوری X بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

۱. کارکنان به صورت فطری و طبیعی کار را دوست ندارند و در صورت امکان سعی می کنند از انجام آن اجتناب نمایند .
۲. از آنجا که کارکنان کار را دوست ندارند ، باید آنان را مجبور کرد و کنترل نمود و یا تهدید کرد تا بتوان به هدفهای مورد نظر دست یافت .
۳. کارکنان از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند ، لذا باید به صورت رسمی آنها را هدایت و رهبری کرد .
۴. بیشتر کارکنان امنیت را بالاتر از عوامل دیگر مربوط به کار ، قرار می دهند و هیچ نوع جاه طلبی و بلند پروازی ندارند .

تئوری Y بر اساس مفروضات زیر قرار دارد :

۱. کارکنان کار را امری طبیعی و همانند تفریح یا بازی می پندارند
 ۲. کسی که خود را به هدف یا هدف هایی متعهد نموده است دارای نوعی خود رهبری و خود کنترلی می باشد .
 ۳. بیشتر افراد می توانند مسئولیت بپذیرند و حتی در پی پذیرفتن مسئولیتها بر آیند .
 ۴. خلاقیت ، یعنی توانایی برای گرفتن تصمیمات خوب و بیشتر افراد جامعه دارای این ویژگی هستند ؛ این امر تنها از ویژگی های مدیران نیست .
- تئوری ایکس و ایگرگ این توصیه مدیریتی را به مدیران دارد که باید شرایط و طراحی شغل را به گونه ای انجام دهند که افراد کار را به مثابه بازی بپندارند و در زمره افراد در ایگرگ قرار گیرند. یعنی با طراحی مطلوب شغل است که کار همچون بازی تلقی شده؛ افراد تعهد و خود کنترلی خواهند داشت؛ مسئولیت بپذیرند و ...

تئوری بهداشت – انگیزش

- تئوری بهداشت انگیزش به وسیله یک روانشناس به نام فردریک هرزبرگ ارائه شد .
- از نظر هرزبرگ رضایت عکس نارضایتی نیست
- هرزبرگ عواملی را که در نارضایتی موثر هستند را عوامل بهداشتی نامید و عواملی که موجب رضایت می شوند را عوامل انگیزشی نامید . به اعتقاد او باید ابتدا با محرک ها و انگیزه هایی مثل حقوق و

شرایط کار و ... که بهداشتی هستند فرد را در سازمان حفظ کرد. اما حفظ فیزیکی کافی نیست لذا باید با استفاده از انگیزنده ها همچون استقلال کاری و بازخورد و ... به فرد انگیزه کار داد.

تئوری های نوین انگیزش

- تئوری مبتنی بر نیازهای سه گانه
- نظریه تعیین هدف
- تئوری تقویت رفتار
- نظریه برابری
- نظریه انتظار

تئوری مبتنی بر نیاز های سه گانه

دیوید مک کللند و تعدادی دیگر از پژوهشگران سه عامل انگیزشی ذی ربط یا نیاز را پیشنهاد نمودند که عبارتند از :

۱. نیاز به کسب موفقیت
۲. نیاز به کسب قدرت و اعمال آن
۳. نیاز به ایجاد دوستی

نظریه تعیین هدف

- تئوری مزبور بیانگر این است که قصد یا اراده فرد یا سازمان را می توان به عنوان منبع اصلی انگیزش به حساب آورد .
- پذیرفتن هدف های مشکل توسط کارکنان در مقایسه با هدف های آسان باعث ارائه عملکرد عالی تری خواهد شد . در واقع هدف های چالشگر و هموارد طلب باعث انگیزش می شوند .
- اهداف ترجیحا مشارکتی انتخاب می شوند

تئوری تقویت رفتار

- تئوری تقویت رفتار نقطه مقابل نظریه تعیین هدف است
- در تئوری تقویت رفتار به جای توجه به عوامل درونی به عوامل محیطی توجه می شود
- در تئوری تقویت رفتار بحث قانون علت و معلولی وجود دارد

نظریه برابری

- کارکنان و اعضای سازمان مدام خود را با دیگران مقایسه می کنند
- سه مرجع برای برای مقایسه همواره مورد توجه است : دیگران ، سیستم و خود

■ هنگامی که افراد بین داده و ستاده در مقایسه با دیگران نوعی ظلم و نابرابری مشاهده کنند دچار نوعی تنش می شوند و این تنش باعث ایجاد انگیزش می شود و فرد در پی چیزی بر می آید که عدالت و انصاف است.

نظریه برابری

دستمزد بر مبنای ساعت کار	دستمزد بر حسب میزان تولید	
این افراد بیشتر از کسانی که دستمزد برابر می گیرند تولید خواهند کرد	این افراد کمتر تولید خواهند کرد ولی کیفیت بالاتر خواهد رفت	کسانی که دستمزد بالاتری می گیرند
کاهش تولیدات یا کیفیت	افزایش تولید و کاهش کیفیت	کسانی که احساس می کنند دستمزد کمتری می گیرند

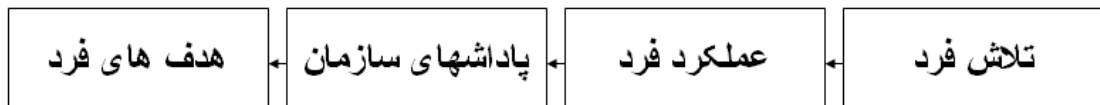
نظریه انتظار

■ نظریه انتظار از ویکتور روم یکی از پذیرفته شده ترین توجیهاتی است که در باره انگیزش می شود

■ این نظریه شامل سه متغیر می گردد : ۱- اهمیت ۲- رابطه بین عملکرد و پاداش ۳- رابطه بین تلاش و عملکرد

■ استدلال نظریه انتظار : گرایش به نوعی عمل در جهتی مشخص در گرو انتظاراتی است که پیامد آن مشخص می باشد و نتیجه مزبور مورد علاقه عامل یا فاعل می باشد

الگوی ساده انتظار



■ راز اصلی نظریه انتظار در درک هدف های فردی و تشخیص رابطه بین تلاش و عملکرد ، بین عملکرد و پاداش ، و سرانجام بین پاداش و تامین هدف فرد نهفته است

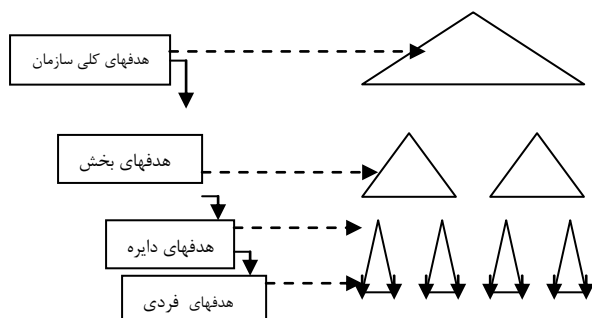
انگیزش: از مفاهیم تا کاربرد

در این قسمت بر جنبه های کاربردی مفاهیم انگیزش تاکید می شود.(یعنی رابطه بین تئوری و عملی)

مدیریت مبتنی بر هدف چیست ؟

در مدیریت مبتنی بر هدف به مشارکت افراد در تعیین هدف تاکید می شود. این هدفها باید قابل لمس , قابل تأیید و قابل سنجش یا اندازه گیری باشند , و هدف آن این است که با استفاده از هدفهای سازمانی موجبات انگیزش و تحریک کارکنان را بوجود آورد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که می توان هدفهای کوچک سازمانی را به صورت هدفهای خاص, برای واحد سازمان و اعضای آن درآورد. مدیریت مبتنی بر هدف ایجاب می کند که سازمان را به صورت واحدها و اجزای کوچکتر درآورد. این سلسله مراتب هدفها باعث می شود که بین هدفهای یک سطح سازمان با هدفهای سطح دیگر سازمان ارتباط برقرار شود . از آنجا که مدیران واحدهای پائین تر سازمان در تعیین هدفهای مربوطه مشارکت می کنند, می توان گفت که مدیریت مبتنی بر هدف , در سازمان , مسیر پائین به بالا را می پیماید و نه مسیر بالا به پائین.

نمودار ۱-۵ تفکیک هدفها



چهار رکن اصلی مدیریت مبتنی بر هدف

- ۱- تعیین هدف یا هدفهای مشخص -هدفها باید به صورتی روشن بیان شوند و مشخص گردد که چگونه به اجرا در آیند. برای مثال نباید به گفتن هدف کاهش هزینه یا بهبود کیفیت , بسنده کرد. هدفها باید قابل سنجش باشند مثلاً کاهش هزینه ها به میزان ۱۰ درصد
- ۲- تصمیم گیری مشارکتی -در مدیریت مبتنی بر هدف , هدفها تنها بوسیله رئیس تعیین نمی شود , افراد و کارکنان در تعیین هدفها مشارکت می کنند.
- ۳- تعیین زمان مشخص - هر هدفی باید در یک دوره زمانی مشخص تامین شود. دوره های زمانی اصولاً سه ماهه, شش ماهه یا یک ساله اند.
- ۴- بازخور نمودن نتیجه - تلاش مداوم می شود تا از طریق بازخور نمودن نتیجه عملیات , سازمان در جهت نیل به هدف گام بردارد. هر یک از افراد و کارکنان می توانند بر نوع فعالیت و کار خود نظارت کنند و در صورت انحراف اقدام خود را اصلاح نمایند. بازخور نمودن مستمر و ارزیابی رسمی مدیریت سازمان مسیری پائین به بالا و بالا به پائین را (در سازمان) می پیماید.

رابطه بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف

نظریه تعیین هدف دارای ویژگیهای زیر است: اگر هدفها مشکل باشند (در مقایسه با هدفهای آسان و یا هدفی وجود نداشته باشد) عملکرد فرد در سطح بالاتری خواهد بود. همچنین بازخور نمودن نتیجه منجر به عملکردی عالی تر می گردد.

تنها مورد اختلاف بین مدیریت مبتنی بر هدف و نظریه تعیین هدف, مربوط به مساله مشارکت دادن افراد است (یعنی در مدیریت مبتنی بر هدف بر این موضوع به شدت تاکید می شود, در حالیکه در نظریه تعیین هدف , هدفها به وسیله مقامات بالاتر تعیین و جهت اجرا به مقامات پائین تر ارجاع می گردد)

بنابراین اگر فرد احساس کند که به همکاری دیگران نیاز دارد , در آن صورت مدیریت مبتنی بر هدف کار سازتر خواهد بود. برتری عمده مشارکت افراد در تعیین هدف این است که در رابطه با هدفهای مشکل , افراد به اجرای عملیات بهتر تشویق و ترغیب می شوند.

مدیریت مبتنی بر هدف در مرحله عمل

روش مزبور شهرت به سزایی دارد و در بسیاری از سازمانهای تجاری, بهداشتی, آموزشی, دولتی و غیرانتفاعی شاهد این نوع برنامه ها هستیم. مدیریت مبتنی بر هدف در همه جا و در هر شرایطی کارساز نیست. مشکلات و مسائلی بدینگونه داشته است : انتظارات غیر واقعی در رابطه با مسائل, نبودن تعهد لازم از طرف مدیریت ارشد سازمان و ناتوانی یا بی میلی مدیریت در دادن پاداش (در مقایسه با هدفهای تعیین شده)

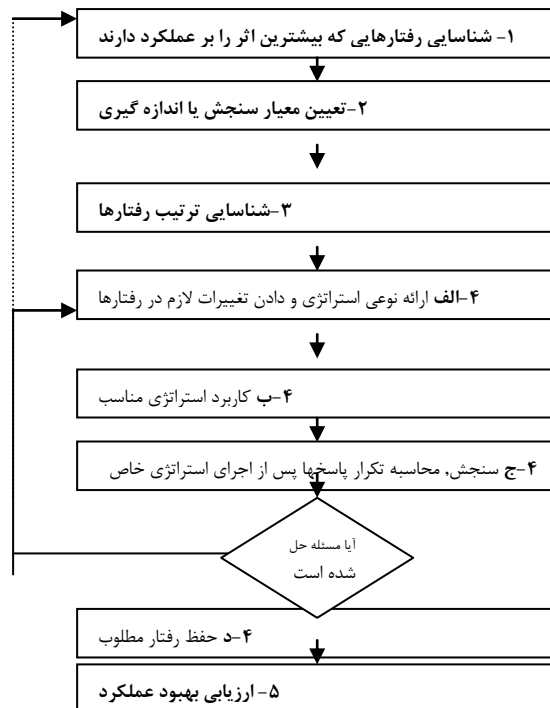
تعدیل رفتار

تحقیق بر روی سیستم بسته بندی شرکت هواپیمایی امری (فدرال اکسپرس فعلی) انجام شد. مدیریت شرکت می خواست بسته ها به صورت یکجا حمل شود و نه به صورت تک به تک. مدیریت بر این باور بود که استفاده از کانتینر باعث صرفه جویی در هزینه می شود. پاسخ استاندارد کارکنان بسته بندی در مورد استفاده مفید از ظرفیت کانتینرها حدود ۹۰ درصد بود در حالیکه تجزیه و تحلیل شرکت نشان داد که معمولاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینرها تکمیل می شود. مدیریت برای تشویق کارکنان به استفاده از فضای کانتینر برنامه ای را به اجرا درآورد. با تقویت رفتار مثبت کارکنان نتیجه را مورد مطالعه قرارداد. به کارکنان آموزش داده شد تا فهرستی از آنچه که در یک روز بسته بندی می کنند تهیه نمایند. در پایان روز هر شخص میزان استفاده یا ظرفیت تکمیل شده کانتینر را محاسبه می کرد. نتیجه اینکه در نخستین روز اجرای برنامه ظرفیت تکمیل شده کانتینرها به ۹۰ درصد رسید.

برنامه ای که این شرکت به اجرا درآورد به نام تعدیل رفتار معرفی گردید که بیانگر کاربرد تئوری تقویت رفتار در افراد (درمحل کار) است.

تعدیل رفتار در رفتار سازمانی

- در اجرای برنامه تعدیل رفتار (در رفتار سازمانی) باید مسئله را طی ۵ مرحله حل نمود که عبارتند از :
- (۱) شناسایی رفتارهایی که بر عملکرد بیشترین تاثیر را دارند - از دیدگاه نتیجه عملکرد همه کارهایی که کارکنان و اعضای سازمان انجام می دهند، نمی توانند اهمیت یکسانی داشته باشند. بین ۵ تا ۱۰ درصد رفتارها باعث ۷۰ تا ۸۰ درصد عملکرد فرد است. مثلاً استفاده از کانتینر در شرکت هوایی مربوطه
 - (۲) تعیین معیار سنجش یا اندازه گیری رفتارها - باید یک پایگاه توسط مدیریت در رابطه با اطلاعات مربوط به عملکرد بوجود آید یعنی اندازه یا تعداد دفعاتی که نوعی رفتار تحت شرایطی خاص تکرار می شود و باید اقدامی صورت گیرد. مثلاً ۲۵ درصد ظرفیت کانتینر تکمیل می شد.
 - (۳) شناسایی ترتیب رفتارها - باید با تجزیه و تحلیل بتوان رفتاری را که به بهترین عملکرد منجر شده است، شناسایی کرد و مشخص کرد که چه رفتاری شایسته تر است. مثلاً در شرکت هوایی مشکلات قراردادن محموله در کانتینرها توانست راه مشخصی را جلوی پای مدیریت بگذارد.
 - (۴) ارائه نوعی استراتژی و دادن تغییرات لازم در رفتارها - پس از تجزیه و تحلیل، به منظور تقویت رفتارهای مطلوب و تضعیف رفتارهای نامطلوب، یک استراتژی تازه به اجرا درآورد. به صورتیکه بین پاداش و عملکرد رابطه مشخصی برقرار شود
 - (۵) ارزیابی بهبود عملکرد - مثلاً در شرکت مزبور نرخ استفاده از ظرفیت کانتینر بلافاصله مشخص گردید و تغییر رفتار کارکنان بازده را به ۹۰ درصد رساند. کارکنان مجبور شدند یا تشویق گردیدند تا به صورت دائم در رفتار خود تجدید نظر کنند.
- نمودار ۲-۵: مراحل تعدیل رفتار سازمانی



تعدیل رفتار در مرحله عمل

مدیران برای بهبود بهره وری کارکنان، کاهش میزان اشتباهات، غیبت، تاخیر و نرخ تصادفات از روش تعدیل رفتار استفاده می کنند. برای مثال چندی پیش مدیر ارشد شرکت زیراکس که از دست شکایتهای مشتریان به تنگ آمده بود، اقدام به اجرای برنامه پرداخت پاداش به مدیرانی کرد که بتوانند در بلند مدت رضایت مشتریان را جلب نمایند. امروز شرکت صددرصد به هدفهای خود رسیده است.

مشارکت کارکنان

سازمانها و شرکت برنامه هایی را برای مشارکت کارکنان به اجرا در می آورند بطور مثال تشکیل تیم هایی که کارهایی را انجام می دهند که پیش از این بر عهده سرپرستان بوده است. واحدهای بازاریابی که ماهی یکبار تشکیل جلسه می دهند و در باره بهبود کیفیت و افزایش تولید بحث می کنند، فروشندگانی که اجازه دارند بدون موافقت مدیر با مشتریان مذاکره کنند و معامله را قطعی نمایند، نمایندگان گروههای کارگری و کارکنان که در هیئت مدیره قرار می گیرند

مشارکت کارکنان چیست ؟

مقصود از مشارکت کارکنان انواع روشها و فعالیتهایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می شود مانند مشارکت در تصمیم گیری ، دادن سهام به کارگران
مشارکت دادن کارکنان نوعی فرایند مشارکتی است که هدفش تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به دادن تعهد و مشارکت هرچه بیشتر در امر موفقیت سازمان است .

پایه و اساس اندیشه مزبور: کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آنها اثر می گذارد مشارکت می کنند ، در کار اداری خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و سازمان بدینوسیله موجبات انگیزش بیشتر آنها را فراهم می آورد ، تعهد افراد به سازمان بیشتر شده ، بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان افزایش می یابد و سرانجام آنان رضایت بیشتری به کار خود ابراز می کنند.

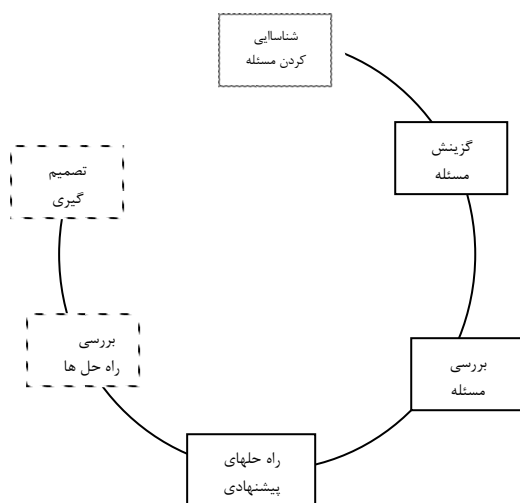
نمونه هایی از برنامه های مشارکت کارکنان

به چهار نوع مشارکت کارکنان می پردازیم:

۱- مدیریت مشارکتی - زیردستان در تصمیم گیری سهم به سزایی دارند و در این زمینه با رئیس مستقیم خود در قدرت شریک هستند. در بسیاری از موارد مدیریت مشارکتی باعث بهبود وضع روحیه کارکنان و بهبود تولید شده و حتی جنبه اخلاقی و معنوی هم دارد.

۲- مشارکت نمایندگان کارکنان - به جای اینکه همه کارکنان به صورت مستقیم در تصمیم گیری ها مشارکت کنند یک گروه کوچک به عنوان نماینده اعزام می کنند تا در تصمیم گیریها مشارکت کند و هدف از آن توزیع قدرت در سازمان است .

۳- دایره کیفیت -



این دایره، یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می شود و افراد گروه در آن مسئولیت مشترک می پذیرند. افراد معمولاً هفته ای یکبار گرد هم می آیند و در باره مسائل کیفیت و علت مسائل موجود و راه حلها و اقدامات اصلاحی صحبت می کنند و نتایج کار را مورد ارزیابی قرار می دهند. در مورد اجرای راه حل های نهایی توصیه شده

نمودار ۵-۳ شیوه عملکرد یک

نمونه از

مسئولیت بر عهده مدیریت می باشد.

دایره کیفیت

مدیریت

اعضای گروه دایره کیفیت

مدیریت و اعضای دایره کیفیت

بخشی از مفهوم دایره کیفیت به معنی آموزش کارکنان

و مشارکت دادن آنها در امور است تا بدان وسیله بر مهارت

خود بیافزایند، با استراتژی های مختلف در رابطه با کیفیت

آشنا شوند و شیوه های تجزیه و تحلیل مسائل را فراگیرند

۴-سهم کردن کارکنان در شرکت -در این روش کارکنان ، مالک سهام شرکت می شوند تا بتوانند در مزایای حاصل از فعالیتهای شرکت سهم شوند. کارکنان تا زمانیکه در استخدام شرکت هستند حق فروش چنین سهامی را ندارند. اجرای این برنامه موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد آنها می شود.

تئوری های انگیزشی و برنامه های مشارکت کارکنان -

برای مثال تئوری Y با برنامه مشارکت مدیریت سازگار است و تئوری X با شیوه خودکامگی مدیران (که به صورت سنتی وجود داشته است) . با توجه به تئوری بهداشت-انگیزش برنامه مشارکت کارکنان می تواند موجب انگیزش باطنی کارکنان شود و آنها فرصتهایی را برای رشد، پذیرش مسئولیت و مشارکت بیشتر در امور پیدا کنند.

شناخت تیم

کار تیمی می تواند تولیدات شرکت را بهتر کرده ، کار ها را سرعت داده و هزینه ها را کاهش دهد. چرا تیم شهرت زیادی یافته است ؟ مدارک و شواهد گویای این است که اگر نوع کار به مهارتها ، تجربه و دیدگاههای گوناگون نیاز داشته باشد ، تیم به مراتب بهتر از فرد عمل می کند . سازمانها می توانند با تشکیل تیمهایی از افراد زبده و متخصص در زمینه رقابت به صورتی مؤثر و با کارایی عمل کنند و از تمام توانایی ها و استعدادهای افراد نخبه نهایت استفاده را ببرند ، تیم انعطاف پذیری بیشتری دارد و در مقایسه با دواير سنتی یا گروه های دیگر در برابر پدیده تغییر واکنشی مناسب تر نشان می دهد .

توجیه دیگر در رابطه با شهرت تیم این است که تیم به صورت آزاد یا وسیله ی مؤثر در دست مدیریت قرار می گیرد و او می تواند در سازمان دموکراسی را مطرح نماید و بدین وسیله موجب افزایش مشارکت کارکنان در امور گردد .

تفاوت تیم با گروه در چیست ؟

گروه: دو یا چند نفر که رابطه و وابستگی متقابل با یکدیگر دارند، گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند.

گروه کاری: گروهی است که اصولاً به سبب وجود رابطه متقابل ، اعضاء اطلاعات مبادله کرده و به یکدیگر کمک می کنند تا تصمیمی گرفته شود و در حوزه مسئولیت خود ، یکدیگر را یاری می دهند. در گروه کاری هم افزایی مثبت مطرح نیست و الزامی ندارد که کار گروه از مجموع تلاش اعضاء بیشتر شود . در تیم کاری پدیده هم افزایی مشاهده می شود. تلاش افراد موجب عملکردی می گردد که از مجموع عملکرد اعضاء بیشتر است . اگر مدیریت بخواهد عملکرد سازمان بهبود یابد باید بداند که از طریق تشکیل تیم به چنین هدفی خواهد رسید .

مقایسه تیم و گروه



انواع تیم

تیم ها عبارتند از: تیم حل کننده مسأله، تیم خودگردان و تیم متخصص.

تیم حل کننده مسأله

هر دایره از سازمان هفته ای چند ساعت گرد هم می آیند و درباره مسائلی چون بهبود کیفیت ، کارایی و محیط کار صحبت می کنند ، ما این تیم ها را تیم حل کننده مسأله می نامیم . اعضای تیمی که برای حل مسأله تشکیل می شوند تبادل نظر می کنند ، درباره فرآیند کار ابراز نظر و پیشنهاد می نمایند و باعث می گردند که روش انجام امور بهبود یابد . ولی به ندرت ، به این تیم ها اختیارات زیادی داده شود و آنها نمی توانند به نظرات خود جامه عمل بپوشانند . یکی از بیشترین کاربردهای تیم های حل کننده مسائل ((دوایر کیفیت)) بود . این تیم ها از ۸ تا ۱۰ نفر کارگر ، کارمند و سرپرست تشکیل می شوند و دارای مسئولیت های مشترک می باشند.

تیم های خودگردان

تیم های مستقل که نه تنها مسائل را حل کنند ، بلکه جنبه اجرایی را نیز به عهده گیرند و مسئولیت کامل نتیجه کار را عهده دار گردند . معمولاً تیم های خودگردان از ۱۰ تا ۱۵ نفر تشکیل می گردند و مسئولیتهای سرپرستان پیشین را بر عهده می گیرند . اصولاً این مسئولیت ها عبارتند از:

نظارت بر سرعت کار ، تعیین وظایف ، تعیین زمان صرف صبحانه و ناهار ، نظارت و کنترل بر شیوه عملیات ، و از این کارها . تیم خود مدار می تواند اعضا را انتخاب نماید و عملکرد اعضا را مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد.

در شرکت هایی چون زیراکس ، جنرال موتورز ، پپسی کولا ، برخی دیگر از شرکت های بزرگ ما شاهد تیم های خودگردان متعدد هستیم . تقریباً ۲۰ درصد شرکتهای آمریکایی به گونه ای از این تیمها استفاده می کنند .

شرکت بزرگ تگزاس ((اینسترومنت)) تیم های خودگردان تشکیل داده است و توانسته است به سبب افزایش فروش به میزان ۵ درصد با وجود کارکنان کمتر به جایزه ارزشمند ((جایزه ملی کیفیت ، مالکام بالدريج)) دست یابد. یکی دیگر از شرکت های بزرگ بیمه و خدمات مالی به نام ((انجمن کمک برای لوترانز)) است .

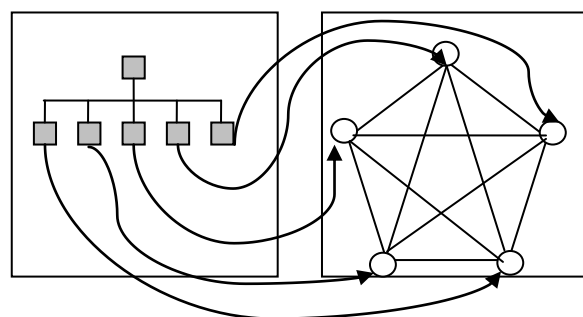
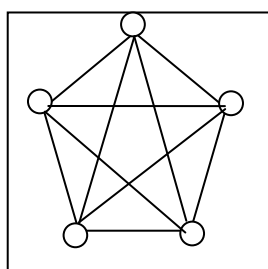
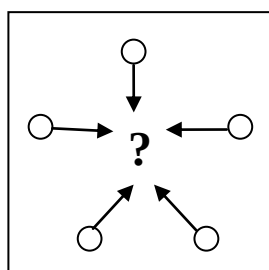
تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای)

افراد این تیم متعلق به یک سطح (در سلسله مراتب اختیارات سازمانی) هستند ولی دارای تخصصهای گوناگونند و برای انجام یک کار تخصصی گرد هم می آیند .

بسیاری از سازمان ها ، گروه هایی را در سطوح افقی و گروه های ویژه ای به نام ((مرزگستر)) یا رابط با سازمان ها ، و نهاد های خارج تشکیل داده اند .

تیم های متخصص در آخرین سالهای دهه ۱۹۸۰ شهرت جهانی پیدا کردند. همه شرکت های عمده تولید خودرو ، مثل تویوتا ، هوندا ، نیسان ، برای اجرای طرحهای بسیار پیچیده از این تیم ها استفاده می کنند .

به طور خلاصه ، تیم تخصصی ابزار یا وسیله ای موثر است که افراد متخصص یک سازمان (حتی متعلق به چند سازمان) را گرد هم می آورد تا اطلاعات رد و بدل نمایند، نظرات جدید ارائه کنند ، مسائل را حل نمایند و کارهای طرح ها یا پروژه های پیچیده را هماهنگ نمایند. بدیهی است تیم های متخصص تهدیدی برای مدیریت به حساب نمی آیند . آغاز کار این تیم ها بسیار وقت گیر است ، چون اعضا باید همدیگر را بشناسند و از تخصص و شیوه اندیشه یکدیگر آگاه گردند .



سه نوع تیم

تیم های متخصص تیم های خودگردان تیم های حل کننده مسائل

سه نوع تیم

رابطه تیم و گروه : خلق تیم هایی با عملکرد عالی

اندازه یا بزرگی تیم کاری

معمولاً بهترین تیم ها آنهایی هستند که کوچک باشند. اگر تعداد افراد تیم زیاد باشد به زحمت می توان تیم را منسجم نمود ، اگر قرار است تیم اثربخش باشد ، مدیر نباید اجازه دهد که تعداد اعضا به بیش از ۱۲ نفر برسد .

توانایی اعضا

یک تیم برای این که به صورتی اثربخش کار کند باید دارای سه مهارت باشد:

۱- بکارگیری افراد متخصص فنی.

۲- افرادی که در امر حل مسأله و تصمیم گیری دارای مهارت لازم باشند.

۳- برخی از آنها توان بالایی برای شنوایی داشته باشند و در زمینه روابط انسانی دارای مهارت های خوبی باشند. اگر یکی از این مهارت ها بیش از حد باشد بدان معنی است که تیم در مورد دو مهارت دیگر ضعف دارد و عملکرد در سطح پایینی خواهد بود .

پروراندن افراد برای عضویت در تیم :

مدیران می توانند شیوه های زیرافراد را به شکلی درآورند که آنها در صحنه تیم ایفاگر نقش گردند:

گزینش: مدیر به هنگام استخدام اعضای تیم، باید دقت نماید که از نظر فنی نیز دارای مهارتهای لازم و برای شغل یا کار مورد نظر واجد شرایط باشند. هنگامی که مدیر با افراد فردگرا روبه رو می شود، اصولاً باید به یکی از سه روش زیر اقدام کند:

۱_ داوطلب باید آموزش لازم را ببیند تا شرایط لازم در تیم را به دست آورد.

۲_ باید داوطلب را در واحدی به کار گرفت که تیم نداشته باشد.

۳_ نباید چنین داوطلبی را استخدام کرد.

آموزش : متخصصان آموزش تمرین هایی را به اجرا درمی آورند که کارکنان می توانند در اثر تجربه و آموزش ، شیوه کار با تیم را بیاموزند. معمولاً کارگاه هایی تشکیل می شود تا به کارکنان آموزش داده شود

که چگونه برای حل مسأله اقدام کنند. مثلاً شرکت امرسون الکتریک با آموزش افراد تیم های موفق تشکیل داد.

پاداش : سازمان باید در سیستم پاداش تجدیدنظر کند و آن را به گونه ای در آورد که مشارکت و همکاری اعضا و (نه رقابت) را تقویت نماید.

ارتقای مقام : افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی به اعضای تیمی تعلق می گیرد که همکاری و مشارکت خود را به اثبات رسانیده باشد.

نباید پاداش های باطنی را فراموش کرد زیرا یافتن فرصت جهت رشد و توسعه شخصی به اعضا تیم کمک می کند تا احساس کنند که از نظر باطنی به پاداش نیکو رسیده و احساس رضایت شغلی نماید.

ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش

شیوه ارزیابی و دادن پاداش بر نوع رفتار فرد اثر می گذارد.

هدف از ارزیابی عملکرد :

- ۱-تصمیم گیری درباره ارتقاء، نقل و انتقال و خاتمه خدمت
- ۲-کشف نارسائی های مهارتی و تعیین برنامه های آموزشی
- ۳-تعیین شایستگی ها و مهارت های کارکنان اهداف ارزیابی عملکرد در سازمانها
- ۴- مشخص نمودن برنامه های آموزشی و کارگاهها
- ۵- شناسایی کارکنان جدیدالاستخدام دارای عملکرد ضعیف
- ۶- تعیین مبنای افزایش حقوق
- ۷- اعلام بازخور به کارکنان در مورد عملکردشان

ارزیابی عملکرد و انگیزش:

در صورتی ارزیابی عملکرد ایجاد انگیزش می نماید که رابطه بین عملکرد -تلاش و عملکرد - پاداش برای فرد قابل مشاهده باشد بدین منظور فرد باید ۱-انتظارات از خود را بداند ۲- بداند چگونه عملکردش مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد۳- اطمینان حاصل کند که اگر آنچه در توان دارد به مصرف برساند منجر به عملکرد رضایت بخشی خواهد شد.

چه چیز را ارزیابی می کنند؟

شاخص یا شاخص هایی که مدیریت برای ارزیابی عملکرد کارکنان انتخاب می کند روی آنچه آنها انجام می دهند اثر بسیار شدیدی دارد مثلاً" در یک سازمان کاریابی چنانچه معیار ارزیابی تعداد مصاحبه باشد

تاکید مصاحبه کنندگان بر تعداد مصاحبه است به جای تعداد استخدام هایی که بر آن اساس صورت می گیرد.

اگر افسران نیروی انتظامی بر اساس کیلو متر شمار وسیله نقلیه مورد ارزیابی قرارگیرند باعث میشود آنها بسرعت در آزاد راهها رفت و آمد کنند . بدیهی است داشتن چنین سرعتی با کار خوب نیروی انتظامی هیچ تناسبی ندارد.

سه دسته شاخص های ارزیابی

- نتایج کار فردی : یک مسئول فروش بر اساس حجم فروش در منطقه، افزایش فروش بر حسب دلار یا تعداد مشتریان و یک مدیر پایه میزان تولید، ضایعات، بهای تمام شده یک محصول .
- رفتارها : درمواقعی که نتایج قابل بررسی نباشد . یک مدیر بر اساس شیوه رهبری و سرعت در ارائه گزارشات و یک فروشنده بر اساس تعداد تلفن هایی که به مشتریان می زند، قابل ارزیابی هستند .
- ویژگی ها: گرچه متداولترین روشی است که در سازمانها برای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می گیرد ولی از همه ضعیف تر است چون نسبت به نتایج و رفتارها فاصله بیشتر با عملکرد دارند.

چه کسی عملکرد را ارزیابی می کند؟

- ۱- **رئیس/سرپرست مستقیم** : طبق سنت اختیارات مدیر شامل ارزیابی عملکرد زیردستان هم می شود زیرا همواره مدیر مسئول عملکرد زیردستان بوده است . ۹۵ درصد عملکرد ها بوسیله مدیران سطوح پائین سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرد .
- ۲- **همکاران**: یکی از منابع قابل اعتبار در ارزیابی هستند زیرا از نزدیک شاهد کار همدیگر می باشند و روابط متقابل روزانه دیدگاهی جامع و فراگیر بوجود می آورد .
- ۳- **خود ارزیابی** : این روش محملی بسیار عالی برای انگیزش، تعریف یا تحریک شخصی برای مشارکت در بحث ها می شود ولی ممکن است فرد در مورد عملکرد خود گزافه گوئی کند .
- ۴- **زیردست**: این روش می تواند اطلاعات دقیق و مفصل از رفتار مدیر ارائه کند لیکن ترس کارمند یا کارگر از انتقام مدیر به لحاظ نمره پائینی که به او داده است می تواند نتیجه را دستخوش تغییر کند .
- ۵- **روش فراگیر (۳۶۰ درجه ای)**: در این روش تمام عملکرد فرد مورد توجه قرار می گیرد تعداد ارزیاب ها معمولاً " بین ۵ تا ۱۰ نفر هستند . این روش مناسب سازمانهایی است که در آنها تیم تشکیل شده است.

شیوه های ارزیابی عملکرد :

۱- **نوشتن شرح حال :** ساده ترین روش است نقاط قوت و ضعف را می نویسند توانایی نویسنده شرح حال به اندازه عملکرد واقعی فرد اهمیت دارد.

۲- **رویدادهای سرنوشت:** آندسته از رفتارهایی که در تفکیک یا تبیین عملکرد موثر و غیر موثر نقش حیاتی دارند و رفتارهای چشمگیر ثبت می شوند.

۳- **مقیاس فزاینده سنجش:** از قدیمی ترین و متداولترین روشهاست. فهرستی از عواملی چون مقدار کمی و کیفی کار، عمق دانش، میزان همکاری، وفاداری، صداقت و خلاقیت تهیه می شود. گرچه اطلاعاتی جامع و کلی مثل روش قبل ندارد ولی با وقت کمتری انجام می شود

۴- **مقیاس سنجش طیف رفتاری:** در این روش عناصر اصلی مقیاس فزاینده سنجش و رویدادهای سرنوشت ساز وجود دارد. به رفتارهای بسیار مشخص، قابل مشاهده و اندازه گیری نمره داده می شود. عبارت دیگر جنبه های موثر و غیر موثر رفتار فرد مورد ارزیابی قرار می گیرد.

۵- **مقایسه افراد با یکدیگر :** عملکرد افراد باهم مقایسه می شود. متداولترین روشهای مقایسه ای عبارتند از :

الف- تعیین اولویت گروهی: به گروههای مختلف یا مثلاً " ۵ درصد ۵ درصد تقسیم می کنند.

ب- تعیین اولویت فردی: به ترتیب از بهترین تا بدترین لیست می شوند.

ج - مقایسه دو تایی: دو به دو مقایسه می شوند.

مسائل بالقوه ارزیابی عملکرد :

گرچه سازمانها همواره می کوشند تا بدون هیچ نوع تبعیض، تعصب یا پیش داوری عملکرد کارکنان و اعضای خود را ارزیابی می کنند ولی در این فرآیند مسائل و مشکلات بالقوه ای دامنگیرشان می شود .
عمده ترین عواملی که موجب مخدوش شدن فرآیند ارزیابی عملکرد می شود عبارتند از:

۱- **شاخص منحصر به فرد :** کار هر کارمند تعدادی وظیفه معین است . مثلاً " وظیفه مهماندار هواپیما - خوش آمدگویی - راهنمایی مسافران به صندلی و محل - دادن غذا و نوشیدنی و راهنمایی های امنیتی است . اگر ارزیابی کارش بر اساس مدت زمان دادن غذا و نوشیدنی به صد مسافر انجام شود نوعی ارزیابی محدود از عملکرد انجام شده و موجب کم توجهی به سایر وظایف می گردد

۲- **اشتباهات مربوط به سخت گیری یا آسان گیری:** معمولاً " ارزیاب از سیستم ارزشی خود به عنوان استاندارد استفاده می کند با توجه به عملکرد حقیقی یا واقعی فرد برخی به آن نمره بالا (سهل گیری =خطای مثبت) و برخی نمره پایین (سخت گیری= خطای منفی) می دهند .تعداد ارزیابان و تفاوت نگرش آنها موجب ایجاد مشکل می شود.

۳- **خطای هاله ای** : عبارتست از اینکه ارزیاب تحت تاثیر یکی از ویژگی های خاص کارمند یا کارگر قرار گیرد. مثلاً "تاخیر کارمند سبب می شود تا سایر جنبه های مثبت کاری او نادیده گرفته شود و یا انضباط کارمند جنبه های منفی کارش را بپوشاند .

۴- **خطای شبیه سازی** : ارزیاب از دیدگاه خود کارهای دیگران را بررسی می کند به کسانی که ویژگی های خود ش را دارند نمره بالا می دهند یا به افراد جناح و گروه خود نمره بالا می دهد .

۵- **شاخص محدود** : بعضی از ارزیابان از کل مقیاس استفاده می کنند و برخی از تعداد محدودی. گروه دوم تفاوت ها را نادیده می انگارند و جامعه را یکدست و همگن فرض می کنند. نظر گروه دوم از قطعیت کمتری برخوردار است .

۶- **شاخص غیر عملکردی** : ارزیابی عملکرد بر پایه نوعی پیش داوری و قضاوت ذهنی است. گرچه غیر منطقی است ولی واقعیت این است که غالباً "تصمیمات رسمی پیش از جمع آوری اطلاعات عینی براساس داوریهای ذهنی صورت می گیرد. مثلاً" ارزیابی بر مبنای سابقه خدمت و ارشدیت به جای عملکرد .

راههای جلوگیری از خطاهای ارزیابی

۱- **استفاده از شاخص های مختلف** : اقدامات مهم و یا به اصطلاح سرنوشت سازی را که موجب عملکرد بسیار عالی یا بسیار ضعیف می شود باید مورد ارزیابی قرار گیرد

۲- **بی توجهی به ویژگی ها** : از دیدگاه شهودی ویژگی هایی چون وفاداری - خلاقیت - جرات و قابل اعتماد بودن بسیار پسندیده و مطلوب است ولی قطعاً کسانی که در این ویژگی ها نمره بالا دارند عملکرد بهتری نخواهند داشت. نکته دیگر اینکه خود این ویژگی ها نیز از دیدگاه افراد مختلف متفاوت است بعبارت دیگر مصادیق این ویژگی ها به قضاوت فردی بستگی دارد .

۳- **چندین نفر ارزیابی کنند**: با افزایش ارزیابان احتمال دستیابی به اطلاعات دقیق افزایش می یابد . در این روش بالاترین و پائین ترین نمرات حذف و میانگین بقیه نمره ها تعیین کننده است .

۴- **گزینش داور**: داورها در زمینه هایی که تخصص دارند ارزیابی می کنند . توصیه می شود داور از نظر سطح سازمانی با ارزیابی شونده نزدیک باشد (سرپرست مستقیم یا همکاران).

۵- **آموزش دادن به داوران** : از طریق آموزش می توان داورهای شایسته ای تربیت کرد لیکن چون اثر آموزش بتدریج از بین می رود لازمست به صورت مرتب تکرار شود.

باز خور نمودن نتیجه عملکرد:

کارکنان و اعضای سازمان می خواهند درباره عملکرد خود اطلاعاتی داشته باشند . معمولاً " در پایان سال نتیجه عملکرد سازمان ارائه می گردد ، لیکن بهتر است در فواصل کوتاه تر نتیجه عملکرد به کارکنان داده شود، تا از انباشته شدن همه مسائل جلوگیری گردد.

ارزیابی عملکرد یکی از حساس ترین مسئولیت های مدیریت است .