

ارزیابی عملکرد کارکنان

نویسنده: خوشوقتی، آرمین
چکیده

این مقاله روش انجام ارزیابی عملکرد کارکنان را شرح می‌دهد. معیارهای ارزیابی عملکرد، ارتباط بین ارزیابی عملکرد با ارزشیابی مشاغل و حقوق و مزایا، فنون مختلف ارزیابی عملکرد، اهداف، مکان و زمان ارزیابی عملکرد، خصوصیات شخصیتی ارزیاب و سایر نکات و جزئیات انجام ارزیابی عملکرد از جمله مباحث این مقاله هستند.

کلیدواژه: ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ارزیاب؛ معیارهای ارزیابی؛ فنون ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ارزشیابی مشاغل

۱- مقدمه

همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می‌کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محقق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی‌ترین سرمایه‌های سازمان بشمار می‌روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی‌اطلاع هستند چگونه می‌توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست‌کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می‌دانند. دلایل اصلی نیاز سازمان‌ها به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- تشویق عملکردهای مطلوب و نهی از عملکردهای نامطلوب کارکنان
- پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرات کارفرما در مورد عملکرد خود مطلع باشند.»
- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند.
- نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند.
- امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی.

۲- دلایل مخالفت اغلب سازمان‌ها با ارزیابی عملکرد

اغلب سازمان‌ها با انجام ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمان‌ها نیز اینست که مبادا کارکنان در اثر اطلاع از قضاوت کارفرما نسبت به عملکرد خود، رنجیده خاطر شده و این مسأله منجر به کاهش بازدهی، سرخوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان گردد. لیکن چنانچه ارزیابی عملکرد بجای آنکه بر مبنای احساسات آنی ارزیاب باشد، بر مبنای حقایق انجام گردد، و از سوی دیگر کارکنان نیز با دید مثبت و واقع نگر به آن نگاه کنند و سعی در جبران کاستی‌های گذشته در جهت افزایش عملکرد خود نمایند، این نگرانی بیجا و بی‌مورد است.

کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد خود، در جهت تغییر روش‌های غیر استاندارد به روش‌های مطلوب (که موجب افزایش بازدهی کارکنان نیز می‌گردد) آگاه گردند قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه‌گیری نخواهند کرد، بلکه علی‌الاصول کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظرایشان باشد). (البته این اظهارات بدین معنی نیست که قطعاً جلسه ارزیابی، بدون تنش برگزار خواهد شد و کارکنان با انتقاد صرف از عملکرد خود براحتی و سادگی برخورد می‌نمایند، اما استفاده از روش‌های علمی ارزیابی اولاً موجب کاهش تنش جلسات شده و ثانیاً باعث ایجاد نیرویی در کارکنان در جهت تغییر و بهبود روش‌های غیر استاندارد گذشته خواهد شد. قاعدتاً کارکنان در ابتدا، در مواجهه با این موضوع تصور خواهند کرد که این روش نیز یکی از ابزارهای کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه‌گیری خواهند کرد.

۳- میانگین زمانی ارزیابی عملکرد

میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌گردد. اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می‌توانند در ارزیابی موثر واقع شوند فراموش گردند و از طرف دیگر چنانچه فاصله زمانی بین ارزیابی‌ها بیش از حد به هم نزدیک باشند ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی گردد. بهترین حالت زمانی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان اینست که ارزیابی‌های غیر رسمی بصورت متوالی در سطح سازمان انجام شده و نتایج آن ثبت گردد تا از ذهن خارج نشود و از طرف دیگر در ارزیابی نهایی و رسمی بتوان با جمع‌بندی نتایج ارزیابی‌های غیر رسمی قبلی به نتیجه مطلوب نائل شد.

در اینصورت در زمان انجام ارزیابی رسمی می‌توان جمع‌بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان را در طی دوره گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته‌ای در طی جلسه ارزیابی ناگفته باقی نخواهد ماند. از سوی دیگر چنانچه در بین

دوره‌های ارزیابی شش‌ماهه هرگونه قصور یا خطایی از هر یک از کارکنان تازه استخدام) که با رویه ارزیابی عملکرد در سازمان آشنایی ندارند) مشاهده گردد باید بلافاصله پس از تعیین علت قصور یا خطا، جلسه ارزیابی را زودتر از موعد سازمانی انجام داد و وی را ارشاد نمود با این تفاوت که در مورد کارکنان تازه استخدام باید مقدار بیشتری جدیت بخرج داد تا از زمان آغاز بکار از عملکرد نامطلوب ایشان جلوگیری کرد.

۴- معیارهای ارزیابی عملکرد

جهت حصول اطمینان از انجام مطلوب ارزیابی باید:

- مطمئن گردید که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و متناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد.
- نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواسته‌ها و سیاست‌های کافرما مطلع باشند.
- زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه‌های غیر استاندارد یا نامنتطبق قبلی داشته باشند.
- معیارهای کمی (مقداری) متناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد. بعنوان مثال برای پرسنل تولید، مقدار واحد تولیدی، انبارداران با مقدار جنسی که تحویل و تحول می‌نمایند، و پرسنل دبیرخانه را با حجم نامه‌هایی که تایپ نموده‌اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی‌هایی نیز دارد از جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی‌توان شمرد. هر چند می‌توان تعداد دانش آموزانی را که یک معلم در هر سال آموزش داده است ملاک قرار داد اما آیا این رویه صحیح است؟ یا آیا درست است که میزان کارایی یک مدیر را بر مبنای تعداد نامه‌هایی که وی امضاء کرده است بررسی کنیم؟
- عوامل ذهنی شامل دیدگاهها و نظرات شخصی، قابلیت سازگاری محیطی و تواناییهای فردی، مسأله‌ای که در هنگام ارزیابی عوامل ذهنی باید مطلقاً مورد توجه ارزیاب باشد، اینست که آیا در صورت لزوم خواهد توانست نظر خود را اثبات نماید؟ در تعیین ملاکهای ارزیابی باید توجه داشت که هر یک از معیارها بر مبنای اطلاعات پرسنلی برای هر یک از کارکنان و جایگاه‌های شغلی قابل تغییر هستند و این معیارها باید به نحوی تهیه و تعیین شده باشند که بسته به شرایط و اطلاعات هر

یک از کارکنان، قابل تغییر بوده و بصورت شناور تهیه شده باشند. به عنوان مثال انبارداری که بدلیل کاهش تقاضای بازار یا کاهش حجم تولید، میزان کمی از کالا را تحویل و تحول نموده است نباید بدلیل افت عملکرد مورد سرزنش قرار بگیرد. بنابراین ارزیاب باید اشراف کامل نسبت به اطلاعات پرسنلی کارکنان و جایگاه‌های شغلی داشته باشد چرا که در غیر اینصورت ممکن است متهم به جانبداری، منفی‌نگری یا محافظه‌کاری گردد. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار بگیرد این است که قبل از ارزیابی هر یک از کارکنان مدنظر داشته باشد که فرد ارزیابی‌شونده چه مدتی مشغول انجام وظیفه فعلی بوده است؟ و آیا فرصت انطباق خود با جایگاه سازمانی مزبور را داشته است؟

- اطلاعات خاص هر یک از کارکنان و اطلاعات کارگزینی نیز می‌توانند بعنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند. غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد) و مرخصی‌های بدون توجیه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند. البته تأثیر این معیار بخصوص بیشتر می‌تواند جهت ارتقاء یا تنزل رتبه سازمانی ملاک عمل قرار گیرد.

۵- ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حقوق و مزایا

از جمله مواردی که ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه ارزیابی مطلع باشد اطلاع از ارتباط بین سه عنوان فوق می‌باشد. با این موضوع حساس باید بسیار با دقت و مراقبت برخورد کرد چرا که اولاً تأثیر بسزایی در نتیجه ارزیابی دارد و ثانیاً در تغییر نگرش کارکنان نسبت به سازمان و سیاست‌های سازمانی دارد.

سیاست کلی و عمومی سازمان‌ها بر این مبناست که نتیجه جلسات ارزیابی بر عملکرد کارکنان تمرکز دارد و نه بر میزان حقوق و مزایا. فهم و درک این سیاست همیشه برای کارکنان امکانپذیر نیست. بنابراین ارزیاب همیشه باید مراقبت نماید تا در جلسه ارزیابی عملکرد از ورود به حیطه حقوق و مزایا خودداری نموده و محوریت جلسه را بر ارزیابی صرف عملکرد کارکنان قرار دهد. البته طبیعی است که فردی که در جلسه ارزیابی از طرف ارزیاب (که معمولاً مدیر مستقیم یا سرپرست ارشد وی است) مورد تمجید قرار گرفته است انتظار افزایش حقوق را داشته باشد ولی چنانچه شخص ارزیاب دارای این اختیار نباشد یا سیاست افزایش حقوق کارکنان بر مبنای دیگری استوار باشد نه تنها ارزیابی عملکرد نتیجه عکس در پی خواهد داشت بلکه باعث ریزش رفتن شخص ارزیاب و نهایتاً سیاست‌های سازمان خواهد شد.

از سوی دیگر ارزشیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی بخصوص است و نه عملکرد متصدی آن شغل. و در نتیجه میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌گردد و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد. بنابراین این موضوع حتماً باید مد نظر ارزیاب قرار داشته باشد.

۶- روشهای مختلف ارزیابی عملکرد

روشهای مدون مختلفی جهت هدایت جلسات ارزیابی عملکرد، وجود دارد که اهم این روشها بشرح زیر می‌باشند:

۶-۱- روش امتیازبندی

در این روش هر یک از ویژگی‌های مورد توجه و نیاز سازمان، به ترتیب نوشته شده و برای هر یک، امتیاز بخصوصی در نظر گرفته می‌شود. در پایان جلسه، مجموع امتیازات هر یک از کارکنان، مشمول یکی از سطوح می‌شوند که نشان‌دهنده سطح موجود کارکنان نسبت به سطح مورد انتظار سازمان خواهد بود. جدول ۱ نمونه‌ای از جداول امتیاز دهی به روش فوق می‌باشد:

جدول ۱ - جدول امتیازدهی به روش امتیازبندی در ارزیابی عملکرد کارکنان

ویژگیهای دووظیفه سازمان:						جمع امتیازات
	A	B	C	D	E	
حضور و غیاب						
کیفیت کار						
کمیت در کار						
سطوح: A عالی B خوب C مورد انتظار D نیاز به مراقبت و آموزش E نامطلوب						

این روش از روشهای متداول و رایج در ارزیابی عملکرد کارکنان بشمار می‌رود و دلیل رواج استفاده از آن نیز اینست که استفاده از آن برای ارزیاب آسان بوده و نتیجه‌گیری از آن برای افرادی که بعداً به سوابق ارزیابی رجوع می‌کنند آسان‌تر خواهد بود. البته در استفاده از این روش باید مراقبت نمود تا ارزیاب تحت تأثیر عوامل ظاهری (مثل سر و وضع کارکنان، قومیت یا نژاد) و عوامل آنی (مثل برخورد خلاف انتظار ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی) قرار نگیرد.

چنانچه ارزیابی‌شونده در جلسه ارزیابی بر خلاف عادت و رویه‌های قبلی از خود واکنشی نشان دهد که ناگهان ارزیاب غافلگیر گردد، اصطلاحاً ارزیاب را تحت تأثیر قرار داده است. بنابراین ارزیاب نباید تحت تأثیر رویه ناگهانی و آنی کارکنان در جلسه ارزیابی قرار گیرد.

۲-۶- روش رتبه‌بندی مستقیم

این روش بعنوان ساده‌ترین و در عین حال از جمله روشهای قابل استفاده غیرحرفه‌ای ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش ویژگیهای مورد توجه و نظر سازمان، به ترتیب در جدولی (جدول ۲) نوشته می‌شوند و سپس سطوح مورد انتظار سازمان برای هر یک از ویژگی‌ها در جلوی آنها نوشته شده و سطوح هر یک از کارکنان تعیین می‌گردد.

جدول ۲- جدول تعیین سطح کارکنان در روش رتبه‌بندی غیر مستقیم ارزیابی عملکرد کارکنان

عوامل مورد نظر سازمان	سطوح			
	عالی	خوب	مورد انتظار	نیاز به آموزش و مراقبت
کیفیت				
کمیت				
حضور و غیاب				

۳-۶- روش‌های غیر متداول

روش‌های غیر متداول دیگری نیز جهت ارزیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که به جهت عدم حوصله، از این بحث خارج می‌باشد که می‌توان به روشهای زیر اشاره کرد:

- روش نمودار سنجش کارکنان: بعنوان اهم روشهای مزبور می‌توان به این اشاره کرد که در این روش اسامی کلیه پرسنل ارزیابی‌شونده نسبت به هر یک از عوامل مورد نظر سازمان بترتیب از بهترین سطح تا نازلترین سطح نوشته شده و سنجیده می‌شوند که بدلائل متعددی این روش در حال حاضر متداول نمی‌باشد. یکی از دلایل عدم استفاده از این روش این است که امکان دارد هر یک از کارکنان بدلیل برتری که در پرسنل دیگر نسبت به خود احساس می‌نماید آنها را ملاک و سرمشق

خود قرار دهند. حال آنکه امکان دارد فرد مزبور از انواع تخلفات سازمانی یا ایرادهای اخلاقی برخوردار باشد یا در بهترین وضعیت، ارزیاب در ارزیابی خود اشتباه کرده باشد که موجب تخریب کارکنان خواهد شد.

البته در موارد محدودی می‌توان از این روش استفاده کرد، که اولاً تمام کارکنان ارزیابی‌شونده، در یک رتبه و جایگاه سازمانی مشابه قرار داشته باشند، تعداد کارکنان محدود باشد و نتیجه ارزیابی هیچگاه به اطلاع کارکنان رسانده نشود و نهایتاً اینکه هدف از انجام ارزیابی این باشد که در یک گروه خاص، بهترین و بدترین یا نازلترین‌ها را شناسایی نماییم.

- روش غیر متداول دیگر، روش انتخاب اجباری است. در این روش در مقابل هر یک از ویژگیهای مورد علاقه و نظر سازمان، چند جمله از قبل طراحی شده نوشته شده است که ارزیاب باید الزاماً یکی از آنها را انتخاب نماید. ایراد وارده به این روش نیز این است که امکان دارد عملکرد هر یک از کارکنان از توصیف‌های طراحی شده خارج باشد و بنابراین علاوه بر اینکه می‌تواند اعتراض بحق کارکنان را بدنبال داشته باشد، نتیجه ارزیابی را نیز می‌تواند بر باد دهد.

۷- روش حصول اطمینان از برابری ارزیابیهای انجام شده در مورد کلیه کارکنان

جهت حصول اطمینان از اینکه کلیه کارکنانی که ارزیابی می‌شوند با یک دقت و حساسیت ارزیابی می‌شوند بهتر است بصورت فهرست وار، نیازها و الزامات هر جایگاه سازمانی را تهیه نموده و در مورد کلیه کارکنان استفاده نمود. چنانچه قبلاً هم اشاره شد، بهتر است پاسخ سؤالات یا موارد فهرست شده، بصورت باز باشد تا امکان اظهار نظر کارکنان نیز وجود داشته باشد. در اینصورت صحت ارزیابی نیز بیشتر مورد تأیید ارزیاب خواهد بود. این موارد فهرست وار می‌توانند مواردی مانند روابط سازمانی، اجتماعی، ارتباطی، موارد الزامات قانونی و اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار باشد.

نکته بعدی برای صرفه جویی در وقت سازمان اینست که قبل از ورود به جلسه ارزیابی، ارزیاب فرمهای واحدی را تهیه نماید که شامل مشخصات پرسنلی کارکنان، موارد فهرست وار، اظهار نظرهای شخصی کارکنان در مورد محیط کار و اظهار نظر ارزیاب باشد.

نکته دیگری که باید در نظر داشت اینست که پس از انجام ارزیابی، کلیه سوابق ارزیابیهای غیر رسمی انجام شده از هر یک از کارکنان (که در پرونده پرسنلی ایشان وجود دارد) به انضمام نتایج ارزیابیهای احتمالی گذشته، باید ضمیمه شده و بصورت یکجا بررسی گردد. نباید فراموش کرد که فرایند ارزیابی کارکنان، با انجام این مرحله تکمیل و قابل اتکاء می‌گردد.

۸- خطای هاله‌ای

قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما بجای گذاشته‌اند انجام می‌گردد و تقریباً همه ما با تأثیر از سوابق گذشته، وضعیت فعلی، ظاهر و بطور کلی وجه مشخصه‌ای از افراد راجع به آنها قضاوت می‌کنیم. حال امکان دارد این عوامل به قضاوت مثبتی از افراد بیانجامد یا منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان گردد که در هر صورت دچار خطای هاله‌ای شده‌ایم. این موارد دامنه وسیعی را در بر می‌گیرد که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مطلق نگری: تأثیرگذاری شخصیت نامطلوب یک شخص بر ارزیابی سایرین در مورد عملکردهای مطلوب وی.
- مبالغه کردن: بها دادن بیش از حد به عملکرد مثبت یا منفی شخص، بنحوی که سایر عملکردهای وی را تحت تأثیر قرار دهد.
- نزدیک نگری: این مورد که در اثر نداشتن سوابق ارزیابیهای غیر رسمی رخ می‌دهد باعث می‌گردد تا ارزیاب فقط وضعیت کارکنان را در فاصله زمانی نزدیک بخاطر آورد و از عملکرد گذشته دور وی غافل شود.
- ارزیابی حد وسط یا بالعکس: به هر دلیل امکان دارد ارزیاب، در مورد کارکنان بیش از حد محافظه‌کاری به خرج داده و از اظهار نظرهای واقعی و حقیقی خودداری نماید و بر عکس این مورد نیز امکانپذیر است، یعنی اینکه امکان دارد ارزیاب در مورد افراد فقط حد مثبت یا فقط حد منفی را داشته باشد و حد وسط را فراموش کرده باشد.
- نگرش منفی: عدم پذیرش این موضوع که فرد ارزیابی‌شونده، وضعیت نامطلوب گذشته را جبران کرده یا در حال جبران آن است.
- یکسان نگری: سنجش کلیه کارکنان با یک نگرش (از نظر توانایی‌ها، امکانات، اختیارات، سن، تحصیلات و تجربیات).

۹- هدف نهایی از ارزیابی عملکرد

باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی دقت نمود تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود.

همچنین انتظارات سازمان به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شده و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. همچنین در مواردی که ارزیابی شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است مورد تشویق قرار گرفته و کم‌کاریهای وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد. تمامی ضعف‌ها باید بوضوح به اطلاع کارکنان رسیده و از پرهیز باید خودداری کرد. البته ممکن است در زمان جلسه ارزیابی به دلیل کمبود وقت امکان پیدا کردن راه‌هایی جهت اصلاح و جبران رویه‌های نامطلوب گذشته وجود نداشته باشد که در اینصورت باید زمانی را برای انجام این مهم تعیین نمود تا با حضور و توافق هر یک از کارکنان، روش‌های جبران گذشته و حرکت بسوی عملکرد مطلوب تهیه گردد و سهم سازمان نیز در این مورد تعیین و به اطلاع وی رسانده شود و نهایتاً این اهداف جدید را بعنوان جبران‌کننده گذشته نامطلوب جایگزین قلمداد کرد. پوشش دادن سوابق و عبارات ناخوشایند کارکنان بوسیله اهداف و توصیفات خوشایند آینده، برای کارکنان بسیار مطلوب و اثربخش است. خصوصاً اگر همراهی سازمان نیز اثربخشی آن را مضاعف نماید این رویه به کارکنان اعتماد به نفس و انرژی بیشتری برای انجام اهداف آینده می‌دهد. این روش می‌تواند الگو و ملاک مناسبی برای کل جلسه ارزیابی عملکرد قرار گیرد.

شروع جلسه ارزیابی با تعریف از ارزیابی شونده و تشویق عملکردهای مطلوب وی در گذشته باعث اعتماد به نفس در وی می‌شود بطوری که وقتی با عبارات ناخوشایند از خطاها و یا عملکرد نامطلوب وی انتقاد می‌گردد وی را وادار به اصلاح رویه غیر استاندارد گذشته می‌نماید.

کارکنان باید بدانند که سازمان در جهت اصلاح رویه نامطلوب گذشته با ایشان همراه و همگام است. همانطور که گفته شد هیچگاه نباید کارکنان را با یکدیگر مقایسه کرد و بالعکس باید مراقب بود تا به هیچوجه خطای هر یک از کارکنان به گردن دیگری انداخته نشود.

۱۰- ارزیابی عملکرد توسط چه کسانی و در چه مکانی قابل اجرا می‌باشد؟

در اغلب سازمان‌ها ارزیابی کارکنان توسط مدیر مستقیم یا سرپرستان کارکنان انجام می‌گردد زیرا مدیران مستقیم از تناسب نیازها، بایدها و نبایدها و قابلیت‌های مشاغل و جایگاه‌های سازمانی واحد، و همچنین نقطه ضعف و قوت کارکنان خود آگاهند و همچنین از آنجایی که بطور متداول و معمول مدیران مستقیم بر نحوه پاداش، ارتقاء، تنزل رتبه کارکنان خود اعمال نظر می‌نمایند، قطعاً کارکنان نیز اعتبار بیشتری برای ارزیابی ایشان قایل هستند. البته این مانع از آن نیست که جهت جلوگیری از پیش داوری و اعتباردهی به ارزیابی، این فرایند توسط شخص ثالث انجام گردد.

مکان ارزیابی نیز بهتر است در اطاق کنفرانس، بصورت رو در رو انتخاب شده و اختلاف سطحی (از نظر فیزیکی) بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده وجود نداشته باشد. بهتر است مکان برگزاری جلسه ارزیابی ساکت بوده و سایرین نیز نباید مذاکرات جلسه ارزیابی را بشنوند. زمان مناسب برای برگزاری جلسه ارزیابی در حدود نیم ساعت کافیهست. هرچند ارزیابی‌شونده حق دارد پس از پایان جلسه ارزیابی از نتایج ارزیابی و نظرات ارزیاب در مورد خود مطلع گردد ولی بهتر است در طی جلسه و قبل از پایان ارزیابی، از نظرات ارزیاب مطلع نگردد.

۱۱- خصوصیات شخصیتی ارزیاب

اصل اساسی در اطمینان از صحت ارزیابی، انتخاب صحیح ارزیاب از نظر خصوصیات شخصیتی وی می‌باشد زیرا اگر شخص ارزیاب دچار مشکلات شخصیتی باشد نه تنها صحت ارزیابی مخدوش خواهد شد بلکه انجام ارزیابی منجر به نتیجه معکوس در سطح کارکنان و سازمان خواهد شد. ارزیاب نباید به هیچ وجه از به عهده گرفتن مسئولیت اقدامات خود هراس داشته باشد. اگر اشتباهی کرده است و یا در وقوع آن سهم بوده از اعتراف به آن نهراسد. به کارکنان جهت دفاع از خود فرصت کافی بدهد ولی در عین حال ابتکار عمل و محوریت جلسه را به عهده بگیرد.

جلب اعتماد و کسب مقبولیت در بین کارکنان بسیار مهم است بنابراین باید از یکجانبه‌نگری و ورود اتهامات بی‌مبنا به کارکنان خودداری نمود و از سوی دیگر چنانچه اتهامی از سوی ارزیابی‌شونده به ارزیاب وارد شود با سعه صدر و تحمل اتهامات سعی در توجیه غیرمستقیم اتهامات وارده داشته باشد و از رویارویی مستقیم با اتهامات و انکار آنها خودداری نماید. شخص ارزیاب باید بسیار بردبار و باتحمل بوده و اختیار خود را در صورت بروز حساسیت‌هایی از سوی هر یک از کارکنان از دست ندهد زیرا پایین بودن استانه تحمل ارزیاب یکی از بزرگترین آفات ارزیابی بشمار می‌رود.

از دیگر خصوصیات بارز ارزیاب رازداری وی می‌باشد و این نکته باید همیشه در نظر ارزیاب قرار داشته باشد که محتوا و نتیجه و بطور کلی جریان جلسات ارزیابی کاملاً محرمانه می‌باشد و این نکته نیز باید به اطلاع ارزیابی‌شونده برسد.

۱۲- نحوه مواجهه با سؤالات بی جوابی که در جلسه ارزیابی طرح می‌گردد

در طی جلسه ارزیابی سؤالاتی از سوی کارکنان مطرح می‌گردد که تقریباً هیچ جواب یا راه‌حلی برای آنها وجود ندارد. بعنوان مثال در سازمان‌هایی که ارتقاء سازمانی و یا افزایش حقوق و مزایای کارکنان بر مبنای مقررات

خاصی مانند سابقه کار و عواملی از این دست صورت می‌پذیرد، برای کارکنان این سؤال ایجاد می‌شود که بر خلاف رضایتی که در هر جلسه ارزیابی از وی مطرح می‌گردد، مشمول هیچگونه ارتقاء شغلی یا افزایش حقوق و مزایا نشده است. این طرز فکر نه تنها مقبولیت عمومی ارزیابی را زیر سؤال می‌برد، شخص ارزیاب را نیز بعنوان مدیر مستقیم، بی‌اعتبار می‌نماید. در مواجهه با اینگونه موارد بهتر است ضمن همدردی گفته‌های ارزیابی‌شونده را تصدیق نموده و بحث را خاتمه دهیم زیرا ادامه بحث فقط منجر به سرخوردگی و ناامیدی و نهایتاً افت عملکرد شخص ارزیابی‌شونده خواهد شد.

۱۳- نکاتی که باید در حین تکمیل فرم ارزیابی مدنظر داشت

اولاً همیشه در نظر داشته باشید که جلسه ارزیابی عملکرد به منظور قضاوت در مورد عملکرد (منتهی به نتیج هم‌مطلوب یا نا مطلوب) کارکنان تشکیل شده است بنابراین مطلقاً باید از اظهار نظر در مورد شخص ارزیابی‌شونده خودداری گردد و این موضوع به اطلاع تمام کارکنان رسانده شود.

ثانیاً باید از اظهار نظر در مورد شخصیت ارزیابی‌شونده تحت هر عنوان ولو بصورت ضمنی، خودداری کرد زیرا در اینصورت کل فرایند ارزیابی عملکرد مظنون به جانبداری یا منفی‌نگری خواهد شد.

به خاطر محدودیتهای مرتبط با مقررات حکومتی موجود، بهتر است در مکتوب نمودن مذاکرات جلسات ارزیابی با ملاحظه و مشورت مسئولان و مشاوران حقوقی سازمان اقدام نمود تا بعداً عواقب آن گریبانگیر سازمان نشود (هرچند که قاعدتاً اینگونه فرمها محرمانه تلقی شده و محافظت می‌گردند). در اغلب موارد رابطه‌ای که در اثر جلسات ارزیابی بین مدیران و کارکنان برقرار می‌شود فرصت مغتنمی محسوب می‌شود که مدتها منتظر آن بوده‌ایم. بنابراین لزوم حفظ این فرصت و رابطه ارزشمند اقتضاء می‌نماید که از درج بعضی از جزئیات در فرم مربوطه خودداری نماییم ولی قطعاً این موارد نیز باید همیشه مدنظر شخص ارزیاب باشد. نهایتاً و در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که محاسن مکتوب نمودن نتایج جلسه ارزیابی، بیشتر از معایب آن است زیرا نگهداری این نتایج در پرونده پرسنلی کارکنان می‌تواند بازخورد خوبی را جهت تصمیمات مدیریتی بعدی به سازمان بدهد.