

## ارزیابی عملکرد کارکنان

### چکیده

این مقاله روش انجام ارزیابی عملکرد کارکنان را شرح می دهد. 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 می کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی ترین سرمایه های سازمان بشمار می روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی اطلاع هستند چگونه می توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی های گذشته اقدام نمایند؟ در همین راستا باید متذکر شد که در اغلب موارد کارکنان، سازمان یا دست کم مدیر مستقیم خود را مسئول و مسبب افت یا ضعف عملکرد خود می دانند. دلایل اصلی نیاز سازمان ها 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 با مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند
- نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی ها نیاز به آموزش دارند.
- امکان بازنگری مشاغل و پست های سازمانی.

### ۲- دلایل مخالفت اغلب سازمان ها با ارزیابی عملکرد

اغلب سازمان ها با انجام ارزیابی عملکرد کارکنان مخالف هستند و عمده نگرانی سازمان ها 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، سر خوردگی و نهایتاً افت بازدهی سازمان گردد. لیکن چنانچه ارزیابی عملکرد بجای آنکه بر مبنای احساسات آبی 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 کاستی های گذشته در جهت افزایش عملکرد خود نمایند، این نگرانی بیجا و بی مورد است.

کارکنان چنانچه از هدف اصلی کارفرما از ارزیابی عملکرد خود، در جهت تغییر روش های غیر استاندارد به روش های مطلوب (که موجب افزایش بازدهی کارکنان نیز می گردد) آگاه گردند قاعدتاً نه تنها در مقابل ارزیابی و نتیجه آن جبهه گیری نخواهند کرد، بلکه علی الاصول کارکنان علاقه دارند که از جایگاه واقعی خود در سازمان مطلع شوند (حتی اگر بر خلاف نظراتشان 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 می نمایند، 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 ابزار های کنترلی سازمان است و در مقابل آن جبهه گیری خواهند کرد.

### ۳- میانگین زمانی ارزیابی عملکرد

میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می گردد. اگر فاصله زمانی بین دو ارزیابی زیاد باشد ممکن است خیلی از مواردی که می توانند در ارزیابی موثر واقع شوند فراموش گردند و از طرف دیگر چنانچه فاصله زمانی بین ارزیابی ها بیش از حد بهم نزدیک باشند ممکن است بیش از حد دچار روزمرگی گردد. بهترین حالت زمانی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان اینست که ارزیابی های 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 جمع بندی نتایج ارزیابی های غیر رسمی قبلی به نتیجه مطلوب نائل شد. در اینصورت در زمان انجام ارزیابی رسمی می توان جمع بندی جامع و کاملی از عملکرد کارکنان را در طی دوره گذشته داشت و تقریباً هیچ نکته ای در طی جلسه ارزیابی نمانده باقی نخواهد ماند. از سوی دیگر چنانچه در بین دوره های ارزیابی شش ماهه 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 بوده اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و متناسب اختیارات تهیه شده و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد.

نتایج ارزیابی های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواستها و سیاست های کارفرما مطلع باشند.

زمان کافی بین ارزیابی های دوره ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی جهت ارتقاء و اصلاح رویه های 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 تحویل می نمایند، و پرسنل دبیرخانه را با حجم نامه هایی که تایپ نموده اند مورد ارزیابی قرار داد. البته این روش (بخش کمی) نارسایی هایی نیز دارد از جمله اینکه بسیاری از عملکردها نتیجه قابل شمارشی ندارند، به عنوان مثال نتیجه عملکرد یک مدیر یا معلم را نمی توان شمرد. هر چند می توان 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 نامه هایی 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 جایگاه های 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 جایگاه های شغلی داشته باشد چرا که در غیر اینصورت ممکن است متهم به جانبداری، منفی نگری یا محافظه کاری گردد. نکته دیگری که باید مورد توجه ارزیاب قرار بگیرد این است که قبل از ارزیابی هر یک از کارکنان مد نظر داشته باشد که فرد ارزیابی شونده 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 می تواند بعنوان ملاک و مبنای ارزیابی قرار گیرند . غیبت، میزان و تعداد دفعات دیرکرد یا ترک محل کار (زودتر از موعد) و مرخصی های بدون توجیه از بهترین عوامل اطلاعات خاص کارکنان هستند . البته تأثیر این معیار بخصوص بیشتر می تواند 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 می باشد. 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 ک 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 زیر سنوالت 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 پیش بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می گردد 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 می باشند:

### ۶-۱- روش امتیازبندی

در این روش هر یک از ویژگی های مورد توجه و نیاز سازمان، به ترتیب نوشته شده و برای هر یک، امتیاز بخصوصی در نظر گرفته می شود. در پایان جلسه، مجموع امتیازات هر یک از کارکنان، مشمول یکی از سطوح می شوند که نشاندهنده سطح موجود کارکنان نسبت به سطح مورد انتظار سازمان خواهد بود. جدول ۱ نمونه ای از جداول امتیاز دهی به روش فوق می باشد:

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

جمع امتیازات	وزنهای موردنظر سازمان:				
	A	B	C	D	E
حضور و غیاب					
کیفیت کار					
کمیت در کار					
سطوح: A مالی 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 می رود و دلیل رواج استفاده از آن نیز اینست که استفاده از آن برای ارزیاب آسان بوده و نتیجه گیری از آن برای افرادی که بعداً به سوابق ارزیابی رجوع می کنند آسان تر 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 ارزیابی شونده در جلسه ارزیابی) قرار نگیرد.

چنانچه ارزیابی شونده در جلسه ارزیابی بر خلاف عادت و رویه های 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

### ۶-۲- روش رتبه بندی مستقیم

این روش بعنوان ساده ترین و در عین حال از جمله روشهای قابل استفاده غیر حرفه ای ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد. در این روش ویژگیهای مورد توجه و نظر سازمان، به ترتیب در جدولی (جدول ۲) نوشته می شوند و سپس سطوح مورد انتظار سازمان برای هر یک از ویژگیها در جلوی آنها نوشته شده و سطوح هر یک از کارکنان تعیین می گردد.

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

## ۶-۳- 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 ارزیابی شونده 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 ارزیابی شونده، 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 سئوالات 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 و احادی 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 انکاء می‌گردد.

## ۸- خطای هاله‌ای

قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما بجای گذاشته اند 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 هاله ای 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 محافظه کاری 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 نتیجه گیری از مباحث حرکت نشود.

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 ارزیابی‌شونده 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 جبران کننده 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 قابل 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 کفایت می‌کند. هرچند ارزیابی شونده 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 یکجانبه نگری و ورود اتهامات بی‌منا به کارکنان خودداری نمود و از سوی دیگر چنانچه اتهامی از سوی ارزیابی شونده به ارزیاب وارد شود با سعه صدر و تحمل اتهامات سعی در توجیه غیرمستقیم اتهامات وارده داشته باشد و از رویا رویی 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 سئوالات بی جوابی که در جلسه ارزیابی طرح می‌گردد

در طی جلسه ارزیابی سئوالاتی از سوی کارکنان مطرح می‌گردد که تقریباً هیچ جواب یا راه حلی 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 سئوال 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، بی اعتبار 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 نتایج هم‌مطلوب یا نا مطلوب) کارکنان تشکیل شده است بنابراین مطلقاً باید از اظهار نظر در مورد شخص ارزیابی شونده خودداری گردد و این موضوع به اطلاع تمام کارکنان رسانده شود.

ثانیاً باید از اظهار نظر در مورد شخصیت ارزیابی شونده 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 قاعده‌تاً 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 بوده ایم. بنابراین لزوم حفظ این فرصت و رابطه ارزشمند اقتضاء می‌نماید که از درج بعضی از جزئیات در فرم مربوطه خودداری نمایم ولی قطعاً این موارد نیز باید همیشه مدنظر شخص ارزیاب باشد. نهایتاً و در یک جمع بندی 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.

### ۱. ارزیابی عملکرد کارکنان (Performance Measurement Human Resources)

تعریف: ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصلی معین و به طور رسمی، مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد.

شرح: شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. در گذشته، مدیران کلاسیک ارزیابی عملکرد را فقط به منظور ک...

### ۲. ارزشیابی مشاغل (Job Evaluation)

تعریف: ارزشیابی مشاغل تعیین ارزش نسبی مشاغل يك سازمان است با توجه به عوامل کلی تشکیل دهنده شغل به منظور پرداخت حقوق مساوی در ازای کار مساوی و در شرایط مساوی.

**شرح :** یکی از بزرگترین مشکلات مدیران در محیط های کاری، عدم تعادل بین حقوق و دستمزدها و فقدان ضابطه صحیح برای تعیین ارزش واقعی مشاغل است . همیشه حقوق و دستمزد بزرگترین و مؤثرترین عامل انگیزه کاری برای کارکنان ....

### ۳. امور منابع انسانی (Affairs Human Resources)

**تعریف :** کلیه امور مربوط به مدیریت منابع انسانی شامل جذب، استخدام، نگهداشت، آموزش، روابط انسانی، بازنشستگی و . . .

### ۴. انضباط کارکنان

**شرح :** امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد قوت گرفته است و مبنای تنظیم بسیاری از قوانین و مقررات انضباطی را تشکیل می‌دهد. بنابراین تنبیه کارکنان خاطی در سازمان....

### ۵. پاداش کارکنان

**شرح :** به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند، و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روشهای کا....

### ۶. تجزیه و تحلیل شغل (Job Analysis)

**تعریف :** تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که از طریق آن ماهیت و ویژگی‌های هر يك از مشاغل در سازمان بررسی می‌گردد و اطلاعات کافی درباره آنها جمع‌آوری و گزارش می‌شود. با تجزیه و تحلیل شغل معلوم می‌شود هر شغل چه وظا....

### ۷. حقوق و دستمزد کارکنان

**شرح :** به کارکنان به جبران کاری که در سازمان انجام می‌دهند حقوق و دستمزد پرداخت می‌شود. ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزدهای رایج، نقش اتحادیه و سندیکاها، اوضاع اقتصادی، ....

### ۸. سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی (Resources Information Systems Human)

**تعریف :** يك سیستم اطلاعات برای جمع‌آوری، ذخیره، نگهداری، بازیابی داده‌های مورد نیاز يك سازمان از کارکنانش و همچنین برای کمک به برنامه‌ریزی، امور اداری، تصمیم‌گیری و کنترل فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی.

### ۹. طبقه‌بندی مشاغل (Classification Job)

**تعریف :** طبقه‌بندی مشاغل عبوت است از دسته‌بندی یا تنظیم مشاغل در گروه‌هایی از مشاغل مشابه و قرارداد این مشاغل در طبقات و درجات مختلف، بطوری که رابطه صحیح و مناسبی بین عوامل سه‌گانه زیر برقرار شود: (۱) وظایف،....

### ۱۰. طراحی شغل (Job Design)

**تعریف :** طراحی شغل عبارت است از تعریف روشی که يك کار باید انجام شود و فعالیت‌هایی که در يك شغل مفروض مورد نیاز است. در تعریف دیگر، طراحی شغل عبارت است از تعیین و در کنار هم قرار دادن وظایفی که به صورت يك واحد ....

### ۱۱. فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی (Resource Management Activities Human)

**شرح :** مدیریت منابع انسانی شامل انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبنای، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند تا حدی که در سازمان‌های بزرگ برای برخی از آنها واحدهای مستقلی تشکیل می‌دهند. با وجود تفاوت ماهی....

### ۱۲. مدیریت منابع انسانی (Management Human Resource)

**تعریف :** مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عمل....