فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی
Human Sciences Research Journal
دوره جدید، شماره بیست و سوم، زمستان ۱۳۹۸، صص ۱۸۳-۱۶۹ New Period, No 23, 2020, P 169-183
شماره شاپا (۷۰۱۸-۲۴۷۶) ISSN (2476-7018)

چالش‌های و راهکارهای ارزیابی کارکنان در سازمان‌ها

سید محمد موسوی دوست
معاون توسعه منابع انسانی شرکت خدمات اداری شهر (وابسته به شهرداری تهران)

چکیده

هدف از نگارش این مقاله ارتقای کیفی شغلی کارکنان در سازمان‌ها بوده که در صورت انجام ارزیابی‌های واقعی کارکنان به آن دست یافته می‌شود. ارزشیابی شیوه کنترل فعالیت کارمندان عاملی بوده که طی آن مشخص می‌شود که مدیران به چه شیوه‌ای در میان کارکنان خود ایجاد انگیزه نموده و در مرحله بعد این روند، ارائه شیوه صحیح انجام کار و اصلاح کارمند را تضمین می‌نماید و لذا ارزیابی‌کننده که کارمند را نیز مصاحبه خواهد نمود در صورت لزوم باید مسائل و مشکلات کارمندان را مشخص کرده و دست به اجرای اقدامات اصلاحی زده تا نیروی انسانی در سازمان‌ها شکوفا شوند. فقدان توجه به ارزشیابی واقعی کارکنان در سازمان‌ها از نکات قابل توجهی بوده که در این مقاله بدان پرداخته شده است.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی، کارکنان، مشکلات.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

مقدمه

ارزیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و نظایر اینها در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزار موثری در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمان‌ها با کارایی به اهداف خود می‌رسند، منافع کارکنان نیز تامین می‌گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، یک مدیر، رفتارهای کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تنظیم شده ارزیابی می‌کند، نتایج حاصله را ثبت می‌کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می‌رساند. انجام صحیح و دقیق مراحل ارزشیابی امری نسبتا مشکل است زیرا کار ارزشیابی مستلزم نوعی قضاوت و داوری درباره رفتار و عملکرد افراد است، بنابراین انجام ارزشیابی با کیفیت و روشی که کمترین آثار سوء را داشته باشد ضرورت دارد. در تعدادی از سازمان‌ها و شرکت‌ها امر ارزشیابی جنبه ظاهری و تشریفاتی پیدا می‌کند و نتایج مورد انتظار از آن حاصل نمی‌شود. بیشتر روش‌های معمول ارزشیابی حالت ذهنی و کیفی دارند. همین امر سبب عدم رضایت و ناخرسندی کارکنان می‌گردد. در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود بنا به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با تعصب حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است. اگر کارکنان سازمان به این نتیجه برسند که اعطای ترفیعات و شایستگی و پرداخت پاداش‌ها بر معیارهای عملکردی استوار نبوده و بر مبنای ارزشیابی واقعی صورت نگیرد، اثرات زیانبار و مخربی بر عملکرد آنان خواهد داشت.

با استفاده از نظام صحیح ارزشیابی عملکرد می‌توان تا حدودی بر این مشکلات فائق آمد، سازمان را در تحقق اهداف آن کمک کرد و انگیزه تلاش بیشتر را در کارکنان فراهم ساخت. هدف از نگارش این مقاله و تحقیقات صورت پذیرفته در این زمینه که از واحدهای ستادی و یا سازمان‌های مختلف صورت پذیرفته این است که سازمان ها بهبود شرایط ارزیابی کارکنان خود را در دستور کار قرار دهند.

امیر مؤمنان (ع) در عهدنامه مالک اشتر او را به ارزشیابی عملکرد کارکنان و قائل شدن تفاوت میان آنان بر اساس عملکردشان، ترغیب می‌کند؛ و عواقب ناخوشایند عدم تفاوت بین کارکنان خوب و بد را متذکر می‌شود. آن حضرت می‌فرماید:

«و لا یکونن المحسن و المسیء عندک بمنزله سواء، فان فی ذلک تزهیدا لاء هل الاحسان فی الاحسان، و تدریبا لاءهل الاساءه علی الاساءه و الزم کلا منهم ما الزم نفسه» (۲۵۳)؛ هزگر نباید افراد نیکوکار بی‌رغبت شوند، و بدکاران در عمل بدشان تشویق گردند، و هر کدام از این ها را مطابق کارش پاداش بده.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

مفهوم ارزیابی

ارزیابی کارکنان در سازمان‌ها دارای دو مفهوم زیر می باشد.

۱. سنجش و اندازه‌گیری کار و نتیجه بدست آمده از کار با مقیاس و شاخص‌های کمی و کیفی بطور دقیق

۲. سنجش میزان تلاش و حدود موفقیت کارمند در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتار مورد انتظار (میرسپاسی، ۱۳۷۹).

معیارهای ارزیابی عملکرد از دید ماهیت و روش اندازه‌گیری

معیارهای نرم‌افزاری

به صورت عددی قابل پردازش نیستند و عمدتاً جنبه نظری و دیدگاهی دارند، مثلاً میزان رضایت مشتریان از یک محصول عدد یا درصد نیست بلکه معمولاً به صورت طیفی از نظرات و با استفاده از ابزارهای شبه کمی سنجیده می‌شود این معیارها را می‌توان با بعضی شرایط و ملاحظات به صورت عددی هم نمایش داد ولی باز هم قابلیت پردازش عددی ندارند.

معیارهای سخت افزاری

معیارهایی هستند که جنبه عددی دارند و عمدتاً نمایانگر وقوع قطعی یا نتیجه محقق شده هستند مثل قیمت سهام و میزان خرید هر مشتری نمودار زیر فرآیند ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد.

ارزیابی عملکرد چیست؟

روش رسمی تشخیص خصوصیات کارکنان بر اساس بازخور مثبت دریافتی از نتایج افراد در چگونگی انجام وظایف است.

مفهوم ارزیابی عملکرد

ـ در ارزیابی عملکرد کارکنان منظور از عملکرد هم نتایج بدست آمده و هم فرآیند کاری می‌باشد.

ـ در ارزیابی عملکرد کارکنان آنچه مهم به نظر می‌رسد طراحی نظام مطلوبی برای دادن بازخورد و تدوین مقیاس‌های عملکرد برای بهبود مستمر آن است.

دلایل استفاده از ارزیابی عملکرد

استفاده از ارزیابی فعالیت‌های کارکنان بدلایل زیر صورت می گیرد.

۱- تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا بر اساس اندازه‌گیری عملکرد کارکنان

۲- شناسایی افرادی که باید انتقال یافته یا جابه‌جا شوند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

۳- تعیین افرادی که باید انتقال یافته یا جابه‌جا شوند.

۴- شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان

۵- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء و به کارگماری در پست‌های مناسب را می‌توانند دارا باشند.

۶- شناسایی قابلیت‌های کارکنان بر اساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانایی‌های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر قوانین

۷- شناخت ویژگی‌های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه (اشکنانی، ۱۳۷۹).

ارزیابی شیوه انجام کار و فعالیت کارکنان در سازمان‌ها

موضوع ارزیابی کارکنان در سازمان‌های ایران یک مشکل اساسی بوده بطوریکه کلیه ارزیابی‌های کارکنان در سازمان‌ها بصورت غیرعلمی می‌باشد اصولاً پس از انتخاب و بکارگیری کارکنان و به دنبال آن آموزش و ایجاد انگیزه، گام بعدی، ارزشیابی کارکنان است.

ارزشیابی کارکنان قادر خواهد بود تا مدیران بتوانند به صورت مطلوبی کارکنان را به خدمت گرفته، در سمت مناسب قرار داده و برای آنان انگیزه ایجاد نمایند. برای بهره‌گیری از این روش، در مرحله اول باید هر مشکل را شناسایی و در مرحله بعد، ضمن برقراری ارتباط با کارکنان، اقدام به چاره‌جوئی‌های لازم کرد. از طرفی پس از گذشت یکسال نوع کار و تلاش کارکنان نیز مورد ارزیابی قرار گیرند (میرسپاسی، ۱۳۷۹).

دلایل به کارگیری ارزیابی فعالیت‌های سازمانی

کاربرد ارزیابی شیوه انجام کار دلایل متعددی دارد:

اول: ارزیابی شیوه انجام کار، اطلاعاتی را فراهم می‌آورد که بر اساس آن در مورد ترفیع، حقوق و دستمزد کارکنان تصمیم‌گیری می‌شود.

دوم: ارزیابی شیوه انجام کار کارکنان فرصتی بدست می دهد که مدیر در مقابل کارکنان خود بنشیند و اعمال و رفتار کاری او را مورد بررسی قرار دهد.

اغلب افراد تمایل و نیاز به دانستن نظرات دیگران در مورد شیوه انجام کار خود دارند که این موضوع بویژه در رابطه با آن دسته از کارکنان صادق بوده که نظرات سایر افراد در مورد شیوه انجام کار آنان مثبت است. به هرحال ارزشیابی کارکنان چنین زمینه‌ای را فراهم می‌آورد. از طرفی ارزشیابی کارکنان این امکان را فراهم می‌آورد که مدیران سازمان طرحی از مشکلات کاری ترسیم نمایند (اشکنانی، ۱۳۷۹).

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

نقش مدیران و سرپرستان در ارزشیابی

مدیران و افراد متخصص، نقش مهمی در مراحل مختلف ارزشیابی ایفا نموده بطوری که جایگاه مدیران در این زمینه اهمیت بالاتری دارد، بطور کلی سرپرست مستقیم قادر بوده ارزیابی واقعی‌تری از شیوه کار کارکنان ارایه نماید. بنابراین مسئولیت ارزیابی کارکنان را سرپرستان به عهده دارند، چرا که آنها به طور کامل با روش‌هایی که برای ارزشیابی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد، آشنا بوده و مشکلاتی را که می‌تواند در سیستم ارزشیابی ایجاد اخلال کند، به خوبی می‌شناسند. از سوی دیگر ، کارکنان ستادی و دفتری به عنوان تعیین‌کنندگان خط‌مشی‌ها و اجرای وظایف مشورتی در اجرای ارزشیابی، عمل می‌کنند. متاسفانه در عمل ارزیابی واقعی کارکنان توسط سرپرستان در سازمان‌ها به نحو مطلوبی صورت نمی‌گیرد. در یک بررسی از سازمان‌ها و شرکت‌ها ۸۰٪ از مدیران اظهار داشته‌اند که کارکنان دفتری، کار مشاوره و همیاری در زمینه شیوه‌های استفاده از ارزشیابی را بر عهده دارند، اما تصمیم‌گیری نهائی در مورد ارزشیابی به سرپرستان قسمت‌ها واگذار می‌شود در سایر سازمان‌ها کارکنان دفتری مسئولیت توزیع فرم‌های ارزشیابی، تشریح روش‌های اجرایی و راهنمایی استفاده از این فرمها را در سطح سازمان بر عهده داشته و در مقابل آموزش سرپرستان جهت بهبود مهارت‌های ارزشیابی مسئول می‌باشند. امور اداری واحدهای تابعه سازمان‌ها نیز می‌بایست مسئولان را نسبت به ضرورت استفاده مستمر از یک شیوه خاص ارزشیابی آگاه نمایند. در تحقیق و پژوهشی دیگر، نیمی از کارکنان در جریان اصلاح برنامه‌های ارزشیابی خود قرار داشتند در حالیکه سایرین مسئولیت بررسی و تجدیدنظر در زمینه بهبود اجرای برنامه‌های ارزشیابی را عهده‌دار می‌باشند (علوی، ۱۳۷۹).

مراحل و شیوه ارزیابی کارکنان سازمان‌ها

ارزیابی شیوه انجام کار سه مرحله: تعریف شغل ، سنجش کار و مرحله‌ای که در اصطلاح بازیافت سیستم نامیده می‌شود را شامل می‌شود.

تعریف شغل، به این معنی است که مطمئن شده مدیران و کارکنان، در مورد نحوه انجام وظایف و امور محوله و استانداردهایی که برای سنجش و ارزیابی شیوه انجام کار مورد استفاده قرار می‌گیرد، توافق می‌شود.

سنجش کار، به معنی مقایسه شیوه انجام کار واقعی کارکنان با توجه به استاندارد اعلام شده بوده، معهذا به طور معمول چند روش برای سنجش وجود دارد.

بازیافت سیستم نیز نیازمند یک یا چند جلسه بوده که طی آن شیوه، انجام کار ارزیابی کارکنان و چگونگی پیشرفت و ترقی آنان مورد بحث قرار می‌گیرد و برای دستیابی به اهداف موردنظر، برنامه‌ریزی‌های لازم انجام می‌شود (اشکنانی، ۱۳۷۹).

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

مشکلات فقدان ارزیابی کارکنان

مشکلات فقدان ارزشیابی کارکنان در صورت انجام نشدن هر یک از سه مرحله ارزیابی شیوه انجام کار و فعالیت‌ها بروز خواهد نمود. برخی از ارزشیابی‌ها به دلیل بکار نگرفتن عوامل و یا عدم استفاده از روش‌های واقعی و صحیح موفق نیستند. بهر حال مشکلات و معضلات دیگری نیز ممکن بوده که در انجام مصاحبه و ضعف در برقراری ارتباط با کارکنان بوجود آید.

فنون و روش‌های ارزیابی کارکنان

ارزیابی کارکنان خود نیز دارای روش‌های مختلفی بوده که موارد مشروحه زیر را بعنوان فنون علمی و مدون می‌توان طرح نمود:

۱. روش درجه‌بندی خطی

۲. روش رتبه‌بندی

۳. روش مقایسه کارکنان با یکدیگر

۴. روش ثبت وقایع حساس

۵. روش استفاده از فهرست راهنما

۶. روش توزیع درصدی در رتبه‌بندی کارکنان یا توزیع اجباری

۷. روش انتخاب اجباری

۸. روش ثبت رویدادهای غیر منتظره

۹. مدیریت بر مبنای هدف

۱۰. روش مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری

۱۱. روش مقیاس مشاهده رفتار

۱۲. روش استاندارد کار

۱۳. روش شاخص مستقیم

۱۴. روش تجزیه عملیات

۱۵. روش ارزشیابی گزارش تشریحی (اشکنانی، ۱۳۷۹).

که پرداخت به هر یک از روش‌ها نیاز به بررسی و توضیح مفصل‌تری داشته که از حوصله این مقاله به دور می‌باشد.

تعریف شغل و ارتباط آن با ارزیابی

روشن کردن این موضوع که از کارکنان با انجام وظایف محوله چه انتظاری می‌رود تعریف شغل خوانده می‌شود. معمولاً برای آن که مشخص شود از کارکنان چه انتظاری کاری می‌رود صرفاً شرح وظایف به

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

تنهایی کافی نبوده بلکه شرح وظایف برای مشخصات شغل نوشته نشده و صرفاً با هدف تعیین گروه‌های شغلی تدوین شده‌اند لذا ارزیابی کارکنان شاغل الزامی می‌باشد.

انواع ارزیابی و روش‌های فعالیت سازمانی کارکنان

استفاده از جدول رتبه‌بندی

ساده‌ترین و در عین حال معروفترین روش ارزیابی شیوه انجام کار جدول رتبه‌بندی مقایسه‌ای می‌باشد. در جدول مورد بحث مذکور ویژگی‌های خاصی چون کمیت و کیفیت به عنوان عوامل ارزیابی و نیز عوامل سنجش شیوه انجام کار از ضعیف و بد تا عالی، برای سنجش هر یک از عوامل گنجانده شده و نمره و رتبه شیوه انجام کار هر یک از کارکنان با زدن علامت به طور دقیق مشخص شده و ارزیابی انجام پذیرفته در کلیه عوامل در پایان جمع‌بندی خواهد گردید.

روش ارزیاب متناوب

روش ساده دیگری برای ارزشیابی کارکنان و همچنین درجه‌بندی آنها از بهترین تا بدترین، بر اساس برخی از عوامل ارزیابی وجود دارد. از آنجا که این روش برای تشخیص بدترین و بهترین کارمند آسانتر از رتبه‌بندی ساده آنان می‌باشد، رتبه‌بندی متناوب متداولترین روش محسوب می‌شود. در این رابطه در مرحله اول اسامی کلیه کارکنانی را که قرار بوده رتبه‌بندی شوند یادداشت می‌شود سپس جلوی کلیه اسامی کارکنانی که جهت رتبه‌بندی به خوبی شناخته شده نمی‌باشند علامت گذاشته و سپس کارمندی که بر اساس درجه‌بندی بالاترین نمره و کارمندی که پائین‌ترین نمره را دریافت خواهد کرد مشخص می‌توان نمود. مرحله بعد به همین ترتیب انتخاب نفرات بهتر و بدتر بعدی بوده تا تمام کارکنان بر همین اساس درجه‌بندی شوند.

روش مقایسه کارکنان

روش مقایسه کارکنان با یکدیگر کمک می‌نماید تا انجام درجه‌بندی به صورت بهتر و مطلوبتری انجام شود لذا برای هر یک از عوامل ارزیابی (کیفیت کار، کمیت کار و غیره) هر کدام از کارکنان با سایر کارکنان مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

روش توزیع درصدی

روش توزیع درصدی رتبه‌بندی کارکنان مشابه روش رتبه‌بندی در منحنی ارزیابی قرار دارد در این روش کارکنان در طبقاتی که بر اساس شیوه انجام کار درصدبندی شده‌اند قابل توجه می‌باشند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

روش ثبت وقوع اتفاقات دور از انتظار

با استفاده از این روش ارزشیابی برای هر یک از کارکنان یک گزینه ارزیابی (خوب غیرعادی) و یا نمونه‌های نامطلوب (اتفاقی یا حادثه‌ای) در مورد رفتار و عملکرد کاری آنان در نظر گرفته می‌شود و پس از گذشت شش ماه و یا بیشتر سرپرست با کارکنان ملاقات کرده و در مورد انجام بخش بعدی کارها با استفاده از نمونه‌های پدید آمده به بحث و تبادل نظر می‌پردازد. این روش می‌تواند برای تکمیل روش ابتدائی ارزیابی مورد استفاده قرار گیرد و کاربرد آن مزایای متعددی دارد. کاربرد این روش را می‌توان با برخی از ویژگی‌های واقعی، جهت تشریح و توضیح ارزیابی آماده شده و برای ارزیابی کارکنان این اطمینان را ایجاد می‌کند که در رابطه با ارزیابی کارکنان در تمام طول سال اندیشه شود زیرا در این روش می‌باید بحران‌ها و وقایع ثبت و جمع‌آوری نموده بنابراین ارزیابی فقط در مورد شیوه انجام کار در ماه‌های آخر انجام نمی‌گیرد. بلکه از سوی دیگر در اختیار داشتن فهرست نمونه‌های اتفاقی آنچه را که کارکنان جهت برطرف کردن ضعفها و نقائص کاری خود انجام می‌دهند نشان داده خواهد شد این روش ارزشیابی را به طور مستقیم در مورد کار شخصی کارکنان در شروع انجام ارزیابی قابل طرح‌ریزی می‌باشد.

مشکلات ارزیابی فعالیت‌های سالیانه کارکنان

طبق بررسی‌های بعمل آمده پنج روش اساسی که می‌تواند در کارکرد ابزارهای ارزیابی، از قبیل ترسیم جدول رتبه‌بندی، اخلال ایجاد کند که شامل: استانداردهای نامشخص، ملاحظات عمومی در ارزیابی، تاثیر و امیال شخصی، آسان‌گیری و یا سختگیری، تعصب و جانبداری می‌باشد.

استانداردهای نامشخص

استانداردهای نامشخص انجام کار یکی از مشکلات در راه ارزیابی کارکنان می‌باشد. عوامل ارزیابی و رتبه‌بندی شایستگی به گونه‌ای در نظر گرفته شده‌اند که قابل تفسیر سلیقه‌ای بوده سرپرستان ممکن است تعریف یکسانی برای شیوه انجام کار نداشته باشند به همین ترتیب در سایر عوامل ارزیابی مانند کیفیت کار و خلاقیت نیز این موضوع صدق می‌نماید.

برای رفع مشکلات ارزیابی و تصحیح اشتباهات ناشی از آن چند روش وجود داشته بطوری که بهترین روش آن بوده که عبارت توضیحی مشخصی را برای هر یک از ویژگی‌ها و عوامل ارزیابی می‌توان مطرح نمود چنانچه این موضوع از سوی کارکنان مسئول انجام نشده باشد باید آن را در روش‌های مناسب دیگر منعکس نمود در این صورت سرپرستان و کارکنان آمادگی را داشته که به صورت مداوم، شیوه انجام از سوی کارکنان را مورد ارزیابی قرار داده و زمینه اطمینان بخشی به وجود آورند که در موارد ضروری شیوه ارزیابی صحیح را برای کارکنان و یا متقاضیان دیگر قابل توضیح خواهد بود.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

ملاحظات عمومی ارزشیابی

بسیاری از سرپرستان هنگام تکمیل فرم‌های ارزشیابی از نوعی گرایش عمومی پیروی می‌نمایند. به طور طبیعی این گونه ارزشیابی صحت کار را به طور جدی خدشه‌دار نموده و در بهره‌گیری از آن برای تصمیم‌گیری در زمینه مواردی نظیر ترفیع، تعیین حقوق و یا مقاصد مشاورتی تاثیر منفی می‌گذارد ارزیابی به روش ردیف‌بندی می‌تواند از بروز مشکل ملاحظات عمومی در ارزشیابی جلوگیری نماید زیرا در این شیوه کلیه کارکنان باید در طبقه‌بندی جداگانه قرار گیرند و به همین علت نمی‌توان افراد را در یک رتبه قرار داد. بهرحال در حقیقت این موضوع یکی از امتیازات اصلی ارزیابی به طریقه ردیف کردن کارکنان می‌باشد.

آسان‌گیری و سختگیری ارزیابی

برخی از سرپرستان تمایل دارند تا کارکنان خود را به رتبه‌های بسیار بالا و یا پائین‌تر ارزشیابی نمایند در این زمینه آسان و یا سختگیری در تنظیم جدول ارزیابی بسیار مهم و جدی بوده زیرا سرپرست می‌تواند به راحتی کلیه کارکنان را در رده بسیار بالا و یا پائینی ارزیابی نماید در صورتی که هنگام درجه‌بندی کارکنان باید بین شیوه انجام خوب و یا بد تمایز قائل شد لیکن آسان‌گیری و سخت‌گیری در ارزیابی مشکل ردیف‌بندی و یا محدودیت توزیع امتیازات نیست بلکه در حقیقت چنانچه به اجبار از یک جدول ارزیابی استفاده شود بهتر آن بوده که نوعی توزیع ارزیابی شیوه انجام کار معمولی را درنظر گرفته و سعی شود کارکنان را در یک رده مشخص قرار نداده و ارزیابی آنان را در رده‌های مختلف توزیع صورت دهند مگر آنکه با توجه به کیفیت و کمیت کار احساس شود که کلیه کارکنان می باید در یک دوره قرار گیرند. روش آسانتر برای کاربرد چنین شیوه‌ای استفاده از روش توزیع محدود و اجباری ارزیابی بوده بطوریکه نام هر یک از کارکنان را در یک کارت پوشه جداگانه قرار داده و سپس جهت هر یک از عوامل ارزیابی، درصدی از کارکنان را در رده عالی و مابقی را به همین ترتیب در رده‌های بعدی قرار دهند معهذا بر اساس این ارزیابی جدول ارزشیابی هر یک از کارکنان را می‌توان تکمیل نمود.

تعصب و جانبداری

خصوصیات فردی کارکنان نظیر سن، نژاد و جنسیت، بعضاً نیز بدون توجه به شیوه انجام فعالیتشان در سازمان در ارزشیابی آنان موثر می‌باشد در تحقیقات بعمل آمده که ارزیابی شیوه انجام کار مورد استفاده قرار گرفته بود، اغلب زنان به میزان بسیار زیادی از رتبه ارزشیابی بالاتری برخوردار بودند. مشابه همین وضعیت، ارزشیابی شیوه انجام کار برخی از افراد زیبا بالاتر از کارکنان زشت صورت گرفته که خود نشانه جانبداری می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۷۹).

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

مبارزه با مشکلات ارزیابی

ـ برای مبارزه با این مشکلات در مرحله نخست باید آنها شناخته شوند بطور کلی شناخت و آگاهی از مشکلات گام بسیار بزرگی در جهت اجتناب از ارزیابی صحیح بوده و مرحله دوم این مبارزه انتخاب روش مناسب و صحیح ارزیابی می‌باشد به دلیلی که هر یک از روش‌ها معایب و محاسن خاص خود را دارد و می‌بایستی برای رفع این مشکلات تلاش نمود.

ـ هنگامی که کلیه کارکنان در عمل در سطح بالایی قرار دارند روش ترسیم جدول درجه‌بندی و نیز روش ردیف کردن کارکنان بمنظور مقایسه افراد مورد ارزیابی برای اخذ تصمیم در رابطه با تعیین حقوق و ترفیع مفید و خوب می‌باشد.

ـ ارتباط نظام ارزیابی عملکرد با سایر زیرسیستم‌های منابع انسانی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با سیستم‌های منابع انسانی رابطه‌ای مستقیم دارد بعبارتی این ارتباط را می‌توان در نمودار زیر ملاحظه نمود.

استفاده از نظرات کارکنان در ارزشیابی

طبق تحقیقات بعمل آمده لازمست قبل از به کارگیری نظرات کارکنان در ارزشیابی از ۴ موضوع باید اطمینان حاصل شود.

اول: مطمئن بوده که ارزیابی شیوه انجام کار کارکنان خود اگر بارها تکرار شده در صورتی که حتی اگر ارزشیابی رسمی تنها یکبار در سال انجام شود بطور صحیحی انجام پذیرد ضمناً اگر شیوه انجام کار فردی خوب ارزیابی شده باشد، زمینه محکم و استواری در ارزشیابی فراهم می‌آورد و در صورتی که شیوه انجام کار بطور مطلوب نباشد، نظرخواهی فرصت اصلاح را فراهم خواهد آورد و هنگامی که ارزشیابی رسمی انجام شود، چنین فردی از نتیجه ارزیابی کار خود متعجب نخواهد شد.

دوم: اطمینان حاصل شود که سرپرستان کاملاً با شیوه انجام کار فردی که مورد ارزیابی قرار گرفته می‌شود آشنا باشند. استفاده از روش ثبت وقایع مهم کاری در این مورد می‌تواند به ارزیابان کمک کند.

سوم: اطمینان حاصل شود که بین مدیران و کارمندان در مورد وظایف شغلی محوله به آنان توافق وجود داشته باشد.

چهارم : هنگامی که طرح‌ها و برنامه‌هایی برای برطرف کردن ضعف‌ها و مشکلات کارکنان تهیه می‌شود، برای مساعدت و همیاری با آنان در مرحله اجرا نیز آماده گردیده باشد (دسلر، ۱۳۹۸).

آموزش ارزشیابی کنندگان

آموزش سرپرستان از موارد مهم می‌باشد، اشتباهات احتمالی ارزشیابی نظیر تبعیض، تعصب، آسان‌گیری و ملاحظات عمومی را در افراد ارزیابی‌کننده از بین می‌برد. در روش سنتی ارزشیابی، از طریق آموزش روبرو

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

و کار کارگران به ارزیابی‌کننده آموزش داده شده و از ارزیاب خواسته می‌شود که از این طریق کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهند. بنابراین توسط هر یک از ملاحظه‌کنندگان در جدول ارزیابی رتبه بندی انجام و اشتباهات مختلف توضیح داده می‌شود که آموزش‌گیرنده نوع ارزیابی را فرا گیرد.

آموزش ارزشیابی‌کنندگان نیز بمنظور کاهش اشتباهات ارزیابی و یا اصلاح آن نیست بلکه از نظر عملی، عوامل فراوانی از جمله میزان پرداختی که قرار است بر اساس ارزشیابی اختصاص داده شود تحقق می‌یابد. مرور ارزشیابی‌های انجام شده اجبار در وقت و تعداد ارزیابی و نیاز به توجیه ارزیابی انجام شده نیز ممکن بوده از موضوع آموزش در شیوه ارزشیابی مهمتر باشد. بهرحال اصلاح روش ارزشیابی مهمتر می‌باشد. از طرفی این موضوع نیز آن است که اصلاح روش ارزشیابی تنها به آموزش ارزیابی‌کنندگان بستگی ندارد بلکه چاره‌جوئی درباره عوامل خارجی از قبیل فشار و اضطرار عمومی نیز بایستی مدنظر قرار گیرد (سعادت، ۱۳۹۷).

ارزشیابی و برخورد کارکنان

در مواردی ارزشیابی کارکنان می تواند برخوردهای زیادی را در محیط کار به وجود آورد زیرا نتیجه آن در مسایل مختلفی چون ترفیع، برکناری و پاداش کارکنان نقش بسیار مهمی ایفا می‌نماید. در اینگونه موارد کارکنان ارزیابی شده درمی یابند که نارسایی در سیستم ارزشیابی کارکنان، ریشه بسیاری از عوامل تبعیض‌آمیز در مورد ترفیع، برکناری و یا پاداش و تشویق می‌باشد.

بطور کلی، ارزیابی شیوه انجام کار می باید بر اساس تجزیه و تحلیل کامل شغل و با توجه به استانداردهای ویژه انجام کار صورت گیرد و ضرورت دارد از روند ذیل پیروی نماید.

۱- تجزیه و تحلیل شغل = استانداردهای شیوه انجام کار = ارزیابی شیوه انجام کار

۲- ارزیابی شیوه انجام کار فقط زمانی منطقی بوده که استانداردهای انجام کار مفهوم و برای کارکنان قابل درک باشد.

۳- ابعاد مختلف شیوه انجام کار، مانند کمیت و کیفیت، باید از عوامل سنجش غیرقابل درک و عوامل کلی چون شیوه انجام کار کارکنان بطور کلی، تفکیک شده و مورد ارزیابی قرار گیرد.

۴- ابعاد مختلف روش‌های انجام فعالیت‌های اداری باید به گونه‌ای مدنظر قرار گیرد که کلیه عوامل ارزیابی کاملاً عینی قابل مشاهده و مفهوم باشد.

۵- زمانی که جدول رتبه‌بندی تنظیم می‌شود از ارائه توصیفات غیرقابل سنجش و غیرعملی چون صداقت و درستی پرهیز شود.

۶- سیستم‌های ارزشیابی بصورت معتبر مدنظر قرار گیرد.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

۷- مشاهده عینی روش‌های انجام کار فقط می‌تواند به عنوان یک عامل از مراحل انجام ارزشیابی مورد استفاده قرار گیرد.

۸- ارزیابی کنندگان باید با روش‌ها و فنون ارزشیابی کارکنان آشنا بوده و آموزش‌های لازم را دیده باشند.

۹- ارزیابی کنندگان باید پیوسته با کارکنانی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند در تماس باشند.

۱۰- در صورت امکان ارزیابی باید از طریق بیش از یک ارزیاب و کلیه ارزیابی‌ها نیز به طور مستقل انجام گردد.

۱۱- جهت مواقعی که یک کارمند از چگونگی ارزشیابی خود ناراضی می‌باشد، راهکاری برای تجدیدنظر پیش‌بینی شود (سیدجوادین، ۱۳۹۲).

نتیجه‌گیری

ـ ارزیابی شیوه انجام کار، نقش قاطعی در ایجاد انگیزه دارد. افراد علاقه و نیاز دارند که نظر دیگران را درباره چگونگی انجام کارشان بدانند و ارزشیابی فرصتی فراهم می‌آورد که به این خواسته خود دست یابند. اگر ارزشیابی به این هدف دست نیابد مصاحبه ارزشیابی فرصت بررسی پیشرفت و ارتقای کارکنان و برنامه‌ریزی جهت برطرف کردن نقایص و ضعف‌های کاری را فراهم می‌آورد.

ـ ضرورت دارد ارزیاب پیش از ارزشیابی، کاملاً مشخص و روشن کند که چه انتظاری از کارکنان داشته بنابراین، به صورتی که آنها به طور دقیق بدانند که چه کاری باید انجام دهند اقدام نماید.

ـ هر یک از فنون و روش‌های ارزیابی از جمله جدول رتبه‌بندی ارزیابی، روش ارزیابی متناوب، روش توزیع اجباری ارزیابی کارکنان، روش رخداد و حادثه بحرانی و انتقادی به نوبه خود دارای مزایا و امتیازات و ضعف‌ها و نارسایی‌هایی بوده مشکلات و نارسایی ارزیابی کارکنان شامل: استانداردهای مبهم و غیرواضح، تاثیرپذیری، ملاحظات عمومی، آسانگیری و یا سختگیری غیرمنطقی و بدون انعطاف در ارزیابی و مشکلات ناشی از اعمال غرض و روا داشتن تبعیض در امر ارزیابی است.

ـ اغلب کارکنان تمایل دارند که در مورد نتیجه خوب و یا بد ارزشیابی خود، از ارزیابی‌کننده توضیحاتی دریافت کنند جمع آوری وقایع بحرانی و قابل انتقاد می تواند در این‌گونه مواقع مورد استفاده قرار گیرد. انجام چنین کاری می‌تواند جهت نشان دادن نمونه کارهای مطلوب و نامطلوب کارکنان در فعالیت‌ها و اقدامات مشخصی که مسئولین از کارمندان خود انتظار انجام آن را دارند موثر واقع شود. بویژه در هنگامی که سازمان انتظار دارد که کار سنجش و ارزیابی کارکنان خود را مختصر و به طور اجمالی در یک فرم تنظیم شده نشان دهد نگهداری فهرستی از کارهای افراد می‌تواند هنگامی که فرصت بحث و گفتگو با کارمندان به دست می‌آید مورد استفاده قرار گیرد.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

ـ نظرات کارکنان در خصوص شیوه ارزشیابی مهم است و در این رابطه چهار موضوع وجود داشته که بایستی مورد توجه قرار گیرد: شیوه فعالیت کاری کارکنان نیز بارها و به صورت مستمر ارزیابی شده و اطمینان یافته شود که مسئولین با چگونگی انجام کار از سوی کارکنان آشنا می‌باشند از طرفی اطمینان حاصل نموده که در زمینه شرح وظایف کارکنان با آنان توافق دوجانبه ایجاد نموده‌اند و سرانجام در هنگامی که مواردی بمنظور برطرف کردن ضعف‌های کارکنان تهیه شده آماده کمک به آنها باشند.

ـ انجام مصاحبه ارزیابی به ۳ روش انجام می‌شود که هر یک از اهداف خاصی را دنبال نموده. روش اول هنگامی به کار می‌رود که کارمند، ضعیف اما قابل اصلاح ارزشیابی شده است. هدف از مصاحبه در این حالت تهیه و تنظیم طرحی بوده که در آن شیوه فعالیت کارمند اصلاح و تصحیح می‌شود. مصاحبه به روش دوم، با کارمندانی بوده که شیوه انجام کارشان رضایتبخش، لیکن امکان اعطای ترفیع برای آنان وجود ندارد , در اینجا هدف از مصاحبه تصحیح و یا اصلاح شیوه کار کارمند نیست بلکه حفظ و نگهداری در وضعیت مطلوب و رضایتبخش مدنظر قرار دارد. در نهایت برای مصاحبه با کارمندانی که شیوه انجام کارشان رضایتبخش و امکان ترفیع نیز برای آنان وجود دارد از روش سوم استفاده می‌شود. در این روش هدف اصلی موضوع و تبادل‌نظر در مورد تنظیم طرح و برنامه عملی ویژه‌ای جهت پرورش و پیشرفت آموزشی و حرفه‌ای کارمند بوده که نیازهای او را برای ارتقا به شغل بعدی و تثبیت او در سمت آتی تامین خواهد کرد.

ـ برای آمادگی جهت انجام مصاحبه ارزشیابی نیز سه روش پیش شرط لازم بوده، جمع آوری اطلاعات، آماده کردن کارمند و انتخاب زمان و مکان مناسب برای گفتگو در شرایط مناسب که منجر به اصلاح کارمند شود.

ـ نکات اصلی برای اداره مصاحبه: تنظیم آهنگ صدا و نحوه برخورد مناسب در شروع مصاحبه، مثبت بودن گفتگو تا آنجا که ممکن است، خلاصه کردن نقطه نظرات خود و کارمند و تنظیم طراحی عملی.

ـ به منظور ایجاد تغییر و تحول در رفتار و عملکرد کارمندان لازم بوده آنان به ارایه نظرات خود ترغیب شوند: معهذا برای دستیابی به این هدف سعی شود در طول مصاحبه و در هنگام مذاکره با کارکنان مصاحبه‌کننده ساکت بماند همچنین از سئوالات باز و قابل بحث استفاده و سئوالات را بر مشکلات متمرکز نماید در مواردی نیز از سئوالات امری استفاده نموده و از سئوالاتی بهره‌گیری شود که می‌تواند کارمند را در درک مشکلات یاری کند. احساسات کارکنان را درک و نظرات اصلی او را مجدداً بیان نموده از صحبت کردن یکطرفه، استفاده از سئوالات بسته و محدود، حکم کردن، دادن پند و اندرز، استفاده از الفاظ غیرمودبانه، استهزاءآمیز جلوگیری شود.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

ـ دقت در عمل بهترین روش برخورد با کارمندی بوده که حالت تدافعی می‌گیرد. اتخاذ حالت دفاعی امری طبیعی می‌باشد، بنابراین هرگز به مدافعات فرد حمله‌ور ننموده و در اقدامات صبر و حوصله بخرج داده و محدوده عمل نیز بنحو شایسته‌ای شناخته شود.

ـ مدیران اگر خالصانه علاقه مند به انجام مصاحبه ارزشیابی جهت تصحیح و اصلاح شیوه کار کارکنان خود می‌باشند می‌بایستی توجه نمایند که مهمترین عامل آن است که مشکلات فعالیت کاری کارمند را روشن کرده و اهداف اصلاحی و برنامه‌ریزی صحیحی برای دستیابی به آنها ارائه نماید.

ـ موضوع قابل توجه دیگر نیز فقدان کارائی کارکنان در اکثر سازمان‌هاست که در مجموع موجب کاهش کارائی و راندمان کار تولید و درآمد ناخالص ملی شده به همین علت است که در سازمان‌های ایران ارزشیابی کارکنان نیز معنی واقعی را پیدا نمی‌نماید و در اغلب موارد جنبه تشریفاتی و بستگی به چگونگی رابطه مدیران با کارکنان در محل کار دارند.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

فهرست منابع و مآخذ

ـ دسلر، گری (۱۳۹۸): مدیریت منابع انسانی، ترجمه:علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

ـ میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۹): ارزشیابی عملکرد افراد، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

ـ اشکنانی، محمد ابراهیم (۱۳۸۷)، ترجمه‌ی ویسی، مدیریت و ارزیابی (مفاهیم و کاربردها)، شرکت چاپ و نشر بین‌الملل.

ـ علوی، الف، (۱۳۶۹)، ارزشیابی عملکرد کارکنان، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰.

ـ سید جوادین، رضا (۱۳۹۲)، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، انتشارات نگاه دانش.

ـ سعادت، اسفندیار (۱۳۹۷)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت.

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]

[Downloaded from jnrihs.ir on 2026-11-18]