

خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان چیست؟

ارزیابی عملکرد کارکنان یکی از وظایفی است که می‌تواند برای مدیران وحشتناک باشد. این فرآیند پر از چالش‌ها و پیچیدگی‌ها است؛ زیرا قضاوت، داوری و ارزیابی از جمله مسائل دشوار و پیچیده‌ای هستند که باید به آن‌ها پردازیم. یکی از نکات بسیار مهم در این حوزه، شناخت و رفع خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان است که مدیران و ارزیابان ممکن است با آن‌ها روبه‌رو شوند. هر فردی که وظیفه ارزیابی را بر عهده می‌گیرد، ممکن است به طور ناخودآگاه خطاهایی انجام دهد که باعث انحراف در ارزیابی و ارائه نتایج نادرست شود. بنابراین، آشنایی با این خطاها و اطلاع از دام‌ها و تله‌های احتمالی می‌تواند مدیران را به احتیاط بیشتر و تفکر دقیق‌تر وادارد. به طور کلی ۹ خطای ویژه [ارزیابی عملکرد](#) کارکنان وجود دارد که در ادامه مطلب به بررسی آن‌ها می‌پردازیم.

خطای شباهت، اولین خطای ارزیابی عملکرد کارکنان

انسان‌ها به طبع خودپسند هستند، اغلب خودشان را قبول دارند و اعتقاد دارند که کامل هستند. مدیران نیز از این قاعده مستثنی نیستند. اگر معیارهای ارزیابی دقیقی برای رفتار و عملکرد کارکنان مشخص نشده باشد، احتمالاً در ارزیابی آن‌ها، کارمندی که به ما شبیه‌تر است، بیشتر از ارزش واقعی خود ارزیابی می‌شود و بالعکس. به عبارت دیگر، ممکن است مدیران به نقاط ضعف کارمندانی که شبیه خود هستند، به اندازه کافی توجه نکنند. این شباهت ممکن است در زمینه‌های مختلف مانند رشته تحصیلی، محل تولد،

گرایش‌های سیاسی و دیگر زمینه‌ها مشاهده شود. وجود اشتراکاتی بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده باعث بروز این مورد از خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان می‌شود.

به عنوان مثال، در حین ارزیابی ممکن است متوجه شویم که ارزیاب و ارزیابی‌شونده از یک دانشگاه فارغ‌التحصیل شده‌اند، یا از یک شهر خاص هستند، یا به یک موضوع خاص علاقه‌مندند و... . کشف این نقاط مشترک ممکن است باعث ایجاد یک پیش‌فرض سریع در ذهن ارزیاب درباره ارزیابی‌شونده شود و باعث شود که نتیجه ارزیابی به واقعیت نزدیک نباشد.



خطای عدم شباهت

این مورد از خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان در ارزیابی‌ها معمولاً در مقابل خطای

اول قرار دارد. در این نوع خطا، ممکن است کارمندی که به مدیران خود شباهت ندارد و دیدگاهها و نظرات مستقل و متفاوتی دارد؛ در جلسات و گفتگوها با مدیران مخالفت و به این ترتیب آنها را ناراحت کند. یا کارمندی که کارها را به روشی متفاوت با مدیرش انجام می‌دهد، کمتر از حقتش ارزیابی شود.

هر دو نوع خطاها ناشی از وجود نداشتن معیارهای دقیق و روشن برای ارزیابی هستند. به عنوان مثال، خطای تشابه هنگامی رخ می‌دهد که تفاوت‌های بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده واضح می‌شود. این اتفاق ممکن است منجر به اعمال سخت‌گیری بیش از حد از سوی ارزیاب نسبت به ارزیابی‌شونده شود.

خطا در رفتارها و رویدادها

تأثیر رویدادها و رفتارها در اواخر دوره ارزیابی بر ارزیابی عملکرد کل دوره، یکی از خطاهای معمول است. متأسفانه، آخرین رویدادی که در محیط کار رخ می‌دهد، چه اثرات مثبت و چه اثرات منفی داشته باشد، می‌تواند در ذهن ارزیاب یا مدیر تأثیرگذار باشد. و باعث نادیده گرفتن کل دوره ارزیابی و ایجاد یکی از خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان شود. به عنوان مثال، تصور کنید یکی از کارمندان در طول یک سال به خوبی کار کرده است. اما در پایان دوره و زمان ارزیابی، به دلیل فشار کاری یا عوامل محیطی دیگر، یکی از وظایف مهمی که به او واگذار شده بود را به درستی انجام نداده است. این رویداد منجر به تأثیر منفی در ذهن مدیر و کاهش رتبه او در نتیجه ارزیابی می‌شود.

تأثیر رفتارهای ارزیابی‌شوندگان در اواخر دوره ارزیابی، بر ارزیابی عملکرد آنها نیز یکی

از سوگیری‌ها است. چرا که آخرین رفتارهایی که کارمندان از خود نشان می‌دهند، به طور مستقیم بر ارزیابی آن‌ها اثر دارند. به عنوان مثال، برخی از کارمندان در زمان ارزیابی، با رفتار خود باعث جلب توجه و تأثیر گرفتن ارزیاب می‌شوند. این اقدامات معمولاً به منظور جلب توجه مدیر و کسب افتخار از دیگران هستند و می‌توانند دلیلی برای ارزیابی مثبت یا منفی کارکنان باشند.

فاصله و بی‌خبری

فاصله جغرافیایی بین ارزیاب و ارزیابی‌شونده می‌تواند در فرآیند ارزیابی تأثیرگذار باشد. در سازمان‌هایی که افراد در نقاط مختلف جغرافیایی فعالیت می‌کنند، فاصله مکانی می‌تواند بر نتایج ارزیابی‌ها تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، کارمندی که از لحاظ مکانی دورتر از حوزه مدیریتی قرار دارند، ممکن است نتایج ارزیابی پایین‌تری داشته باشند. این مسئله یکی از واضح‌ترین خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان است.

بعضی از کارمندان، به دلیل هوش بالا و آگاهی از این نوع سوگیری‌ها، به صورت منظم و مداوم به رئیس خود فشار می‌آورند تا ارزیابی بهتری برای خود داشته باشند. همچنین، به دلیل دسترسی زیادی که مدیر به این کارمندان دارد، اغلب امتیازات بالاتری برای آن‌ها در نظر می‌گیرد. در این شرایط، بعضی از مدیران تصور می‌کنند که اگر از کارکنان هیچ خبر ناخوشایندی نشنیده‌اند و هیچ‌کس از عملکرد آن‌ها شکایت نکرده است، به این معنی است که عملکرد آن‌ها قابل قبول یا حتی قابل رضایت بوده است. به علاوه، اگر اعتراض یا شکایتی در مورد عملکرد یک کارمند وجود داشته باشد، باید عملکرد او را به عنوان نامطلوب ارزیابی کرد. این نگرش انفعالی به ارزیابی نیز از جمله اشتباهات رایج

است.

به عنوان مثال، ممکن است کارمندی کمتر از دیگران کار کند اما کمتر از سایر همکارانش در معرض مسائل ریسکی، خلاقانه و نوآورانه باشد یا به دلیل تمایل به روش‌های سنتی و ناکارآمد، با مشکلات کمتری مواجه شود. معیارهای ارزیابی نباید کارکنان را از مسائل چالش‌برانگیز و پرریسک (حتی اگر در ابتدا با موانع و مشکلاتی همراه باشد) بازدارند.

اثر هاله‌ای

اثر هاله‌ای زمانی رخ می‌دهد که نگرش مثبت یا منفی یک ارزیاب، باعث می‌شود کارمند مورد نظر در تمام ابعاد ارزیابی، رتبه‌بندی یکسانی دریافت کند. این موقعیتی است که یک مدیر واقعاً به یک کارمند خاص علاقه‌مند یا غیرعلاقه‌مند است و احساسات شخصی او بر رتبه‌بندی عملکرد آن فرد تأثیر می‌گذارد.

یکی از مواردی که می‌تواند منجر به این اشتباه شود، ارزیابی کارمندان بر اساس ویژگی‌های فردی است که ارتباط چندانی با عملکرد شغلی آن‌ها ندارد. به عنوان مثال، اگر کارمندی خوش‌صحبت، با ظاهر دلپذیر و تأثیرگذار باشد یا درجه تحصیلی بالاتری نسبت به همکارانش داشته باشد، ممکن است بالاتر از دیگران ارزیابی شود. حتی اگر این ویژگی‌ها با شغل او مرتبط نباشند. این اشتباه می‌تواند به مواردی مانند پایین بودن رتبه کارمندان خلاق که به دلیل بی‌نظمی کمتر از حقیقتشان ارزیابی می‌شوند یا کاهش رتبه کارمندان غیرخلاق که به دلیل انضباط، بیش از حقیقتشان ارزیابی می‌شوند و پاداش

می‌گیرند، منجر می‌شود.

یکی از مشکلاتی که مدیران با آن روبه‌رو می‌شوند، تمایل به ارزیابی کارمندان بر اساس تطابق دستورالعمل‌ها و فرمان‌های شخصیتی آنها است. این امر ممکن است باعث ارزیابی غیرعادلانه‌ای شود که بیشتر بر اساس تطابق فرمانبرداری یک فرد با مدیر خود تمرکز دارد تا بر اساس عملکرد و رفتار واقعی آن فرد.



خطای ناشی از برخوردها و پیش‌داوری‌ها

برخوردها و نظرات اولیه ما درباره هر فرد، ممکن است تا حد زیادی در ذهن ما باقی بماند و به سختی تغییر کند. بعضی از مدیران با اتکا به نظر اولیه خود برای ارزیابی دیگران عجله می‌کنند و حتی فرصت تبادل اطلاعات بیشتر با فرد ارزیابی‌شونده را به

خود نمی‌دهند. زمانی که مدیران دید خوبی به فرد داشته باشند در زمان ارزیابی، عیب‌ها و نقاط ضعف او را نمی‌بینند یا آن‌ها را کم‌اهمیت‌تر از آنچه هست فرض می‌کنند. همچنین وقتی دید بدی نسبت به فرد دارند، خوبی‌ها و نقاط قوت وی را نمی‌بینند. این مورد را می‌توان یکی از مهم‌ترین خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان دانست.

از سوی دیگر، اعتماد به حافظه و اهمال در ثبت و ضبط اطلاعات مربوط به رفتار و عملکرد کارکنان در طول سال، می‌تواند باعث شود که ارزیابی آن‌ها فقط بر اساس رفتارها و عملکردهای اخیرشان انجام شود. این امر ممکن است به این معنی باشد که یک خطای جدید، ماه‌ها کار خوب و تلاش مسئولانه کارمند را تحت‌الشعاع قرار دهد یا برعکس. به علاوه، بعضی ارزیابان به دلیل عضویت در گروه‌های خاص یا تنفر از گروه‌های مشخص، ممکن است در ارزیابی فرد دچار انحراف شوند. این موضوع می‌تواند باعث بی‌توجهی به کار مثبت کارمند شود و رتبه او تحت تأثیر خطای پیش‌داوری قرار بگیرد.

خطای تعمیم و کلیشه

وقتی که ارزیاب، فرد ارزیابی‌شونده را بر اساس گروهی که به آن تعلق دارد مورد بررسی قرار می‌دهد، یکی دیگر از خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان به نام خطای تفکر قالبی و خطای تعمیم رخ داده است. به عنوان مثال، اظهاراتی مانند «همه فارغ‌التحصیلان دانشگاه تهران افراد با استعدادی هستند» منجر به خطای کلیشه‌ای می‌شوند.

موارد زیر نیز نمونه‌هایی از این خطا هستند:

- تصور این که عملکرد زنان بهتر از مردان است.
- پنداشتن این که کارمندان قدیمی بیشتر از کارمندان جدید متعهدند.
- تصور کردن این که پرسنل فنی خلاقتر از پرسنل اداری هستند.

این نوع ارزیابی که به آن ارزیابی قالبی هم می‌گویند، به این معنا است که بدون کسب اطلاعات کافی و جمع‌آوری داده‌های لازم برای ارزیابی منصفانه، به افراد نزدیک می‌شویم. بر اساس پیش‌فرض‌ها و تصورات پیشین خود، یک گروه خاص از افراد را قضاوت می‌کنیم.

وسط‌گرایی، سخت‌گیری و سهل‌گیری

بعضی مدیران تمایل دارند به همه کارکنان نمرات بالا یا پایین اختصاص دهند. این موضوع یکی از مشکلات رایج در کشور ما است که به شکل سهل‌گیری یا سخت‌گیری بیان می‌شود. راه‌حل مناسب این مسئله این است که بدون توجه به این تمایلات، افراد را بر اساس عملکرد و نتایج آن‌ها ارزیابی کنیم. بیشتر سرپرستان به دلیل ناآشنایی با شیوه کار کارکنان یا ترس از تحریک احساسات افراد، تمایل دارند توانایی و شایستگی کارکنان را در سطح متوسط ارزیابی کنند. همین مورد باعث نارضایتی افراد می‌شود و یکی از رایج‌ترین خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان است. این نوع سوگیری که اغلب با دانش و آگاهی انجام می‌شود به پیکره سازمان آسیب جدی وارد می‌کند و به عنوان سوگیری عامدانه و مدرن تشخیص داده شده است.

در کشور ما، مدیران زیادی درگیر این نوع خطا می‌شوند و علت اصلی آن می‌تواند ترس

از اعتراضات کارکنان یا ارتباطات دوستانه باشد که می‌تواند انگیزه کارکنان را تخریب کند. در نتیجه، تکرار این گونه ارزیابی‌ها باعث نارضایتی افراد مستحق و ساعی می‌شود.

برداشته‌ها و استانداردهای اشتباه

گاهی ارزیابان در گذشته نظراتی را درباره فردی که قرار است ارزیابی شود، ابراز کرده‌اند. به عنوان مثال، ممکن است اظهار کنند که این فرد برای پست‌های مدیریتی و سرپرستی مناسب نیست. سپس هنگامی که تاریخ انتصاب فرد فرامی‌رسد، ارزیاب سعی می‌کند با ارائه دلایل و شواهد به ابعاد مختلف این موضوع پرداخته و ادعا کند که نظرات قبلی‌اش همچنان معتبر است و دلایلی برای آن وجود دارد. این نوع رفتار نشان می‌دهد که ارزیاب در تلاش است تصمیمات گذشته‌اش را تأیید کند و نسبت به آن‌ها متعصب است.

همچنین، نبود تناسب میان شاخص‌های ارزیابی با شرایط واقعی کار ممکن است باعث سوگیری در ارزیابی‌ها شود. وقتی که شاخص‌های ارزیابی به درستی تعیین نشده یا به طور انتزاعی استخراج شده باشند و با عملکرد فرد همخوانی نداشته باشند، ارزیابی با اشتباه همراه می‌شود. این مشکل معمولاً در مصاحبه‌های استخدامی هم رخ می‌دهد؛ چرا که ارزیاب سؤالاتی از فرد متقاضی می‌پرسد که با شرایط واقعی کار مرتبط نیست.



چگونه خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان را رفع کنیم؟

دلیل اصلی بروز این نوع اشتباهات، نبود یک سیستم ارزیابی منظم و پیوسته است. اگر یک سازمان دارای یک برنامه و سیستم منظم باشد که تمامی اطلاعات مربوط به کارمندان به صورت منظم در آن ثبت و نگهداری شود. همچنین دوره‌های ارزیابی به صورت ماهانه انجام شود، بسیاری از خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان کاهش می‌یابند. وقتی که از ابتدای سال همه وظایف کارمندان توسط مدیران مربوطه در یک سامانه ثبت و ضبط شود. کارمندان به صورت ماهانه گزارش کار خود را ارائه می‌دهند. مدیران هم آن را در زمان مشخص ارزیابی می‌کنند، احتمال رخ دادن خطا در ارزیابی کارکنان به حداقل می‌رسد.

سخن پایانی

ارزیابی کارکنان یکی از فرایندهایی است که در صورت درست انجام شدن می‌تواند مزایای زیادی را برای سازمان به همراه بیاورد. این در حالی است که رخ دادن هرگونه اشتباهی در نتایج ارزیابی می‌تواند منجر به ناامیدی و کاهش بهره‌وری کارکنان شود. حتی در مواردی باعث خروج کارکنان از سازمان می‌شود. به همین دلیل، بهتر است که با خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان آشنا بود. آشنایی با این خطاها و جلوگیری از رخ دادن آنها در سازمان باعث می‌شود سازمان در مسیر درست خود قرار گیرد و به سمت موفقیت گام بردارد.