

# روشی جهت ایجاد یک سیستم ارزشیابی صحیح برای کارکنان

روز یکشنبه ۱۶ بهمن ماه ۲۵۳۶ شاهنشاهی در صفحه اول روزنامه اطلاعات با حروف درشت نوشته شده بود " ۴۰ عامل ارزشیابی کارمندان برای ارتقاء گروه و ترفیع "

دنباله آن جمله چشمگیر توضیح داده شده بود که نحوه فعالیت و کار کلیه کارمندان شاغل وزارتخانهها و موسسات دولتی در سال آینده ارزشیابی میشود .

سالها در کلاسهای دانشکده در درس اداره امور کارمندان که کتابی هم برای این درس نوشتهام مطالبی راجه شاگردان خود یاد میدادم و گوشزد می کردم که فعالیت کارمندان بایستی ارزشیابی شود و نحوه ارزشیابی را توضیح میدادم و می گفتم ارزشیابی بشرطی مفید است که براساسی صحیح و ضوابطی که مخص هر موسسه و وزارتخانه و شرکت میباشد انجام گیرد چون در روزنامه اطلاعات دیدم که دولت بدین فکر افتاده است ، بر آن شدم که چند سطری در این باب بنویسم ، شاید کمکی باشد به کسانی که دست اندر کار تهیه فرمهای ارزشیابی هستند و بدانند که ارزشیابی ولو اینکه صحیح هم انجام شود تنها برای کارآئی و تقویت روحیه کارمندان کافی نخواهد بود .

طرق مختلف ارزشیابی کار کارکنان با مشکلات فراوانی مواجه میباشد که علمای فن مطالعاتی برای از بین بردن این مشکلات نموده اند ، در آن میان آقای رابرت پارکینس تجربیاتی بدست آورده و مطالبی را در این زمینه نوشته است که به شرکتها کمک میکند تا از بسیاری از موانع و مشکلاتی که در این راه وجود دارد اجتناب ورزند .

سازمانهای بسیاری همیشه در تصمیم گیری در جهت انتخاب روش ارزشیابی کارکنان که با مشخصات و وضع بخصوص آن سازمان منطبق باشد دست بگریبان هستند . عبارت دیگر میخواهند راه حلی پیدا کنند که روش غیر موثر فعلی را که تقلیدی از موسسات دیگر است با یک روش بهتر که منطبق با وضع آن سازمان باشد تعویض نمایند .

مشکلاتی که در این زمینه وجود دارد بدین قرار است .

اولین شکل در مفهوم واقعی ارزشیابی خلاصه میشود .

آیا روسا و مدیرانی که میخواهند نحوه کار و فعالیت کارمندان خود را ارزشیابی کنند خود به مفهوم ارزشیابی واقف میباشند ؟

مشکل دوم تعیین و تشخیص بین روش ارزشیابی کار - ارزشیابی محیط کار و فردی که

در آن محیط مشغول فعالیت است - ارزشیابی مهارت‌ها و تخصص‌ها و بالاخره معین و تشخیص روش نایل اجرا، برای ارزشیابی کارکنان.

نگاه مهم برای پاسخ دادن به این سئوالات شرح زیر می‌باشد.

۱- چه کسی درباره ارزشیابی تصمیم می‌گیرد؟

۲- ارزشیابی چیست؟

۳- بچه مقصودی ارزشیابی می‌کنیم؟

۴- عوامل اولیه یک سیستم ارزشیابی چه هستند؟

۵- آیا نازی به یک سیستم ارزشیابی هست؟

۶- چه چیزی باید بنیاد ارزشیابی قرار گیرد؟

۷- چه مهارت‌هایی برای این منظور لازم است؟

۸- و بالاخره سربرسی که کارمندان خود را ارزشیابی می‌کند تا چه حد صلاحیت دارد که همه عوامل را بطوری که ساخته و ناسند است ارزشیابی کند؟

اگر پاسخ منطقی و صحیح باس سئوالات داده شد موسسات و مدیران آن قادر خواهند بود که از بسیاری از اشتباهات معمولی خود بربهر نمایند همچنان آنان آماده مسئولیت با بر بسیاری از مشکلات بردی و تکنیکاتی که بواسطه انتخاب یک روش ارزشیابی ناصحیح بوجود آمده است فایق آیند.

ارزشیابی ناصحیح که سالها درباره کارمندان عمل شده است چگونه می‌تواند راهنمایی برای طرح ریزی پرسشلی صحیح و پانفسرات درست در امر تکنیکات یک دستگاه موسسه‌مانند، پیشنهادهایی که اساس گسترش این روش ارزشیابی صحیح را تشکیل میدهد منحرف‌گاز حدس موسسه‌مانند که کوشش نموده اند یک سیستم ارزشیابی نایل اجرائی را بساده‌نمایند. تجربیات مداوم همراه با نتایج مطالعاتی که شده است نشان میدهد که تصمیم گیری در امر ایجاد و اجرای موفقیت آمیز روش ارزشیابی صحیح برای هر موسسه حیاتی است. سؤال است که چه کسی در مراحل اولیه گسترش یک سیستم ارزشیابی باسی تصمیم بگیرد. پاسخ به این سؤال این است که چنین تصمیمی توسط هیئت مدیره یا همای آنان باسی گرفته شود.

بس از تصمیم گیری به ایجاد یک سیستم صحیح ارزشیابی، در صورتی آن سیستم نانس موفقیت دارد که این روش توسط گروهی از متخصصین در کادریات رشد شهید شود و وسایل آن گروه تعریف و ارائه گردد. ضمناً باید مسئولین دستگاه اعتقاد داشته باشند که یک روش ارزشیابی مانند روشهای حسابداری - تولید - بازاریابی - انتخاب صحیح کارمند و غیره مهم است.

در صورتی که با جنس عقیده‌های موافق نمانیم که باسی نحوه کار کارمندان بحوزی

سخت‌نوده سودا صولاً چرا سنگلاب اس روش را میبیدریم؟ اگر به اهمیت آن واقفیم سبب آنرا  
برای انجام آن بستنی کامل کادر روبا، لازم است.

در عمده صورت چرا کارکنان در سطح بائن تریه چیزی بوجه ناسد که کادر هبائرتسه  
آن بی بوجه است.

صفاً باید دانست که نرم ارزشیابی که منظور تعین اضافه حقوق - باداش و برنوع  
تکمیل میگردد راهمای صحیحی برای طرح ریزی برسطی - آمورس و برنوع کادر روبا.  
نخواهد بود.

هستند مدرسه هر دستگاه گروه موسیقی درینشیردان منظور مساعد آنها یاسنی بیدرید  
که باسخ استان به اس سائل فایع کننده میباشد. هیئت مدرسه مساعد سمنارهای منظم  
و سمنر منظور تعینم و بیدریش هدفهای ارزشیابی در هر مرحله دانست باید. هدفهای  
ارزشیابی ممکن است بطور وضوح و عوجز سمنورهای مادی را از عمل برنوع باداش و اصانه  
حقوق بدنیال بداسه باند. با براین سبب است اس مطالب در سمنارهای فوق مورد گفتگو  
تار کیرید.

ببراز ثمول اس مطلب سمنار مدیران مسواند در مورد مفهوم و بفسر ارزشیابی بحث  
نموده و در موارد ضروری از مشخص مبرجود در دستگاه با خارج از موسسه کک کیرید.

(روا و بدبران یاسنی بداسد که جید سال کار کردن در یک موسسه و اندوختن تجربه  
در ضمن اینکه برای مصمم گیری و اظهار نظر و بیدرید کار همد است لزومی ندارد که آما  
را مشخص در تمام امور موسسه بنماید و نباید چنین ادعائی را دانسه باند).

تارکینا - ورارخانه ها و موسیابی که میخواهند رزین ارزشیابی خود را بفسر دهید و  
با برای اولین بار روسی ایجاد کنند، یاسنی از خود سئوال نماسند که آما روش در نظر گرفته  
نده با عقیوم و بفسر مورد نظر و بدسب داده شده انضامی دارد یا خیر؟

معنای لغوی ارزشیابی در ارزشیابی کارکنان اس مفهوم معنی گذاش اس ارزش بر روی  
کار کارکنان بطور انفرادی یا بوجه مساعد با سبب انفرادی در قالب آن دستگاه و موسسه مساعد.

حس ارزشیابی منطقی یاسنی ارزش واقعی کار فرد در دستگاه را در زمان گذشته و  
حال و با بکده به باداش مادی و غیرمادی که معمولاً واسه به جس ارزشیابی هسند در  
نظر بگرد.

مفهوم ارزشیابی کارکنان در اس مورد جس اس که ارزشیابی فردی جمع آوری و بجزید  
و تحلیل شده و با اصولی که سلاً موسسه ایجاد نموده است منطبق باند.

در ارزشیابی لازم است که جس محدود کار کارمند با اصول باید گذاری نده ساز کاری  
داسه و برای موسسه مفید باند.

یک مثال زنده از سستم های ارزشیابی موقعیت توتیالست های حرفه ای اس که ارزش

آنان بر مبنای پول ارزشیابی میشود .

در سازمانهای صنعتی - تجارتي و دولتي این مسئله با چنین وضوحی بیان نمیشود

زیرا بسیاری از روشهای ارزشیابی بر مبنای غیرمادی استوار گردیده است .

مثالهایی از ابعاد ارزشیابی غیرمادی که توسط سرپرستان برای زیردستان بکار میرود

شامل شخصیت - اداراک - ابتکار - کوشش - سرعت عمل - کیفیت و کمیت کار - حضور غیاب

رفتار و غیره میباشد که به مناسبتی در بعضی از موسسات عوامل دیگری را بآن اضافه نموده

ویاکم میکنند مانند نگهداری اسرار اداری - درستی و امانت - مدیریت - تصمیم گیری و غیره

برای جوابگویی به این سئوالات مقیاسهای بکار رفته یا لغوی است و یا عددی بعنوان

مثال در مورد لغوی اصطلاحات عالی - بسیار خوب - خوب - بالاتر از متوسط - متوسط -

زیر متوسط و ضعیف بکار برده میشود و در مورد شمارههایی از صفر تا ده و یا از ده تا صد بسته

به انتخاب دستگاه است که بالاترین نمره بهترین فرد را نشان میدهد .

بحث در این باره زیاد است زیرا سرپرستانی که کارمندان زیر دست خود را بدین طریق

ارزشیابی مینمایند خود دارای چه معیار و مقیاسی از شخصیت هستند که به شخصیت کارمند

زیر دست خود نمره ای بدهند و در مورد او قضاوت کنند . یاد ر مورد رفتار کارمند آیا رفتار

کارمند خوب آنست که کارمند اداری باشد یا فرمانبردار باشد و یا اگر کارمندی انتقادی

بود رفتارش مورد پسند سرپرست مربوطه نخواهد بود .

یکی از مشخصات اساسی سیستمهای ارزشیابی این است که در آن فقط منافع موسسه

در نظر گرفته شده است و نقش افراد در آن ناچیز یا هیچ است . چنین روشهایی تخطی به

وقار انسانی و حتی تخطی به حس ابتکار میباشد .

برای مثال با این روشها ما سعی میکنیم که کارمندان را طوری عادت دهیم که خود

را طوری بسازند و رفتار و اعمال آنها طوری باشد که در قالبهای پیش ساخته شده جاگیرند .

این قالبها وسیله روسا و مدیران تهیه گشته که آنها هم بنحوی سالها با آن قالبها خو گرفته

و بزرگ شده اند . بدین ترتیب حس ابتکار و منحرف شدن از آن سیستم و بیرون آمدن از

آن قالبها بضرر کارمند و در نتیجه در موقع ارزشیابی کارمندی خاطی و بدسلوک و متمرد

خواهند بود .

این روش حس ابتکار و انتقاد را از کارمند سلب میکند و اگر احیاناً کارمند بتواند

برای پیشبرد کار در دستگاه نظریه ای داشته باشد و روش بهتری را پیشنهاد نماید از آن

جلوگیری خواهد شد .

نقاط ضعف چنین روشهایی بسیار است .

ارزش افراد برای موسسه بلاشک مهم است اما نحوه اجرای روش ارزشیابی با مشکلاتی

که ناشی از فرضیات شخص ارزیاب است مواجه میباشد .

مثالهایی که در مورد این توضیحات بتوان عنوان نمود بدین ترتیب است .

چه مقیاس‌هایی برای ارزشیابی هوش در دیگران بکار برده میشود؟

هوش مانند قدرت باطری قابل اندازه‌گیری نیست . این امر منتج از رفتار بوده و آیا اینکه بتوان رفتار را همان هوش تلقی نمود . این موضوع بمقدار زیاد وابسته به ذات رفتار فردی و شخص ارزیاب - شرایط و ضوابط تعریف‌کننده هوش میباشد .

یک روش ارزشیابی کلی که سعی بر آن دارد چنین ابعادی را اندازه‌گیری نماید فرضیاتی در مورد این مفهوم بکار میگیرد که حتی روان‌شناسان قادر بانجام آن نبوده و در آن عناصر فردی مربوط به اخلاق شخصی را در موقع کار که ممکن است توسط شخص ارزیاب فهمیده نشود ندیده میگیرد .

خوشبختانه چنین روشهایی نماینده و نمودار مشخصه یک فلسفه مدیریت کهنه است . بسیاری از سازمانها سعی دارند که از مفهوم مکابنکی و محدود این ارزشیابی‌رهای بیابند اما دیگران هنوز بر روی این اصل پافشاری مینمایند و در نتیجه مداوماً با مشکلاتی که زائیده بی طرفی و قضاوت و احساساتی که این گونه سئوالات را در کارکنان بیدار مینماید میباشند .

برای یک موسسه داشتن کارمند هوشمندپایی ، هوش چه مفهومی میتواند در برداشته باشد و بهر صورت کدام سرپرست محترمی هست که در حله اول کارمند بی هوشی را بکارگیرد؟ چگونه موسسه میتواند قبول نماید که فردی در یکسال هوش خود را نشان داده و در سال بعدنه؟ راه حل منطقی البته اینست که مقداری " عصاره ذکاوت " خریداری شده و به افرادی که نشانه‌های کمبود در آنان ظاهر میگردد خورانده شود . و بهمین ترتیب برای بهبود کارکنان سرخورده و بی تفاوت میتوان مقداری عصاره محرک تزریق نمود .

حتی اگر کوششهای واقعی تر در جهت پاسخ‌گویی بچنین سئوالاتی که ممکن است از طرف کارکنان بعمل آید در دست باشد دانشی جواب‌گوئی بدون در دست داشتن اطلاعات مربوط بعلل و انگیزه‌ای که کارمند را سرخورده و بی تفاوت میکند نخواهد بود .

روشهای خالص ارزشیابی اغلب عکس‌العملهای نامطلوبی را دربر خواهند داشت زیرا در این روشها در استفاده از واژه ارزشیابی زیاد پافشاری میگردد . واژه مناسبتری که مقصود را بهتر بیان مینماید " بررسی نحوه انجام کار " است .

بکاربردن این واژه اثرات منفی ناشی از کاربرد لغت ارزشیابی را همراه ندارد . این مفهوم هیچیک از عناصر ارزش را بهمراه نداشته ولی شامل بسیاری از عناصری که باید در مورد آنها ارزشیابی شود و در عین حال مهم هستند میباشد .

این عناصری که به داوری در مورد آنها نیازی نیست به زیردستان این فرصت را میدهد که درباره سائل مهم خودآزادانه بحث نموده و ضمن بیان احساسات و عکس‌العملها

آمال و نیز جواب با مطلوب نحوه کار راه حل‌پای مناسب ارائه دهند .

بررسی نحوه انجام کار دارای طبیعتی دو جانبه است . شخصی که درباره وی ارزشیابی عمل می‌آید سهم عمده‌تری داشته و کلمه اقدامات ، منتهی به سربک‌ساعتی فعالیت‌ها نه شخصی نکردد .

بررسی طرز انجام کار طبیعتاً عملی تعال می‌باشد زیرا تفاوت در مورد نحوه کار در نرسد بوده و این رابطه بر مبنای نیازهاست که افراد زیر دست در مورد طرز انجام کار خود تعالی می‌نمایند .

فرضیات طرز انجام کار بشرح زیر می‌باشد .

- ۱- ارزشیابی‌ها مبتنی بر نحوه و رفتار واقعی عینی کارکنان می‌باشد .
- ۲- رفتار عینی فقط شامل طرز انجام کار برد بوده و مقاصد و انتظارات سربست و بره، در آن نفی ندارند .
- ۳- تفاوت در نحوه انجام کار بدون در نظر گرفتن شرایط و محیط کار نمی‌تواند حقیقی واقعی باشد .

۴- نحوه انجام کار هر کارمندی ویژه خود او می‌باشد .

- ۵- اتفاقات و تجربیات کاری گذشته در زمان حال و آینده غیرقابل تعبیر می‌باشد .
- ۶- افراد نمی‌توانند با تکیه به تجربیات گذشته طرز کار آینده را بهبود بخشند .
- ۷- بدین ترتیب موسسات ( از طریق سربستان ) نمی‌توانند به دانش خود بپردازند .
- ۸- افراد برای تغییر رفتار خود در انجام کار ممکن است احتیاج به کمک داشته باشند .
- ۹- نحوه طرز انجام کار ضعیف ممکن است بسبب بی‌توجهی به فرد و نوع کار و یا به موقعیت دستگاه باشد و حتی ممکن است شامل اثرات رفتار سربستان در باطنش بردن نحوه کار کارمندی نیز باشد .

### علت بی‌ارزشیابی چیست ؟

بمنظور اعطای پاداش عادلانه - شناخت کارکنان مستعد به بشرف - تعیین نمودن احتیاجات آموزشی - بوجود آوردن برنامه‌هایی جهت پیشرفت کارکنان می‌باشد منابع اطلاعات مختلف است . منبع اولیه صاحب با تک تک کارکنان می‌باید بشرط آنکه مصاحبه‌کننده در این کار تخصصی باشد .

برونده‌ها جهت جمع‌آوری اطلاعات ممکن است مفید باشند اما در عین حال امکان دارد شامل اطلاعات نادرست - قدیمی یا در هر پرونده‌ای ارزشیابی‌های غیر واقعی که برای هدف‌های دیگر فراهم آمده است ، مانند شود که بسبب اولت قابل استفاده نبوده یا بمقدار کافی جامع و کامل برای منظورهای ارزشیابی نباشد .

اطلاعات جمع‌آوری شده از افراد جهت ارزشیابی احتیاج به یک مصاحبه رسمی طولانی



دارد که باسنی توسط شخص تعلیم‌ناشنه صورت گیرد تا اینکه بصورت یک تکنوی عمررسی باشد.

رفتنکه بکروش ارزشیابی عملی در نظر گرفته می‌شود موسسات معمولاً آنرا قبول میکنند زیرا ساخت آن به‌سهولت امکان پذیر می‌باشد.

بسیاری از موسسات به سبب‌هایی تمایل دارند که تاکنون مورد استفاده قرار گرفته باشد، ولی همانطور که قبلاً اشاره شد این عمل سیاست با احیای صورت‌گرفته‌شده و دانستن چگونه عملکرد یک روش در یک موسسه و چگونه اثرات آن بر رفتار سربستان و مهارت‌ها و لازم برای رفتار و سایر بخش‌نمون آن روش قابل اجرا در موسسه نگردانست. آنچه یک موسسه تصور می‌نماید بوقوع می‌پیوندد و آن دست‌اندرمهارت‌هایی که لازم بنظر می‌رسد ممکن است کلاً بریاد استیلاط سربستان باشد زیرا بسیاری از آنان عمل ارزشیابی را سخماً در دفتر کار خود و در اطاقی در بیست انجام می‌دهند.

در بوقوع بررسی در بکارگیری سبب ارزشیابی مناسب بدن سنگلات بوجد کاشی مبدول دانست زیرا یک روش در یک موسسه ممکن است نتایج درخشان بدهد حال آنکه در موسسه دیگر نتیجه کاملاً معکوس باشد نسبت عبده اس مسئله مربوط به فرو بی سوابق تاریخی و فرهنگی موسسه و با وزارتخانه است.

رفتار سربستان که منتج از روش مخصوصی می‌باشد کلی بوده و به‌هیچوجه شرایط ویژه و تفاوت‌های فردی را در نظر نمی‌گیرد و بطور واضح بر کج‌هایی مانند وسعت و عمق موضوعات مورد بحث تشخیص صحت و سقم مطالب و بالاخره قدرت داوری ارزیاب را مشخص نمی‌نماید. بسیاری از کارمندان پس از سالها سربست و مدیریت می‌شوند بد بعلت مهارت‌های فردی بلکه بسبب مسائل دیگری که به لحاظی بی‌فکره هستند کارآیی در امور مهندسی و ساختمان و غیره داشته‌اند و با رفتارشان مطابق دلخواه هیئت مدیره بوده است.

این مهارت‌ها بایستی از مهارت‌های فردی سربستی که توسط سبب مخصوصی معلوم می‌گردد تشخیص شود هیچ سیستمی بدون بوجه به ارزشیابی مهارت‌های افراد نمی‌تواند مدت‌ها کار کند.

برای موسساتی که اکنون همچون روش ارزشیابی ندارند و باموسساتی که روش ارزشیابی دارند ولی این روش می‌تواند است حرکتی برای کارآیی کارمندان باشد آیا بدون مطالعه نمون در آونی روسی را ابتدا بساکن ایجاد کرد و با وسله یک دستگاه دیگری این روش بآن موسسه دیگری نمود برای دومی آیا علت کم‌بود کارآیی روش ارزشیابی آن موسسه بوده است یا علت دیگری داشت؟

بنیاده نمودن سیستمی از طرف مدیریت صرفاً بخاطر رفع نیاز سازمان و بدون توجه بودن به افراد ممکن است سخی تلفی شود و در بین کارمندان سوءظن گسترده‌ای ایجاد کند.

اگر تصمیم گرفته شود که سیستمی پیاده گردد ۳ مساله زیر مباحث است در نظر گرفته شود.

۱ - روش انتخاب شده به چه نحو باشد تا کیفیت اطلاعات کسب شد تا سطح قابل قبولی به هدف نهائی نزدیک شود.

۲ - چه حالتی برای کلیه کارمندان ذینفع منصفانه و قابل قبول خواهد بود.

۳ - برای اعمال روش برای افراد ذینفع چگونه باید اقدام و عمل نمود.

البته هیچ نوع جواب مسجلی برای این سئوالات وجود ندارد هر دساره باید بدقت سازمان مناسبی برای این منظور انتخاب نماید.

پیاده نمودن و بکار انداختن یک سیستم ارزشیابی بعهدده سرپرستان جرائی بوده که عهده دار وظایفی که به ارزشیابی کارکنان مرتبط است میباشد این وظایف شامل برنامه های زمان بندی شده تولید - فروش - پیشرفت کار در سطوح مختلف - مدیریت صحیح دستگاه و همچنین مطالعات و برنامه ریزی برای آینده دستگاه میباشد که در اصل با وجود آمدن سازمان بوده است.

بعضی از سرپرستان اجرائی ممکن است بحث نمایند که عمل ارزشیابی یک کار پرسنلی است متاسفانه در اغلب سازمانها رئیس پرسنل لزوماً بهترین فرد برای انجام ارزشیابی نیست و آن بدلیل نداشتن روابط رسمی و دائمی با کارکنان است که میبایست مورد ارزشیابی قرار گیرند این رابطه در اجراء موفقیت یک سیستم ارزشیابی که در آن عامل صاحب استفاده میگردد حائز اهمیت شایان میباشد، در نتیجه سرپرستان اجرائی باید این مسئولیت را قبول نمایند.

مدیریت هر دستگاه نیازمند آن است که دقیقاً تعیین نماید که فرد سرپرستان برای اجراء مراحل سیستم ارزشیابی بچه مهارتهائی احتیاج دارند چه مهارتهائی مورد نیاز میباشد و افراد در حال حاضر دارای چه مهارتهائی هستند و چه مهارتهائی باید پروراندند شونده تا احتیاجات سیستم تامین گردد.

مراحل تصمیم گیری باید شامل سئوالات زیر باشد.

چه کسی تصمیم میگیرد؟ ارزشیابی چیست؟ چرا ارزشیابی میکنید؟ عوامل اولیه یک سیستم ارزشیابی چه هستند؟ آیا احتیاجی برای ایجاد یک سیستم ارزیابی وجود دارد؟

سیستم ارزشیابی بچه شکلی باید باشد؟ چه مهارتهائی به ارزشیابی مروط هستند؟

لیستی که در اینجا ارائه شده است البته کامل نیست، مسائل بصومی هستند که

مختص سازمان معینی میباشد یکی از این مسائل ممکن است درباره ارتباط یک سیستم ارزشیابی جدید با یک سیستم موجود و واکنشهای این دو سیستم باشد.

نتیجه مطالعاتی که در این باره بعمل آمده است حاکی از آن است که این قبیل مسائل

باید مورد بررسی دقیق قرار گیرند.



ایجاد یک سیستم ارزشیابی که نتیجه مطالعات و بررسی دقیق و علمی باشد لازم بوده بشرط آنکه به مسائلی که در بالا ذکر شد توجه شود .  
نتیجتاً این نوع ارزشیابی در کلیه سطوح سازمان و افزایش کارآئی آن موثر بوده و حتی ممکن است که بقاء سازمان بدان بستگی داشته باشد .

اگر سیستم ارزشیابی راسرری گرفته و فوراً عملیاتی کنیم و فقط رفع تکلیف برای سرپرستان باشد بهتر است که هیچگونه ارزشیابی نداشته باشیم زیرا ضرر آن برای دستگاه بیش از نفع آن است از طرفی همانطور که در این مختصر توضیح داده شد اگر ارزشیابی کار کارمند فقط بمنظور ارتقاء گروه و ترفیع و اضافه حقوق است بهتر است که آنرا فراموش کنیم چون بتجربه ثابت شده است که نتیجه مطلوبی نداشته است .

زمانی ارزشیابی کار کارمندان مفید خواهد بود که علاوه بر ارتقاء گروه و ترفیع و پاداش کمکی به برنامه‌های آموزش کارمندان - طرح ریزی پرسنلی و تربیت کادر رؤسا و همچنین بهبود روشهای موسسه و پیشبرد کار بنماید و هیئت رئیسه دستگاه بدین مسائل توجه داشته باشند .

پرتال جامع علوم انسانی  
پروژه گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی