

कुछ निर्णायक संभावना ऐसे क्षेत्रों में जो
 कर्मचारियों का आकलन करने समय या तो उन्हें अपने
 क्षेत्रों में स्थान देने हैं और न ही निर्णय क्षेत्रों
 में, क्योंकि उन्हें अधिक से अधिक गहरा क्षेत्रों में
 स्वयं प्रयास करने हैं। परिणामस्वरूप आकर क्षेत्रों में
 ही पूर्ण हो जाता है। फलतः कर्मचारी का यही
 आकलन नहीं हो पाता है। अतः कर्मचारियों के
 आकलन को सही बनाने के लिए इस क्षेत्रों में
 प्रवृत्ति अशुद्धि की समस्या से निजात पाने का ही
 संभव प्रयास करने की अत्यन्त आवश्यकता है।
 विपरीत अशुद्धि की समस्या (Problem of Contradiction)
 कर्मचारियों का आकलन करते समय
 निर्णायक के निर्णय में विपरीतता अशुद्धि की समस्या
 उपलब्ध होती है। इसका तात्पर्य यह है कि
 निर्णायक कर्मचारी का निर्णय अशुद्धिपूर्ण आकलन
 प्रत्यक्षीकरण के ही विपरीत करता है। यह स्वयं
 जैसा होता है ही विपरीत कर्मचारी के संबंध में
 निर्णय देना है। यथा यदि वह स्वयं को ईमानदार
 समझता है तो कर्मचारी के संबंध में ईमानदार होने
 का निर्णय देना है। स्मरण योग्य है कि महा
 निर्णायक कर्मचारी के संबंध में निर्णय करने की
 जगह स्वयं अपने संबंध में निर्णय करने की गलती
 करता है जिससे कर्मचारी का समुचित आकलन नहीं
 हो पाता है। फलतः यह जरूरी होता है कि
 कर्मचारी आकलन को सही बनाने के लिए निर्णायक
 को इस अशुद्धि की समस्या से निजात पाने का
 ही संभव प्रयास किया जाय।

समानता अशुद्धि की समस्या (Problem of Similarity)
 (Problem):

कार्य आकलन में समानता अशुद्धि
 की समस्या उत्पन्न होने की संभावना बनी रहती है।
 अर्थात् कुछ निर्णायक किसी कर्मचारी के संबंध में ईमान
 ही निर्णय देते हैं जैसा कि वे स्वयं होते
 हैं, न कि वैसा जैसा कि कर्मचारी होता है। यदि
 कोई निर्णायक स्वयं को ईमानदार समझता है तो
 वह कर्मचारी को भी ईमानदारी सिखा पाए उच्चतम जिस

इसका है। यहाँ पर भी निर्णायक, द्वारा कर्मचारी के
संबंध में निर्णय करने के बदले अपने हाथ में
निर्णय करने की शक्ति रखना है। अतः कार्य आकलन
की इस समस्या से मुक्ति पाने और आकलन की
उन्नत बनाने के लिए यह भी आवश्यक है कि
निर्णायक स्वयं को समानता का अधिकार से मुक्त बनने
की कोशिश करें।

2) समीपता अशुद्धि की समस्या (Proximity Distortion) -
कार्य आकलन में समीपता अशुद्धि के कारणभी
आकलन दोष की समस्या उत्पन्न हो जाती है।
समीपता अशुद्धि का मतलब यह है कि जब कोई व्यक्ति
के शील गुणों पर किसी कर्मचारी का आकलन करता
होता है तो कभी-कभी ऐसा होता है कि एक
शील गुण पर कर्मचारी का आकलन असाध्य में
किया जाता है तो उसका प्रभाव उसके समीप वाले
शील गुणों के आकलन पर भी पड़ता है। इसलिए
इस अशुद्धि को कम प्रभाव भी कम जाना है। अतः
आकलन को अधिक-से-अधिक सुफल बनाने के
लिए निर्णायक को इस अशुद्धि से बचना चाहिए।
जबम तथा नौलर (Jbman & Nayler, 1934) के अनुसार
इस अशुद्धि से बचने का एक सुगम उपाय यह है कि
श्रेणी मापनी (Behavioral Scale) के विभिन्न आकारों का
उपयोग अधिक-से-अधिक संख्या में किया जाए।
इस प्रकार स्पष्ट हो जाता है कि कार्य आकलन
में कई प्रकार की अशुद्धियों उत्पन्न होने की सम्भावना
हमेशा विद्यमान रहती है। इन अशुद्धियों को यथा-
संभव दूर करके आकलन को सही बनाया जा
सकता है। कर्मचारियों का आकलन करने समय निर्णायक
जिस सीमा तक विभिन्न विधर अशुद्धियों से स्वयं
को मुक्त कर पावे है उसी सीमा तक उनका
सूक्ष्मकन विश्वसनीय एवं यथार्थपूर्ण हो पाता है।
इसलिए जबम तथा नौलर (Jbman & Nayler, 1934)
ने निर्णायक की विशेषताओं का उल्लेख करते
हुए कहा है कि उनमें विश्वसनीयता तथा वैधता
का शील गुण होना आवश्यक है।