

# ارزیابی عملکرد چیست و چه روش‌هایی دارد؟

ارزیابی عملکرد چیست؟ شما چقدر با این مفهوم آشنایی دارید؟ خوب است بدانید **ارزیابی عملکرد** عبارت است از فرایندی برای تعیین عملکرد موفق یا ناموفق کارکنان با شاخص‌ها و استانداردهایی که از پیش تعیین شده است. بر اساس این تعریف، **ارزیابی عملکرد** جزئی از فرایند **مدیریت عملکرد** است. ارزیابی عملکرد به صورت دوره‌ای (معمولاً سالانه) انجام می‌شود و در مقایسه با مدیریت عملکرد، پویایی لازم را ندارد. این روزها به دلیل افزایش دورکاری **ارزیابی عملکرد در سازمان ترکیبی (هیبریدی)** بسیار اهمیت دارد.

حال که به سوال ارزیابی عملکرد چیست پاسخ دادیم، باید بگوییم در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، اهداف در ابتدای دوره به کارکنان ابلاغ می‌شوند و یک سال بعد، میزان تحقق آن‌ها بررسی می‌شود. در این مدت طولانی، کارکنان هیچ بازخوردی از عملکرد خود دریافت نمی‌کنند و در نتیجه هیچ معیاری برای اصلاح عملکرد در اختیار آن‌ها نیست. به عبارت دیگر می‌توان گفت ارزیابی عملکرد صرفاً با هدف کنترل کارکنان در طول دوره ارزیابی و تنبیه یا تشویق آن‌ها در پایان دوره انجام می‌شود، نه توسعه مهارت‌های آن‌ها.

ارزیابی عملکرد یک فرآیند سالانه است که در آن عملکرد و بهره‌وری یک کارمند در

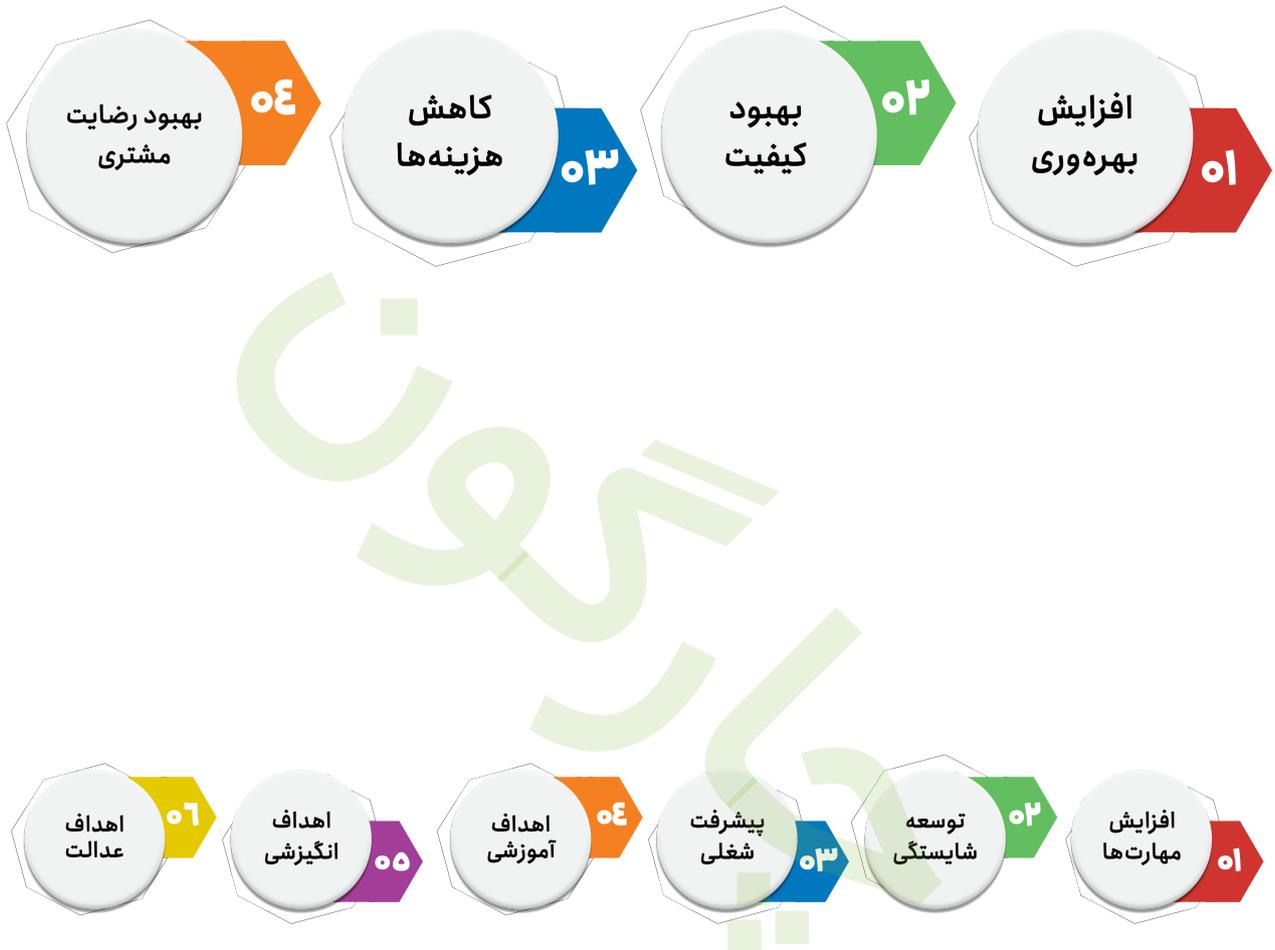
برابر مجموعه‌ای از اهداف از پیش تعیین شده ارزیابی می‌شود. فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان‌ها برای [افزایش بهره‌وری کارکنان](#) و بهبود نتایج آن‌ها بسیار مهم است.

در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، مهارت، دستاوردها و رشد کارمند یا عدم وجود آن‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. شرکت‌ها از سیستم ارزیابی عملکرد برای بازخورد به شکلی صحیح‌تر و روشن‌تر در کار و توجیه افزایش دستمزدها و پاداش‌ها استفاده می‌کنند.

[کلیک کنید](#)[برای دریافت دمو](#)

## اهداف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد به ندرت به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد، زیرا روش‌های ارزیابی عملکرد موجود در بهبود نتایج عملکرد کارکنان شکست می‌خورند. برای جلوگیری از شکست در ارزیابی عملکرد، مدیران منابع انسانی باید فرآیندهای موجود خود را اصلاح کنند و یکی از 6 روش و مراحل ارزیابی عملکرد را که در ادامه آمده است، اجرا کنند.



سنجش عملکرد یکی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها است. این فرآیند به مدیران کمک می‌کند تا عملکرد کارکنان خود را ارزیابی کنند و تصمیمات درستی در مورد آنها بگیرند.

اهداف ارزیابی عملکرد را می‌توان به دو دسته کلی تقسیم کرد:

- **اهداف سازمانی:** سنجش عملکرد می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا اهداف خود را محقق کنند. این اهداف می‌توانند شامل افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه‌ها و بهبود رضایت مشتری باشند.
- **اهداف فردی:** سنجش عملکرد می‌تواند به کارکنان کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند و به اهداف شغلی خود دست یابند. این اهداف می‌توانند شامل افزایش مهارت‌ها، توسعه شایستگی‌ها و پیشرفت شغلی باشند.

در ادامه به برخی از اهداف ارزیابی عملکرد به طور مفصل‌تر می‌پردازیم:

## اهداف سازمانی

- **افزایش بهره‌وری:** سنجش عملکرد می‌تواند به شناسایی کارکنانی که عملکرد بالایی دارند و تلاش می‌کنند تا اهداف سازمان را محقق کنند، کمک کند. این شناسایی می‌تواند به سازمان کمک کند تا از این کارکنان به طور مؤثرتری استفاده کند و بهره‌وری آنها را افزایش دهد.
- **بهبود کیفیت:** این ارزیابی می‌تواند به شناسایی کارکنانی که در انجام وظایف خود دقت و کیفیت بالایی دارند، کمک کند. این شناسایی می‌تواند به سازمان کمک کند تا از این کارکنان برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود استفاده کند.
- **کاهش هزینه‌ها:** سنجش عملکرد می‌تواند به شناسایی کارکنانی که عملکرد پایینی دارند و به سازمان هزینه‌های زیادی تحمیل می‌کنند، نیز کمک کند. این شناسایی می‌تواند به سازمان کمک کند تا این کارکنان را شناسایی و برای بهبود عملکرد آنها

اقدامات لازم را انجام دهد.

- بهبود رضایت مشتری: این ارزیابی همچنین می‌تواند به شناسایی کارکنانی که در ارائه خدمات به مشتریان عملکرد بالایی دارند هم کمک کند. این شناسایی می‌تواند به سازمان کمک کند تا از این کارکنان برای بهبود رضایت مشتری استفاده کند.



## اهداف فردی

- افزایش مهارت‌ها: به کارکنان کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند. این شناسایی کمک می‌کند تا کارکنان بر نقاط ضعف خود کار کنند و مهارت‌های خود را بهبود بخشند.
- توسعه شایستگی‌ها: به کارکنان کمک می‌کند تا شایستگی‌های مورد نیاز برای

پیشرفت شغلی خود را شناسایی کنند تا از این طریق برای پیشرفت شغلی خود برنامه‌ریزی کنند و اقدامات لازم را انجام دهند.

• **پیشرفت شغلی:** به مدیران کمک کند تا کارکنانی که شایستگی‌های لازم برای پیشرفت شغلی را دارند، شناسایی کنند تا فرصت‌های شغلی مناسب را بشناسند و برای آنها آماده شوند.

علاوه بر این اهداف، ارزیابی عملکرد می‌تواند اهداف دیگری نیز داشته باشد، مانند:

• **اهداف آموزشی:** این ارزیابی می‌تواند به شناسایی کارکنانی که نیاز به آموزش و توسعه دارند کمک کند. این شناسایی می‌تواند به سازمان کمک کند تا برنامه‌های آموزشی مناسب را برای این کارکنان طراحی و اجرا کند.

• **اهداف انگیزشی:** این ارزیابی به کارکنان کمک می‌کند تا احساس کنند که عملکرد آنها ارزشمند است. این امر می‌تواند به افزایش انگیزه و تعهد کارکنان نیز کمک کند.

• **اهداف عدالت:** این ارزیابی به ایجاد عدالت در سازمان کمک می‌کند. این امر می‌تواند به کاهش نارضایتی کارکنان و افزایش رضایت شغلی آنها کمک کند.

در نهایت، هدف اصلی ارزیابی عملکرد، کمک به سازمان و کارکنان برای دستیابی به اهداف خود است. با طراحی و اجرای یک سیستم ارزیابی عملکرد مؤثر، سازمان‌ها می‌توانند از مزایای متعدد این فرآیند بهره‌مند شوند.

## 6 روش مدرن ارزیابی عملکرد

با روش مناسب ارزیابی عملکرد، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد کارکنان را در داخل سازمان ارتقا دهند. یک روش خوب در فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند کل تجربه را مؤثر و باارزش کند. در اینجا 6 روش و مراحل ارزیابی عملکرد مدرن پرکاربرد آورده شده است:

### 1. مدیریت بر اساس اهداف

مدیریت بر اساس اهداف روش ارزیابی است که در آن مدیران و کارکنان با هم اهدافی را شناسایی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و ابلاغ می‌کنند تا در طول یک دوره ارزیابی خاص روی آن تمرکز کنند. پس از تعیین اهداف، مدیران و کارکنان به‌طور دوره‌ای پیشرفت‌های انجام شده را برای کنترل و بحث در مورد امکان دستیابی به آن اهداف تعیین شده مورد بحث قرار می‌دهند.

این روش ارزیابی عملکرد کارکنان برای تطبیق اهداف فراگیر سازمانی با اهداف کارکنان به‌طور مؤثر و در عین حال اعتبارسنجی اهداف با استفاده از روش‌های مختلف انجام می‌شود تا ببیند آیا هدف تعیین شده خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه و حساس به زمان است یا خیر.

در پایان دوره بررسی (سه ماهه، شش ماهه یا سالانه)، کارمندان بر اساس نتایجشان قضاوت می‌شوند. پاداش موفقیت ارتقا یا افزایش حقوق است در حالی که شکست با انتقال یا آموزش بیشتر جبران می‌شود. این فرآیند معمولاً بر اهداف ملموس تأکید

بیشتری می‌کند.

در فرآیند مدیریت عملکرد، کسب و کارها می‌توانند تعهد کارکنان را بهبود بخشند، شانس دستیابی به هدف را تقویت کنند و کارمندان را قادر سازند که آینده‌نگر فکر کنند.



## مراحل اجرای یک برنامه موفق مدیریت بر اساس اهداف

- هر مدیری باید 5 تا 10 هدف داشته باشد که با عبارات خاص و قابل اندازه‌گیری بیان شده باشند.
- مدیر می‌تواند اهداف خود را به صورت مکتوب مطرح کند که پس از بررسی نهایی خواهد شد.

- هر هدف باید شامل یک شرح و یک برنامه روش (فهرست از وظایف) برای انجام آن باشد.
- نحوه اندازه‌گیری پیشرفت و تعداد دفعات آن را تعیین کنید. (حداقل سه ماهه)
- اقدامات اصلاحی را که در صورت عدم مطابقت با برنامه‌ها انجام می‌شود، فهرست کنید.
- اطمینان حاصل کنید که اهداف در هر سطح با اهداف سازمانی و سطوح بالا و پایین مرتبط است.

## 2. بازخورد 360 درجه

بازخورد 360 درجه یکی از مراحل ارزیابی عملکرد چند بعدی است که کارمند را با استفاده از بازخورد جمع‌آوری شده از دایره نفوذ کارمند یعنی مدیران، هم‌تایان، مشتریان و گزارش‌های مستقیم ارزیابی می‌کند. این روش نه تنها سوگیری در بررسی عملکرد را از بین می‌برد، بلکه درک روشنی از شایستگی یک فرد را ارائه می‌دهد. این روش ارزیابی دارای 4 جزء جدایی‌ناپذیر است مانند:

- **خودارزیابی:** خودارزیابی به کارکنان این فرصت را می‌دهد تا به عملکرد خود نگاه کنند و نقاط قوت و ضعف خود را درک کنند. با این حال اگر خودارزیابی بدون اشکال ساختاریافته یا رویه‌های رسمی انجام شود، می‌تواند ملایم، بی‌ثبات و مغرضانه باشد.
- **بررسی‌های مدیریتی:** بررسی عملکرد انجام شده توسط مدیران بخشی از شکل سنتی و اساسی ارزیابی‌ها است. این بررسی‌ها باید شامل رتبه‌بندی‌های فردی کارکنان

باشد که توسط سرپرستان و همچنین ارزیابی یک تیم توسط مدیران ارشد انجام شود.

• **مدیر ارزیابی زیردستان:** این جزء ارزیابی صعودی بازخورد 360 درجه یک گام ظریف و مهم است. گزارشگران تمایل دارند منحصربه‌فردترین دیدگاه را از دیدگاه مدیریتی داشته باشند. با این حال، بی‌میلی یا ترس از تلافی می‌تواند نتایج ارزیابی را منحرف کند.

• **نظرات مشتری:** مؤلفه مشتری این مرحله می‌تواند شامل مشتریان داخلی مانند کاربران محصول در سازمان یا مشتریان خارجی باشد که بخشی از شرکت نیستند اما به‌طور منظم با این کارمند خاص تعامل دارند. بررسی‌های مشتری می‌تواند خروجی یک کارمند را بهتر ارزیابی کند.



## مزایای استفاده از بازخورد 360

- آگاهی فرد را از نحوه عملکرد و تأثیر آن بر سایر ذینفعان افزایش می‌دهد.
- به عنوان کلیدی برای شروع فعالیتهای مشاوره و توسعه شغلی عمل می‌کند.
- کارکنان را تشویق می‌کند تا در توسعه خود سرمایه‌گذاری کنند و مدیریت تغییر را بپذیرند.
- بازخورد عملکرد را با فرهنگ کاری ادغام می‌کند و مشارکت را ارتقا می‌دهد.

### 3. روش مرکز ارزیابی

روش مرکز ارزیابی کارکنان را قادر می‌سازد تا تصویر واضحی از نحوه مشاهده دیگران و تأثیر آن بر عملکرد آنها به دست آورند. مزیت اصلی این روش این است که نه تنها عملکرد موجود یک فرد را ارزیابی می‌کند، بلکه عملکرد شغلی آینده را نیز پیش‌بینی می‌کند. در طول ارزیابی، از کارکنان خواسته می‌شود تا در تمرین‌های شبیه‌سازی اجتماعی مانند بحث‌های غیررسمی، تمرین‌های حقیقت‌یابی، مشکلات تصمیم‌گیری، ایفای نقش و سایر تمرین‌هایی که موفقیت در یک نقش را تضمین می‌کند، شرکت کنند. برای آشنایی با داشبوردهای هوش تجاری در مدیریت منابع انسانی ویدئو زیر را تماشا کنید:

### مزایای روش مرکز ارزیابی

- دانش یک شرکت‌کننده و روند فکری او را تقویت می‌کند و کارایی کارکنان را بهبود می‌بخشد.

- می‌تواند متناسب با نقش‌ها، شایستگی‌ها و نیازهای کسب‌وکار مختلف طراحی شود.
- بینشی از شخصیت کارمند ارائه می‌دهد. (اخلاق، مهارت حل مسئله، درون‌گرایی، برون‌گرایی، سازگاری و ...)

## رهنمودهایی برای اجرای عملکرد مرکز ارزیابی

- از تجزیه و تحلیل شغلی برای تشخیص عملکرد مؤثر استفاده کنید.
- معیارهای عملکردی را که می‌توان با استفاده از این مرکز ارزیابی اندازه‌گیری کرد، شناسایی کنید.
- طبقه‌بندی رفتار معنادار و مرتبط نامزد در فرآیند ارزیابی
- تکنیک‌های ارزیابی را بیابید که می‌توانند اطلاعات رفتاری ایده‌آل را ایجاد کنند.
- آموزش کامل به ارزیابان و داوران ارائه دهید.
- سیستمی از سوابق عملکرد برای هر کارمند ایجاد کنید.
- سوابق را بررسی کنید و به کارمند پاداش دهید یا بر اساس آن آموزش ارائه دهید.



#### 4. مقیاس رتبه‌بندی رفتاری

مقیاس‌های رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار هر دو مزیت کیفی و کمی را در فرآیند ارزیابی عملکرد نشان می‌دهند. این فرآیند عملکرد کارکنان را با نمونه‌های رفتاری خاصی که شامل رتبه‌بندی‌های عددی است، مقایسه می‌کند. هر سطح عملکرد در مقیاس رتبه‌بندی رفتاری توسط چندین بیانیه که رفتارهای رایجی را که یک کارمند در یک سمت مشخص به‌طور معمول از خود نشان می‌دهد، توصیف می‌کند. این عبارات به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد یک فرد در برابر استانداردهای از پیش تعیین‌شده‌ای عمل می‌کنند که برای نقش و سطح شغلی آن‌ها قابل استفاده است.

اولین گام در ایجاد این فرآیند، تولید حوادث بحرانی است که رفتار معمولی در محل کار را به تصویر می‌کشد. گام بعدی ویرایش این حوادث مهم در قالبی رایج و حذف هر گونه

افزونگی است. پس از عادی‌سازی، این موارد از نظر اثربخشی بررسی می‌شوند و سپس به عنوان معیار ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود.

## 5. ارزیابی‌های روانشناختی

ارزیابی روان‌شناختی برای تعیین پتانسیل پنهان کارمندان مفید است. این روش بر تجزیه و تحلیل عملکرد آینده یک کارمند به جای کار گذشته آن‌ها تمرکز دارد. در این فرآیند از هفت مؤلفه اصلی عملکرد یک کارمند مانند مهارت‌های بین فردی، توانایی‌های شناختی، ویژگی فکری، مهارت‌های رهبری، ویژگی‌های شخصیتی، بهره عاطفی و سایر مهارت‌های مرتبط استفاده می‌شوند.

روانشناسان واجد شرایط تست‌های مختلفی (مصاحبه‌های عمیق، تست‌های روان‌شناختی، بحث‌ها و موارد دیگر) را برای ارزیابی مؤثر یک کارمند انجام می‌دهند. با این حال، این یک فرآیند نسبتاً کند و پیچیده است و کیفیت نتایج به شدت به روان‌شناسی که این روش را انجام می‌دهد وابسته است.

هنگام انجام ارزیابی روانشناختی سناریوهای خاصی در نظر گرفته می‌شود. به عنوان مثال، روشی که در آن یک کارمند با یک مشتری پرخاشگر برخورد می‌کند، می‌تواند برای ارزیابی مهارت‌های متقاعدسازی، واکنش رفتاری، واکنش عاطفی و موارد دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

## مزایای ارزیابی روانشناختی

- استخراج داده‌های قابل اندازه‌گیری و عینی نه تنها در مورد عملکرد یک کارمند، بلکه همچنین عملکرد بالقوه آن‌ها
- در مقایسه با سایر روش‌های ارزیابی عملکرد، می‌توان آن را به راحتی به کار برد.
- به کارکنان درون‌گرا یا خجالتی بستری برای درخشش و اثبات پتانسیل خود ارائه می‌دهد.



## 6. روش حسابداری منابع انسانی (هزینه)

روش حسابداری منابع انسانی عملکرد یک کارمند را از طریق مزایای پولی که برای شرکت به ارمغان می‌آورد تجزیه و تحلیل می‌کند. در این فرآیند با مقایسه هزینه حفظ یک کارمند و مزایای پولی که یک سازمان از آن کارمند خاص به دست آورده است، بررسی انجام می‌شود. هنگامی که عملکرد یک کارمند بر اساس روش‌های حسابداری بهای تمام

شده ارزیابی می‌شود، عواملی مانند میانگین ارزش خدمات واحد، کیفیت، هزینه سربار، روابط بین فردی و موارد دیگر در نظر گرفته می‌شود.

### مزایای روش حسابداری بهای تمام شده انسانی

- به‌طور مؤثر هزینه و ارزشی را که یک کارمند برای سازمان به ارمغان می‌آورد اندازه‌گیری می‌کند.

- به شناسایی پیامدهای مالی که عملکرد یک کارمند بر سود سازمانی دارد کمک می‌کند.

انتخاب روش مناسب ارزیابی عملکرد بسیار مهم‌تر از همیشه است زیرا نشان می‌دهد که شما در مورد کارکنان خود چه فکر می‌کنید و چقدر به روحیه کارکنان اهمیت می‌دهید. هنگامی که یک روش بررسی عملکرد ایده‌آل برای نیازهای خود پیدا کردید، گام بعدی اجرای صحیح آن برای از بین بردن شکاف‌های مهم عملکرد و رسیدگی به مسائل مبرمی است که بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

### سخن پایانی

در این مقاله آموزش‌های لازم در مورد ایجاد بهترین سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان را ارائه دادیم. با این حال سازمان‌های بسیاری این کار را انجام نمی‌دهند. آنها معتقدند این کار اتلاف وقت است یا ممکن است بین کارمندان تفرقه به وجود آورد. اما اگر این سیستم به شکل درسی اجرا و پیاده‌سازی شود، نه تنها مشکلی در سازمان به وجود نمی‌آورد، بلکه مانعی برای ایجاد بسیاری از مشکلات خواهد بود. به طور کلی می‌توان

گفت فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، شیب صعودی یا نزولی سازمان را به شما نشان می‌دهد. از این رو در صورت پس‌رفت، خیلی زود متوجه خواهید شد و برنامه‌ریزی مناسبی انجام می‌دهید تا سازمان دوباره حرکت رو به بالا داشته باشد.

چارگون