

# روش‌های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان؛ مزایا، معایب و مدل اجرایی آنها

روش‌های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان و مدل اجرایی آنها، موضوع جذابی برای مدیران منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد از ابزارهای متداول برای افزایش بهره‌وری کارکنان در سازمان‌هاست. اغلب مدیران منابع انسانی در پاسخ به سؤال «[ارزیابی عملکرد چیست؟](#)» مدل‌های مرسوم ارزشیابی در قالب فرم‌های نظرسنجی از مدیران را در نظر می‌آورند.

ارزیابی عملکرد به بررسی منظم کارایی شغلی یک کارمند و مشارکت کلی وی در سازمان اشاره دارد. همچنین در یک بررسی سالانه سازمانی، ارزیابی عملکرد کارکنان به معنی ارزشیابی مهارت‌ها، دستاوردها و رشد یا عدم رشد آنهاست. شرکت‌ها از ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند تا به کارمندان در مورد کارشان بازخورد بدهند. افزایش حقوق و پاداش‌ها و همچنین تصمیم‌های پایان کار هم از نتایج ارزیابی عملکرد است. این ارزیابی می‌تواند در هر زمانی انجام شود، اما معمولاً بازه اجرای آن سالانه، شش‌ماهه یا سه‌ماهه هستند.

ارزیابی عملکرد معمولاً توسط [مدیریت منابع انسانی \(HRM\)](#) به عنوان راهی برای پیشرفت کارمندان در حرفه خود طراحی می‌شود. آنها با ارائه بازخورد به افراد در مورد عملکرد شغلی خود، اطمینان حاصل می‌کنند که کارکنان اهداف مورد انتظار از آنها را

برآورده است. پس از ارزیابی عملکرد جایگاه شایسته شغلی افراد مشخص می‌شود. تعیین جایگاه شایستگی در ترسیم مسیر شغلی و نحوه رشد افراد نقش مهمی دارد. براساس نتایج ارزیابی کارکنان مدیران برای خروجی بهتر به آنها راهنمایی می‌کنند و نحوه تحقق اهداف را تسهیل می‌کنند.



کلیک کنید

برای دریافت دمو

شناخت روش مناسب و بررسی نکته‌های ریز اجرایی آنها به همراه انتخاب نرم افزار ارزیابی عملکرد مناسب، موضوعاتی مهمی هستند که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند.

## تعیین روش مناسب برای ارزیابی عملکرد چه اهمیتی دارد؟

با روش مناسب ارزیابی عملکرد، سازمان‌ها می‌توانند عملکرد کارکنان را در سازمان خود ارتقا دهند. یک روش خوب بررسی عملکرد کارکنان می‌تواند کل فرآیند کاری را مؤثر و باارزش کند. در ادامه نگاهی دقیق به شش روش عملکرد مدرن پرکاربرد کرده‌ایم و مزایا و معایب هر یک را یادآور شدیم:

- روش ارزیابی براساس اهداف (MBO)
- روش بازخورد 360 درجه
- روش مرکز ارزیابی
- روش ارزیابی مقیاس رتبه‌بندی رفتاری (BARS)
- ارزیابی‌های روان‌شناختی
- روش حسابرسی منابع انسانی (هزینه)



## روش ارزیابی مدیریت بر اساس اهداف (MBO)

مدیریت بر اساس اهداف (MBO) یک روش ارزیابی است که در آن مدیران و کارکنان با هم اهدافی را شناسایی، برنامه‌ریزی، سازماندهی و ابلاغ می‌کنند. در نتیجه در یک

دوره ارزیابی خاص افراد روی اهداف مشخص شده تمرکز می‌کنند. پس از تعیین اهداف روشن، مدیران و کارکنان به‌طور دوره‌ای پیشرفت‌های انجام شده را بررسی می‌کنند. با کنترل و امکان‌سنجی دستیابی به اهداف تعیین شده مورد، بحث و گفت‌وگو درباره عملکرد تیم انجام می‌شود.

این روش ارزیابی عملکرد برای تطبیق اهداف فراگیر سازمانی با اهداف کارکنان مفید است. اعتبارسنجی اهداف می‌تواند با استفاده از روش SMART انجام شود. از این روش می‌توان فهمید می‌شود آیا هدف تعیین‌شده خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه و حساس به زمان هست یا خیر.

در پایان دوره بررسی (سه‌ماهه، شش‌ماهه یا سالانه)، کارمندان بر اساس نتایج خود مورد قضاوت قرار می‌گیرند. پاداش موفقیت با ارتقای سمت و افزایش حقوق همراه است. در حالی که شکست با انتقال کارمند یا آموزش بیشتر پاسخ داده می‌شود. این فرآیند معمولاً بر اهداف ملموس تأکید بیشتری می‌کند. جنبه‌های ناملموس مانند مهارت‌های بین فردی، تعهد و غیره اغلب در حاشیه قرار می‌گیرند.

## گنجاندن MBO در فرآیند مدیریت عملکرد

برای اطمینان از موفقیت، فرآیند MBO (Management by Objectives) باید در تعیین هدف و ارزیابی سازمانی گنجانده شود. با گنجاندن MBO در فرآیند مدیریت عملکرد، کسب‌وکارها می‌توانند تعهد کارکنان را بهبود دهند. شانس دستیابی به هدف را تقویت کنند و کارکنان را مجاب سازند که تفکر آینده‌نگر داشته باشند.

این روش ارزیابی عملکرد برای اندازه‌گیری خروجی کمی و کیفی مدیریت ارشد مانند مدیران، کارفرمایان و مجریان (کسب‌وکار با هر اندازه) مناسب است. اما دلایل رایج شکست این روش در سازمان‌ها عبارتند از: برنامه ناقص MBO، اهداف ناکافی شرکت و عدم مشارکت مدیریت ارشد.

## مراحل اجرای یک برنامه موفق MBO

اجرای یک برنامه ارزیابی عملکرد مطابق با روش MBO مراحل دارد که برای موفقیت‌آمیز بودن باید طی شود. این مراحل عبارتند از:

- هر مدیری باید 5-10 هدف داشته باشد که با عبارات خاص و قابل اندازه‌گیری بیان شده باشد.
- مدیر می‌تواند اهداف خود را به صورت کتبی مطرح کند که پس از بررسی، نهایی خواهد شد.
- هر هدف باید شامل یک توصیف و یک برنامه واضح (فهرست وظایف) برای انجام آن باشد.
- تعیین کنید که پیشرفت، چگونه و چند بار بررسی می‌شود. (حداقل سه‌ماهه)
- 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 / پایین مرتبط است.

آیا می‌دانستید غول خرده‌فروشی و المارت، از رویکرد مشارکتی گسترده MBO برای مدیریت عملکرد مدیران ارشد، میانی و خط اول خود استفاده می‌کند؟

[بازگشت به بالا](#)



## روش بازخورد 360 درجه

بازخورد 360 درجه یک روش ارزیابی عملکرد چندبعدی است. در این روش کارمند با استفاده از بازخورد جمع‌آوری شده از دایره نفوذ کارمند یعنی مدیران، هم‌تایان، مشتریان و گزارش‌های مستقیم ارزیابی می‌شود. این روش نه تنها سوگیری در بررسی عملکرد را حذف می‌کند، بلکه درک روشنی از شایستگی یک فرد ارائه می‌دهد. این روش ارزیابی دارای پنج جزء جدایی‌ناپذیر است که عبارتند از:

### 1. خودارزیابی

خودارزیابی به کارکنان این فرصت را می‌دهد که 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 شود.

### 2. بررسی‌های مدیریتی

بررسی عملکرد انجام شده توسط مدیران بخشی از شکل سنتی و اساسی ارزیابی است. این بررسی‌ها باید شامل رتبه‌بندی‌های فردی کارکنان باشد که توسط سرپرستان اعطا می‌شود و همچنین ارزیابی یک تیم یا برنامه که توسط مدیران ارشد انجام می‌شود.

### 3. بررسی همتایان

همان‌طور که سلسله‌مراتب‌های سازمانی مشخص می‌شوند، همکاران دیدگاه منحصر به فردی در مورد عملکرد کارمند پیدا می‌کنند و آنها به نزدیک‌ترین و مرتبط‌ترین ارزیابی‌کننده کارمند تبدیل می‌شوند. این بررسی‌ها به تعیین توانایی کارمند برای کار خوب با تیم، اتخاذ ابتکارات و مشارکت قابل اعتماد کمک می‌کند. با این حال، دوستی یا خصومت بین همکاران ممکن است منجر به تحریف نتایج ارزیابی نهایی شود.

### 4. ارزیابی افراد زیر مجموعه (SAM)

این جزء ارزیابی صعودی بازخورد 360 درجه یک گام ظریف و قابل توجه است. ناظران تمایل دارند منحصر به فردترین دیدگاه را از لحاظ مدیریتی داشته باشند. با این حال، بی‌میلی یا ترس از تلافی می‌تواند نتایج ارزیابی را منحرف کند.

### 5. نظرات مشتریان

مؤلفه مشتری در 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 مشتریان می‌تواند خروجی یک کارمند را بهتر ارزیابی کند، با این حال، این کاربران خارجی اغلب تأثیر فرآیندها یا سیاست‌ها را بر

خروجی کارمند نمی بینند.

## مزایای استفاده از بازخورد 360 درجه

روش‌های ارزیابی عملکرد تنوع زیادی دارند. اهمیت ارزیابی عملکرد و روش‌های جدید سنجش کارکنان برای مدیر منابع انسانی بررسی مزایای هر روش را برجسته می‌کند. ارزیابی عملکرد به روش 360 درجه مزایای مختلفی دارد که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

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

این روش برای سازمان‌های بخش خصوصی نسبت به سازمان‌های بخش عمومی مناسب‌تر است. اما باید توجه داشت که ملایمت در بررسی، تفاوت‌های فرهنگی، رقابت‌پذیری، برنامه‌ریزی ناکارآمد و بازخورد نادرست می‌تواند باعث شکست در این روش شود.

آیا می‌دانستید سازمان‌های خصوصی برتر مانند RBS، Sainsbury و G4S از بازخورد عملکرد 360 درجه و چند رتبه‌بندی برای سنجش عملکرد کارکنان استفاده می‌کنند؟

## بازگشت به بالا

# روش مرکز ارزیابی

مفهوم مرکز ارزیابی در سال 1930 توسط ارتش آلمان معرفی شد. اما متخصصان مدیریت راهکار جامع منابع انسانی اکنون آن را تغییر داده‌اند و متناسب با محیط و شرایط امروزی طراحی کرده‌اند. روش مرکز ارزیابی کارمندان 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 فعلی یک فرد را ارزیابی می‌کند، بلکه عملکرد شغلی آینده او را نیز پیش‌بینی می‌کند.

در طول ارزیابی، از کارکنان خواسته می‌شود تا در تمرین‌های شبیه‌سازی اجتماعی شرکت کنند. تمرین‌هایی مانند تمرین‌های درون تیمی، بحث‌های غیررسمی، تمرین‌های حقیقت‌یابی، مشکلات تصمیم‌گیری، ایفای نقش و سایر تمرین‌هایی که موفقیت در یک نقش را تضمین می‌کنند. اشکال عمده این رویکرد این است که فرآیند زمان‌بر و پرهزینه با مدیریتی دشوار است.

## – مزایای روش مرکز ارزیابی

ارزیابی عملکرد به روش مرکز ارزیابی که یکی از روش‌های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان است، مزایای مختلفی دارد که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

• دانش یک شرکت‌کننده و فرآیند فکری او را تقویت می‌کند و کارایی کارکنان را

بهبود می‌بخشد.

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

## – نکات مهم در اجرای روش مرکز ارزیابی

روش مرکز ارزیابی یکی از روش‌های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان است که برای سازمان‌های تولیدی، شرکت‌های مبتنی بر خدمات، مؤسسات آموزشی و شرکت‌های مشاوره برای شناسایی رهبران و مدیران سازمانی آینده مناسب است. برای اجرای ارزیابی عملکرد مرکز ارزیابی بهتر است:

- از تجزیه و تحلیل شغل برای تعیین مؤلفه‌های عملکرد مؤثر استفاده کنید.
- معیارهای عملکردی را که می‌توان با استفاده از این مرکز ارزیابی اندازه‌گیری کرد، شناسایی کنید.
- رفتار معنادار و مرتبط با کارمند را در فرآیند ارزیابی طبقه‌بندی کنید.
- تکنیک‌های ارزیابی را بیابید که می‌توانند اطلاعات رفتاری ایده‌آل را استخراج کنند.
- ارزیاب‌های لحظه‌ای و نظارت‌شوندگان به استثنای سرپرستان فوری برای این روش از ارزیابی داشته باشید.
- به ارزیابان و داوران آموزش کاملی ارائه دهید.
- سیستمی از سوابق عملکرد برای هر کارمند را حفظ کنید.
- سوابق را بررسی کنید و به کارمند پاداش دهید یا بر اساس آن آموزش ارائه کنید.

آیا می‌دانستید مایکروسافت، فیلیپس و چندین سازمان دیگر از روش مرکز ارزیابی برای شناسایی رهبران آینده در نیروی کار خود استفاده می‌کنند؟

[بازگشت به بالا](#)



## روش ارزیابی مقیاس رتبه‌بندی رفتاری (BARS)

مقیاس‌های رتبه‌بندی رفتاری (BARS) هر دو مزیت کیفی و کمی را در فرآیند ارزیابی عملکرد نشان می‌دهند. (BARS Behaviorally Anchored Rating Scale) عملکرد کارکنان را با نمونه‌های رفتاری خاصی که به رتبه‌بندی‌های عددی متصل هستند، مقایسه می‌کند.

هر سطح از عملکرد در مقیاس BAR، رفتارهای رایجی را که یک کارمند به طور معمول از خود نشان می‌دهد، توصیف می‌کند. این سطوح به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد یک فرد در برابر استانداردهای از پیش تعیین شده عمل می‌کنند. این استانداردها برای نقش و سطح شغلی آنها قابل استفاده است. اولین گام در استفاده از روش BARS، ایجاد و اجرای فرآیندهایی است که رفتار معمولی در محل کار را به تصویر می‌کشد. گام بعدی تصحیح این فرآیندها در قالبی رایج و حذف هر گونه افزونگی است.

### – مزایای استفاده از روش ارزیابی عملکرد BARS

- ارزیابی عملکرد به روش BARS یکی از روش‌های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان، مزایای مختلفی دارد که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:
- با این روش از استانداردهای واضح، بازخورد بهبودیافته، تجزیه و تحلیل دقیق عملکرد و ارزیابی مداوم لذت ببرید.
  - حذف واریانس نامربوط در رتبه‌بندی‌های ارزیابی عملکرد با تأکید بیشتر بر رفتارهای خاص، مشخص و قابل مشاهده با روش BARS
  - با این روش هرگونه احتمال سوگیری را کاهش دهید و از عدالت در طول فرآیند ارزیابی اطمینان حاصل کنید.

کسب‌وکارها در هر اندازه و هر صنعت می‌توانند از BARS برای ارزیابی عملکرد کل نیروی کار خود از کارمند عادی گرفته تا مدیران استفاده کنند.

## – معایب رایج روش BARS

ارزیابی عملکرد به روش BARS با وجود تمام مزایایی که دارد، معایبی را هم شامل می‌شود که عبارتند از:

- ذهنیتی خاص در کارکنان و ارزیاب‌ها ایجاد می‌کند.
- تصمیم‌گیری در مورد جبران خسارت و ارتقای سمت در این روش سخت است.
- ایجاد و پیاده‌سازی زمان‌بر است.
- مطالبات بیشتری از مدیران و مدیران ارشد دارد.

## ارزیابی‌های روان‌شناختی

ارزیابی‌های روان‌شناختی برای تعیین پتانسیل پنهان کارمندان مفید است. این روش بر تجزیه و تحلیل عملکرد آینده یک کارمند به جای کار گذشته او تمرکز دارد. این ارزیابی‌ها برای تجزیه و تحلیل هفت مؤلفه اصلی عملکرد یک کارمند به شرح زیر استفاده می‌شود:

1. مهارت‌های بین فردی
2. توانایی‌های شناختی
3. ویژگی‌های فکری
4. مهارت‌های رهبری
5. ویژگی‌های شخصیتی

## 6. بهره هیجانی و سایر مهارت‌های مرتبط

روانشناسان واجد شرایط، تست‌های مختلفی را برای ارزیابی مؤثر یک کارمند انجام می‌دهند. برخی از این تست‌ها مصاحبه‌های عمیق، تست‌های روان‌شناختی، بحث‌ها و موارد دیگر هستند. 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 پرخاشگرانه برخورد می‌کند. این روش می‌تواند برای ارزیابی مهارت‌های متقاعدسازی، واکنش رفتاری، واکنش عاطفی و غیره استفاده شود.

## – مزایای ارزیابی روان‌شناختی

ارزیابی عملکرد به روش روان‌شناختی مزایای مختلفی دارد که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استخراج داده‌های قابل اندازه‌گیری و عینی در مورد عملکرد یک کارمند
- 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.

شرکت‌های بزرگ می‌توانند از ارزیابی‌های روان‌شناختی به دلایل مختلفی از جمله توسعه

مهارت‌های رهبری، تیم‌سازی، حل تعارض و موارد دیگر استفاده کنند. با این حال فقدان آموزش مناسب، فقدان متخصصان آموزش‌دیده برای انجام بررسی‌ها و عصبی بودن یا اضطراب کارمندان می‌تواند نتایج را تغییر دهد.

آیا می‌دانستید شرکت موتورهای فورد، اکسون موبیل، پروکتر اند گمبل از ارزیابی‌های روان‌شناختی برای بررسی شخصیت و عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کنند؟

[بازگشت به بالا](#)

## روش حسابرسی منابع انسانی (هزینه)

گاهی عملکرد یک کارمند بر اساس روش‌های حسابرسی بهای تمام شده ارزیابی می‌شود. در این روش عواملی مانند میانگین ارزش خدمات واحد، کیفیت، هزینه سربار، روابط بین فردی و موارد دیگر در نظر گرفته می‌شود. وابستگی زیاد این شیوه به تجزیه و تحلیل هزینه و سود و قدرت حافظه بازبین نقطه ضعف روش حسابرسی منابع انسانی است.

### – مزایای روش حسابرسی منابع انسانی

ارزیابی عملکرد به روش حسابرسی منابع انسانی مزایای مختلفی دارد که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- با این روش می‌توانید به‌طور مؤثر هزینه و ارزشی را که یک کارمند برای سازمان به ارمغان می‌آورد اندازه‌گیری کنید.

• این روش به شما کمک می‌کند تا پیامدهای مالی‌ای که عملکرد یک کارمند بر سود سازمان دارد را شناسایی کنید.

این روش ارزیابی برای استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک مناسب است چرا که می‌تواند نشان دهد عملکرد یک کارمند موفقیت سازمان را به همراه می‌آورد یا موجب شکستش می‌شود.

## – نحوه اجرای روش حسابداری منابع انسانی

برای اجرای این روش باید مراحل زیر را دنبال کنید:

- با این روش می‌توانید شکاف بین بازار فروش و وضعیت عملکرد فعلی کارمندان را شناسایی کنید.
- می‌توانید ارزش پولی و غیرپولی که یک کارمند روی میز می‌آورد را تعیین کنید.
- این روش کمک می‌کند تا مواردی را که یک کارمند در دوره ارزیابی به دست آورده است (افزایش تعداد مشترکین، بهبود درآمد، تعداد معاملات جدید برنده شده و غیره) فهرست کنید.

## – انتخاب یک روش ارزیابی عملکرد کارکنان آینده‌محور

اکنون 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 از بین روش‌های جدید ارزیابی عملکرد کارکنان یک مورد

ایده آل را برای نیازهای خود پیدا کردید، گام بعدی اجرای صحیح آن است. اجرای مناسب برای حذف شکاف‌های عملکرد حیاتی است. شناخت روش مناسب و بررسی نکته‌های ریز اجرایی آنها به همراه انتخاب نرم افزار ارزیابی عملکرد مناسب، موضوعاتی مهمی هستند که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند.