

## تأثیر ارزیابی عملکرد بر کارآیی کارکنان در سازمان‌ها

برای بهبود کیفیت عملکرد نیروی کار که جنبه‌ی مهمی در مدیریت منابع انسانی است، از **سیستم ارزیابی عملکرد** استفاده می‌شود. روند ارزیابی موضوع مهمی است که باید در سازمان‌ها در نظر گرفته شود تا بدین وسیله بتوانند به اهدافی مانند پیشرفت نیروی کار، ترفیع و اختصاص موقعیت‌های مدیریتی، تشویق و مجازات، افزایش حقوق و دستمزد، بازخورد عملکرد پرسنل، و تعیین نیازهای آموزشی برسند.

همچنین ارزیابی عامل مهمی در شناسایی استعداد و ظرفیت افراد است. سازمان‌ها هم به کشف بهره‌وری کارکنان به منظور افزایش حجم تولید و خدمات و ایجاد تغییر مثبت نیاز دارند.

ارزیابی عملکرد باید به صورت دوره‌ای برای بررسی عملکرد کارمندان انجام شود. اعضای سازمان باید بدانند که دقیقاً چه چیزی از آن‌ها انتظار می‌رود و بر اساس چه معیارهایی عملکردشان اندازه‌گیری خواهد شد. یک طرح ارزیابی موثر می‌تواند نقاط قوت و ضعف افراد را شناسایی کند و نشان دهد که چگونه می‌توان از چنین نقاط قوتی استفاده کرد و نقاط ضعف را از بین برد.

سیستم ارزیابی باید هنگام تصمیم‌گیری در مورد افزایش حقوق و دستمزد، نقل و انتقالات و ترفیع و اخراج به کار بیاید. نتایج ارزیابی عملکرد برای بحث درباره عملکرد و پیشرفت پرسنل در راستای اهداف استفاده می‌شود. زمانی که نقاط قوت و ضعف عملکردی شناسایی می‌شوند می‌توان برای انجام اصلاحات برنامه‌ریزی کرد. باید پیوند شفاف بین استاندارد عملکردی یک کار خاص و اهداف سازمان وجود داشته باشد و با روشی دقیق اندازه‌گیری شود. ارزیابی‌کنندگان باید در ارتباط با هدف و استفاده از سیستم ارزیابی عملکرد به طور کامل آموزش ببینند. روش ارزیابی عملکرد باید بتواند افراد مؤثر را از افراد ناکارآمد تشخیص دهد و برای ارزیابی‌کنندگان و کارکنان قابل درک باشد.



سیستم ارزیابی عملکرد (PAS)<sup>۱</sup> یک جزء حیاتی از مدیریت منابع انسانی است و به طور کلی با انگیزه تأثیر گذاشتن بر رفتار و نگرش کارکنان و در نهایت عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. هدفگذاری در آغاز ارزیابی برای کارکنان مسیری روشن فراهم می‌کند و نظارت بر عملکرد در طول ارزیابی به افراد با عملکرد ضعیف کمک می‌کند و منجر به تقویت و تشویق افراد با عملکرد خوب از طریق ارائه پاداش‌ها، (معمولاً به شکل پرداخت بالاتر)، می‌شود. میزان دستیابی به این نتایج مثبت، تابعی از کیفیت ارزیابی عملکرد (PA) است.

**برای اینکه فرایند ارزیابی عملکرد مولد باشد، باید شامل سه مرحله کلی زیر باشد:**

### **ارزیابی و تحلیل شغلی، مصاحبه ارزیابی و جلسه پس از مصاحبه ارزیابی.**

**مرحله اول**، فرایند شناسایی و تعیین جزئیات کار است، به طوری که وظایف، مسئولیت‌ها و مهارت‌های مرتبط با کار به طور واضح مشخص شوند. نکته مهم مرحله اول این است که در آن کار تحلیل می‌شود و نه فرد.

**مرحله بعد**، یک مذاکره رسمی بین کارمند و مدیر اوست. این یکی از بهترین راه‌های افزایش بهره‌وری برای کارمند و تغییر عادات کاری اوست. در مصاحبه ارزیابی، کارفرما و کارمند در مورد عملکرد فرد و چگونگی پیشرفت فرد از طریق مکانیسم دریافت بازخورد صحبت می‌کنند. این کار نیاز آموزشی فرد را برای مهارتی خاص تعیین می‌کند. **مهم است که مصاحبه ارزیابی به شکل یک تبادل اطلاعات برگزار شود نه یک سخنرانی.**

**مرحله سوم**، مصاحبه با کارکنان، به مدیران فرصتی برای بحث و گفتگو با کارکنان درباره حقوق و دستمزد و ترفیع می‌دهد. با در نظر نگرفتن این موضوع در مرحله قبل، هر دو طرف می‌توانند به جای مباحث مالی بر روی عملکرد و تنظیم هدف متمرکز شوند. جلسه پس از ارزیابی کارکنان می‌تواند به عنوان زمانی برای تکرار اهداف کارمند به کار گرفته شود. پس از ارزیابی عملکرد کارکنان، سازمان باید سیستم خود را ارزیابی کند تا مطمئن شود که این سیستم برای رسیدن به اهداف طراحی شده سازمان مفید است.

ارزیابی عملکرد می‌تواند به عنوان یک ارزیابی دوره‌ای از خروجی یک فرد بر مبنای انتظاراتی خاص تعریف شود. این فرایند شامل مشاهده و ارزیابی عملکرد کارکنان در محل کار با توجه به استانداردهای از پیش تعیین شده است. نکته مهم این است که ارزیابی عملکرد به جای این که وسیله‌ای برای قضاوت افراد شود به عنوان یک فرآیند مشارکتی (هدایت و مشاوره)، استفاده شود. ارزیابی عملکرد برای اهداف مختلفی انجام می‌شود مانند: پیشرفت حرفه‌ای، چک کردن مسئولیت پذیری، و بیشترین مورد به عنوان یک مکانیسم برای تعیین دستمزد و ارتقا.

---

<sup>۱</sup>. Performance appraisal system

## ارزیابی عملکرد برای سازمان‌هایی مفید است که از نتایج ارزیابی عملکرد برای شناسایی فرصت‌ها و نقاط قدرت استفاده می‌کنند.

ارزیابی عملکرد نیازهای آموزشی سازمان را مشخص می‌کند و همچنین به بهبود عملکرد و برنامه‌ریزی کمک می‌کند. نتایج ارزیابی عملکرد را می‌توان برای شناخت نقاط قوت همه کارکنان و بخش‌ها استفاده کرد. با استفاده از ارزیابی عملکرد استاندارد، شرکت‌ها می‌توانند نتایج را جمع‌آوری، محاسبه و تجزیه و تحلیل کنند تا نقاط قوت سازمان را شناسایی کنند. سپس این نقاط قوت به عنوان معیار و الگویی برای دیگر بخش‌های سازمان استفاده می‌شوند.

### تأثیر ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری کارکنان

ارزیابی صحیح از عملکرد فردی در یک سازمان یا شرکت، منجر به بهبود اثربخشی کلی می‌شود. سه حوزه عملیاتی اصلی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد، **اداره‌کننده**<sup>۲</sup>، **اطلاع‌دهنده**<sup>۳</sup> و **انگیزه‌دهنده**<sup>۴</sup> هستند.

**ارزیابی بر اداره سازمان** به شکل تسهیل روند تعیین افزایش حقوق و سایر پاداش‌ها و همچنین اعطای مقام بالاتر به افراد توانا تأثیر می‌گذارد. سیستم ارزیابی نقش **اطلاع‌دهنده** را بازی می‌کند زمانی که داده‌هایی را در ارتباط با نقاط قوت و ضعف افراد در اختیار مدیران قرار می‌دهد. در نهایت، **نقش انگیزشی** آن با ایجاد یک تجربه یادگیری است که انگیزه کارگران را برای بهبود عملکردشان افزایش می‌دهد. هنگامی که این سیستم به طور موثر مورد استفاده قرار گیرد، به کارمندان و مدیران کمک می‌کند تا اهدافی را برای دوره قبل از ارزیابی بعدی تعیین کنند.

ارزیابی شونده‌گان، ارزیابی‌کنندگان (مدیران) و شرکت‌ها همگی از ارزیابی عملکرد موثر بهره می‌برند. مثلاً ارزیابی شونده‌گان: آن‌چه که از آن‌ها انتظار می‌رود را کشف کرده و بنابراین قادر به تعیین اهداف هستند. همچنین درک بهتری از اشتباهات و نقاط قوت خود به دست می‌آورند و می‌توانند رفتارشان را مطابق با آن‌ها تنظیم کنند. علاوه بر این، ارزیابی باعث می‌شود، مدیران بتوانند بازخورد مناسبی به کارکنان ارائه دهند.

---

<sup>۲</sup>. administrative

<sup>۳</sup>. informative

<sup>۴</sup>. motivational

## سیستم‌های ارزیابی عملکرد

### مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی<sup>۵</sup>

مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی (GRS) یک نوع روش ارزیابی عملکرد است. در این روش رفتارهایی که برای عملکرد موثر مهم هستند، لیست شده و هر کارمند بر اساس این ویژگی‌ها رتبه‌بندی می‌شود. این رتبه به کارفرمایان کمک می‌کند تا رفتارهای انجام داده شده توسط کارکنان خود را کمی کنند. برخی از این رفتارها عبارتند از:

کیفیت کار  
کار گروهی  
احساس مسئولیت

امتیازات معمولاً در مقیاس ۱-۵ هستند، ۱: عدم رضایت، ۲: متوسط، ۳: خوب، ۴: بسیار خوب و ۵: عالی

بسیاری از سازمان‌ها از GRS استفاده می‌کنند، زیرا آسان و کم هزینه است. متخصصان منابع انسانی می‌توانند چنین فرم‌هایی را به سرعت بسازند و یک فرم واحد برای همه یا بیشتر مشاغل یک سازمان ایجاد کنند. با این حال، این روش مشکلاتی هم دارد. مثلاً: چنین مقیاس‌هایی به طور موثر به رفتارها جهت نمی‌دهند به عبارت دیگر، این مقیاس‌ها به طور واضح نشان نمی‌دهند که فرد برای دستیابی به رتبه‌بندی داده شده باید چه کاری انجام دهد، در نتیجه کارکنان نمی‌دانند از آن‌ها چه انتظاراتی می‌رود. به عنوان مثال، یک کارمند که رتبه ۲ را در نظم و ترتیب گرفته، ممکن است برای کشف چگونگی بهبود این رتبه با مشکل روبه‌رو شود.

| روش مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی |           |               |       |                    |               |
|-----------------------------|-----------|---------------|-------|--------------------|---------------|
| نام و نام خانوادگی:         |           | عنوان شغل:    |       | تاریخ:             |               |
| نام واحد:                   |           | شماره پرسنلی: |       | نام ارزیابی کننده: |               |
| رتبه ارزیابی                |           |               |       |                    |               |
| عالی                        | بسیار خوب | خوب           | متوسط | عدم رضایت          | عامل ارزشیابی |
|                             |           |               |       |                    | نظم و ترتیب   |
|                             |           |               |       |                    | کیفیت کار     |
|                             |           |               |       |                    | احساس مسئولیت |
|                             |           |               |       |                    | همکاری        |
| توصیه به کارمند:            |           | بررسی کننده:  |       | امضا:              |               |

<sup>۵</sup>. Graphic rating scale

## مقیاس رتبه‌بندی رفتاری<sup>۶</sup>

مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)، یک سیستم اندازه‌گیری است که با توجه به عملکرد و الگوهای رفتاری خاصی به کارکنان امتیاز می‌دهد. این سیستم طراحی شده است تا داده‌های کمی و کیفی را در فرایند ارزیابی کارکنان ترکیب کند. اولین قدم این است که رفتارهای حیاتی را بنویسید که عملکرد افراد با استفاده از اعداد با آن‌ها مقایسه می‌شود. در این روش، رفتار واقعی کارکنان بر اساس رفتارهای مطلوب قضاوت می‌شوند.

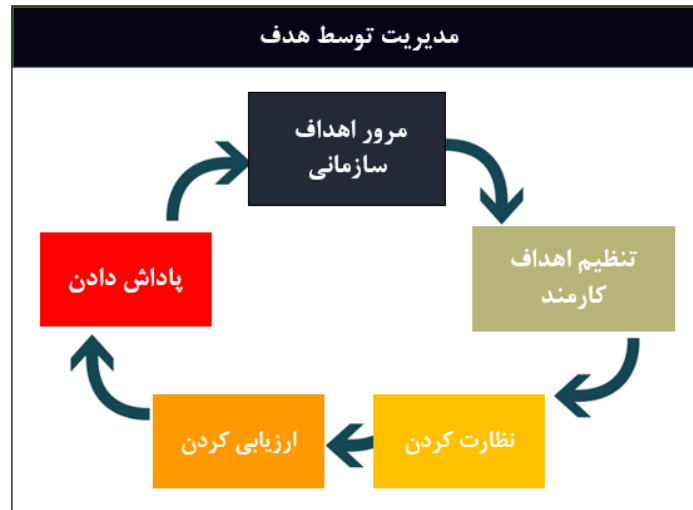
| جنبه کاری: برنامه‌ریزی برای کار                                  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| 1  | 2  | 3  | 4  | 5   |
| هیچ برنامه‌ریزی کاری و هیچ درکی از مهلت تحویل واقع گرایانه ندارد | برنامه دارد اما مهلت تحویل فعالیت‌ها را ردیابی نمی‌کند و گزارش برنامه‌ریزی ارائه نمی‌دهد | لیستی از تاریخ تحویل وظایفش دارد اما گاهی با رویدادهای پیش‌بینی نشده سورپرایز می‌شود | معمولاً محدودیت‌های زمانی را برآورده می‌کند، با کمترین هزینه و زمان پروژه را به پایان می‌رساند | یک برنامه کامل می‌ریزد، تاریخ‌های تعیین شده را رعایت می‌کند و تغییرات برنامه را با سرعت لازم انجام می‌دهد |

## مدیریت توسط هدف<sup>۷</sup>

مدیریت توسط هدف (MBO) یک سیستم مدیریتی است که برای رسیدن به اثربخشی سازمانی، از هدایت رفتار هر کارمند به سمت مأموریت سازمان استفاده می‌کند. MBO اغلب به جای ارزیابی عملکرد سنتی استفاده می‌شود. فرآیند MBO شامل تنظیم هدف، برنامه‌ریزی و ارزیابی است. تنظیم هدف از بالا و با تعیین مأموریت سازمان و اهداف استراتژیک آغاز می‌شود. فرایند تعیین اهداف پس از طی کردن سلسله مراتب سازمانی به کارکنان می‌رسد. اهداف فرد باید به گونه‌ای باشد که در صورت دستیابی به آن‌ها، به اهداف استراتژیک سازمان کمک کند. در اغلب موارد، اهداف فردی توسط کارکنان و ناظران آن‌ها تعیین می‌شوند، در همین زمان استانداردهای عملکردی خاصی تنظیم شده که با آن‌ها چگونگی حصول اهداف سنجیده می‌شود.

<sup>6</sup> Behaviorally Anchored rating scales

<sup>7</sup> Management by Objective



در حین برنامه‌ریزی، کارکنان و سرپرستان با هم کار می‌کنند تا موانع بالقوه رسیدن به اهداف را پیدا کنند و راهکارهایی را برای غلبه بر این موانع طراحی کنند. هر دو طرف به صورت دوره‌ای ملاقات می‌کنند تا درباره پیشرفت کارکنان تا آن زمان به بحث بپردازند و هر تغییر هدفی را که شرایط سازمانی ایجاد می‌کند، شناسایی کنند. در مرحله ارزیابی، موفقیت کارمند در دستیابی به اهداف، بر اساس استانداردهای عملکردی مورد توافق قرار گرفته، بررسی می‌شود.

[درباره استفاده از سیستم ردیابی زمان برای ارزیابی عملکرد کارکنان هم بخوانید.](#)