



انواع روش‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

در دنیای امروز، کسب و کارها به سرعت در حال رشد هستند و هر روز تقاضاهای جدیدی در بازار وجود دارد. برای رشد در این بازار پر سرعت، مهم است که کسب و کارها استراتژی‌های جدیدی را برای ماندن در پیش رو اتخاذ کنند. مدیریت عملکرد یکی از جنبه‌هایی است که شرکت‌ها باید آن را تغییر دهند تا متناسب با نیازهای فعلی کسب و کار خود و نیازهای مشتریان عمل کنند.

کسب آگاهی نسبت به مدل‌های مختلف ارزیابی عملکرد، به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا متناسب با ویژگی‌های خود، بهترین مدل را برای خود انتخاب کنند.

ارزیابی عملکرد به چه معناست و چه اهدافی را دنبال می‌کند؟

به عنوان یک تعریف کلی، ارزیابی عملکرد یا Performance Evaluation فرآیندی است که شامل تعیین اهداف قابل سنجش و ارزیابی عملکرد فردی است که عملکرد و بهره‌وری کارمند، در برابر مجموعه اهداف از پیش تعیین شده برای آن سازمان ارزیابی می‌شود.



نتایج فرآیند ارزیابی عملکرد به ارزیابی مهارت‌ها، نقاط قوت و کاستی‌ها و انگیزه کارکنان کمک می‌کند و نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش دستمزد و ارتقاء کارکنان دارد.

از جمله اهداف اصلی ارزیابی عملکرد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

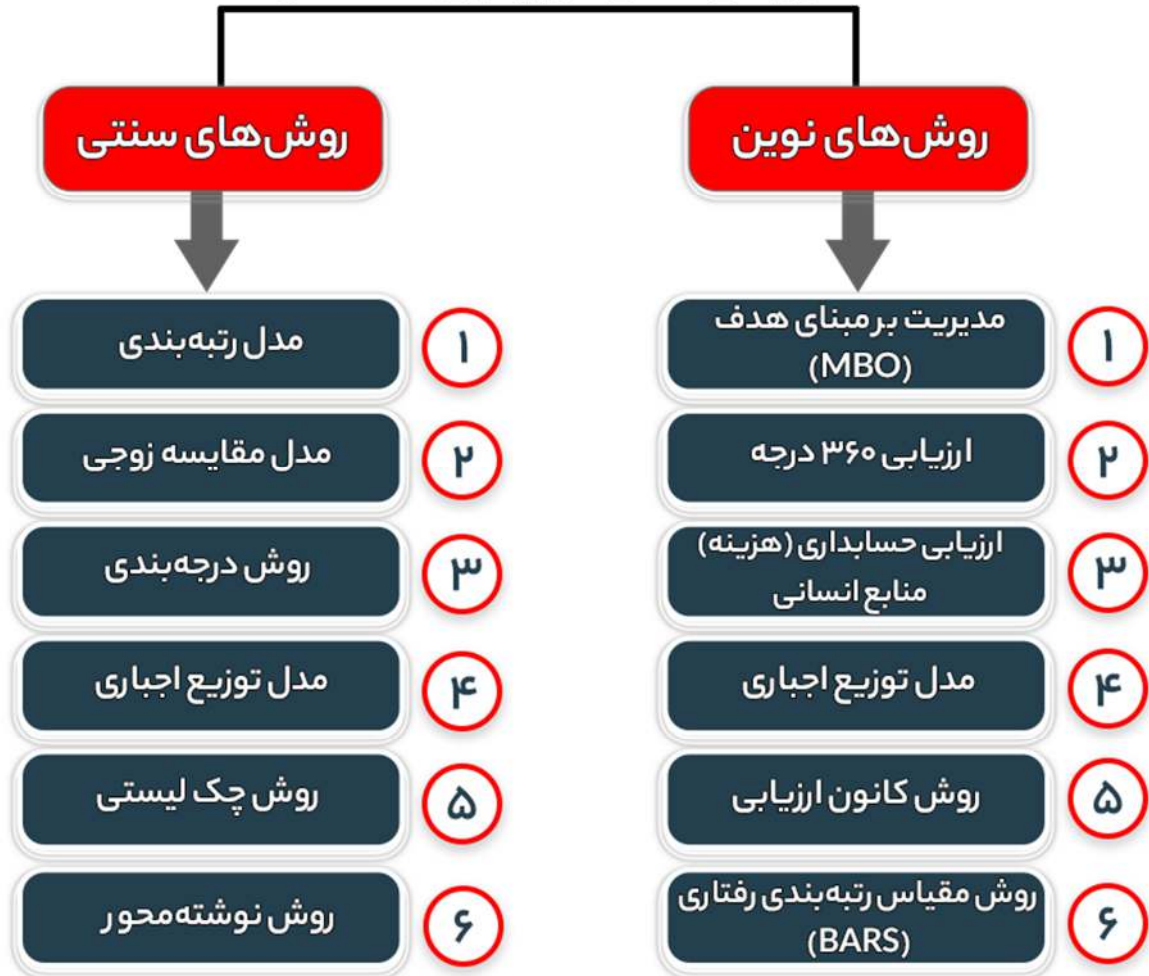
- ارتقاء شغلی
- آموزش و توسعه مهارت‌های سخت و نرم
- بررسی و تغییر در جبران خدمات کارکنان
- شایستگی‌سازی کارکنان
- بهبود ارتباطات
- ارزیابی برنامه‌های منابع انسانی
- ارائه بازخورد و نظرات در مورد عملکرد فردی

روش‌های ارزیابی عملکرد؛ روش‌های ارزیابی سنتی و روش‌های ارزیابی مدرن

روش‌های ارزیابی عملکرد به دو دسته روش‌های سنتی و مدرن تقسیم می‌شوند. با این حال، از آنجایی که یک روش ممکن است برای یک سازمان مناسب و برای سایرین نامناسب باشد، هر یک از آنها نقاط قوت و ضعف خود را دارند. بطور کلی هیچ روش ارزیابی واحدی وجود ندارد که یک روش کامل در فرآیند ارزیابی عملکرد باشد و این نشان‌دهنده کاربردهای متنوع آنها در سازمان‌های مختلف است.



روش‌های ارزیابی عملکرد



GAZELLECG.COM

روش‌های ارزیابی عملکرد به دو دسته روش‌های نوین و روش‌های سنتی تقسیم می‌شوند [caption]

رویکردهای سنتی در مدیریت عملکرد بر **رتبه‌بندی ویژگی‌های شخصیتی** افراد مانند ابتکار، قابلیت اطمینان، انگیزه، خلاقیت، صداقت، هوش، پتانسیل رهبری و غیره تأکید دارند.

از سوی دیگر، رویکردهای متمرکز در مدیریت عملکرد بیشتر به سمت **موفقیت شغلی و ارزیابی نتایج کار** تمایل دارند. روش‌های مدرن به بهترین وجه برای سازمان‌هایی که با سرعت روبه‌رو هستند مناسب است و بر عملکرد، نتایج و بهره‌وری کارکنان تکیه می‌کنند.

در ادامه به بررسی انواع مختلف روش‌های ارزیابی عملکرد در این دو دسته اشاره می‌کنیم.



رویکردهای سنتی در مدیریت عملکرد

در این روش ارزیابی عملکرد به مدیریت عملکرد، به عنوان مجموعه ای از فعالیت ها نگاه می شود تا عملکرد یک کارمند را در طول سال مورد بررسی قرار گیرد. هدف اصلی این روش، اندازه گیری عملکرد یک کارمند در طول یک سال است که در پایان آن کارمند یک نامه ارزیابی دریافت می کند که بر این اساس، برخی آن را به عنوان یک **چرخه ارزیابی سالانه** تعریف می کنند. خروجی این روش، معمولاً محدود به تجدید نظر در حقوق و پاداش است و فرصت بسیار کوتاه و غیر کارآمدی برای صحبت حول نتایج ارزیابی وجود دارد.

انواع مدل هایی که در روش ارزیابی عملکرد سنتی در سازمان ها وجود دارد، به ۶ دسته زیر تقسیم می شود که عبارتند از:

• مدل رتبه بندی

در مدل رتبه بندی، مدیر موظف است کارکنانی را که در همان شغل قرار داده اند را رتبه بندی کند و سپس آنها را ارزیابی کند. کارکنان به ترتیب زمانی، به ترتیب افزایش یا کاهش رتبه بندی می شوند. مشکل این روش این است که نمی توان از آن در یک تیم بسیار بزرگ و اعضای آن استفاده کرد.

• مقایسه زوجی

در این رویکرد، مدیر باید هر کارمند را با هر کارمند دیگری در بخش یا گروه کاری مقایسه کند و از بین این دو، به کارمند بالاتر نمره ۱ داده می شود. هنگامی که همه جفت ها مقایسه شدند، امتیازها اضافه می شوند. این روش زمان زیادی می برد و باز هم باید معیارهای خاصی را هنگام مقایسه کارمندان به آن ضمیمه کرد.

• روش درجه بندی یا رتبه بندی

در این روش، مدیران از مقیاس عددی (۱-۵) یا توصیفی برای ثبت عملکرد یک کارمند در زمینه های خاص شغلشان استفاده می کنند. از آنجا که پر کردن و ایجاد داده های کمی آسان است، ارزیابی های رتبه بندی بسیار محبوب هستند. این روش برای



سازمان‌هایی که نیاز به ایجاد مسئولیت‌پذیری بیشتری دارند، کاربرد بیشتری دارد؛ زیرا غیرممکن است که رتبه‌بندی پایینی داشته باشیم.

• مدل توزیع اجباری

در این رویکرد ارزیابی عملکرد، سرپرست هر کارمند را بر اساس پارامترهای از پیش تعیین شده خاصی ارزیابی کند و سپس آنها را در ۳ یا دسته‌های بیشتر، تقسیم‌بندی کند. معمولاً کارکنان در دسته‌های عالی، خوب یا ضعیف قرار می‌گیرند که می‌تواند توسط سازمان تا مقیاس ۵ درجه‌ای نیز گسترش یابد.

به این روش، رتبه بندی **منحنی زنگی شکل** یا **رتبه بندی انباشته** نیز گفته می‌شود. این روش کاربرد زیادی در بین کارفرمایان دارد؛ زیرا تمایز قابل مشاهده ای بین عملکرد هر یک از کارکنان در سازمان ایجاد می‌کند.

• روش چک لیستی

چک لیستی بر اساس بله یا خیر با توجه به ویژگی‌های یک کارمند تهیه می‌شود. اگر کارمندی ویژگی خاصی داشته باشد، آن را با بله یا خیر مشخص می‌کنند. ارزیابی ارزیاب و ارزیابی واقعی منابع انسانی به طور کلی دو مفهوم جداگانه هستند و ارزیابی دقیقی نیست.

• روش نوشته‌محور

در این روش مافوق یک ارزیابی کتبی و بصورت نوشته از عملکرد کارمند انجام می‌دهد. این ارزیابی به منظور توصیف و ثبت نقاط قوت و ضعف یک کارمند در عملکرد شغلی، شناسایی مناطق مشکل‌دار و ایجاد یک برنامه اقدام برای اصلاح آنها هستند. چه این نوشته‌ها توسط ارزیاب به تنهایی نوشته شده باشد و چه با همکاری ارزیابی شونده، این فرصت را به سرپرستان می‌دهد تا رفتارها و عملکرد را با پیچیدگی بیشتر و توجه به جزئیات ارزیابی کنند.

سیستم‌های عملکرد سنتی که در آن کارکنان در پایان سال برای کار خود بازخورد دریافت می‌کنند؛ باید تغییر کنند. به این دلیل که مدیران و کارکنان هر دو نمی‌توانند این فرآیند را به شیوه ای موثر اجرا کنند. نظارت و پیگیری کارهای انجام شده‌ی کارکنان



و ارائه آن در پایان سال برای مدیران بسیار دشوار است؛ زیرا معمولاً هیچ بازخورد، قدردانی و زمینه های بهبودی وجود ندارد که در طول سال با کارکنان به اشتراک گذاشته شود.

رویکردهای مترقی در مدیریت عملکرد

در این سبک رویکردهای ارزیابی عملکرد، بازخورد مستمر به کارکنان نه تنها در مورد عملکرد شغلی آنها بلکه در مورد رفتار کلی آنها در سازمان داده می شود. رویکرد این روش، نه تنها توسعه فردی است، بلکه در توسعه تیم نیز موثر است. همچنین باید احساس تعلق به سازمان را ایجاد کند، فرهنگ شفاف ایجاد کند، اعتماد بین مدیر و کارکنان را ایجاد کند و از همه مهمتر به آنها فرصت رشد را با تمرکز بر نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف بدهد.

انواع مدل هایی که در روش ارزیابی مدرن عملکرد در سازمان ها وجود دارد، به ۵ دسته زیر تقسیم می شود که عبارتند از:

• مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

این روش ارزیابی عملکرد شامل تعیین اهدافی برای کارمندان در محل کار است که آنها باید به آن دست یابند. اهداف هوشمند یا SMART، یعنی اهدافی که خاص، قابل اندازه گیری، عملی، مرتبط و محدود به زمان هستند، به گونه ای تنظیم شده اند که بتوان از تعصبات جلوگیری کرد.

از آنجایی که در این رویکرد، اهداف از قبل برای نیروهای انسانی در نظر گرفته شده است، لذا افراد تمایل دارند برای ارزیابی و شناخت خود عملکرد بهتری داشته باشد و بنابراین نیازی به بازخورد دائمی نیست. همچنین این روش باعث صرفه جویی در تلاش کارفرما می شود و به کارمند کمک می کند تا با خودارزیابی بهبود و تعالی یابد.

• ارزیابی ۳۶۰ درجه

این روش ارزیابی عملکرد، برای کسب و کارهایی مفید است که برای جمع آوری بازخورد از تک تک افرادی که در طول کار با کارکنان در تعامل هستند (مثل مشتری، همکار یا سرپرستان)، زمان کافی می توانند اختصاص دهند.



انجام این روش زمان بر است؛ زیرا فرآیند جمع‌آوری داده و گرفتن بازخورد، به زمان نیاز دارد اما این حُسن را دارد که با کمک نتایج بدست آمده می‌توان به درک مناسبی از ویژگی‌های شخصیتی و نگرش کارکنان نسبت به کار محول شده، دست پیدا کرد.

• ارزیابی حسابداری (هزینه) منابع انسانی

این روش، عملکرد کارکنان را از نظر بازده اقتصادی که یک سازمان از طریق ورودی‌های آنها به دست می‌آورد، ارزیابی می‌کند. این رویکرد با تجزیه و تحلیل هزینه‌های مربوط به حفظ کارکنان با مزایایی که سازمان از ورودی‌های آنها به دست می‌آورد، مشخص می‌شود.

• روش کانون ارزیابی

در این روش کارکنان برای شرکت در فعالیت‌هایی مانند تمرینات In-Basket (به معنای قرار دادن طیف وسیعی از چالش‌ها یا مسائل در یک "سبد" برای آشنایی کارکنان با شغل خود)، ایفای نقش، بحث و گفتگو و غیره ارزیابی می‌شوند. آنها از نظر مواردی همچون توانایی متقاعدسازی، مهارت‌های ارتباطی، اعتماد به نفس، نحوه واکنش به احساسات دیگران، ذهنی ارزیابی می‌شوند. این تمرین زیر نظر مربی انجام می‌شود تا رفتار کارمند را مشاهده کند و سپس آن را با ارزیاب مورد بحث قرار دهد.

• روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری (BARS)

مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار به گونه‌ای طراحی شده‌اند که مزایای داده‌های کمی و کیفی را برای فرآیند ارزیابی کارکنان نشان می‌دهند. BARS عملکرد یک فرد را با نمونه‌های خاصی از رفتار در رتبه‌بندی‌های عددی مقایسه می‌کند.

این مقیاس، عملکرد یک فرد را با نمونه‌های خاصی از رفتار، مرتبط با رتبه‌بندی‌های عددی ۵ تا ۹ مقایسه می‌کند. این نقاط رفتاری با استفاده از تکنیک‌های حادثه بحرانی (CIT) جمع‌آوری می‌شوند، که رویه‌هایی هستند که برای مستندسازی رفتار انسانی که در یک زمینه خاص اهمیت دارد، استفاده می‌شوند.



با ارزیابی عملکرد، به سوی تحول کسب و کار خود حرکت کنید

با توجه به اینکه تا به اینجا در مورد ضرورت توجه به ارزیابی عملکرد و مدل‌های آن صحبت کردیم، می‌توانیم بگوییم ارزیابی عملکرد، این امکان را به مدیران کسب و کار می‌دهد تا نسبتِ ورودی به خروجی در هر فرد یا هر دپارتمان را بصورت دقیق رصد و ارزیابی کنند.

با در اختیار داشتن این اطلاعات، مدیران می‌توانند تصمیماتی دقیق و در لحظه، مبتنی بر داده‌های واقعی کسب و کار خود بگیرند. به این طریق، می‌توان انتظار داشت تا آن سازمان، نسبت به اتفاقات و چالش‌هایی که با آنها روبرو می‌شود، بتواند در کمترین زمان ممکن و بالاترین آمادگی، به مسائل پیش رو واکنش مناسب نشان دهد.

انجام چندین و چند باره‌ی این فرآیند، باعث می‌شود تا کسب و کارها بتوانند تا بهینه‌ترین تصمیمات را بگیرند و کسب و کار خود را بصورت مستمر توسعه دهند.

این مطالب را هم بخوانید:

چگونه سودآوری و عملکرد کسب و کارمان را افزایش دهیم؟

کلیک کنید