

ارکان ارزیابی عملکرد منابع انسانی



محمدتاج الدین

Tajeddin_m@yahoo.com

محمد تقی

perspolis_58@yahoo.com

مریم درویش

darvish_pll@yahoo.com

پیشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

چکیده

فرایند ارزیابی عملکرد که امروزه باید آن را در چارچوب مدیریت عملکرد طراحی و پیاده سازی نمود یکی از مهمترین فرایندها توسعه منابع انسانی به شمار می رود. مهمترین عواملی که در طراحی یک فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش لازم است مورد توجه قرار گیرند را می توان به شرح ذیل برشمرد:

- شفاف سازی ارتباط عملکرد کارکنان با استراتژی ها و اهداف سازمان
- تعیین شاخصهای عملکردی جهت ارزیابی
- تعیین و برقراری ارتباط بین فرایند ارزیابی عملکرد با سایر فرایندهای توسعه منابع انسانی

در این مقاله تلاش شده است با توجه به رویکرد فوق و براساس مدل "5W" نسبت به تشریح عوامل کلیدی در طراحی فرایند ارزیابی عملکرد پرداخته شود.

ارزشیابی، به عنوان یک فعل، از ابتدای خلقت بشر و در ذات و کردار اغلب موجودات زنده، به نوعی حضور داشته و اساسا مبنای رفتارهای فطری و اکتسابی بشر بوده است. ادیان الهی عموماً معیار و شاخص های رفتاری و کرداری به انسانها عرضه کرده، در ازای تبعیت از آنها پاداش های معین و در صورت استنکاف نیز مجازاتهای معینی را بشارت داده اند.

ارزیابی عملکرد در مجموعه مدیریت منابع انسانی

نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن روبه رو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهینه و موثر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که به طور کلی، مسئولان سازمان از روشها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند. دلیل اصلی این نارضایتی، عوامل مختلفی از جمله پیچیدگی فرایند ارزیابی و وجود کاستی هایی در سیستم ارزیابی جامع است اما سازمانها به عنوان موجودی اجتماعی به ضرورت نیازمند قاعده ای برای ارزیابی شایستگی های کارکنان خود هستند، باز آزمایشی و سنجش عملکرد هر سیستم پس از یک دوره زمانی مناسب بر اطمینان از عملکرد و اثرگذاری آن و نیز رفع موانع و اشکالات دیده نشده ضرورت دارد. ارزیابی عملکرد کارکنان از وظایف بسیار مشکل ارزیابان است، زیرا ارزیابی شوندگان معمولاً نسبت به تاثیر نتایج ارزیابی خوش بین و از تاثیرات آن بر پیشرفت های آینده خویش واقفند، همین امر ارزیابی رامشکل کرده است و مساله مشکلتز وجود انواع و اقسام مسئله های ساختاری است که موجب ایجاد شک و تردید درباره منصفانه یا عادلانه بودن این فرایند است. این گونه مشکلات، گذشته از این موجب بروز تضاد و تعارض بین سرپرستان و زیردستان می شوند که در نتیجه رفتارهای ویرانگر را تقویت خواهند

کرد.

شناخت مسائل و مشکلات و بهینه سازی نظام ارزیابی عملکرد، دست کم از دو بعد دارای اهمیت است: اول اینکه سازمانها نیازمند آگاهی از کارایی کارکنان خویش اند تا بتوانند برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره وری فردی و سازمانی، وضعیت منابع انسانی خود را بهبود بخشیده، بر کمیت و کیفیت تولیدات خود بیفزایند.

دوم اینکه، آگاه شدن کارکنان از نتایج عملکرد خود برای آنها مطلوب بوده، عموماً احساس رشد خواهند کرد؛ به این صورت که به نقاط قوت و ضعف خود پی برده، برای افزایش توانمندی های خویش بر اساس واقعیات تلاش خواهند کرد. ارزیابی عملکرد کارکنان، فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین مسائلی است که مسئولان سازمان با آن روبه رو هستند. با وجود سعی دائم در طراحی سیستم های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان، شواهد و مدارک نشان می دهند که کارکنان از این سیستم ها راضی نیستند. ناتوانی در طراحی یک سیستم جامع، عدم پشتیبانی مدیریت، عدم تناسب و انطباق سیستم های ارزیابی با واقعیات، از جمله مشکلاتی هستند که معمولاً اثربخشی اکثر سیستم های ارزیابی را دچار اشکال می سازند.

ارکان ارزیابی عملکرد

چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟
شناخت و تشخیص کارکنان با عملکرد برجسته، تنها با نگاه ساده انگارانه به اعداد و ارقام امکان پذیر نمی باشد، بنابراین لازم است که معیارهایی برای ارتباط رفتار و عملکرد با استراتژی سازمان شناسایی شود.

باید اطمینان یافت که شاخص های عملکرد مناسب و درستی برای ارزیابی کسب و کار موفق به کار گرفته شده است و همچنین این شاخص ها با عملکرد کارکنان تطبیق داده شده است. از این راه سازمان می تواند کارکنان را در جهت ایفای نقش برتر توانمند سازد و این امر خود می تواند در افزایش توانمندی سازمان در اجرای استراتژی موثر باشد. با توجه به اینکه کارکنان بیشترین ارتباط را با

مشتریان دارند اغلب می توانند بازخورد سود مندی درباره آنچه که از نظر مشتریان به واقع ارزشمند است ارائه کنند. بنابراین آنها می توانند به سازمان در جهت شناسایی شاخص هایی که به درستی می توانند معیار ارزیابی عملکرد باشند کمک کرده، همچنین اعلام کنند که در چه زمینه هایی، بین استراتژی و واقعیتهای روزمره، گسستگی وجود دارد.

بالیجاد ارتباط شفاف بین هدفهای کسب و کار با رفتار و عملکرد کارکنان، سازمان می تواند کارکنان را از نقش و سهم خود در پیشبرد استراتژی آگاه سازد. برای این امر، ابتدا لازم است همبستگی بین شاخص های ارزیابی عملکرد و حقایق کسب و کار شناسایی شود. برای مثال یک مرکز ارائه خدمات تلفنی در سازمان را در نظر بگیرید که در جهت ارائه اطلاعات و خدمات به صورت تلفنی به مشتریان، رقابت می کند. در این سازمان مدیریت احتمالاً ارائه خدمات ویژه به مشتریان را به عنوان هدف در نظر می گیرد و همچنین حضور و در دسترس بودن را به عنوان شاخص ارزیابی جهت تحقق این هدف تعیین می کند. هر چند که شاخص مزبور می تواند ارزشمند باشد اما ممکن است این شاخص به خودی خود به استراتژی سازمان بر نگردد، در نتیجه بر این اساس سیستم تشویق کارکنان به رفتار نادرست پاداش می دهد و سازمان به صورت درست متوجه نمی شود که کدامیک از کارکنان آنها نقش موثری در تحقق برنامه های استراتژی کسب و کار دارند.

اما اگر شما تشخیص بدهید که مشتریان مرکز تلفن سازمان ترجیح می دهند که مسائلشان به سرعت حل شود، آن وقت تماسهای تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری می تواند به عنوان معیار اصلی جهت ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند. حال شما باید شاخص هایی را برای ارزیابی کارکنان در برابر آن معیار (تماس تلفنی کوتاه و تحلیل دقیق درخواست مشتری) شناسایی کنید و بر روی منابعی که در همین راستا به کارکنان کمک می کنند، سرمایه گذاری داشته باشید.

علاوه بر لزوم تعیین شاخص های

عملکرد مناسب در جهت اجرای استراتژی ها و برنامه ها، تعیین شاخص های رفتاری مناسب برای ایجاد تعامل موثر و اثربخش با محیط پیرامون در جهت ایفای نقش برتر نیز امری ضروری است: تعیین مصادیقی در مورد شایستگی های نظیر ارتباطات، اخلاق حرفه ای، مشتری مداری، کار تیمی و ... که افراد را در جهت اجرای بهینه نقش خویش یاری می کند.

در همین مورد و در جهت ایجاد یکپارچگی و تعامل سازنده اعضا و توجه به منافع جمعی، شاخص هایی که به عملکرد و خروجی هر بخش/واحد مرتبط می باشند، از قبیل: سرانه پیشنهادها، امتیاز 5S، نتایج حاصل از ارزیابیها و ممیزی ها و ... نیز باید مورد نظر قرار بگیرد.

آخرین عاملی که برای ارزیابی می توان در نظر گرفت عملکرد و خروجی کارکنان در مورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، نظیر: فعالیتهای آموزشی و پژوهشی، تشویق و توبیخ، پیشنهادها و ... است (شکل ۱).

ارزیابی چه زمانی باید صورت پذیرد؟
یکی از مسائل حائز اهمیت در ارزیابی عملکرد، زمان ارزیابی است. آیا ارزیابی

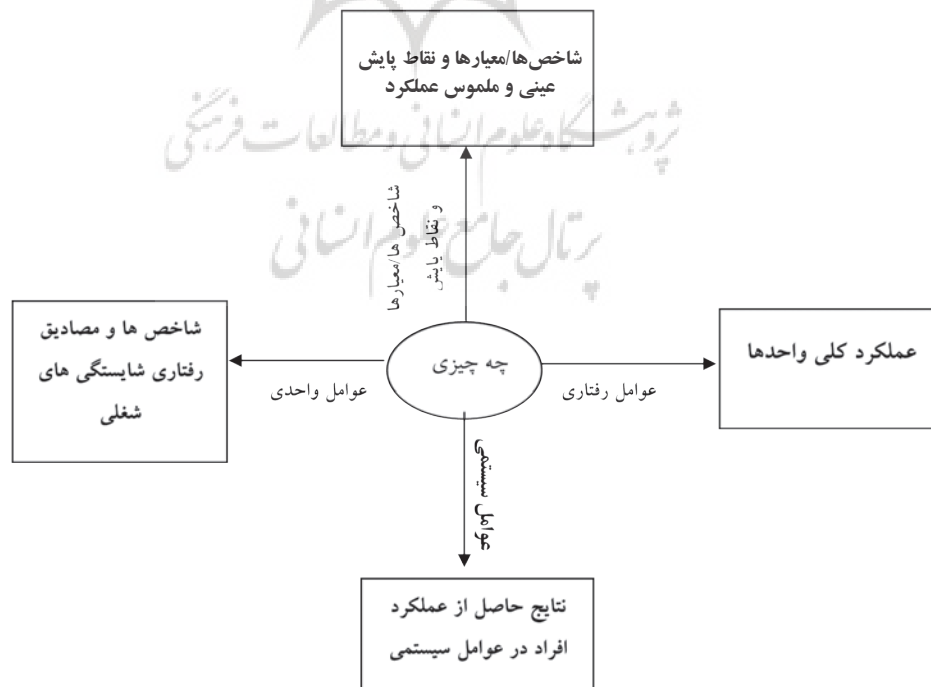
عملکرد افراد باید روزانه، هفتگی، ماهانه، فصلی و یا سالیانه به عمل آید؟

عوامل رفتاری

نخستین گام برای ارزیابی عوامل رفتاری، تعیین شایستگی های رفتاری است که از راه تجزیه و تحلیل مشاغل و نوع ماهیت فعالیتهای یک بخش قابل استخراج است. پس لازم است که برای هر یک از شایستگی ها مصادیق رفتاری تعیین شود. برای مثال اگر یکی از شایستگی های تعیین شده کار تیمی است باید به صورت رفتاری تعیین کنیم که چه نوع رفتارهایی از علائم و نشانه هایی ترغیب انجام و یا هدایت کار تیمی و همچنین چه نوع رفتارهایی تخریب کننده آن است. توصیه می شود جدولی از فهرست شایستگی ها و مصادیق رفتاری مثبت و منفی مورد نظر در دسترس مدیران و روسای هر بخش باشد و در صورت بروز آن رفتارها در طول روز مراتب را ثبت کنند. همان گونه که ملاحظه می کنید مناسبترین زمان برای ارزیابی عامل رفتاری همانند شاخص ها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی برنامه ها و فرایندها زمان بروز رفتار است. البته لازم است علل و موقعیت بروز رفتار مورد نظر قرار گرفته شود.

شاخص ها، معیارها و نقاط پایش فرایندها، فعالیتها

اگر به مدل ارائه شده (شکل ۲) ارزیابی عملکرد در این مقاله توجه کنید، درمی یابید که یکی از مهمترین بخشهای قابل ارزیابی در مدل شاخص، معیارها و نقاط پایش استخراج شده از استراتژی و برنامه ها، مستندات و فرایندها است. بنابراین یکی از فاکتورهای تعیین کننده زمان ارزیابی وابسته به ماهیت و نوع شاخص، معیار و یا نقاط پایش تعیین شده است. برای مثال اگر یکی از نقاط پایش در فرایند خرید یک سازمان طول مدت خرید باشد، یعنی با توجه به ماهیت و اهمیت مدت زمان خرید و تحویل به موقع آن به درخواست کننده کالا در درون سازمان، طول مدت خرید بعنوان یکی از شاخص های کلی برای ارزیابی مامور خرید در نظر گرفته شده باشد و پس از کارشناسی و تحلیل های به عمل آمده، میانگین مدت زمان خرید کالاها ۵ روز در نظر گرفته شده باشد، بنابراین لازم است که پس از پایان خرید هر کالا، مامور خرید مربوطه مورد



شکل ۱: چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟

عوامل سیستمی و عوامل واحدی

ارزیابی عوامل سیستمی و عوامل واحدی برخلاف دو عامل ذکر شده لزوماً وابسته به زمان انجام فعالیت و یا بروز رفتار نیست؛ زیرا نتایج آن به طور عمده به صورت اعداد و ارقام بوده، از راه سیستم‌های مکانیزه قابل استخراج است. بنابراین به صورت هفتگی و یا ماهیانه قابل دریافت خواهد بود.

ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد

با توجه به بررسی‌های به عمل آمده در مورد نظریه‌های انگیزشی و تجربه‌های به دست آمده از اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نیز باتوجه به ارزیابی‌های شناوری که به صورت روتین در مورد شاخصها و نقاط پایش فرایندها و همچنین عوامل رفتاری صورت می‌پذیرد، مناسبترین زمان جهت ارزیابی نهایی و ارائه بازخورد ارزیابی به صورت ماهیانه است.

گفتنی است که برخی از ابزارهای خودارزیابی و ارزیابی، مانند: استانداردها و مدل‌ها نظیر EFQM، Iso9001 که

اجرای آن به صورت ۶ ماهه یا سالیانه صورت می‌پذیرد، می‌تواند نتایج آن در مقطعی که ارزیابی صورت می‌گیرد با نتایج ارزیابی‌های ماهیانه تلفیق شود.

چه کسانی باید ارزیابی را انجام دهند؟

یکی دیگر از عوامل با اهمیت در فرایند ارزیابی عملکرد، افرادی هستند که دیگران را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه‌ای باشد که بتواند تفاوت‌هایی را که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا کند. طبیعی است که اگر شاخصها قادر به چنین تمایزی نباشند و عملکرد کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی کنند، نتایج حاصله کمکی در جهت استفاده از نتایج ارزیابی نخواهد کرد.

یک نظام ارزشیابی بنا به این دلایل، ممکن است تبعیض‌آمیز باشد:

• محتوای ارزشیابی، عوامل مرتبط با شغل را در برنگرفته، از اعتبار چندانی برخوردار نباشد.

• ارزیابها، عملکرد ارزیابی‌شونده را در زمان انجام کارمورد مشاهده، قرار ندهند.

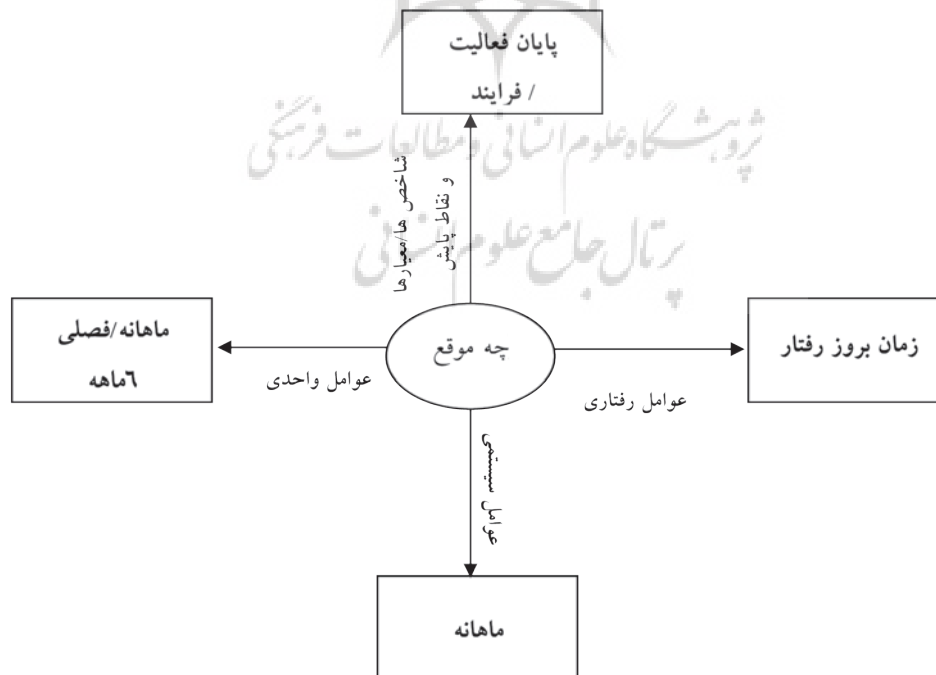
• ارزشیابی‌ها بر مبنای عوامل ذهنی و مبهم استوار باشد.

• ارزشیابی‌ها بر اساس شرایط استاندارد شده‌ای جمع‌بندی و امتیاز داده نشده باشند.

اگر کسی که باید عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهد بر این باور باشد که باید ارزشیابی‌ها را بر مبنای سابقه خدمت و ارشدیت افراد (و نه بر مبنای عملکرد آنان) انجام داد، در آن صورت او به صورتی ناآگاه و ندانسته می‌کوشد تا ارزیابی مربوط به عملکرد را درون چارچوب مقامی که فرد از نظر سابقه خدمت و ارشدیت در سازمان دارد، بگنجاند.

در ارتباط با ارزیابی عملکرد، خطاهای متداولی توسط ارزیابان به صورت عمدی و غیر عمدی امکان‌پذیر است:

- نرمش و ارفاق
- سخت‌گیری
- گرایش به حد متوسط
- خطاهای هاله‌ای
- تعصبات فرهنگی



شکل ۲: ارزیابی چه زمانی باید صورت گیرد؟

- پیشداوری های شخصی
 - خطای ناشی از کهنگی و تازگی
 - خطای ناشی از مقایسه شخص با شخص

ارزیابی هریک از عوامل چهارگانه در مدل ارزیابی

● ارزیابی شاخص ها و نقاط پایش :
 مناسبترین فرد برای ارزیابی این عامل، سرپرست مستقیم هر فرد است .

● ارزیابی عوامل رفتاری:

این عامل می تواند به صورت ارزیابی ۳۶۰ درجه در داخل واحد، شامل: سرپرست، همکار ، خودارزیابی و افراد زیرنظر با به کارگیری اصول درست آنکه در ارکان ارزیابی اشاره شده، صورت پذیرد.

● ارزیابی عوامل سیستمی :

این عوامل می تواند توسط کاربران و معجریان مربوطه و به صورت مکانیزه استخراج شود .

● ارزیابی عوامل واحدی :

بخشی از این عوامل توسط کاربران و معجریان قابل ارائه است و برخی از عوامل آن توسط ممیزان و ارزیابان داخلی/خارجی قابل ارائه است (شکل ۳).

چرا ارزیابی عملکرد صورت می پذیرد؟

ابتدایی ترین هدف ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به توانمندیها و شایستگی های آنان در جهت ایجاد انگیزش و افزایش بهره وری است . امروزه در برخی از سازمانها به جای واژه

ارزیابی عملکرد از واژه مدیریت عملکرد

استفاده می شود و این به خاطر گستردگی و نقشی است که نتایج و خروجی های ارزیابی عملکرد در جهت بهبود فرایند و عملکرد افراد می تواند به همراه داشته باشد .

ارزیابی عملکرد جامع و درست می تواند این نتایج و خروجی ها را به همراه داشته باشد :

۱. شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان ؛

۲. تدوین برنامه های آموزشی و یادگیری انفرادی؛

۳. ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با

عملکرد ؛

۴. عادلانه کردن سیستم های جبران خدمات کارکنان ؛

۵. شناسایی افراد برای جانشین پروری؛

۶. به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء؛

۷. جابه جایی های شغلی و

چگونه عملکرد افراد را مورد ارزیابی قرار دهیم؟

در این مرحله لازم است بررسی کنیم با چه روشها ، ابزارها و تکنیک هایی می توان عملکرد کارکنان را مورد ارزیابی قرار داد تا بتوان به مناسبترین خروجی ها دسترسی پیدا کرد . مهمترین ابزارها و تکنیک ها برای ارزیابی عملکرد به این شرح ذیل است .

۱. مشاهده ؛

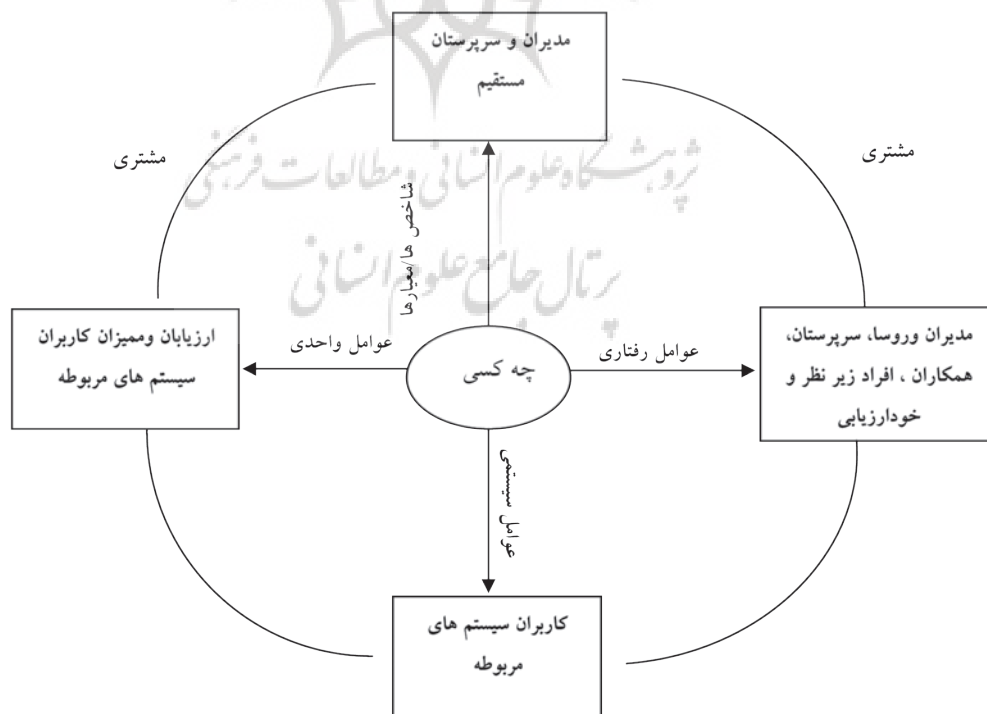
۲. مصاحبه؛

۳. پرسشنامه / فرم؛

۴. گزارشهای آماری ، کتبی و سیستمی؛

۵. استانداردها / مدل های ارزیابی (سیستم های مدیریت کیفیت Iso9001 ، EFQM و ...).

کاربرد هریک از این ابزارها به تنهایی برای ارزیابی تمامی عوامل کفایت نمی کند،



شکل ۳: چه کسی باید ارزیابی را انجام دهد؟

بلکه لازم است که با توجه به عاملی که مورد ارزیابی قرار می گیرد از هر یک از این ابزارها به تنهایی و یا به صورت تلفیقی استفاده کرد.

تشریح مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی

همان گونه که در مدل ارائه شده (شکل ۴) می بینید عوامل و شاخص های ارزیابی عملکرد به عبارت دیگر " آنچه که لازم است مورد ارزیابی قرار گیرد " که پایه و مهمترین رکن سیستم های ارزیابی عملکرد می باشد باید از بطن استراتژی و برنامه ها و همچنین فرآیندها، رویه ها و مستندات یک

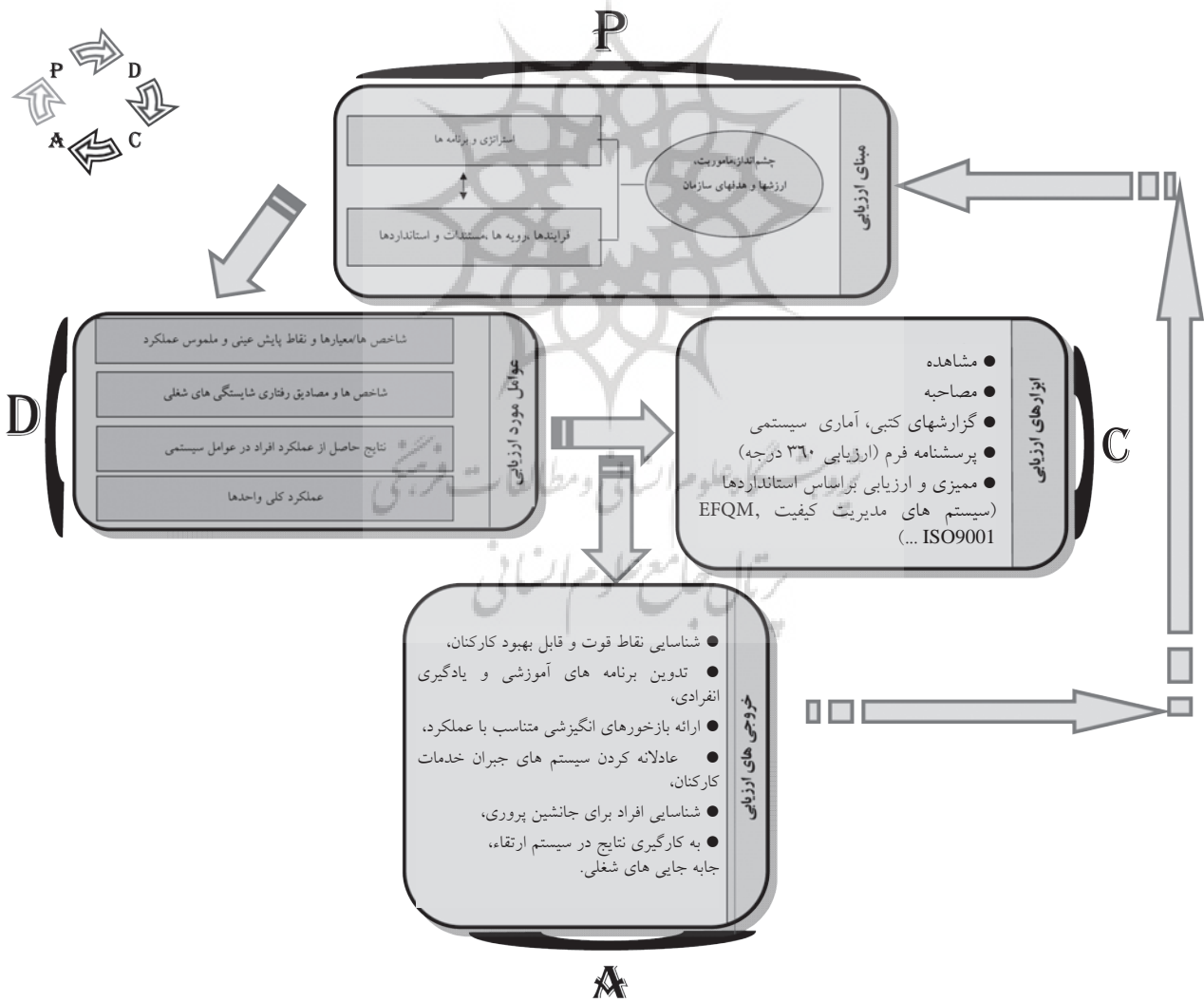
سازمان استخراج شود. برای اینکه مدیریت بتواند چگونگی و میزان تحقق استراتژی و هدفهای خود را به صورت معینی تعریف کند لازم است که ابتدا ارتباط بین فعالیتهای و عملکرد کارکنان با استراتژی و هدفهای سازمان را مشخص کرده، سپس به گونه ای دقیق، عملکرد کارکنان را به صورت کمی شاخص گذاری و اندازه گیری کند. با این تفسیر چشم انداز، مأموریت، هدفها، استراتژی، و برنامه های سازمان باید به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

اگر در مدل مشخص شده است عوامل مورد ارزیابی به چهار دسته اصلی تفکیک

شده است. مهمترین و اصلی ترین عامل که به طور مستقیم به فعالیتهای و عملکرد روزانه کارکنان مرتبط می باشد، بررسی و تعیین درست و مناسب شاخص ها، معیارها و نقاط پایش فرایندها است که از درون استراتژی و برنامه های سازمان استخراج می شود.

اینکه چه چیزی مورد ارزیابی قرار گیرد، بنیادی ترین و مهمترین عامل در ارزیابی عملکرد کارکنان است، متأسفانه در بسیاری از سیستم های ارزیابی عملکرد نادیده گرفته شود.

عامل دوم، مربوط به ارزیابی شایستگی های شغلی و رفتاری کارکنان است. یعنی



شکل ۴: مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی

بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند.

بخشی از مدل ارزیابی عملکردی که در این مجموعه ارائه شده، حاصل تجارب ناشی از اجرای این سیستم در شرکت سایپا و برخی از شرکتهای گروه صنعتی سایپا است و بخش دیگر آن نتیجه مطالعات و تحقیقات انجام شده در مورد سیستمهای ارزیابی عملکرد در سطح دنیا می‌باشد. با توجه به هدفهای مرکز ارزشیابی و توسعه منابع انسانی گروه سایپا، امید است که با ایجاد بستر لازم بتوانیم این مدل را به صورت جامع با در نظر گرفتن ملاحظات لازم در تمامی شرکتهای گروه سایپا پیاده‌سازی کنیم. □

منابع

۱. جزئی، نسرن: مدیریت منابع انسانی، چاپ دوم تهران، نشرنی، ۱۳۸۷.
۲. حاضر، منوچهر و عابدینی راد، امیر: اصول مدیریت و رفتار سازمانی، جلد اول، مولف، تهران، ۱۳۷۵.
۳. علوی، سیدامین: ارزشیابی عملکرد افراد: اصول و روشهای ارزشیابی، مجموعه شانزدهم، چاپ اول، سازمان مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
۴. دسلر، گری: مدیریت منابع انسانی، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
۵. میرسپاسی، ناصر: ارزشیابی عملکرد افراد، مجموعه شانزدهم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
6. David A. Decenzo & Stephen P. Robins, Human Resource Management, Willey, 1999, Six thed.
7. Dessler,gray Human Resource Management, Printice Hall 1997. -7 ed
8. Lloyd L. Byars Leslie W. Rue, Human Resource Management, Rob Zwettle, 1997, fifty ed.
9. Spector,Paule,Industrial&Organization al Psychology, Reserch & Practice, 1996.

- محمد تاج الدین: کارشناس ارشد روانشناسی و رئیس اداره مطالعات و طراحی و اجرای فرایندهای ارزیابی توسعه گروه سایپا
- محمد تقی: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی و کارشناس اداره مطالعات سیستمها و فرایندهای ارزشیابی گروه سایپا
- ● ● مریم درویش: کارشناس روانشناسی و کارشناس اداره مطالعات و طراحی و اجرای فرایندهای ارزیابی توسعه گروه سایپا

امروزه در برخی از سازمانها به جای واژه ارزیابی عملکرد از واژه مدیریت عملکرد استفاده می‌شود و این به خاطر گستردگی و نقشی است که نتایج و خروجی های ارزیابی عملکرد در جهت بهبود فرایند و عملکرد افراد می‌تواند به همراه داشته باشد.

مشاهده، مصاحبه، گزارش، پرسشنامه / فرم، استانداردها و (EFQM، ISO9001 و...) می‌باشد. باید توجه داشت که به تناسب هر یک از عوامل تعیین شده برای ارزیابی در مدل از یک یا چند مدل خاص می‌توان استفاده کرد. آخرین جزء مربوط به مدل، شامل خروجی‌ها و نتایجی است که از مدل قابل استخراج است. اگر عوامل تعیین شده در مدل به صورت کامل و حرفه‌ای مورد ارزیابی قرار گیرند نتایج قابل ملاحظه‌ای شامل شناسایی نقاط قدرت و قابل بهبود کارکنان، برنامه‌های آموزشی و یادگیری انفرادی، ارائه بازخوردهای انگیزشی متناسب با عملکرد، عادلانه کردن سیستم‌های جبران خدمات کارکنان، شناسایی افراد برای جانشین پروری، به کارگیری نتایج در سیستم ارتقاء، جابه‌جایی شغلی و... قابل بهره‌برداری خواهند بود.

نتیجه‌گیری

ارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که ارزیابی عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کرده، در جهت حل آنها راهکارهای عملی ارائه کند. ارزیابی عملکرد، نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص

اینکه با تجزیه و تحلیل مشاغل باید مشخص شود که چه شایستگی‌های رفتاری برای هر یک از مشاغل ضروری است. سپس باید برای هر یک از شایستگی‌ها مصادیق رفتاری مثبت و منفی تعیین شود. برای مثال وقتی که به کارگروهی به عنوان یک شایستگی اشاره می‌کنیم، لازم است که به صورت رفتاری مشخص کنیم که شامل چه نوع رفتارها و عملکردهایی می‌شود. سومین عامل، مربوط به ارزیابی عملکرد و خروجی کارکنان در مورد نظامهای مصوب عمومی سازمان، شامل: حضور و غیاب، فعالیتهای آموزشی و پرورشی، تشویق و توبیخ، مشارکت در تیم‌های کاری، پیشنهادها و... می‌شود. عامل چهارم و آخرین عامل، مربوط به عملکرد کلی واحدها می‌شود. همان‌گونه که در ارکان ارزیابی اشاره شد، شاخص‌هایی که در این عامل می‌توان مورد توجه قرار داد، شامل این موارد است:

۱. سرانه پیشنهادها؛
 ۲. امتیاز 5S؛
 ۳. مشارکت در تیمها؛
 ۴. امتیاز رضایت مشتریان داخلی؛
 ۵. شکایات مشتریان؛
 ۶. نتایج حاصل از ارزیابی‌ها و ممیزیها (EFQM, ISO9001 و...).
- یکی دیگر از اجزای مدل، به ابزارهایی که در ارزیابی عملکرد به کار گرفته می‌شود، اشاره دارد. بهترین تکنیکها و ابزارهایی که برای ارزیابی عوامل تعیین شده در مدل قابل کاربرد است، شامل: