



www.sabamcg.com

مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار
(BARS) به همراه مثال‌های
کاربردی

مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS) به همراه مثال‌های کاربردی

ارزیابی عملکرد مؤثر، همواره چالشی جدی برای سازمان‌ها بوده است. قضاوت‌های ذهنی، نبود معیارهای روشن و تفاوت در برداشت ارزیابان می‌تواند به نتایج ناعادلانه و بی‌فایده منجر شود. یکی از ابزارهایی که به‌طور خاص برای کاهش ذهنیت‌گرایی و افزایش دقت طراحی شده، مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS) است.

توجه: مقیاس مشاهده رفتاری (BOS)^۱ خیلی شبیه BARS است که برای اندازه‌گیری فراوانی رفتار مورد انتظار خاص استفاده می‌شود.

محتوای مقاله:

تعریف مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)	مزایا و معایب BARS
اجزای اصلی مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)	راهنمای گام‌به‌گام طراحی مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)
کاربردهای مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS) در	مثال‌های ساده‌ی کاربردی
کاربردهای BARS در کانون ارزیابی و توسعه	جمع‌بندی

تعریف مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)

مقیاس BARS، ترکیبی از مقیاس‌های عددی و توصیف‌های رفتاری مشخص است که برای هر سطح از عملکرد، یک مثال رفتاری ملموس ارائه می‌دهد. این ابزار، ارزیابی را از حالت "نظر شخصی" به سمت "مشاهده رفتار واقعی" سوق می‌دهد.

اجزای اصلی مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS) :

۱. شایستگی‌های رفتاری برگرفته از مدل شایستگی: مانند ارتباطات، حل مسئله، همکاری، مشتری‌مداری و غیره.
۲. مقیاس عددی: معمولاً ۵ یا ۷ سطح (مثلاً از «عملکرد ضعیف» تا «فراتر از انتظار»).

¹ behavioral observation scale (BOS)

۳. رفتارهای لنگر (Anchors): برای هر سطح، یک یا چند رفتار واقعی و قابل مشاهده توصیف می‌شود.

۴. عنوان‌های روشن برای سطوح: مثلاً «پایین‌تر از استاندارد»، «قابل قبول»، «شایسته تقدیر».

کاربردهای مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS) در چرخه عمر کارکنان

بسیاری از سازمان‌ها از مصادیق رفتاری استفاده می‌کنند زیرا این رویکرد به ایجاد پیوند روشن بین هر نقش شغلی و اهداف کلان سازمان کمک می‌کند. این مقیاس‌ها، تصویری شفاف از انتظارات رفتاری در هر شغل ارائه می‌دهند و به همین دلیل در تمام مراحل چرخه عمر کارکنان - از جذب و استخدام گرفته تا توسعه، ارزیابی عملکرد و ارتقا - کاربرد دارند.

شما می‌توانید از مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS) در حوزه‌های زیر از منابع انسانی بهره‌مند شوید:

- جذب و استخدام:

زمانی که مسئولان جذب و مدیران استخدام درک دقیقی از رفتارهای کلیدی مورد انتظار در یک نقش داشته باشند، می‌توانند مؤثرتر به شناسایی و انتخاب افراد مناسب بپردازند. BARS به طراحی و اجرای مصاحبه‌های ساختاریافته و عینی کمک می‌کند.

- آموزش و توسعه:

BARS تشخیص دقیق مهارت‌ها یا رفتارهایی را که یک کارمند نیاز به توسعه آن‌ها دارد، آسان می‌کند. این شناخت، مبنای طراحی مسیرهای آموزشی شخصی‌سازی شده در سیستم‌های مدیریت یادگیری (LMS) قرار می‌گیرد و آموزش‌ها را هدفمندتر می‌سازد.

- مدیریت عملکرد:

استفاده از مصادیق رفتاری، ارائه بازخورد مشخص، ارزیابی عادلانه عملکرد و تصمیم‌گیری دقیق در مورد ارتقا یا جبران خدمات را برای مدیران ساده‌تر می‌سازد. این ابزار کمک می‌کند ارزیابی عملکرد از ذهنیت‌گرایی فاصله بگیرد.

- مسیر شغلی:

شفاف بودن انتظارات رفتاری در هر سطح شغلی، به کارکنان کمک می‌کند مسیر رشد خود را بهتر ببینند و برای آن برنامه‌ریزی کنند. این موضوع حفظ و انگیزش کارکنان کلیدی را نیز تسهیل می‌کند.

- مدیریت جانشینی:

وقتی رفتارهای کلیدی موفقیت در نقش‌ها به وضوح تعریف شده باشند، شناسایی شکاف‌های استعدادی و انتخاب افراد با پتانسیل بالا برای جانشینی، آسان‌تر و دقیق‌تر خواهد بود.

- فرهنگ سازمانی:

BARS به سازمان‌ها کمک می‌کند تا رفتارهایی را که با فرهنگ مطلوبشان هم‌راستا هستند، شناسایی، پرورش و تقویت کنند. همچنین، این ابزار الگوهای رفتاری مشخصی را برای رهبران فراهم می‌آورد تا از طریق آن هدایت‌گر فرهنگ سازمان باشند.

در مجموع، استفاده از BARS تنها به ارزیابی محدود نمی‌شود؛ بلکه می‌تواند در تمام فرآیندهای منابع انسانی، به عنوان ابزاری استراتژیک برای هم‌راستاسازی عملکرد فردی با اهداف سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

کاربردهای BARS در کانون ارزیابی و توسعه

۱. تدوین شفاف شاخص‌های رفتاری شایستگی‌ها

BARS به تیم طراحی کانون کمک می‌کند برای هر شایستگی (مثلاً رهبری، حل مسئله، تصمیم‌گیری و...)، سطوح عملکردی قابل مشاهده و قابل سنجش تعریف کند. این امر باعث می‌شود ارزیابان بدانند دقیقاً باید به دنبال چه رفتارهایی باشند.

۲. کاهش ذهنیت‌گرایی ارزیابان

به جای تکیه بر برداشت شخصی، ارزیابان با استفاده از مصادیق رفتاری از پیش تعریف‌شده، رفتارها را با مقیاس‌های عینی مقایسه می‌کنند. این موضوع به‌ویژه در کانون‌هایی با ارزیابان مختلف اهمیت دارد، چون به هم‌راستایی و انسجام ارزیابی‌ها کمک می‌کند.

۳. طراحی ابزارهای سنجش (تمرین‌ها)

در طراحی تمرین‌هایی مانند ایفای نقش، تحلیل موردی، ارائه مدیریتی یا مصاحبه شایستگی‌محور، BARS راهنمایی مشخص برای ساخت جدول نمره‌دهی (Rating Sheet) و استخراج رفتارهای مورد انتظار در هر سطح فراهم می‌کند.

۴. آموزش و کالیبراسیون ارزیابان

در جلسات آموزش و هم‌ترازی ارزیابان، استفاده از BARS باعث می‌شود ارزیابان در تشخیص و تفسیر یک رفتار به درک مشترک برسند. این کار به بهبود دقت و قابلیت اتکای نتایج کانون کمک می‌کند.

۵. ارائه بازخورد دقیق به ارزیابی‌شونده

با کمک BARS، بازخوردها دیگر کلی یا مبهم نیستند، بلکه به صورت رفتارهای مشخص قابل مشاهده ارائه می‌شوند. این موضوع اثربخشی فرآیند توسعه پس از کانون را افزایش می‌دهد.

۶. برنامه‌ریزی توسعه فردی (IDP)

وقتی برای هر شایستگی، سطح فعلی فرد براساس BARS مشخص شده باشد، برنامه توسعه فردی می‌تواند به‌طور دقیق بر مهارت‌هایی تمرکز کند که در BARS در سطوح بالاتر تعریف شده‌اند.

مزایا و معایب BARS

بسیاری از شرکت‌های پیشرو، بازخورد مستمر را در فرآیندهای منابع انسانی خود گنجانده‌اند، اما همچنان در تصمیم‌گیری درباره ارتقاء و افزایش حقوق، به ارزیابی‌های سالانه تکیه دارند. آن‌ها همچنین نیازمند چارچوبی منسجم برای مربیگری در طول سال و جمع‌بندی عملکرد کارکنان هستند. BARS می‌تواند در هر دو زمینه مؤثر باشد و به‌خوبی در کنار سایر ابزارهای بازخورد به‌کار رود.

الف- مزایای BARS

۱. اعتبار بالا:

رفتارهای مورد ارزیابی توسط کارکنان شاغل در همان نقش و سرپرستان آن‌ها تعریف می‌شود؛ یعنی توسط افرادی که واقعاً کار را می‌شناسند. این باعث می‌شود آنچه اندازه‌گیری می‌شود، دقیقاً با ماهیت شغل هم‌راستا باشد. مثلاً اگر انتظار دارید کارمند هنگام مواجهه با مهمان، لبخند بزند و خوش‌آمد بگوید، این رفتار به‌عنوان یک معیار مشخص تعریف می‌شود.

۲. سهولت در استفاده:

رفتارها به‌صورت واضح و شفاف تعریف شده‌اند؛ بنابراین مدیران و کارکنان بدون نیاز به آموزش پیچیده، آن‌ها را درک می‌کنند. نیازی به نوشتن توضیحات طولانی برای توجیه رتبه‌بندی‌ها نیست - یا رفتار دیده شده یا نه.

۳. شفافیت در انتظارات:

BARS باعث می‌شود مدیر و کارمند به درک مشترکی از معیارهای عملکرد برسند. این شفافیت، گفت‌وگوهای توسعه‌ای را ساده‌تر و اثربخش‌تر می‌کند.

۴. سازگاری و ثبات:

از آنجا که رفتارها به صورت دقیق و عینی تعریف شده‌اند، تفاوت در ارزیابی‌ها میان ارزیاب‌های مختلف به حداقل می‌رسد.

۵. متناسب با نقش‌ها:

اگرچه بسیاری از نقش‌ها ویژگی‌های مشترکی دارند، اما BARS به گونه‌ای طراحی می‌شود که برای هر نقش، رفتارهای خاص همان موقعیت را منعکس کند.

۶. تمرکز بر رفتار، نه شخصیت:

BARS روی رفتار قابل مشاهده تمرکز دارد، نه قضاوت شخصی درباره افراد. همین موضوع زمینه گفت‌وگوی حرفه‌ای، شفاف و بدون سوگیری را فراهم می‌کند.

معایب BARS

۱. طراحی و اجرا دشوار:

با اینکه ممکن است برخی مهارت‌های رفتاری بین نقش‌ها مشترک باشد، اما برای هر موقعیت شغلی نیاز به تعریف دقیق و تحلیل جداگانه وجود دارد. طراحی سطوح عملکرد برای هر رفتار، نیازمند دقت و زمان زیادی است.

۲. هزینه‌بر:

توسعه BARS معمولاً به مشارکت تحلیل‌گران شغلی، کارشناسان منابع انسانی و حتی روان‌شناسان صنعتی نیاز دارد. این فرآیند ممکن است برای سازمان‌های کوچک یا با منابع محدود، سنگین باشد.

۳. زمان‌بر بودن فرآیند ارزیابی:

در نقش‌هایی با مجموعه وسیعی از رفتارها، بررسی و بحث درباره عملکرد هر رفتار با تک‌تک کارکنان، برای مدیران طاقت‌فرسا می‌شود - به ویژه در سازمان‌هایی با نیروی انسانی بالا.

۴. نیاز به به‌روزرسانی مداوم:

با تغییر سریع مهارت‌ها و الزامات شغلی، لازم است BARS به‌طور منظم بازنگری و به‌روزرسانی شود تا همچنان کاربردی باقی بماند.

۵. خطر سهل‌انگاری در ارزیابی:

اگرچه BARS بسیاری از خطاهای رایج ارزیابی را کاهش می‌دهد، اما همچنان خطر «سهل‌انگاری» وجود دارد. یعنی ارزیاب ممکن است بدون دقت به رفتارهای مشخص، صرفاً بر اساس تمایلات یا اجتناب از گفت‌وگوهای سخت، نمره‌ای بیش از حد مثبت بدهد.

راهنمای گام به گام طراحی مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)

۱. شناسایی شایستگی‌های کلیدی نقش

- مرور شرح شغل و الزامات کلیدی عملکرد
- مصاحبه با مدیران، سرپرستان و کارکنان نمونه
- استفاده از مدل‌های شایستگی سازمان (در صورت وجود)

۲. استخراج رفتارهای کلیدی (مطلوب و نامطلوب)

- برگزاری جلسات تحلیل رفتاری (Critical Incident Technique) با خبرگان
- ثبت مصادیق واقعی عملکردهای بسیار مؤثر و بسیار ضعیف
- تفکیک رفتارها به شکل مشخص، قابل مشاهده و بدون تفسیر ذهنی

۳. دسته‌بندی رفتارها در سطوح عملکرد

- تعریف ۴ تا ۵ سطح عملکرد (مثلاً: بسیار ضعیف، ضعیف، متوسط، خوب، عالی)
- انتساب هر رفتار ثبت شده به سطح عملکرد مناسب
- توجه به تدریجی بودن رشد از سطح پایین به بالا

۴. نگارش جملات رفتاری واضح، دقیق و قابل سنجش

- استفاده از افعال رفتاری (مثلاً: گزارش می‌دهد، ارائه می‌کند، پیگیری می‌نماید)
- اجتناب از مفاهیم کلی یا مبهم (مثلاً «با انگیزه» یا «دقیق»)
- تمرکز بر رفتار قابل مشاهده، نه صفات شخصیتی

۵. اعتبارسنجی و بازبینی تخصصی

- ارائه پیش‌نویس BARS به خبرگان شغلی، مدیران و روان‌شناسان منابع انسانی
- اصلاح و بازنگری بر اساس بازخوردها
- انجام پایلوت محدود در یک تیم یا واحد برای ارزیابی عملی بودن ابزار

۶. مستندسازی و آموزش کاربران ابزار

- تدوین نسخه نهایی همراه با راهنمای استفاده
- آموزش مدیران و ارزیاب‌ها برای استفاده صحیح از BARS
- تبیین تفاوت‌های رفتاری هر سطح برای جلوگیری از تفسیر سلیقه‌ای

۷. بازبینی دوره‌ای BARS با توجه به تغییرات نقش‌ها

- پایش تغییرات محیط کار، فناوری و وظایف نقش‌ها



- به‌روزرسانی رفتارها در بازه‌های منظم (مثلاً هر سال یا پس از هر بازطراحی شغل)

مثال‌های ساده‌ی کاربردی

1 - شایستگی: مشتری‌مداری

تعریف شایستگی:

توانایی درک دقیق نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و پاسخ‌دهی به آن‌ها به‌گونه‌ای که رضایت و وفاداری مشتریان حفظ و افزایش یابد.

سطح عملکرد	رفتار قابل مشاهده
۱. بسیار ضعیف	توجه کمی به نیازهای مشتری دارد؛ بازخوردهای مشتری را نادیده می‌گیرد؛ پاسخگویی به مشتریان با تأخیر یا ناقص انجام می‌شود.
۲. ضعیف	گاهی نیازهای مشتری را می‌شنود اما به درستی درک نمی‌کند؛ خدمات ارائه شده به مشتری سطحی و ناکافی است؛ در مواجهه با مشکلات مشتری سردرگم است.
۳. متوسط (قابل قبول)	نیازهای مشتری را شناسایی و به آن‌ها پاسخ می‌دهد؛ در ارتباط با مشتریان صبور و محترم است؛ تلاش می‌کند مسائل مشتری را حل کند اما گاهی فرصت بهبود وجود دارد.
۴. خوب	به‌طور فعال نیازهای مشتری را پیش‌بینی و پاسخ می‌دهد؛ بازخوردهای مشتری را به‌یاد می‌آورد؛ روابط مثبت و با احترام با مشتریان برقرار می‌کند.
۵. عالی (سرآمد)	مشتری را در مرکز تصمیم‌گیری‌های خود قرار می‌دهد؛ راهکارهای خلاقانه و سفارشی برای افزایش رضایت مشتری ارائه می‌دهد؛ با ایجاد تجربه‌ای فراتر از انتظار، وفاداری مشتریان را تقویت می‌کند.

شایستگی: تفکر تحلیلی

2 - تعریف شایستگی:

توانایی تجزیه و تحلیل داده‌ها، مسائل و روندها به‌صورت منطقی و ساختاریافته، برای اتخاذ تصمیمات آگاهانه و حل مؤثر مسائل.

سطح عملکرد	رفتار قابل مشاهده
۱. بسیار ضعیف	بدون بررسی داده یا تحلیل، تصمیم‌گیری می‌کند؛ دچار خطاهای ساده در استنتاج می‌شود؛ عوامل مؤثر در مسئله را تشخیص نمی‌دهد.
۲. ضعیف	تنها به شواهد سطحی اکتفا می‌کند؛ در تحلیل مسائل پیچیده دچار سردرگمی می‌شود؛ فرضیات بدون بررسی ارائه می‌دهد.
۳. متوسط (قابل قبول)	داده‌ها را جمع‌آوری و تحلیل می‌کند؛ ارتباط بین عوامل مختلف را تا حدی تشخیص می‌دهد؛ از ابزارهای اولیه تحلیل استفاده می‌کند.
۴. خوب	مسائل را به بخش‌های منطقی تفکیک کرده و با استفاده از داده‌ها الگوها را شناسایی می‌کند؛ نقاط ضعف و قوت گزینه‌ها را می‌سنجد.
۵. عالی (سرآمد)	با تحلیل عمیق و چندوجهی، بین داده‌های پیچیده ارتباط برقرار می‌کند؛ راه‌حل‌های نوآورانه مبتنی بر تحلیل ارائه می‌دهد؛ تصمیم‌های داده‌محور و مؤثر اتخاذ می‌کند.

شایستگی: تاب‌آوری

۳ - تعریف شایستگی:

توانایی حفظ ثبات، انرژی و نگرش مثبت در مواجهه با فشار، شکست یا عدم قطعیت، و بازیابی سریع برای ادامه مسیر.

سطح عملکرد	رفتار قابل مشاهده
۱. بسیار ضعیف	در شرایط سخت سریعاً دچار آشفتگی یا انفعال می‌شود؛ تمایل به ترک یا تسلیم در برابر موانع دارد.
۲. ضعیف	در برابر انتقاد یا فشار به سختی واکنش نشان می‌دهد؛ عملکرد او به شدت تحت تأثیر احساسات قرار می‌گیرد.
۳. متوسط (قابل قبول)	در بیشتر موقعیت‌ها آرامش خود را حفظ می‌کند؛ پس از ناکامی به فعالیت ادامه می‌دهد اما ممکن است نیاز به حمایت داشته باشد.
۴. خوب	با حفظ تمرکز و خونسردی، شرایط دشوار را مدیریت می‌کند؛ از تجربه‌ها برای رشد شخصی استفاده می‌کند.
۵. عالی (سرآمد)	در بحران‌ها الگوی پایداری و انعطاف‌پذیری است؛ دیگران را نیز برای عبور از شرایط دشوار انگیزه می‌دهد و تقویت می‌کند.

شایستگی: رهبری اثربخش

4- تعریف شایستگی:

توانایی الهام‌بخشی، هدایت و پشتیبانی از افراد برای دستیابی به اهداف مشترک با حفظ انگیزش، هم‌راستایی و فرهنگ تیمی.

سطح عملکرد	رفتار قابل مشاهده
۱. بسیار ضعیف	اهداف را به روشنی بیان نمی‌کند؛ اغلب از مسئولیت شانه خالی می‌کند؛ در تصمیم‌گیری سردرگم و ناپایدار است.
۲. ضعیف	تعامل کمی با تیم دارد؛ نظارت بیش‌ازحد یا کم‌توجهی افراطی دارد؛ در ایجاد انگیزه ناتوان است.
۳. متوسط (قابل قبول)	اهداف را مشخص می‌کند و در اجرای وظایف تیمی نقش دارد؛ بازخورد می‌دهد؛ در مواقع لزوم تصمیم‌گیری می‌کند.
۴. خوب	ارتباط اثربخش با تیم دارد؛ به رشد و انگیزش افراد توجه دارد؛ جهت‌گیری تیم را به خوبی تنظیم می‌کند.
۵. عالی (سرآمد)	الهام‌بخش تیم است؛ محیطی برای رشد، یادگیری و مسئولیت‌پذیری ایجاد می‌کند؛ تغییرات را به خوبی هدایت می‌کند و نتایج چشمگیر به دست می‌آورد.

جمع بندی:

مقیاس‌های رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (BARS)، در صورتی که منابع کافی برای پشتیبانی از آن‌ها داشته باشید، ابزارهای بسیار مؤثری هستند.

این روش می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود دهد، تعامل و ماندگاری آن‌ها را افزایش دهد و به تقویت فرهنگ سازمانی کمک کند. اما اگر به‌درستی اجرا نشود، ممکن است افراد توانمند را دلزده کند، انگیزه دیگران را کاهش دهد و تأثیری بر بهبود عملکرد نداشته باشد.

BARS یکی از روش‌های شناخته‌شده و معتبر در سطح جهانی است که در عمل نیز کارایی خود را اثبات کرده‌است.



محمد جواد آبگون

مقیاس رتبه‌بندی مبتنی بر رفتار (روش بارس-BARS)