

In the name of the downright alone

Human Resource Management

Performance management

Professor Parsa

By Hadi Najibi & Elnaz Nazarifar

Subjects

- 1) Definition
- 2) Why performance evaluation
- 3) The process of evaluation
- 4) Who does evaluation
- 5) Methods of performance evaluation
- 6) The problems of performance evaluation
- 7) Case study

موضوعات

- ▶ تعریف
- ▶ چرا به ارزیابی عملکرد نیاز داریم
- ▶ پروسه ارزیابی
- ▶ چه کسانی ارزیابی عملکرد را انجام می دهند
- ▶ روش های ارزیابی عملکرد
- ▶ مشکلات ارزیابی عملکرد
- ▶ مطالعه موردی

Definition

Performance evaluation is a systematic process in which the performance of staff will be evaluated in exact intervals

The final goal of this process is to increase efficiency and effectiveness

It also calls performance measurement, performance review, employee appraisal, performance appraisal(PA)

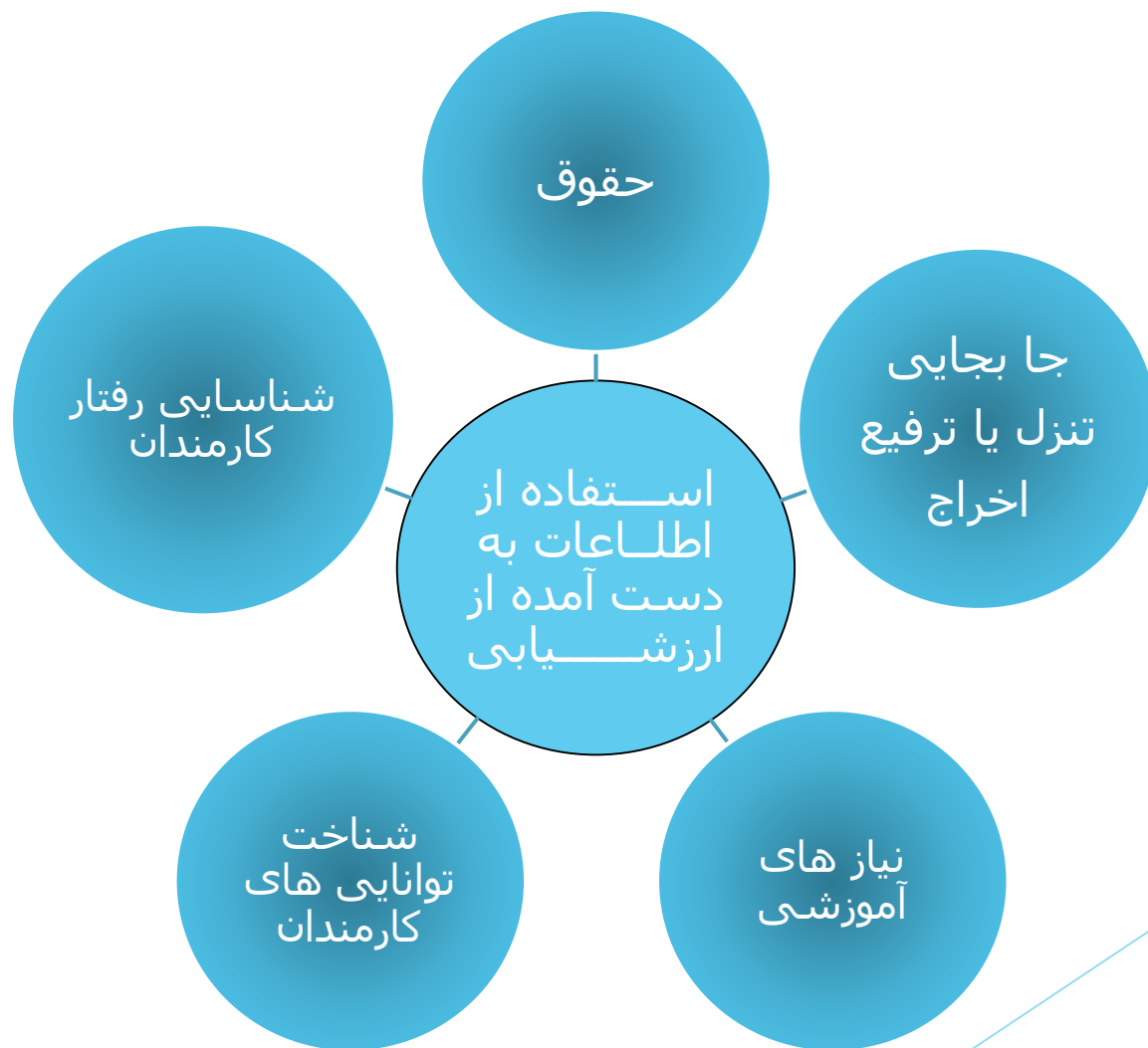
تعریف

ارزیابی عملکرد روندی سیستماتیک است که در آن عملکرد کارمندان در بازه های زمانی مشخص ارزیابی می شود هدف نهایی از این روند افزایش بهره وری می باشد و نه سرزنش کارمند
نام های دیگر آن عبارت اند از: اندازه گیری عملکرد و سنجش کارمند

Why performance evaluation



چرا به ارزیابی عملکرد نیاز داریم



The process of evaluation



The process of evaluation



Who does evaluation

- ▶ Immediate Supervisor
- ▶ self-Appraisal
- ▶ Peer Evaluations
- ▶ Committee Evaluations
- ▶ Subordinate Evaluations

چه کسانی ارزیابی عملکرد را انجام می دهند

- ▶ سرپرست یا مدیر میانی
- ▶ ارزشیابی از خود
- ▶ ارزشیابی توسط همردیفان
- ▶ ارزشیابی کمیته ای
- ▶ ارزشیابی توسط زیردستان

Methods of performance evaluation

- ▶ Man to Man comparison
- ▶ Management by Objective(MBO)
- ▶ Behaviorally Anchored Rating Scales(BARS)
- ▶ Behavioral Observation Scale(BOS)
- ▶ Graphic rating scales
- ▶ Ranking system
- ▶ Grading system
- ▶ Checklist
- ▶ Forced a Normal Distribution of Rating Methods
- ▶ Forced choice Description Method
- ▶ Writing of Critical Incidents Method
- ▶ Work standards Approach
- ▶ Direct Index Approach
- ▶ Operation Analysis Method
- ▶ Narrative Essay

روش های ارزیابی عملکرد

- ▶ مقایسه دو به دو
- ▶ مدیریت بر مبنای هدف
- ▶ مقیاس مبتنی بر رتبه بندی رفتاری
- ▶ مقیاس مشاهده رفتار
- ▶ مقیاس درجه بندی خطی
- ▶ روش رتبه بندی
- ▶ روش درجه بندی
- ▶ استفاده از فهرست راهنما
- ▶ توزیع اجباری
- ▶ انتخاب تشریحی اجباری
- ▶ ثبت رویداد های غیرمنتظره
- ▶ روش استاندارد کار
- ▶ روش شاخص مستقیم
- ▶ روش تجزیه عملیات
- ▶ روش گزارش تشریحی

Man to man comparison

- ▶ The other name is paired comparison
- ▶ Each employee will be compared with others
- ▶ Different traits are needed
- ▶ Factors are graded individually
- ▶ Not suitable in cases where the number of employee is usually high

مقایسه دو به دو

- ▶ نام دیگر آن مقایسه زوجی می باشد
- ▶ هر کارمند با تمام کارمندان دیگر مقایسه می شود
- ▶ خصیصه های متفاوتی مورد نیاز است
- ▶ هر خصیصه ای به صورت مجزا نمره دهی می شود
- ▶ در مواردی که تعداد کارمندان زیاد است این روش مناسب نیست

Paired comparison example

As compared to	A	B	C	D	E
A	~	-	-	-	-
B	+	~	-	+	-
C	+	-	~	-	-
D	+	-	+	~	-
E	+	+	-	+	~

Trait reliability of person rated

MBO

- ▶ Collaboration of the boss and the employee
- ▶ To determine short-term operational goals
- ▶ Suitable method for evaluating those who have technical, supervising and executive jobs
- ▶ The roll of the boss is to support and reinforce the employee
- ▶ evaluation stage

MBO

- ▶ همکاری رئیس و مرئوس
- ▶ تعیین اهداف کوتاه مدت
- ▶ مناسب برای ارزیابی افرادی که شغل های فنی و سرپرستی و اجرایی دارند
- ▶ نقش رئیس در این روش حمایت از کارمند است

Performance and Development Plan

Employee Name:		Date:	
Position:		Department:	
Appraised By		Date Started:	

Performance Plan

Major Responsibilities Goals	Evaluation of Goal Achievement
Major Responsibilities Goals	
Major Responsibilities Goals	
Major Responsibilities Goals	

Development Plan

Development Goals	Development Activities	Due Date	Status	Comments
1.				
2.				
3.				

Overall Comments

Manager Comments

Employee Comments

Sign Off

Planning		Review	
Manager	Date	Employee	Date
Manager	Date	Employee	Date

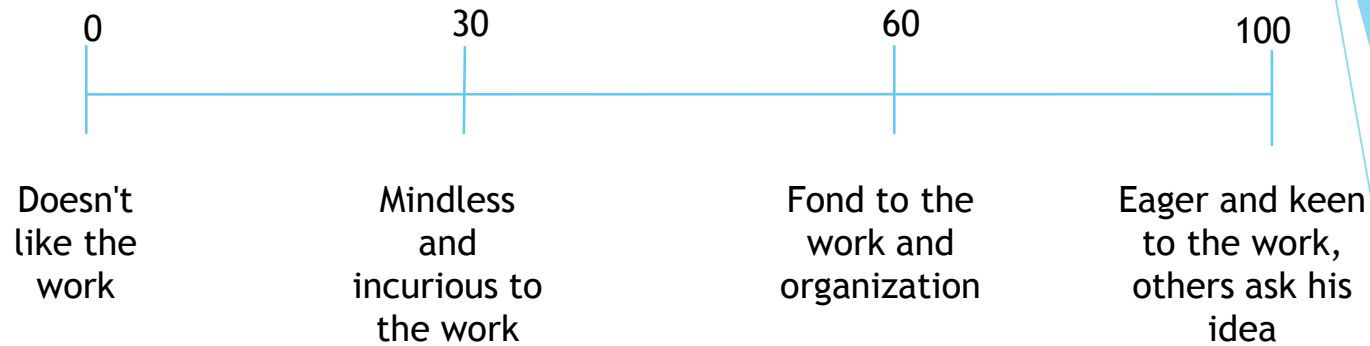
BOS & BARS

- ▶ Rank the staff according to a continuum
- ▶ Assign a score to a range of criteria
- ▶ Helps the employee about his or her behaviors
- ▶ These methods are costly and take a lot of time

BOS & BARS

- ▶ کارکنان براساس یک پیوستار رتبه بندی می شوند
- ▶ به دسته ای از معیار ها نمره ای داده میشود
- ▶ این دو روش به کارمندان در باره شناخت رفتارشان کمک می کند
- ▶ این دو روش هزینه زا و زمان بر هستند

BOS example



Job knowledge			
1.dosen,t no the basics	2.Superficial acquaintance	3.Knows important aspects of work	4.Detaild knowledge about the work
Cooperation			
1.Doesn't agree with others suggestion	2.Partial cooperation	3Enough cooperation & helpful for others	4.High amount of cooperation
Quantity of work			
1.Lower than appointed limit	2.Usually equal to appointed limit	3.Usually higher than appointed limit	4.Always in high amount

BARS example

Capability	Behavior	Score
Monitoring progress	<ul style="list-style-type: none"> Needs constant reminders and follow up on assigned tasks Often misses deadlines Not aware of teams current performance Team is not meeting performance targets 	1 or 2
	<ul style="list-style-type: none"> Is reliable and remains focused on the delivery of delegated tasks Follows through on personal commitments and undertakings Strives to complete work on or before deadlines Renegotiates dates in advance, when required Monitors individual performance against agreed performance expectations 	3 or 4
	<ul style="list-style-type: none"> Is reliable and keeps the team focused on the delivery of outcomes Monitors the teams progress and adjusts the plan to ensure tasks are successfully completed Maintains focus on the most important goals Closes of discussions with action plans 	5 or 6
	<ul style="list-style-type: none"> Sets challenging stretch goals for self and team that align with the business unit's goals Takes personal responsibility for achieving results, just like an owner of the business Consistently follows through to achieve agreed outcomes 	7 or 8
	<i>Template by whatmakesagoodleader.com</i>	

عامل سنجی

مانند روش مقیاسی می باشد ولی در آن به جای ارزیابی عملکرد بر اساس خصوصیات شخصی کارایی او در انجام وظیفه و مسئولیت های ویژه ای که در شغلش دارد ارزیابی می گردد.

با استفاده از شرح شغل ، ابعاد شغل و عوامل مهم در آن شناسایی و برای اندازه گیری انتخاب می شوند.

عملکرد	عالی	خوب	متوسط	ضعیف
پانسمان				
استفاده از دستگاه ها				
آموزش به مبتدیان				
تشکیل پرونده برای مراجعه کنندگان				

روش ثبت وقایع حساس

این روش عبارت است از یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم گیری های بسیار خوب یا بد کارمندان حین انجام وظایف و مسئولیت هایشان.

روش توصیفی

در این روش از ارزیاب خواسته می شود تا شرحی درباره چگونگی عملکرد فرد بنویسد.

روش قیاسی

عملکرد فرد با استاندارد های از پیش تعیین شده مقایسه می شود.

توزیع اجباری

نمونه ای از یک روش ارزیابی مقایسه ای است و ارزیاب عملکرد کارکنان را در گروه های خاصی دسته بندی می کند. گروه بندی کارکنان مطابق با توزیع نرمال بوده و هریک از کارکنان باتوجه به قضاوت از عملکرد او در یکی از این گروه ها جای می گیرد.

انتخاب اجباری

در این روش ارزیاب باید از میان چند جمله توصیفی درباره کارمند یکی را که فکر می کند شرح مناسبی درباره عملکرد کارمند باشد انتخاب کند

د	ج	ب	الف	
با او راحت می توان حرف زد	وقت را تلف نمی کند	خیلی سریع مطالب را می گیرد	مسایل را به آسانی پیش بینی می کند	1
سختکوش و جدی است	همیشه آرام و خونسرد است	وقت را با پرداختن به مسایل جزئی نمی گذراند	در انجام کارها پیشتاز است	2

مشکلات ارزیابی عملکرد

عینیت نداشتن

در هر روش ارزیابی، ذهنیت ها و ارزش های ارزیاب کم و بیش نقش دارند و به دشواری می توان روشی را یافت که از عینیت کامل برخوردار باشد.

تعمیم

یک صفت خاص از نظر ارزیاب چنان اهمیت دارد که همه خصایص و عملکرد کلی وی را مطابق با آن در سطح بالا یا پایین ارزیابی می کند.

سخت گیری، تساهل یا محافظه کاری

گاهی برای ارزیابی کارکنان از معیار هایی استفاده می گردد که اندازه گیری آن ها به طور دقیق امکان پذیر نیست و ارزیاب ناچار است به قضاوت ارزشی بپردازد.

مشکلات ارزیابی عملکرد

تازگی

آنچه ارزیابی عملکرد کارمند را بیشتر تحت تاثیر قرار می دهد، رفتاری است که ارزیاب به تازگی از کارمند مشاهده کرده است

مقابله

غالباً سرپرست مجبور است در فاصله زمانی کوتاه تعداد زیادی را ارزیابی کند در چنین مواردی امکان دارد ارزیاب تحت تاثیر ارزیابی نفر قبلی وقع شود.

محاكمه به جای ارزیابی

در مواردی سرپرست چنان کنترلی بر سیستم ارزیابی دارد که هر نتیجه ای را که بخواهد اعلام می کند دست بردن در نتیجه ارزیابی به قصد توجیه تصمیماتی از قبیل ارتقا یا تنزل مقام و...از جمله نمونه های سو استفاده از سیستم ارزیابی به وسیله سرپرست می باشد.

تعصبات شخصی ارزیاب

مطالعه موردی

بررسی تأثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی
مورد مطالعه: شهرداری اصفهان

نظام ارزیابی عملکرد جاری شهرداری اصفهان بر اساس مدل بازخور ۳۶۰ درجه طراحی شده است و از سال ۱۳۹۲ به مورد اجرا درآمده است. بر اساس این مدل جمع ادراکات مرتبط با رفتار یک فرد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

در مدل ارزیابی بازخور ۳۶۰ درجه حداقل از سه دسته و گروه برای ارزیابی عملکرد افراد استفاده می‌شود

الف) همکاران

معرفی همکاران
ارزیابی همکاران
رتبه بندی همکاران

ب) خود ارزیابی

ج) ارزیابی از طریق مشتریان

مطالعه موردی

عنوان اصلي تحقيق عبارت است از "بررسي تأثير نظام ارزيابي عملکرد کارکنان بر بهره وري نيروي انساني در شهرداري اصفهان". لذا براي دستيابي به اهداف و هم چنين پاسخ به فرضيات تحقيق، فرآيندهاي شهرداري اصفهان از نظر سيستم ارزيابي عملکرد مورد بررسي قرار گرفت و براي بررسي تأثير نظام ارزيابي عملکرد کارکنان بر بهره وري نيروي انساني از مدل هرسي - گلداسميت استفاده شده است

مطالعه موردی

فرضیه های تحقیق فرضیه اصلی:

نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی در شهرداری اصفهان اثر دارد.

فرضیه های فرعی:

- 1) نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه ی "کمک" اثر دارد؛
- 2) نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه ی "انگیزه" اثر دارد؛
- 3) نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه ی "توانایی" اثر دارد؛
- 4) نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه ی "وضوح" اثر دارد؛
- 5) نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه ی "محیط" اثر دارد؛
- 6) نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه ی "ارزیابی" اثر دارد؛
- 7) نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه ی "اعتبار" اثر دارد؛

مطالعه موردی

یافته های تحقیق

در مجموع 65/2 درصد از پاسخگویان این تحقیق را مرد و 34/8 درصد را زنان تشکیل می‌دهند. 66/17 درصد از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، 24/14 درصد فوق دیپلم، 35/25 درصد لیسانس، 37/17 درصد فوق لیسانس و 27/2 درصد دارای تحصیلاتی در سطح دکتری می‌باشند. 2/14 درصد بین 1 تا 5 سال سابقه کار، 4/23 درصد 6 تا 10 سال، 1/25 درصد 11 تا 15 سال، 0/12 درصد 16 تا 20 سال، 5/16 درصد 21 تا 25 سال و 8/8 درصد بین 26 تا 30 سال دارای سابقه کار می‌باشند. 6/80 درصد از پاسخگویان این تحقیق نیاز به ارزیابی عملکرد و 4/19 درصد نیازی به عملکرد ندارند. 9/92 درصد از پاسخگویان این تحقیق موافق ارزیابی عملکرد و 1/7 درصد مخالف ارزیابی عملکرد می‌باشند.

مطالعه موردی

فرضیه 1: نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه‌های "کمک، انگیزه ، توانایی ، وضوح ، محیط ، ارزیابی و اعتبار" اثر دارد.

فرضیه 0: نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه‌های "کمک، انگیزه ، توانایی ، وضوح ، محیط ، ارزیابی و اعتبار" اثر ندارد.

مطالعه موردی

نتیجه آزمون	مقدار معناداری	آماره آزمون	حد پایین	حد بالا	میانگین	فرضیه
رد فرضیه صفر	000/0	163/0	094/0	112/0	008/3	1
رد فرضیه صفر	000/0	07/1-	156/0	041/0	94/2	2
رد فرضیه صفر	000/0	51/201	65/2	60/2	374/3	3
رد فرضیه صفر	000/0	120/1	042/0	155/0	05/3	4
رد فرضیه صفر	000/0	235/4	295/0	107/0	79/3	5
رد فرضیه صفر	000/0	42/2	204/0	214/0	88/2	6
رد فرضیه صفر	000/0	40/1	154/-	025/0	93/3	7

همان‌گونه که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد در سطح اطمینان 95% فرض صفر رد و فرض مخالف تایید می‌شود. این امر بدین معناست که توجه به نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر مولفه‌ی کمک، انگیزه، توانایی، وضوح، محیط، ارزیابی، اعتبار و در کل نظام ارزیابی عملکرد کارکنان بر شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی در شهرداری اصفهان اثر دارد، دارای اثرگذاری هستند.

مطالعه موردی

در این پژوهش بر اساس موضوع و سوال و هدف تحقیق به این نتیجه رسیدم که شهرداری اصفهان با استفاده از مدل بازخور 360 درجه توانسته است میزان بهره‌وری را در نیروی انسانی خود در سطوح مختلف ارتقاء دهد. از این رو در مورد خود سازمان مورد مطالعه نمی‌توان پیشنهاد خاصی را مطرح کرد به جز این که هم چنان از مدل ارزیابی 360 درجه استفاده نماید.

منابع

- ▶ سیدجوادین. سیدرضا. مبانی مدیریت منابع انسانی. چاپ ششم. انتشارات دانشگاه تهران. 1382
- ▶ سعادت. اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. چاپ هجدهم. سمت. 1375
- ▶ Dipak, Bhattacharyya, Performance Management Systems and Strategies
- ▶ www.whatmakesagoodleader.com
- ▶ www.modiryar.com