

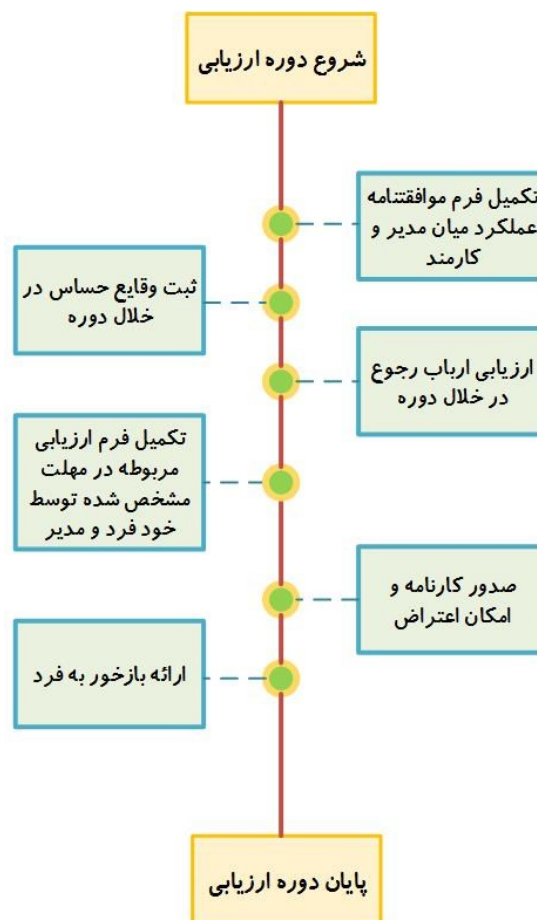


فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

پس هر کس به قدر ذره ای کار نیک کرده باشد (پاداش) آن را خواهد دید.

سوره زلزال - آیه ۷

مسیر مدیریت عملکرد کارکنان



راهنمای شیوه جدید

مدیریت عملکرد کارکنان

دانشگاه تهران

اداره کل منابع انسانی و امور رفاهی

بهار ۱۳۹۶

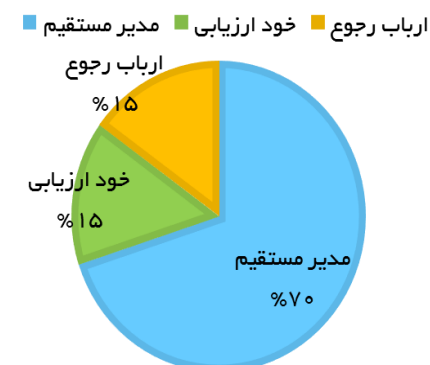
اهمیت مدیریت عملکرد کارکنان

ارزیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنها یکی از وظایف اصلی مدیران است تا با آگاه‌سازی کارکنان نسبت به عملکردشان، زمینه پرورش آنان فراهم شده و آگاهانه در زمینه جایگزین‌سازی عملکرد مناسب و حذف عملکردهای منفی و غیراثربخش تلاش نمایند. این امر نه تنها کارایی کارکنان را ارتقا خواهد داد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد. از این رو دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران تهیه و تدوین شده است.

گام‌های مدیریت عملکرد کارکنان

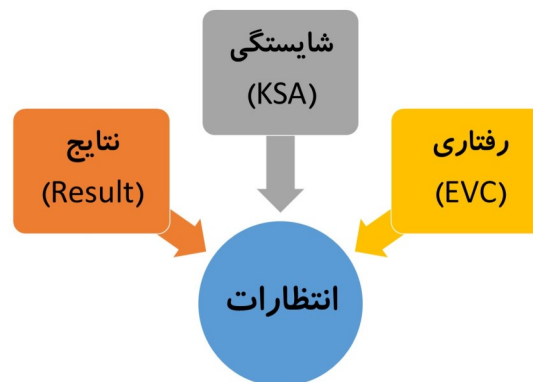
- برنامه‌ریزی عملکرد کارکنان
 - ◀ تکمیل موافقتنامه عملکرد
- مربیگری و هدایت عملکرد کارکنان
 - ◀ ثبت وقایع حساس
- سنجش عملکرد کارکنان
 - ◀ ارزیابی توسط مدیر
 - ◀ ارزیابی توسط خود فرد
 - ◀ ارزیابی توسط ارباب رجوع
- ارائه بازخور عملکرد به کارکنان
 - ◀ بیان نقاط قوت و ضعف

ارزیابی کنندگان در مدل ۳۶۰ درجه



شکل ۱- ارزیابی کنندگان در مدل ۳۶۰ درجه

محورهای ارزیابی عملکرد



شکل ۲- محورهای ارزیابی عملکرد کارکنان

تعریف مفاهیم

موافقتنامه عملکرد: این فرم در ابتدای دوره ارزیابی یا هر سال ارزیابی توسط فرد و مدیر مربوطه تکمیل شده و در آن انتظارات رفتاری، شایستگی و نتایج مطلوب به صورت دقیق تشریح می‌گردد. در دوره‌های بعدی در صورت لزوم می‌توان نسبت به بازبینی آن اقدام نمود.

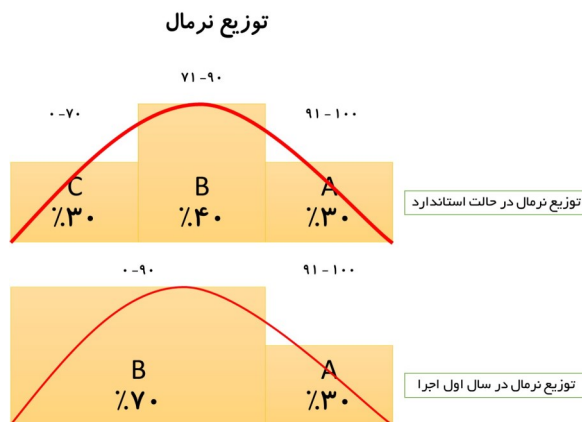


EVC: Ethics, Values and Culture
KSA: Knowledge, Skills and Abilities

ثبت وقایع حساس: مدیر بلافاصله در خلال دوره ارزیابی و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی (به مانند تاخیر، هاله ای و ...) اقدام به ثبت رخدادها مثبت و منفی به همراه ذکر دقیق رخداد در یکی از محورهای رفتاری، شایستگی و نتایج می‌نماید.

توزیع نرمال: مدیران ارزیاب به هنگام ارزیابی باید از توزیع نرمال تبعیت نمایند. بر این اساس با توجه به شکل شماره ۳ مدیران تنها می‌توانند حداکثر به ۳۰٪ از افراد تحت سرپرستی خود امتیاز بالای ۹۰ دهند و مابقی کمتر از ۹۰ خواهند گرفت. به عنوان مثال برای سال ۹۵ و ۹۶ اگر تعداد ۱۰ نیرو تحت مدیریت یک مدیر باشند، حداکثر می‌تواند ۳ نفر نمره بالای ۹۱ گرفته و مابقی افراد نمرات زیر ۹۰ خواهند گرفت. لازم به ذکر است یک مدیر می‌تواند به همه نیروهای خود در صورت صلاحدید زیر ۹۰ دهد.

نکته: برای سال اول فقط دو سطح A و B موجود است



شکل ۳- توزیع نرمال بر اساس سطوح A, B و C