

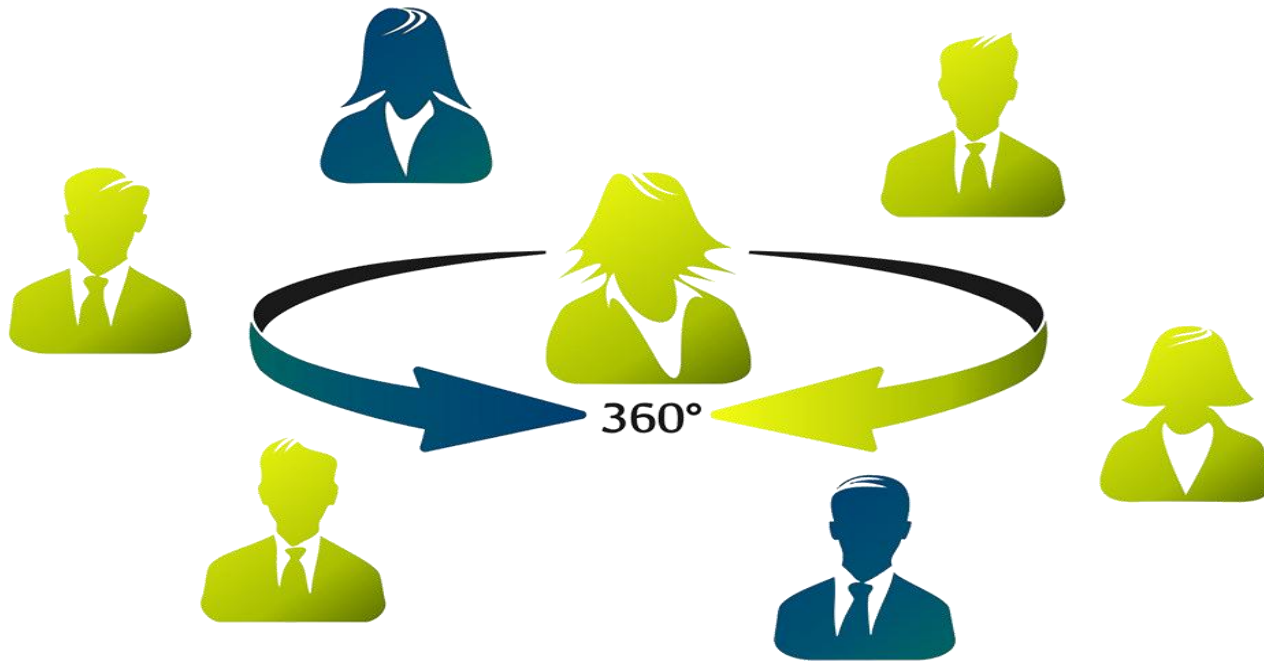


SAED

منابع انسانی

ارزیابی عملکرد

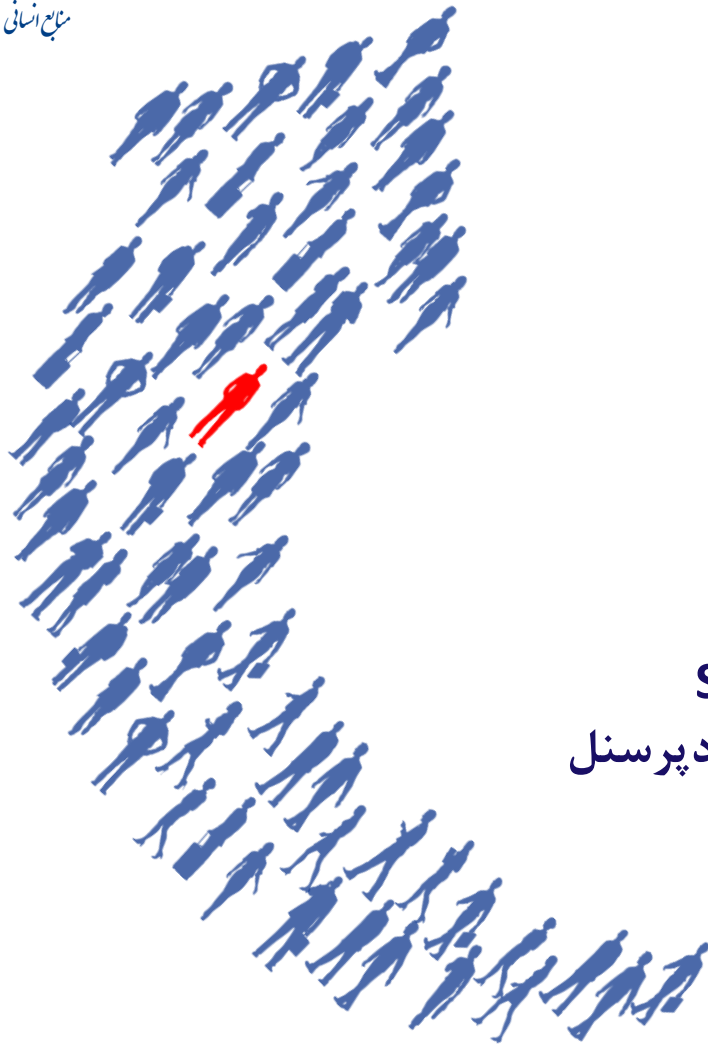
با رویکرد: بازخورد ۳۶۰ درجه





SAED

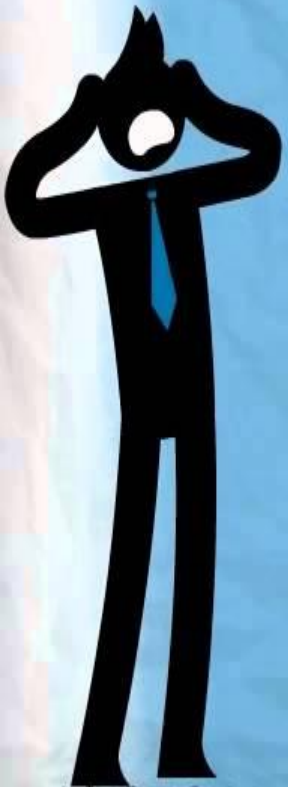
منابع انسانی



✓ فهرست :

- ۱- چرا ارزیابی ۳۶۰ درجه
- ۲- زیر ساختهای مورد نیاز برای اجرای ارزیابی عملکرد
- ۳- ارتباط مدل شاسیتگی با ارزیابی عملکرد
- ۴- چارچوب مدل شاسیتگی SAED
- ۵- رویکرد ارزیابی عملکرد SAED
- ۶- مراحل اجرایی ارزیابی عملکرد SAED
- ۷- معیارهای سنجش عملکرد SAED
- ۸- خروجی های مورد انتظار از مدل ارزیابی عملکرد SAED
- ۹- نمونه جداول و نمودارها در کارنامه فردی ارزیابی عملکرد پرسنل

EMPLOYEES WANT TO KNOW.....



WHAT AM I
SUPPOSED TO
BE DOING?



HOW WELL AM I
REQUIRED TO DO
IT?



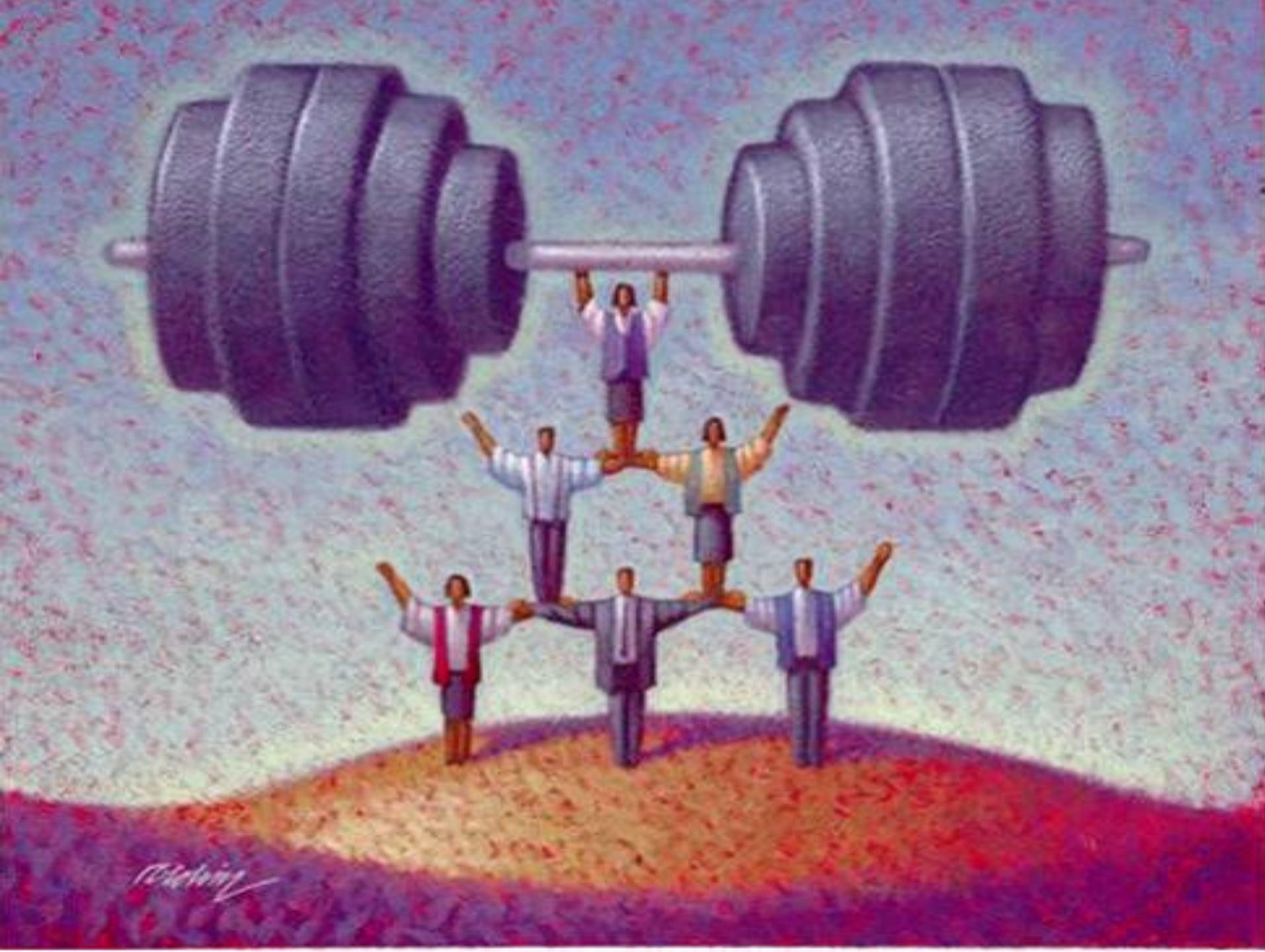
WHAT DO YOU
THINK OF MY
PERFORMANCE?



HOW WILL I BE
REWARDED?



HOW CAN I
IMPROVE MY
PERFORMANCE?



چرا ارزیابی ۳۶۰ درجه؟

- تحقیق گروه مطالعات مدیریت آشریج (هندی و همکاران، ۱۹۹۶) نشان داد که معمولاً بازخور ۳۶۰ درجه می تواند یک ابزار قدرتمند سازمانی برای افزایش آگاهی از اهمیت همسو کردن رفتار رهبر، نتایج واحد کاری، و انتظارات مشتری، و همچنین افزایش مشارکت کارکنان در توسعه رهبری و اثربخشی واحد کاری باشد.





SAED

منابع انسانی

✓ زیر ساختهای مورد نیاز برای اجرای ارزیابی عملکرد در شرکت سروک آذر

➤ زیر ساختهای سیستمی

➤ زیر ساختهای نرم افزاری

برنامه ریزی اجرای ارزیابی عملکرد

• فاز صفر:

- مطالعه و امکان سنجی رویکردها و روشهای مختلف ارزیابی عملکرد
- الگو برداری از شرکت های مشابه و بهترین ها در ارزیابی عملکرد

• فاز یک:

- تدوین مستندات و دستورالعمل های مربوطه
- تصویب مستندات توسط مدیریت ارشد سازمان

• فاز دو:

- تامین زیر ساختهای IT مورد نیاز با توجه به سیستم طراحی و تصویب شده
- آموزش به مدیران واحدهای سازمانی و سایر ارزیابان سازمان
- اطلاع رسانی به پرسنل سازمان

• فاز سه:

- اجرای ارزیابی عملکرد
- تجزیه و تحلیل و ارائه بازخورد به ارزیابی شوندگان
- استفاده از خروجی ارزیابی عملکرد در سیستم جبران خدمات و پرداختهای متغیر

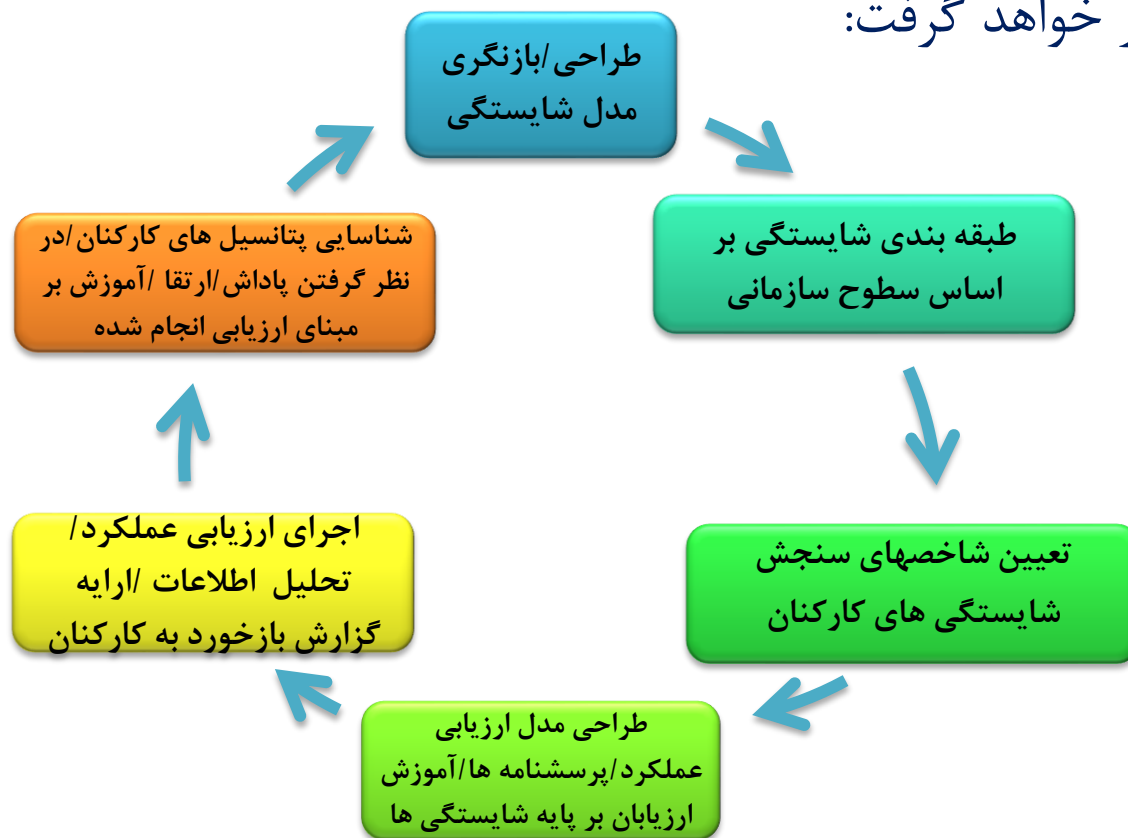


SAED

منابع انسانی

ارتباط مدل شایستگی با ارزیابی عملکرد در شرکت سروک آذر

با توجه به اینکه رویکرد ارزیابی عملکرد در شرکت سروک آذر به منظور ارتباط هرچه بیشتر با رویکردهای تعالی منابع انسانی بر مبنای مدل شایستگی های کارکنان است و در راستای اتصال سیستم ارزیابی عملکرد و مدل شایستگی چرخه ذیل در شرکت مورد استفاده قرار خواهد گرفت:

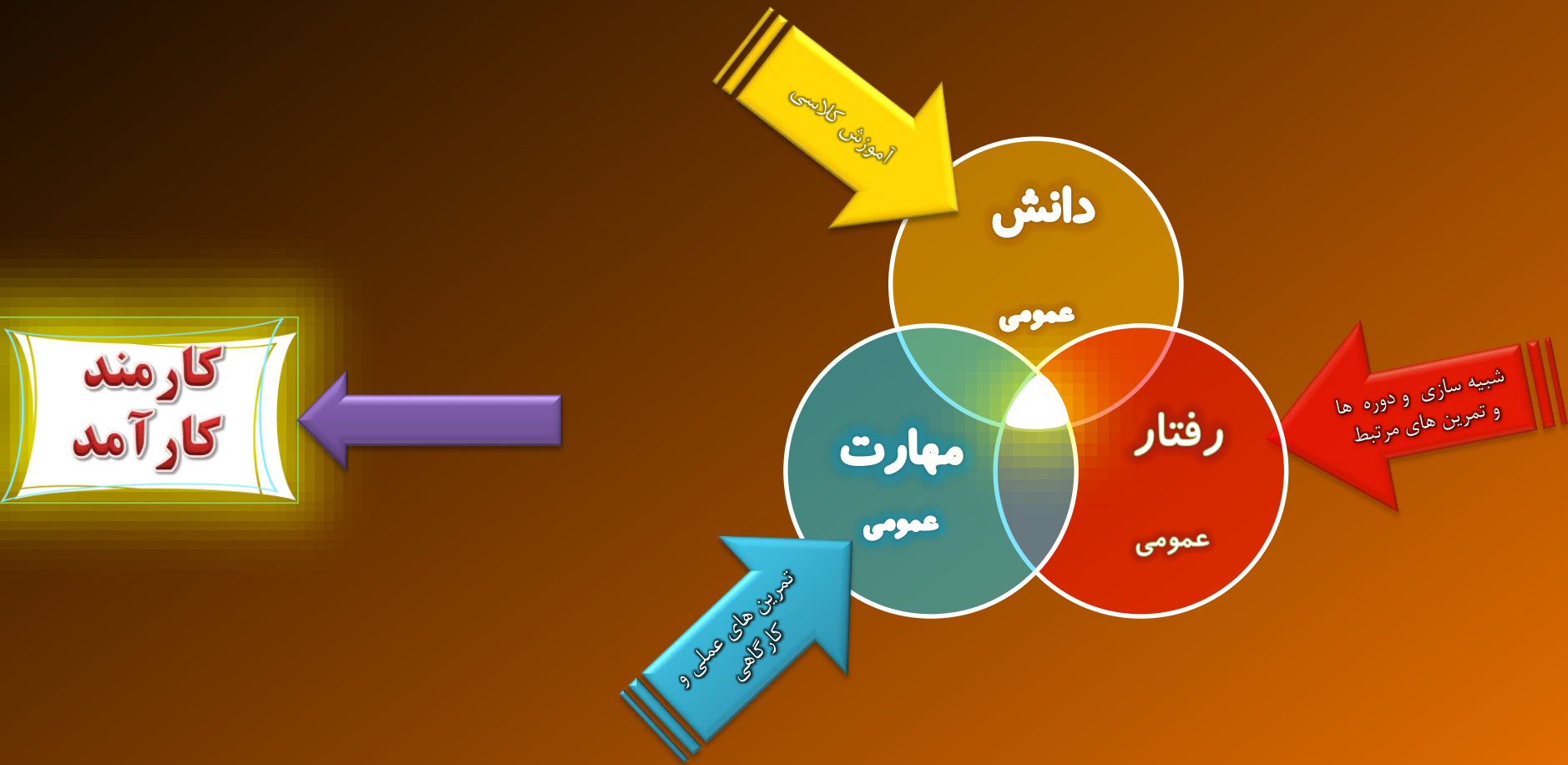




SAED

سازمان آشنایی

چارچوب نظری مدل شایستگی عمومی شرکت سروک آذر





SAED

منابع انسانی

رویکرد ارزیابی عملکرد در شرکت سروک آذر

- ❖ مقام مافوق
- ❖ ارزیابی شونده (خودارزیابی)
- ❖ زیردستان
- ❖ مشتریان
- ❖ همکاران

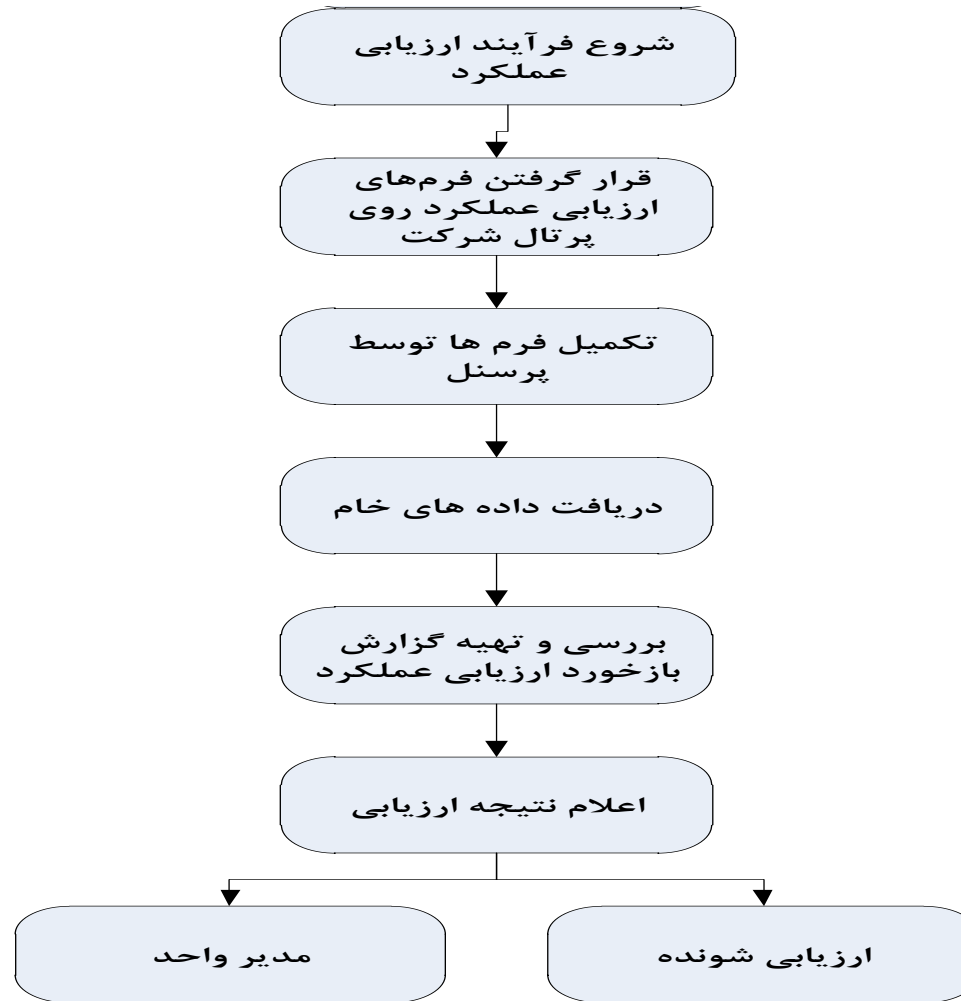




SAED

منابع انسانی

مراحل اجرایی فرآیند ارزیابی عملکرد در شرکت سروک آذر





SAED

منابع انسانی

استفاده از ضرایب توزیع

۱- جدول توزیع اسامی (کدینگ ارزیابی عملکرد)

• نمونه جدول کدینگ ارزیابی عملکرد

مدیر ۱ با وزن ۰.۲۵	مدیر ۲ با وزن ۰.۲	مدیر ۳/ بالادستی یا همکار/ مشتری با وزن ۰.۲	همکار با وزن ۰.۱	همکار/ مشتری با وزن ۰.۱	همکار/ پایین دستی با وزن ۰.۱	خود فرد با وزن ۰.۰۵
-----------------------	-------------------	---	------------------	-------------------------	------------------------------	------------------------

۲- جدول ضرایب شایستگی ها برای سطوح مختلف

نمونه ضرایب ارزیابی عملکرد

- تفکر سیستمی- سطح مدیران - ۱
- تفکر سیستمی- سطح سرپرستان - ۰/۷
- تفکر سیستمی- سطح کارشناسی - ۰



SAED

منابع انسانی

گروه هدف ارزیابی عملکرد در شرکت سروک آذر

گروه هدف ارزیابی عملکرد در شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان با جزییات اشاره شده در جدول زیر می باشد.

➤ مشخصات جامعه مورد ارزیابی :

کارمندان	کارشناسان	مدیران		
۳	۲	۱	سطح	
۲۱٪	۶۸٪	۱۱٪	تعداد نفرات ارزیابی	
۸	۱۴	۱۹	رفتاری	تعداد شاخص ارزیابی
۲	۷	۹	عملکردی	
۷٪	۱۰٪	۳٪	زن	جنسیت
۱۳٪	۵۷٪	۱۰٪	مرد	



معیارهای سنجش عملکرد در شرکت سروک آذر

معیارهای سنجش در طرح ارزشیابی عملکرد کارکنان (مدیران / کارشناسان / کارمندان) سازمان به این شرح است:

❖ شایستگی های رفتاری:

آن دسته از ویژگی های رفتاری اکتسابی است که قابل مشاهده و ارزیابی هستند. (۱۹ مورد)

- مبانی فکری
- نگرشهای شخصی
- مهارتهای بین فردی
- مدیریت افراد

❖ شایستگی های عملکردی:

شایستگی هایی هستند که از مهارت افراد در فعالیتهای شغلی خود خبر می دهند. این شایستگی ها به فرد کمک می کند تا در وظایف محوله خود به نحو مناسب عمل نماید.

(۹ مورد)

نوع شایستگی های هر یک از کارکنان سازمان بر اساس سطوح سازمانی



SAED

سازمان آسانی

پارامترهای رفتاری		پارامترهای عملکردی		سطح			
مبانی فکری		نگرشهای شخصی		مهارتهای بین فردی		مدیریت افراد	
مهارت مصاحبه	*						
کار تیمی	*	*					
حل مسئله	*	*					
هوش هیجانی	*	*					
مهارت های مذاکره	*						
مهارت های ارایه	*	*					
مدیریت استرس	*	*					
خدمت به مشتریان	*	*					*
مدیریت زمان	*	*					*
رهبری	*						
پرورش دیگران	*						
تفکر سیستمی	*	*					
مدیریت تعارض	*	*					*
مدیریت عملکرد	*	*					*
اثرگذاری	*						
مشتری گرایی	*	*					
برقراری رابطه	*	*					
ارتباط موثر	*	*					*
کار گروهی	*	*					*
نگرش به تغییر	*						
نگرش به پیشرفت و ترقی	*	*					
خلاصیت و نوآوری	*	*					
اخلاق حرفه ای	*	*					
اعتماد به نفس	*	*					
تفکر تجاری	*						
گسترده گی تفکر	*	*					
درک نقش شغلی	*	*					
قضاوت و تصمیم گیری	*	*					*
مدیران	۱	کارشناسان	۲	کارمندان	۳		



SAED

منابع انسانی

اقدامات پس از ارزیابی ۳۶۰ درجه در شرکت سروک آذر

پس از انجام ارزیابی ۳۶۰ درجه سه اقدام اساسی برای توانمندسازی و توسعه افراد صورت می پذیرد:

- ۱- ارائه بازخورد ارزیابی به خود فرد و بیان راهکارهایی برای خودتوسعه ای
- ۲- ارائه بازخورد به مدیر مستقیم فرد و تشریح راهکارهایی برای مربیگری
- ۳- استفاده از نیازسنجی آموزشی بر اساس ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارائه آموزشهای لازم

نمونه کارنامه ارزیابی عملکرد انفرادی

گزارش کارنامه

نمونه گزارش کلی ارزیابی عملکرد

● نمونه گزارش کلی ارزیابی عملکرد



SAED

منابع انسانی

خروجی های مورد انتظار از مدل ارزیابی عملکرد در شرکت سروک آذر

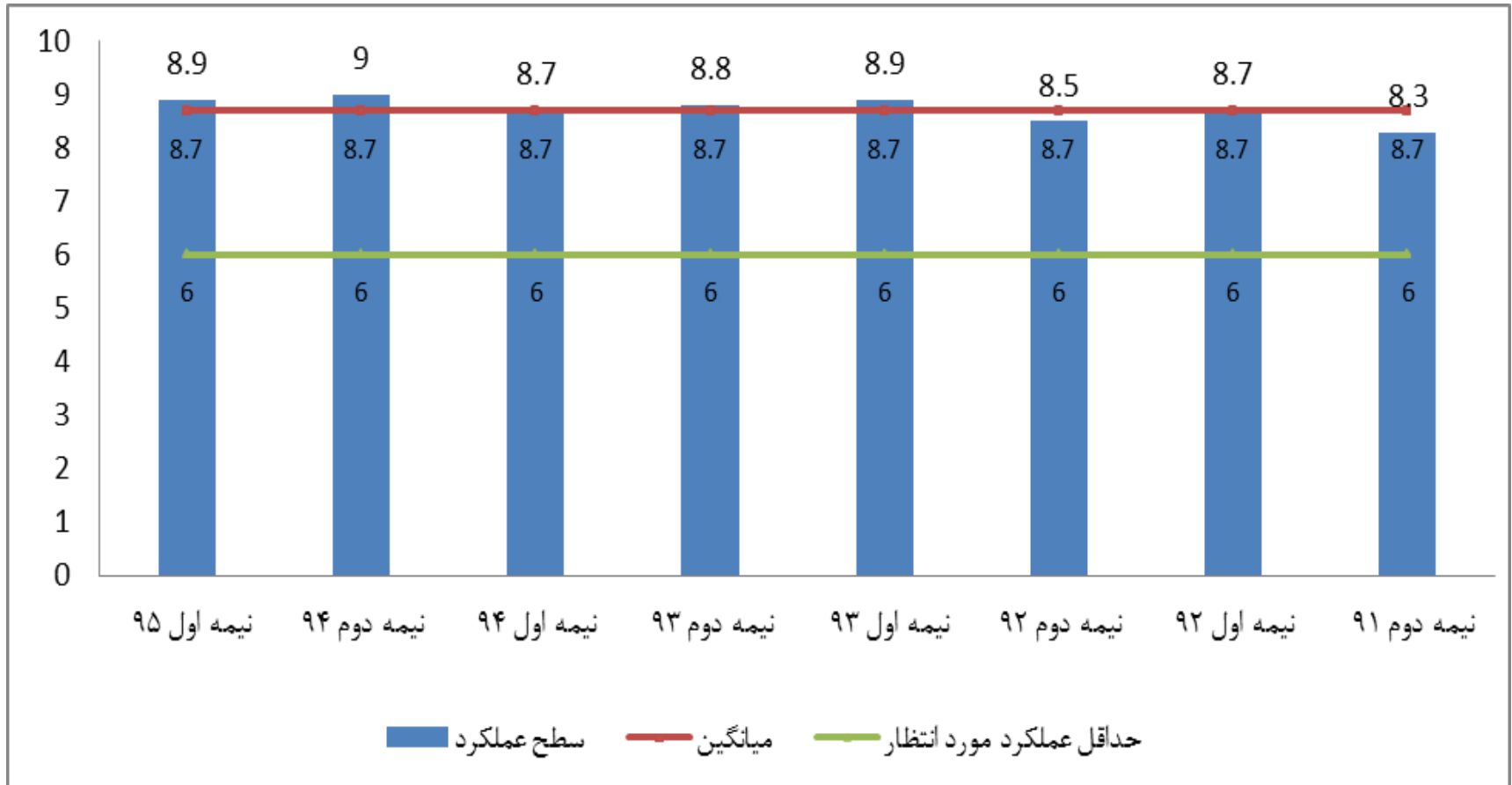
1. جامعه پذیر شدن کارکنان تازه وارد بر مبنای رویکرد مربی گری
2. تعیین میزان انطباق شایستگی های کارکنان و ارزیابی ویژگی های آنان
3. تعیین مبنایی برای جبران خدمات و نظام پرداختهای متغیر کارکنان
4. شناسایی پتانسیل های گردش شغلی
5. شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه ای کارکنان
6. شناسایی پتانسیل های ارتقا در پست ها و شغل های سازمانی



SAED

منابع انسانی

روند میانگین جامعه طی ادوار گذشته





SAED

سازمان آسانی

ذهن ما باغچه است
گل در آن باید کاشت
گر نکاری ، گل من
elf هرز در آن می روید
زحمت کاشتن یک گل سرخ
کمتر از زحمت برداشتن هرزگی آن elf است

مرحوم مجتبی کاشانی





با تشکر از توجه شما

شماره تماس همراه: ۰۹۱۲۵۶۹۱۴۶۲
ایمیل: naderpour@azar-co.com