



شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر




گزارش بازخورد انفرادی ارزیابی عملکرد



نیمه اول ۹۵

---


شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

## فهرست

عنوان \_\_\_\_\_ صفحه

۱. مقدمه ..... ۳
۲. گزارش ارزیابی عملکرد ..... ۳
۳. تحلیل گزارش ها ..... ۳



شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی)	
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد		

## مقدمه


در نظریه های سازمان و مدیریت و نیز در عمل، انسان هر روز نقش محوری تری نسبت به گذشته می گیرد و سازمانها در رقابت، ناگزیر از اتخاذ رویکردهای نوین تری به مبحث نیروی انسانی هستند. مربیگری (Coaching) از جمله این رویکردهاست و در حال حاضر مدیران سازمانهای پیشرو به نقشهایی فراتر از رهبری میاندیشند و در تلاشند نقش یک مربی را بازی کنند و از این راه سبب افزایش بهره وری، انگیزه و ارتقای کارایی سازمان شوند. فرایند مربیگری، خلاء موجود میان سطح عملکرد فعلی و سطح عملکرد مطلوب یک فرد یا گروه را شناسایی و پر میکند. پیرو توضیحات فوق یکی از مراحل اصلی در مدیریت عملکرد افراد بحث مربی گری در سازمان است. لذا بازخور ۳۶۰ درجه یک روش مناسب در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرآیند، سیکل کاملی است که خلاصه بازخوری از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می کند. ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخور را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین به رویکرد چند بعدی (زیردستان، همکاران و مشتریان) عمومیت می بخشد و می تواند یک «ارزیابی بدون مرز» باشد. از این لحاظ مفهوم بازخور ۳۶۰ درجه به نظر می رسد، با رویکرد تئوری سازمان بدون مرز متناسب باشد. واژه های متداولی که برای بازخور ۳۶۰ درجه استفاده می شود؛ عبارتند از: «ارزیابی ذی نفعان»، «بازخور چند معیاره»، «ارزیابی سیکل کامل»، «ارزیابی چند منبعی»، «ارزیابی همکار - زیردست»، «ارزیابی عملکرد گروه»، «ارزیابی چند دیدگاهی». با توجه به توضیحات فوق ارزیابی عملکرد در شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر یکی از ابزارهای مدیریت مبتنی بر شایستگی است. بر اساس این نظام، با توجه به نگاه ویژه مدیران سازمان به سرمایه های انسانی شرکت و تلاش برای ارتقاء سطح شایستگی و عملکرد افراد، دستورالعمل ها و مکانیزم های ارزیابی عملکرد افراد مطابق مدل شایستگی شرکت سروک آذر تدوین و در هر نیمسال اجرا می شود.

ابزار سنجش عملکرد پرسنل شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر پرسشنامه بوده و از رویکرد ۳۶۰ درجه استفاده می شود. ارزیابی ۳۶۰ درجه، نوعی فرآیند ارزیابی است که به صورت گروهی انجام می شود و در آن تمامی افرادی که در سازمان به طور مستقیم و غیرمستقیم با فرد ارتباط دارند اعم از مدیر، مرئوس، همکاران و مشتریان، شرکت می کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارایه نمایند. سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه دارای ویژگی های مثبت و منحصر به فردی است که آن را برای ارزیابی، بسیار مناسب و مطلوب ساخته است و یکی از رویکردهای شناخته شده در سطح جهان می باشد.

در ارزیابی ۳۶۰ درجه هر فرد توسط افراد مختلفی که با آنها در تعامل هستند (۷ نفر) مورد ارزیابی قرار می گیرند. ارزیابی کنندگان عبارتند از:



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

شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

همانطور که در گزارش بازخورد ادوار گذشته اعلام شده است دلایل اصلی نیاز شرکت به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- تشویق عملکردهای موفق کارکنان؛
- راهنمایی و نهدی از عملکردهای نامطلوب کارکنان؛
- پاسخ به این نیاز کارکنان که «حق دارند از نظرات افرادی که در تعامل می باشند مطلع باشند؛
- شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند؛
- نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند؛
- امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمان؛

فرآیند ارزیابی عملکرد در هفتمین دوره خود با توجه به نیاز سازمان در سه سطح، بین پرسنل شرکت سروک آذر به اجرا در آمد، این سه سطح عبارتند از:

➤ سطح اول مدیران ارشد شرکت که تمامی پارامترهای مدل شایستگی یعنی ۱۶ شایستگی رفتاری و ۹ شایستگی عملکردی آنها مورد ارزیابی قرار گرفت.

➤ سطح دوم کارشناسان سازمان می‌باشند که بر مبنای ۱۱ شایستگی رفتاری و ۷ شایستگی عملکردی مورد ارزیابی قرار گرفتند.

➤ سطح سوم کارمندان هستند که بر مبنای ۷ شایستگی رفتاری و ۳ شایستگی عملکردیشان مورد ارزیابی قرار گرفتند.


در تحلیل داده‌ها و امتیازات دوره پنجم همچون ادوار گذشته چند تغییر سیستمی به منظور افزایش دقت و اعتبار نتایج صورت گرفته است. به عنوان مثال در این دوره خروجی‌های (نمودار ۳: نمودار مقایسه ای هریک از شایستگی‌ها) به صورت سیستمی و بدون دخالت انسانی تهیه شده است. علاوه بر آن طیف امتیازات نمودارها بر مبنای ۱۰ محاسبه شده تا فرد برداشت بهتری از جایگاه خود در مقایسه با میانگین جامعه، بالاترین و پایین‌ترین امتیاز در هر شایستگی و مقایسه فرد با دوره‌ی گذشته داشته باشد. همچنین در گزارش بازخورد این دوره سعی بر آن بوده توصیه‌های کاربردی برای بیشتر نقاط قابل بهبود پرسنل آورده شود.

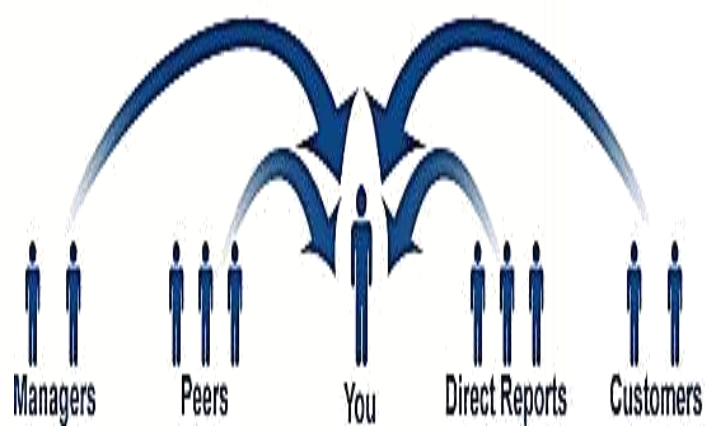
لازم به ذکر است طیف امتیاز دهی هریک از شایستگی‌های مورد ارزیابی از صفر تا ده می باشد.

امید است بکارگیری چنین رویکردی راهگشای شکل‌گیری زیرساخت‌های فرهنگ رفتار سازمانی اثربخش در شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر باشد.


با تشکر

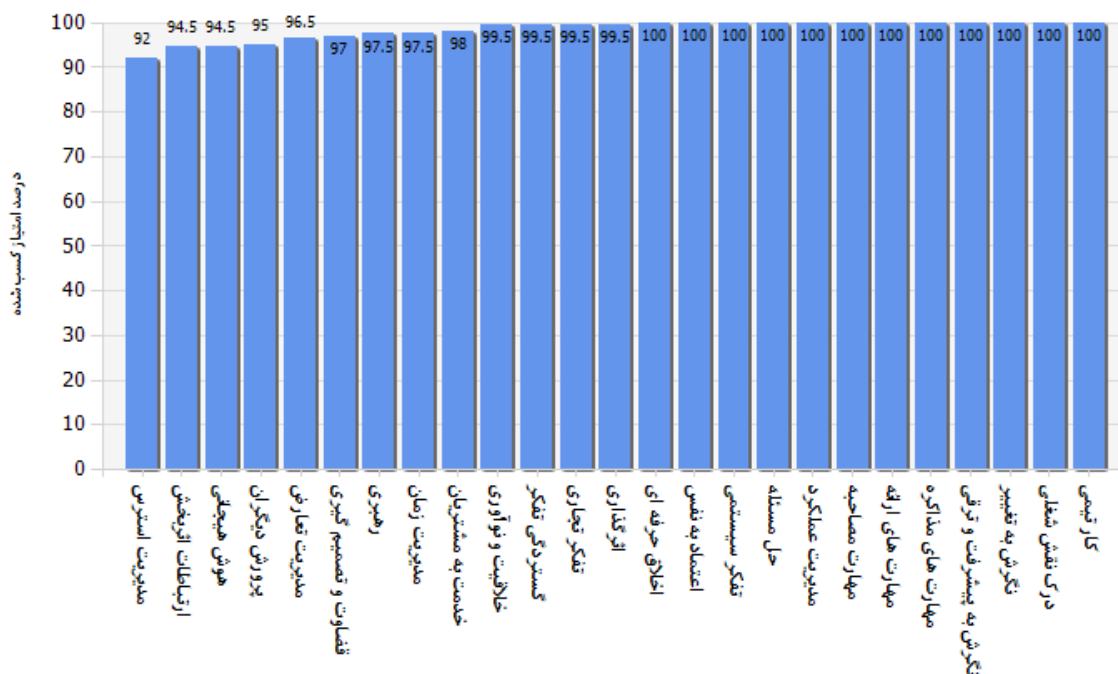
واحد منابع انسانی

شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی)	
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد		



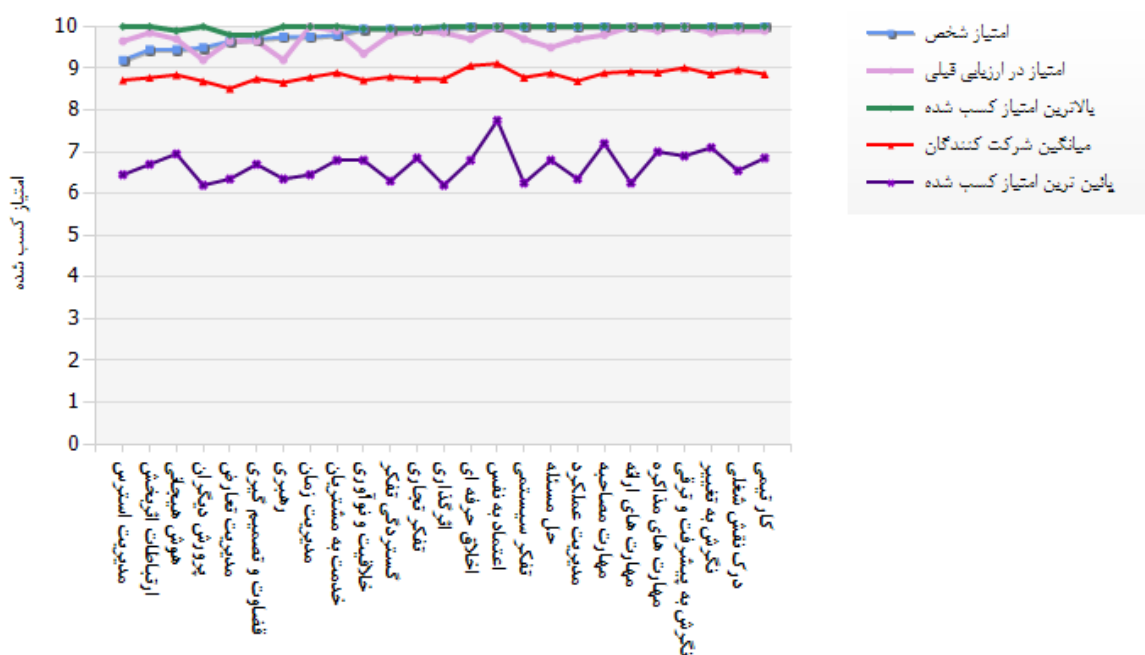
## گزارش ارزیابی عملکرد


شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	



نمودار ۱. مقایسه نمرات شایستگی

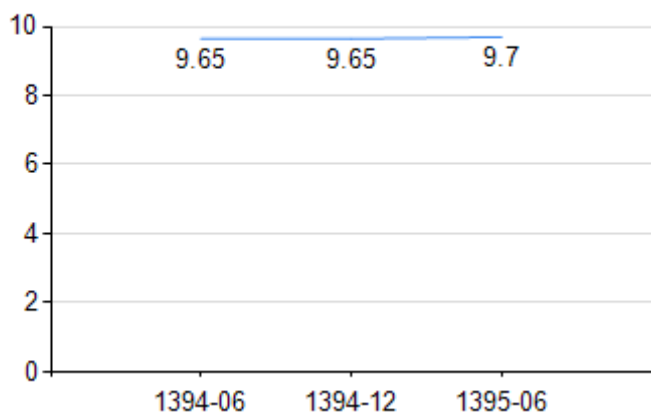
نمودار ۲. مقایسه نمرات شایستگی فردی در سطح ۱ ارزیابی عملکرد



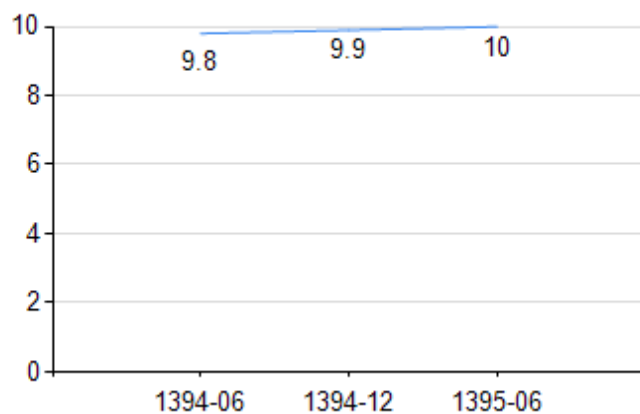
شماره مدرک	عنوان مدرک	شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر (واحد منابع انسانی)	
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد		

نمودار ۳. نمودار مقایسه ای هریک از شایستگی ها

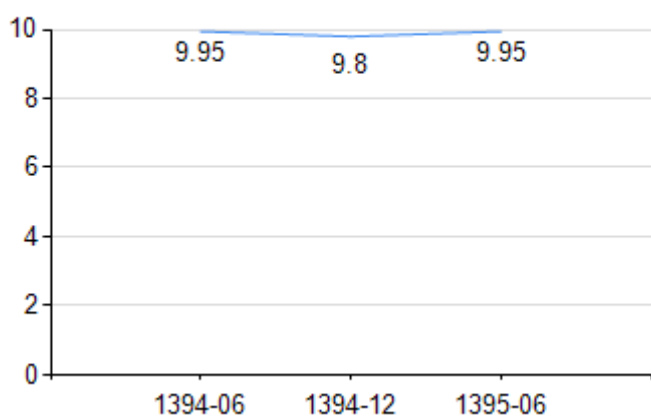
قضاوت و تصمیم گیری



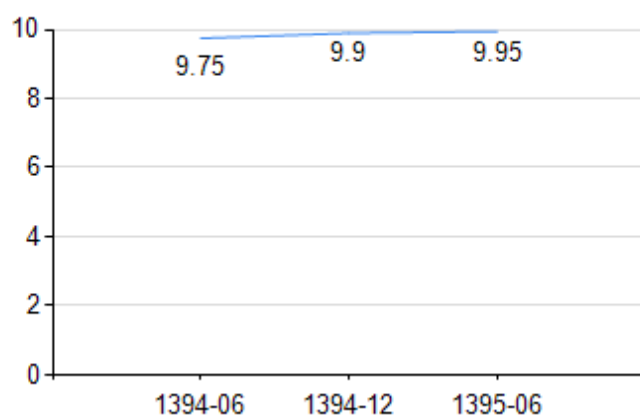
درک نقش شغلی



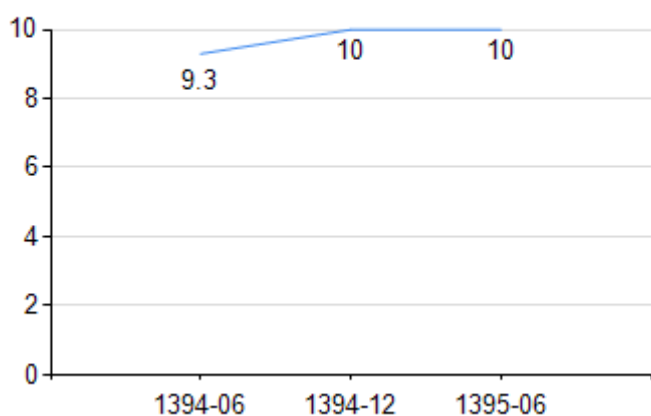
گسترده گی تفکر



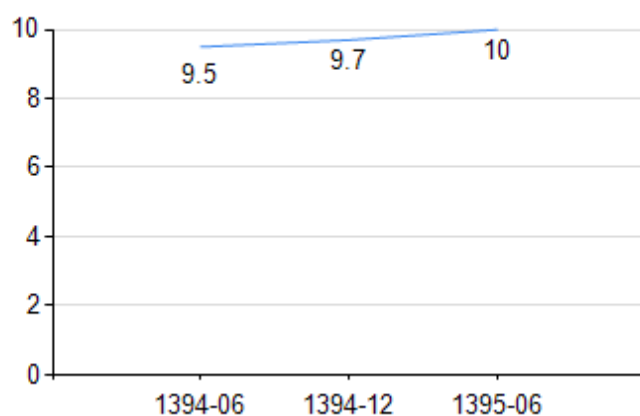
تفکر تجاری




اعتماد به نفس

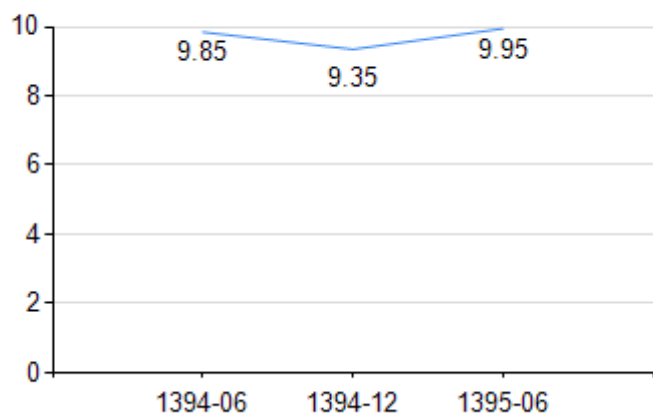


اخلاق حرفه ای

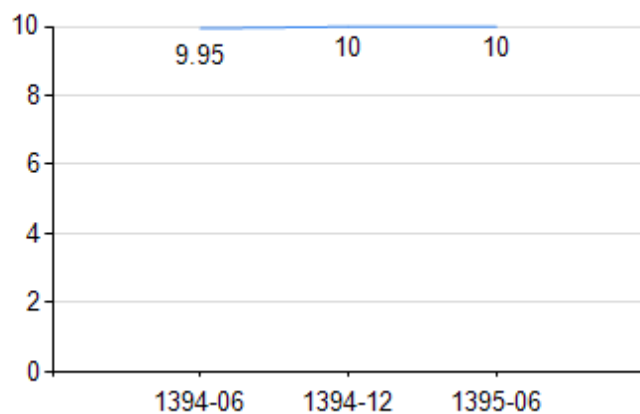


شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

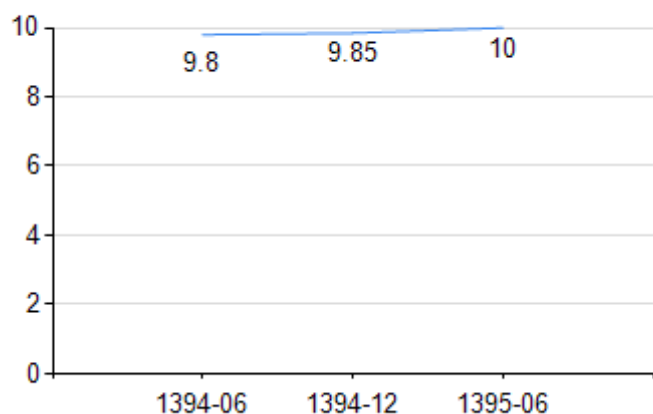
خلاقیت و نوآوری



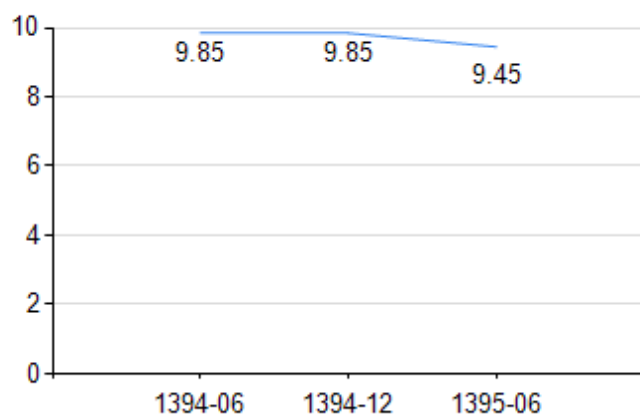
نگرش به پیشرفت و ترقی



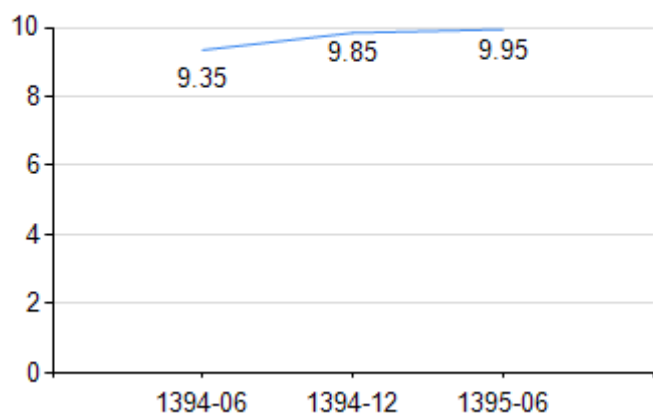
نگرش به تغییر



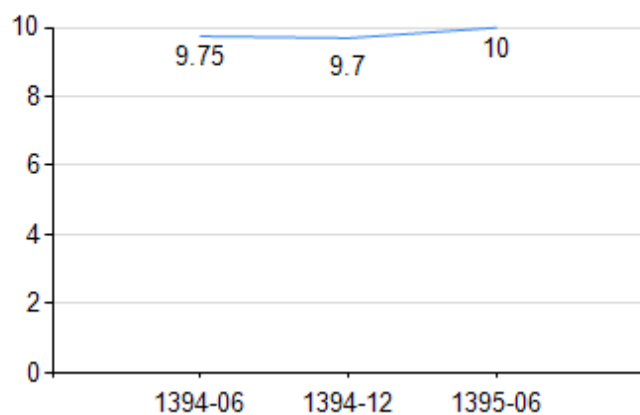
ارتباطات اثربخش




اثرگذاری



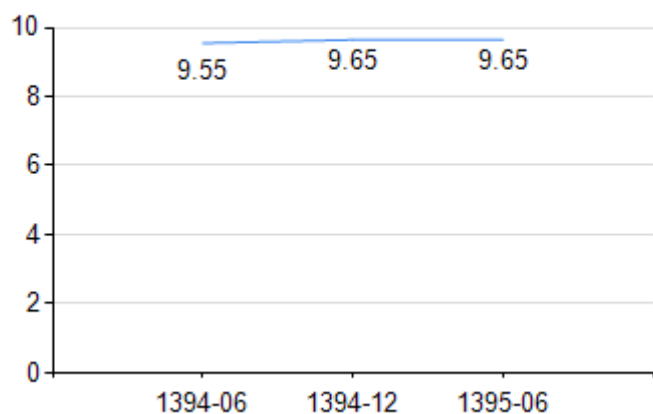
مدیریت عملکرد



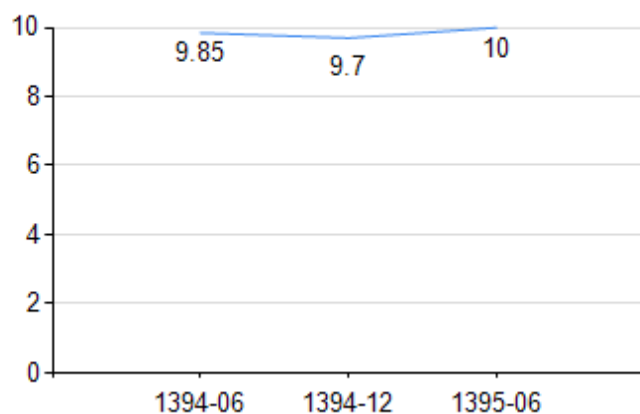


شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

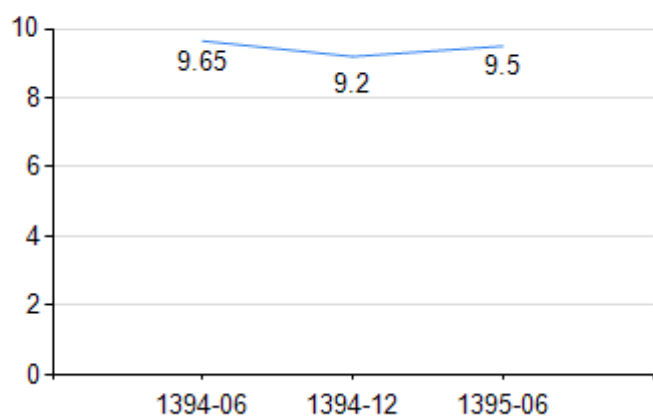
مدیریت تعارض



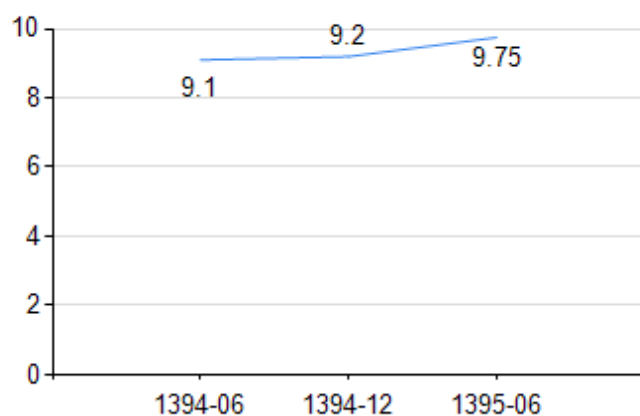
تفکر سیستمی



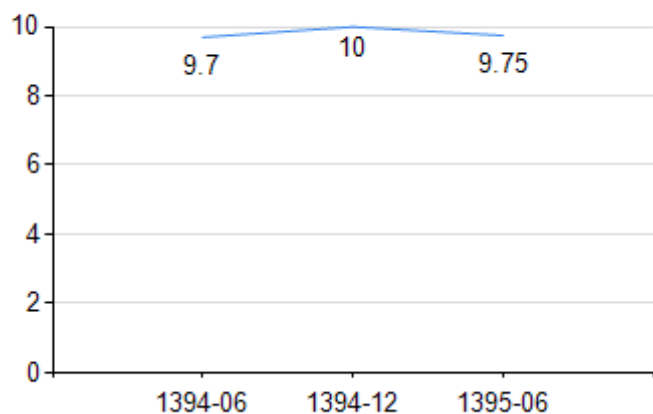
پرورش دیگران



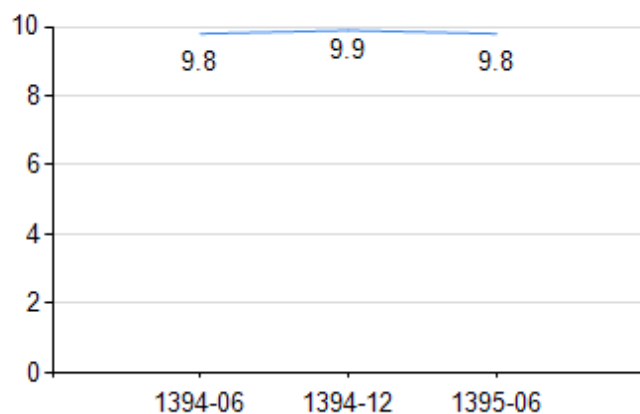
رهبری




مدیریت زمان

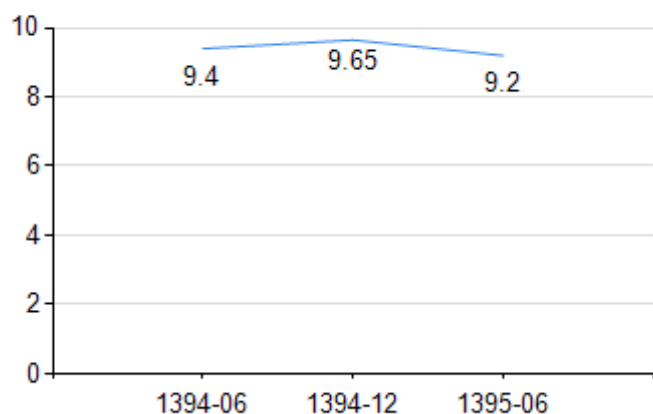


خدمت به مشتریان

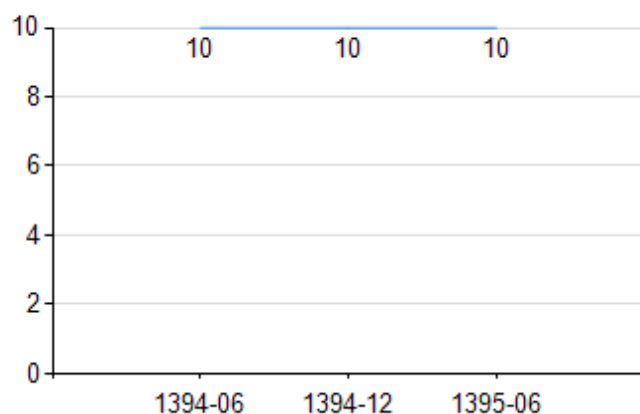


شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

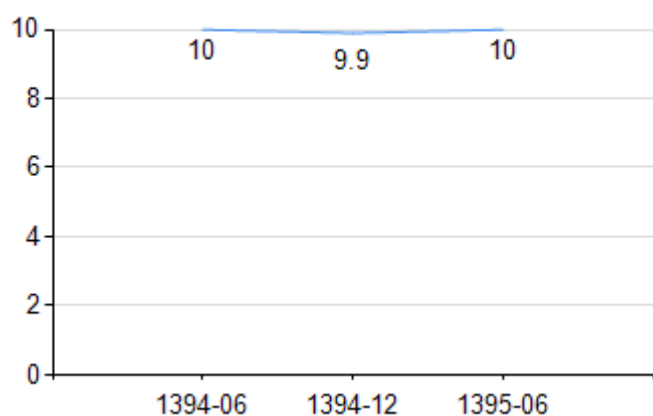
مدیریت استرس



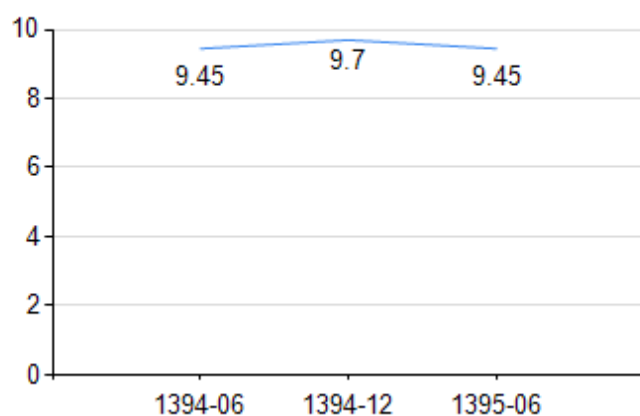
مهارت های ارائه



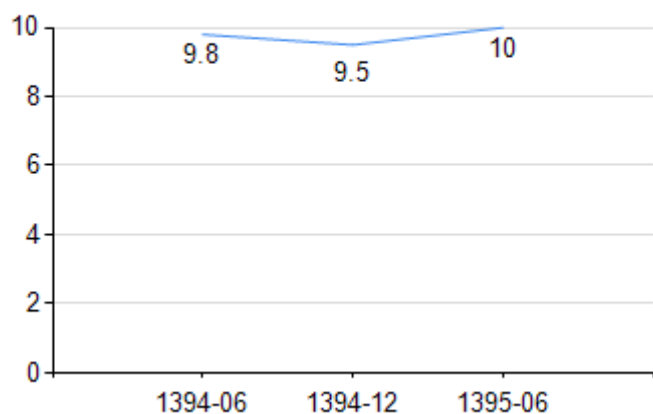
مهارت های مذاکره



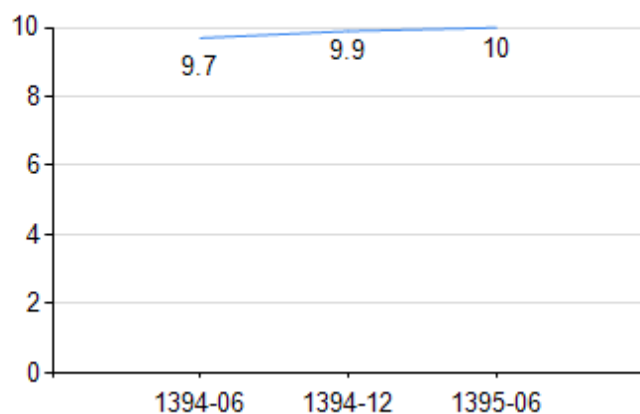
هوش هیجانی



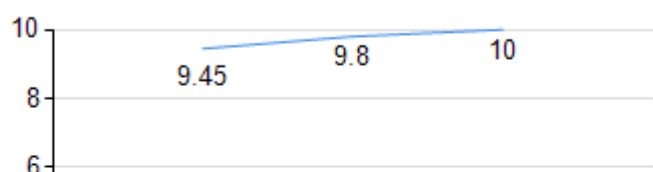
حل مسئله



کار تیمی




مهارت مصاحبه



تاریخ تهیه :



شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

## جدول ۲. تعریف سطوح عملکردی

رتبه	تعریف	دامنه امتیازات
۱	انتظارات را ارایه می دهد استاندارد بالایی در شایستگی های رفتاری و عملکردی فراتر از	۲۲۸ - ۲۵۰
۲	ارایه می دهد تعداد خوبی از شایستگی های رفتاری و عملکردی را متناسب با انتظارات	۲۰۹ - ۲۲۷
۳	انتظارات ارایه می دهد تعداد متوسطی از شایستگی های رفتاری و عملکردی را متناسب با	۱۹۰ - ۲۰۸
۴	حداقل شایستگی های رفتاری و عملکردی را دارد	۱۷۱ - ۱۸۹
۵	شایستگی های رفتاری و عملکردی در حد قابل قبول سازمان ندارد	۰ - ۱۷۰


## جدول ۳. نتیجه نهایی

دوره	۱۳۹۷-۰۶	۱۳۹۷-۱۲	۱۳۹۸-۰۶	۱۳۹۸-۱۲	۱۳۹۹-۰۶	۱۳۹۹-۱۲	۱۴۰۰-۰۶
بازه امتیاز سطح ۱	۰ - ۲۵۰	۰ - ۲۵۰	۰ - ۲۵۰	۰ - ۲۵۰	۰ - ۲۵۰	۰ - ۲۵۰	۰ - ۲۵۰
امتیاز کسب شده	۲۴۱.	۲۳۹.	۲۳۹.	۲۳۰.	۲۴۲.	۲۴۴.	۲۴۶.
ارزیابی (رتبه نهایی در سطح ۱ عملکرد)	۱.	۱.	۱.	۱.	۱.	۱.	۱.
نمره از ۱۰۰	۹۶,۴	۹۵,۴۸	۹۵,۶	۹۱,۹۸	۹۶,۷۸	۹۷,۴۶	۹۸,۴۲

شماره مدرک	عنوان مدرک	شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر (واحد منابع انسانی)
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	



## تحلیل گزارش

شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

#### مهم ترین نقاط قوت ذکر شده:


- توانایی در حل مسائل پیچیده پرسنل شرکت، توانایی در ارائه مسائل نو برای با انگیزه کردن پرسنل؛
- داشتن دانش و تجربه بالا در حوزه کاری، تلاشگر و متعهد به سازمان؛
- شناخت کامل از مسئولیت خود و تعصب و وفاداری به سازمان؛
- یادگیرنده و پرتلاش – صداقت و خیرخواهی؛

#### مهم ترین زمینه های قابل بهبود ذکر شده:

- برقراری توازن میان کار و زندگی؛


#### براساس نتایج بدست آمده آموزش های ذیل پیشنهاد می شود:

- دوره کوچینگ و پرورش دیگران؛

شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	



توصیه هایی در مورد ارتقای شایستگی

شماره مدرک	عنوان مدرک	<b>شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر</b> (واحد منابع انسانی) 
HR/RP/۹۲۰۶	گزارش بازخورد	

## توصیه هائی برای ارتقاء شایستگی پرورش دیگران

۱. اگر به نظر میرسد که کارکنان نمی‌توانند نیازهای توسعه‌ای خود را شناسایی کنند، به آنها کمک کنید تا بخش‌هایی از شغل خود را تعیین کرده و روی چالشهای توسعه‌ای تمرکز کنند.
۲. مهارتهای مربی‌گری - منتورینگ را با شرکت در دوره‌های مربوطه آموخته و تمرین نمایید.
۳. حداقل سالی یکبار با هر یک از زیردستان خود جلسه بگذارید تا درباره کار راهه شغلی با آنها صحبت کنید و برای رسیدن به آن، پیشنهاد و کمک بدهید.
۴. بطور منظم وقتی را اختصاص دهید تا با شخصی که بطور مستقیم تحت نظارت شماست ملاقات داشته باشید.
۵. تا جائیکه ممکن است به هنگام تفویض یا تقسیم مسئولیتهای، اهداف توسعه شغلی کارکنان را مدنظر داشته باشید.
۶. به نقش خودتان فراتر از انجام یک وظیفه نگاه کنید، حداکثر توانایی‌های بالقوه کارکنان را شناسایی کنید و به آنها کمک نمایید تا شایستگیهای رفتاری، مهارتها و توانیهای شغلی خود را بکار بگیرند.
۷. به جهت پرورش کارکنان بر اساس دانش، قلبیت و توانایی آنان می‌توانید از جابجایی و یا تخصیص های موقتی آنها به امور دیگر استفاده نمایید.
۸. در صورت امکان به کارکنان آزادی عمل در برخی تصمیم‌گیری ها اعطا نمایید.
۹. حس مسئولیت پذیری را در کارکنان برای انجام وظایفشان تقویت نمایید.
۱۰. به عملکرد شغلی برتر کارکنان بازخور مناسب و به موقع ارایه دهید.
۱۱. در صورت امکان از برنامه های جانشینی به جهت پرورش افراد استفاده نمایید.