

	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک		صفحه ۱ از ۲۶

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

	فرزانه نادرپور		فرشاد محمودی			
نسخه	تاریخ	وضعیت مدرک	تهیه کننده	کنترل کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک		صفحه ۲ از ۲۶

فهرست

عنوان	صفحه
۱. مقدمه	۳
۲. هدف گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	۳
۳. جامعه مورد ارزیابی	۳
۴. روش و ابزار ارزیابی عملکرد	۴
۵. دلایل اصلی اجرای ارزیابی عملکرد در شرکت	۴
۶. مراحل اجرایی فرآیند ارزیابی عملکرد	۵
۷. نتایج کلی ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف	۶
۸. نمودار هیستوگرام شاخص های ارزیابی سطح یک	۶
۹. نمودار هیستوگرام شاخص های ارزیابی سطح دو	۱۱
۱۰. نمودار هیستوگرام شاخص های ارزیابی سطح سه	۱۵
۱۱. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس جنسیت	۱۷
۱۲. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس تحصیلات	۱۷
۱۳. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس سن	۱۸
۱۴. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس وضعیت تاهل	۱۸
۱۵. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس محل خدمت	۱۹
۱۶. وضعیت امتیاز اعطا شده توسط مدیران	۱۹
۱۷. سهل گیر و سخت گیرترین مدیران	۲۰
۱۸. پایین ترین و بالاترین امتیاز کسب شده در فرآیند ارزیابی	۲۱
۱۹. پایین ترین و بالاترین شاخص ارزیابی عملکرد	۲۱
۲۰. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس واحد سازمانی	۲۲
۲۱. امتیاز شاخص های ارزیابی در سطح یک	۲۲
۲۲. امتیاز شاخص های ارزیابی در سطح دو	۲۳
۲۳. امتیاز شاخص های ارزیابی در سطح سه	۲۳
۲۴. روند میانگین جامعه طی ادوار گذشته	۲۴
۲۵. نتایج ارزیابی	۲۴
۲۶. پیشنهادها و برنامه های بهبود	۲۵

	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک	صفحه ۳ از ۲۶	

۱. مقدمه

ارزشیابی عملکرد، فرایندی است که بوسیله آن کارکنان در فواصل معینی و بطور رسمی، مورد ارزیابی قرار می گیرند، که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. شناخت کارکنان و اعطای پاداش به آنها و از این طریق، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می شود. همه پرسنل حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می کند و آن این است که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی ترین سرمایه ها بشمار می روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. واحد منابع انسانی به عنوان متولی اجرای مدیریت عملکرد منابع انسانی در شرکت همچون ادوار گذشته گزارش بازخورد پرسنل (سطح فرد) را در اختیار آنان قرار داده است. در گزارش حاضر سعی بر آن بوده تا وضعیت عملکرد پرسنل بر اساس مدل شایستگی شرکت مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد.

۲. هدف گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

۲.۱. هدف اصلی:

- بررسی سطح عملکرد کارکنان شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر نیمه دوم ۹۴.

۱.۲. اهداف جزئی:

- شناسایی شایستگی هایی که دارای بالاترین و کمترین فراوانی می باشند؛
- شناسایی عوامل تعیین کننده بهبود سطح عملکرد پرسنل بر اساس شایستگی ها؛
- بررسی وضعیت عملکرد پرسنل هر واحد بر اساس شایستگی های مورد ارزیابی؛
- ارائه راهکارها و برنامه های بهبود به منظور افزایش سطح عملکرد پرسنل.

۳. جامعه مورد ارزیابی

گروه هدف ارزیابی عملکرد در شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر شامل مدیران، کارشناسان و کارکنان با جزییات اشاره شده در جدول ۱ می باشد.

مشخصات جامعه مورد ارزیابی

کارمندان	کارشناسان	مدیران	سطح	
۳	۲	۱	تعداد نفرات ارزیابی	
۳۰	۱۸۲	۲۷	تعداد شاخص ارزیابی	رفتاری
۷	۱۱	۱۶		عملکردی
۳	۷	۹	جنسیت	زن
۱۷	۲۶	۱		مرد
۱۳	۱۵۶	۲۶		

	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک		صفحه ۴ از ۲۶

۴. روش و ابزار ارزیابی عملکرد

ابزار ارزیابی عملکرد پرسنل شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر پرسشنامه بوده و از رویکرد ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود. ارزیابی ۳۶۰ درجه، نوعی فرآیند ارزیابی است که به صورت گروهی انجام می‌شود 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 می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد شغلی ارایه نمایند. سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه دارای ویژگی‌های 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 مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. ارزیابی‌کنندگان عبارتند از:

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



ارزیابان ارزیابی ۳۶۰ درجه

۵. دلایل اصلی اجرای ارزیابی عملکرد در شرکت

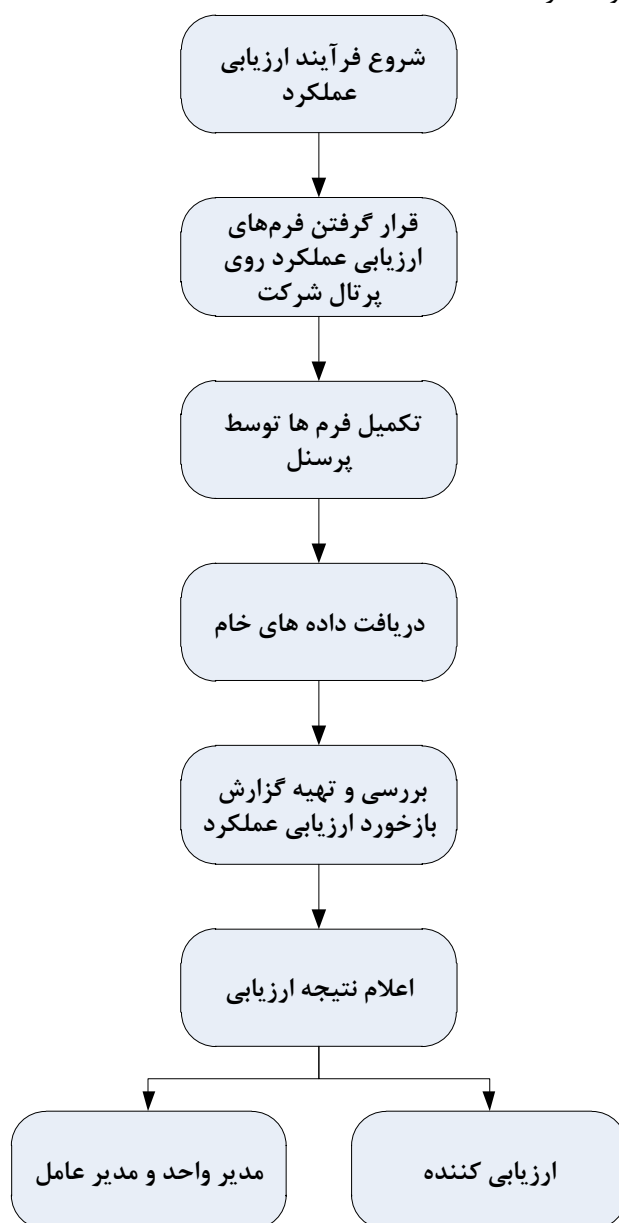
دلایل اصلی نیاز شرکت به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- تشویق عملکردهای مطلوب و نهي 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.

	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک		صفحه ۵ از ۲۶

۶. مراحل اجرایی فرآیند ارزیابی عملکرد

به منظور اجرای ارزیابی عملکرد، ابتدا تغییرات سیستمی و محتوای ارزیابی و همچنین زیرساخت IT مورد بررسی قرار می‌گیرد و پس از آن با حفظ اصل محرمانه بودن نظرات و اطلاعات، فرم ارزیابی بر روی پرتال شرکت برای مدت محدودی قرار می‌گیرد و پس از تکمیل فرم‌ها و دریافت داده‌های خام مرحله تجزیه و تحلیل و تهیه گزارشات فردی و جامع خواهد رسید که ابتدا گزارشات بازخورد انفرادی فردی برای پرسنل و مدیران ارسال خواهد شد و پس از زمان مشخص و پاسخگویی به سوالات و اعتراضات احتمالی، گزارش جامع تهیه و در اختیار مدیر محترم منابع انسانی و مدیر محترم عامل قرار خواهد گرفت.



مراحل اجرایی فرآیند ارزیابی عملکرد

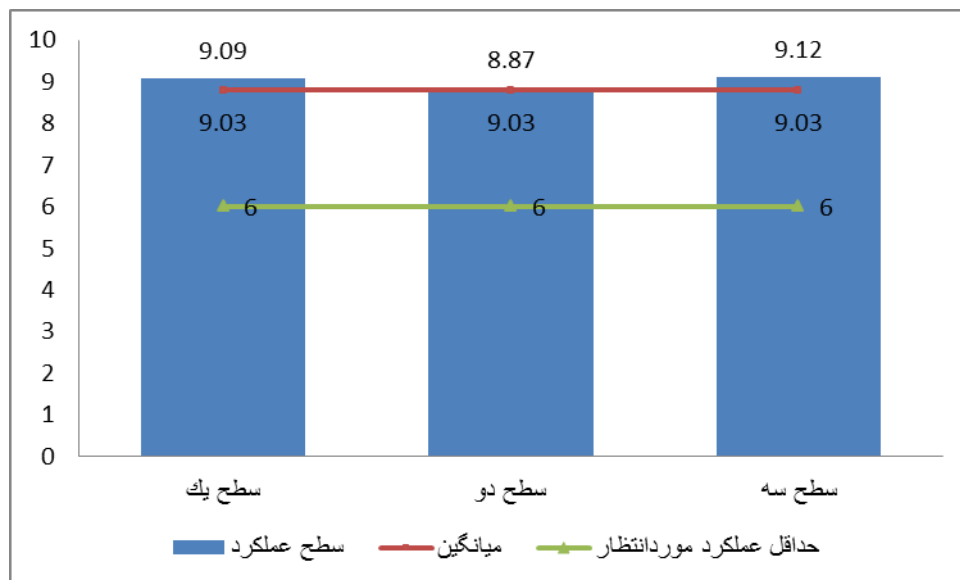
طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۶ از ۲۶

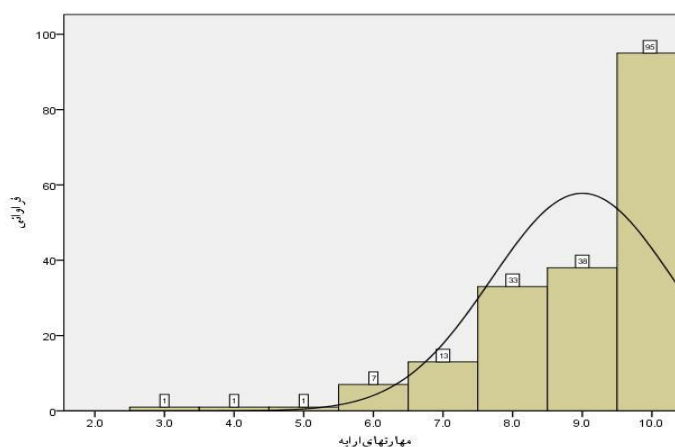
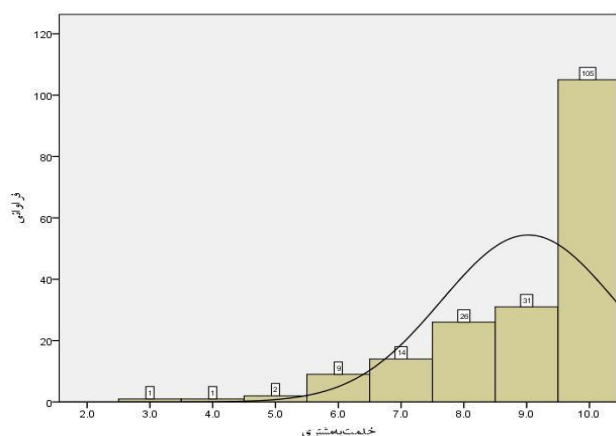
۷. نتایج کلی ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف



همانطور که نمودار فوق نشان می دهد تفاوت معناداری بین میانگین عملکرد سه سطح ارزیابی مشاهده نمی شود. نکته حائز اهمیت در این نمودار افزایش میانگین نمرات سطوح ۱ و ۳ و کاهش میانگین نمرات سطح ۲ به ارزیابی عملکرد دوره قبلی می باشد. این موضوع نشان می دهد درصد رضایت از عملکرد سطوح ۱ و ۳ نسبت به دوره قبلی افزایش و برای سطح ۲ کاهش یافته است.

۸. نمودار هیستوگرام شاخص های ارزیابی سطح یک

پس از تجزیه و تحلیل داده ها توسط نرم افزار SPSS و مشاهده خروجی های آن مشخص گردید تمامی نمودارهای هیستوگرام در سطح یک دارای پراکندگی نرمال بوده و امتیازات کسب شده در هر یک از شاخص های ارزیابی عملکرد دارای میانگین بالای ۸ می باشند. به عبارت دیگر اکثر ارزیابان معتقدند که پرسنل سطح یک دارای عملکرد بالا و مناسبی می باشند. در ادامه نمودار هر یک از شاخص های ارزیابی عملکرد در سطح یک اشاره شده است.

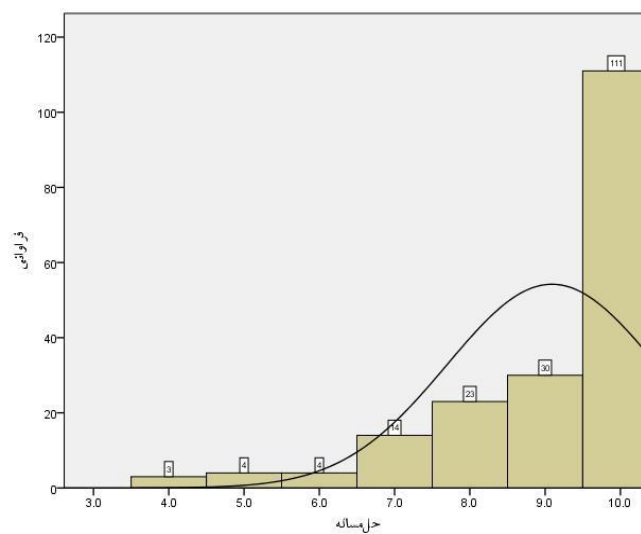
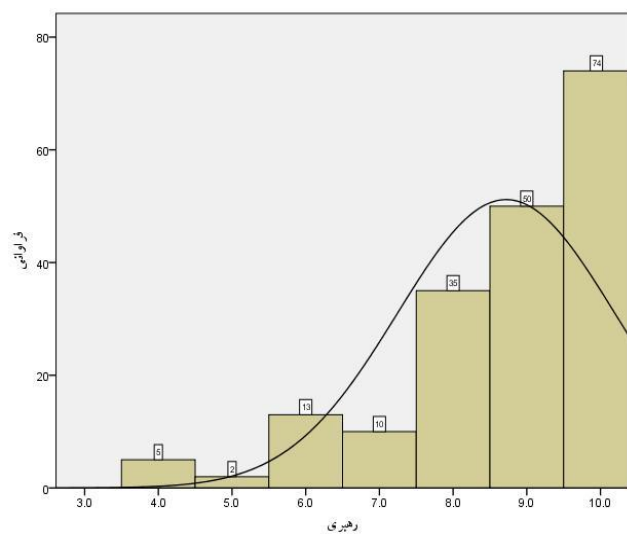
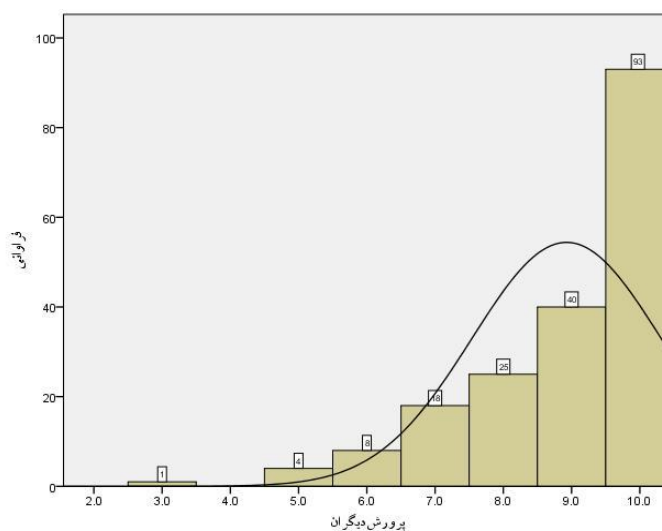
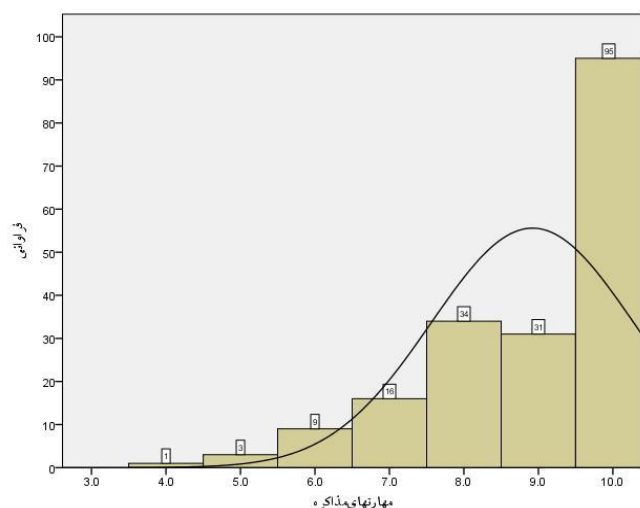
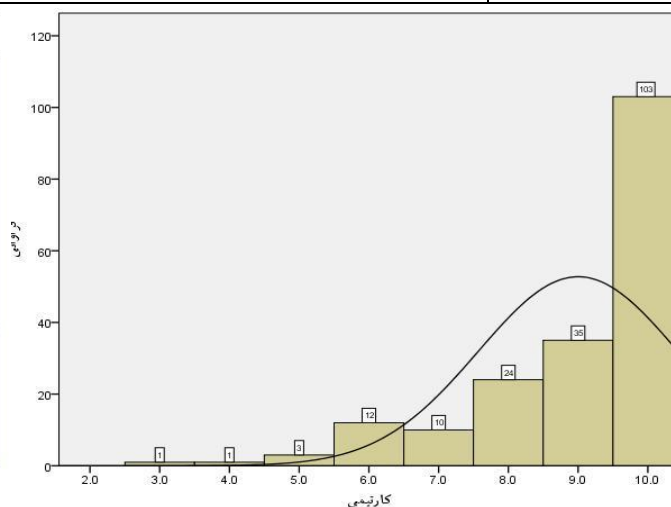
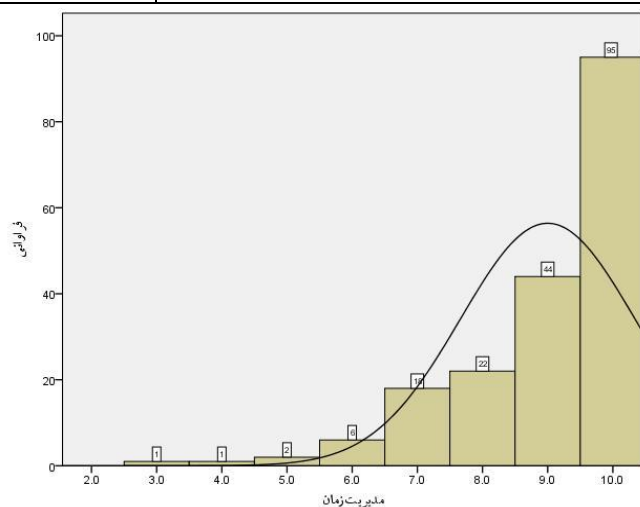


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۷ از ۲۶

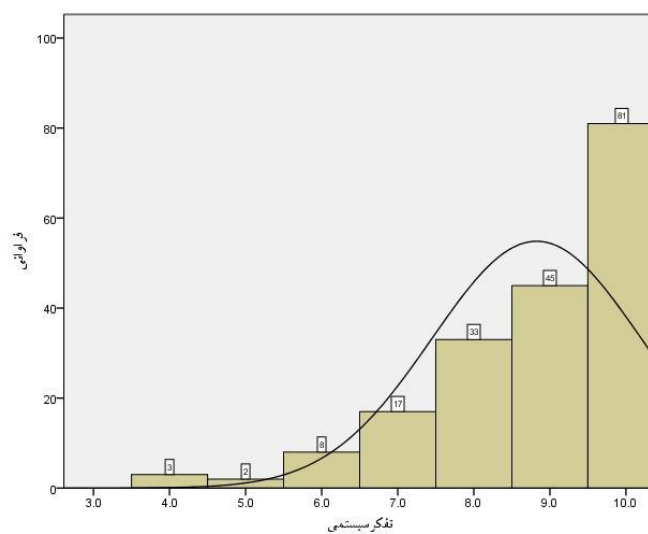
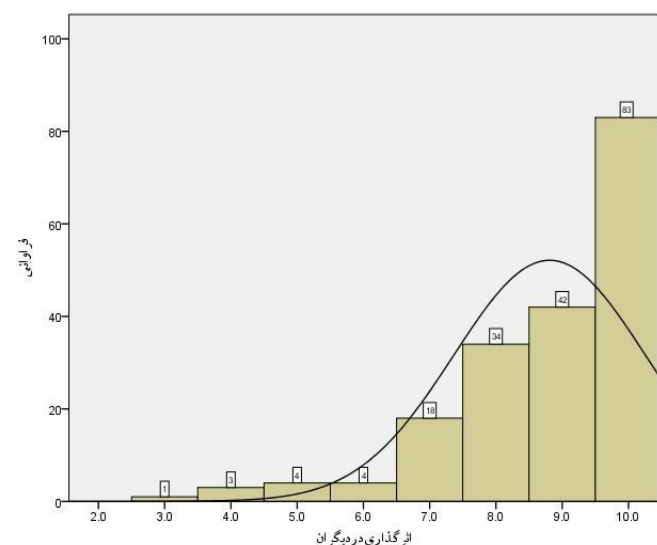
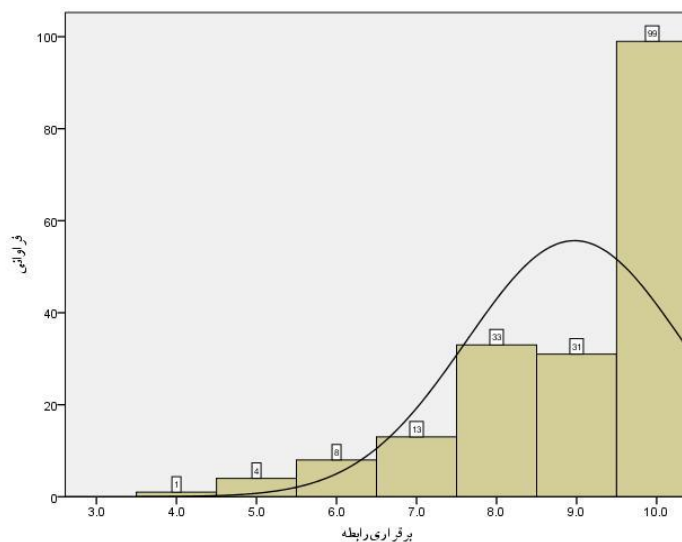
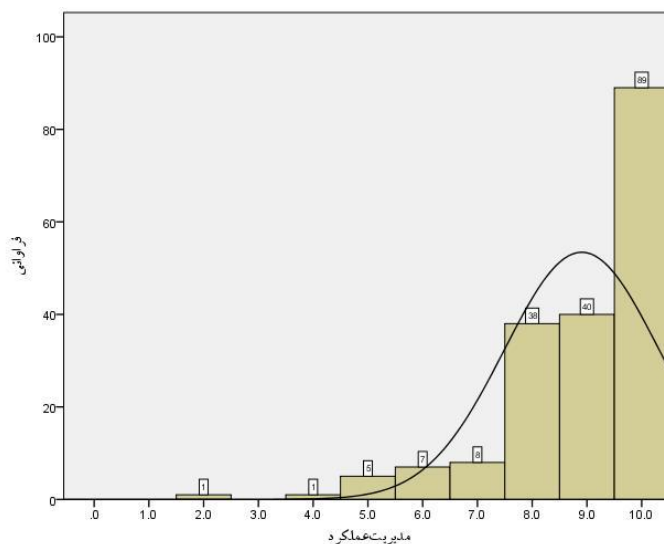
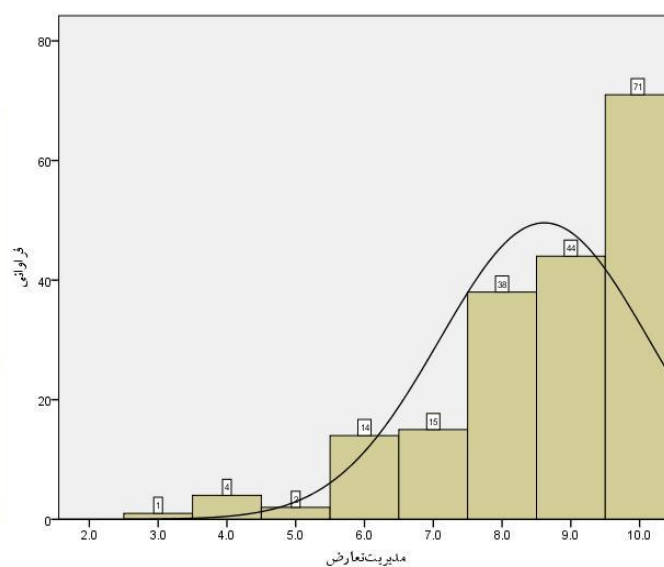
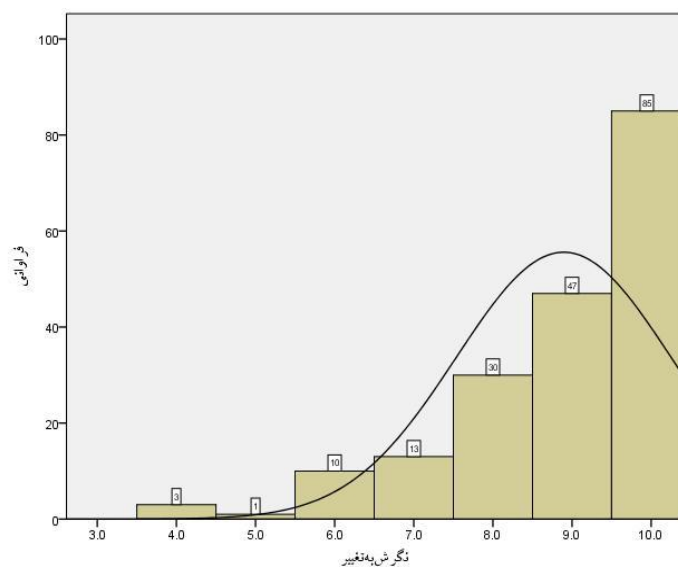


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۸ از ۲۶

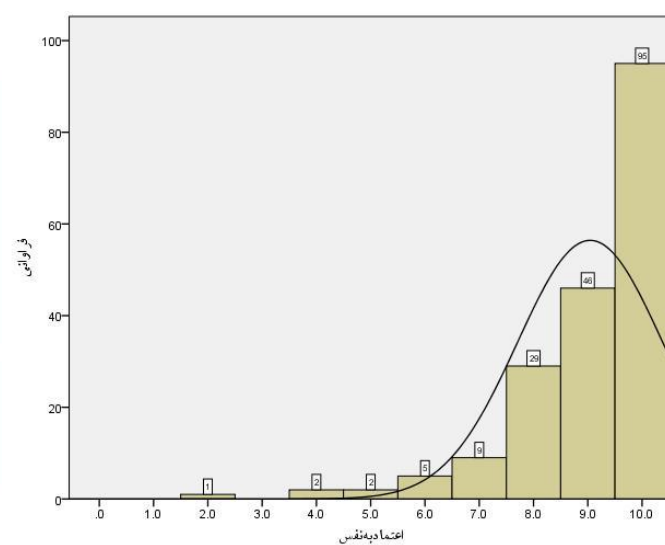
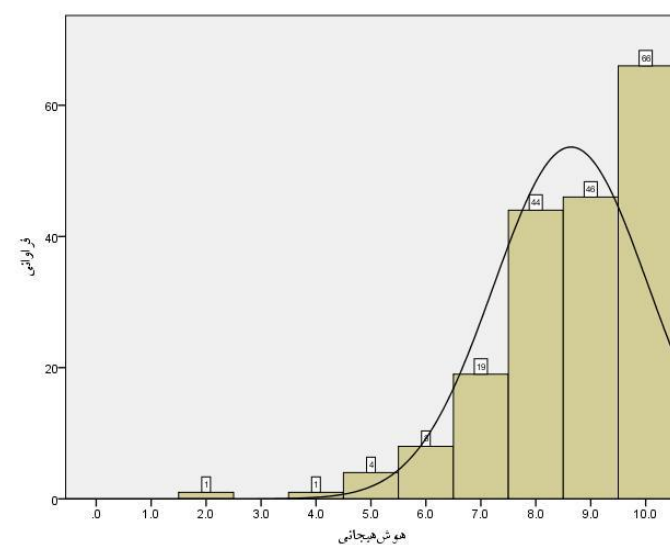
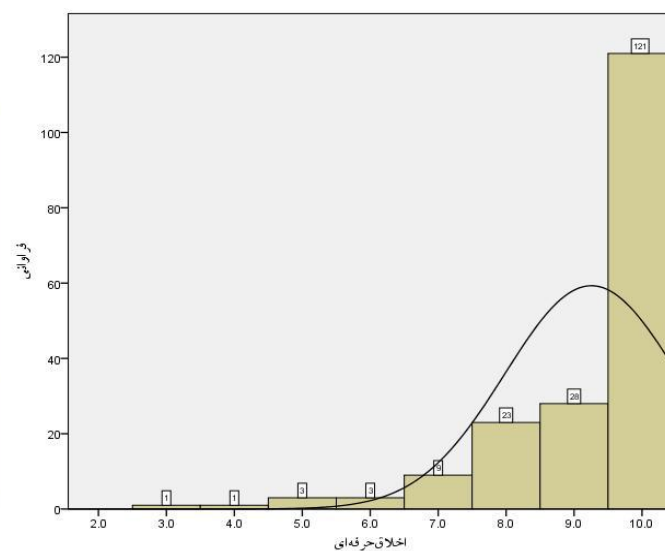
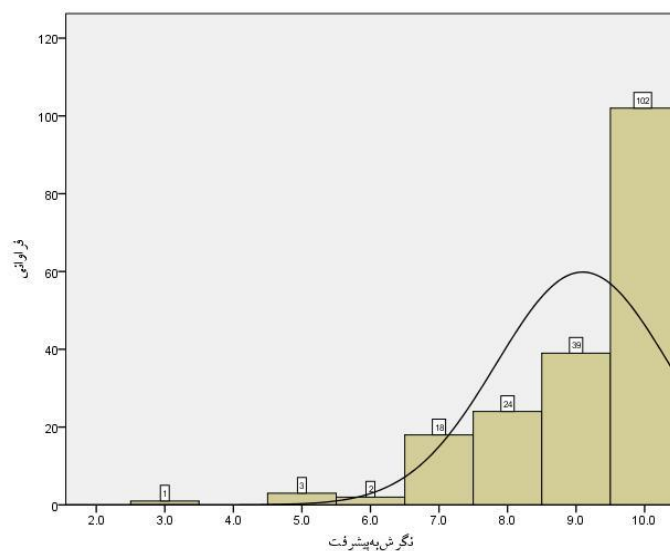
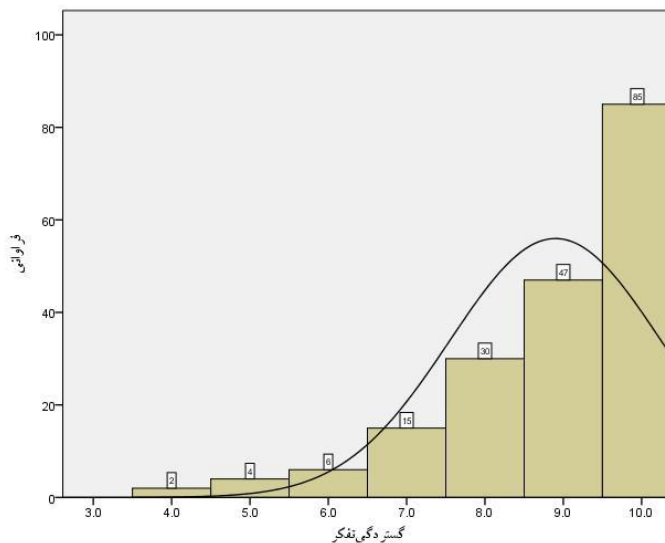
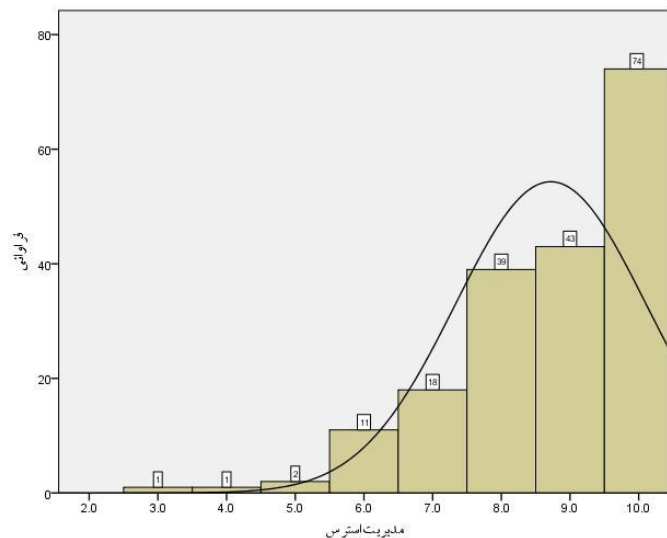


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۹ از ۲۶

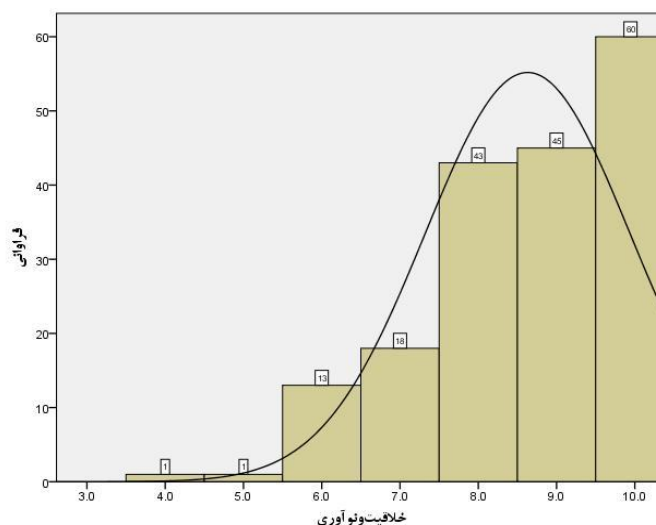
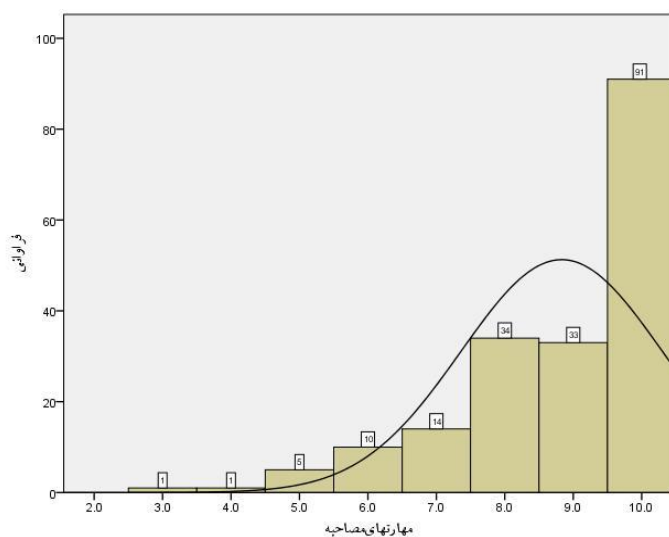
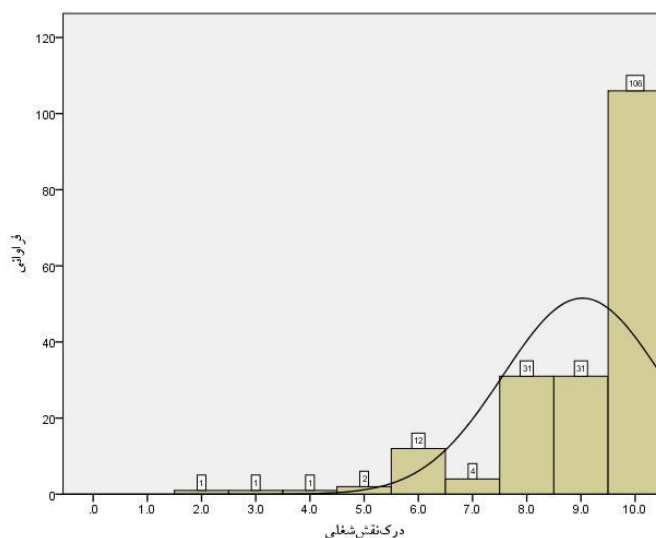
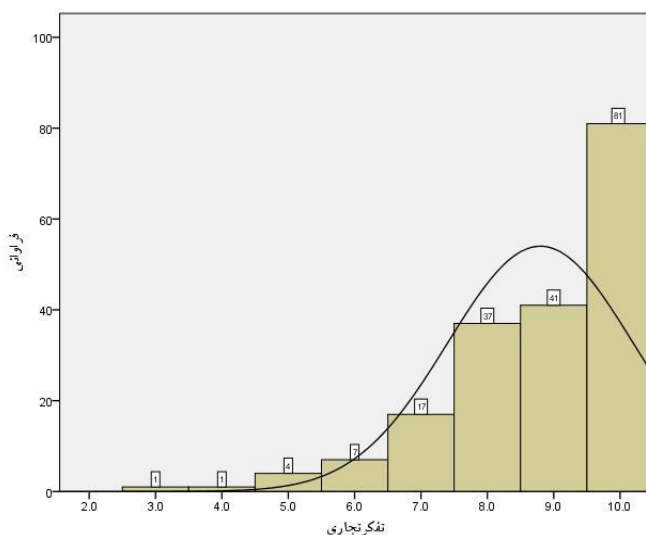
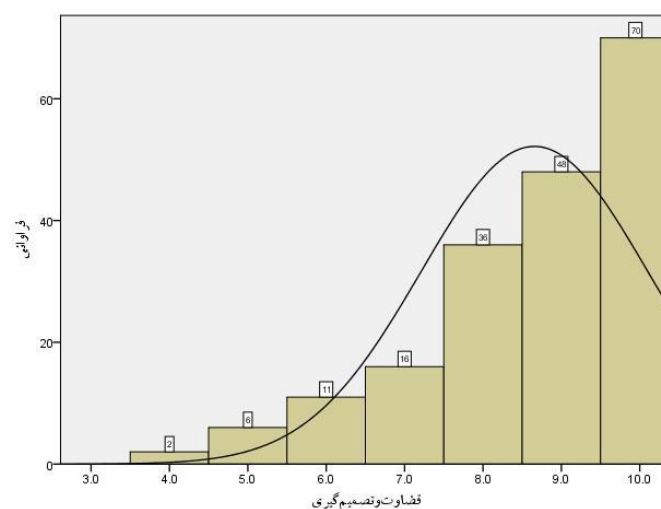
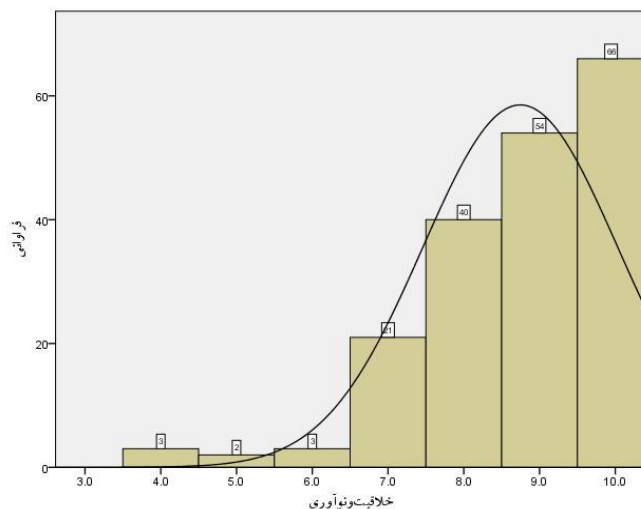


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۰ از ۲۶

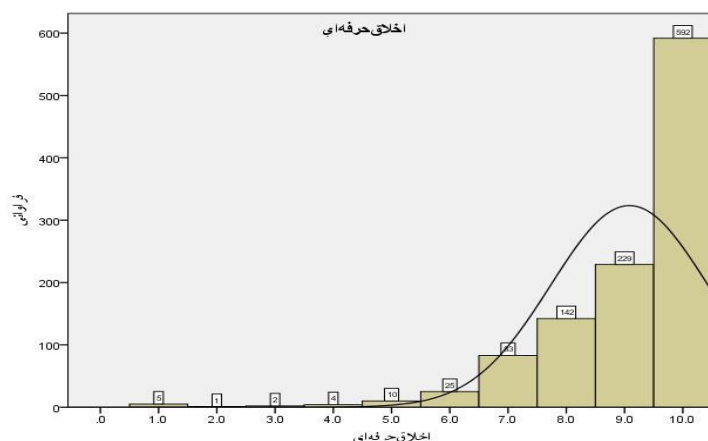


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

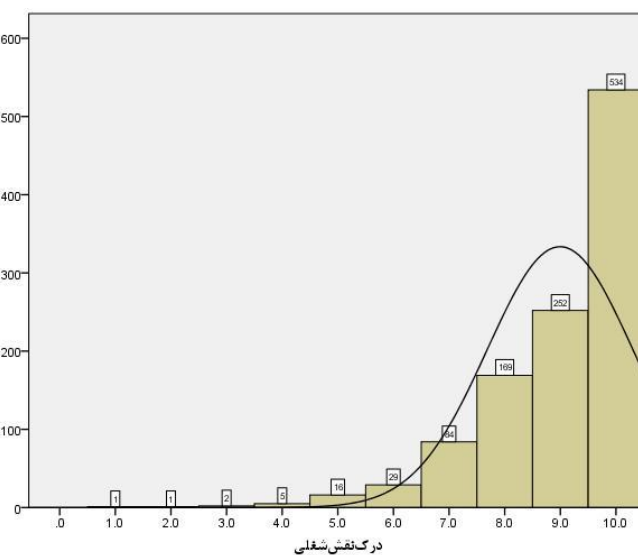
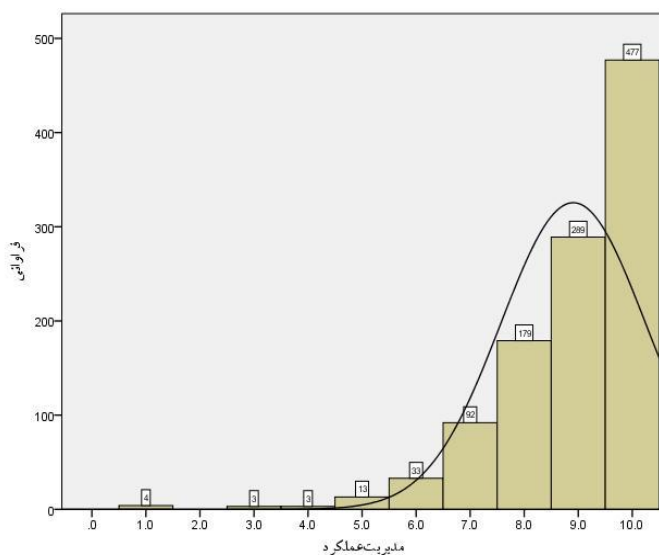
شماره مدرک

صفحه ۱۱ از ۲۶



۹. نمودار هیستوگرام شاخص های ارزیابی سطح دو

پس از تجزیه و تحلیل داده ها توسط نرم افزار SPSS و مشاهده خروجی های آن مشخص گردید تمامی نمودارهای هیستوگرام در سطح دو دارای پراکندگی نرمال بوده و امتیازات کسب شده در هر یک از شاخص های ارزیابی عملکرد دارای میانگین بالای ۸ می باشند. به عبارت دیگر اکثر ارزیابان معتقدند که پرسنل سطح دو دارای عملکرد بالا و مناسبی می باشند. در ادامه نمودار هر یک از شاخص های ارزیابی عملکرد اشاره شده است.

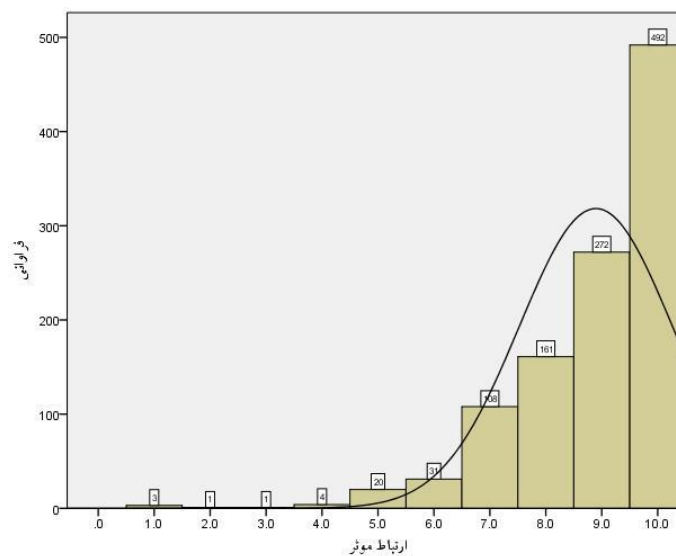
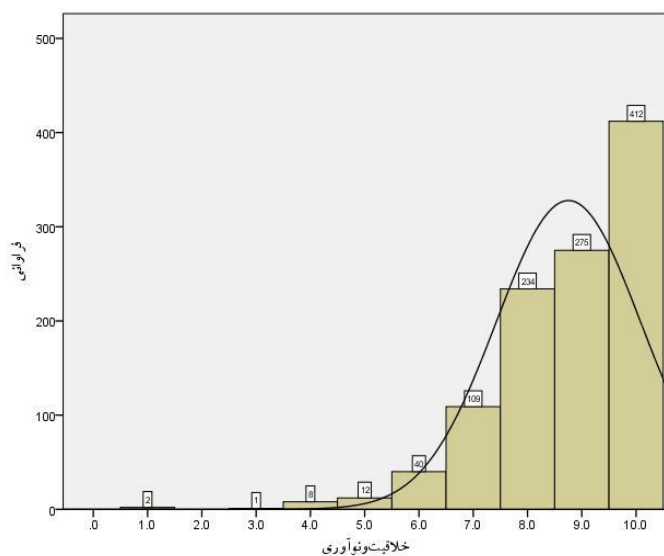
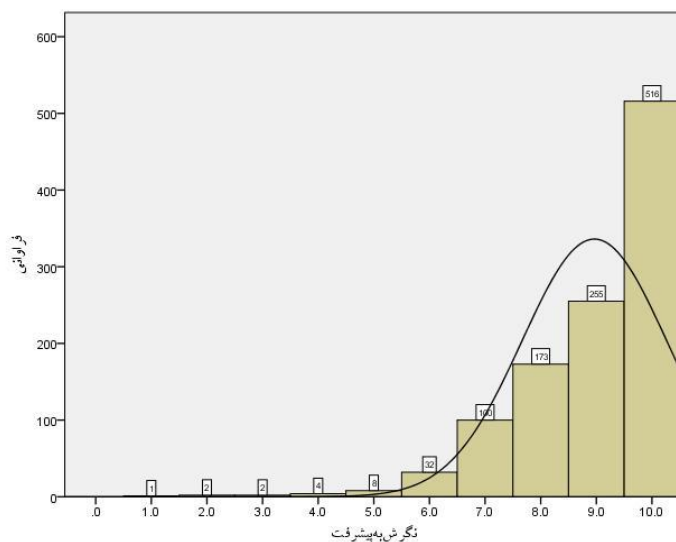
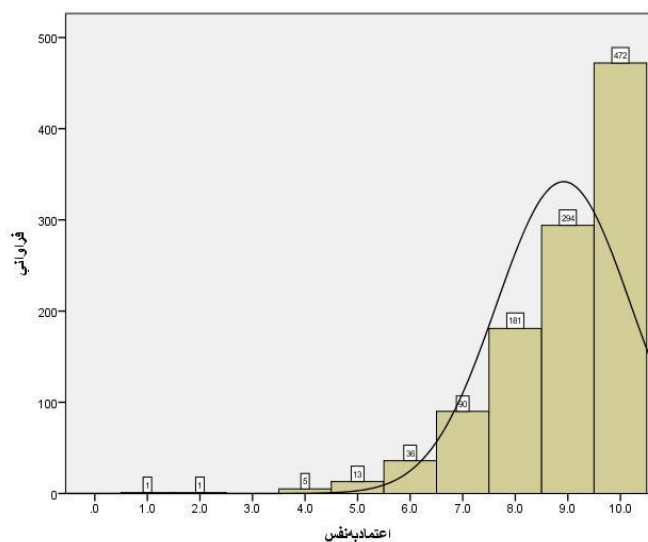
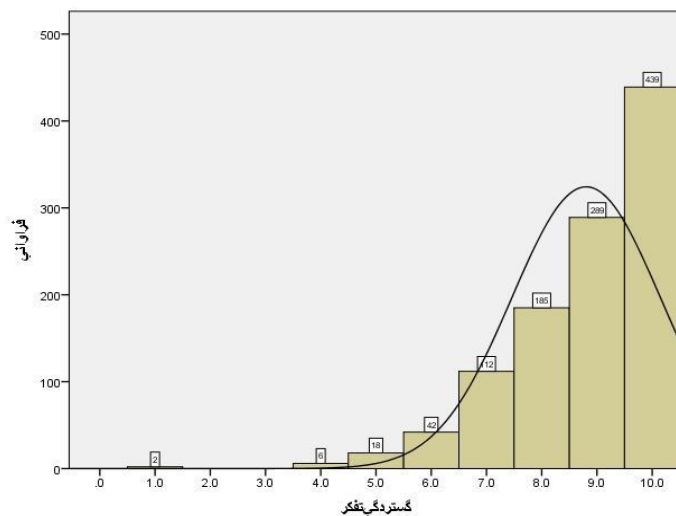
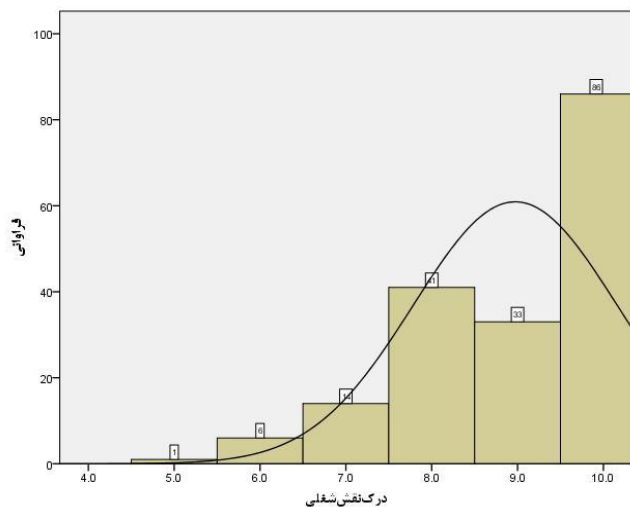


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۲ از ۲۶

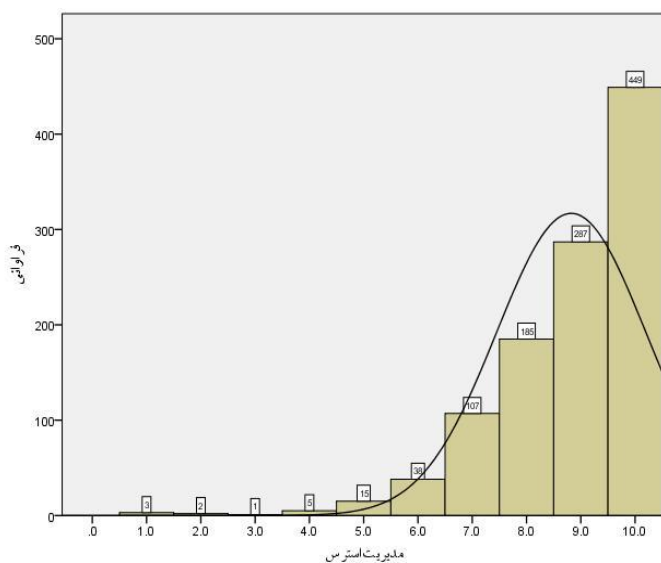
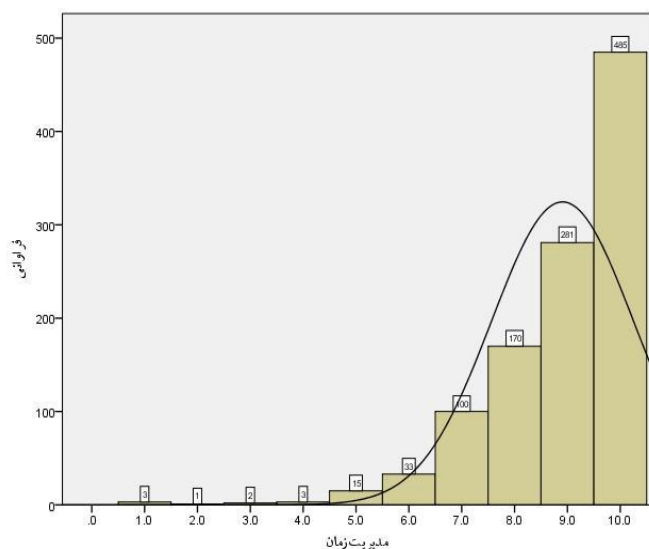
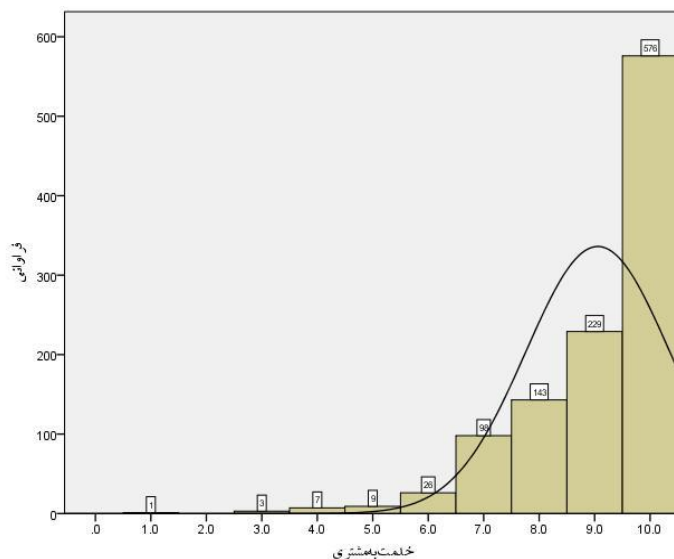
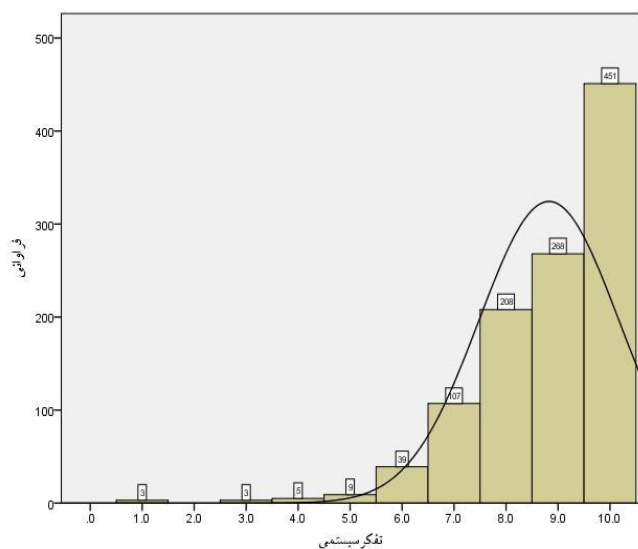
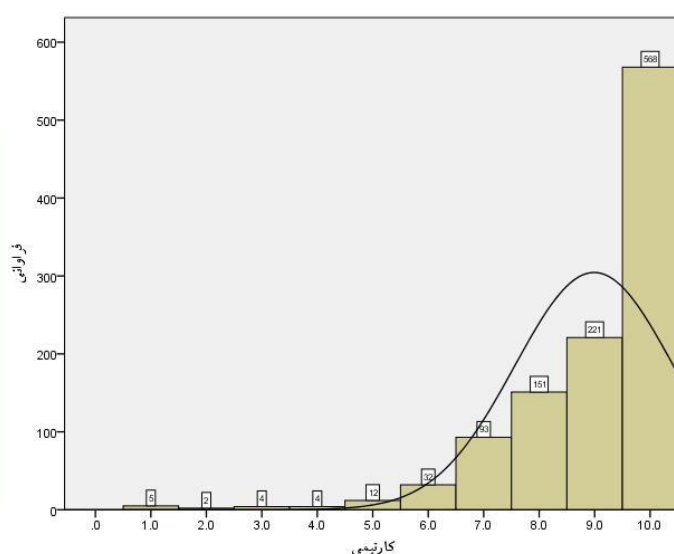
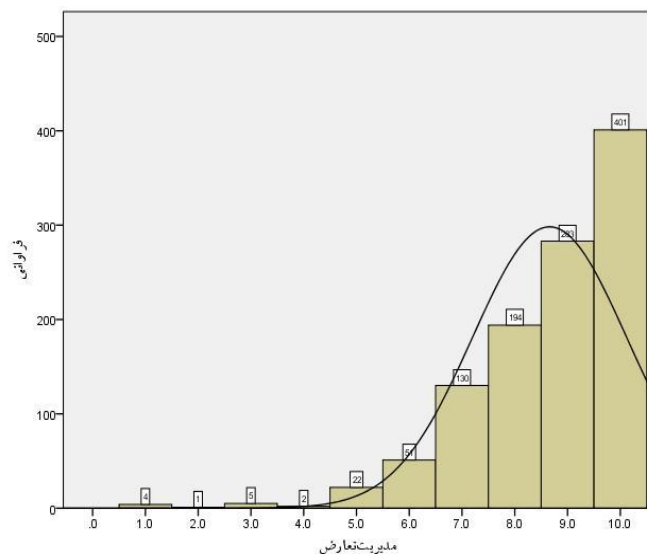


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۳ از ۲۶

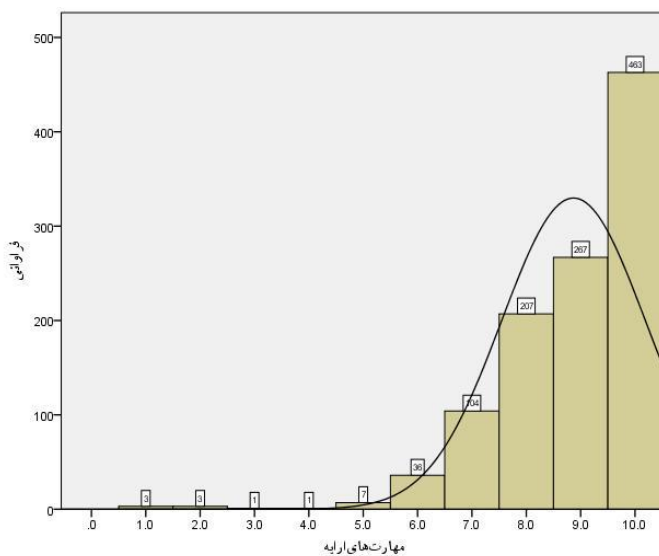
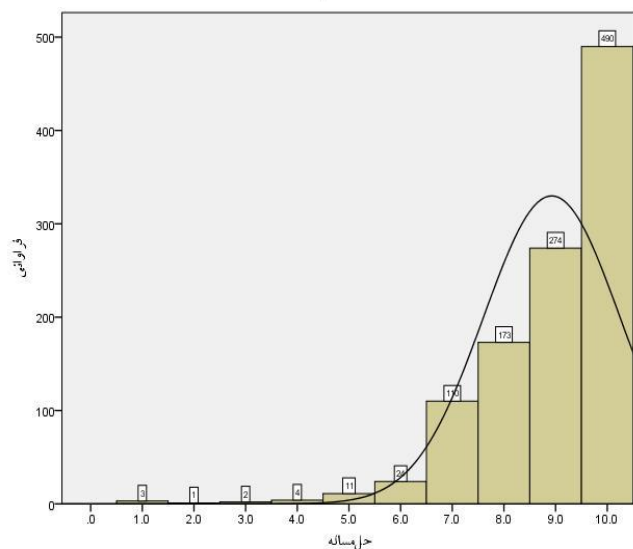
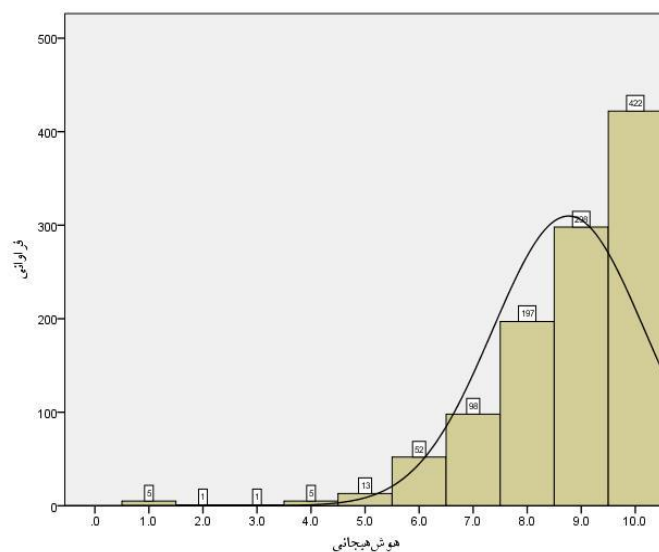
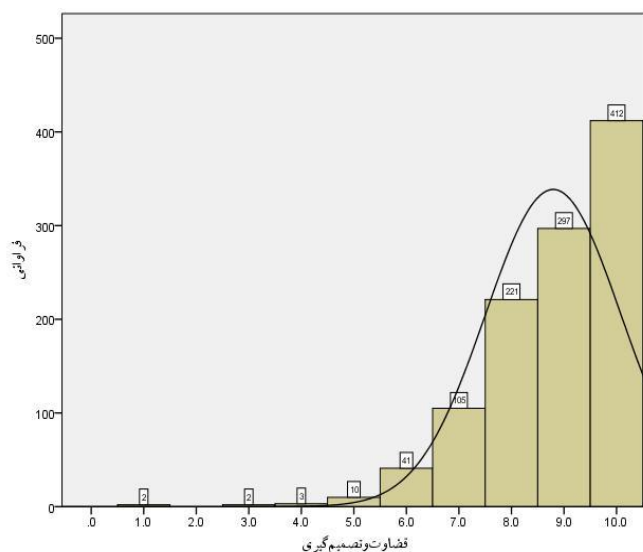


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۴ از ۲۶



طرح توسعه میدان نفتی آذر

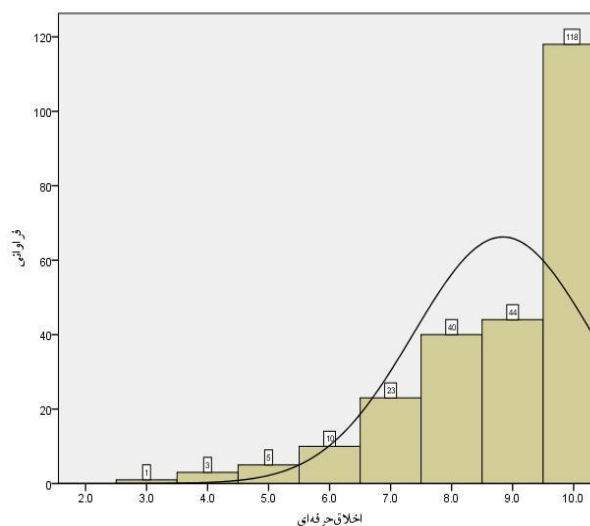
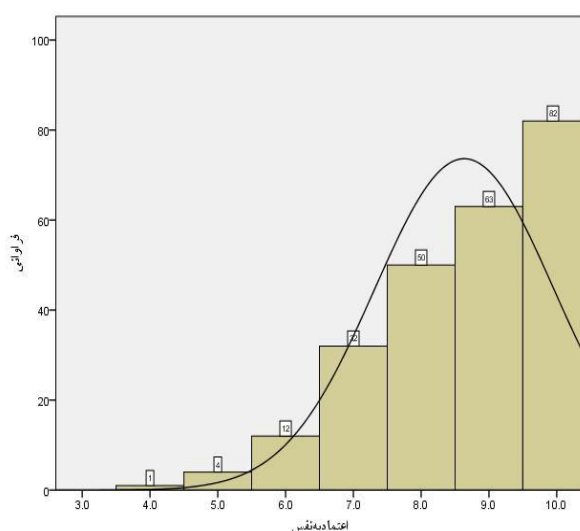
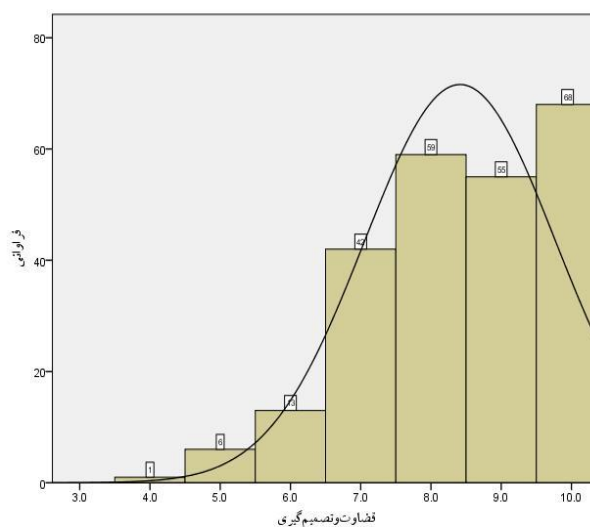
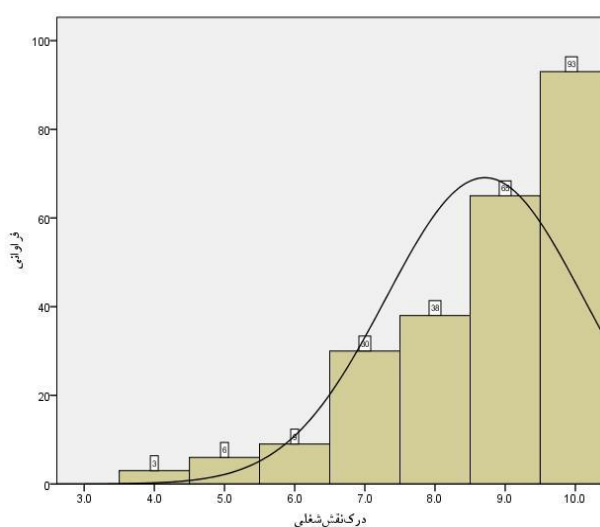
گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۵ از ۲۶

۱۰. نمودار هیستوگرام شاخص های ارزیابی سطح سه

تجزیه و تحلیل داده ها سطح سه نیز همچون دو سطح قبلی توسط نرم افزار SPSS انجام شد و خروجی های آن نشان می دهد که تمامی نمودارهای هیستوگرام در این سطح دارای پراکندگی نرمال بوده و امتیازات کسب شده در هر یک از شاخص های ارزیابی عملکرد دارای میانگین بالای ۸ می باشند. به عبارت دیگر اکثر ارزیابان معتقدند که پرسنل سطح سه دارای عملکرد بالا و مناسبی می باشند. در ادامه نمودار هر یک از شاخص های ارزیابی عملکرد اشاره شده است.

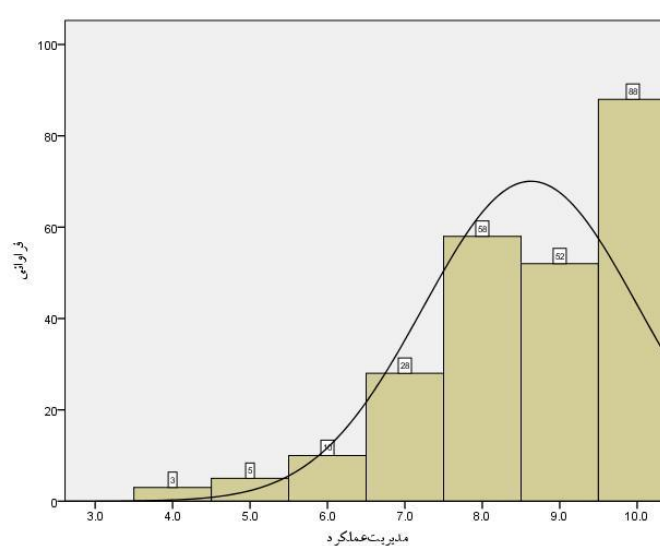
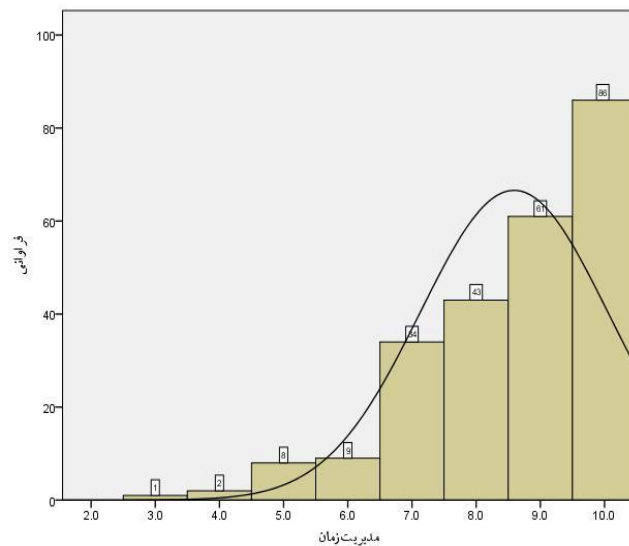
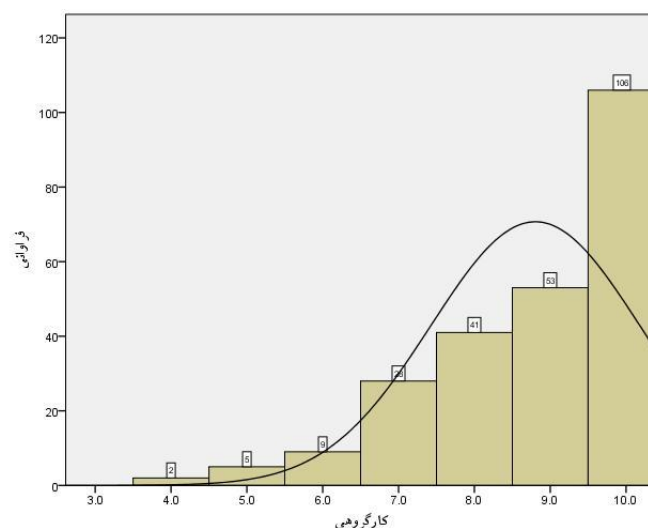
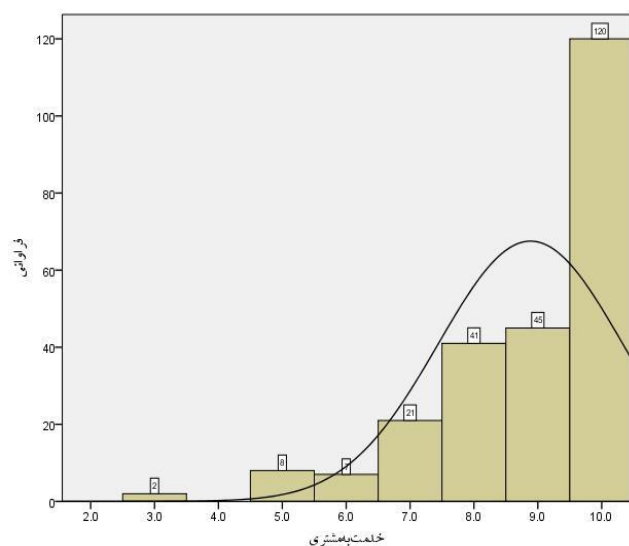
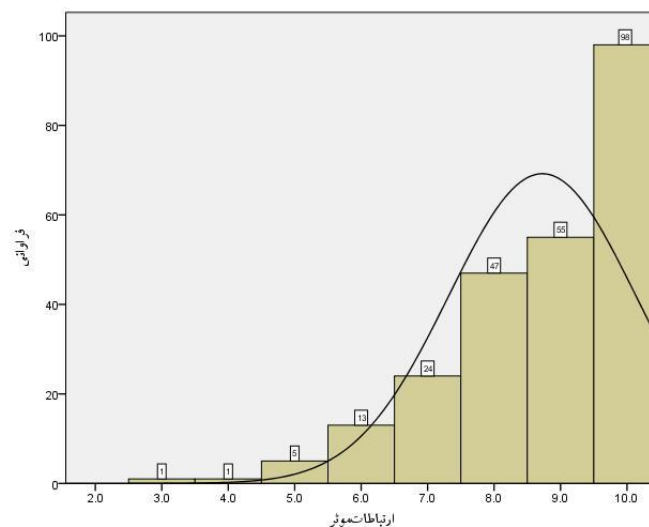
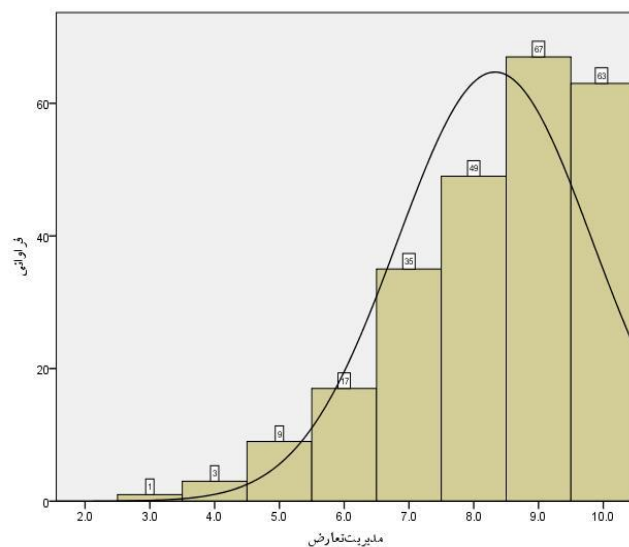


طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۶ از ۲۶



این سند جزو اموال شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر می باشد و هرگونه کپی برداری از آن غیرقانونی است.

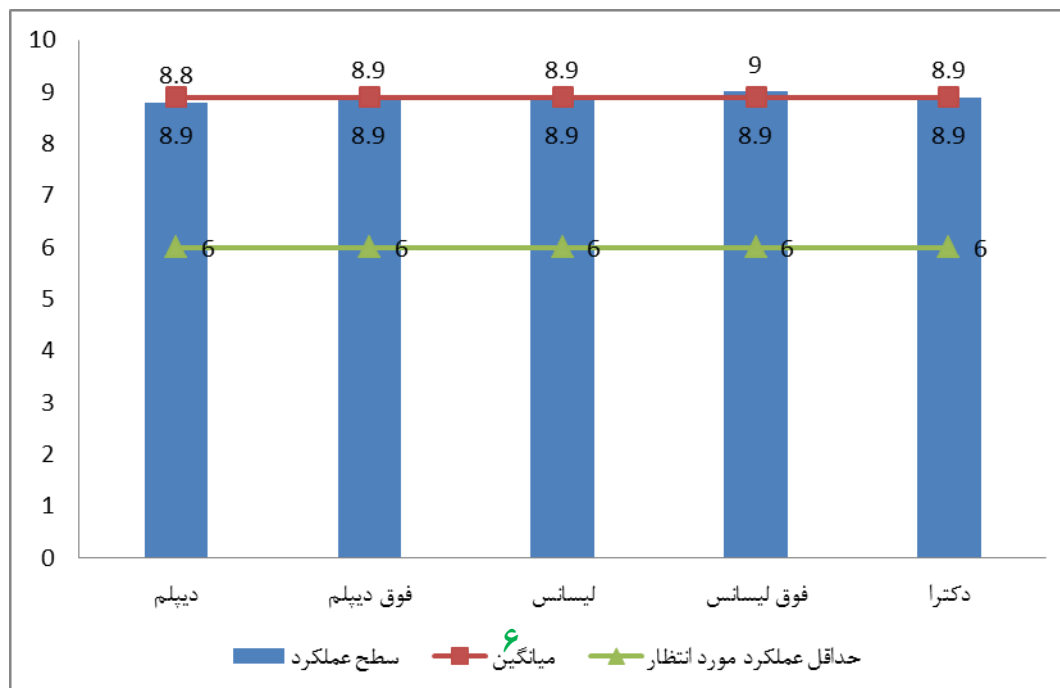
	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک		صفحه ۱۷ از ۲۶

۱۱. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس جنسیت



پرسنلی که جنسیت زن هستند تاحدودی عملکرد بهتری را کسب نموده‌اند.

۱۲. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس تحصیلات



پرسنلی که دارای تحصیلات بالاتری می باشند تاحدودی عملکرد بهتری را کسب نموده‌اند.

مقایسه این نمودار با دوره قبل نشان از این موضوع دارد که در سال قبل پرسنلی که دارای تحصیلات پایین تری بودند تاحدودی عملکرد مشابه این دوره را کسب نموده‌اند.

طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۸ از ۲۶

۱۳. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس سن



بالاترین امتیاز کسب شده مربوط به پرسنلی است که دارای ترتیب سنی ۲۰ تا ۳۰ و ۳۱ تا ۴۰ سال و پایین‌ترین سطح عملکرد مربوط به کارکنانی با ترتیب سنی ۶۱ تا ۷۰ سال می‌باشد.

۱۴. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس وضعیت تاهل



تفاوت معناداری بین میانگین عملکرد پرسنل مجرد و متاهل مشاهده نگردید. اما با توجه به نمودار فوق افراد مجرد عملکرد بهتری از افراد متاهل داشته‌اند.

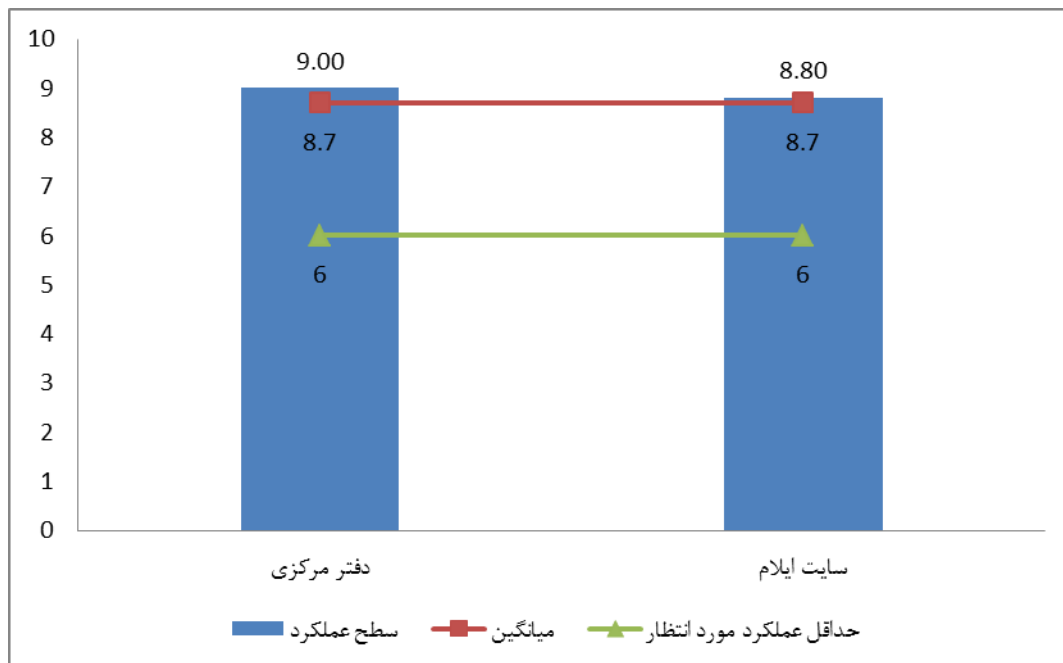
طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۱۹ از ۲۶

۱۵. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس محل خدمت



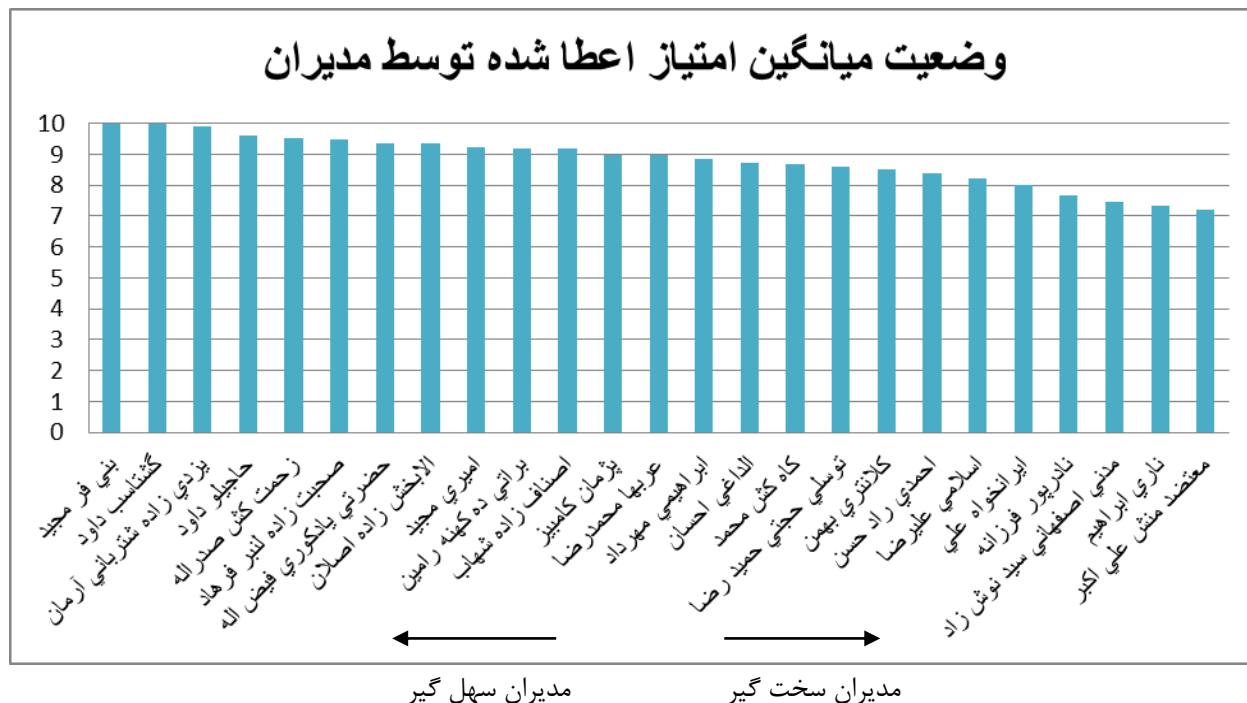
تفاوت معناداری بین میانگین عملکرد پرسنل دفتر مرکزی و سایت ایلام مشاهده نگردید.

۱۶. وضعیت میانگین امتیاز اعطا شده توسط مدیران

ردیف	نام و نام خانوادگی	میانگین امتیاز	ردیف	نام و نام خانوادگی	میانگین امتیاز
۱	بنی فر مجید	۱۰	۱۵	ابراهیمی مهرداد	۸,۸۷
۲	گشتاسب داود	۱۰	۱۶	الداغی احسان	۸,۷۱
۳	یزدی زاده شتربانی آرمان	۹,۸۹	۱۷	کاه کش محمد	۸,۷۰
۴	حاجیلو داود	۹,۵۹	۱۸	توسلی حجتی حمید رضا	۸,۶۰
۵	زحمت کش صدراله	۹,۵۴	۱۹	کلانتری بهمن	۸,۵۲
۶	صحبت زاده لنبر فرهاد	۹,۴۶	۲۰	احمدی راد حسن	۸,۳۷
۷	حضرتی یادکوری فیض اله	۹,۳۴	۲۱	اسلامی علیرضا	۸,۲۰
۸	الابخش زاده اصلان	۹,۳۴	۲۲	ایرانخواه علی	۷,۹۹
۹	امیری مجید	۹,۲۴	۲۳	نادرپور فرزانه	۷,۶۹
۱۰	براتی ده کهنه رامین	۹,۱۹	۲۴	مدنی اصفهانی سید نوش زاد	۷,۴۵
۱۱	اصناف زاده شهاب	۹,۲۰	۲۵	ناری ابراهیم	۷,۳۳
۱۲	پژمان کامبیز	۸,۹۷	۲۶	معتضد منش علی اکبر	۷,۲۰
۱۳	عربها محمدرضا	۸,۹۷	۲۷		

	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک		صفحه ۲۰ از ۲۶

۱۷. سهل گیر و سخت گیرترین مدیران



با در نظر گرفتن سقف امتیاز اعطا شده توسط مدیران به پرسنل تحت مدیریت، مدیرانی که در دو طرف انتهایی نمودار قرار گرفته‌اند به عنوان مدیران سهیل گیر و سخت گیر در ارزیابی شناخته می‌شوند. به معنای دیگر مدیران سهل گیر کسانی هستند که نمرات بالاتری را به پرسنل خود داده و مدیران سخت گیر امتیازات پایین تری را به پرسنل خود اعطا نموده‌اند. لازم به ذکر است از آنجا که مدیران بالاترین سطح امتیاز (۲۵،۰) را از بین ارزیابی کنندگان در ارزیابی ۳۶۰ درجه دارا می‌باشند لذا سطح امتیاز آنها نقش مهمی در کسب رتبه واحد مربوطه از لحاظ سطح عملکرد دارد.

همانطور که در نمودار فوق مشاهده می شود آقای معتضد منش، ابراهیم ناری و سید نوش زاد مدنی به ترتیب سخت گیرترین و آقای مجید بنی فر، داود گشتاسب و آرمان یزدی زاده به ترتیب سهل گیرترین مدیران در ارزیابی عملکرد شناخته شده اند.

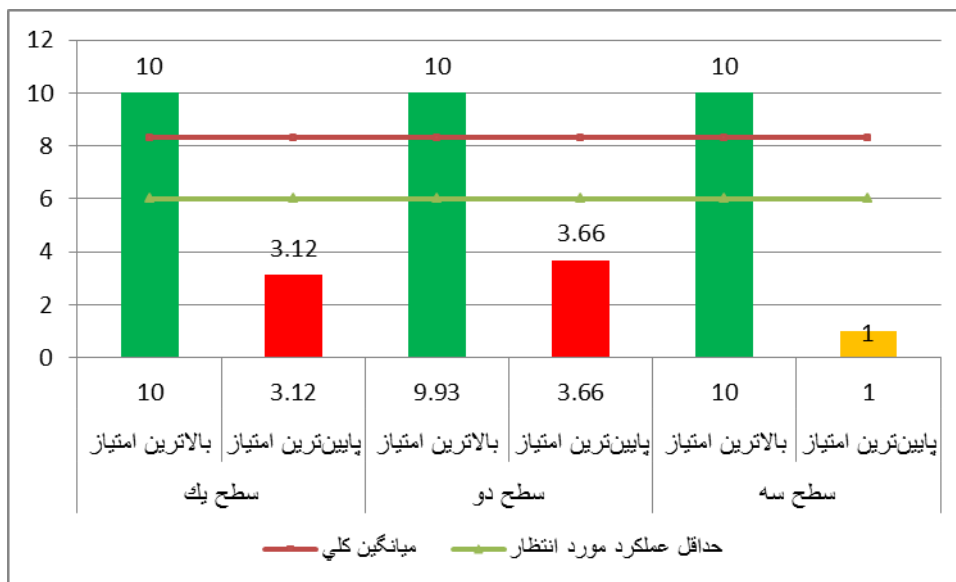
طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

صفحه ۲۱ از ۲۶

۱۸. پایین ترین و بالاترین امتیاز کسب شده در فرآیند ارزیابی



همانطور که در نمودار فوق مشاهده می شود پایین ترین امتیاز کسب شده مربوط به پرسنل سطح سه می باشد. کم ترین امتیاز کسب شده در هر سه سطح پایین تر از حداقل عملکرد مورد انتظار می باشد. همچنین بالاترین امتیاز کسب شده مشترکا مربوط به سه سطح می باشد.

۱۹. پایین ترین و بالاترین شاخص ارزیابی عملکرد



همانطور که در نمودار فوق مشاهده می شود پایین ترین امتیاز کسب شده در بین شاخص های ارزیابی عملکرد در سطح یک، سطح دو و سه مدیریت تعارض می باشد. همچنین در سطح یک، دو و سه به ترتیب بالاترین امتیاز مربوط به اعتماد به نفس، اخلاق حرفه ای و مشتری مداری می باشد.

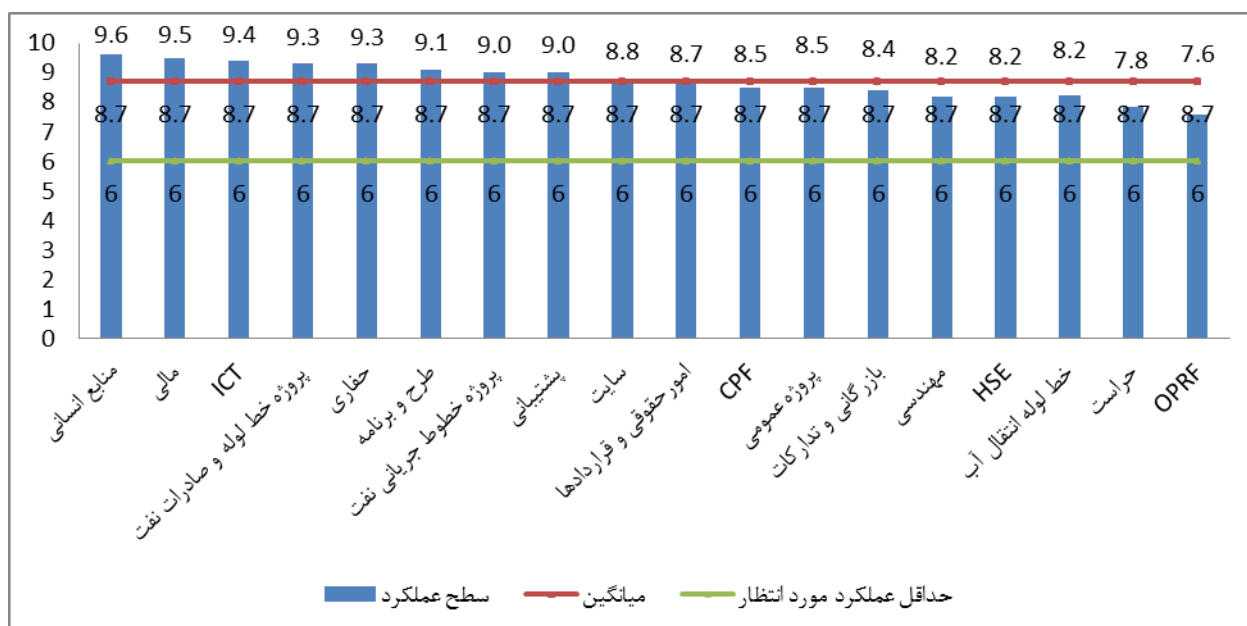
طرح توسعه میدان نفتی آذر

گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد

شماره مدرک

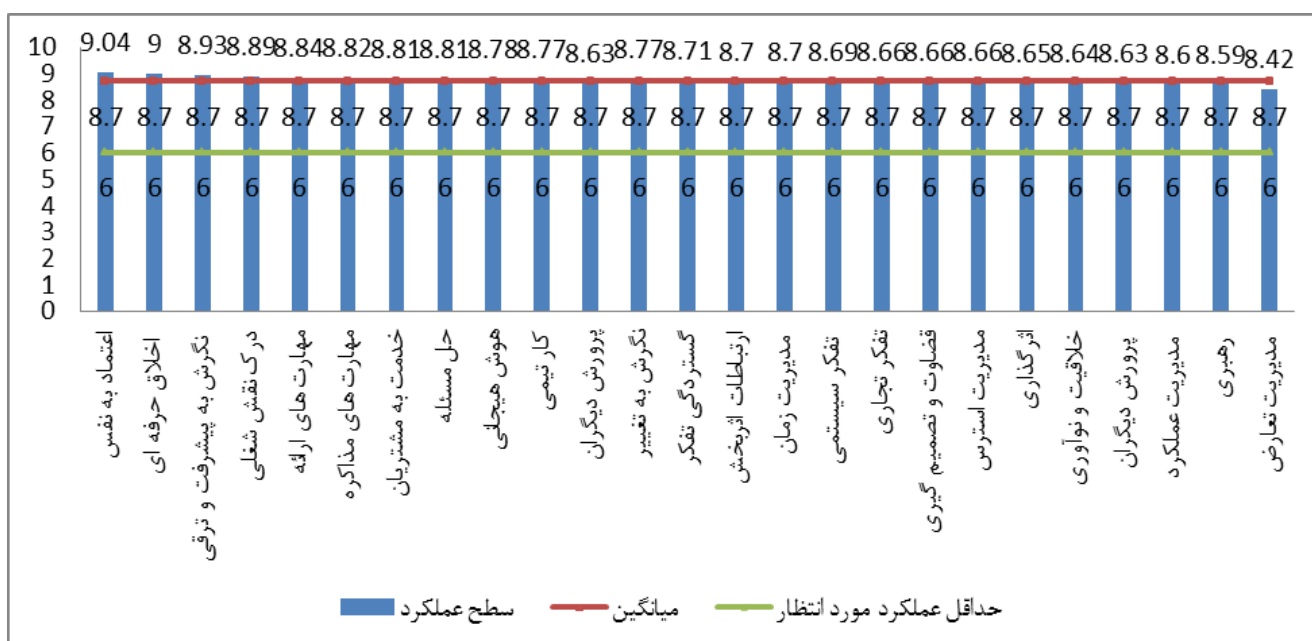
صفحه ۲۲ از ۲۶

۲۰. میانگین ارزیابی عملکرد بر اساس واحد سازمانی



از بین واحدهای سازمانی واحدهای منابع انسانی، مالی و ICT دارای بالاترین امتیاز و واحد حراست و OPRF و خط لوله انتقال آب پایینترین امتیاز را کسب نموده‌اند. البته همانطور که در بند ۱۶ و ۱۷ گزارش اشاره شد باید پراکندگی امتیازات و میزان سهل‌گیری و سخت‌گیری مدیران را مد نظر قرار داد.

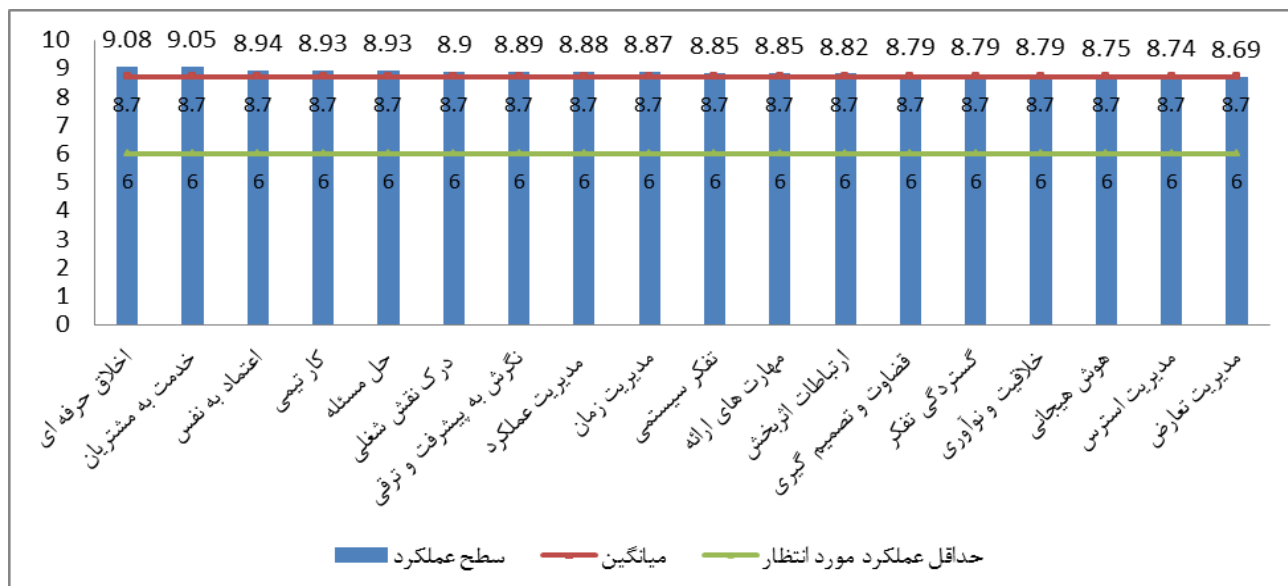
۲۱. امتیاز شاخص‌های ارزیابی در سطح یک



نتایج تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که شاخص «مدیریت تعارض» پایینترین امتیاز و «اعتماد به نفس» بالاترین امتیاز را نسبت به سایر شاخص‌ها را در بین پرسنل سطح یک بدست آورده است.

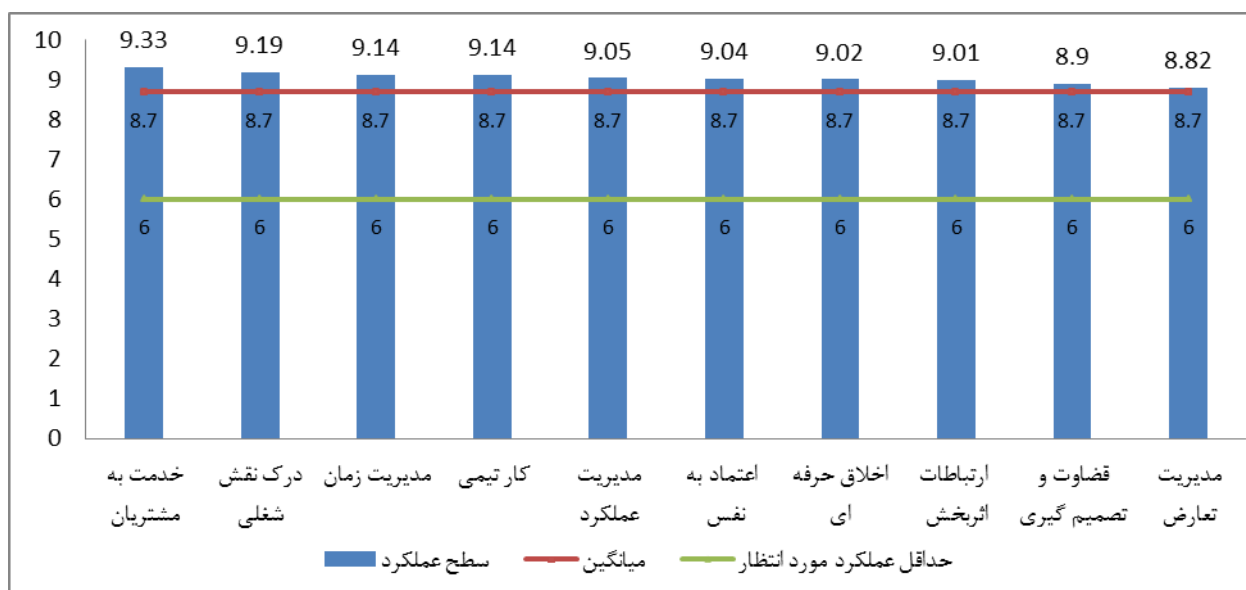
	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک	صفحه ۲۳ از ۲۶	

۲۲. امتیاز شاخص های ارزیابی در سطح دو



نتایج تحلیل داده ها نشان می دهد که شاخص «مدیریت تعارض» پایین ترین امتیاز و «اخلاق حرفه ای» بالاترین امتیاز را نسبت به سایر شاخص ها را در بین پرسنل سطح دو بدست آورده است.

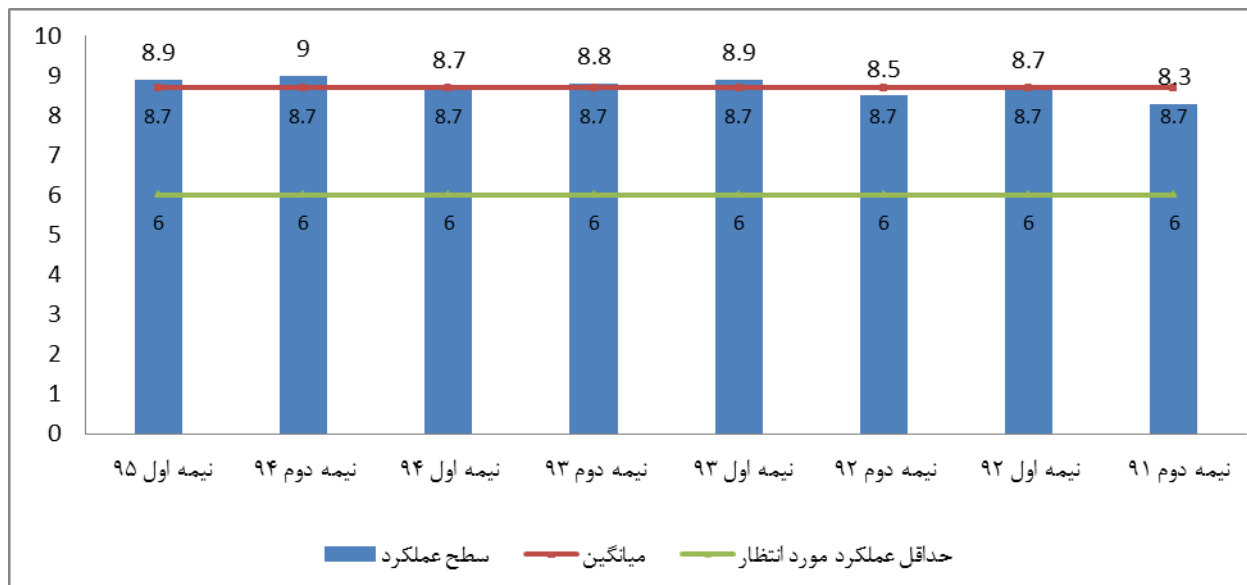
۲۳. امتیاز شاخص های ارزیابی در سطح سه



نتایج تحلیل داده ها نشان می دهد که شاخص «مدیریت تعارض» پایین ترین امتیاز و «خدمت به مشتریان» بالاترین امتیاز را نسبت به سایر شاخص ها را در بین پرسنل سطح سه بدست آورده است.

	طرح توسعه میدان نفتی آذر	
	گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد	
شماره مدرک		صفحه ۲۴ از ۲۶

۲۴. روند میانگین جامعه طی ادوار گذشته



همانطور که در جدول فوق مشاهده می شود تفاوت معناداری بین میانگین ارزیابی عملکرد ادوار گذشته مشاهده نمی شود.

	<p>طرح توسعه میدان نفتی آذر</p>	
	<p>گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد</p>	
<p>شماره مدرک</p>		<p>صفحه ۲۵ از ۲۶</p>
<p>۲۵. نتایج ارزیابی</p>		
<p>با توجه به تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته و با عنایت به هدف گزارش نتایج به صورت ذیل ارایه می‌شود:</p> <p>۱. میانگین عملکرد سه سطح مدیران، کارشناسان و کارمندان به ترتیب ۹,۰۹، ۸,۸۷ و ۹,۱۲ می باشد و تفاوت معناداری بین عملکرد آنها مشاهده نمی شود؛</p> <p>۲. میانگین کلی عملکرد پرسنل ۹ بوده و در سطح عالی قرار دارد؛</p> <p>۳. تفاوت معناداری بین سطح عملکرد پرسنل از لحاظ جنسیت مشاهده نگردید.</p> <p>۴. سطح عملکرد پرسنل به لحاظ تحصیلات نزدیک به یکدیگر بوده و تفاوت معناداری مشاهده نگردید؛</p> <p>۵. پرسنلی که سن آنها بین ۲۰-۳۰ سال می باشد همانند سال ۹۴ عملکرد بهتری از خود نشان داده‌اند؛</p> <p>۶. هیچ تفاوتی بین سطح عملکرد پرسنل مجرد (۹,۰) و متاهل (۹,۰) در نیمه دوم سال ۹۴ مشاهده نشده است؛</p> <p>۷. پرسنل دفتر مرکزی به مقدار ۰,۲۰ عملکرد بهتری را نسبت به پرسنل مستقر در سایت داشته اند که این مقدار تفاوت معناداری نمی تواند باشد؛</p> <p>۸. «اخلاق حرفه ای» و «اعتماد به نفس» بالاترین امتیاز را در سطوح مدیریتی و کارشناسی به خود اختصاص داده است؛</p> <p>۹. «خدمت به مشتری» و «درک نقش شغلی» دارای بیشترین امتیاز در بین پرسنل سطح کارمندی می باشد؛</p> <p>۱۰. از بین شاخص های ارزیابی عملکرد «مدیریت تعارض» بین تمامی سطوح پایین ترین امتیاز را به خود اختصاص داده است؛</p> <p>۱۱. سه مدیر سختگیر در ارزیابی عملکرد نیمه دوم سال ۹۴ به ترتیب عبارتند از: آقای معتضد منش، ابراهیم ناری و سید نوش زاده مدنی</p> <p>۱۲. سه مدیر سهل گیر در ارزیابی عملکرد نیمه دوم سال ۹۴ به ترتیب عبارتند از: آقای مجید بنی فر، داود گشتاسب و آرمان یزدی زاده</p>		
<p>این سند جزو اموال شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر می باشد و هرگونه کپی برداری از آن غیرقانونی است.</p>		

	<p style="text-align: center;">طرح توسعه میدان نفتی آذر</p>	
	<p style="text-align: center;">گزارش تحلیلی ارزیابی عملکرد</p>	
<p>شماره مدرک</p>		<p>صفحه ۲۶ از ۲۶</p>

۲۶. پیشنهادها و برنامه های بهبود

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادهای کاربردی و برنامه های بهبود به صورت ذیل مطرح می شود:

۱. علی الرغم اینکه خوشبختانه سطح عملکرد پرسنل شرکت مهندسی و توسعه سروک آذر بر اساس ارزیابی نیمه دوم سال ۹۴ در سطح عالی و قابل قبول می باشد اما نتایج بررسی ها همانند ادوار گذشته حاکی از آن است که مدیریت تعارض جزء مواردی است که آموزش آن باید در دستور کار قرار گیرد. کار تیمی و فعالیت های پروژه محور، خود بستری برای ایجاد تعارض است، بویژه زمانی که افراد دارای فرهنگ، ویژگی ها شخصیتی و تخصص متفاوت می باشند و چنانچه این تفاوت ها بیش از اندازه باشد باعث درگیری کارکنان و افزایش تعارض مخرب در سازمان خواهد شد. بنابراین راهکارهایی برای مدیریت تعارض پیشنهاد می شود:

- تداوم کارگاه ها و دوره های آموزشی در ارتباط با مدیریت تعارض و اجرای آن در تمامی سطوح سازمان؛
- گزینش افراد با دقت بیشتری صورت گیرد و توصیه می گردد سازمان در استخدام و تامین نیروی انسانی «تناسب شغلی، با تناسب شخصیت» را در نظر داشته باشد. لذا شناخت بیشتر پرسنل و جدی گرفته شدن نتایج تست های شخصیتی - که در ابتدای فرآیند جذب صورت می گیرد- می تواند در شناخت نگرش ها، ادراک، توانایی های ذهنی و خصایص شخصیتی کمک شایانی را داشته باشد و منجر به کاهش تعارضات درون و بین واحدی خواهد شد؛
- به منظور کاهش تعارض می توان بستر فرهنگی لازم جهت مشارکت مدیران و کارکنان را برای حل تعارضات خود فراهم آورد چراکه این امر منجر به نوآوری و حل مشکلات به شکل اثربخش تر می شود؛
- همانطور که نتایج نشان می دهد سطح مدیریت تعارض کارشناسان همچون مدیران در رتبه پایینی قرار دارد و این امر کاملاً منطقی است؛ زمانیکه مدیر مهارت های مدیریت تعارض را بخوبی بکار نگیرد این متغییر در بین سطوح کارشناسی نیز تسری پیدا خواهد کرد؛ لذا در این مورد حضور در کارگاه های مدیریت تعارض برای هر دو سطح مدیریتی و کارشناسی پیشنهاد می شود؛

۲. همانطور که تحلیل داده ها نشان می دهد عملکرد پرسنل جوان شرکت (۳۰-۲۰ سال) تا حدودی بهتر از عملکرد سایر سنین بوده است؛ این امر را می توان در پر انرژی و پر توان بودن پرسنل جوانتر و همچنین وجود مقوله ی کسب تجربه در سازمان و ایجاد انگیزه برای آنها جهت بهتر عمل کردن، توجیه نمود؛ لذا برای حفظ یا تقویت این شرایط مدیران سازمان می بایست به سه رهنمود کلیدی توجه ویژه داشته باشند:

- تقدیر و تشکر از افراد تحت سرپرستی به ویژه افراد جوانتر با عملکرد بالا؛
- مشارکت دادن آنها در تصمیم گیری ها تا حد امکان؛
- اعطای استقلال عمل برای پرسنل و بهبود سطح اعتماد به نفس آنها.

۳. به منظور کاهش خطا در ارزیابی (خطاهای مانند: سهل گیری و سخت گیری، خطای هاله ای، خطای گرایش به میانگین و ...) پیشنهاد می شود دوره های ارزیابی عملکرد برای تمامی پرسنل و بویژه مدیران شرکت برگزار گردد. لازم به ذکر است مدیران شرکت می بایست پس از دریافت گزارش بازخورد پرسنل خود حتماً جلسات انفرادی و گروهی با نیرو های مجموعه خود داشته و روند عملکرد آنها را مورد بررسی قرار دهند که این مهم نیز نیازمند حضور در دوره های چگونگی ارایه بازخورد و همچنین دوره های مربی گری می باشد.