

اللَّهُمَّ احْمِمْنا

# استراتژیها و مدل‌های ارزیابی عملکرد فرد و سازمان

دکتر حمید دوازده امامی

عضو هیئت علمی دانشگاه

# دو رویکرد ارزیابی عملکرد کارکنان

شایستگی محور: کارکنان بر اساس میزان دستیابی به اهداف امتیاز می گیرند

تساوی محور: کارکنان بر اساس رعایت شاخصها و روندها امتیاز می گیرند

# عملکرد :

عملکرد تابعی است از توانائی و تمایل

عملکرد =

پشتکار × انگیزه × فرصت × منابع × دانش و مهارت × استعداد

**ارزیاب عملکرد چیست؟**

**بررسی نتایج و مقایسه با انتظارات**

**بررسی میزان نیل به دستاوردها توسط فرد، تیم، سازمان یا فرآیند**

# ارزیاب عملکرد چیست؟

- ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد کارکنان طی دوره ای معین می پردازد.
- فرایند رسمی آگاه کردن کارکنان از تشخیص نتایج مثبت و منفی عملکردشان را ارزیابی عملکرد کارکنان می نامند.
- ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتست از اندازه گیری عملکرد کارکنان از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده آل براساس شاخص های از پیش تعیین شده که خود واجد ویژگی های معین باشد.
- ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است که ممکن است برای اهداف مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

# هدفهای ارزشیابی عملکرد کارکنان

- ۱- آگاه ساختن کارکنان از نحوه کار کردن، انجام دادن وظایف و مسئولیتها و رفتارهای آنان است
- ۲- تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- ۳- ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه
- ۴- ایجاد شیوه صحیح نقل و انتقالات و ترفیعات





**۵- تهیه طرحهای پرداخت بر اساس بهره وری**

**۶- طراحی صحیح مشاغل**

**۷- رفع نارسایی های مربوط به شیوه های نیرویابی، جذب و گزینش**

**۸- ایجاد عدالت استخدامی**

**۹- تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان**



# فواید ارزیابی عملکرد کارکنان

- ۱- بررسی میزان تحقق اهداف و استراتژی ها
- ۲- بررسی موثر بودن فرآیندها و راهکارهای اجرایی
- ۳- کنترل فعالیت ها
- ۴- انعکاس وضعیت سازمان به مدیران جهت تصمیم گیری
- ۵- دقیق بودن استنباط های مورد نظر در سازمان بر اساس شواهد آماری

## **فواید ارزیابی عملکرد کارکنان**

- ۶- مقایسه درونی وضعیت سازمان با دوره های گذشته**
- ۷- بازده عملکرد مدیران و دست اندرکاران**
- ۸- تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوت ها و ضعف های عملکرد**
- ۹- زمینه سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد کارکنان**
- ۱۰- آگاهی یافتن مدیران از اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی**
- ۱۱- زمینه سازی برای تخصیص و کنترل بودجه**

# موارد استفاده معمول از ارزشیابی عملکرد:

1. تعیین سیستم مناسب افزایش حقوق و پاداش بر مبنای معیارهای عملکرد
2. تعیین ترفیعات و نقل و انتقالات بر مبنای نشان دادن نقاط قدرت و ضعف کارکنان
3. تعیین کارکنانی که بر مبنای عملکردشان باید بازخرید یا از خدمت منفصل شوند
4. تعیین نیازهای آموزشی و روشهای ارزشیابی به وسیله تشخیص نقاط ضعف
5. ترویج ارتباط اثربخش درون سازمانی به وسیله ایجاد تبادل نظر بین سرپرستان و زیردستان
6. رعایت قوانین و مقررات دولتی به عنوان معیار اندازه گیری برای معتبر بودن معیارهای اشتغال

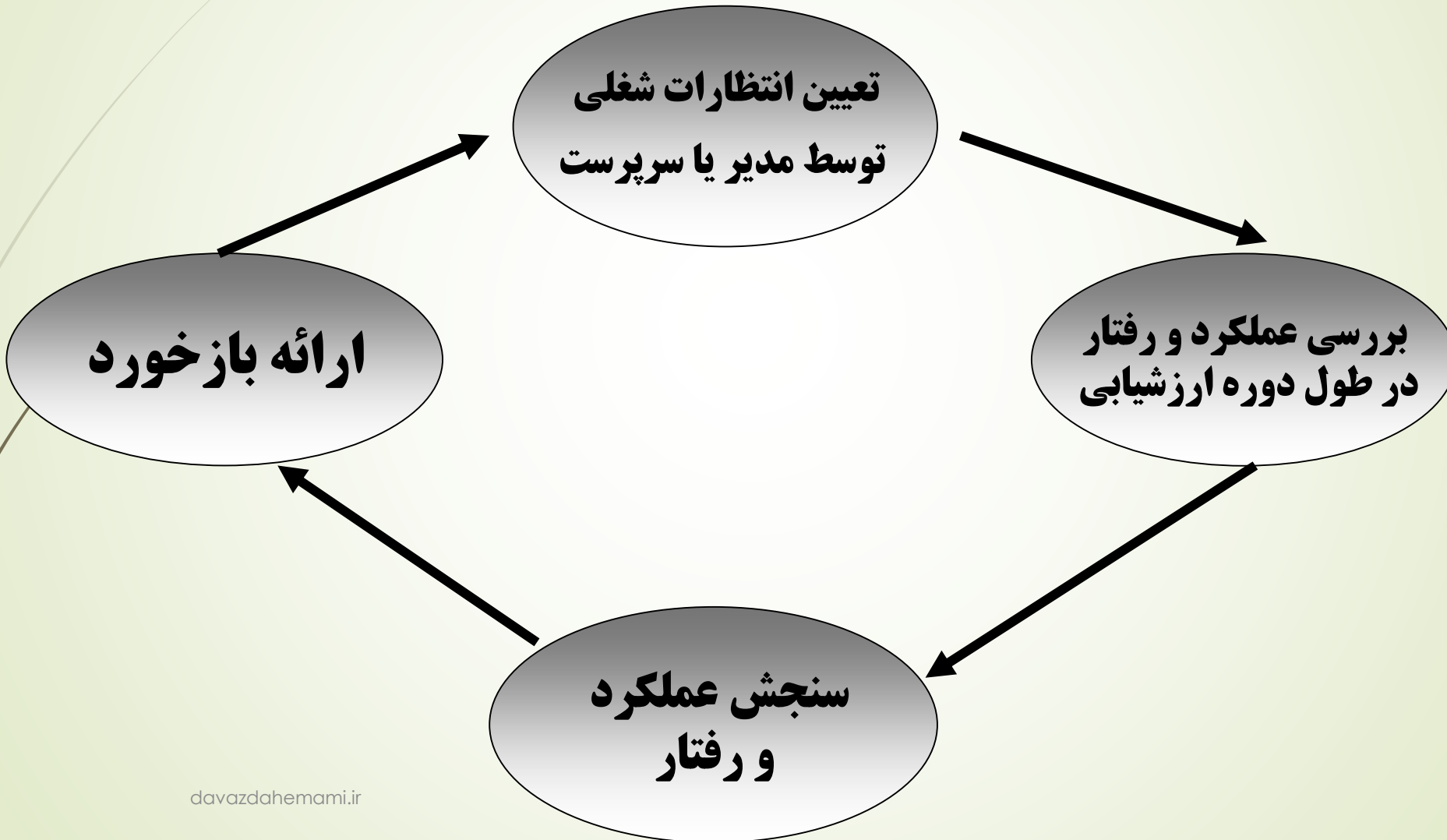
موارد استفاده از ارزشیابی عملکرد



# سؤالات اساسی در ارزشیابی

- چه چیزی ارزشیابی شود؟
- چگونه ارزشیابی شود؟
- چه کسی / کسانی ارزشیابی می کند؟
- برای چه منظوری ارزشیابی می شود؟
- چه موقع ارزشیابی صورت می گیرد؟

# فرایند اجرای ارزشیابی



# مراحل ارزیابی عملکرد





## ارزشیابی عینی است یا ذهنی؟

- منظور از عینی آن است که از نظر دیگران هم قابل تصدیق و تایید است.
- ارزشیابی عینی معمولاً در مورد عوامل قابل رویت از قبیل کمیت و کیفیت کار، رفتارها و مسئولیتها صورت می گیرد و از اعتبار بالایی برخوردار است.
- در مقابل ارزشیابی ذهنی مورد تصدیق و تایید دیگران نیست مانند داوریهای شخصی سرپرستان. این نوع ارزشیابی معیار مشخصی ندارد و اعتبار کمی دارد.

# چه کسانی باید ارزشیابی کنند؟

## ۱- ارزشیابی بوسیله سرپرستان مستقیم (روش سنتی):

این نوع ارزشیابی از قدیمی ترین روشهاست. از محاسن این روش این است که سرپرست مستقیم از چگونگی کار کردن و مسئولیتهای فرد به خوبی آگاهی دارد و شرایط محیط کار را می شناسد

اما از سوی دیگر از معایب این روش می توان به اعمال نظرهای آگاهانه یا ناآگاهانه سرپرست مستقیم اشاره کرد.

چنین ارزشیابی های معمولاً در دوره های یکساله صورت می گیرد.

نام دیگر این ارزشیابی، ارزشیابی پدران است.

## ۲- ارزشیابی بوسیله کارشناسان امور پرسنلی:

از این نوع ارزشیابی در سازمانهای **ماتریسی** که سرپرست مستقیم وجود ندارد استفاده می شود.

در این حالت، کارکنان در طی سال در برنامه های مختلفی فعالیت می کنند که در پایان هر برنامه

توسط مدیر برنامه ارزشیابی شده و نتیجه این ارزشیابی ها به اداره امور پرسنلی گزارش می شود.

در پایان سال با بررسی مجموع این گزارشها، نقاط قوت و ضعف هر فرد بدست می آید.

## ۳- ارزشیابی بوسیله همکاران:

از جمله روشهای معتبر است

زیرا معمولا همکاران همدیگر را بهتر می شناسند و به نقاط قوت و ضعف همدیگر آگاهی بیشتری دارند.  
در این حالت میانگین نظرات همکاران به عنوان نمره ارزشیابی عملکرد فرد در نظر گرفته می شود.

## ۴- ارزشیابی بوسیله زیر دستان:

این روش معمولاً در ارزشیابی سرپرستان و مدیران انجام می‌گیرد.  
معمولاً میانگین نظرات زیر دستان را در ارزشیابی دخالت می‌دهند.

## ۵- ارزشیابی بوسیله سرپرستان کل:

سرپرستان کل به دو صورت در ارزشیابی دخالت دارند.

یکی تایید و امضای نظر سرپرست مستقیم

دیگری دخالت مستقیم در ارزشیابی که آن را **ارزشیابی پدر بزرگ** می خوانند.

این روش معمولاً در زمان ارتقای کارکنان صورت می گیرد. که مانع اعمال نظر

سرپرستان مستقیم می شود و حالتی منصفانه تر را دارد.



## ۶- ارزشیابی بوسیله مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان:

مزایای استفاده از این روش آن است که

معمولا این مراکز موظفند علاوه بر استعدادهای بالفعل، استعدادهای بالقوه و ذاتی کارکنان را هم بشناسند و آنها را در ارزشیابی دخالت دهند.

✓ در این مراکز شایستگی برای ترفیع نیز ارزیابی می شود.

# روشهای ارزشیابی

- روشهای ارزشیابی مبتنی بر مقایسه فرد با دیگران
- روش های ارزشیابی مبتنی بر مقایسه فرد با معیارهای از پیش تعیین شده
- روش های ارزشیابی مبتنی بر استانداردهای عملکرد فردی
- سایر روشها

# روشهای ارزیابی عملکرد (ادامه)

۱. روش رتبه بندی

ارزیابی کارکنان بر اساس یک معیار کلی از بهترین تا ضعیفترین

مزایا: ساده و کم هزینه

معایب: ذهنی بودن روش، نامناسب برای تعداد زیاد

# روش رتبه بندی ترتیبی

## ALTERNATION RANKING SCALE

For the Trait: \_\_\_\_\_

For the trait you are measuring, list all the employees you want to rank. Put the highest-ranking employee's name on line 1. Put the lowest-ranking employee's name on line 20. Then list the next highest ranking on line 2, the next lowest ranking on line 19, and so on. Continue until all names are on the scale.

Highest-ranking employee

1. _____	11. _____
2. _____	12. _____
3. _____	13. _____
4. _____	14. _____
5. _____	15. _____
6. _____	16. _____
7. _____	17. _____
8. _____	18. _____
9. _____	19. _____
10. _____	20. _____

Lowest-ranking employee

davazdahemami.ir

با توجه به برخی ویژگیها، کارکنان را  
از بهترین تا بدترین رتبه بندی  
می کنند

به دو صورت انجام می شود:

1. ارزشیابی بر حسب کل  
عملکردشان

2. ارزشیابی بر حسب عملکرد  
فردی

## روش مقایسه دو به دو

### مقایسه دو به دو کارکنان با یکدیگر

- مزایا: اعتبار بیشتر نسبت به روش رتبه بندی
- معایب: ذهنی بودن روش، نامناسب برای تعداد زیاد

## روش مقایسه دو به دو (ادامه)

	A	B	C	D	E	امتیاز
A		+	+	+	+	۴
B			-	+	-	۱
C				+	+	۲
D					+	۱
E						۰
امتیاز	۰	۰	۱	۰	۱	

## ۲. روش مقایسه دو به دو (ادامه)

$$A = ۴ + \diamond$$

$$B = ۱ + \diamond$$

$$C = ۲ + ۱$$

$$D = ۱ + \diamond$$

$$E = \diamond + ۱$$

**A**



**C**



**B, D, E**



## روش درجه بندی یا توزیع اجباری :

✓ این روش طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر می گیرند که کاملاً تعریف شده و مشخص هستند.

✓ مانند طبقه عالی، خوب، متوسط و ضعیف

✓ معمولاً از توزیع نرمال استفاده می کنند.

✓ مانند ۱۰٪ در طبقه عالی، ۲۰ درصد در طبقه خوب، ۴۰٪ در طبقه متوسط و ۳۰٪ در طبقه ضعیف

## روش درجه بندی یا توزیع اجباری : (ادامه)

در این روش درصدهای از پیش تعیین شده متعلق به کارکنان را در گروههای مربوط به عملکردها قرار میدهند، به عنوان مثال:

- ۱۵٪ از کارکنان دارای بالاترین عملکرد
- ۲۰٪ دارای عملکرد بالای متوسط
- ۳۰٪ دارای عملکرد متوسط
- ۲۰٪ دارای عملکرد زیر متوسط
- ۱۵٪ دارای عملکرد پایین

# روش مقیاسی یا مقیاسهای گرافیکی:

- درجه بندی بر اساس عوامل معین
- مقیاس به صورت پیوسته یا گسسته

## روش مقیاسهای گرافیکی:

یکی از متداولترین روشهای ارزشیابی است.

در این روش مقیاسهایی را برای سنجش عوامل مورد نظر تعیین می کنند تا بتوانند از آنها استفاده بکنند.

این ارزشیابی با استفاده از **تعاریف** صورت می گیرد.

انتخاب عوامل اصلی و فرعی ارزشیابی بستگی به فرهنگ سازمانی و ارزشهای پذیرفته شده در جامعه دارد

# روش مقیاس رتبه بندی گرافیکی

ویژگی های افراد ❖

عملکردهای مربوط به ویژگیهای فوق ❖

**Performance Appraisal**

Employee Name \_\_\_\_\_ Title \_\_\_\_\_

Department \_\_\_\_\_ Employee Payroll Number \_\_\_\_\_

Reason for Review:  Annual  Promotion  Unsatisfactory Performance  
 Merit  End Probation Period  Other \_\_\_\_\_

Date employee began present position \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Date of last appraisal \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Scheduled appraisal date \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Instructions:** Carefully evaluate employee's work performance in relation to current job requirements. Check rating box to indicate the employee's performance. Indicate N/A if not applicable. Assign points for each rating within the scale and indicate in the corresponding points box. Points will be totaled and averaged for an overall performance score.

**RATING IDENTIFICATION**

**O—Outstanding**—Performance is exceptional in all areas and is recognizable as being far superior to others.

**V—Very Good**—Results clearly exceed most position requirements. Performance is of high quality and is achieved on a consistent basis.

**G—Good**—Competent and dependable level of performance. Meets performance standards of the job.

**I—Improvement Needed**—Performance is deficient in certain areas. Improvement is necessary.

**U—Unsatisfactory**—Results are generally unacceptable and require immediate improvement. No merit increase should be granted to individuals with this rating.

**N—Not Rated**—Not applicable or too soon to rate.

GENERAL FACTORS	RATING SCALE	SUPPORTIVE DETAILS OR COMMENTS
1. <b>Quality</b> —The accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.	<input type="checkbox"/> O 100-90 <input type="checkbox"/> V 90-80 <input type="checkbox"/> G 80-70 <input type="checkbox"/> I 70-60 <input type="checkbox"/> U below 60	Points _____ _____ _____
2. <b>Productivity</b> —The quantity and efficiency of work produced in a specified period of time.	<input type="checkbox"/> O 100-90 <input type="checkbox"/> V 90-80 <input type="checkbox"/> G 80-70 <input type="checkbox"/> I 70-60 <input type="checkbox"/> U below 60	Points _____ _____ _____
3. <b>Job Knowledge</b> —The practical/technical skills and information used on the job.	<input type="checkbox"/> O 100-90 <input type="checkbox"/> V 90-80 <input type="checkbox"/> G 80-70 <input type="checkbox"/> I 70-60 <input type="checkbox"/> U below 60	Points _____ _____ _____
4. <b>Reliability</b> —The extent to which an employee can be relied upon regarding task completion and follow-up.	<input type="checkbox"/> O 100-90 <input type="checkbox"/> V 90-80 <input type="checkbox"/> G 80-70 <input type="checkbox"/> I 70-60 <input type="checkbox"/> U below 60	Points _____ _____ _____

## روش وقایع حساس :

✓ در استفاده از این روش وظیفه اصلی سرپرست یا ارزیاب مشاهده و ثبت و ضبط رفتارهای غیرمتعارف مثبت و منفی است که فرد انجام می دهد.

✓ ثبت رفتارهای مثبت و منفی کارکنان در زمانهای مختلف می تواند دلایل تصمیم های بعدی آنها را توجیه کند.

## ارزشیابی خویشتن:

✓ در این روش از کارکنان خواسته می شود تا کار و عملکرد خود را با مقیاس معینی مقایسه بکنند نه با کار همکاران خود.

✓ در برخی از سازمانها فرمهای ارزشیابی را که سرپرست پر می کند به امضا و تایید کارکنان می رسانند.

✓ اگر کارکنان نتایج ارزشیابی سرپرست را نپذیرند، مساله در گروهی خاص بررسی می شود.



## ➡ ارزشیابی خویشتن:

✓ هر کسی بهتر از دیگران نقاط قوت و ضعف خود را می شناسد

✓ لذا در این روش کارکنان، خود را ارزیابی می کنند.

✓ از مشکلات این روش یکی **تن ندادن برخی از کارکنان به این کار و دیگری صحت و اعتبار آن است.**

# مدیریت بر مبنای هدف

## Management By Objectives (MBO)

● شامل تعیین اهداف مشخص قابل اندازه گیری برای هر کارمند است و به طور دوره ای پیشرفت های ایجاد شده را مورد بحث قرار میدهند.

1. اهداف سازمانی را تعیین میکنند.
2. اهداف بخشی را تعیین میکنند.
3. درباره اهداف بخشی بحث میکنند.
4. نتایج مورد انتظار را مشخص میکنند. (اهداف فردی را تعیین میکنند.)
5. عملکردها را بررسی میکنند.
6. بازخوردها را فراهم نمایند.

## هدف اصلی استفاده از این روش:

- ❖ مشارکت رئیس و مرئوس در برنامه ریزی و تعیین هدفهای آینده شغلی کارکنان است که با توافق دو جانبه صورت می گیرد.
- ❖ در این صورت انگیزه کارکنان افزایش می یابد. نتایج کاری را هر دو مشترکاً ارزشیابی می کنند.

## ارزشیابی روانی کارکنان:

- ✓ سنجش استعدادهای بالقوه کارکنان با
  - ✓ بهره‌گیری از مصاحبه و آزمونهای روانی
  - ✓ بررسی نتایج ارزشیابی‌های گذشته
  - ✓ اقدام به کشف استعدادهای افراد
- ✓ اعتبار این روش بستگی مستقیم به توانایی و دانش و مهارت روان‌شناس دارد.

## ارزشیابی ۳۶۰ درجه

رویکرد ارزیابی عملکردی که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیر دستان، مشتریان و عرضه کنندگان تکیه دارد.

چرخه کاملی که خلاصه ارزیابی از همه افراد (سرپرستان، زیر دستان و همکاران) را در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکرد ارائه می کند.

# منابع ارزیابی ۳۶۰ درجه



# مهارت‌های مورد نیاز ارزیابی کننده:

1. مهارت در تدوین اهداف و مسیرهای نیل به اهداف با مشارکت ارزیابی شونده.
2. مهارت در نظارت موثر و مستمر بر رفتار و عملکرد ارزیابی شونده.
3. مهارت در برگزاری جلسات گفتگو و ارائه بازخور سازنده با هدف رفع مشکل و هموار کردن مسیر پیشرفت ارزیابی شونده.
4. مهارت در ارزیابی و آگاهی از موانع ارزیابی صحیح و خطاهای رایج در آن.
5. مهارت در ارائه مشورت‌های لازم به ارزیابی شونده در جهت بهبود رفتار و عملکرد.





# انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان (خطاهای ارزیابی)

یکی از بزرگترین عوامل انحرافات در ارزشیابی  
ارزشیابی های ذهنی است

## خطای هاله ای

قضاوت‌های شخصی به دلایل ذهنی انسانی را موافق یا مخالف شخصی دیگری می‌سازند. مانند زمانی که سرپرستی کارمند خود را به خاطر یک ویژگی مثبت یا منفی دوست داشته یا نداشت باشد.

خطای هاله ای زمانی خطرناک است که شخص ناآگاهانه قضاوت شخصی خود را معیار ارزشیابی عملکرد قرار دهد

# خطای گرایش به مرکز

برخی از سرپرستان تمایلی به سنجیدن عملکرد واقعی کارکنان ندارند بلکه سعی می کنند تا آنها را با در نظر گرفتن یک حد متوسط بسنجند.

# سختگیری های بی مورد ( خطاهای تساهلی)

برخی از سرپرستان نیز بیش از اندازه در نحوه ارزشیابی خود وسواس به خرج می دهند.  
این امر موجب دادن امتیازات پایین تر از حد واقعی به کارکنان می شود

# معیارهای فرهنگی ارزیاب

هر شخص دارای معیارهای فرهنگی خاصی است. زمانی که سرپرستان یا ارزیابها معیارهای فرهنگی خاص خود را الگوی ارزشیابی قرار می دهند دچار این خطا می شوند.

✓ این خطا در مورد ارزشیابی کارکنان خارجی پررنگتر است.

## گرایش به تبعیض

برخی از ارزیاب ها آگاهانه یا نه آگاهانه بر اساس یکسری معیارهای بی اهمیت مانند نژاد، رنگ پوست، مذهب، جنسیت و ... تبعیضاتی را در ارزشیابی روا می دانند

# تأثیر رفتارهای آخر سال کارکنان

در ارزشیابی های ذهنی احتمال بروز این خطا بسیار بالاست چرا که معیار روشنی برای ارزشیابی وجود ندارد.

در این حالت سرپرستان تحت تاثیر رفتارهای آخر سال کارکنان قرار می گیرند و توجه ای به روند فعالیتهای کارکنان در طی دوره ندارند



## ۱. تمایل حد وسط (نه سیخ بسوزد نه کباب)

مدیر در این نوع ارزشیابی تمامی را در حد متوسط و میانی می پندارد و معمولاً نمرات کارکنان نزدیک به یکدیگر می باشد.

## **۲. حاصل از برون فکنی (متفاوت با من – شبیه با من)**

**مدیر تمایلات و خصوصیات خود را معیار قرار می دهد**

**به این معنا که کارکنانی که دارای رفتارها و خصوصياتی مشابه و یا متفاوت**

**با رفتارهای مدیر دارند، نمرات بهتر و یا ضعیف تری دریافت می کنند.**

## ۳. تأثیر هاله ای

در این نوع خطا ارزیاب یک ویژگی فرد را به سایر ویژگی های او تعمیم می دهد.

مثلاً اگر فرد منضبط نباشد این ویژگی را در نمره نیز منعکس می کند.

## **۴. تأثیر اولیه**

**تمایل به ارزیابی افراد بر اساس تأثیر انجام شده در برخورد اول و نه بر اساس تحلیل عملکرد وی در طول دوره ارزشیابی.**

**در خیلی مواقع اولین برخورد تصویری را در ذهن ارزیاب ایجاد می کند که در نتیجه ارزشیابی تأثیر می گذارد.**

## ۵. خطای آسان‌گیری

تمایل به ارزیابی کارکنان در سطح خوب و عالی. در چنین مواقعی مدیران تمایل دارند نمرات خوبی به کارکنان بدهند.

**۶. خطای فرد به فرد:**

**تمایل به مقایسه کارکنان با همدیگر به جای مقایسه تک تک آنها بر اساس معیارهای مشخص کاری.**

## **۷. خطای تازه نگری**

**تمایل به انجام عمل ارزیابی بر اساس آخرین رفتارهای مشاهده شده و نه بر اساس ارزیابی کل رفتارهای فرد در طول مدت ارزیابی**



**۷. خطای ناشی از نتایج گذشته**

**افراد تاوان مشکلات قبلی خود را می دهند**

**چه بسا فرد خوب شده ولی همه جا در نظر دیگران بد است**

## ۹. مجموع پاسخ ها

تمایل به ارزیابی افراد در مورد تمام خصوصیات به طور یکسان به جای اینکه خصوصیات آنها بطور تک تک مورد ارزیابی و درجه بندی قرار گیرند.

## ۱۱. خطای مربوط به سخت گیری

تمایل به سخت گیری بیش از حد در ارزیابی کارکنان.  
گاهی مدیر بدون هیچ گونه نرمش و مدارایی از کارکنان ارزشیابی به عمل می آورد.

# نتیجه ارزیابی را چگونه به اطلاع ارزیابی شونده برسانیم:

- (1) تشکیل جلسه رو در رو (حالت ایده آل)
- (2) هدف از تشکیل این جلسه باید برای ارزیابی شونده روشن شود.
- (3) تمرکز اصلی این جلسه (ضمن مرور گذشته) باید بر اصلاح آینده باشد، چرا که به هر حال راهی برای جلوگیری از آنچه اتفاق افتاده وجود ندارد.

**(4) در ابتدای جلسه بهتر است بر جنبه‌هایی که کارمند در آنها خوب کار می‌کند تاکید شود، این سیاست او را نسبت به اشراف و انصاف ارزیابی کننده مطمئن می‌کند.**

**(5) می‌توان از ارزیابی شونده خواست آنچه را انجام می‌دهد و چگونگی انجام آن را توصیف کند.**

**(6) بهتر است از ارزیابی شونده بخواهیم آن جنبه‌هایی از کارش را که در انجام بهتر آن خود را نیازمند کمک ما می‌داند مطرح کند. به این ترتیب به او نشان داده‌ایم که در صدد کمک به او هستیم.**

**(7) تاکید بر بیش از ۲ یا ۳ نقطه ضعف در هر جلسه ممکن است ارزیابی شونده را به حالت تدافعی بکشاند.**

**(8) باید به هر ترتیب ممکن احساس عدالت و انصاف را به فرد و به جلسه القاء کرد.**

**(9) در پایان جلسه باید مذاکرات و توافقات را ثبت کرد و نقش هر یک از طرفین ارزیابی را برای بهبود عملکرد فرد در دوره ارزیابی بعدی تعیین نمود.**



باز خور وقتی موثر و سازنده است که ۳ خصوصیت زیر را داشته باشد :

(1) **Understandable** (دقیق، معین و مبتنی بر رفتارها و عملکرد جدید فرد)

(2) **Acceptable** (منصفانه و قابل پذیرش)

(3) **Actionable** (محدود به رفتارهای اصلی و قابل بهبود)

## ارزیابی ویژگیهای شخصیتی، رفتاری (مدیر و رئیس)

این فرم توسط فرود تکمیل می گردد

نام و نام خانوادگی:		شرکت:		سمت:		کد پرسنلی:		ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۱ تا ۱۳۸۹/۱۱/۳۰																											
ردیف	معیار ارزیابی شخصیتی														سطوح ارزیابی																				
	عالی				خوب				متوسط				ضعیف																						
	۹۰	۹۵	۱۰۰		۷۵	۸۰	۸۵		۶۰	۶۵	۷۰		۴۰	۵۰			۱۰	۲۰	۳۰	۴۰															
۱	<b>خلاقیت و نوآوری</b> در این حامل مواردی از قبیل ارائه نوآوری در محیط کار، ارائه راه کارهای موثر در حل مسائل و مشکلات محیط کار، ابداع شیوه های جدید در جهت بهبود روش ها و کاهش هزینه هامورد ارزیابی قرار می گیرد.																																		
۲	<b>مشارکت پذیری و کار تیمی</b> در این حامل نحوه تعامل یا همکاری با همکاران و مدیران مافوق، همچنین میزان همکاری در تیم و ایجاد سینرژی مورد ارزیابی قرار می گیرد.																																		
۳	<b>مسئولیت پذیری</b> در این حامل مواردی نظیر پیگیری مستمر دستورات تا حصول نتیجه، پشتکار، جدیت، پیگیری مراحل پیشرفت کار و احساس مسئولیت در خصوص امور محوله مورد ارزیابی قرار می گیرد.																																		
۴	<b>مهارت تجزیه، تحلیل و تصمیم گیری</b> در این حامل فرد یا توجه به تکنیک ها و روش های مختلف، اطلاعات را تجزیه و تحلیل نموده و در کوتاهترین زمان ممکن تصمیم گیری صحیح و دقیقی را اتخاذ می نماید.																																		
۵	<b>دانش و مهارت شفلی</b> در این حامل میزان تلاش کارکنان را نسبت به انتقال دانش و معلومات فنی خود به سایر کارکنان به ویژه کارکنان زیردست مورد بررسی قرار می گیرد.																																		
۶	<b>مهارت ارتباطی</b> در این حامل نحوه تعامل با ارباب رجوع، کارکنان تحت سرپرستی، همکاران، مدیران مافوق، ایجاد تفاهم و صمیمیت در محیط کار، خوشرویی، ایجاد رابطه سالم در محیط کار مورد بررسی قرار می گیرد.																																		
۷	<b>اخلاق حرفه ای</b> در این حامل میزان رعایت ارزشهای سازمانی مورد سنجش قرار می گیرد.																																		
۸	<b>توان سرپرستی و رهبری</b> در این حامل میزان تلاش و کوشش فرد، جهت هماهنگی کارها برای رسیدن به نتایج مفید و اثربخش آموزش و پرورش نیروهای تحت سرپرستی، ارائه راهنمایی های مؤثر، آموزش و انتقال تجارب شفلی خود به کارکنان به شیوه مربیگری، قنردانی و تشویق ایده های جدید کارکنان، توان ایجاد هماهنگی در اجرای امور و جلوگیری از تداخل کارها مورد ارزیابی قرار می گیرد.																																		

## فرم ارزیابی عملکرد رده کارشناسی

تاریخ:  
شماره:  
صفحه:

### ارزیابی عملکرد کاری

این فرم توسط فرد تکمیل شده و پس از خودارزیابی در اختیار رئیس و سپس مدیر قرار گرفته تا توسط ایشان امتیاز داده شود.

نام و نام خانوادگی:		شوکت:	سمت:	کد پرستی:	ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۱ تا ۱۳۸۹/۱۱/۳۰
معیار عملکرد کاری (فعالیت های عمده ای را که در چارچوب وظایف و یا انتظارات مدیر انجام داده اید، ذکر نمایید.)					
ارزیابی مدیر		خود ارزیابی	ارزیابی رئیس	رتوس فعالیتها ( کارهای مهم، طرحها و پروژه ها که در دوره ارزیابی انجام گرفته است)	
ضریب اهمیت (۳۰ و ۲۰)	امتیاز ۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰		
				-۱	
				-۲	
				-۳	
سایر فعالیت هایی که در دوره ارزیابی مدنظر مدیر یا رئیس بوده ولی فرد بیان نکرده است					
				-۴	
				-۵	

نقاط قوت و ضعف، و پیشنهادهای و توصیه های مدیر با توجه به نتیجه ارزشیابی


## ارزیابی ویژگیهای شخصیتی و رفتاری (کارشناسی)

این فرم توسط رئیس و مدیر مستقیم فرد تکمیل می‌گردد

نام و نام خانوادگی:															شوکت:					سمت:					کد پرسنلی:					ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۱ تا ۱۳۸۹/۱۱/۳۰				
امتیاز مدیر از ۱۰۰	معیار ارزیابی شخصیتی															امتیاز رئیس																		
	ضعیف					متوسط					خوب					عالی																		
	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰														
	<b>۱ خلاقیت و نوآوری</b> در این حامل مواردی از قبیل ارائه نوآوری در محیط کار، ارائه راه کارهای موثر در حل مسائل و مشکلات محیط کار، ابداع شیوه های جدید در جهت بهبود روش ها و کاهش هزینه هامورد ارزیابی قرار می گیرد.																																	
	<b>۲ مشارکت پذیری و کار تیمی</b> در این حامل نحوه تعامل با همکاران و مدیران مافوق، همچنین میزان همکاری در تیم و ایجاد سینرژی مورد ارزیابی قرار می گیرد.																																	
	<b>۳ مسئولیت پذیری</b> در این حامل مواردی نظیر پیگیری مستمر دستورات تا حصول نتیجه، پشتکار، جدیت، پیگیری مراحل پیشرفت کار و احساس مسئولیت در خصوص امور محوله مورد ارزیابی قرار می گیرد.																																	
	<b>۴ مهارت تجزیه، تحلیل و تصمیم گیری</b> در این حامل فرد یا توجه به تکنیک ها و روش های مختلف، اطلاعات را تجزیه و تحلیل نموده و در کوتاهترین زمان ممکن تصمیم گیری صحیح و دقیقی را اتخاذ می نماید.																																	
	<b>۵ دانش و مهارت شفاهی</b> در این حامل میزان تلاش کارکنان را نسبت به انتقال دانش و معلومات فنی خود به سایر کارکنان به ویژه کارکنان زیردست مورد بررسی قرار می گیرد.																																	
	<b>۶ مهارت ارتباطی</b> در این حامل نحوه تعامل با ارباب رجوع، کارکنان تحت سرپرستی، همکاران، مدیران مافوق، ایجاد نظام و صمیمیت در محیط کار، خوشرویی، ایجاد رابطه سالم در محیط کار مورد بررسی قرار می گیرد.																																	
	<b>۷ اخلاق حرفه ای</b> در این حامل میزان رعایت ارزشهای سازمانی مورد سنجش قرار می گیرد.																																	
	<b>۸ نتیجه گرایی</b> در این حامل میزان تلاش و کوشش فرد، جهت هماهنگی کارها برای رسیدن به نتایج مفید و الزیخش مورد ارزیابی قرار می گیرد.																																	

davyzadahemami.ir

## ارزیابی ویژگیهای شخصیتی و رفتاری (کارشناسی)

این فرم توسط فرد تکمیل می‌گردد

نام و نام خانوادگی:		شماره:		سمت:		کد پستی:		ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۱ تا ۱۳۸۹/۱۱/۳۰							
ردیف	معیار ارزیابی شخصیتی	سطوح ارزیابی													
		عالی				خوب			متوسط			ضعیف			
		۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰
۱	<b>خلاقیت و نوآوری</b> در این حامل مواردی از قبیل ارائه نوآوری در محیط کار، ارائه راه کارهای موثر در حل مسائل و مشکلات محیط کار، ابداع شیوه های جدید در جهت بهبود روش ها و کاهش هزینه هامورد ارزیابی قرار می گیرد.														
۲	<b>مشارکت پذیری و کار تیمی</b> در این حامل نحوه تعامل یا همکاری با همکاران و مدیران مافوق،همچنین میزان همکاری در تیم و ایجاد سینرژی مورد ارزیابی قرار می گیرد.														
۳	<b>مسئولیت پذیری</b> در این حامل مواردی نظیر پیگیری مستمر دستورات تا حصول نتیجه،پشتکار،جدیت، پیگیری مراحل پیشرفت کار و احساس مسئولیت در خصوص امور محوله مورد ارزیابی قرار می گیرد.														
۴	<b>مهارت تجزیه، تحلیل و تصمیم گیری</b> در این حامل فرد یا توجه به تکنیک ها و روش های مختلف، اطلاعات را تجزیه و تحلیل نموده و در کوتاهترین زمان ممکن تصمیم گیری صحیح و دقیقی را اتخاذ می نماید.														
۵	<b>دانش و مهارت شفاهی</b> در این حامل میزان تلاش کارکنان را نسبت به انتقال دانش و معلومات فنی خود به سایر کارکنان به ویژه کارکنان زیردست مورد بررسی قرار می گیرد.														
۶	<b>مهارت ارتباطی</b> در این حامل نحوه تعامل یا ارباب رجوع، کارکنان تحت سرپرستی، همکاران ، مدیران مافوق،ایجاد تفاهم و صمیمیت در محیط کار، خوشرویی، ایجاد رابطه سالم در محیط کار مورد بررسی قرار می گیرد.														
۷	<b>اخلاق حرفه ای</b> در این حامل میزان رعایت ارزشهای سازمانی مورد سنجش قرار می گیرد.														
۸	<b>نتیجه گرایی</b> در این حامل میزان تلاش و کوشش فرد، جهت هماهنگی کارها برای رسیدن به نتایج مفید و الریخش مورد ارزیابی قرار می گیرد.														



ارزیابی ویژگیهای شخصیتی، رفتاری و عملکرد کاری  
کارمند

تاریخ:

شماره:

صفحه:

این فرم توسط فرد تکمیل می‌گردد

نام و نام خانوادگی:		شرکت:		سمت:		کد پرسنلی:		ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۱ تا ۱۳۸۹/۱۱/۳۰											
ردیف	معیار ارزیابی شخصیتی، رفتاری و عملکرد کاری	سطوح ارزیابی																	
		عالی			عوب			متوسط			ضیف								
		۱۰۰	۹۵	۹۰	۸۵	۸۰	۷۵	۷۰	۶۵	۶۰	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰				
۱	<b>خلاقیت و نوآوری</b> در این عامل مواردی از قبیل ارائه نوآوری در محیط کار، ارائه راه کارهای موثر در حل مسائل و مشکلات محیط کار، ابداع شیوه های جدید در جهت بهبود روش ها و کاهش هزینه هامورد ارزیابی قرار می گیرد.																		
۲	<b>مشارکت پذیری و کار تیمی</b> در این عامل نحوه تعامل با همکاران و مدیران مافوق، همچنین میزان همکاری در تیم و ایجاد سببزی مورد ارزیابی قرار می گیرد.																		
۳	<b>مسئولیت پذیری</b> در این عامل مواردی نظیر پیگیری مستمر دستورات تا حصول نتیجه، پشتکار، جدیت، پیگیری مراحل پیشرفت کار و احساس مسئولیت در خصوص امور محوله مورد ارزیابی قرار می گیرد.																		
۴	<b>دانش و مهارت شفاهی</b> در این عامل میزان تلاش کارکنان، نسبت به انتقال دانش و معلومات فنی خود به سایر کارکنان مورد بررسی قرار می گیرد.																		
۵	<b>آراستگی و انضباط ظاهری فردی و کاری</b> در این عامل میزان آراستگی، پاکیزگی و سلیقه فرد در محیط کار مورد سنجش قرار می گیرد.																		
۶	<b>مهارت ارتباطی</b> در این عامل نحوه تعامل با ارباب رجوع، کارکنان تحت سرپرستی، همکاران، مدیران مافوق، ایجاد تفاهم و صمیمیت در محیط کار، خوشرویی، ایجاد رابطه سالم در محیط کار مورد بررسی قرار می گیرد.																		
۷	<b>اخلاق حرفه ای</b> در این عامل میزان رعایت ارزشهای سازمانی مورد سنجش قرار می گیرد.																		
۸	<b>کمیت کار</b> در این عامل حجم کار انجام شده که توسط مدیر به فرد ابلاغ شده است مورد سنجش قرار می گیرد.																		
۹	<b>کیفیت کار</b> در این عامل میزان دقت، سرعت و صحت کار انجام شده با توجه به دستورالعمل ها و استانداردهای تعریف شده اندازه گیری می شود.																		

davazdahemam.ir

## ارزیابی ویژگیهای شخصیتی، رفتاری و عملکرد کاری کارگر

تاریخ:  
شماره:  
صفحه:

این فرم توسط سرپرست مستقیم فرد تکمیل گردیده و سپس به تایید نهایی مدیر قسمت می رسد

نام و نام خانوادگی:		شرکت:		سمت:		کد پرسنی:		ارزیابی از تاریخ ۱۳۸۹/۰۸/۰۱ تا ۱۳۸۹/۱۱/۳۰																											
رتبه از ۱۰۰	امتیاز مدیر از ۱۰۰	سطوح ارزیابی														معیار ارزیابی شخصیتی و رفتاری																			
		ضعیف					متوسط					خوب					عالی																		
		۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	۶۵	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	۹۰	۹۵	۱۰۰	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰														
																۱ <u>میزان علاقه مندی و استقامت در کار</u> در این عامل مواردی نظیر تلاش در جهت کسب مهارت بیشتر در کار، تلاش در جهت انجام داوطلبانه کار و دلسوزی در کارمورد سنجش قرار می گیرد.																			
																۲ <u>مواقبت و نگهداری از اموال در اختیار</u> در این عامل میزان تلاش فرد در خصوص حفظ و نگهداری از ابزار و ماشین آلات در اختیار و همچنین استفاده صحیح از این وسایل مورد ارزیابی قرار می گیرد.																			
																۳ <u>مسئولیت پذیری</u> در این عامل مواردی نظیر پیگیری مستمر دستورات تا حصول نتیجه، پشتکار، جدیت، پیگیری مراحل پیشرفت کار و احساس مسئولیت در خصوص امور محوله مورد ارزیابی قرار می گیرد.																			
																۴ <u>دانش شغلی و مهارت استفاده از ابزار و ماشین آلات</u> در این عامل میزان تسلط فرد بر زوایای کار و میزان مهارت وی در استفاده از ابزار و ماشین آلات در دسترس مورد سنجش قرار می گیرد.																			
																۵ <u>آراستگی و انضباط ظاهری فردی و کاری</u> در این عامل میزان آراستگی، پاکیزگی و سلیقه فرد در محیط کار مورد سنجش قرار می گیرد.																			
																۶ <u>رعایت ایمنی در کار</u> در این عامل میزان دقت، نظم، رعایت استانداردها و دستورالعمل ها و مسائل ایمنی مورد بررسی قرار می گیرد.																			
																۷ <u>اخلاقی حرفه ای</u> در این عامل میزان رعایت ارزشهای سازمانی مورد سنجش قرار می گیرد.																			
																۸ <u>کمیت کار</u> در این عامل حجم کار انجام شده که توسط مدیر به فرد ابلاغ شده است مورد سنجش قرار می گیرد.																			
																۹ <u>کیفیت کار</u> در این عامل میزان دقت، سرعت و صحت کار انجام شده با توجه به دستورالعمل ها و استانداردهای تعریف شده اندازه گیری می شود.																			