

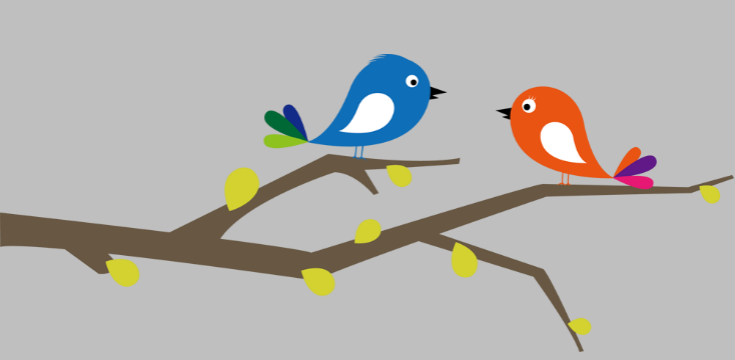




هشتمین کنفرانس مدیریت عملکرد

کارگاه:

چگونه قانون ارزیابی اثر بخش طراحی و پیاده سازی کنیم؟



مدرس:

محبوبه معماری

دکتری مدیریت منابع انسانی

مشاور حوزه مدیریت منابع انسانی

ma_memari@yahoo.com



hrexpertmah@gmail.com



09122012092

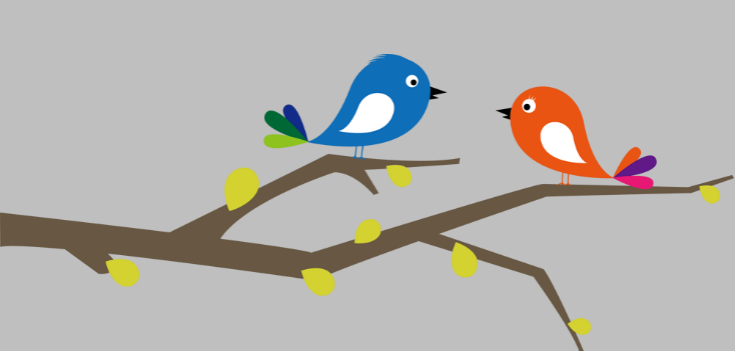


Mahbobeh-memari-56b5875b



mahbobehmemari





❖ مدرس کارگاه های آموزشی توسعه ای در حوزه منابع انسانی

❖ شاغل در بانک ملت

❖ دارای سابقه فعالیت در ریاست جمهوری ، کارگزاری آگاه، صدا و سیما جمهوری اسلامی

سوابق طراحی، اجرا و ارزیابی در کانون ارزیابی

1. بانک ملت
2. شرکت مهندسی پیوند مبتکر پارس
3. مرکز توسعه و پرورش مدیران صنعت نفت
4. وزارت آموزش و پرورش
5. بانک ملی
6. پتروشیمی خلیج فارس
7. بانک رفاه
8. بنیاد مستضعفان
9. شرکت گسترش انرژی پاسارگاد
10. شرکت قطارهای فدک
11. شرکت شایگان پویان آینده
12. شرکت جهاد نصر
13. شرکت پست
14. شرکت بهره برداری مترو تهران
15. شرکت ناک (زیر مجموعه همراه اول)

سوابق ارزیابی سازمان ها و شرکت ها بر اساس مدل ۳۴۰۰۰

1. شرکت هنکل
2. بانک سینا
3. شرکت بیمه ما
4. شرکت پایا کلاچ
5. شرکت فراوری و سافت
6. سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران
7. شرکت تجارت الکترونیک فردا
8. شرکت نرم افزار مسابرداری ممک
9. بانک رفاه کارگران
10. شرکت اوزان
11. شرکت پخش دارویی اکسیر
12. شرکت های وب
13. شرکت دارویی اوزان
14. شرکت ممک
15. شرکت تامین سرمایه لوتوس پارسیان
16. شرکت آتی فارمد

سرفصل ارائه مطالب:

❖ چرا قانون ارزیابی؟

❖ ارکان و فرایند قانون ارزیابی

❖ ریسک های پیاده سازی قانون ارزیابی

❖ پیش، حین و پس از اجرای قانون به چه نکاتی توجه کنیم؟

❖ پرسش و پاسخ

Six white, dome-shaped light bulbs hang from black cords against a light gray background. The bulbs are arranged in a slightly staggered horizontal line across the top of the image.

از کانون ارزیابی چه می دانیم؟

کانون ارزیابی چیست؟

کانون ارزیابی فرایندی جامع برای ارزیابی استاندارد و چندجانبه شایستگی ها و توانایی های کارکنان است. این رویکرد به ارزیابی گروهی از منتخبین توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرینات و آزمونهای متنوع دلالت دارد.





• مصاحبه

۱

• آزمون های روانشناختی

۲

• بحث گروهی

۳

• بازی های مدیریتی

۴

• تمرین کازیه

۵

• کشف حقایق

۶

• ایفای نقش

۷

گزارش بازخورد



نمونه ای از گزارشات بازخورد فردی

SH - 94 - 10000



اندازه تمام صفحه

شما در ص ۱۳ از ۳۷ ص می باشید



گزارش جامع بازخورد

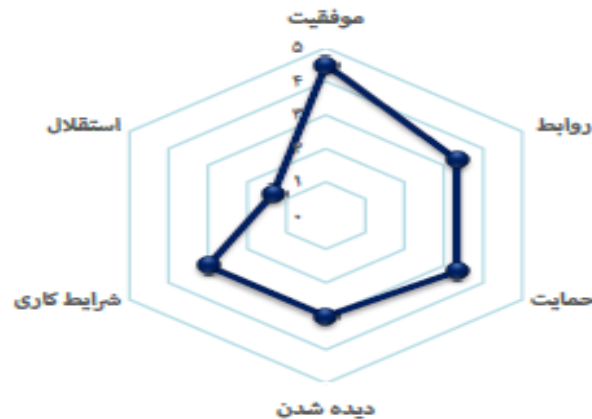


نتایج آزمون ها

نتایج آزمون ها آزمون ارزش های شغلی

پرسشنامه ارزشهای شغلی به شما کمک می کند تا در مورد ارزش ها و الویت های کاری خود بیشتر بدانید. همچنین نتیجه پرسشنامه مشخص می کند چه چیزی در زندگی شغلی تان برای شما با اهمیت تر است. این الویت بندی از طریق اظهارات خودتان در دسته بندی جنبه های مختلف شغلی و بیان آنها در ۶ ارزش مهم شغلی به دست آمده است. دانستن این ارزش ها و الویت ها به شما کمک می کند تا دقیقاً بدانید چه نوع شغل ها (حرفه ها) و کدام گونه محیط کاری با ترجیحات شما هماهنگ تر است. این پرسشنامه جنبه هایی از شغل و سازمان که برای شما با اهمیت هستند را در قالب ۶ ارزش دسته بندی می کند. در انتخاب شغل و برنامه ریزی برای کارراهه شغلیتان، آگاهی از جنبه هایی که برای شما با اهمیت تر است بسیار کمک کننده خواهد بود. بنابراین نقشها و سازمانهایی با ترجیحات شما هماهنگ است که واجد حداقل ۲ ارزشی باشد که در آن بالاترین امتیاز را کسب کردید.

سقف امتیاز هر ارزش در این پرسشنامه، ۵ می باشد. بالاترین امتیاز در این ارزش ها، با اهمیت ترین ارزش شغلی شماست، بدان معنی که این جنبه شغلی بالاترین اهمیت را برای شما دارد. در ادامه به تشریح هر کدام از این ارزش های شغلی پرداخته شده است.



علاقه شغلی	امتیاز
موفقیت	۴/۵
روابط	۳/۳۳
حمایت	۳/۳۳
دیدن شدن	۳
شرایط کاری	۲
استقلال	۱/۳۳

نمونه ای از گزارشات بازخورد فردی

SH - 94 - 10000



گزارش جامع بازخورد

اینفوگرافیک وضعیت در یک نگاه



شاخصی	عقلانیت و حکمت	کلان نگری	صف شکنی	نگاه تمدنی	نگاه فرهنگی	نگاه دین مدار	درک مابوریت	انرژی	استقامت	تحمل ابهام	کار تیمی	مشورت	پرورش افراد	ارتباط موثر	توسعه شخصی	نظم	تخصیص بهینه منابع
وضعیت ایده آل	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
نمره کانون	6	5/5	7	6	6	6	7	8/5	8	5	7	6/5	6	6	6/5	7	6

نمونه ای از گزارشات بازخورد فردی

SH - 94 - 10000



اندازه تمام صفحه

شما در ص ۱۷ از ۳۷ ص می باشید



گزارش جامع بازخورد



عنوان شایستگی : کلان نگری

تعریف شایستگی : برخورداری از نگاه چند بعدی، دیدن تصویر بزرگ و تحلیل چند سطحی

ابزار ارزیابی

مصاحبه / مورد کاوی و ارائه مطالب / بحث گروهی

۵،۵

امتیاز شما در این شایستگی

۱. غرق شدن در جزئیات و حواشی
۲. نگاه تک بعدی
۳. نگاه تک سطحی به پدیده ها

مصادیق این شایستگی

+

۱. دیدن تصویر بزرگ و از بالا به مسائل نگاه کردن
۲. توجه به ابعاد مختلف پدیده ها و نحوه تعامل میان ابعاد مختلف
۳. توجه به سطوح مختلف در هر پدیده (فرد، گروه، کشور، ... و نحوه تعامل میان سطوح مختلف

-

روایت عملکرد شما در این شایستگی

در مصاحبه مشخص شد که شما فردی جامع نگر بوده و نگاهی کلان به موضوعات دارید. در دیگر ابزارها نیز ثابت کردید که نگاه چند بعدی داشته و از جنبه های مختلف تلاش می کنید تا موضوعات را بررسی نمایید. بنابراین شما دارای نگاه چند بعدی نسبتاً مطلوبی هستید. البته بر اساس محتوای این شایستگی باید گفت که علاوه بر توجه به ابعاد مختلف، می بایست نحوه تعامل این ابعاد با یکدیگر را نیز مد نظر قرار داد که شما در این بعد نیازمند بهبود هستید. همچنین توجه به سطوح تحلیل مختلف (فرد، گروه، جامعه و ...) و بررسی ارتباط میان آنها از جمله ابعاد دیگر این شایستگی است که می توانید خود را در آن تقویت نمایید. در مجموع شما مستعد رشد و توسعه این شایستگی در خود هستید.

نمونه ای از گزارشات بازخورد فردی

SH - 94 - 10000



اندازه تمام صفحه

شما در ص ۲۳ از ۳۷ ص می باشید



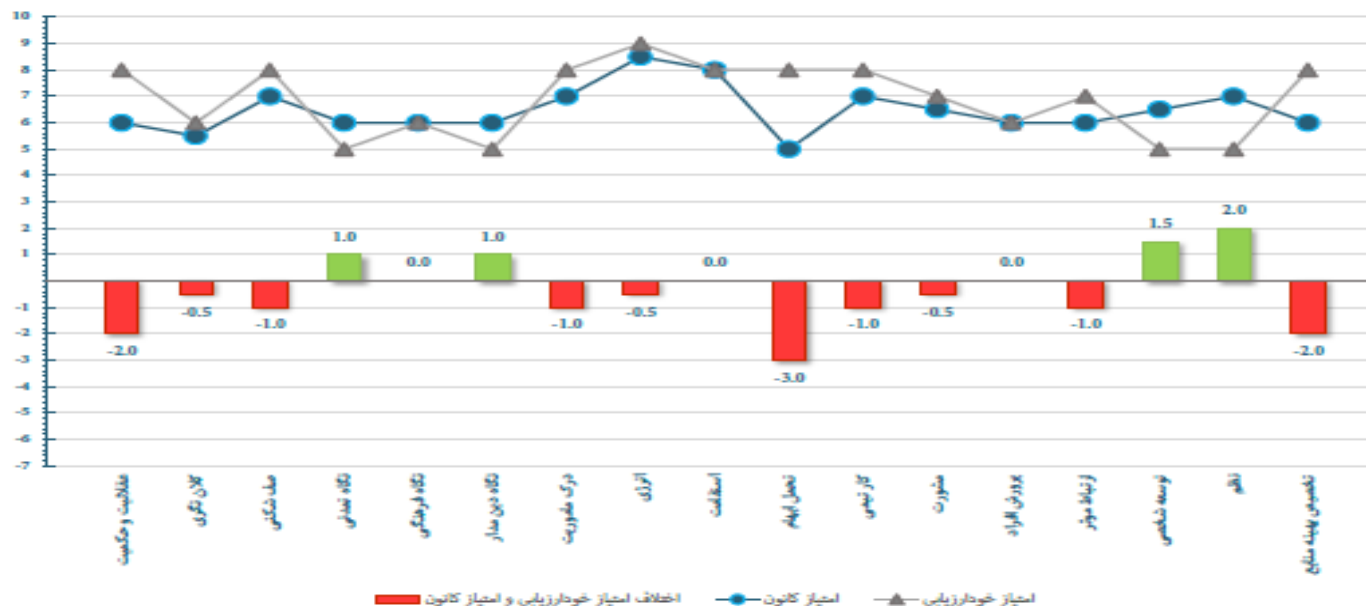
گزارش جامع بازخورد



چشمی بندی

• جناب آقای محمد توکلی

بر اساس رفتارهایی که شما در کانون بروز دادید، تیم ارزیابان در مجموع شما را فردی دارای ذهن کنجکاو و جستارگر و ذهن ساختارمند، دارای نگاه کلان و گام به جلو، دارای ذهن نقاد و تحلیلگر، ریسک پذیر، ایده پرداز، پراورزی و فعال، نتیجه گرا و تمام کننده، سخت کوش، پیگیر، دارای نگاه دینی و معنوی، دارای تعامل خوب با افراد و حساس نسبت به منابع و امکانات توصیف نمودند. اما در مقابل توصیه شده که در حوزه های تحمل ایهام، سعه صدر، کنترل هیجانات و عصبانیت حین مسائل چالشی و بحرانی، دانش عمومی و پیشرفته مدیریت مثل مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی راهبردی و مدیریت پروژه توانمندیهای خود را ارتقا دهید. در رابطه با شناخت بهتر نسبت به نتایج آزمون شخصیتان نیز می توانید از یک مشاور روانشناس کمک بگیرید. در نمودار زیر مقایسه ای از نمرات خودارزیابی و نمرات کانون شما انجام گرفته است.

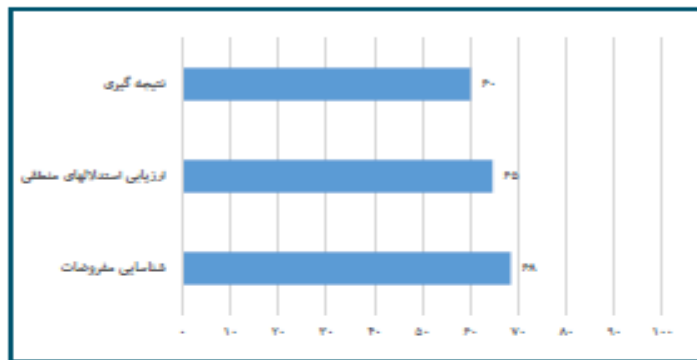


نمونه ای از گزارشات بازخورد مدیریتی

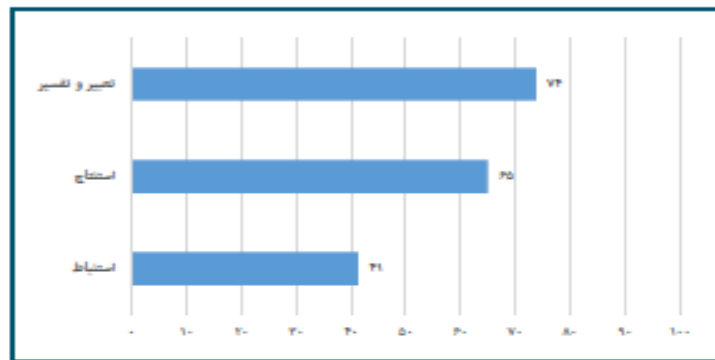
بخش نهایی: ادغام و تحلیل وضعیت همه افراد در یک نگاه

آزمون تفکر انتقادی

در رابطه با آزمون تفکر انتقادی باید اشاره کرد که بر اساس تحلیل نتایج ادغام شده و بر اساس استاندارد امتیاز بالای ۷۰٪ در سطح مطلوبیت زیاد، ۷۶٪ تا ۷۹٪ در سطح مطلوبیت متوسط و امتیازات زیر ۷۰٪ در سطح مطلوبیت کم، وضعیت بنیاد با نمونه ۱۵ نفری حاضر در کانون، در هر سه قسمت از تفکر انتقادی، در سطح مطلوبیت متوسط می باشد.

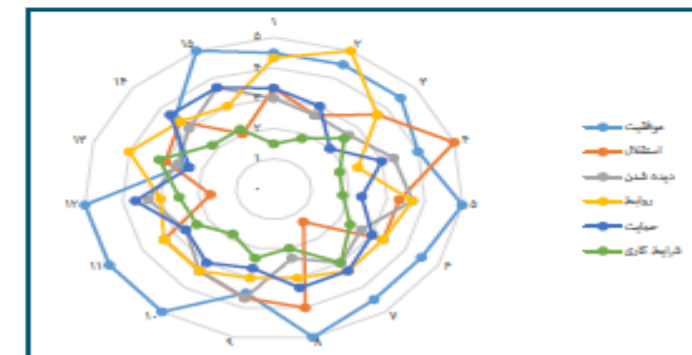


در بخش نتیجه گیری از تفکر انتقادی که شامل تبیین و تفسیر، استنتاج و استنباط می شود، وضعیت بنیاد در حوزه تبیین و تفسیر در سطح مطلوبیت زیاد (ZVI)، در حوزه استنتاج در سطح مطلوبیت متوسط (ZIV) و در حوزه استنباط در سطح مطلوبیت کم (ZII) می باشد.



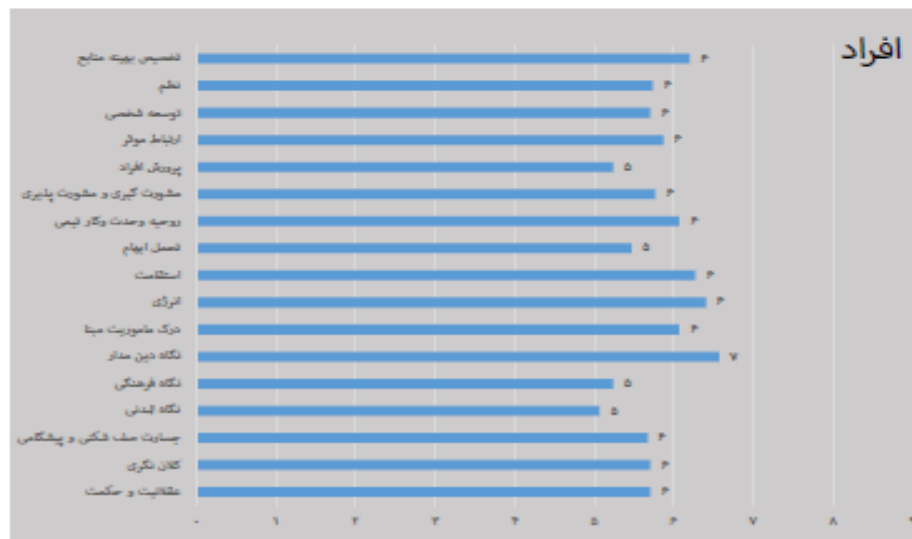
آزمون ارزش های شغلی

ادغام و تحلیل نتایج آزمون ارزشهای شغلی همه افراد نشان می دهد که برای اکثر افراد بنیاد، ارزش شغلی موفقیت در الویت اول و ارزش شریک کاری تقریباً در الویت آخر همه افراد قرار دارد. از اینرو بنیاد باید توجه داشته باشد که به منظور اتحاد و اجرای سیاستهای آینده خود با افرادی موفقیت طلب رویرو است و باید به گونه ای سیاستها را تدبیر نماید که انتظارات و نیازهای افراد موفقیت طلب، محقق گردد.



تحلیل شایستگی های همه افراد

اگر در تحلیل نتایج شایستگی کل افراد حاضر در کانون، امتیاز ۶ و بالاتر از آن را سنجش خوب و کمتر از ۶ را نیازمند توجه در نظر بگیریم، قابل مشاهده است که از بین ۱۷ شایستگی، فقط ۶ شایستگی دارای امتیاز ۶ و بالاتر از آن می باشند و ۱۱ شایستگی نیازمند توجه، که از بین آنها شایستگیهای نگاه تمدن، نگاه فرهنگی، تحمل ابهام و پرورش افراد نیازمند توجه بیشتری است.



فرآیند کانون ارزیابی

1. Warm up



2. Test & exercises



3. Wash up



4. Report feedback

Six white, dome-shaped hanging light bulbs are arranged in a horizontal row at the top of the image. Each bulb is suspended by a thin black cord and has a black cap at its base. They are all turned on, casting a soft, white glow downwards. The background is a solid, light gray.

با چه اهدافی ممکن است قانون ارزیابی اجرا کنیم؟

اهداف بکارگیری از کانون ارزیابی؟





دغدغه های طراحی و پیاده سازی قانون ارزیابی؟

قانون نداریم میخواهیم پیاده کنیم؟

دغدغه های حین اجرای قانون؟

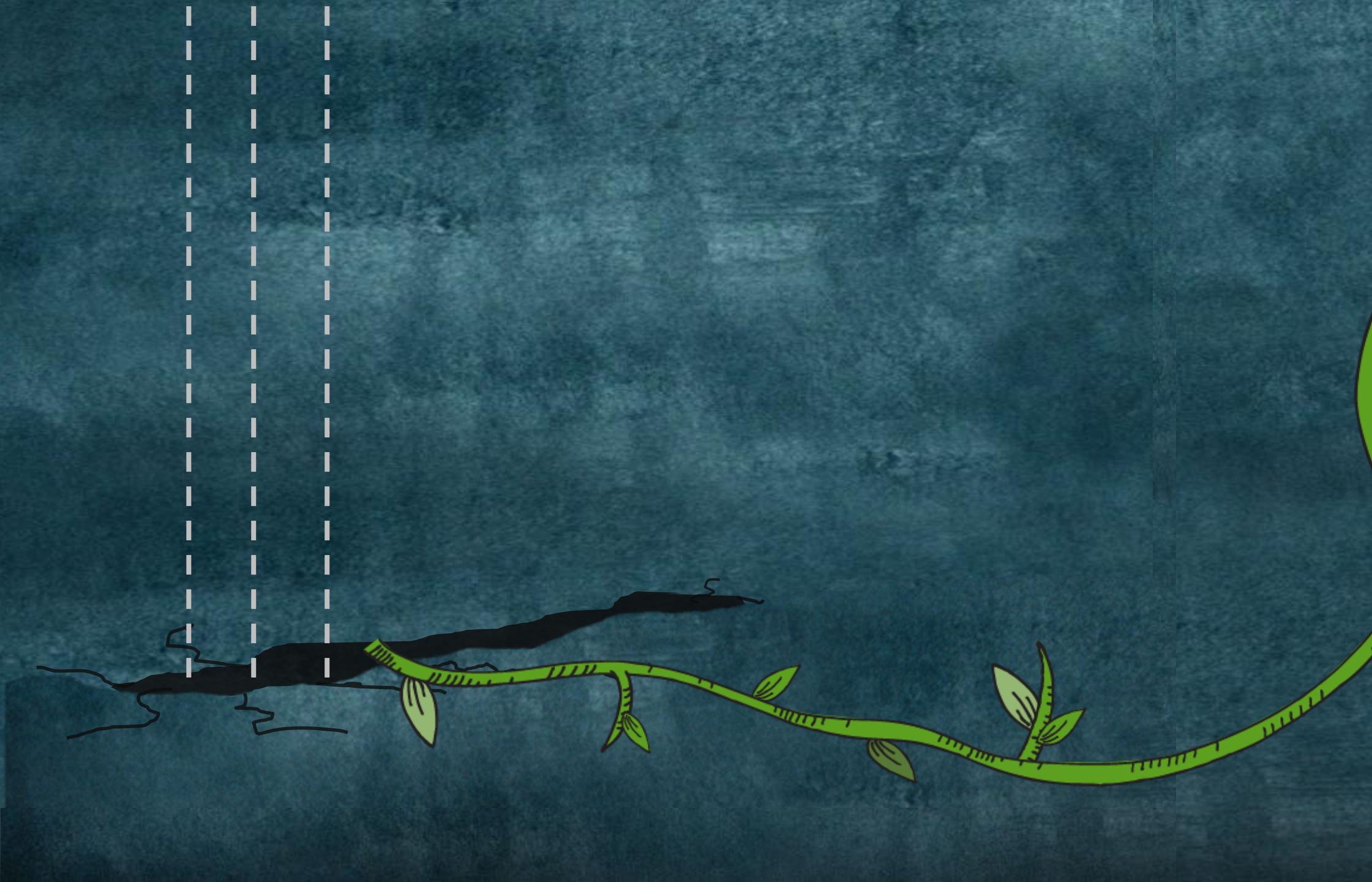
قانون داریم و در حال اجرا هستیم؟

بازخورد قانون و دغدغه ها؟

**در سازمان ما بیش از ۵ سال هست که
قانون ارزیابی در حال اجرا هست؟**

خدمات موثر کانون ارزیابی به سازمان





✓ ارائه شناخت بیشتر در خصوص شایستگی های کارکنان

✓ افزایش قدرت پاسخگویی مدیران

✓ صرفه جویی در وقت مدیران ارشد

✓ کمک به برقراری تناسب شغل و شاغل

✓ ترویج فرهنگ شایسته سالاری و بهبود رضایت از ارتقاء و انتصاب

✓ افزایش حس عدالت سازمانی در ارتقاء و انتصاب در بین کارکنان

✓ توسعه کارکنان متناسب با نیاز توسعه ای آنها



شایستگی

```
graph TD; A[شایستگی] --> B[رفتاری]; A --> C[فنی-تخصصی]
```

رفتاری

فنی-تخصصی

فرآیند ارزیابی رفتار



ارزیابان

- انتخاب ارزیاب‌ها
- زمینه ارزیاب‌ها
- شایستگی‌های ارزیاب‌ها
- عادلانه، منصفانه، بیطرفانه و خیرخواهانه بودن ارزیابی‌ها
- استفاده ترکیبی از ارزیاب‌های داخلی و خارجی
- استفاده ترکیبی از مدیران صف و ستاد به عنوان ارزیاب
- اهمیت حضور روان‌شناسان در تیم ارزیابی
- آموزش ارزیاب‌ها

شایستگی های ارزیاب

❖ تعهد به فرایند و مفهوم کانون ارزیابی

❖ مردم گرایی (همدل بودن با دیگران)

❖ شنود موثر

❖ توجه به جزئیات

❖ تحلیل گر

❖ سیستمی و سازمان یافته

❖ مشهور به مدیریت افراد

❖ سابقه توسعه و مشورت دادن به افراد

❖ مهارت های نوشتاری خوب

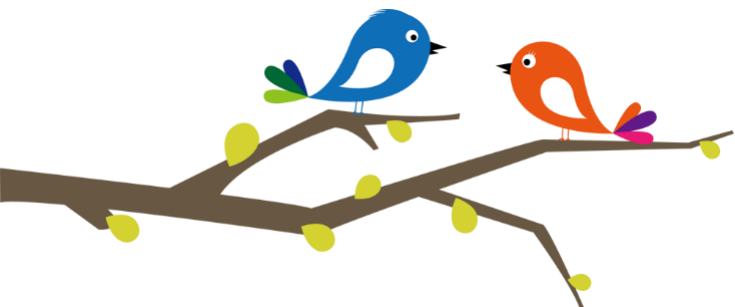
❖ انعطاف پذیر

❖ مهارت های ارتباط شفاهی خوب

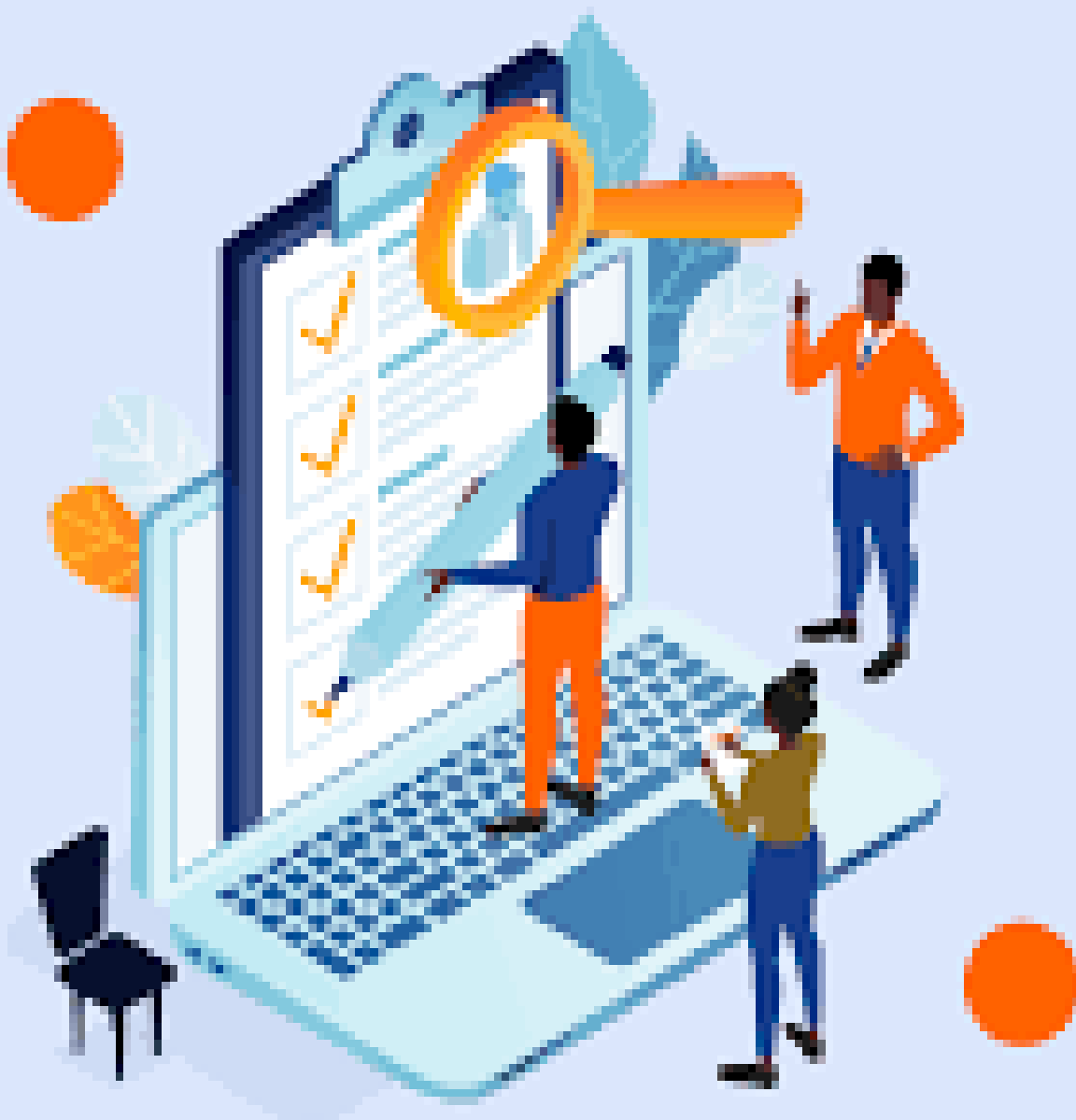
❖ قضاوت عاری از خطا و عینی

❖ حفظ سطح انرژی و شوق در یک روز سخت کاری

❖ تعهد به معیارهای کاری بالا



خطاهای ارزیابی





تاکنون در زندگی دچار چه خطای ادراکی / شناختی / قضاوتی شده اید؟؟

خطای ترتیب

نفرات اول را بسیار دقیق ارزیابی میکنیم ولی هر قدر به پایان نزدیک میشویم از دقت کاسته می شود





خطای تازگی

زمانی است که ارزیابی آخرین نفر روی عملکرد نفر بعد تاثیر گذارد.





خطای هاله ای

یک ویژگی فرد آن قدر قوی است که سایر ویژگی های وی را تحت تاثیر قرار می دهد.



خطای تعمیم

یک ویژگی مثبت یا منفی را از یک نفر یا یک جمع محدود به یک جمع بزرگتر تعمیم دهیم.



خطای توجه به شهود تا واقعیت

وقتی به جای توجه به رفتارهای واقعی و شاخص های تعریف شده، به قضاوت از طریق شهود شخصی اقدام شود.



خطای گرایش به حد وسط

یکی از بزرگترین خطاهای ارزیابان، محافظه کاری در ارزیابی است که تمایل دارند نمره حد وسط را برای فرد ثبت کنند.





خطای تاثیر اضافی

تمایل به ارزیابی عملکرد افراد بر اساس ارزیابی گذشته آنها به جای کارکرد فعلی.



خطای ناشی از دخالت علایق و تمایل شخصی

این خطا در قالب تبعیض و دخالت دادن علایق فردی به صورت آگاهانه در فرایند ارزیابی ظاهر می شود.



خطای دانشی

ارزیاب از محتویات کلام ارزیابی شونده متوجه نمی شود چون رشته و مهارت تخصصی آن را ندارد لذا در ارزیابی اشتباه می کند.



خطای منفی نگری

زمانیکه ارزیاب به جای توجه به همه شاخص های رفتاری، تنها به شاخص های منفی رفتاری توجه کند.



خطای ارزیابی شاخص های اضافه

در فرآیند ارزیابی به همراه سنجش شاخص های رفتاری تعریف شده، مواردی را میسنجد که در مدل اصلی وجود ندارد و بر اساس مدل خودش ارزیابی می کند.



Six white, dome-shaped light bulbs hang from black cords against a light gray background. The bulbs are arranged in a horizontal row, with the first three on the left and the last three on the right. Each bulb is illuminated from below, creating a soft, circular glow on the surface beneath it.

نقشه راه استقرار کانون ارزیابی اثربخش چیست؟

نقشه راه پیاده سازی اثربخش کانون ارزیابی

تیم اجرایی
متخصص و متعهد

فراهم سازی امکانات

ایجاد ضمانت اجرایی

همراه کردن
ذینفعان کلیدی

توسعه مدیران ارشد در
زمینه کانون ارزیابی

فرهنگ سازی شایسته سالاری



سنجش و ارزیابی روان‌شناختی در محیط کار (راهنمای مدیران)

مارک کوک
بری کریپس

ترجمه جهانبخش صادقی



بان بالانتاین
تیگل یوا

کانون ارزیابی و توسعه مدیران

ترجمه
مسعود سلطانی



کانون ارزیابی



کانون ارزیابی

کانون های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی

ناقص

عروج علمی خوار مشر

ترجمه

دکتر سعید جعفری مقدم

استاد جواد

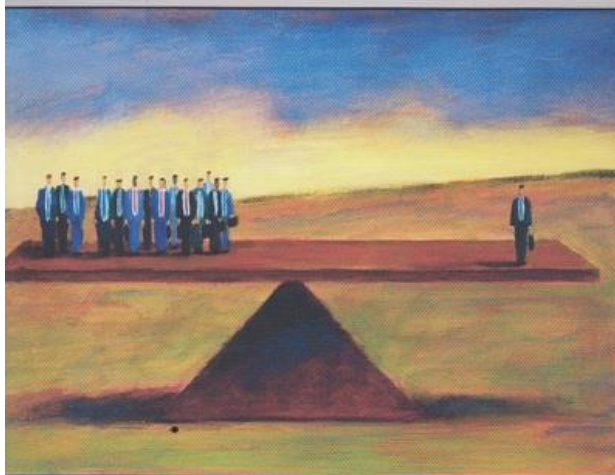
محمد سلیمی - سعید شهباز مرادی

کتاب اول

دستنامه توسعه مدیران

مجموعه تعاریف و حکمت‌های فرهنگی و
روش‌های توسعه شایستگی‌های مدیران

آشنایی با مفهوم شایستگی



تألیف و گردآوری:
دکتر محمدعلی بابایی زکلیکی، عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء
دکتر ابراهیم شیخ

انتشارات

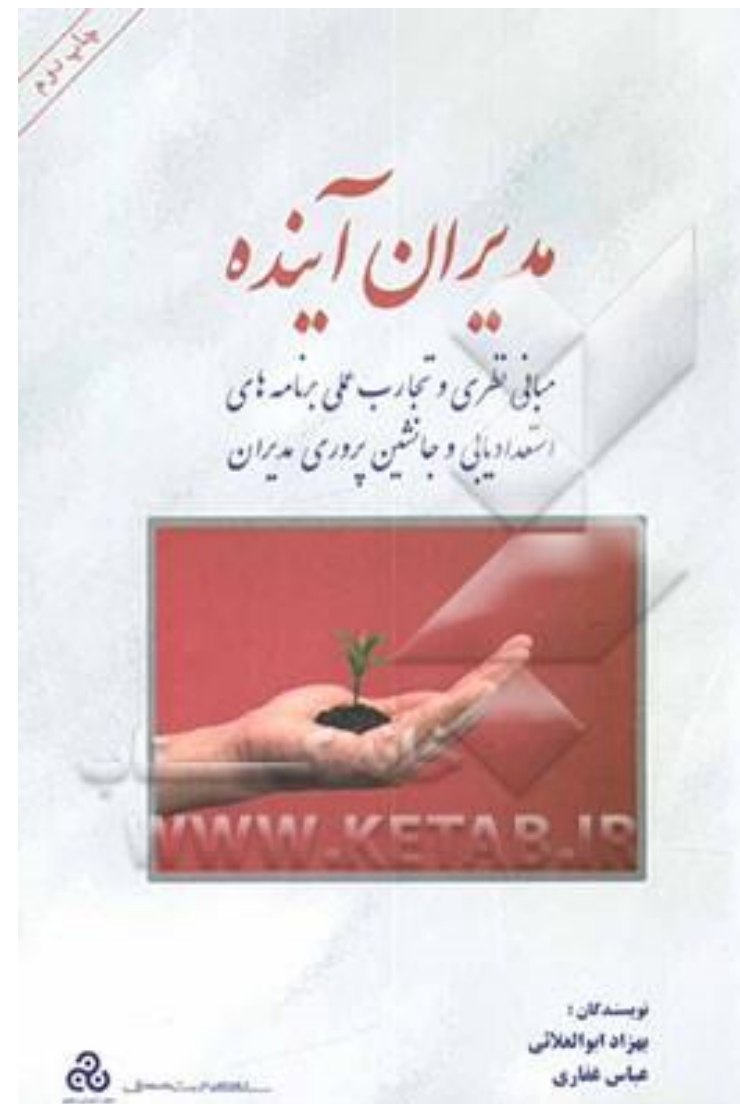
سرآمد



از نهاد مدیریت صنعتی

عوامل کلیدی موفقیت
در مراکز ارزیابی و توسعه

دکتر حمزه جمشیدی کوهساری
زهرا بدلی
سیدمجید حسینی



مصاحبه گری و استخدام موفقیت آمیز



- مصاحبه را ساختار بندی کنید
- مناسب ترین ها را شناسایی کنید
- بهترین فرد را برای شغل انتخاب کنید

راب پتوگ
مترجم: غلامحسین خاتانی

مدیریت استعدادها

چیستی، چرایی و چگونگی

تأليف:
دکتر اسداله گنجعلي
دکتر محمدجهدی مایهیری
دکتر مسلم باقری

کتابخانه
مدیریت خاتانی

استعدادیابی و جانشین پروری

رویکردها و روش های پرورش مدیر در شرکت های پیشرو جهان



WWW.KETAB.IR

تأليف: دکتر اسداله گنجعلي، دکتر محمدجهدی مایهیری، دکتر مسلم باقری

کتابخانه مدیریت خاتانی

بشکر از توجه شما

