

ارزیابی ۳۶۰ درجه

اندیشه سازان مدیریت

www.ASMO.ir

تابستان ۱۳۹۷

تعریف ارزیابی ۳۶۰

ارزیابی ۳۶۰ درجه، ابزاری است که فرصت ارزیابی شایستگی کارکنان توسط مافوق، همدیف، مشتریان و کارکنان زیرمجموعه را فراهم می‌کند. ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه این امکان را فراهم می‌سازد تا فرد ارزیابی شونده چگونگی تاثیر و نفوذ خود را از نگاه ذی‌نفعان اصلی خود به خوبی درک کند. طی گزارش منتشره در مجله فورچون (Fortune) بیش از ۹۰ درصد از ۱۰۰۰ شرکت موفق آمریکا از روش ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند.

رویکردهای توسعه کارکنان

- دوره‌های آموزشی حین خدمت
- کارگاه‌های آموزشی
- دوره‌های میان مدت و بلندمدت آموزشی

• ارزیابی ۳۶۰ درجه

- کانون ارزیابی و توسعه مدیران
- ارزیابی کارراهه

- مربی‌گری

- مرشدی

- گردهمایی کاری و غیر کاری

- جلسات مدیران

- بازدیدهای علمی و صنعتی

- چرخش شغلی

- انتقال شغلی

- ارتقاء

- تنزل

آموزش‌های رسمی

ارزیابی و بازخورد

روابط توسعه‌ای

تجربیات شغلی

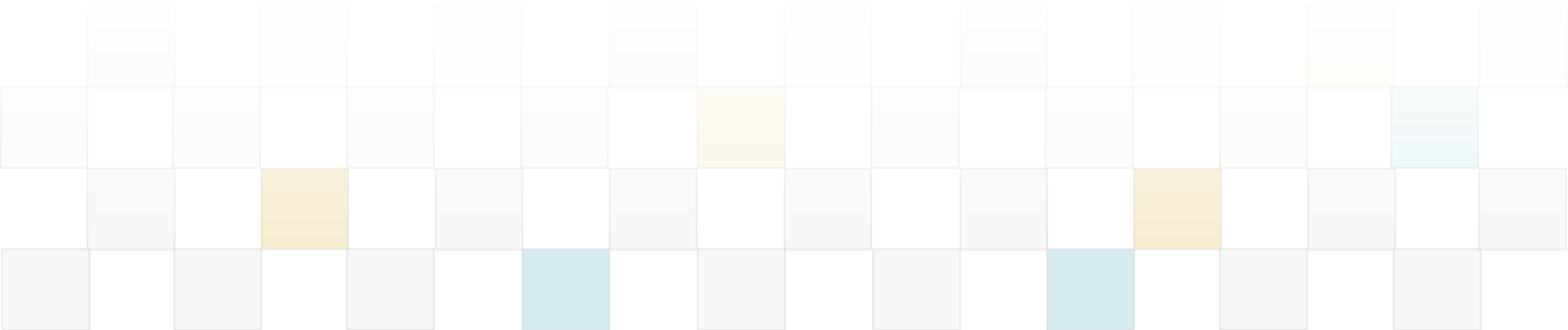
اهداف ارزیابی ۳۶۰

✓ شناساندن شایستگی‌ها و ارزش‌های مورد نظر سازمان

✓ شناساندن نقاط قوت و قابل بهبود همکاران و مدیران

✓ تدوین صحیح برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان

✓ بهبود عملکرد کارکنان و مدیران



اعتبار روش ارزیابی ۳۶۰ برای انتخاب مدیران

Management Selection by Executive Recruitment Consultancies

A SURVEY AND EXPLANATION OF SELECTION METHODS

Timothy Clark

Journal of Managerial Psychology

اعتبار روش ارزیابی ۳۶۰ برای انتخاب مدیران

Predictor	a RC Validity	b HH Validity	c SGNK Validity
Ability tests		0.049 ^d	0.25
Assessment centres		0.43	0.41
Peer evaluations	0.41	0.49	0.43
Work samples		0.54	0.38
Biodata	0.35	0.30	0.24
Personality tests	0.18 ^e		0.15
Physical ability		0.30	0.32
Special aptitude			0.27
Reference checks	0.14	0.23	
Interview	0.19	0.09	
Academic performance	0.20	0.14 ^f	
Self-assessment	0.15		
Expert judgement	0.17		

a Reilly and Chao[20].

b Hunter and Hunter[23] — coefficients reported here have been averaged across all criterion categories in [23, Table 8].

c Schmitt *et al.*[24].

d Derived from General Aptitude Test Battery

e Projective tests — Hunter and Hunter[23].

f Academic performance in Hunter and Hunter[23] was for college GPA; in Reilly and Chao[20] it includes grades from high school as well.

Source: This table is adapted from Schmitt and Noe[25, Table I, p. 74]. References are numbered for the list in the present article.

indicates such comments are equally relevant to executive recruitment consultancies.

Graphology

Graphology is the art or science of deducing personal characteristics from an individual's handwriting. Lynch[26] has argued that graphology is not an alternative to conventional selection instruments but an additional tool. He has suggested that it is effective in three main areas of recruitment:

- (1) Sifting through initial applications.
- (2) Identifying candidates' strengths and weaknesses so that an interviewer can focus on these and interview time is optimized.
- (3) Ensuring the objectivity of assessment since graphologists do not normally meet the candidates. The minimum requirement for a graphological analysis is 50 words written on unlined paper in black ink with a signature. A graphologist must also be informed of a candidate's sex and educational background.

However, for the purposes of this analysis

کاربرد ارزیابی ۳۶۰ در سازمان‌ها

JAHNSON & JAHNSON

DETROIT EDISON

FORD FOUNDATION

SYSCO

US PATENT & TRADEMARK OFFICE

CORDIS CORPORATION

GENERAL ACCOUNTING OFFICE

ARMY MANAGEMENT ENGINEERING COLLEGE

CHRYSLER

DISNEY

UPS

GENERAL MILLS

AT & T

EXXON

AMOCO

GE

IBM

CATERPILLAR

SHELL OIL

CANON USA

FEDERAL RESERVE BANK

DU PONT

PROCTER & GAMBLE

DOW CHEMICAL

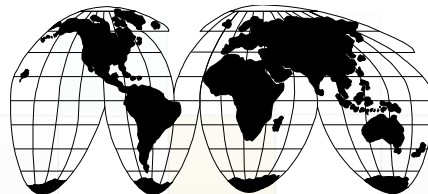
ایران خودرو و سایپا

مدیریت اکتشاف نفت

پژوهشگاه صنعت نفت

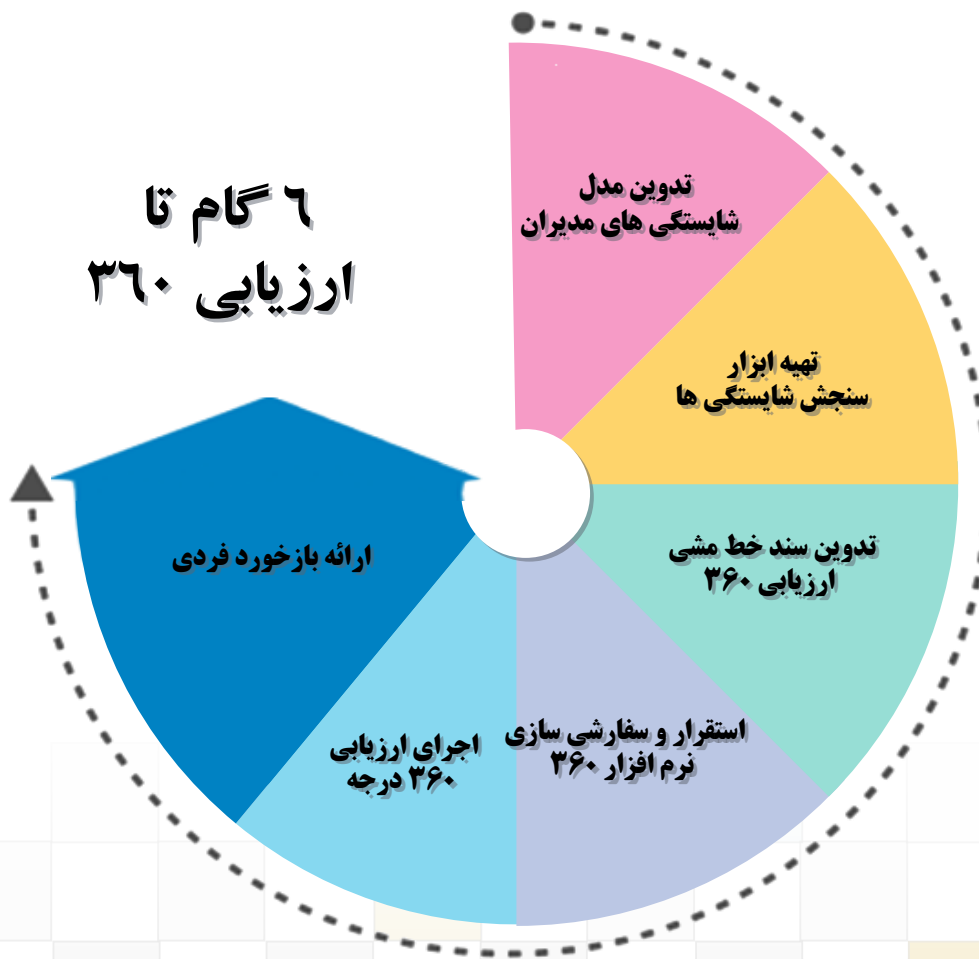
شرکت‌های تابعه سازمان گسترش

و.....

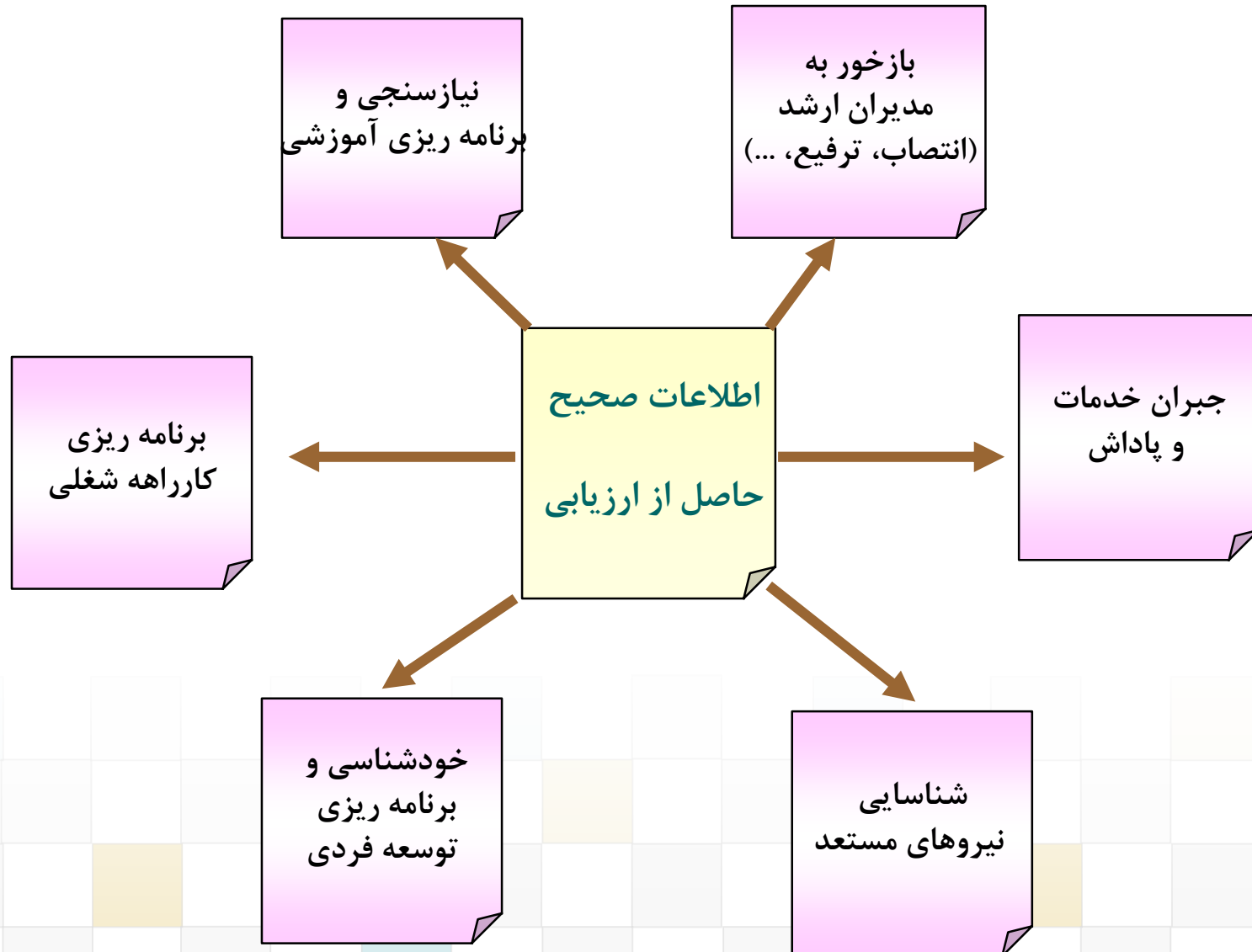


مراحل اجرایی ارزیابی ۳۶۰

گام ۶ تا
ارزیابی ۳۶۰



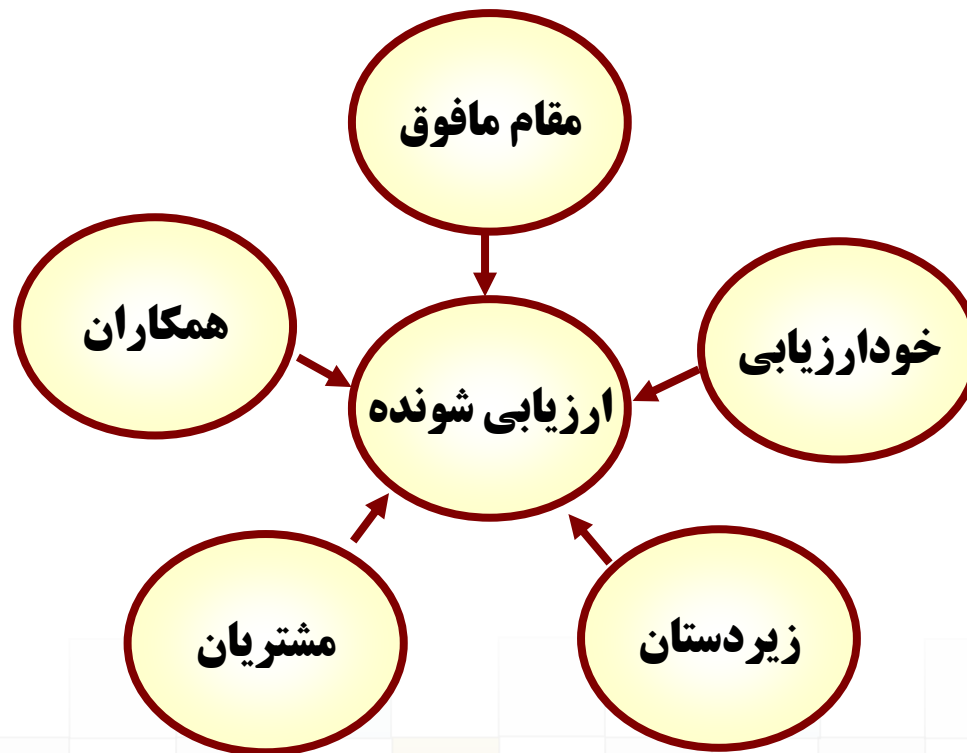
منافع ارزیابی



ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست

نوعی فرایند ارزیابی است
که به صورت گروهی انجام می‌گیرد
و در آن تمامی افرادی که در سازمان بطور
مستقیم و غیرمستقیم با فرد ارتباط دارند
اعم از رئیس، مرئوس، همکاران و مشتریان
شرکت می‌کنند تا برداشتی واقعی از عملکرد
شغلی ارائه نمایند.

ارزیابی کنندگان در ارزیابی ۳۶۰ درجه



مزایای بکارگیری ارزیابی ۳۶۰ درجه

- این نوع ارزیابی سیستماتیک و ساختار یافته است .
- این فرایند بیشتر در جهت بهینه سازی مدیران است .
- این فرایند بطور دقیق می تواند در جهت اهداف سازمان قرار گیرد.
- نتایج این فرایند بیشتر مورد قبول فرد ارزیابی شونده است.
- موجب ارتقای کار تیمی و مشارکت کارکنان می شود.
- بر خدمات دهی به مشتریان تمرکز دارد.
- بر شناسایی شایستگیها و موانع موفقیت افراد تاکید دارد.
- این فرایند افراد را در مسیر شغلیشان هدایت می کند.

مزایای نرم افزار ۳۶۰ AVA

- انجام ارزیابی در کل سازمان بصورت کاملاً نرم افزاری
- امکان تعریف چندین مدل شایستگی در نرم افزار
- ارزیابی هر مدیر متناسب با مدل شایستگی خودش
- امکان تعریف انواع گزاره ها در فرم های ارزیابی
- امکان ارائه انواع گزارش های مدیریتی
- امکان ارائه گزارش بازخورد فردی و مدیریتی بصورت آنلاین
- امکان ذخیره نمرات ارزیابی هر فرد در دوره های مختلف و تهیه گزارش های روند
- انجام آزمون معنی داری (ANOVA) جهت مقایسه نمرات ارزیابی منابع مختلف
- امکان انجام انواع تست شخصیت

استقرار و سفارشی سازی نرم افزار ۳۶۰ درجه

تغذیه مدل شایستگی های مدیران در نرم افزار



سفارشی سازی نرم افزار مبتنی بر سند خط
مشی مصوب شرکت



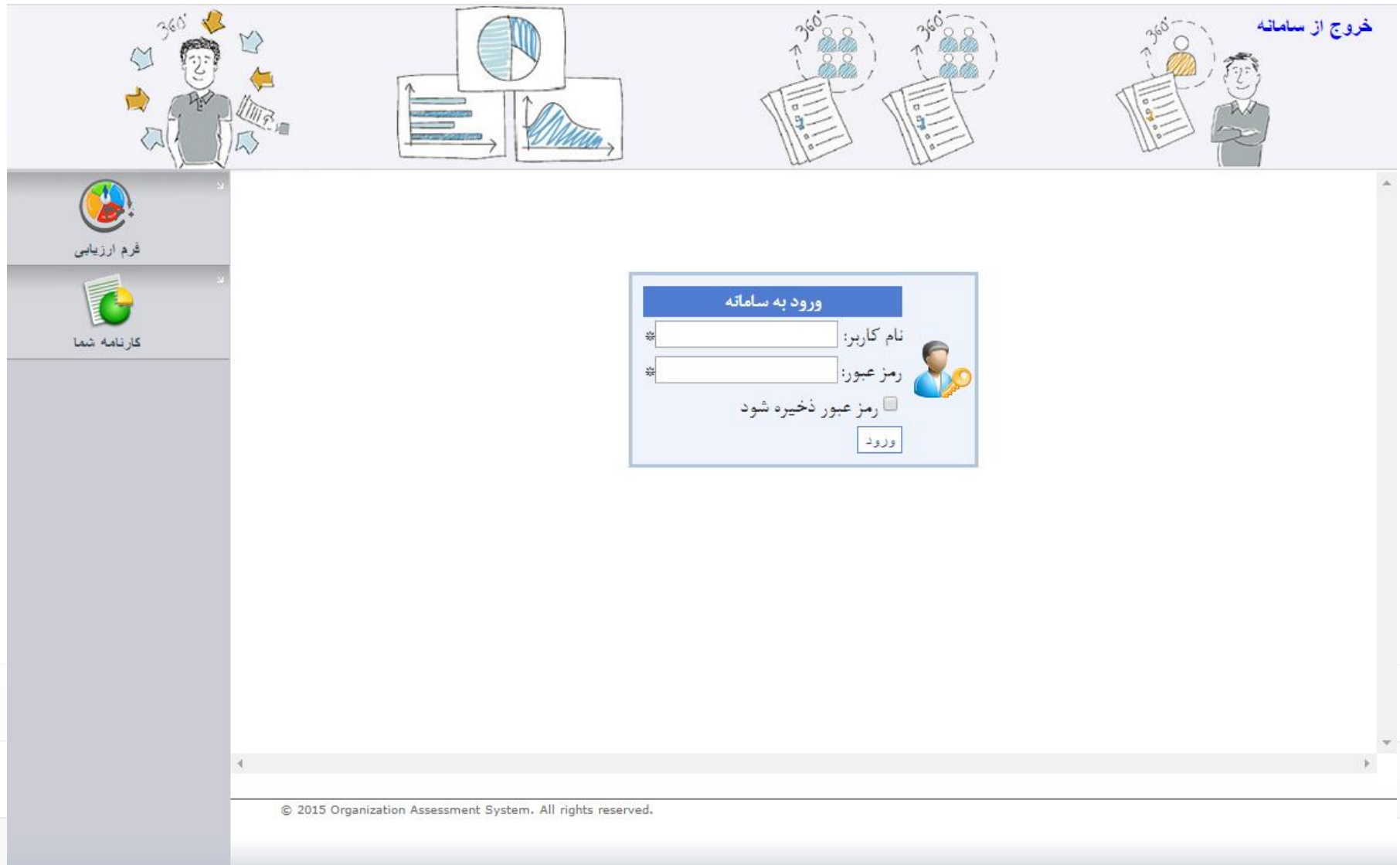
تعیین افراد ارزیابی شونده / ارزیابی کننده ضمن
تعیین روابط بین آن ها



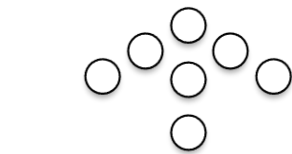
استقرار نرم افزار در سرور مد نظر



نرم افزار ۳۶۰ درجه



اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه



تکمیل فرم ارزیابی در محیط
نرم افزار توسط ارزیابان



فرهنگ سازی اجرای ارزیابی
۳۶۰



بروشور

استند

اطلاعیه در پورتال سازمان

ارسال پیامک / ایمیل

ارائه بازخورد فردی

نمودار مقایسه میانگین
امتیازهای شایستگی‌ها

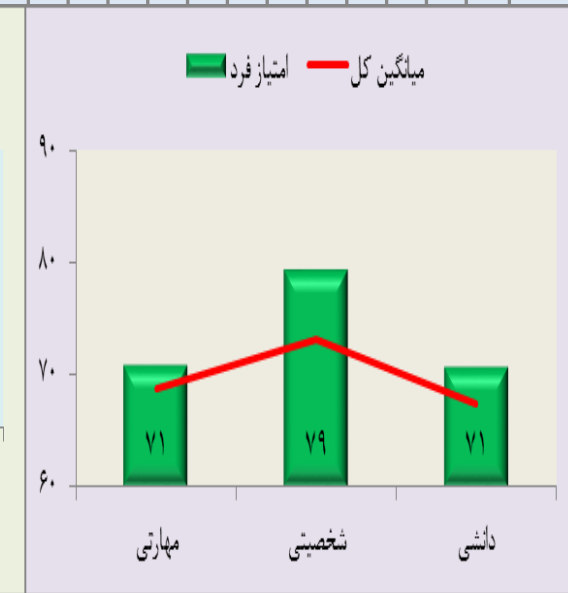
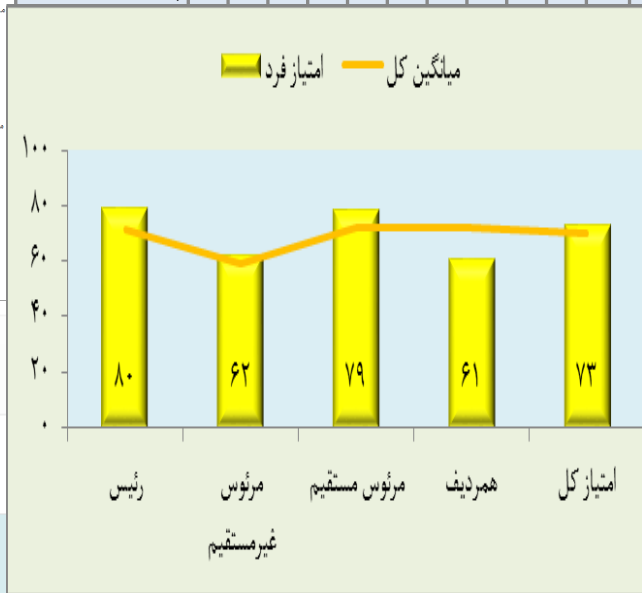
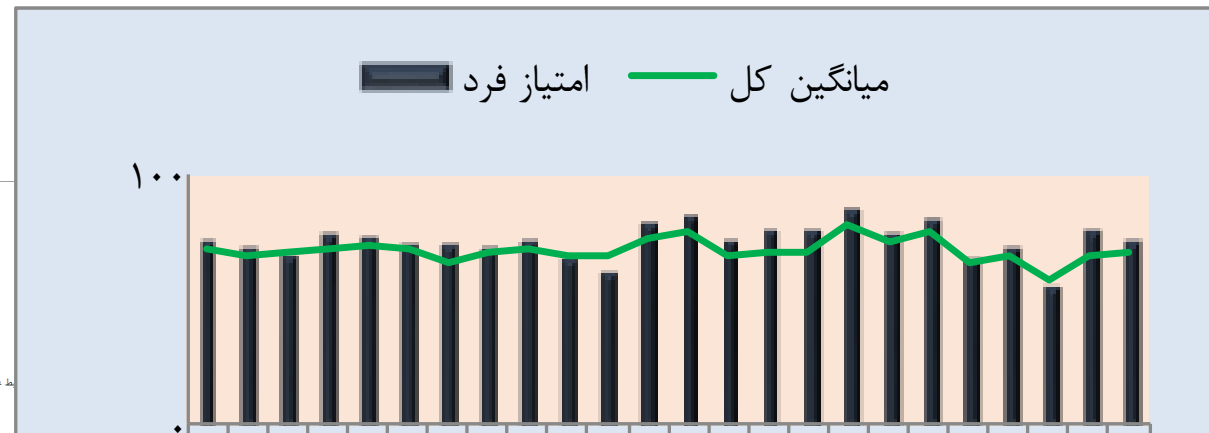
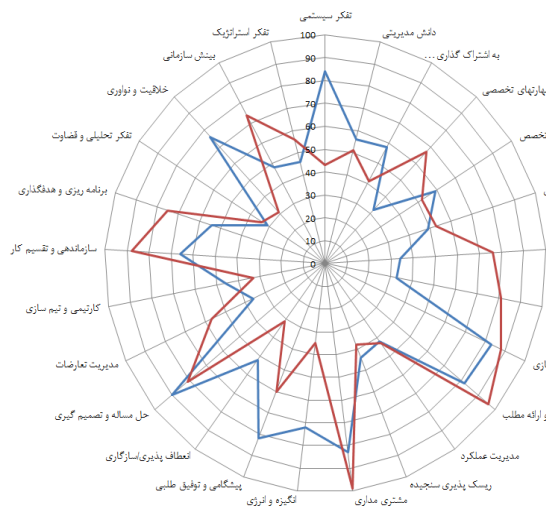
نتایج تحلیلی تست
شخصیت

کارنامه مرکز ارزیابی

تدوین فرصت‌های
بهبود جهت اجرای
نظام CBT & D

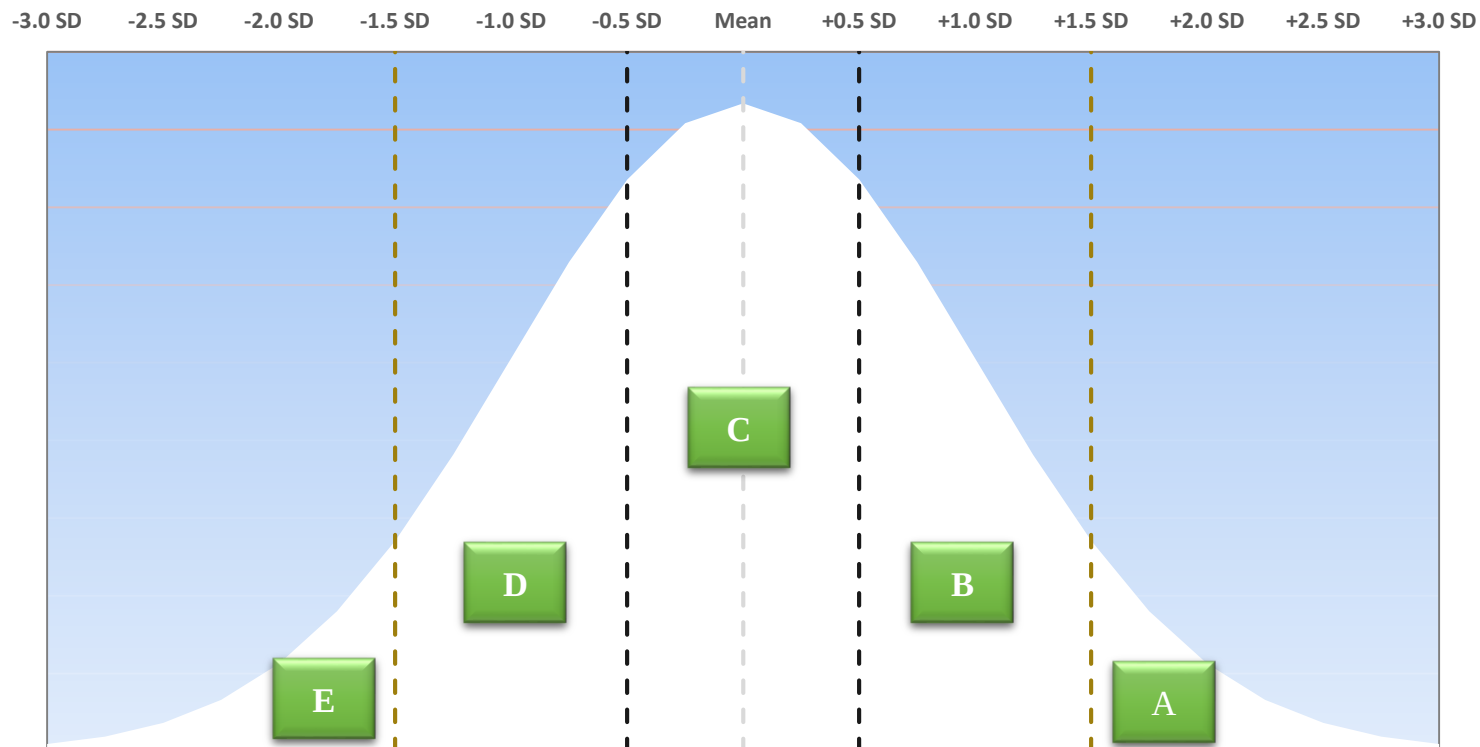
نقاط قوت و
فرصت‌های بهبود
ارزیابی شوندگان

نمونه بازخورد فردی



نحوه درجه بندی ارزیابی شوندگان

نحوه درجه بندی ارزیابی شوندگان روش ۳۶۰



کاربرد بازخورد ارزیابی ۳۶۰

شناخت مدیریت ارشد سازمان از مدیران خود

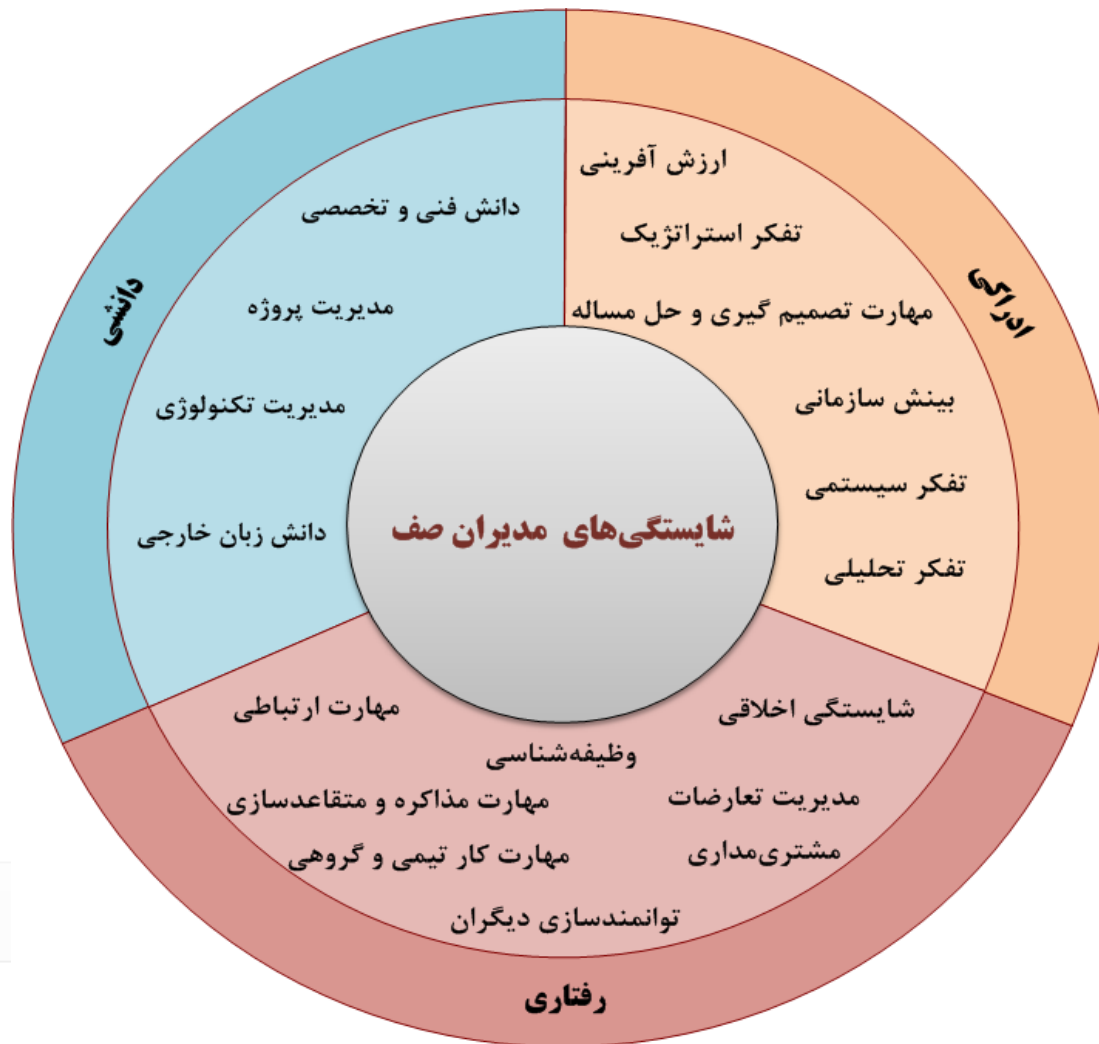
خودشناسی مدیران سازمان از نقاط قوت و قابل بهبود خود

ارزیابی، انتخاب و انتصاب مدیران

تدوین برنامه های آموزش و توسعه مدیران

پرداخت پاداش

نمونه مدل شایستگی‌ها



نمونه بازخورد فردی

نتیجه ارزیابی ۳۶۰ درجه

کارنامه دوره ارزیابی سال ۹۵

نام و نام خانوادگی
سمت: رئیس نقشه برداری
واحد: صف، مدیر سطح دو

تعداد ارزیاب ها

رئیس مستقیم	رئیس غیر مستقیم	مرئوس مستقیم	مرئوس غیر مستقیم	هم رده/مشتري
۱ از ۱	۱ از ۱	۱۵ از ۱۵	۰ از ۰	۲۴ از ۲۴

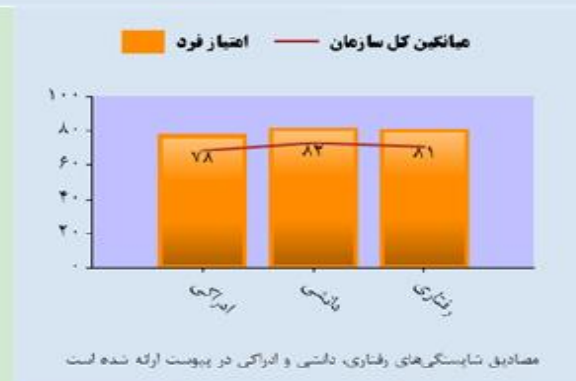
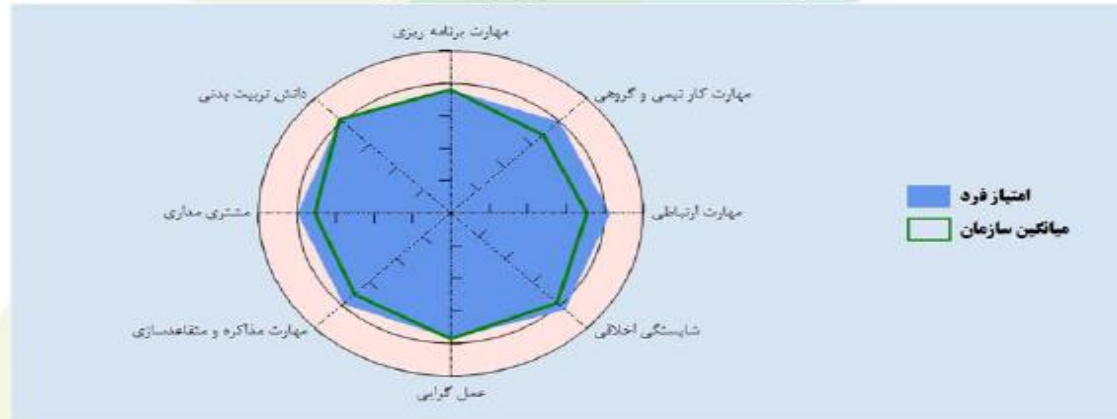
نتایج ارزیابی

ردیف	شاخصی	وزن شاخصی	خود ارزیابی	امتیاز کل*
۱	شناخت سازمان	۱۰۰	۹۰	۷۷
۲	مهارت تصمیم گیری و حل مساله	۱۰۰	۹۰	۷۴
۳	تفکر سیستمی	۱۰۰	۹۰	۷۴
۴	مهارت برنامه ریزی و سازماندهی	۱۰۰	۹۰	۷۵
۵	مهارت ارتباطی	۱۰۰	۸۰	۷۰
۶	شاخصی اخلاقی	۱۰۰	۹۰	۷۳
۷	رهبری و نفوذ	۱۰۰	۸۰	۵۷
۸	تمایل به یادگیری مستمر	۱۰۰	۹۰	۷۰
۹	مهارت کار تیمی و گروهی	۱۰۰	۹۰	۷۷
۱۰	دانش فنی و تخصصی	۱۰۰	۹۰	۷۸
۱۱	آشنایی با نرم افزارهای تخصصی	۱۰۰	۸۰	۷۵
۱۲	امتیاز کل شما		۸۷	۷۳
۱۳	امتیاز حداقل در سازمان		۱۷	۴۹
۱۴	امتیاز حداکثر در سازمان		۱۰۰	۹۰
۱۵	امتیاز متوسط در سازمان		۸۳	۷۱
۱۶	رتبه در بین ارزیابی شوندگان (از ۴۵ نفر)		۱۵	۲۵

* امتیاز کل برابر است با میانگین موزون ارزیابی های منابع مختلف (رئیس، مرئوس، هم رده و مشتری شما)

نمونه بازخورد فردی

نمودارهای مقایسه شما با کل افراد ارزیابی شده



درجه ارزیابی

D	C	B	A	
کمتر از ۵۶	۷۷ ۵۶	۸۰ ۷۷	حد اقل ۸۰	محدوده امتیاز
			▲	ارزیابی شما

نمونه بازخورد فردی

مهم‌ترین نقاط قوت شما

- برخورد متین با کارمندان زیر دست
- اخلاق و تعامل با ادارات مجموعه
- مهارت برنامه ریزی و سازماندهی
- بسیار منظم و وقت شناس - دلسوز - با اخلاق - متخصص در کار خود
- آشنایی کامل ایشان با تمامی زمینه های کار اکتشافی
- تجربه کاری و مدیریتی نقشه برداری در امور مربوط به اکتشاف نفت

مهم‌ترین زمینه‌های قابل بهبود شما

- حذف رفیق بازی از حوزه کاری- رعایت انصاف و عدل در دادن اضافه کاری پرسنل- توزیع عادلانه شایستگی ها در اداره- اهمیت بیشتر به مجموعه ای که سرپرستی آن را بر عهده دارند- تلاش و جنگندگی برای تعریف کار جدید در اداره نقشه برداری
- رهبری و نفوذ
- حضور پر رنگتر اداره نقشه برداری در دیگر پروژه ها
- برخورد جدی و عدم اغماض در خصوص رفتار خارج از عرف حرفه ای و سازمانی بعضی از افراد

نمونه بازخورد فردی

دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی

با توجه به نتایج ارزیابی ۳۶۰ درجه، دوره‌های آموزشی زیر برای شما توصیه می‌شود:

عنوان شایستگی	ردیف	کد دوره	عنوان دوره آموزشی / برنامه توسعه‌ای پیشنهادی
رهبری و نفوذ	۱	۱۰۱۱	آموزش مفاهیم رهبری از طریق نمایش فیلم
	۲	۱۰۱۵	برنامه جانشین پروری
	۳	۱۰۷۳	دوره رفتار سازمانی
	۴	۱۰۷۴	دوره رهبری
	۵	۱۱۱۰	سخنرانی توسط مدیران برتر صنایع (معرفی تجربیات)
مهارت ارتباطی	۶	۱۰۱۳	برقراری روابط با همتایان
	۷	۱۰۲۶	تعامل با همکاران (کارگاه تعاملات سازمانی)
	۸	۱۰۷۶	دوره زبان بدن
	۹	۱۰۹۸	دوره مهارت های ارتباطی
	۱۰	۱۱۰۷	دوره هوش هیجانی
	۱۱	۱۱۱۸	کافه گفتگویی رهبران
تمایل به یادگیری مستمر	۱۲	۱۰۰۷	الگو برداری
	۱۳	۱۱۱۵	کار با افراد مستعد و توانمند

نمونه بازخورد فردی

آزمون تست شخصیت مایرز-بریگز (MBTI)

مقدمه

تست شخصیت انجام شده، تست شخصیت مایرز-بریگز (MBTI) می باشد که شامل چهار مقیاس دو قطبی است که به هر قطب یک ترجیح شخصیتی گفته می شود و به شرح زیر می باشد:

- سبک تعاملات اجتماعی: برونگرایی (E) - درونگرایی (I)
- سبک جمع آوری اطلاعات: شهودی (N) - حسی (S)
- سبک ارزیابی و تصمیم گیری: احساسی (F) - منطقی (T)
- سبک هدایت و برخورد با جهان خارج: ملاحظه کار (P) - منضبط (J)

از ترکیب این طبقه بندی، ۱۶ نوع شخصیت حاصل می شود که از کنار هم قرار گرفتن حروف اول هر کدام از سبک های بالا حاصل می شود (مانند ENTJ، ESTP، ISTJ و ...).

تحلیل تیپ شخصیت شما: INTJ (درون گرا - شهودی - منطقی - منضبط)



برون گرا	٪۲۷	٪۷۳	درون گرا
حسی	٪۴۷	٪۵۳	شهودی
احساسی	٪۲۰	٪۸۰	منطقی
ملاحظه کار	٪۱۳	٪۸۷	منضبط

نمونه بازخورد فردی

اندیشمندان استراتژیک و با قوه تصور زیاد که برای هر موضوعی برنامه دارند.
جمله‌ی افراد INTJ: «توجه به راهکارها از دردسرها می‌کاهد. کنار هم قرار دادن جزئیات و مشاهده‌ی موثر آنها»

کلیات

دارای الگوی ذهنی است که تعیین می‌کند در شرایط گوناگون چگونه باید باشد. او پیوسته برای بهبود خود، دیگران و هر چیزی که در پیرامون آنها قرار دارد تلاش می‌کند. نیاز فراوانی به استقلال دارد و فردی به شدت مستقل می‌باشد. او دوست دارد کارها را به روش خود انجام دهد. به شکلی منطقی و منظم کار می‌کند تا راه‌حل‌هایی نوآورانه و مبتکرانه برای مسائل ایجاد کند. او برای رسیدن به مقصود همان اندازه که به خود فشار می‌آورد به دیگران هم فشار می‌آورد.

محل کار

از توانمندی‌های مفهومی و تصویری فراوانی برخوردار است. اطمینان فراوانی به پیش‌های شخصی خود دارد و می‌تواند آنها را به واقعیت برساند. اغلب به مقام رهبری و یا مدیریت در مؤسسه و شرکت می‌رسد و به سازمان خود احساسی از هدفمندی، پنداره یا مأموریت می‌دهد. به شکلی منطقی و منظم کار می‌کند تا راه‌حل‌هایی نوآور و مبتکرانه برای مسائل ایجاد کند. سیستم‌ها و راه‌کارهایی تدارک می‌بیند که برای کاری که در دست دارد جالب است. وقتی واقعیت با الگوی این تیپ هم‌خوانی ندارد از خود انتقاد می‌کند. دوست دارد که مستقل کار کند، دوست ندارد کسی در کار او دخالت کند. دوست دارد بر اجرای عقاید خود کنترل داشته باشد.

ارتباط با دیگران

فرد محتاطی است. بسیار صمیمی و با وفا بوده و بیشتر به روابط سستی بها می‌دهد. محبت خود را تنها به نزدیکان خود نشان می‌دهد. به معاشرت‌های دو نفری علاقمند است و به تیپ‌های معاشرتی علاقمند است تا کمی از حالت جدی خود بیرون آید. او به تبادل نظر و تبادل افکار علاقمند است. او از صحبت‌های خودمانی خوشش نمی‌آید. دوست دارد از هر کاری که می‌کند مطلبی بیاموزد. نسبت به رد شدن و مورد بی‌اعتنایی قرار گرفتن حساس است اما رنجش خود را از دیگران پنهان می‌دارد. او

اعتبار سنجی ارزیابی

نتایج کلی ارزیابی ۳۶۰ درجه در واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات											
ردیف	امتیاز فرد	درجه فرد	اجماع نظر ANOVA P<	رئیس مستقیم	رئیس غیر مستقیم	مشتري	همکار	مرئوس مستقیم	مرئوس غیر مستقیم	تعداد ارزیابی انجام شده	تعداد ارزیابی در نظر گرفته شده
				۰.۳۵	۰.۰۵	۰.۱	۰.۱۵	۰.۲	۰.۱۵		
۱	۹۱.۴۶	A	۰.۷۲۶ ✓	۹۶	۷۸	۸۶.۲۷	۸۸.۸۳			۲۱	۲۱
۲	۹۱.۰۹	A	۰.۷۹۴ ✓	۹۵.۶۳		۸۰.۹۸	۸۶.۸۸	۸۹.۸۸	۹۱.۵۹	۳۵	۳۷
۳	۸۹.۰۹	A	۰.۲۳۳ ✓	۹۸		۹۰.۵	۹۳.۶۷	۷۶.۵۴		۲۵	۲۵
۴	۸۷.۶۶	A	۰.۸۲۹ ✓	۹۷	۸۶	۷۱.۵	۷۷.۲			۱۶	۱۷
۵	۸۴.۵۸	A	۰.۷۳۸ ✓	۹۷	۶۹	۷۴.۷۵	۶۷.۳۳			۱۹	۱۸
۶	۸۴.۲۴	A	۰.۷۹۵ ✓	۹۳	۸۱	۸۰.۳	۶۷.۵			۱۳	۱۶
۷	۸۲.۸۲	B	۰.۶۰۶ ✓	۸۹		۶۸.۳۳	۷۶			۱۴	۱۶
۸	۸۲.۱۶	B	۰.۵۷۳ ✓	۹۴		۶۶.۵۵	۶۰.۳۵	۸۳		۱۳	۱۳
۹	۸۱.۸۲	B	۰.۵۹۴ ✓	۷۸.۶۷	۸۷.۳۳	۸۵.۱۱	۷۴.۴۴	۹۵.۱۷	۷۴.۷۲	۳۶	۳۵
۱۰	۸۱.۷۶	B	۰.۴۷۶ ✓	۷۶	۸۷	۸۳.۱۷	۹۲.۵			۱۳	۱۵
۱۱	۸۱.۵۵	B	۰.۵۶۷ ✓	۹۱		۷۳.۳۵	۶۱.۸			۱۳	۱۶
۱۲	۸۰.۲۶	B	۰.۹۷۰ ✓	۸۳		۷۸.۲	۷۴.۳۳			۲۴	۲۵
۱۳	۷۸.۹۶	B	۰.۰۰۹ ⚠	۶۸	۸۸	۹۳.۲۲	۹۲			۲۶	۲۸
۱۴	۷۷.۸۲	B	۰.۸۲۷ ✓	۸۰.۷۱	۱۰۰	۷۶.۱۹	۷۶.۴۳	۷۲.۸۱		۲۴	۲۴
۱۵	۷۷.۶۷	B	۰.۸۶۸ ✓	۷۰	۸۴	۸۴.۳۳	۸۹			۲۶	۲۶

نحوه ورود به سامانه و انجام ارزیابی

قابلیت مدیریت کاربران بصورت یکپارچه با Active Directory و همچنین Two Step Verifiatation



شما برای اولین بار است که وارد سامانه می شوید، لذا باید رمز عبور خود را برای سامانه ارزیابی مشخص کنید
در صورتی که مشخصات تعایش داده شده در کادر سبز رنگ مربوط به شما نیست، log off کرده و با نام کاربری خود وارد ویندوز شوید
در صورت بروز هرگونه سوال یا مشکل با سرکارخانم نصیرلو تلفن داخلی 5306 تماس حاصل فرمایید.

کاربر جاری: ۱		نام کاربری شما: ۵	
تعریف رمز عبور جهت ورود به سامانه ارزیابی 360 درجه			
نام کاربر:	da	al	
رمز عبور:			
تکرار رمز عبور:			
ورود			

با تشکر از حسن توجه شما