



به نام خدا

نگاهی به چالش‌های استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت مینا

معاونت منابع انسانی گروه مینا
مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی



علی نوراللهی



محمد کاظمی



عطیه میرفخار



فعالیت‌های منابع انسانی



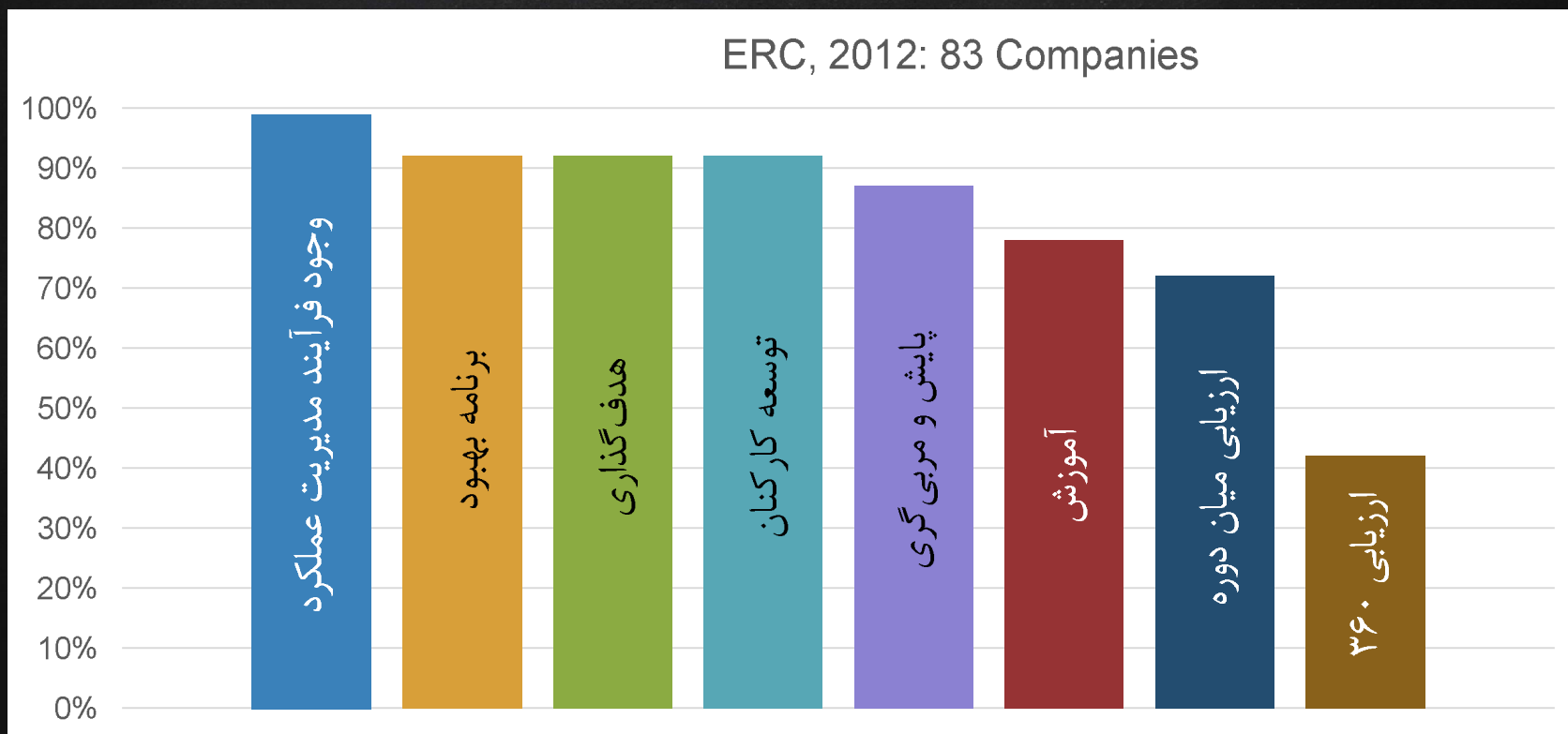


جایگاه مدیریت عملکرد در فرآیندهای منابع انسانی



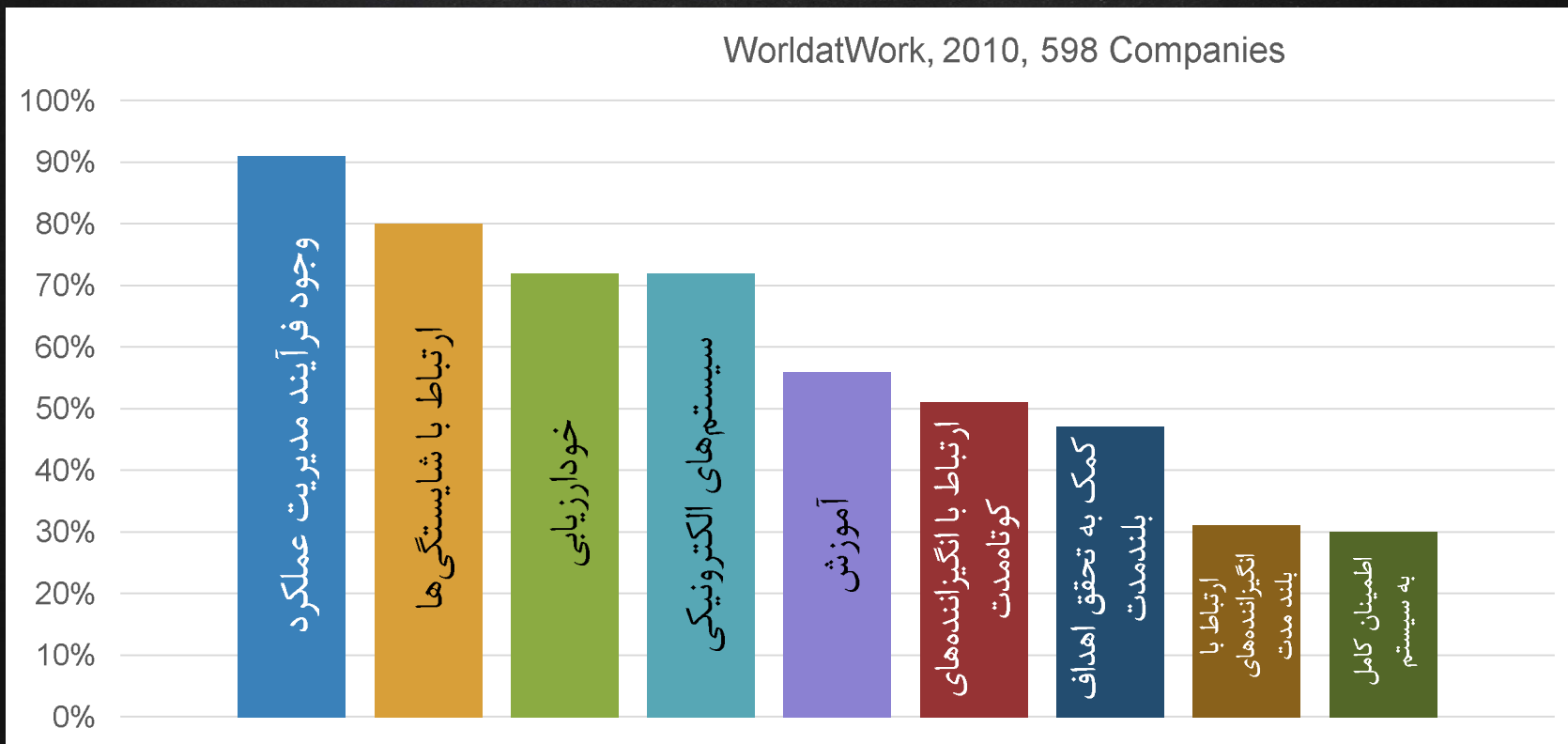


مدیریت عملکرد در شرکت‌های بزرگ جهانی





مدیریت عملکرد در شرکت‌های بزرگ جهانی





مدیریت عملکرد در شرکت‌های بزرگ جهانی

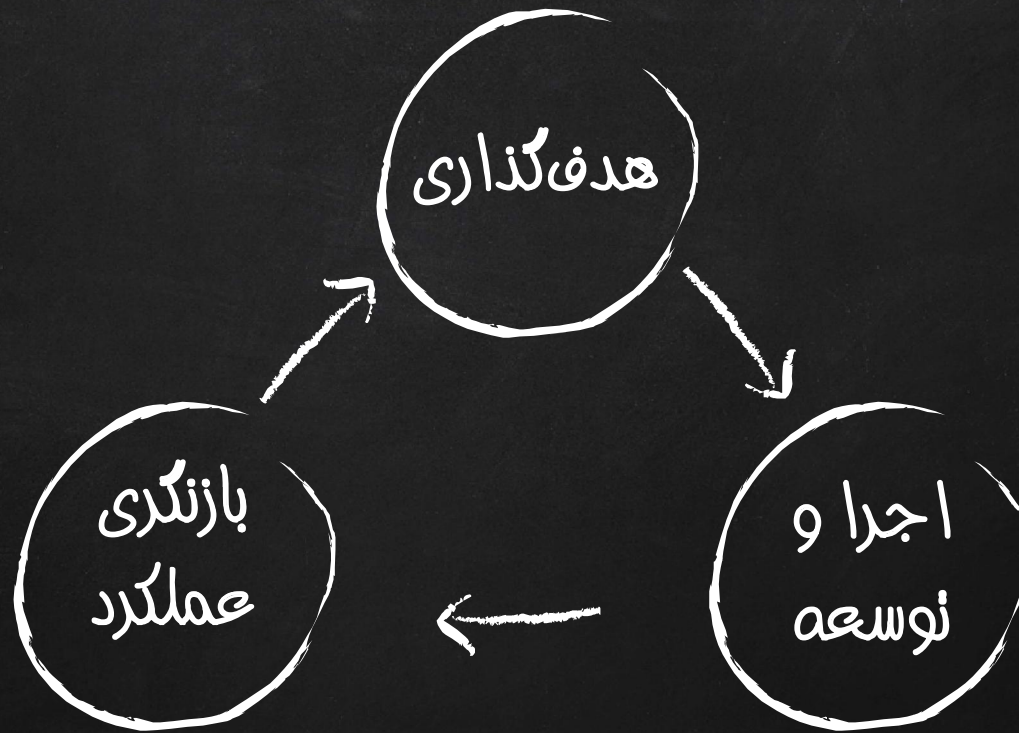




مدل‌های مدیریت عملکرد



✗ مدل عمومی



√

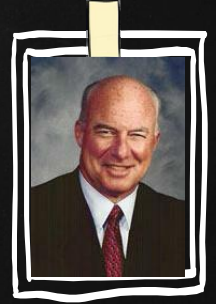
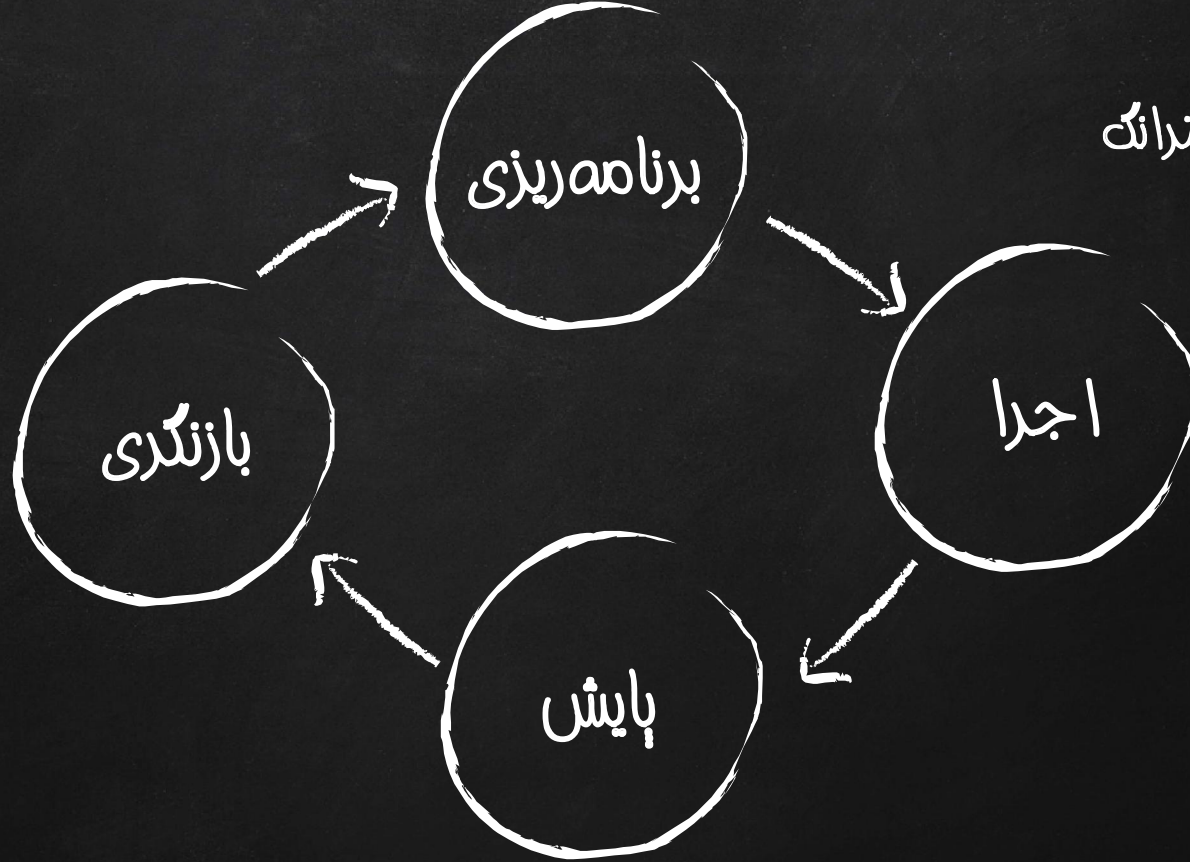
Rosemary Lucas, Ben Lupton and Hamish Mathieson, "Human Resource Management in an International Context", CIPD 2006



مدل‌های مدیریت عملکرد

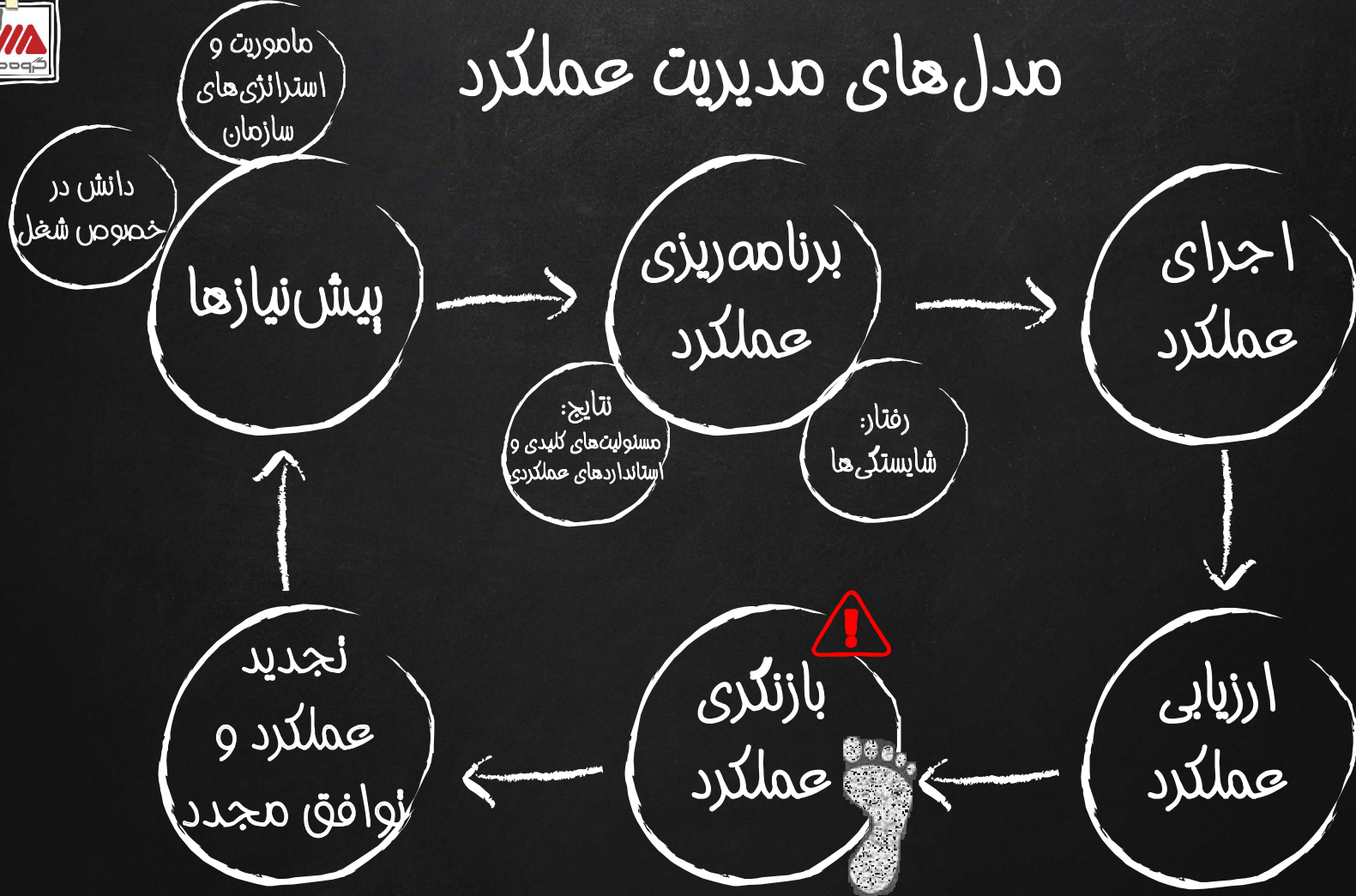


✕ مدل آرمسترانگ





مدل‌های مدیریت عملکرد



× مدل آگینس

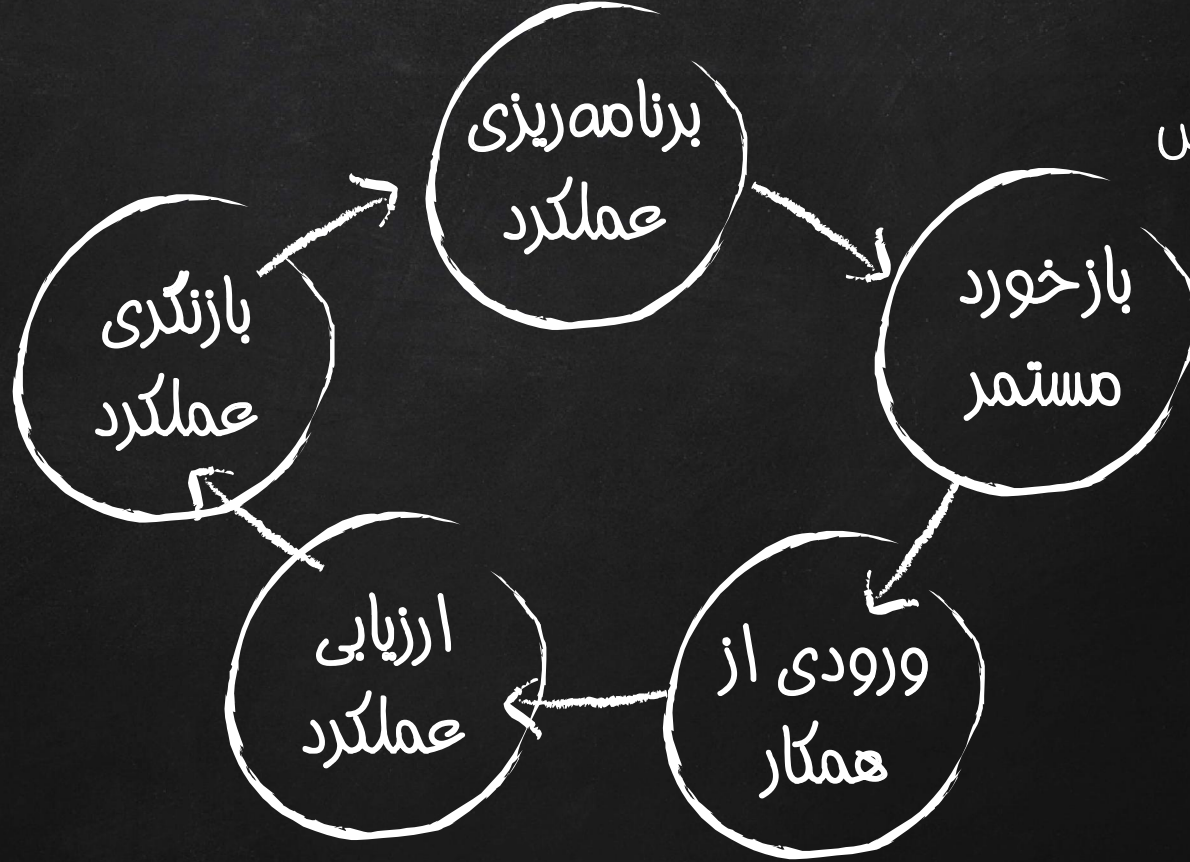




مدل‌های مدیریت عملکرد

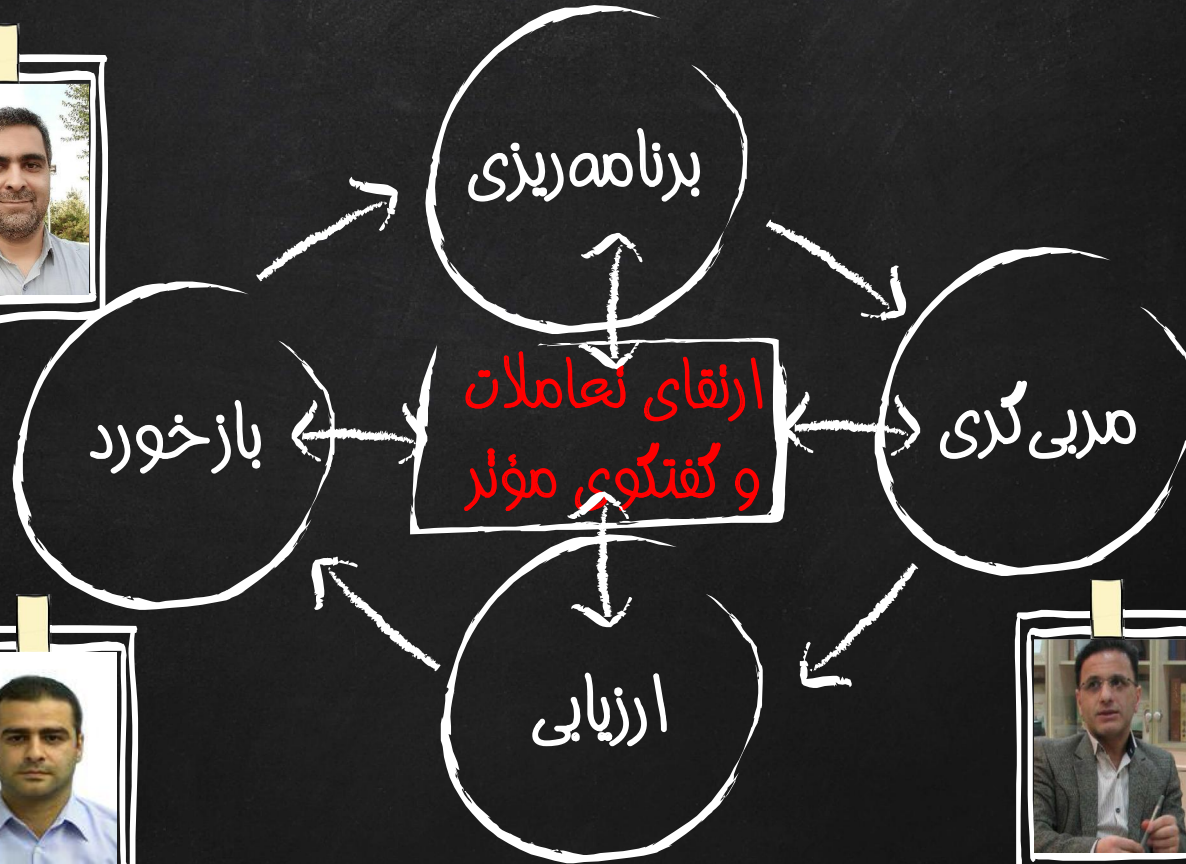


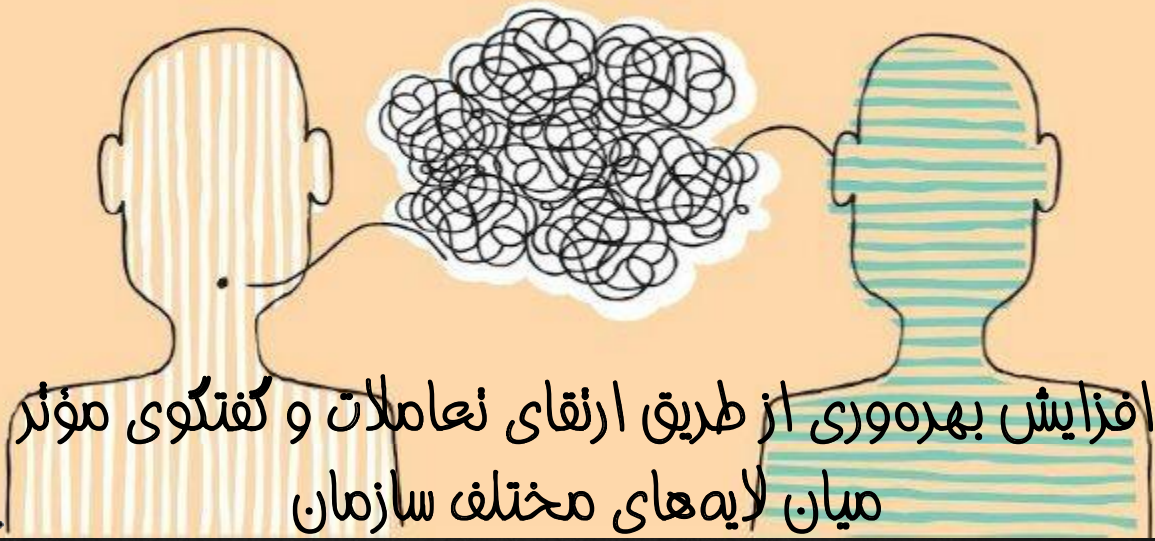
✘ مدل پولاکس





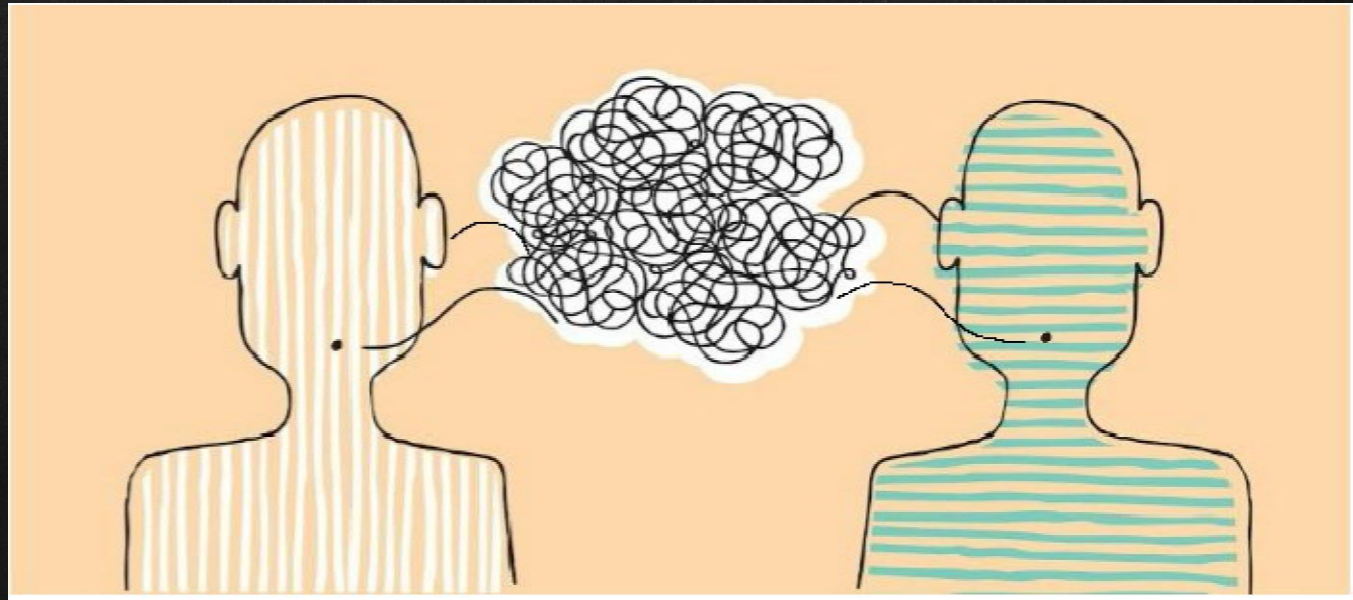
مدل مدیریت عملکرد در شرکت مینا





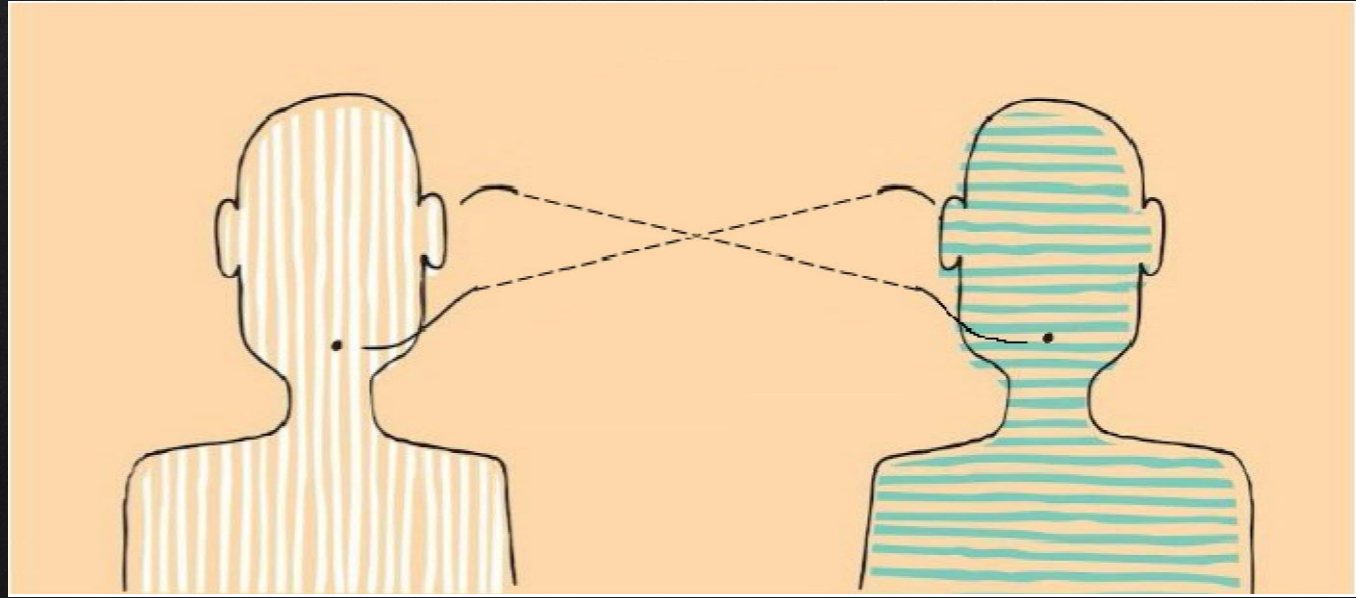


كفتلو



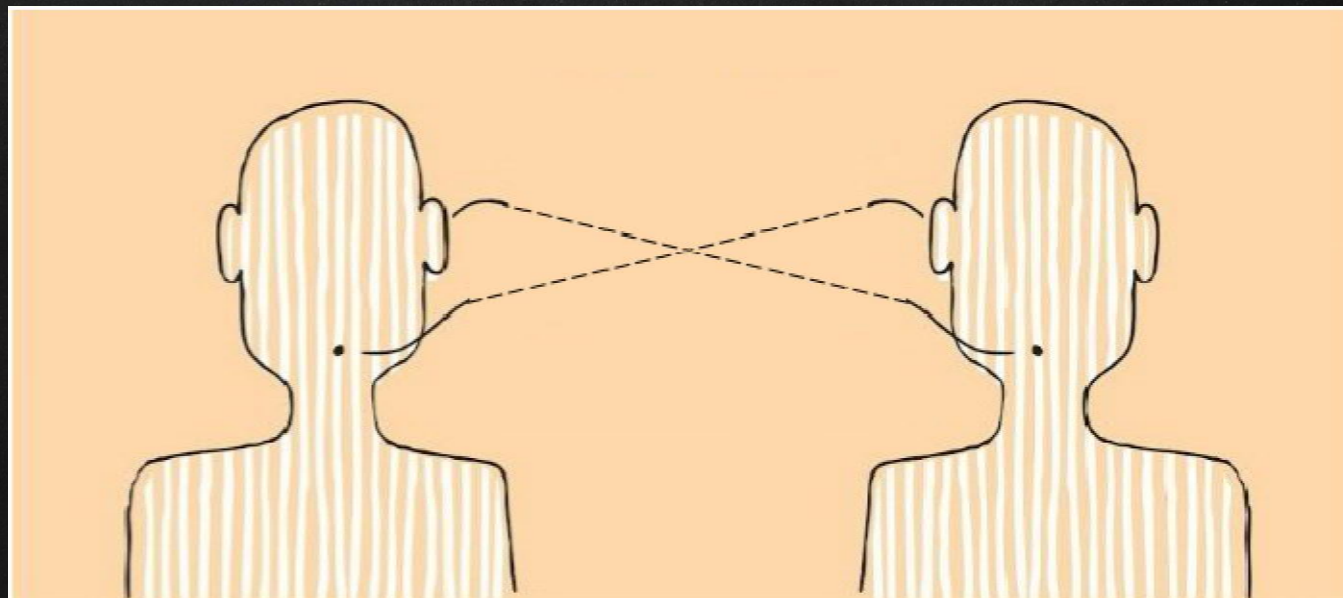


توافق





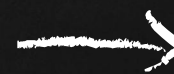
هم‌کنشی ذهنی



شناسایی
پارادایم‌ها



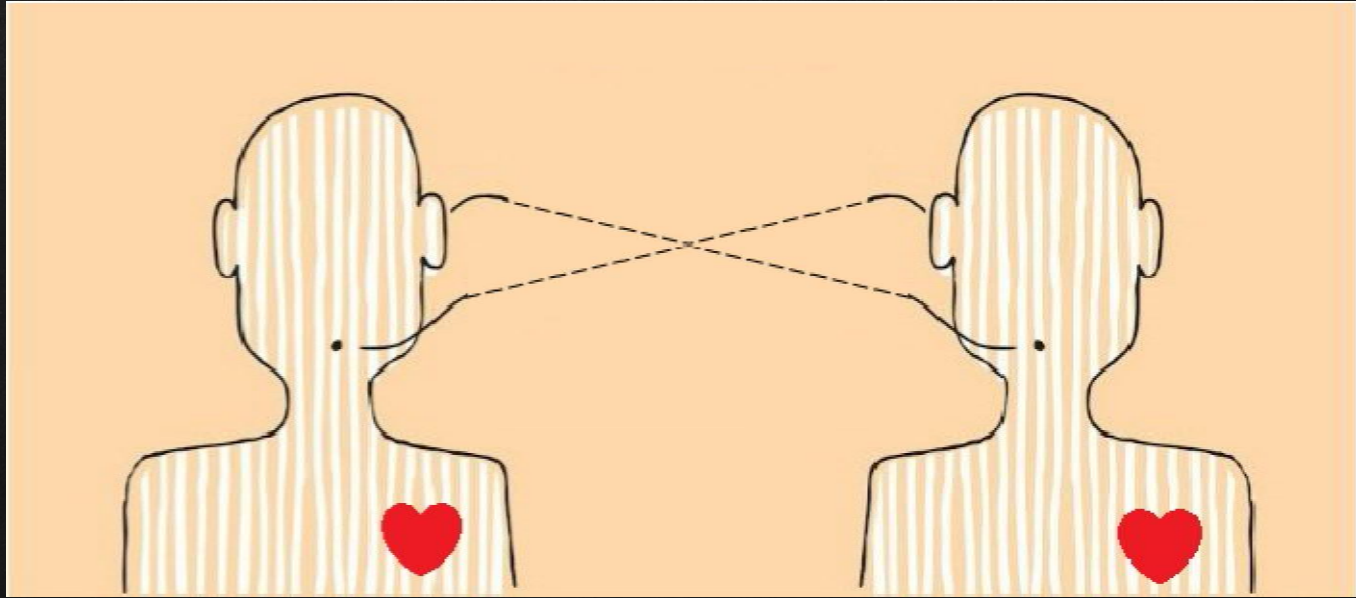
نقد پارادایم‌ها



پذیرش / نوزایی
پارادایم‌ها



هم‌کنشی عاطفی



توافق



هم‌کنشی ذهنی



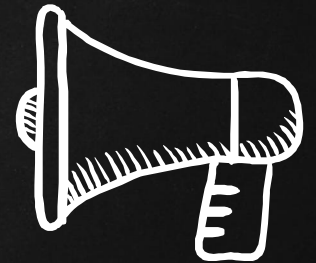
هم‌کنشی عاطفی



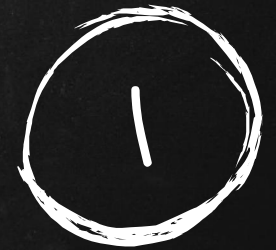
پرسش و پاسخ



وضعیت فرآیند مدیریت عملکرد
در سازمان شما
چگونه است؟







برنامه ریزی

نام همکار:	
شماره پرسنلی:	
واحد محل خدمت:	
پست سازمانی:	
دوره ارزیابی: <input type="radio"/> شش ماهه اول <input type="radio"/> شش ماهه دوم سال:	
شرح انتظارات:	
انتظارات عملکردی	
این انتظارات از مسئولیت‌ها و پروژه‌ها استخراج می‌شوند و می‌تواند شامل مربی‌گری دیگر پرسنل نیز باشد.	
تسری و جایگزینی تدریجی استفاده از سیستم PDMS به جای AutoCAD با توجه به کاربرد این نرم‌افزار در شرکت‌های گروه و شرکت‌های کارفرما (طی ۸ ماه آینده)	
انتظارات رفتاری	
این انتظارات از مدل شایستگی‌ها قابل استخراج است.	
مذاکره با و اخذ توافق همکاران برای برگزاری جلسات LL به گونه‌ای که جلسه آغازین و همچنین در صورت نیاز ارائه‌های بعدی توسط شما تهیه شود. (شایستگی اشتراک دانش)	
امضاء همکار	نام و امضاء مدیر
تاریخ	تاریخ



در بخش زیر، لطفاً به مهمترین نقاط قوت و همچنین نقاط قابل بهبود مهم مشاهده شده از همکار در قیال انتظارت مطرح شده اشاره نمایید. این کار، برای پرهیز از خطاهای ارزیابی و فراهم کردن امکان ارائه بازخور دقیق به همکار است. می توانید از علامتهای + و - برای هر یافته استفاده کنید:

(+) ارائه گزارش برنامه LL

(-) عدم توانایی در جلب مشارکت خانم هاشمی

()

”به خانم مهندس هاشمی، موضوع ضرورت اشتراک دانش را با توجه به دستاوردهایی که این جلسات می تواند در موفقیت های شغلی داشته باشد تبیین نمایید. همچنین به ایشان کمک کنید تا فایل ارائه را تهیه نمایند چرا که در انگیزه مند نمودن ایشان بسیار مؤثر است.“

()

()

()

()

()



مدیر کل





ارزیابی



شایستگی‌های رده مسئولین دفاتر

- انعطاف‌پذیری ✕
- مسئولیت‌پذیری ✕
- حسن برخورد و ارتباطات مناسب ✕

شایستگی‌های رده مدیران

- مسئولیت‌پذیری ✕
- خلاقیت و بهبود امور ✕
- رفتار و منش حرفه‌ای ✕
- تفکر سیستمی و استراتژیک ✕
- عامل تغییر ✕

شایستگی‌های رده کارشناسان

- مسئولیت‌پذیری ✕
- همکاری، مشارکت و اشتراک دانش ✕
- خلاقیت، نوآوری و حل مسئله ✕
- رفتار و منش حرفه‌ای ✕
- توفیق‌طلبی ✕



ارزیابی

۱- مسئولیت پذیری

وفاداری نسبت به قول و اهمیت دادن به تعهدات؛ پذیرش مسئولیت اقدامات خود؛ درستکاری و راستگویی در انتقال اطلاعات؛ رفتار کردن مطابق با ارزش‌های مورد حمایت؛ ترویج و حمایت از اصول و ارزش‌های سازمان؛ احساس مسئولیت برای روبرو شدن با مسائل، مشکلات و بحران‌ها؛ حفظ تمرکز و تعهد برای دستیابی به اهداف؛ تمرکز بر روی مسائل مهم و اولویت‌بندی آنها؛ ثبات بر برنامه یا دیدگاه تا حصول هدف مطلوب؛ شناسایی فرصت‌ها و اقدام نسبت به آنها؛ کاوش برای یافتن راه‌های رفع سریع موانع؛ ثبات قدم در برابر مخالفت‌ها و رخدادهای نامطلوب؛ تبدیل ایده‌ها به اقدامات؛ تمرکز تلاش‌های فردی بر دستیابی به نتایج همراستا با اهداف سازمانی.

ارزیابی مدیر		موافقت	مصادیق رفتاری
۵ <input type="checkbox"/>	ضعیف <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسبت به رفتار و تصمیم‌هایی که می‌گیرد پاسخگو نیست.
۱۰ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	استانداردها و رویه‌های تنظیم‌شده سازمان را نمی‌پذیرد.
۱۵ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	نسبت به محرمانه نگه‌داشتن اطلاعات طبقه‌بندی‌شده حساس نیست.
۲۰ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	نتایج قابل اندازه‌گیری و با کیفیت از عملکرد خود نشان نمی‌دهد.
۲۵ <input type="checkbox"/>	کمتر از حد انتظار <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نمی‌تواند برای بیشتر رفتارها و تصمیمات خود، توجه منطقی و قابل قبولی ارائه دهد.
۳۰ <input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	زمان را به صورت مؤثر مدیریت نمی‌کند؛ سررسیدها را برآورده نمی‌کند و به بیشتر اهداف تعیین شده دست نمی‌یابد.
۳۵ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	نسبت به محرمانه نگه‌داشتن اطلاعات طبقه‌بندی‌شده چندان حساس نیست.
۴۰ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	از منابع مالی، فیزیکی و انسانی شرکت مبتدا مسئولانه استفاده نمی‌کند.
۴۵ <input type="checkbox"/>	در حد انتظار <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	تا حد قابل قبولی زمان را به صورت مؤثر مدیریت می‌کند؛ سررسیدها را برآورده می‌سازد و به بیشتر اهداف تعیین‌شده دست می‌یابد.
۵۰ <input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	نتایج عملکردش مستند است و می‌توان کیفیت و کمیت آن را مورد سنجش قرار داد.
۵۵ <input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	نسبت به دقت فرایندهای کار و جریان وظایف متعدد، خود را مسئول و متعهد می‌داند.
۶۰ <input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	از زمان کاملاً به صورت مؤثر استفاده می‌کند؛ سررسیدها را برآورده می‌سازد و به اهداف تعیین‌شده دست می‌یابد.
۶۵ <input type="checkbox"/>	فراتر از حد انتظار <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نسبت به دقت فرایندهای کار و جریان وظایف متعدد، خود را مسئول و متعهد می‌داند.
۷۰ <input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	استانداردهای بالای اخلاقی تعیین می‌کند و خود و دیگران را در اجرا مسئول می‌داند.
۷۵ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	نسبت به عملکرد همکاران و نتایج عملکرد واحد سازمانی خود حساس است.
۸۰ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	نسبت به عملکرد کل سازمان پاسخگو است.
۸۵ <input type="checkbox"/>	ممتاز <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اطمینان می‌یابد که اهداف و جهت‌گیری واحد/بخش وی با اهداف سازمان همسو است.
۹۰ <input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	همکاران را برای انجام وظایف، دستیابی به اهداف، فرایندها و استانداردهای عملکردی راهنمایی می‌کند.
۹۵ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	در هنگام تصمیم‌گیری رویای مختلف اخلاقی یک وضعیت را شناسایی و در نظر می‌گیرد.
۱۰۰ <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	



سطح ارزیابی و امتیاز	شایستگی رفتاری	ردیف
در حد انتظار - ۵۵	مسئولیت پذیری	۱
فراتر از حد انتظار - ۸۰	همکاری، مشارکت و اشتراک دانش	۲
فراتر از حد انتظار - ۷۵	خلاقیت، نوآوری و حل مساله	۳
ممتاز - ۸۵	رفتار و منش حرفه‌ای	۴
در حد انتظار - ۶۰	توفیق طلبی	۵
۷۱ - فراتر از حد انتظار	میانگین امتیازات در شایستگی‌ها	
۸۰ - فراتر از حد انتظار	ارزیابی در خصوص اهداف و انتظارات توافق شده	
۷۵,۵ - فراتر از حد انتظار	ارزیابی نهایی (میانگین دو ردیف بالا)	

ارزیابی





مصاحبه آخر دوره ارزیابی

در تاریخ جلسه بازخور عملکرد همکار برگزار شد و در مجموع مهمترین نقاط قوت و زمینه قابل بهبود ایشان به شرح زیر قابل ذکر است:

پیشنهاد نیازهای آموزشی و توسعه

با در نظر گرفتن امتیاز مشخص شده و تحلیل نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود همکار، لطفاً برای ارتقاء شایستگی‌ها و موفقیت بهتر ایشان در دستیابی به اهداف، پیشنهاد خود را برای آموزش‌های قابل ارائه توسط معاونت منابع انسانی و همچنین سایر روش‌های توسعه نظیر گردش شغلی ارائه دهید:

* لطفاً در صورت نیاز از برگه اضافی استفاده فرمایید.

نام و امضاء مدیر

تاریخ:



بازخورد





برنامه زمان بندی اجرا

فرآیند هر شش ماه اجرا می گردد.

فروردین و مهر ماه هر سال

طی دوره

شهریور و اسفند ماه هر سال

شهریور و اسفند ماه هر سال

برنامه ریزی X

مدیریتی X

ارزیابی عملکرد X

بازخورد X



نحوه اجرا

نسری ندریجی در سطح شرکت



- منوی خدمات منابع انسانی ✕
- مدیریت عملکرد و مسیر پیشرفت شغلی ✕
- اطمینان از آگاهی به فرآیند مدیریت عملکرد ✕
- مدیریت عملکرد و برنامه‌های توسعه‌ای ✕



نیاز به تغییر بعد از ۲ سال و نیم اجرا



گام‌های پروژه آسیب‌شناسی



- ✗ برگزاری جلسات مصاحبه با مجریان فرآیند و سایر ذی‌نفعان
- ✗ برگزاری گروه کانونی
- ✗ پرسشنامه اثربخشی
- ✗ نتایج استخراج شده از سنجش نگرش کارکنان
- ✗ مطالعات تطبیقی و بنچ مارک‌ها
- ✗ برگزاری جلسات متعدد با اعضای کمیته مشورتی مدیریت عملکرد
- ✗ برگزاری جلسه و اخذ نظرات اعضای انجمن خبرگی منابع انسانی
- ✗ شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های فرآیند مدیریت عملکرد



چالش‌ها و دست‌بندی آن‌ها



ارزیابی

- ارزیابی سلیقه‌ای و صوری ✗
- پیچیدگی در فرم‌ها ✗
- وقت‌گیر بودن فرم‌ها و فرآیند ✗
- چالش عدالت در ارزیابی ✗
- نمایل به امتیاز بالا ✗

بازخورد


- حداقل تعامل ✗

- بی‌اعتقادی مدیران علی‌رغم آگاهی‌رسانی‌ها و آموزش‌ها ✗
- چالش اجرا نشدن به صورت آبشاری ✗
- اعتماد آفرینی و دلوآپسی محرمانگی ✗

برنامه‌ریزی

- اهداف عملکردی مبهم و بدون ساختار ✗
- پیچیدگی اهداف رفتاری ✗
- حداقل مشارکت و دستوری ✗
- عدم اتصال اهداف استراتژیک به فرآیند ✗

مربی‌گری

- پارادوکس رسمیت و غیررسمیت  ✗

- اتصال به سیستم ارتقاء ✗
- عدم تشویق یا تنبیه ویژه ✗
- اتصال کم‌رنگ به آموزش ✗



حسین نو جلسه واکاوی نتایج سنجش نگرش و رضایت کارکنان که به صورت گروه‌های کانونی برگزار می‌شد گفت: سالها بود که فکر می‌کردم هر چقدر بتونم بار رو از رو دوش مدیر و دارم و خودم مستقیما چالش‌های حوزه کاری‌ام را بشناسم و با مدیران سایر واحدها ارتباط مستقیم برگزار کنم و تصمیم‌های لازم رو بگیرم و اجرا کنم به مدیرم و واحدم و همکارانم خیلی کمک کرده‌ام.

نو جلسه مدیریت عملکرد بود که متوجه شدم دقیقا همین موضوع با توضیحات و کامنت‌هایی از طرف مدیرم همراه است. به من می‌گفت اینکه نو اینقدر کمک می‌کنی و همکاری می‌کنی خیلی با ارزشه اما اینکه من از این موضوعات مطلع نمی‌شم، در پاسخگویی‌ها نمی‌تونم با استنادات مکفی حرف بزنم و انسجام تصمیمات با دیگر سیاست‌های واحد را هماهنگ کنم و ... در کل به سود واحد نیست.

پس از اینکه توضیحاتش را شنیدم و کلی با هم گفتگو کردیم متوجه شدم راست می‌گوید کار من با ارزش بود اما باید هماهنگی‌ها و همراستایی‌هایی در سطح واحد مورد نظر صورت می‌گرفت. متوجه شدم با اینکه نیتم خوب بود اما عملا مدیرم را از گردونه یکسری اطلاعات، چالش‌ها و تصمیمات کنار گذاشته بودم در حالیکه حداقل، اطلاع و آگاهی او هم مهم بود. البته اونم فهمید که من چقدر مسئولیت پذیرم. خودش این را به من گفت.



دیرم شده بود و سراسیمه باید برای کاری به پشت میز می‌رفتم. سپیده با چهره‌ای که ذوق زده بود صدایم کرد و گفت که اعتماد به نفس پیدا کرده‌ام. قبلا مهندس می‌گفت و من فکر می‌کردم متوجه شدم ولی بعد از مدتی کارها جور می‌بود که مهندس مورد نظرش نبود. هر چقدر هم برایش توضیح میدادم که شما اینجوری گفتی می‌گفت من منظورم این بود نه اون که تو دریافتی. اما الان تو جلسه مدیریت عملکرد به عالمه سوال می‌پرسم و آقای مهندس موضوعات را بیشتر برایم توضیح می‌دهد. نازه جلسات کوچکی هم طراحی کردیم که برای هر موضوع دوباره در صورت ابهام به مهندس مراجعه می‌کنم. قبلنا خیلی استرس داشتم اما این روزها با اطمینان بیشتری کارها را انجام می‌دم. از ش پرسیدم: خودت هم نظرت رو میگی، گفت: خیلی نه فعلا برام مهمه که نظر مهندس رو دقیق اجرا کنم خودش خیلی آدم دقیقه و



بودن یا نبودن



Kazemi_mo@mapnagroup.com
Mirfakhar_a@mapnagroup.com