

بسمه تعالی
کارگاه آموزشی

مدیریت عملکرد

گام برنامه ریزی عملکرد

دکتر داریوش غلام زاده

تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد

گذشته نگر

ارزشیابی از بالا به پایین

ارتباط اندک با اهداف و نیازهای سازمان

تمرکز بر **داوری** (اشتباهات، مچ گیری)

مالکیت اصلی فرآیند برعهده واحد منابع انسانی

اقدامی مقطعی

مدیریت عملکرد

آینده نگر

فرآیندی مشترک و دوسویه از طریق گفت‌وگو

ارتباط تنگاتنگ با اهداف و نیازهای سازمان

تمرکز بر نقش مدیر بعنوان مربی (شناسایی نیازهای پرورش افراد)

مالکیت اصلی فرآیند برعهده واحدهای صف

فرآیندی مستمر

آخر دوره

ابتدای دوره

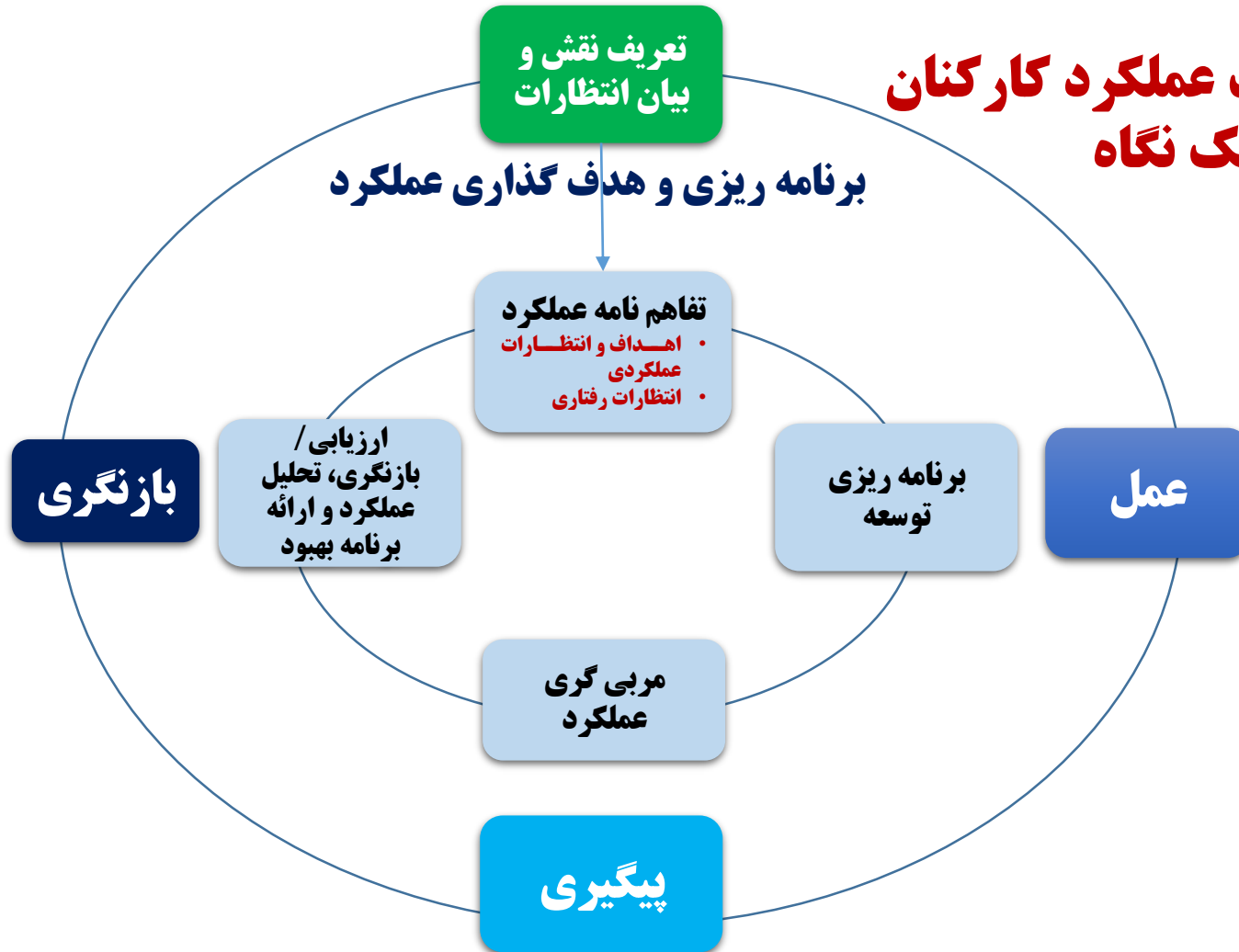
ارزیابی
عملکرد

برنامه ریزی
عملکرد

دوره عملکرد
مثل یک ماه
مثل سه ماه
مثل شش ماه
مثل یک سال

داوری
قضاوت
اشتباهات

فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان در یک نگاه



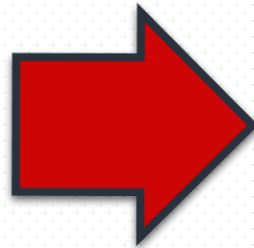
عملکرد ... ؟

- رفتارها مثل حضور به موقع در محل کار / اطاعت از مافوق و سلسله مراتب
- خصوصیات مثل خلاقیت / باهوش بودن
- اعتقادات مثل بجا آوردن فرایض دینی
- هیجانات مثل عصبانیت
- خروجی / ستاده مثل انجام وظایف محوله
- ارزش ها مثل انسان دوستی / مادی گرایی / جاه طلبی
- سابقه / جنسیت / تحصیلات و ...

مفهوم شناسی عملکرد

**Results
[What]**

معیارهای وظیفه ای



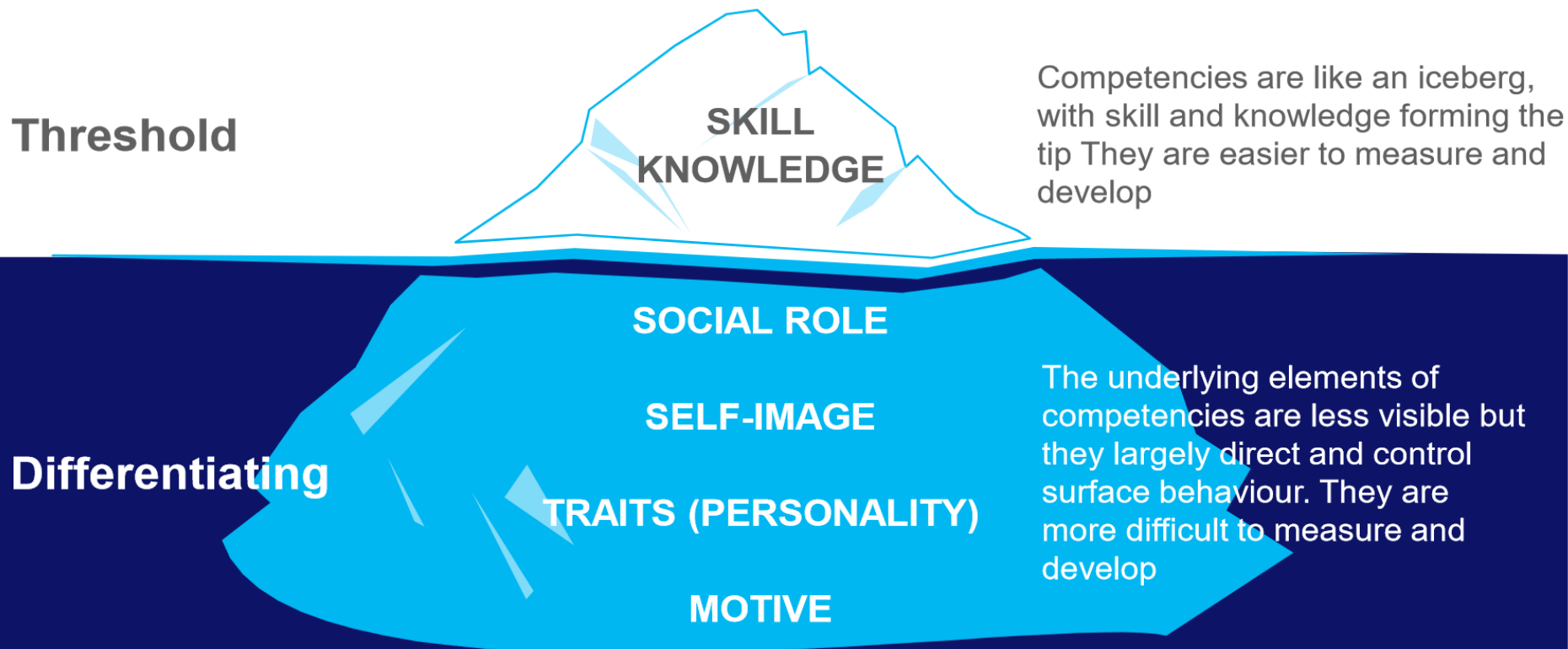
Performance

**competencies
[How]**

شایستگی های رفتاری

Why competencies are important

Any characteristic of a person that differentiates outstanding from more typical performance in a given job, role, organisation or culture



تاکید بر ابعاد متفاوت عملکرد

• تفکیک بین رفتارها و وظایف / نتایج

• کدامیک مهم تر است؟



What معیارهای وظیفه ای

• وظایف عمده یا فعالیت ها و طرح هایی که کار کارکنان را در طول دوره ارزیابی تعیین می نماید. معیارهای عملکردی مشترکا توسط سرپرست و کارمند در ابتدای دوره ارزیابی تعیین می شود.



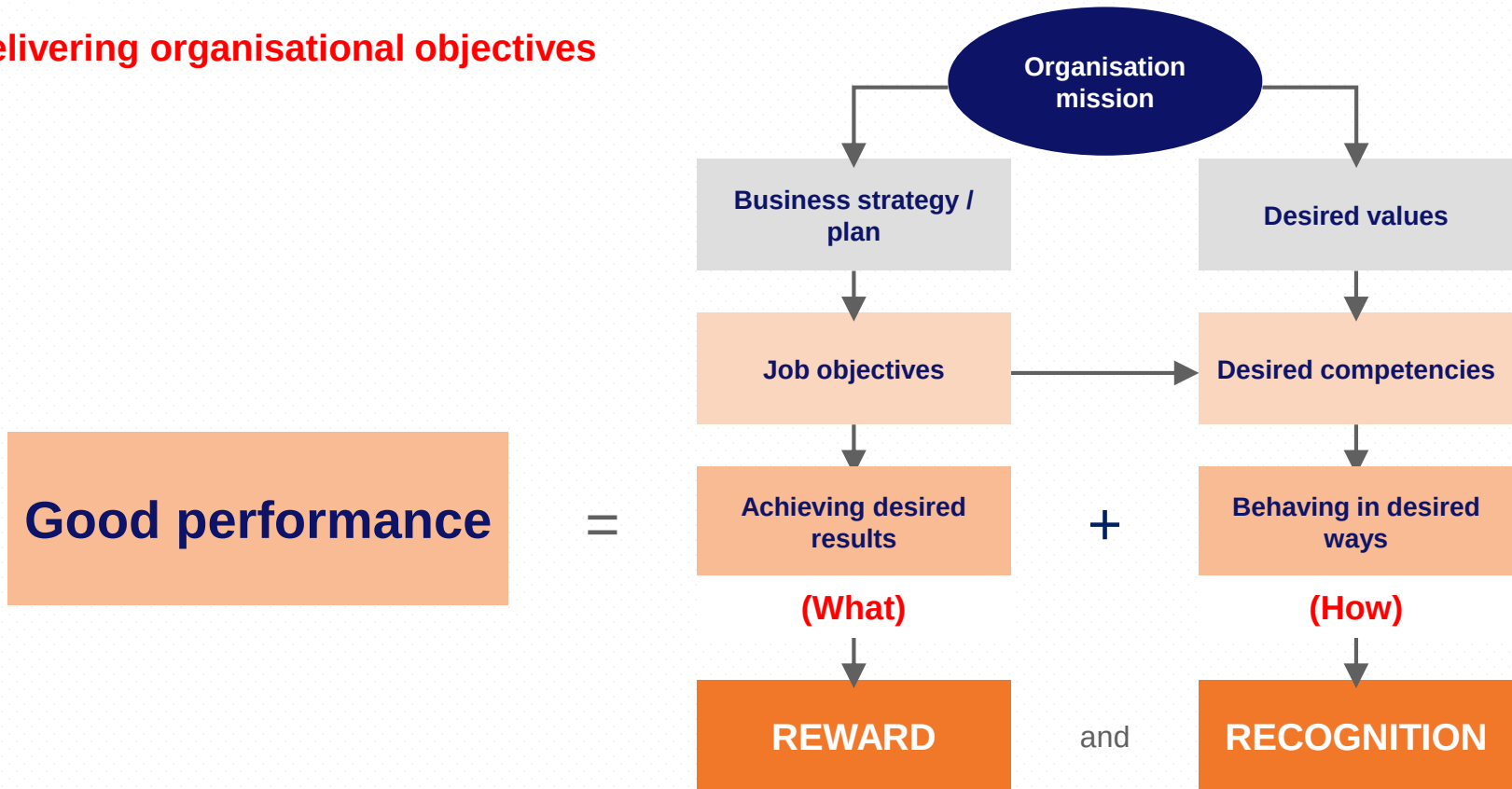
How معیارهای رفتاری

• میزان و کیفیت تلاش، رفتار و نحوه فعالیت کارمند را در نیل به اهداف شغلی نشان می دهند. این معیارها که به رفتارهای مورد نظر سازمان اشاره می کنند از ارزش ها و اهداف استراتژیک سازمان اخذ می شوند.

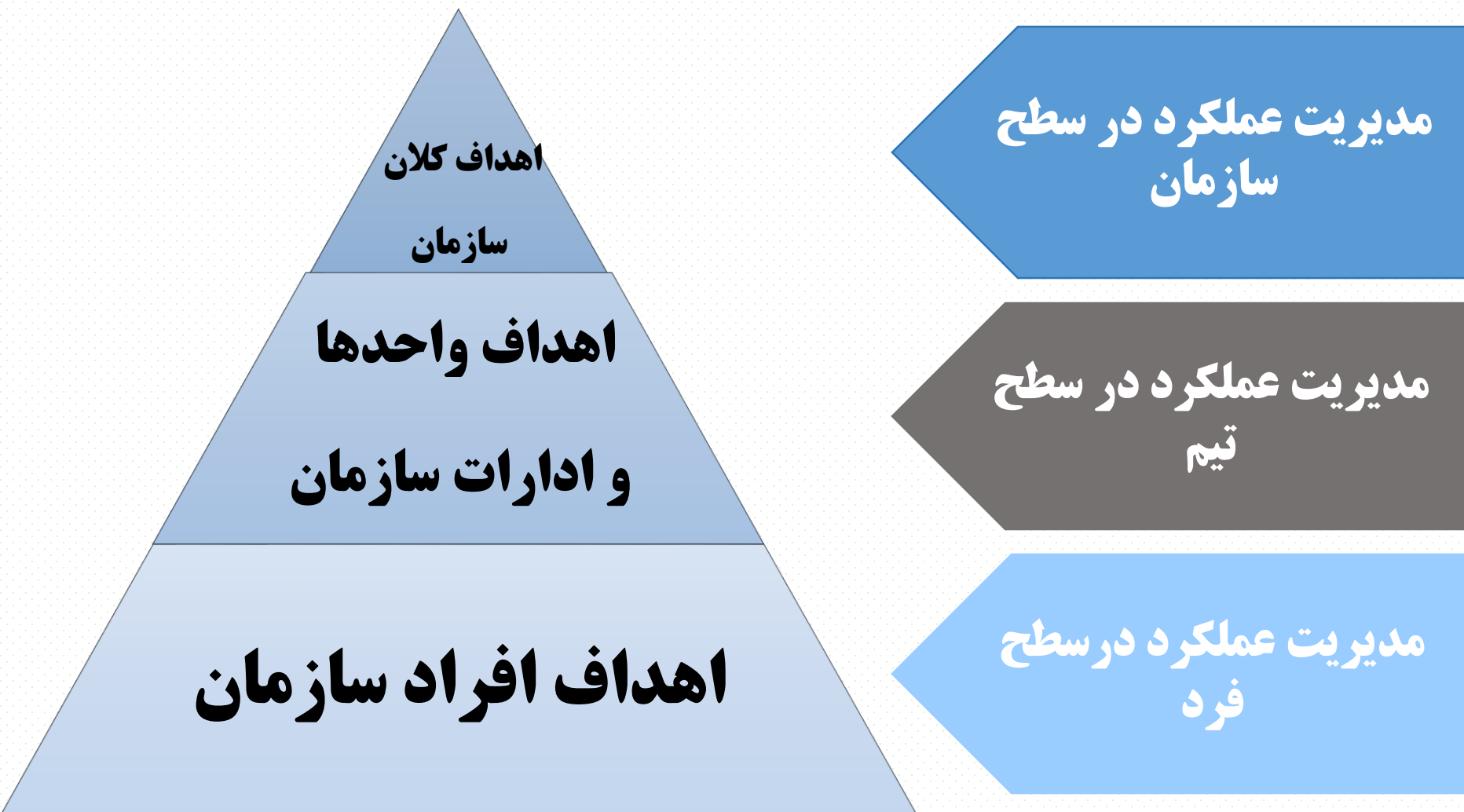
• هر یک از معیارهای رفتاری با تعدادی رفتارهای شغلی نمونه توصیف می شوند تا درک مشترک و روشنی از معیار مربوطه بین بالادست و پایین دست به وجود آید.

Principles of effective performance

Delivering organisational objectives



سطوح مدیریت عملکرد



در مدیریت عملکرد:

- اهداف و انتظارات روشن شده و در مورد آنها توافق می شود.
- معیارهای ارزیابی به کارکنان اعلام می شود.
- مسئولیت های طرفین (ارزیابی کننده و ارزیابی شونده) در طی دوره ارزیابی تعیین می گردد.
- مافوق به ارزیابی شونده مشاوره ها، کمک ها، حمایت ها و راهنمائی های لازم را در طی دوره ارزیابی ارائه می کند.
- حتی الامکان از بیش از یک منبع، باز خورد دریافت می شود.
- در جلسه ای رو در رو بین طرفین نتایج ارزیابی مطرح و تجزیه و تحلیل می شود.
- ارزیابی شونده از نظر رفتار و عملکرد مورد سنجش (رتبه بندی) قرار می گیرد.
- نتایج حاصل از ارزیابی به سایر سیستم های پرسنلی سازمان انتقال و انعکاس می یابد.

1. می‌دانم در محیط کار از من چه انتظاراتی دارند.

2. اختیار آن را دارم تا کارها را چگونه که بهتر می‌دانم انجام دهم.

3. سرپرست یا کس دیگری در محیط کار به شخصیت انسانی من توجه دارد.

4. در محیط کار به دیدگاه‌های من اهمیت می‌دهند.

5. در ماه‌های گذشته، کسی در محیط کار در مورد پیشرفت من سخن گفته است.

6. در محیط کار، فرصت‌هایی برای رشد و یادگیری من فراهم است.

برنامه ریزی عملکرد

✓ برنامه ریزی عملکرد نوعی بحث و گفتگو و اولین گام در فرایند مدیریت عملکرد می باشد.

✓ برنامه ریزی عملکرد جلسه ای آینده نگرانه بین مافوق و پایین دست درباره موضوعات زیر:

- رسیدن به درک مشترک از آنچه که فرد باید به آن نایل شود
- تعیین شایستگی هایی که فرد در مدت انجام دادن شغل باید از خود نشان دهد
- تدوین طرح توسعه فردی
- تدارک امکانات، اختیارات و الزاماتی که برای تحقق انتظارات فوق لازم است



مسئولیت بالادست در برنامه ریزی عملکرد

• قبل از برگزاری جلسه برنامه ریزی

• حین برگزاری جلسه برنامه ریزی

• بعد از برگزاری جلسه برنامه ریزی



مسئولیت بالادست قبل از جلسه برنامه ریزی عملکرد

- مرور اهداف، وظایف، شاخص ها و استانداردهایی که تحقق آنها از ایشان به عنوان مقام مسئول آن دپارتمان انتظار می رود.

- مرور ارزش ها، منشورهای اخلاقی و ... که رعایت آنها از افراد انتظار می رود.

- مرور عملکرد، نقاط قوت و حوزه های بهبود فرد در دوره های قبل

- تعیین انتظارات وظیفه ای و رفتاری خود از زیردست



مسئولیت بالادست قبل از جلسه برنامه ریزی عملکرد

بالادست باید با دست پر به جلسه بیاید.

اختصاص وقت کافی و مناسب برای برنامه ریزی عملکرد

جلوگیری از عوامل مزاحم مثل ورود و خروج، تلفن، ...



مسئولیت بالادست در حین جلسه برنامه ریزی عملکرد

• در صورتی که برای اولین بار فرایند م ع پیاده می کنید:

• فرآیند مدیریت عملکرد چیست.

• چرا سازمان ما این فرآیند را مورد استفاده قرار می دهد.

• این فرآیند چگونه انجام می شود.

• از کارکنان چه چیزی مورد انتظار است؟



نقش بالادست در حین جلسه برنامه ریزی عملکرد

- تعیین اهداف یا وظایفی که تحقق آن از فرد در طی دوره انتظار می رود.

- تعریف شاخص و استانداردهای عملکردی با کمک خود افراد و حصول اطمینان از وجود درک متقابل

- تشریح شایستگی های رفتاری مورد انتظار و مصادیق رفتاری شایستگی ها

- بحث درباره امکانات/اختیارات/منابع و زمانی که برای تحقق انتظارات لازم است

- بحث درباره برنامه پرورش فردی فرد



اتمام جلسه برنامه ریزی عملکرد

برنامه ریزی عملکرد زمانی تمام شده تلقی می شود که:

- بالادست و پایین دست درک مشترکی از اهداف، وظایف اصلی، شایستگی های رفتاری مورد انتظار و نیز برنامه توسعه فرد بدست آورند.

- مستندسازی توافقات



نقش پایین دست در برنامه ریزی عملکرد

پایین دستان در مدیریت عملکرد/برنامه ریزی عملکرد نقش مهمی دارند:

ایفای نقش شبیه آنچه که از بالادستان انتظار می رود

ایفای نقش Proactive در برنامه ریزی عملکرد:

- ✓ درخواست اهداف، وظایف، شاخص های ارزیابی،
- ✓ درخواست بازخور



فرایند برنامه ریزی عملکرد – تعریف what

تعریف وظایف اصلی

• وظایف کلیدی یا کارهای اصلی در یک جمله تعریف می شوند، با یک فعل معلوم شروع می شوند و چیرستی و چرایی یک کار را تعریف می کنند، به عبارت بهتر به چگونگی انجام کار نمی پردازند.

• تعداد وظایف تعریف شده نباید بیشتر از هفت یا هشت وظیفه باشد.

- بررسی درخواست مشتریان درباره محصول / غذا / قیمت و
- تهیه یک پایگاه اطلاعاتی درباره فروش / قیمت / شکایات و
- انجام برآوردهای ماهانه و سالانه پیرامون مثلا تعداد غذا/مسافر به منظور کمک به تدوین برنامه های سالانه و چند ساله

فرایند برنامه ریزی عملکرد – تعریف what

• سوالات قابل طرح برای استخراج حوزه نتایج کلیدی یا وظایف اصلی:

✓ نظرتان درباره مهمترین کارهایی که باید انجام دهید چیست؟

✓ به نظرتان، از شما انتظار می رود که در هر یک از حوزه ها چه چیزی بدست آورید؟

✓ چگونه آگاه می شوید که به نتایج مورد انتظار دست یافته اید؟



- به جای تهیه لیستی طولانی از وظایف مرتبط شغلی، وظایف و کارهای مشابه در یک طبقه، دسته بندی شود. فعالیت ها و وظایف متعدد در صورت تشابه روش ها و فرآیندها در یک گروه طبقه بندی می شوند.

- معیارهای عملکردی نباید بیان کننده دانش، مهارت، توانائی و یا عناوینی نظیر «مسئول پذیرش» و «آگاهی از خطرات محیطی» و مانند آن باشد، بلکه باید منعکس کننده فعالیت های جاری انجام شده توسط کارمند همراه با نتایج کاری ویژه.

فرایند برنامه ریزی عملکرد - تعیین شاخص های اندازه گیری عملکرد

A. اگر نتوانیم چیزی را اندازه بگیریم، نمی توانیم آن را مدیریت کنیم.

B. آنچه قابل اندازه گیری باشد، قابل انجام نیز است.

C. تا زمانی که وضع موجود عملکرد را ندانیم، نمی توانیم آن را بهبود دهیم.

• فرایند مدیریت عملکرد با تعریف انتظارات به صورت اهداف کمی، استانداردها و شایستگی ها شروع می شود، اما بهبود عملکرد با آگاهی از سطح موجود عملکرد، هم بر طبق نتایج و هم مطابق با شایستگی ها شروع می شود.

فرایند برنامه ریزی عملکرد – تعیین شاخص های اندازه گیری عملکرد

- چه چیزی را باید اندازه گرفت؟
- شاخص های ارزیابی چه باید باشند؟
- شاخصها آن مواردی هستند که از طریق آنها در خصوص نحوه انجام هر وظیفه، قضاوت و ارزیابی انجام می شود.

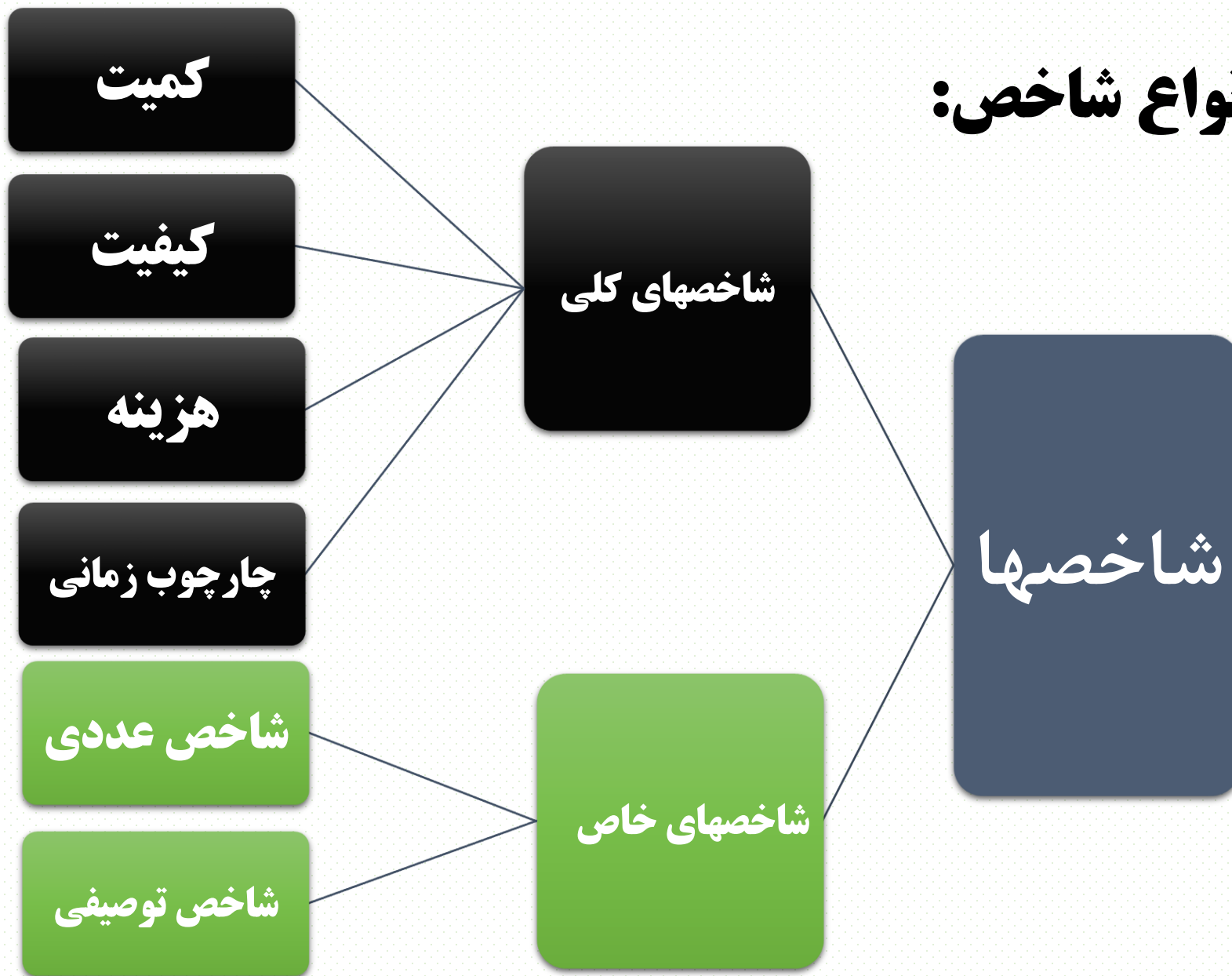
فرایند برنامه ریزی عملکرد – تعیین شاخص های اندازه گیری عملکرد

• ویژگی شاخص ها:

- ارتباط شاخص ها با شغل (اعتبار سازه)
- وجود شاخص به تعداد کافی (اعتبار محتوی)
- عدم وجود شاخص نامربوط
- ارتباط شاخص ها با توفیق و شکست در انجام شغل
- آسانی اداره کردن شاخص ها برای ارزیابی شونده
- وجود انصاف و عدالت



انواع شاخص:



چارچوب تعیین شاخص های فردی



نحوه تعیین شاخص

- کدام یک از شاخص ها در مورد هر فعالیت کاربرد دارند؟
- بطور کلی، هنگام ارزیابی هر فعالیت باید در مورد کدام یک از موارد کمیت، کیفیت، هزینه یا چارچوب زمانی دقت شود؟

از خود پرسید:

- ✓ آیا کیفیت مهم است؟
- ✓ آیا کمیت مهم است؟
- ✓ آیا مهم است که فعالیت مورد نظر با محدودیتهای هزینه ای خاص محقق گردد؟
- ✓ آیا مهم است که فعالیت مورد نظر در طی یک زمان یا تاریخ خاص و یا نرخ مشخصی به ازای هر روز یا هفته محقق شود؟

- برای هر شاخص کلی از خودتان بپرسید: «من چطور می توانم کمیت، کیفیت، هزینه و یا چارچوب زمانی را ارزیابی کنم؟» یا «چه تعداد یا درصدی را می توانم محقق سازم؟»

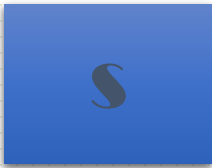
شاخص های خاص را بنویسید:

- اگر شاخص مربوطه عددی است، تعداد واحدهایی را که می بایست به دست آورید، فهرست نمایید.
- اگر شاخص مورد نظر، توصیفی است، قضاوت مربوطه را تعیین کنید و فاکتورهای مورد سنجش را فهرست کنید.

ویژگی های اهداف مناسب

Specific

- مشخص: واضح، بدون ابهام، ساده، قابل فهم و چالشی



Measurable

- قابل اندازه گیری: کمیت، کیفیت، زمان



Achievable

- قابل دستیابی: چالشی، لیکن قابل دسترس



Related

- مرتبط: مرتبط با اهداف سازمان



Timable

- مبتنی بر زمان: قابل دستیابی در یک چارچوب زمانی مشخص



هدف عملیاتی	شاخص؛ معیار به کمیت / کیفیت / زمان هزینه	وزن / اولویت 1<X< 4	وظیفه / هدف	ردیف
				1
				2
				3
				4

ردیف	شایستگی رفتاری	وزن / اولویت 1<X< 4	مصادیق رفتاری
1	رعایت اصول ایمنی		
2	مشارکت		
3	ایده پردازی		
4	نظم و انضباط		

ر
یاد



م

ر
یاد





نوع شاخص	شاخصها	فرمول و نحوه محاسبه	منبع داده ها
	درصد شکایات بیماران	تعداد شکایات بیماران / تعداد کل مرخص شدگان	سیستم شکایات/صندوق پیشنهادات/ نظرات مسئولین بخشها و بیمارستان
	تعداد شکایات قانونی - پزشکی	تعداد شکایات رسمی -قانونی بیماران /تعداد کل شکایات بیماران در طول یک دوره مشخص	مدارک ومستندات
	تکریم بیمار توسط پزشک یا پرستار	تعیین درصد فراوانی هر آیتم در کل بیماران تحت بررسی	پرسشنامه رضایت سنجی بیماران (پیوست شماره ۱)
	رضایت بیمار از زمان انتظار برای اولین ویزیت		
	رضایت بیمار از مراقبت پرستار		
	رضایت بیمار از مراقبت پزشک		
	اعتماد و اعتقاد بیمار به پزشکان / پرستاران		
	رضایت بیمار از توضیحات پزشک/ کارکنان درباره شرایط بیماری و نحوه درمان		
	رضایت بیمار از اقدامات و نتایج درمانی		
	رضایت بیمار از کارکنان کمکی مراقبت بیمار		

ادامه...

نوع شاخص	شاخصها	فرمول و نحوه محاسبه	منبع داده ها
	میزان افزایش رضایت شغلی کارکنان	تعیین درصد فراوانی هر آیتم در کل پرسنل تحت بررسی	پرسشنامه رضایت سنجی کارکنان (پیوست شماره ۱)
	میزان افزایش رضایت از سیستم پرداخت جدید		
	رضایت پرسنل از خدمات رفاهی		
	رضایت پزشک از پرستار		
	رضایت پرستار از پزشک		
	درصد کاهش غیبت ها و تاخیرات	(میزان کل غیبت ها و ساعات تاخیر تقسیم بر کل ساعات حضور کارکنان در یک دوره معین) نسبت به (میزان کل غیبت ها و ساعات تاخیر تقسیم بر کل ساعات حضور کارکنان در دوره قبلی بررسی)	امور اداری
	تعداد ساعات صرف شده برای آموزش کارکنان	مجموع ساعات صرف شده برای آموزش کارکنان در طول یک دوره معین تقسیم بر تعداد کل کارکنان در همان دوره	واحد مسئول آموزش
	میزان جابجائی کارکنان	تعداد جابجائی کارکنان در یک دوره مشخص (بدلائل انتقال، ترفیع، تنزیل) تقسیم بر تعداد کل کارکنان در همان دوره	اداره آمار/امور اداری

ادامه...

نوع شاخص	شاخصها	فرمول و نحوه محاسبه	منبع داده ها
	میزان خروج از خدمت	تعداد خروجی کارکنان (بازنشستگی، استعفا، اخراج و تعلیق) تقسیم بر تعداد کل کارکنان در طول یک دوره مشخص	
	ترکیب تحصیلی کارکنان	(تعداد کارکنان در هر مقطع تحصیلی نسبت به تعداد کل کارکنان) ضربدر ۱۰۰	اداره آمار/امور اداری
	میزان شکایات کارکنان	تعداد شکایات مکتوب و غیر مکتوب پرسنل به مسئولین بیمارستان	مدیریت / ریاست بیمارستان
	درصد اشغال تخت بیمارستان	تخت روز اشغالی در یک دوره معین تقسیم بر (تعداد تخت های فعال ضربدر تعداد روزها در همان دوره)*۱۰۰	واحد آمار و مدارک پزشکی
	میزان کاهش مراجعات مجدد	(تعداد مراجعات مجدد بیماران نسبت به تعداد کل مراجعات در یک دوره مشخص) منهای (میزان مراجعات مجدد دوره قبلی)	
	میزان کاهش در جراحیهای کنسل شده	(تعداد جراحیهای کنسل شده / تعداد کل جراحی های برنامه ریزی شده در یک دوره) تقسیم بر (تعداد جراحیهای کنسل شده / تعداد کل جراحی های برنامه ریزی شده در دوره پیشین)	
	متوسط طول مدت اقامت	جمع کل تخت روز اشغالی در یک زمان معین تقسیم بر تعداد کل بیماران مرخص شده و فوتی در همان زمان	
	تعداد ویزیت های سرپائی	تعداد ویزیت های سرپائی تقسیم بر تعداد کل ویزیت های انجام شده در یک دوره معین	

ادامه...

نوع شاخص	شاخصها	فرمول و نحوه محاسبه	منبع داده ها
	تعداد خدمات درمانی و پاراکلینیکی غیر ضروری	تعداد خدماتی که بر اساس ارزیابی ها و کارسنجی های بعمل آمده انجام آنها غیر ضروری تشخیص داده شده است و باید حذف گردند	بر اساس اطلاعات بدست آمده از کارسنجی ها، ارزیابی اقدامات، بررسی پرونده ها و نتیجه کار کمیته ممیزی پزشکان
	درصد روزهای کاری نسبت به کل روز بیمار	(تعداد روزهای کاری در یک دوره معین تقسیم بر مجموع خدمات روزانه ارائه شده به بیماران در طول ۲۴ ساعت در یک دوره معین) * ۱۰۰	واحد آمار و مدارک پزشکی
	درصد پرداخت های کارمزدی به حقوق ثابت	(کل مبلغ پرداختی به افراد بر اساس عملکرد در یک دوره معین تقسیم بر کل حقوق ثابت پرداخت شده در همان دوره) * ۱۰۰	واحد امور مالی
	متوسط هزینه های تشخیصی و درمانی به ازای هر بیمار	کل هزینه های خدمات تشخیصی و درمانی ارائه شده به بیماران تقسیم بر تعداد کل بیماران در یک دوره مشخص	
	درصد تغییر در حجم خدمات	میزان تغییر (کاهش یا افزایش) تعداد آزمایشات، تعداد رادیو گرافی ها، خدمات سرپائی، تعداد بستری ها و ... در یک دوره معین نسبت به دوره قبلی ارزیابی	واحد آمار و مدارک پزشکی
	میزان جراحی های الکتیو	تعداد جراحی های تهاجمی و الکتیو تقسیم بر تعداد کل جراحی ها	

وزن دهی



• وزن درصدی است که اهمیت نسبی یک فعالیت / رفتار را نشان می دهد.

• ضرایب وزنی به ما در توصیف اولویتها کمک می کند تا از این طریق بر آنچه که واقعا در کارمان مهم است، به توافق برسیم.

تنظیم وزن ها



- آیا فعالیت اثر مهمی بر اهداف واحد یا سازمان دارد؟
- چه درصدی از زمان صرف انجام دادن فعالیت می شود؟
- آیا نتایج فعالیت، روی کار سایرین تأثیر بسزائی دارد؟
- در صورت انجام نشدن یا بد انجام شدن فعالیت عواقب تا چه اندازه جدی خواهد بود؟
- آیا فعالیت جزو الزامات سازمانی یا قانونی است؟

نحوه اختصاص شاخصهای وزنی

• وزن دهی به نتایج براساس توزیع درصدی، می بایست برپایه اهمیت هر وظیفه / رفتار برای سازمانتان و نه میزان زمانی که صرف آن شده است، صورت پذیرد.



وزنها را براساس پاسخ دهی به این سوالات کنترل نمایید

- آیا مهمترین وظیفه / رفتار بالاترین وزن را دارد؟
- آیا کم اهمیت ترین وظیفه / رفتار پایین ترین وزن را دارد؟
- آیا وظایف / رفتارهایی که اهمیت یکسانی دارند، از وزنهاى مساوى برخوردارند؟
- آیا وزنها در مجموع، معادل عدد ۱۰۰ هستند؟

((فرم برنامه ریزی عملکرد کارکنان))

صفحه ۱ از ۱

نام و نام خانوادگی (کارمند):		شماره پرسنلی (کارمند):		عنوان پست سازمانی (کارمند):		واحد:	دوره ارزیابی:
نام و نام خانوادگی (مسئول مستقیم):		شماره پرسنلی (مسئول مستقیم):		عنوان پست سازمانی (مسئول مستقیم):		قسمت:	تاریخ تکمیل:
ردیف	منبع معیار	معیارهای عملکردی	وزن معیار (از ۱۰۰)	نوع شاخص	عنوان شاخص	وزن شاخص	هدف شاخص (Target)
۱	☐ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر			کمیت کیفیت زمان هزینه			
۲	☐ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر			کمیت کیفیت زمان هزینه			
۳	☐ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر			کمیت کیفیت زمان هزینه			
۴	☐ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر			کمیت کیفیت زمان هزینه			
۵	☐ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر			کمیت کیفیت زمان هزینه			
نکات راهنما در خصوص معیارها		نکات راهنما در خصوص شاخص ها					
۱- معیارها به خوبی با اهداف/پروژه/وظیفه یا شایستگی رفتاری مرتبط باشند. ۲- همه موارد دارای ارزش افزوده برای سازمان و قابل اندازه گیری باشند. ۳- تعداد معیارها کمتر از ۷ معیار باشد. ۴- وزن مهمترین معیار از ۵ برابر وزن کم اهمیت ترین معیار بیشتر نباشد یعنی اگر وزن معیار با کمترین اهمیت ۱۰ می باشد وزن مهمترین معیار نباید از ۵۰ بیشتر باشد. ۵- موارد با اهمیت مشابه وزنهای یکسان دارند. ۶- ترجیحا وزن ها مضربی از ۵ باشد. ۷- جمع اوزان مساوی ۱۰۰٪ باشد.		۱- برای هر یک از معیارها می توان شاخص های مرتبط از نوع کمیت، کیفیت، زمان و هزینه تعریف نمود. ۲- شاخص ها مشخص، قابل سنجش، قابل دستیابی، مرتبط (یا اهداف واحد و سازمان) و در بازه های زمانی مشخص قابل اندازه گیری باشد. ۳- وزن شاخص های هر یک از معیارها می بایست ۱۰۰ درصد شود. ۴- هدف شاخص (Target) باید چالشی ولی قابل دستیابی باشد. ۵- اینکه چه داده و اطلاعاتی، چه مقدار، چه زمانی و توسط چه کسی بایستی جمع آوری گردد، در نظر گرفته شود. ۶- نام گزارش و یا مستندات مورد نیاز، جهت اندازه گیری معیار، مشخص شده و مورد توافق قرار گیرد.					

((فرم برنامه ریزی عملکرد کارکنان))

صفحه ۱ از ۱

نام و نام خانوادگی (کارمند):		شماره پرسنلی (کارمند):		عنوان پست سازمانی (کارمند):		واحد:		دوره ارزیابی:	
نام و نام خانوادگی (مسئول مستقیم):		شماره پرسنلی (مسئول مستقیم):		عنوان پست سازمانی (مسئول مستقیم):		قسمت:		تاریخ تکمیل:	
ردیف	معیارهای رفتاری (انتظارات رفتاری)		وزن معیارهای رفتاری		مصادیق رفتاری				
۱									
۲									
۳									
۴									
۵									
نکات و راهنما:	*** نکات راهنما در خصوص معیارها ۱- معیارهای رفتاری یا همان انتظارات رفتاری برگرفته از ارزش های سازمان و واحدهای کاری می باشد. ۲- برای تعیین معیارهای رفتاری همچنین به مدل های شایستگی تدوین شده برای رده های مختلف سازمان توجه می شود. ۳- تعداد معیارها کمتر از ۷ معیار باشد. *** نکات راهنما در خصوص وزن دهی به معیارها ۴- وزن مهمترین معیار از ۵ برابر وزن کم اهمیت ترین معیار بیشتر نباشد یعنی اگر وزن معیار با کمترین اهمیت ۱۰ می باشد وزن مهمترین معیار نباید از ۵۰ بیشتر باشد. ۵- موارد با اهمیت مشابه، وزن های یکسان دارند. ۶- ترجیحا وزن ها مضربی از ۵ باشد. ۷- جمع اوزان مساوی ۱۰۰٪ باشد.		*** نکات راهنما در خصوص انتظارات رفتاری ۱- مصادیق رفتاری هر یک از معیارها (انتظارات رفتاری) می بایست برای کارکنان مشخص گردد. ۲- برای ارزیابی این مصادیق رفتاری از وقایع حساب عملکردی که مسئولین برای کارکنان ثبت می کنند می توان استفاده نمود تا ارزیابی انتظارات رفتاری بصورت عینی نه ذهنی انجام شود و در این راستا بازخوردهای سازنده به کارکنان ارائه می گردد. ۳- نام گزارش و یا مستندات مورد نیاز، جهت اندازه گیری معیار، مشخص شده و مورد توافق قرار گیرد.						

((فرم برنامه ریزی عملکرد کارکنان))

صفحه از

نام و نام خانوادگی (کارمند): محمد رفیعی کرکوندی شماره پرسنلی (کارمند): ۱۰۵۲۰۰ عنوان پست سازمانی (کارمند): اپراتور کوره های پاتیلی واحد: عملیات ثانویه فولاد دوره ارزیابی: چهار ماه سوم ۹۷
نام و نام خانوادگی (مسئول مستقیم): دانیال نظری شماره پرسنلی (مسئول مستقیم): ۷۷۴۳۱ عنوان پست سازمانی (مسئول مستقیم): رئیس عملیات ثانویه قسمت: عملیات ثانویه فولاد تاریخ تکمیل: ۹۷۰۷۰۱

ردیف	منبع معیار	معیارهای عملکردی/انتظارات رفتاری	وزن معیار (از ۱۰۰)	شاخص عملکردی --- مصداق رفتاری		وزن شاخص (از ۱۰۰)	هدف شاخص (Target)
				شرح شاخص	نوع شاخص		
۱	☐ وظایف ☒ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	تولید	۴۰٪	تعداد ذوب آماده شده در هر شیفت	کمیت	۲۰٪	متوسط هشت ذوب در هر شیفت ۱۲ ساعته
				میزان تطابق با برنامه PPC	کیفیت		۹۵ درصد تطابق
				زمان صرف شده برای هر ذوب	زمان		۵۰٪ برای هر ذوب ۴۰ دقیقه
				میزان کاهش در تعداد ذوب های downgrade شده	کمیت		کاهش به میزان ۲۵ درصد (از ۲۰ به ۱۵)
۲	☐ وظایف ☒ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	کاهش downgrade ها	٪۲۰	میزان کاهش downgrade به قراضه	کیفیت	۴۰٪	از ۱ به صفر
				میزان کاهش زمان های تحمیلی جهت تغییر گرید	زمان		۲۰٪ یکسال
				میزان هزینه های تحمیلی کاهش یافته به خاطر تولید مجدد	هزینه		۱۰٪ X
				میزان ارتقای سوپر هیت	کیفیت		۴۰٪ از ۹۲ به ۹۴
۳	☐ وظایف ☒ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	سوپر هیت	٪۲۰	میزان کاهش عیوب تختال ناشی از مغایرت دما	کیفیت	۱۰٪	X
				میزان کاهش در اختلاف زمان هدف و زمان واقعی	زمان		۳۰٪ X درصد
				میزان هزینه اضافی تحمیل شده جهت در رنج قرار گرفتن و تنظیم دمای ذوب	هزینه		۲۰٪ ۷ درصد
				میزان درصد کاهش دیر رسیدن ذوب به ریخته گری ناشی از فعالیت کوره پاتیلی	کمیت	۳۰٪	کاهش از ۲,۵ به ۱,۵ درصد
۴	☒ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	Arrival to open	٪۲۰	میزان کاهش دیر رسیدن های متجر به قطع سکوانس و مشکلات ریخته گری	زمان		کاهش ۱۰ درصدی

نکات راهنما:	نکات راهنما در خصوص معیارها	نکات راهنما در خصوص شاخص ها
۱- معیارها به خوبی با اهداف/پروژه/وظیفه یا شایستگی رفتاری مرتبط باشند.	۱- برای هر یک از معیارها می توان شاخص های مرتبط از نوع کمیت، کیفیت، زمان و هزینه تعریف نمود.	۱- شاخص ها مشخص، قابل سنجش، قابل دستیابی، مرتبط (با اهداف واحد و سازمان) و در بازه های زمانی مشخص قابل اندازه گیری باشد.
۲- همه موارد، دارای ارزش افزوده برای سازمان و قابل اندازه گیری باشند.	۲- تعداد معیارها بین کمتر از ۷ معیار باشد.	۲- وزن شاخص های هر یک از معیارها می بایست ۱۰۰ درصد شود.
۳- وزن مهمترین معیار از ۵ برابر وزن کم اهمیت ترین معیار بیشتر نباشد یعنی اگر وزن معیار با کمترین اهمیت ۱۰ می باشد وزن مهمترین معیار نباید از ۵۰ بیشتر باشد.	۳- اهمیت ۱۰ می باشد وزن مهمترین معیار نباید از ۵۰ بیشتر باشد.	۳- هدف شاخص (Target) باید چالشی ولی قابل دستیابی باشند.
۴- موارد با اهمیت مشابه، وزن های یکسان دارند.	۴- ترجیحا وزن ها مضربی از ۵ باشد.	۴- اینکه چه داده و اطلاعاتی، چه مقدار، چه زمانی و توسط چه کسی بایستی جمع آوری گردد، در نظر گرفته شود.
۵- ترجیحا وزن ها مضربی از ۵ باشد.	۵- جمع اوزان مساوی ۱۰۰٪ باشد.	۵- تمام گزارش و یا مستندات مورد نیاز جهت اندازه گیری معیار، مشخص شده و مورد توافق قرار گیرد.

((فرم برنامه ریزی عملکرد کارکنان))

صفحه ۱ از ۱

نام و نام خانوادگی (کارمند): محمد محسن رفیعیان شماره پرسنلی (کارمند): ۹۹۴۴۵۵ عنوان پست سازمانی (کارمند): شیفت فورمن سرویس پاتیل واحد: سرویس پاتیل دوره ارزیابی: چهار ماه سوم ۹۷
نام و نام خانوادگی (مسئول مستقیم): محسن احمدی شماره پرسنلی (مسئول مستقیم): ۷۷۹۶۰ عنوان پست سازمانی (مسئول مستقیم): رئیس سرویس پاتیل قسمت: سرویس پاتیل تاریخ تکمیل: ۹۷۰۷۰۱

ردیف	منبع معیار	معیارهای عملکردی/انتظارات رفتاری	وزن معیار (از ۱۰۰)	شاخص عملکردی--- مصداق رفتاری		وزن شاخص	هدف شاخص (Target)
				نوع شاخص	شرح شاخص		
۱	☐ وظایف ☒ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	ارسال پاتیل جهت EAF	۳۵٪	کمیت	تعداد دفعات توقف ناشی از عدم ارسال پاتیل	۳۰٪	۱۰ درصد کاهش نسبت به سه ماه قبل
				کمیت	تعداد پاتیل های ارسال شده با دمای تعریف شده	۱۰٪	۱۰ درصد افزایش نسبت به سه ماه قبل
				زمان	میزان زمان توقف ناشی از عدم ارسال	۶۰٪	هیچگونه توقفی روی ندهد
۲	☐ وظایف ☒ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	مدیریت پاتیل	۲۰٪	کمیت	IO پاتیل	۵۰٪	X
				کمیت	IU پاتیل	۵۰٪	Y
۳	☐ وظایف ☒ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	جابجایی پاتیل در سایت	۱۵٪	کمیت	تعداد دفعات دیر رسیدن پاتیل و قطع سکوانس	۵۰٪	صفر
۴	☒ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	آماده سازی پاتیل در سیکل	۳۰٪	کمیت	تعداد پاتیل های آماده شده در سیکل	۴۰٪	X
				کمیت	تعداد پاتیل عدم دمش	۳۰٪	Y
				کمیت	تعداد دفعات قطع سکوانس (تعداد عدم دمش از کف)	۵۰٪	X
۵	☒ وظایف ☐ اهداف ☐ پروژه ☐ سایر	آماده سازی پاتیل خارج از سیکل	۲۰٪	کمیت	تعداد پاتیل های آماده شده خارج از سیکل	۵۰٪	Y
				کمیت	نسبت پاتیل های ارسال شده به نسوز در زمان مقرر به کل پاتیل ها	۵۰٪	X
نکات راهنما:	*** نکات راهنما در خصوص معیارها ۱- معیارها به خوبی با اهداف/پروژه/وظیفه یا شایستگی رفتاری مرتبط باشند. ۲- همه موارد دارای ارزش افزوده برای سازمان و قابل اندازه گیری باشند. ۳- تعداد معیارها بین کمتر از ۷ معیار باشد.			*** نکات راهنما در خصوص شاخص ها ۱- برای هر یک از معیارها می توان شاخص های مرتبط از نوع کمیت، کیفیت، زمان و هزینه تعریف نمود. ۲- شاخص ها مشخص، قابل سنجش، قابل دستیابی، مرتبط (با اهداف واحد و سازمان) و در بازه های زمانی مشخص قابل اندازه گیری باشد. ۳- وزن شاخص های هر یک از معیارها می بایست ۱۰۰ درصد شود. ۴- هدف شاخص (Target) باید چالشی ولی قابل دستیابی باشد. ۵- اینکه چه داده و اطلاعاتی، چه مقدار، چه زمانی و توسط چه کسی بایستی جمع آوری گردد، در نظر گرفته شود. ۶- نام گزارش و یا مستندات مورد نیاز، جهت اندازه گیری معیار، مشخص شده و مورد توافق قرار گیرد.			
	*** نکات راهنما در خصوص وزن دهی به معیارها ۴- وزن مهمترین معیار از ۵ برابر وزن کم اهمیت ترین معیار بیشتر نباشد یعنی اگر وزن معیار با کمترین اهمیت ۱۰ می باشد وزن مهمترین معیار نباید از ۵۰ بیشتر باشد. ۵- موارد با اهمیت مشابه، وزن های یکسان دارند. ۶- ترجیحا وزن ها مضربی از ۵ باشد. ۷- جمع اوزان مساوی ۱۰۰٪ باشد.						

نمونه ای از انتظارات رفتاری

ارتباط با دیگران و کار تیمی	
تعریف: برقراری ارتباط کاری سالم در محیط کار و توانایی انجام کار بصورت تیمی	
۱	با دیگران ناسازگار است و همواره در ارتباط با آنان دچار مشکل می شود ، رفتار وی در محیط کار غالبا با درگیری و تنش همراه است. توانایی انجام کار تیمی را نداشته و همیشه با انجام اقدامات غیر اصولی موجب سلب انگیزش از سایر اعضای تیم می شود.
۲	به ندرت با دیگران رفتاری مناسب دارد و نسبت به برقراری ارتباط کاری سالم در محیط کم توجه است. توانایی اش در انجام کار تیمی محدود می باشد. به علت عدم ایجاد انگیزه لازم در افراد ، کمترین نتایج را از کار تیمی بدست می آورد.
۳	با دیگران سازگار است و روابط کاری مناسبی با آنان دارد. توانایی انجام کار تیمی در سطح حوزه کاری خود را دارد و با مشارکت در گروههای کاری برای کسب نتایج مشخص و واقعی تلاش می کند.
۴	غالبا دارای رفتاری شایسته و توأم با متانت و خوشرویی نسبت به دیگران بوده و در برقراری ارتباط سالم در محیط کاری تلاش می نماید. توانایی انجام کار تیمی را بطور موثر در سطحی فراتر از حوزه کاری خود داشته و از روشهای مناسب برای افزایش انگیزش سایرین جهت انجام کار تیمی استفاده می نماید.
۵	همواره دارای رفتاری شایسته و توأم با متانت ، خوشرویی و صمیمیت نسبت به دیگران بوده و تلاش فراوانی را صرف برقراری ارتباط سالم در محیط کاری می نماید. باور عمیق به کار گروهی داشته و از دانش مدیریت تیم ها برای جلب و مشارکت افراد در گروههای کاری مختلف برخوردار می باشد. دارای رفتار مثبت ، امیدوارکننده و سازنده بوده و در ایجاد انگیزه در همکاران خود بسیار موفق عمل می نماید.

نمونه ای از انتظارات رفتاری

شاخص های رفتاری مشاغل عملیاتی



معاونت نیروی انسانی و سازماندهی
نظام جامع مدیریت عملکرد کارکنان

عنوان پست: _____

ردیف	شاخص های رفتاری	وزن	مصادیق رفتاری
۴	دانش فنی		۱- از نظر فنی مرجعی برای پاسخ دادن به سؤالات تخصصی دیگران (زیردستان، مافوق و همکاران) تلقی می شود. ۲- بر نرم افزارهای تخصصی حوزه خود تسلط دارد و در این زمینه مرجعی برای سؤالات و راهنمایی برای دیگران است. ۳- نسبت به دستورالعمل ها، آئین نامه ها و استانداردهای حوزه کاری خود تسلط دارد. ۴- در موقع بروز خطاهای عملیاتی می تواند عیب یابی کرده و محل بروز خطاها را شناسایی کند. ۵- آسیب، شکست، ترک یا کار کردن نامناسب ماشین ها یا سیستم ها با استفاده از ابزارهای مورد نیاز را درست می کند.
۵	یادگیری مستمر		۱- برای به روز نگه داشتن خود به روش های مختلفی مثل حضور در دوره های آموزشی مرتبط، مطالعه کتب و نشریات تخصصی و ... عمل می کند. ۲- به طور دائم در حال به روز کردن دانش و مهارت های خود متناسب با استانداردهای کاری می باشد. ۳- دارای برنامه خود توسعه ای (Self Development)، اقدامات و زمانبندی متناسب می باشد.
۶	شنود مؤثر		۱- در مقام شنونده، حرف دیگران را قطع نمی کند. ۲- در هنگام برقراری ارتباط کلامی علاوه بر کلمات به سایر عناصر پیام مخاطب خود مثل لحن و زبان بدن او نیز توجه می کند. ۳- با پرسیدن سؤالات مرتبط با پیام گوینده، سعی می کند تا با شفاف کردن ابعاد مختلف پیام درک کاملتری از پیام حاصل کند. ۴- در زمان شنیدن، تماس چشمی خود را با گوینده حفظ می کند.
۷	بیان مؤثر		۱- در زمان تعیین شده کل پیام را به مخاطب انتقال دهد. ۲- مختصر و موجز صحبت می کند. ۳- صحبت های وی دارای هدف مشخص، انسجام (به دور از پراکنده گویی و دارای نظم منطقی) و استنتاج است. ۴- متناسب با پیام مورد نظر از خاطره، شعر، طنز، داستان کوتاه، نقل قول و ... استفاده می کند.
۸	انعطاف پذیری و تعادل (روانی)		۱- در صورت لزوم خود را با شرایط جدید تطبیق می دهد. ۲- از انتقادات و پیشنهادات مؤثر و سازنده استقبال می کند. ۳- در زمان مواجهه با ناملایمات کاری و سازمانی تحمل پیشه کرده و آن را به دیگران تسری نمی دهد. ۴- در صورت کسب اطلاعات جدید، مواضع و دیدگاه های خود را تغییر داده و نسبت به دیدگاه های خود تعصب ندارد.
۹	انعطاف پذیری و تعادل (فیزیکی)		۱- به لحاظ فیزیکی و در حرکات دستها، پاها و نیم تنه در حین حرکت و همچنین در حالت سکون دارای هماهنگی و تعادل است. ۲- در وضعیتهای کاری پیچیده و در شرایط کاری دشوار از لحاظ جسمی کشش، خمش و انعطاف لازم را دارد.

نمونه ای از انتظارات رفتاری

شاخص های رفتاری مشاغل عملیاتی



معاونت نیروی انسانی و سازماندهی
نظام جامع مدیریت عملکرد کارکنان

عنوان پست: _____

ردیف	شاخص های رفتاری	وزن	مصادیق رفتاری
۱۰	دقت در کار		الف) دقیق بودن: ۱- بر داده ها و اطلاعات دریافتی خود دقت دارد و نقائص موجود در آن ها را کشف می کند. ۲- در گزارش های ارسالی و پروژه هایی که به انجام می رساند خطا مشاهده نمی شود. ب) ریزینی: ۱- در انجام وظائف و بررسی مسائل به جزئیات کارها توجه دارد. ۲- توان دیدن اجزا را در تصویر کلان دارد. ج) حواس جمعی: ۱- نسبت به وقایع پیرامون خود هوشیار است و (حتی) تغییرات کوچک محیطی خود را متوجه می شود. ۲- بر همه امور و متغیرهای اطراف خود توجه دارد و بنابراین غافلگیر نمی شود.
۱۱	سرعت واکنش		۱- در زمان مواجهه با یک محرک (صوت، نور، تصویر) به موقع واکنش نشان می دهد. ۲- میتواند با انگشتان دستها و مچها حرکات ساده تکراری و سریعی متناسب با وظیفه را به انجام برساند. ۳- در زمان مناسب و مقتضی از طریق بازوها ران و ساق پاها واکنش سریع ارائه می دهد.
۱۲	توان جسمی		۱- برای برداشتن، فشار، کشش یا حمل اشیاء به اندازه لازم نیرو و اعمال می کند. ۲- در مواقع ضروری به شکل های مختلف مثل جهش یا دویدن سریع و یا پرتاب اشیاء واکنش نشان می دهد. ۳- در صورت نیاز، به طور مداوم و پیوسته در طول زمان نیروی عضلانی خود را به کار می گیرد و دیرتر خسته می شود.
۱۳	خود شناسی و خود کنترلی		۱- هیجانات خود (خشم، ترس، اضطراب، نگرانی، شادی، تنفر، غم) و علل به وجود آورنده آن ها را می شناسد. ۲- در زمان بروز هیجانات مثل خشم، خود را کنترل کرده و از بروز رفتارهای مخرب جلوگیری می کند.
۱۴	نظم و انضباط		۱- یک فضای کاری منظم ایجاد کرده و آن را حفظ و نگه داری می کند (میزها، قفسه های نگه داری پرونده ها، ابزارها و ... همه خیلی خوب و مرتب و منظم در جای خود قرار گرفته اند). ۲- بر حضور به موقع خود در جلسات توجه نموده و در زمینه تشکیل جلسه و به موقع بودن آن فردی منضبط محسوب می شود. ۳- به آراستگی ظاهر خود اهمیت می دهد (لباس اتو کشیده و کفش واکس زده می پوشد، ...) ۴- سوابق مربوط به فعالیت های خود را با جزئیات کامل نگه داری می کند. ۵- بر پیشرفت و چارچوب زمانی وظایف و پروژه های خود نظارت کرده و آن ها را مدیریت می کند. ۶- مقررات سازمانی از قبیل ساعات ورود و خروج، حضور به موقع در محل های تعیین شده را رعایت می کند.

مربی گری (ثبت وقایع حساس عملکردی توسط ارزیابی کننده)

دوره ارزیابی نام و نام خانوادگی ارزیابی کننده نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده
پرسنلی ارزیابی شونده تیم عنوان پست

وقایع حساس عملکردی (رویدادها)

ردیف	شرح مختصر رویداد عملکردی (وقایع حساس عملکردی)	تحلیل رویداد عملکردی	نوع رویداد	تاریخ رویداد	نیاز آموزشی یا توسعه ای فرد
			☐ مثبت ☐ منفی		
			☐ مثبت ☐ منفی		
			☐ مثبت ☐ منفی		
			☐ مثبت ☐ منفی		
			☐ مثبت ☐ منفی		

نمونه وقایع حساس عملکردی ثبت شده در سامانه PEM



ردیف	شرح وقایع عملکردی راجع به افراد مختلف	وضعیت (مثبت / منفی)
۱	ایجاد روش و متد جدید در نسوزکاری مشعل کوره های آهک سازی در حالت گرم	مثبت
۲	بموقع در مدار قراردادن دیزل آبرسانی مدول A فولاد سازی	مثبت
۳	جلوگیری از تلسکوپی شدن کلافها پس از چیدن از ورودی قفسه با ارائه پیشنهاد سازنده	مثبت
۴	ارسال شارژهای گرم توسط بوجی ها بدون حضور اپراتور به کولینگ استیشن	منفی
۵	تاخیر خرید شاخص سگمنت ۷ و اعلام نیاز در جلسه تولید	منفی
۶	تصمیم گیری اشتباه در مورد کلاف دوباره کاری که احتمال وقوع حادثه داشت.	منفی
۷	طولانی شدن پروسه تهیه گزارشات روزانه و ماهیانه واحد باکس آنیلینگ	منفی

برنامه بهبود عملکرد

سوالات قابل طرح برای تنظیم برنامه بهبود عملکرد

- ❖ کدام حوزه عملکردتان نیاز به توسعه دارد؟
- ❖ برای توسعه عملکردتان در هر حوزه خاصی چه باید کرد؟
- ❖ آیا فکر می کنید که به آموزش بیشتری در هر جنبه از کارتان نیاز دارید؟
- ❖ چه کمکی یا حمایتی می توانم برای بهبود عملکردتان انجام دهم؟
- ❖ با توجه به پاسخ به سئوالات فوق باید روی کدام اقدامات آموزشی و توسعه ای توافق کنیم؟

توافق نامه عملکرد (مصاحبه اول دوره)

