

مدیریت سیستم مدیریت عملکرد

مبتنی بر چرخه SDLC

تاریخ: ۱۴۰۰/۰۴/۱۶

سخنران: حسن هژبرافکن

دو سوال اساسی در

سیستم

مدیریت عملکرد



چگونه سیستم مدیریت عملکرد

را در سازمان طراحی و اجرا

کنیم که به نتایج مورد انتظار

دست یابیم؟



مکانیزم انتخاب
متد مناسب در جنگل
تئوری‌ها، تکنیک‌ها و متدهای

مدیریت عملکرد

چیست؟

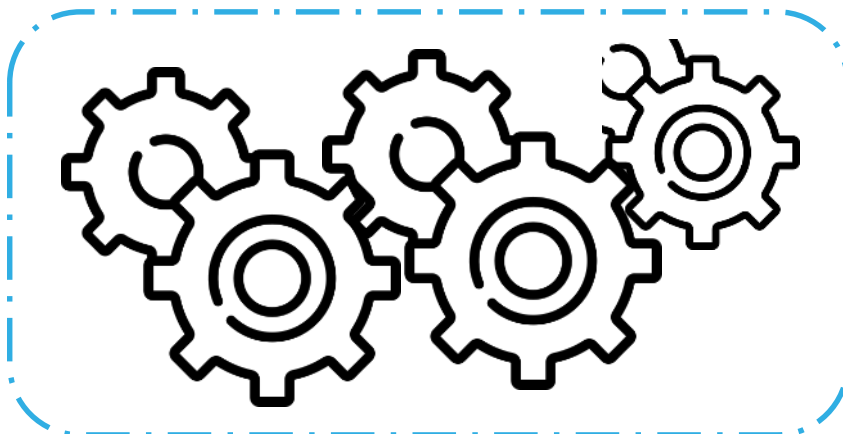


سیستم!

درون داد



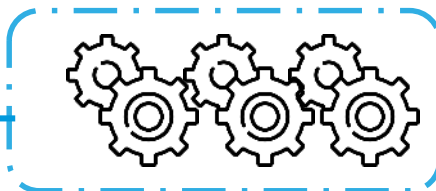
پردازش



برون داد



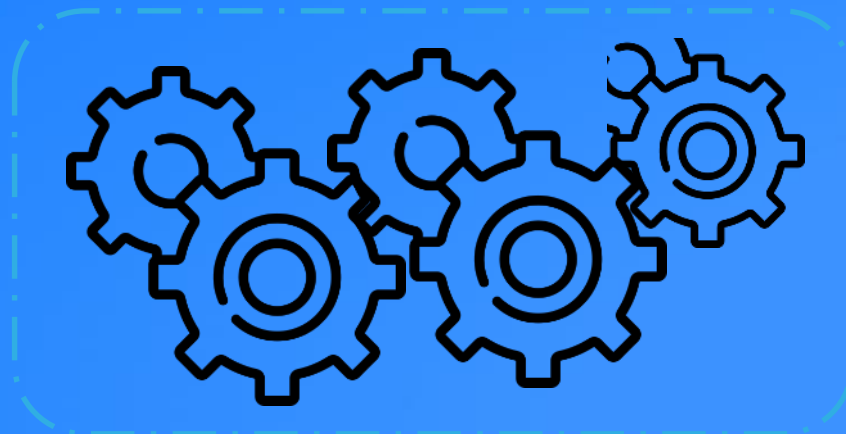
بازخورد و کنترل



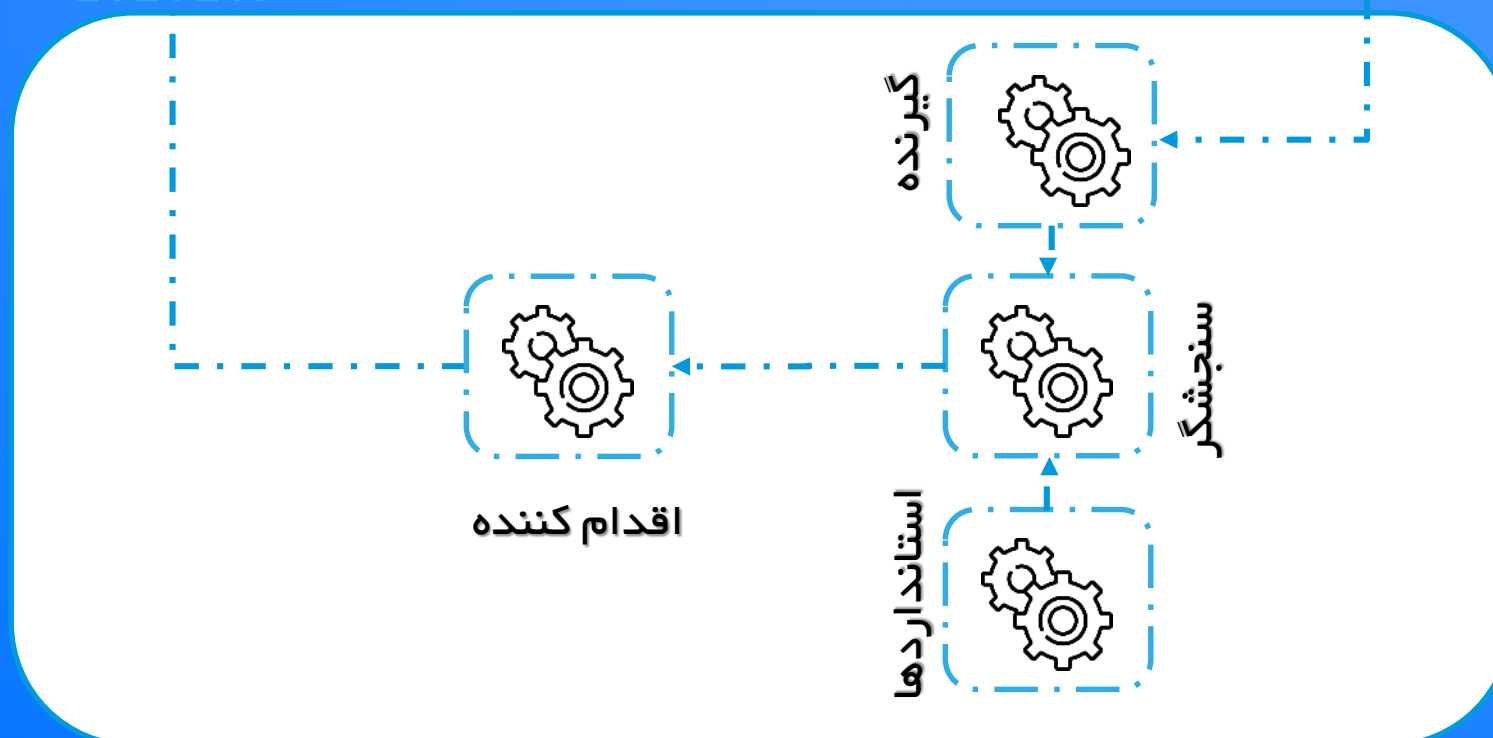
درون داد



پردازش



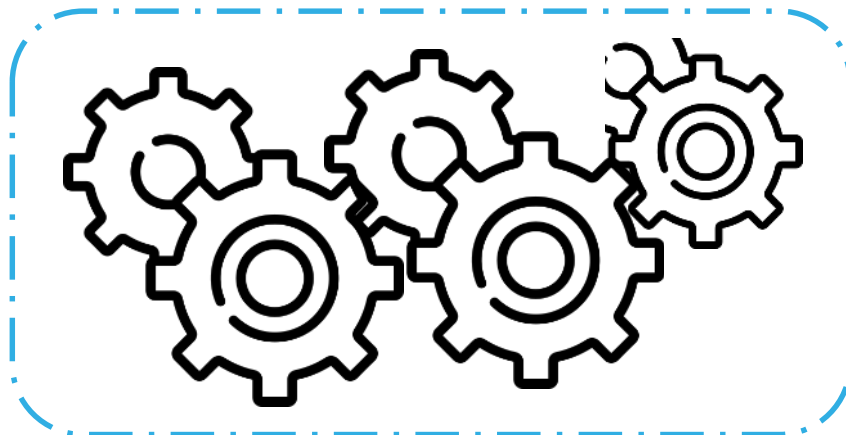
برون داد



درون داد



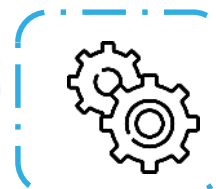
پردازش



برون داد



گیرنده



سنجشگر



استانداردها



اقدام کننده



مدیریت عملکرد، یک سیستم است

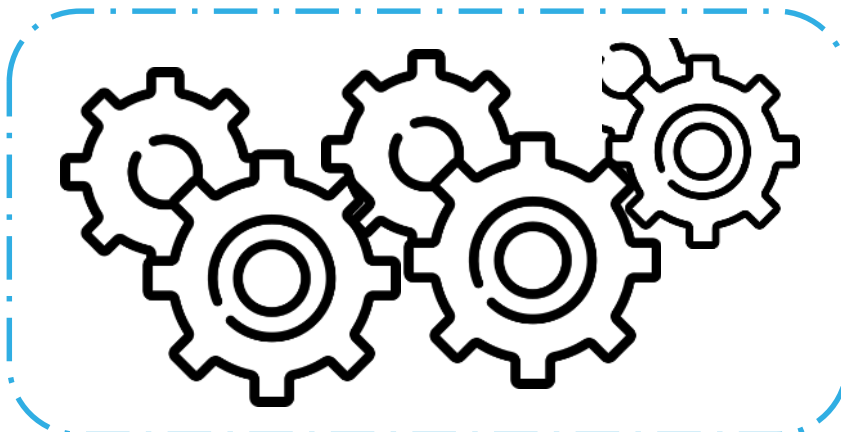
مربیان/ارزیابان/
تسهیلگران/کارکنان

شاخص ها و
معیارهای
عملکرد

منابع مالی/تجهیزات



متدها و تکنیک ها



عملکرد کارکنان

روحیه کارکنان

گیرنده



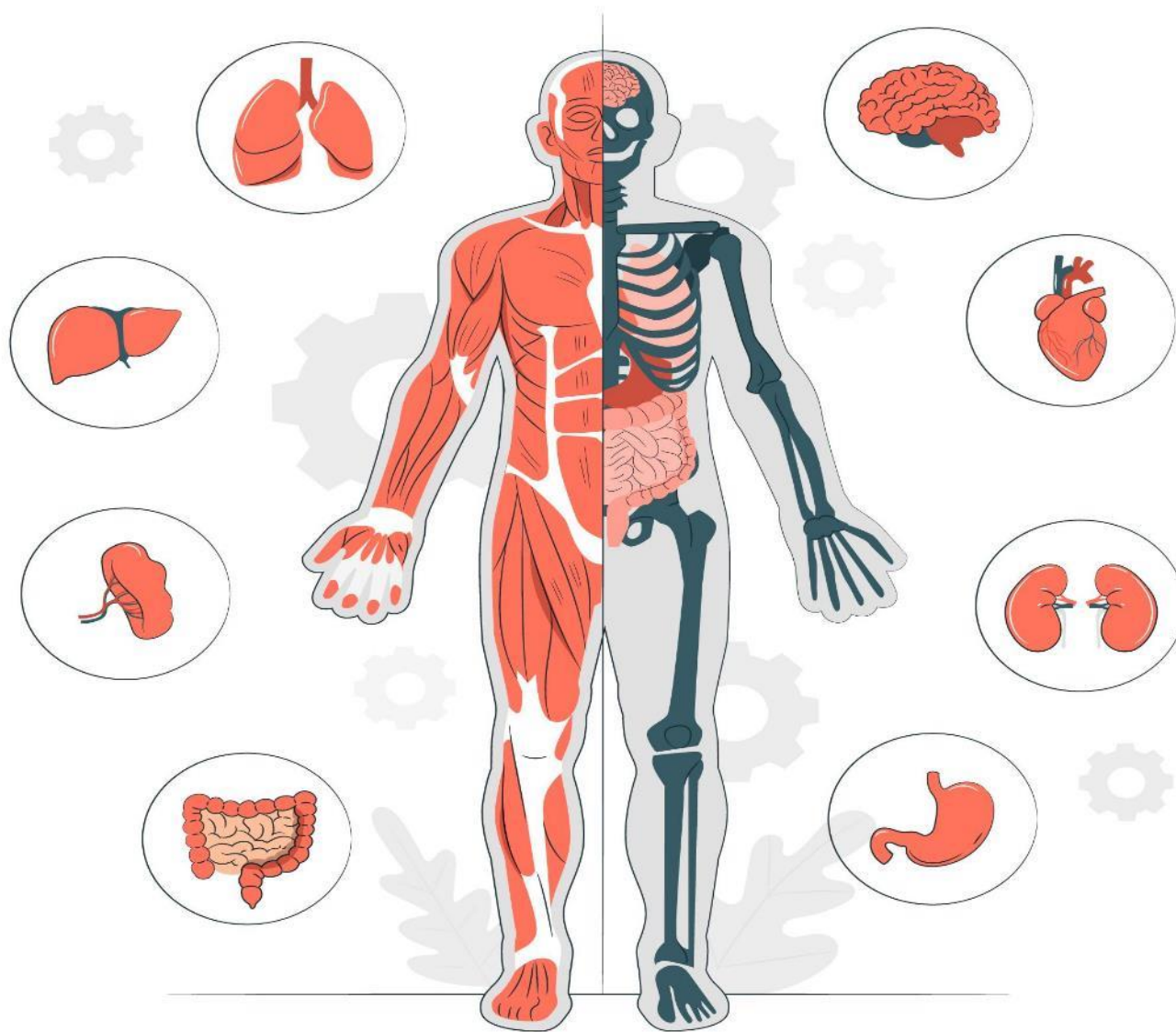
مرجع ذی صلاح



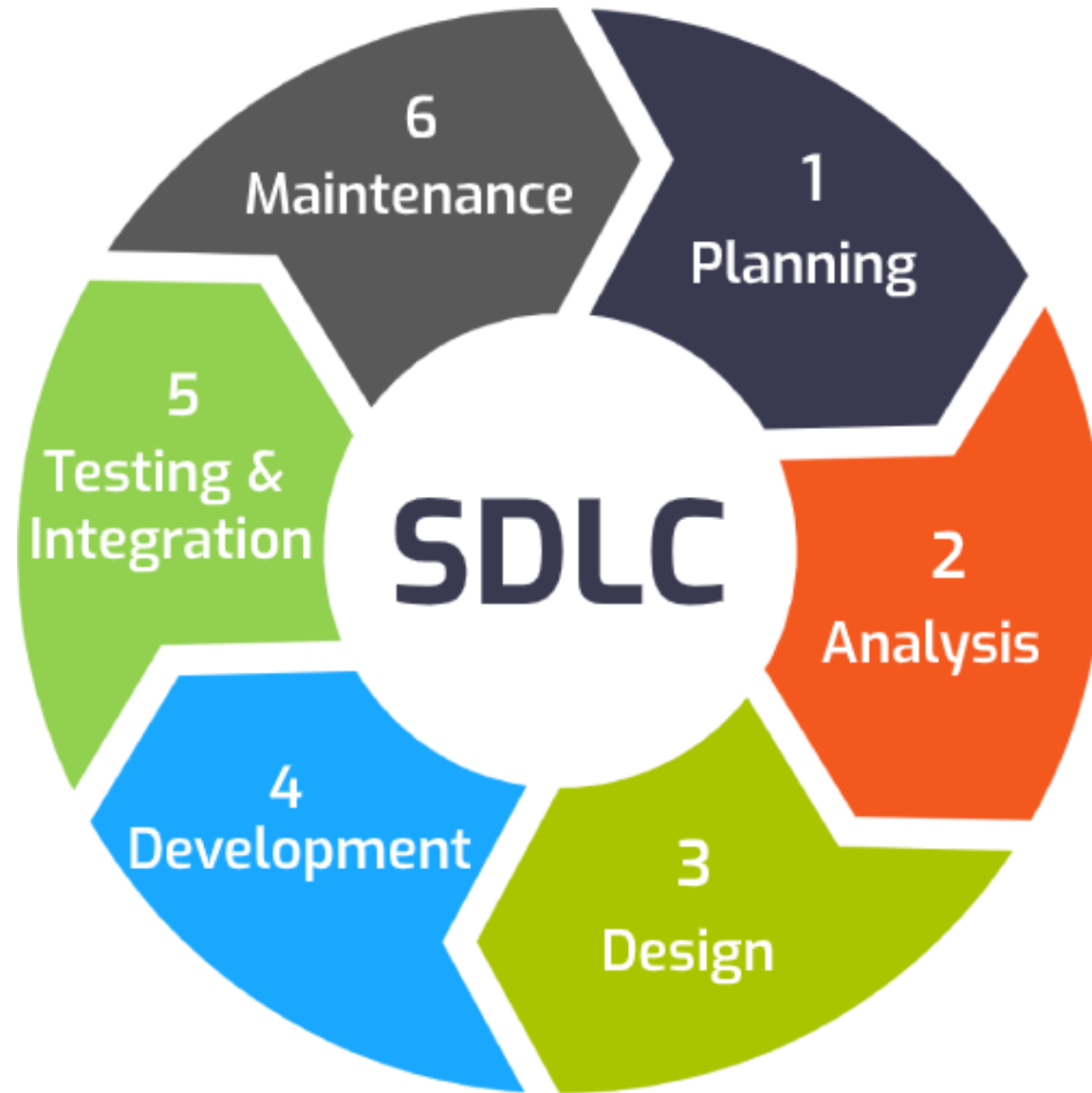
شاخص های
ارزیابی
سیستم
مدیریت
عملکرد

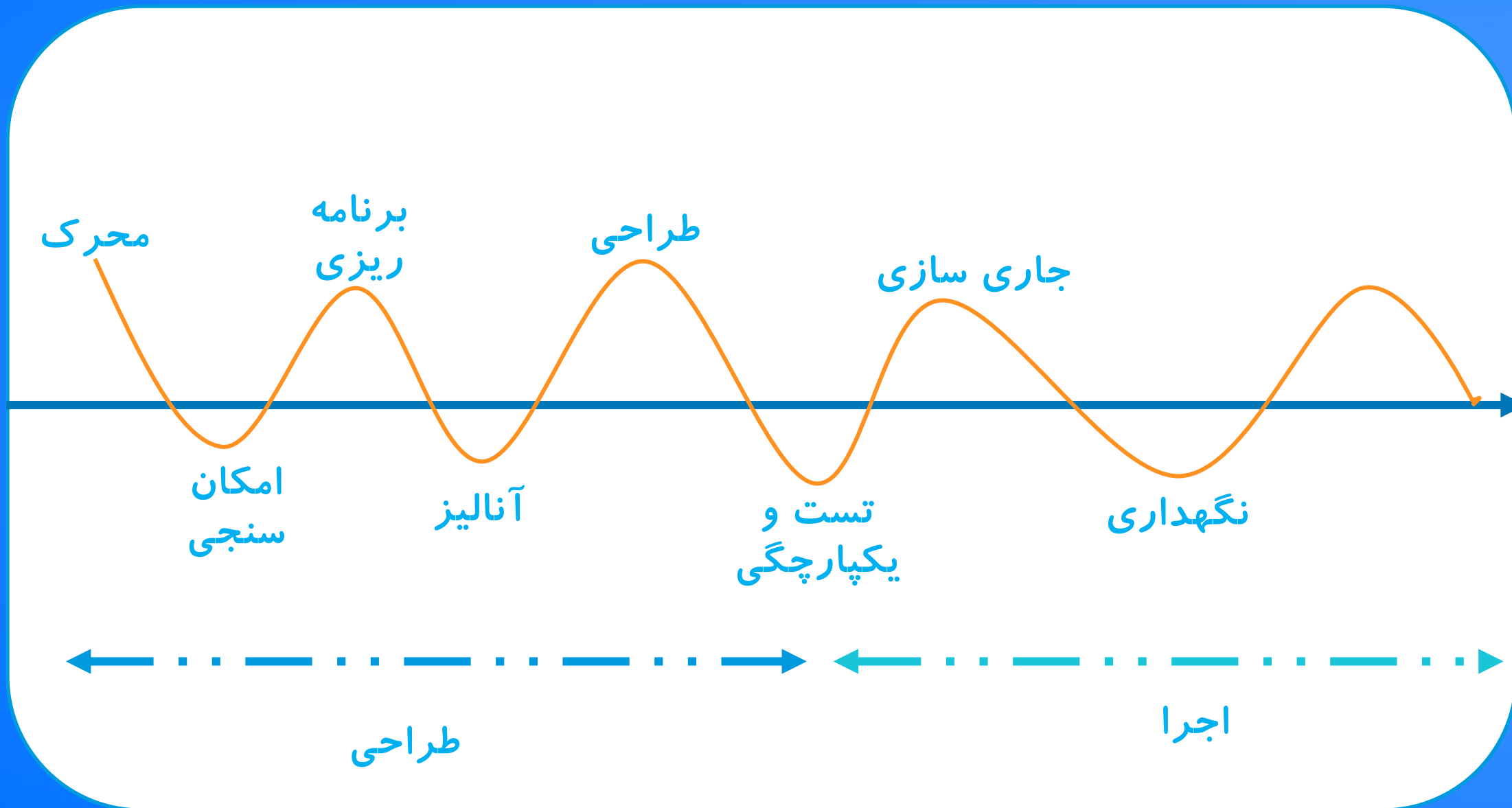
رضایت کارکنان/
بهره وری کارکنان





متد طراحی سیستم ها چیست؟

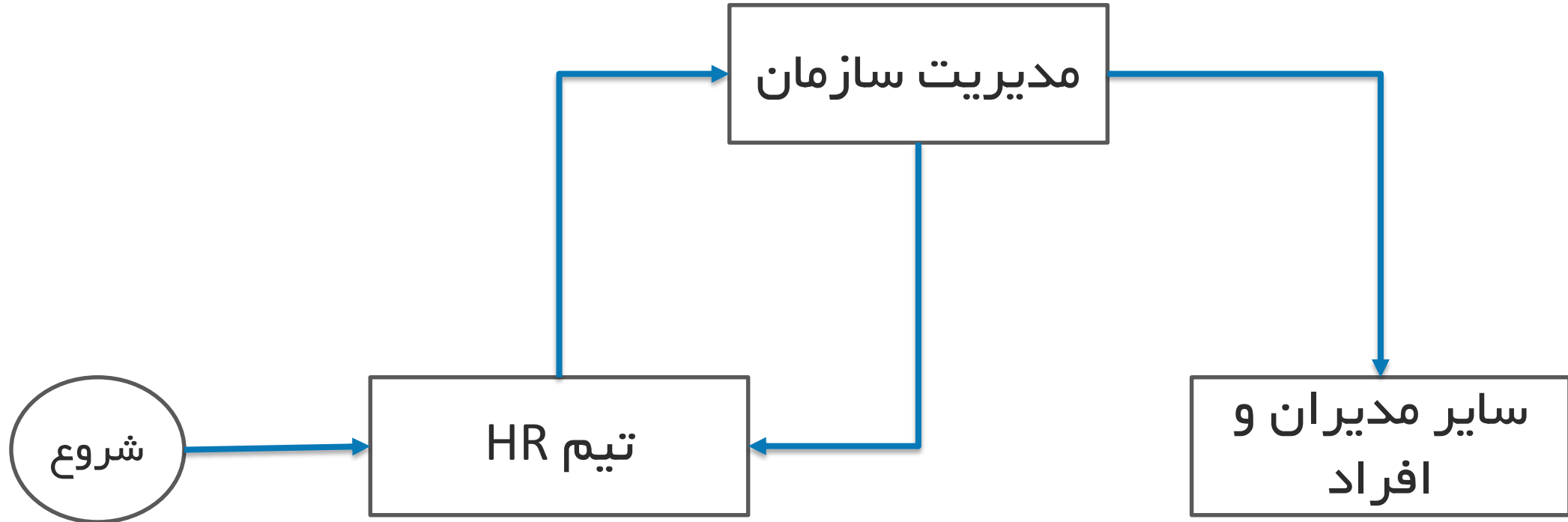




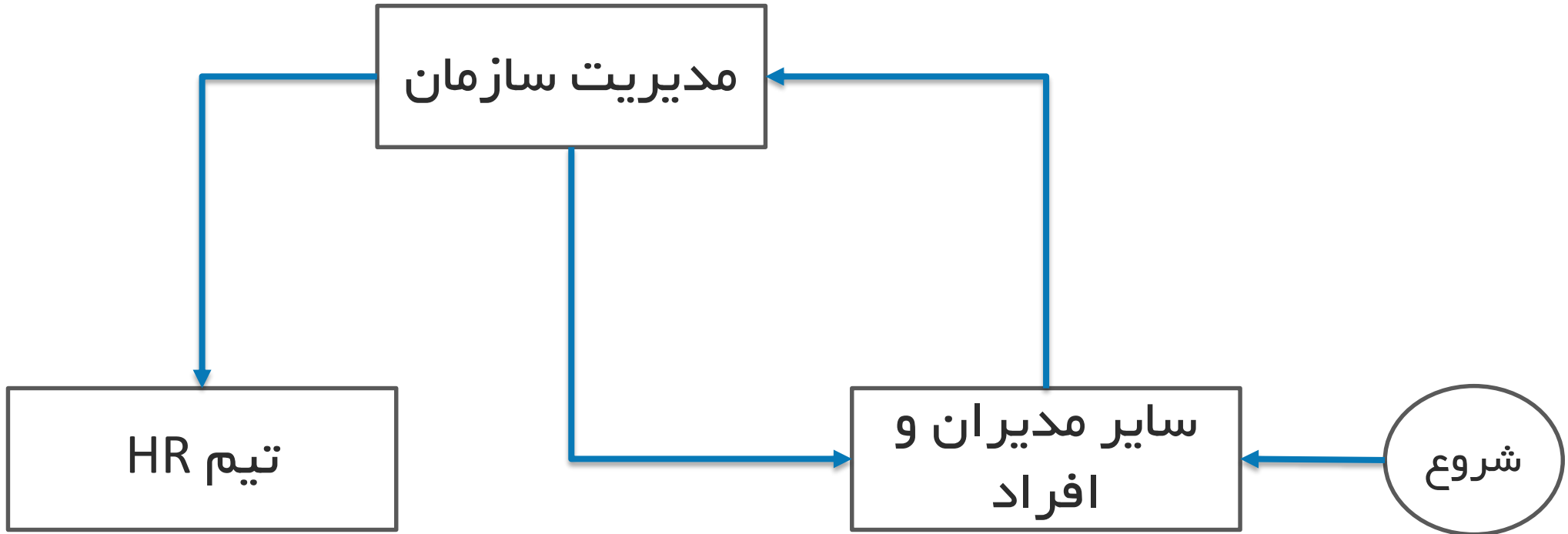
محرک در سیستم مدیریت عملکرد



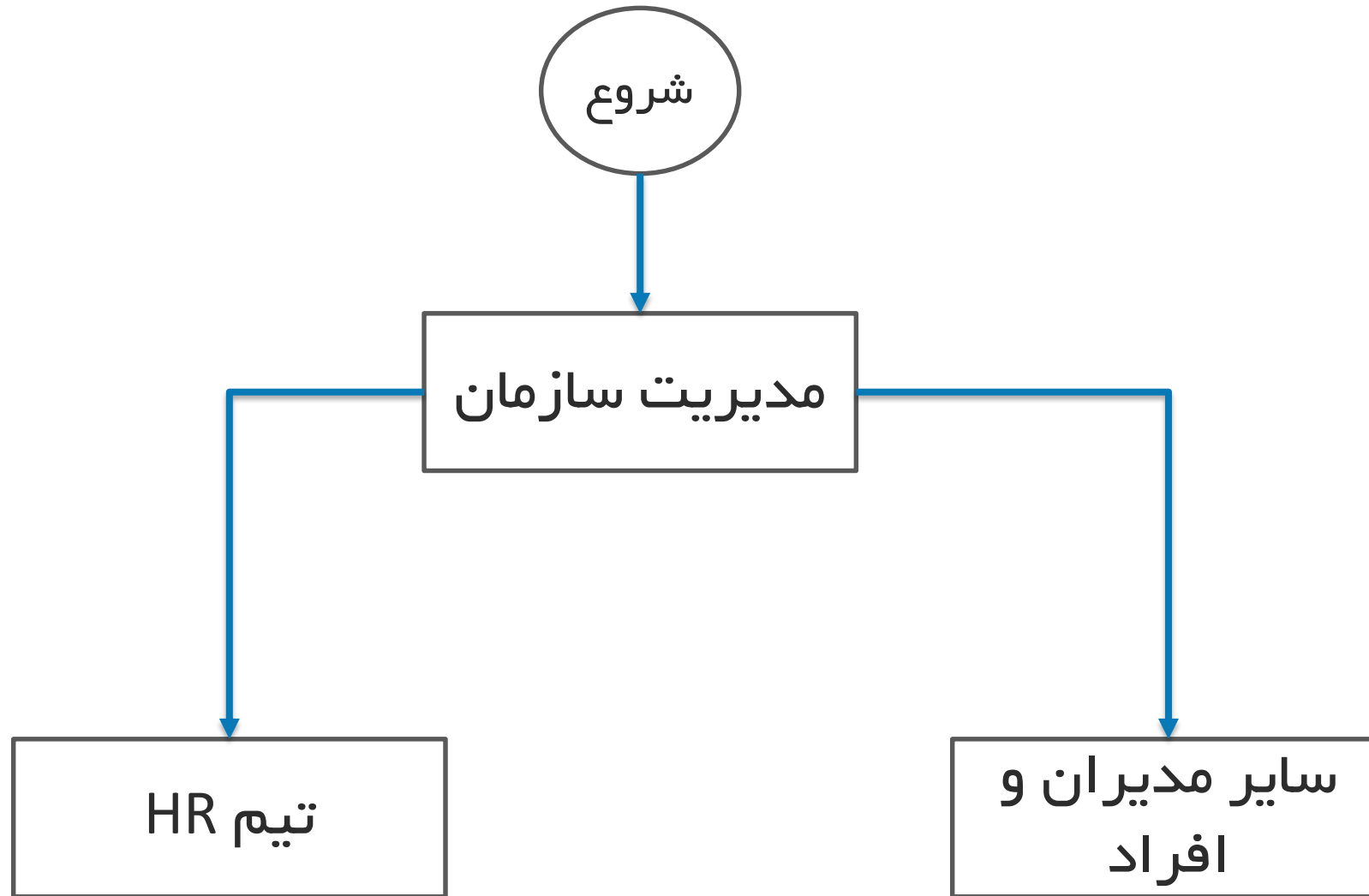
1



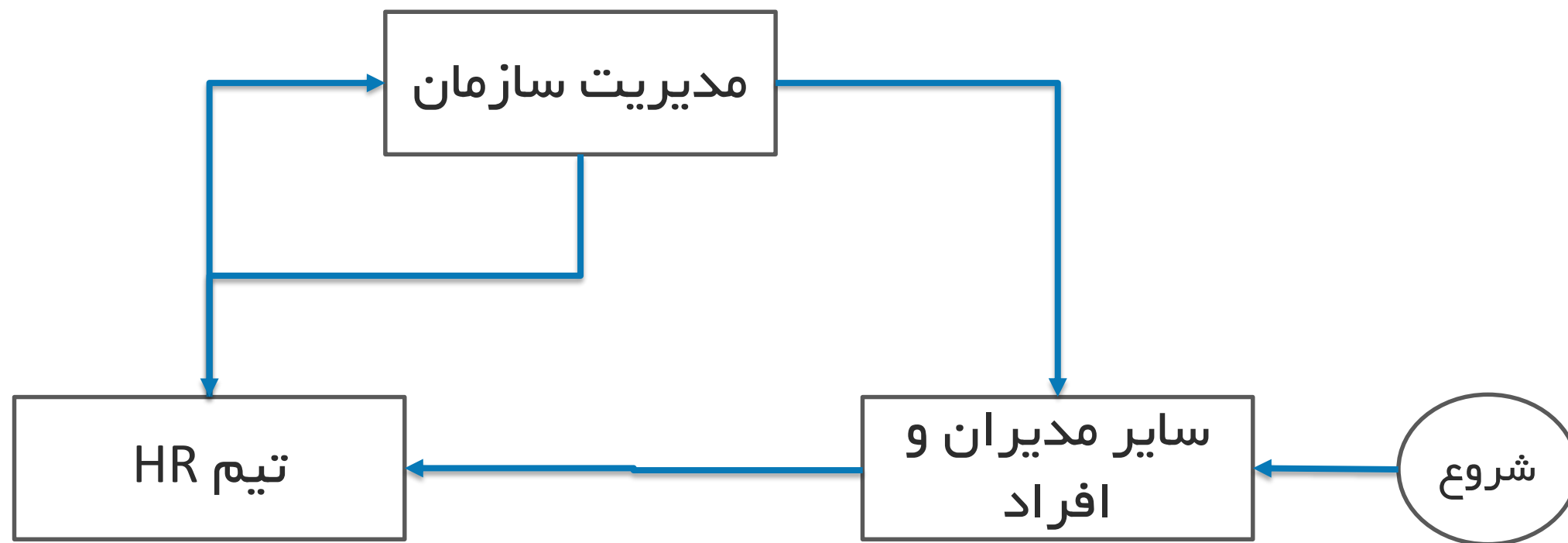
2



3



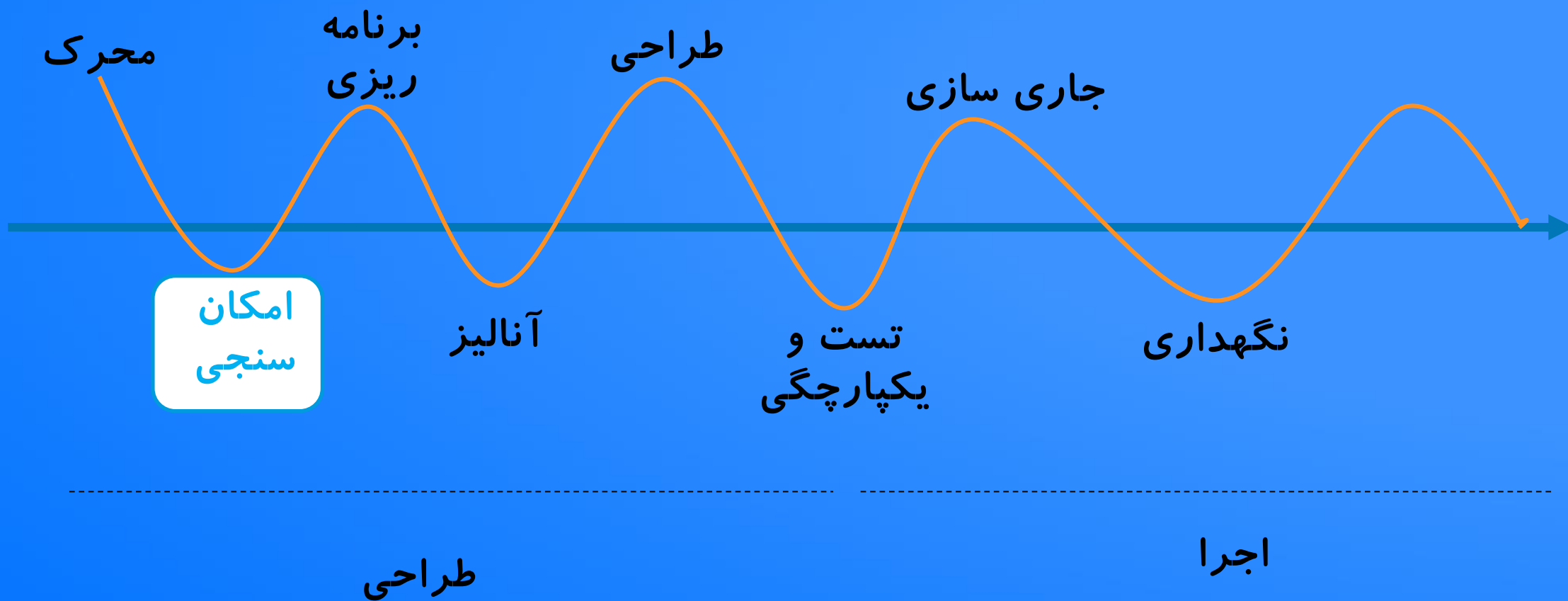
4

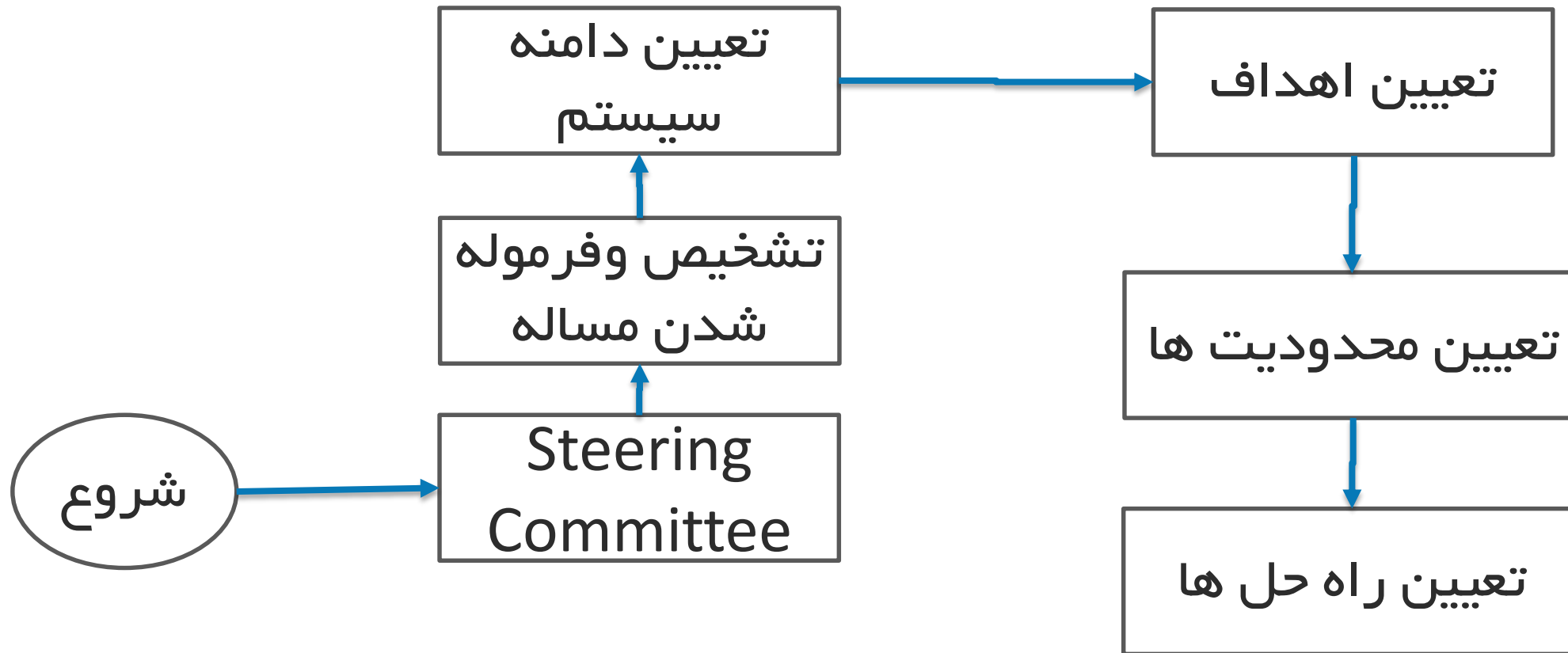


مدلسازی محرک‌های
سیستم مدیریت عملکرد
چه کمکی به ما می‌کند؟



امكان سنجی







کاملاً داخلی

داخلی با مربی

داخلی با متتور

داخلی با مشاور

کاملاً خارجی

هیبریدی

نیمه هیبریدی



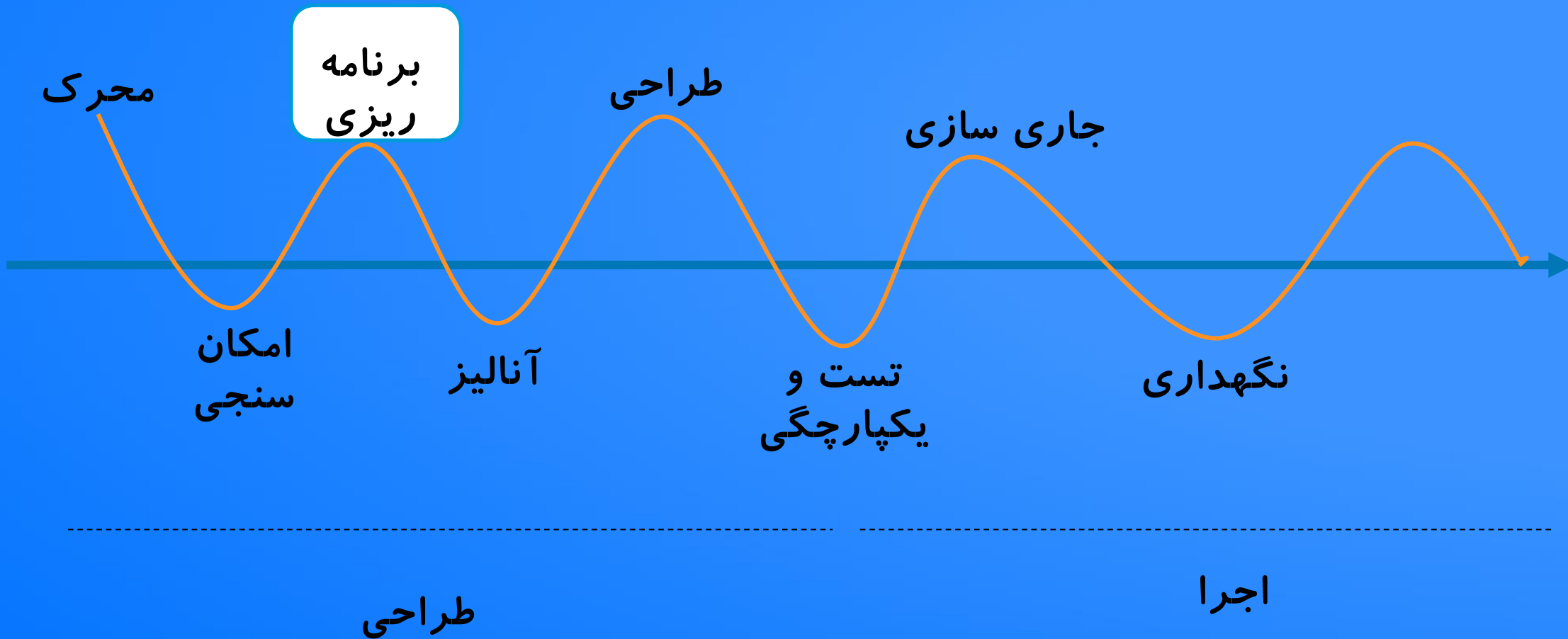
سطح مهارت متخصصین منابع انسانی

سطح مقبولیت واحد منابع انسانی

سطح اقتدار واحد منابع انسانی

سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی

برنامه ریزی



۱. آنالیز

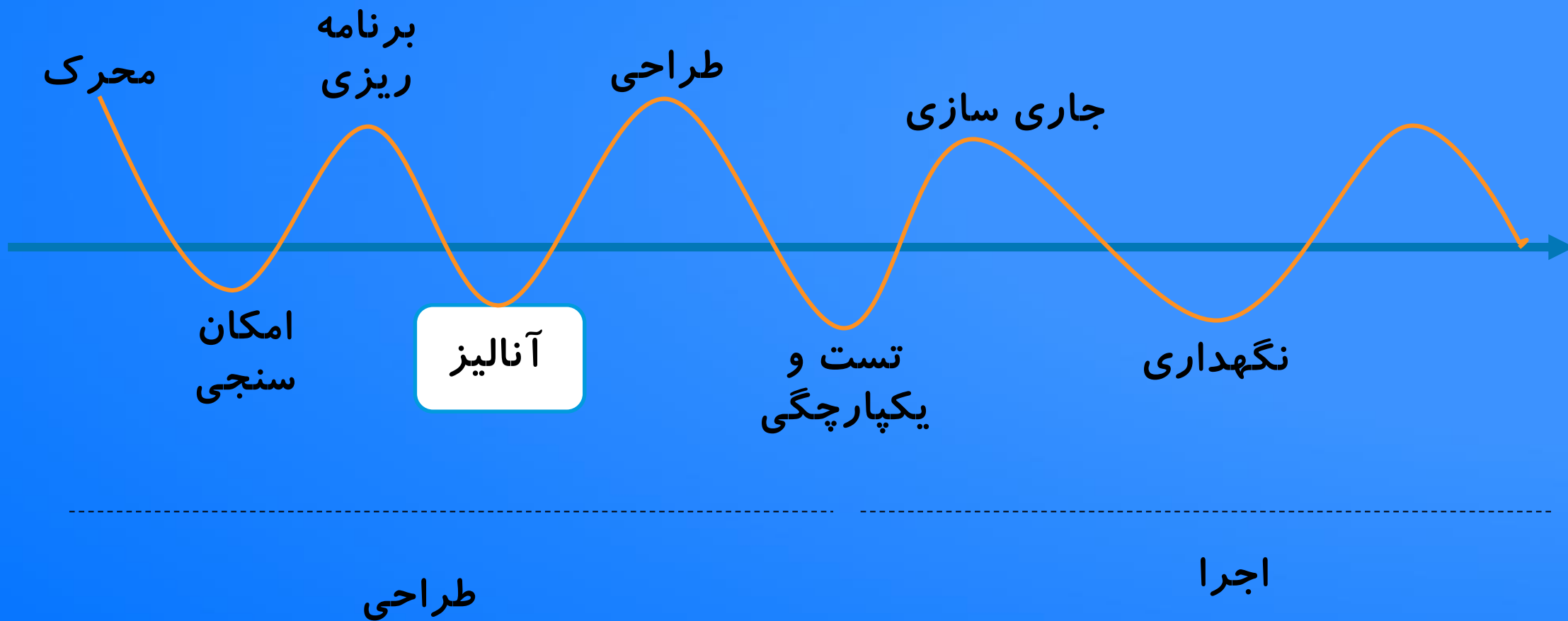
۲. طراحی

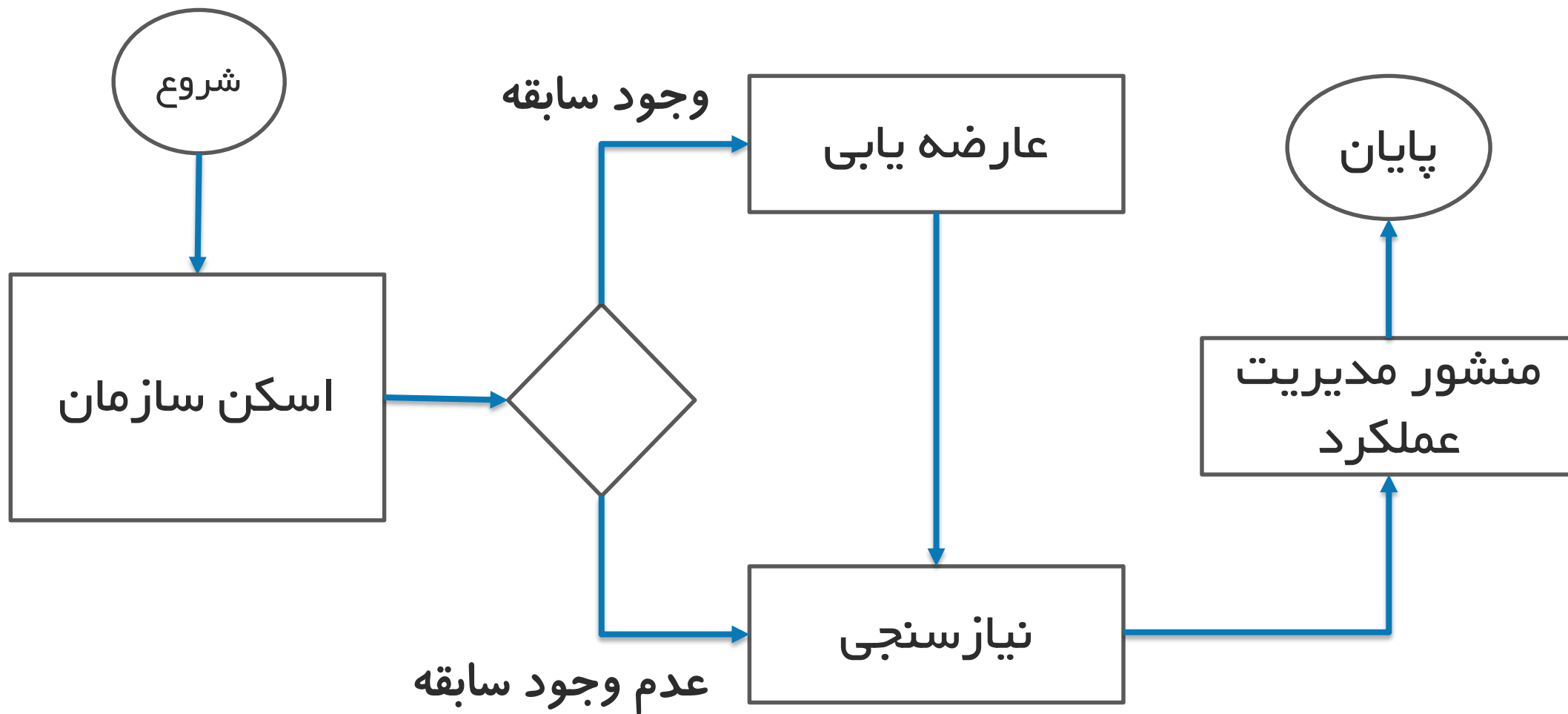
۳. تست و یکپارچگی

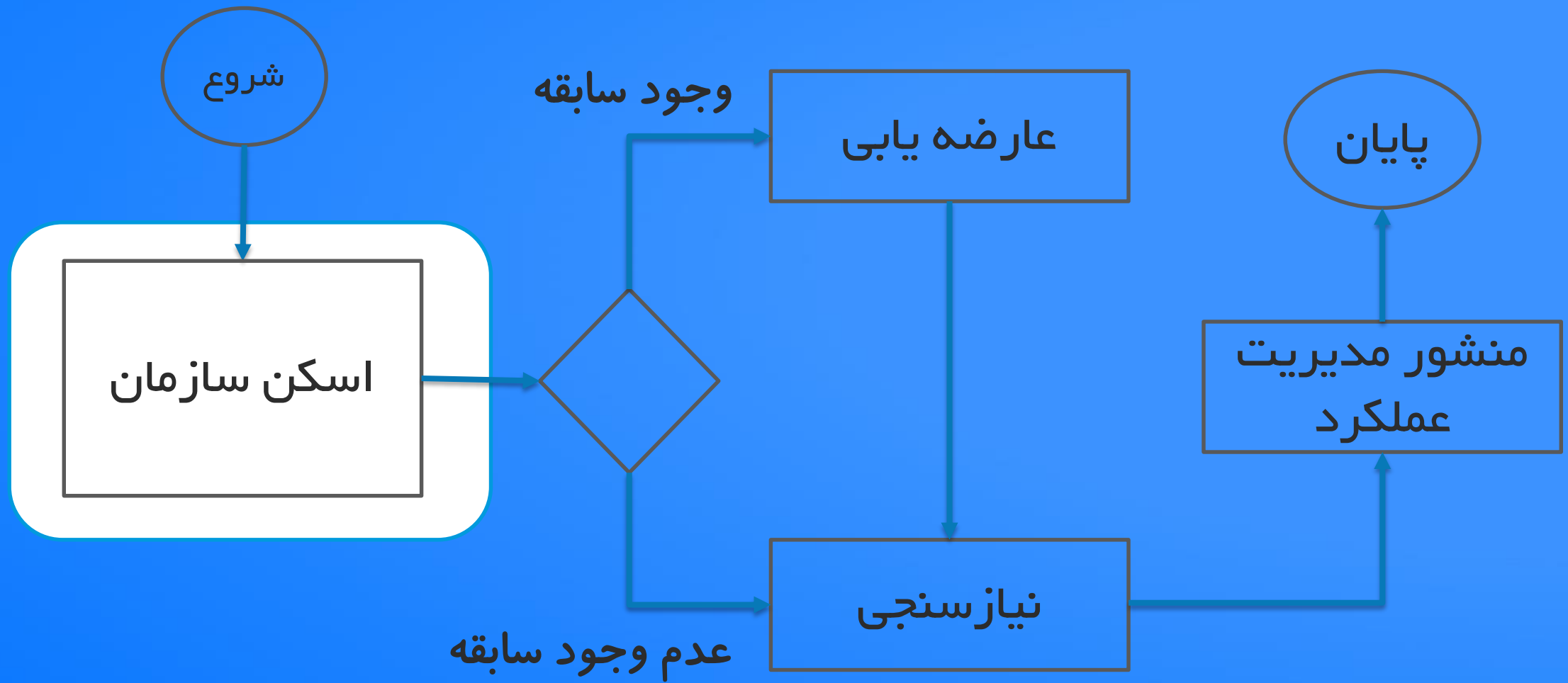
۴. جاری سازی

۵. اولین ارزیابی دوره‌ای

آنالیز







۱. نقشه زنجیره ارزش سازمان

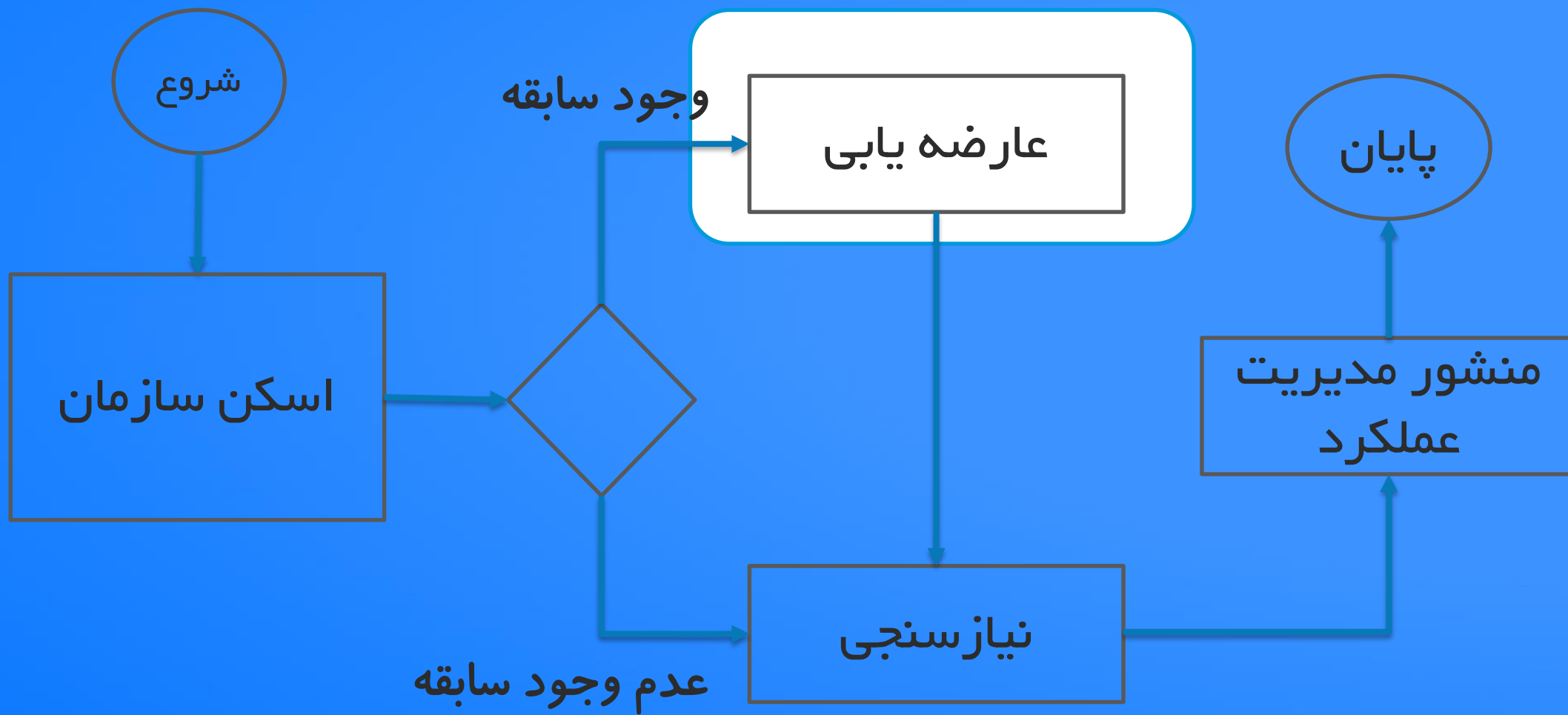
۲. بوم مدل کسب و کار

۳. ماتریس ارتباطات فرایندهای سازمان

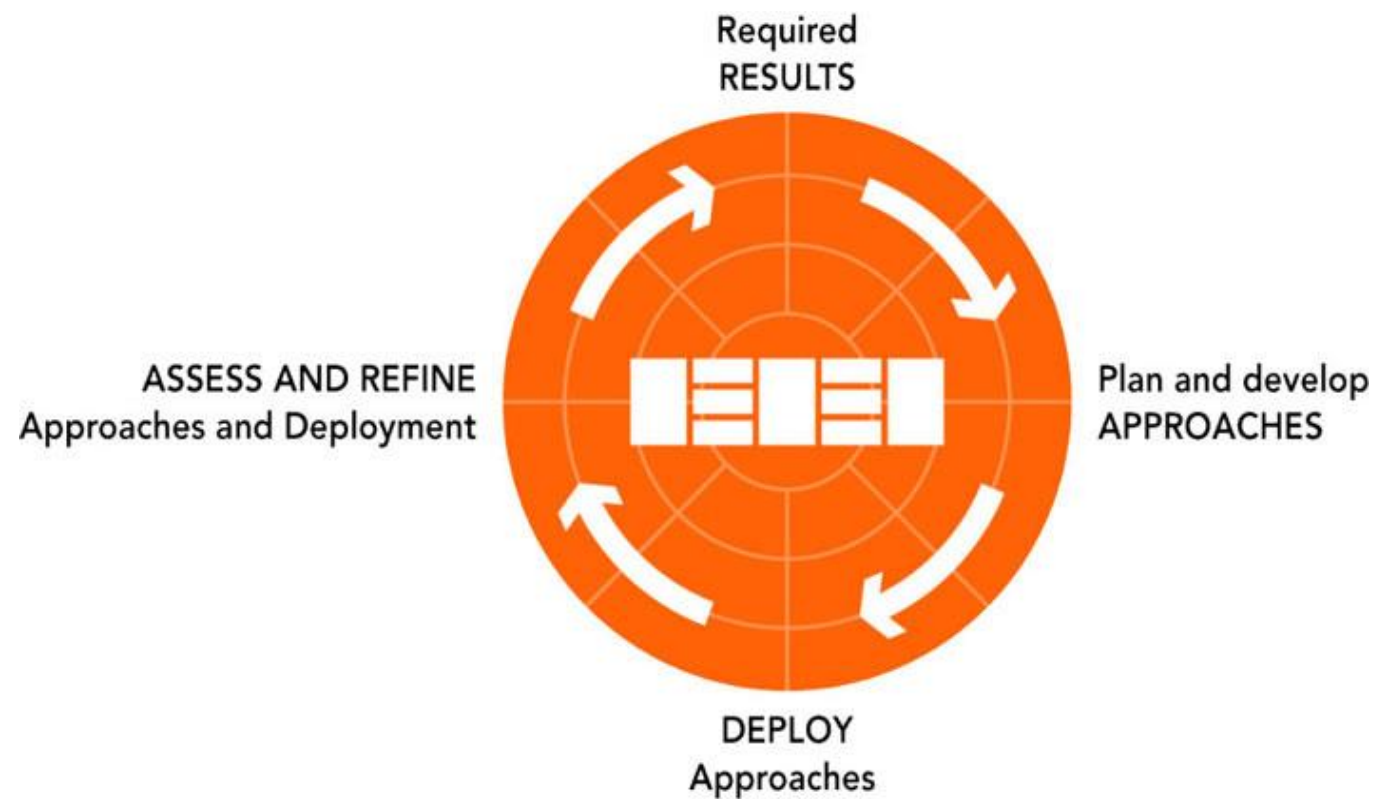
۴. ماتریس ارتباطات مشاغل سازمان

۵. ماتریس اطلاعات جامع کارکنان

۶. ماتریس اهداف سازمانی







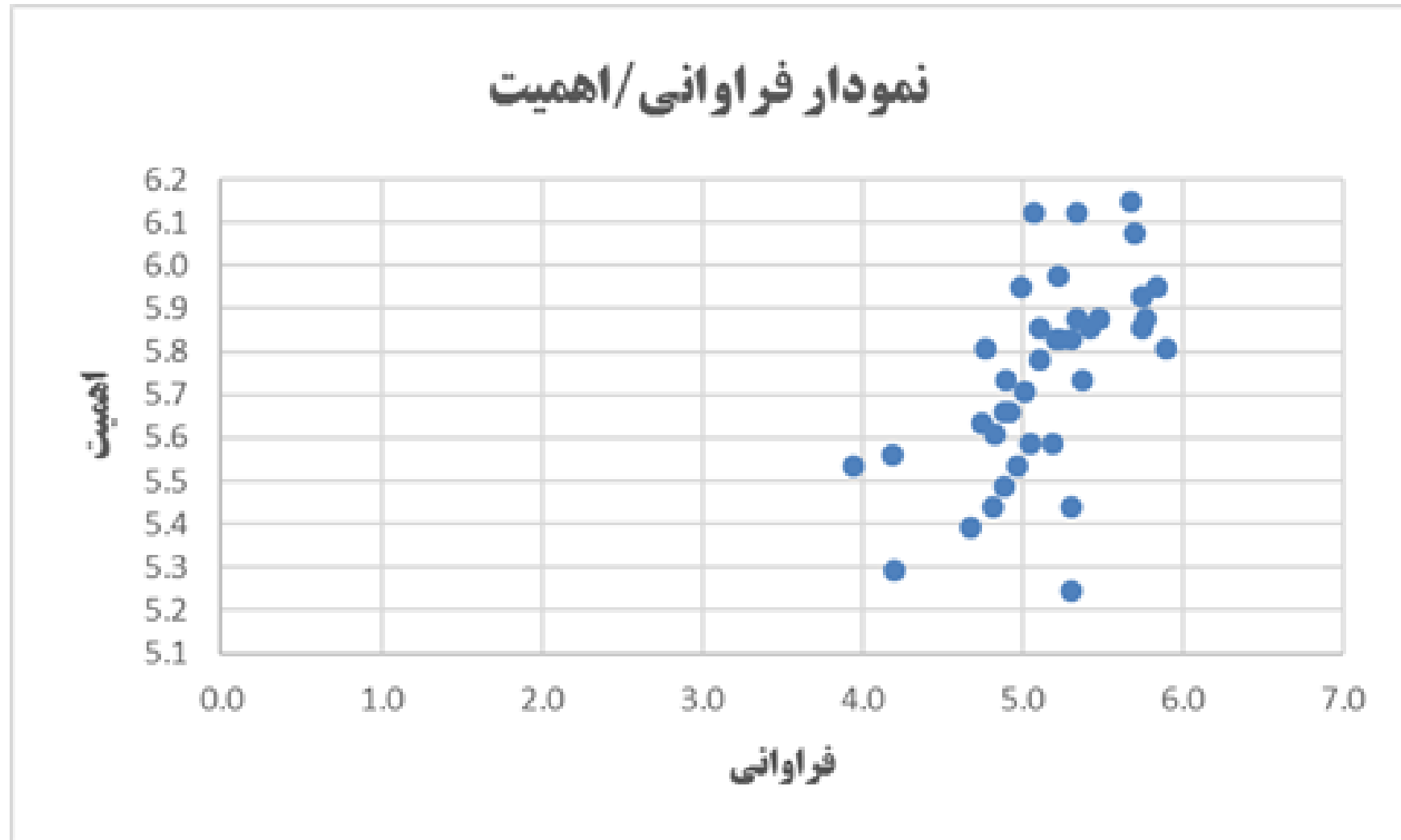


ردیف	سؤال	هدف از طرح سؤال	نتیجه	روش
۱	عارضه‌های سیستم ارزیابی عملکرد موجود شرکت XXX چیست؟	شناسایی عارضه‌های سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	عارضه‌های سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان	مطالعات کتابخانه‌ای پرسشنامه تحلیل تم
۲	میزان فراوانی رخداد هر عارضه در شرکت XXX چقدر است؟	تعیین اینکه هر عارضه تا چه اندازه در سیستم ارزیابی عملکرد دیده می‌شود	میزان فراوانی رخداد هر عارضه	پرسشنامه آمار توصیفی و میانگین
۳	میزان اهمیت هر عارضه در شرکت فناوری XXX چقدر است؟	تعیین اینکه میزان تأثیر هر عارضه چقدر است	میزان تأثیر هر عارضه	پرسشنامه روش آمار توصیفی و میانگین
۴	کدام یک از عارضه‌ها باید مورد توجه و کدام یک باید نادیده گرفته شوند؟	تعیین مهم‌ترین عارضه‌ها	ماتریس حساسیت عارضه‌ها	روش برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو

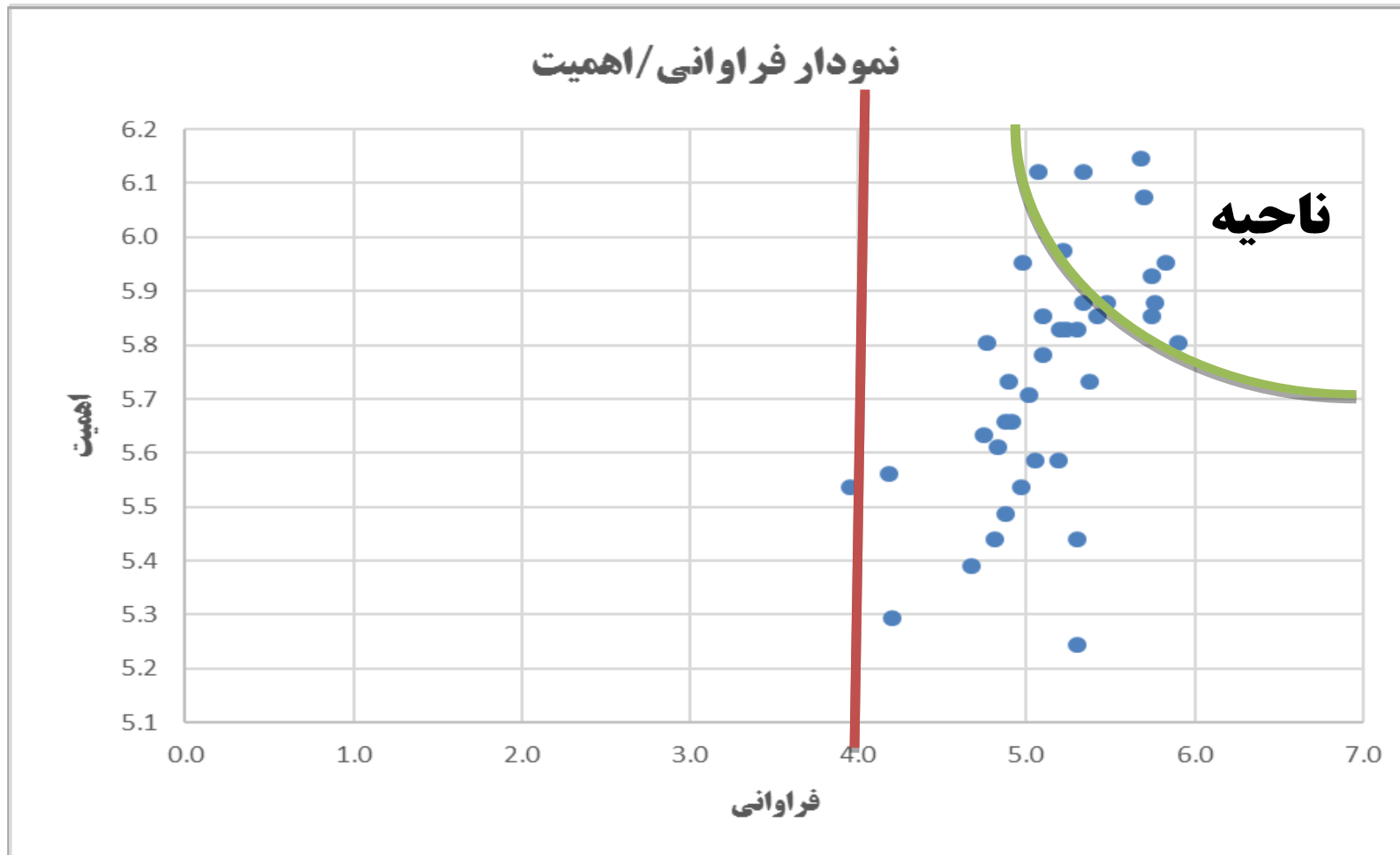
نمونه واقعی از فراوانی / اهمیت عارضه ها

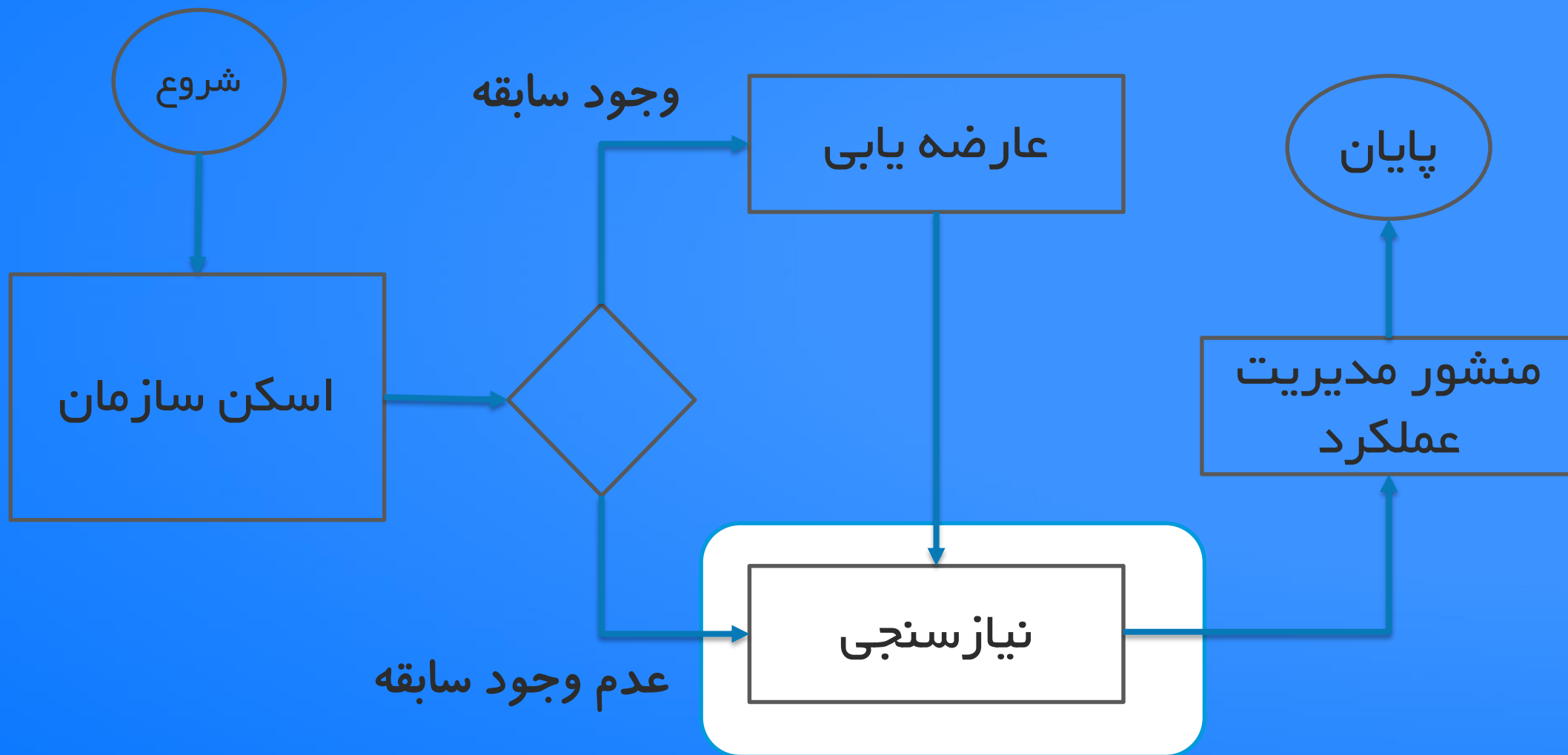
ردیف	عارضه	فراوانی	میزان اهمیت
1	عدم توان ایجاد انگیزه در کارکنان	5.1	6.1
2	شاخص‌های ارزیابی نامرتبط با شغل	4.9	5.7
3	عدم اعتماد به سیستم و عوامل اجرایی	5.0	5.5
4	عدم ارتباط میان سیستم ارزیابی عملکرد با نظام حقوق و دستمزد	5.3	5.9
5	برخورد سلیقه‌ای ارزیابان در ارزیابی عملکرد	5.2	6.0
6	محق دانستن تمامی کارکنان برای دریافت کارانه ثابت	5.3	5.2
7	هم‌راستا نبودن سیستم ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد	5.3	6.1
8	عدم آگاهی کارکنان از نتایج ارزیابی عملکرد	5.8	6.0
9	عدم جامعیت در طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد	5.2	5.6

نمونه واقعی از تحلیل اهمیت / فراوانی عارضه ها



نمونه واقعی از تعیین ناحیه بحرانی





۱. تحلیل انتظارات ذینفعان

۲. تعیین عوامل کلیدی موفقیت

۲. دامنه نفوذ عوامل کلیدی موفقیت

۴. نقشه علت و معلولی CSF

نمونه واقعی از تعیین عوامل کلیدی موفقیت

جدول ۳-۴. نتیجه تحلیل تم CSF ها

ردیف	CSF	مقوله فرعی	مقوله محوری
۱	تعیین شاخص‌های کمی و قابل‌سنجش و تخصصی	شاخص و معیار	عوامل ساختاری
۲	هم‌راستایی سیستم مدیریت عملکرد یا اهداف و استراتژی کلان سازمان	هم‌راستایی سیستم مدیریت عملکرد یا اهداف کلان سازمان	عوامل هم ساختاری
۳	برگزاری جلسات یا زخور اثربخش در خصوص ارائه نتیجه ارزیابی عملکرد	جلسات یا زخور	عوامل رفتاری (محتوایی)
۴	ارتباط سیستم مدیریت عملکرد یا سیستم یاداش	هم‌راستایی سیستم مدیریت عملکرد یا دیگر سیستم‌ها	عوامل رفتاری (محتوایی)
۵	تعهد مدیران به سیستم مدیریت عملکرد	توجه مداوم به بهبود سیستم مدیریت عملکرد	عوامل رفتاری (محتوایی)
۶	به‌کارگیری رویکرد تعاملی یا پرسنل در سیستم مدیریت عملکرد	مشارکت و تعامل پرسنل در اجرای سیستم مدیریت عملکرد	عوامل رفتاری (محتوایی)
۷	ارتباط سیستم مدیریت عملکرد یا مدیریت استعدادها و جانشین پروری در سازمان	هم‌راستایی سیستم مدیریت عملکرد یا دیگر سیستم‌ها	عوامل رفتاری (محتوایی)
۸	ممیزی مداوم سیستم مدیریت عملکرد	توجه مداوم به بهبود سیستم مدیریت عملکرد	عوامل رفتاری (محتوایی)
۹	آموزش سیستم مدیریت عملکرد و روش اجرایی آن به پرسنل سازمان	آموزش به پرسنل سازمان (ارزیاب/ارزیابی‌شونده)	عوامل رفتاری (محتوایی)
۱۰	آگاه نمودن کارکنان نسبت به استانداردها و شاخص‌های ارزیابی عملکردشان	شاخص و معیار	عوامل سیستمی
۱۱	استفاده از ارزیابان متخصص برای شاخص‌های تخصصی	آموزش به پرسنل سازمان (ارزیاب/ارزیابی‌شونده)	عوامل رفتاری (محتوایی)
۱۲	ارتباط سیستم مدیریت عملکرد یا سیستم حقوق و دستمزد	هم‌راستایی سیستم مدیریت عملکرد یا دیگر سیستم‌ها	عوامل رفتاری (محتوایی)
۱۳	توجه به خطاهای ارزیابی توسط ارزیابان	آموزش به پرسنل سازمان (ارزیاب/ارزیابی‌شونده)	عوامل رفتاری (محتوایی)

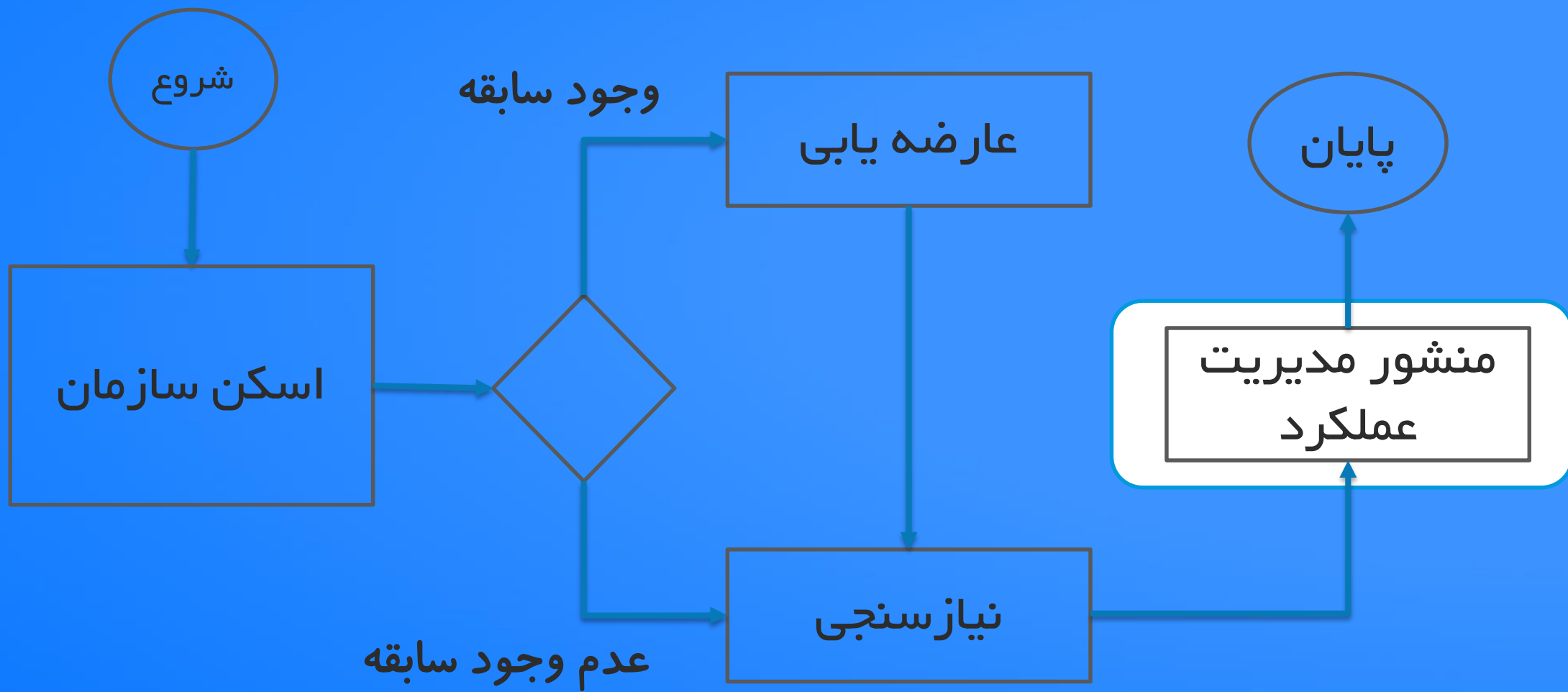
نمونه واقعی از تعیین دامنه نفوذ عوامل کلیدی موفقیت

عارضه/CSF											
عدم وجود جلسات بازخورد											
عدم اطلاع از نتایج ارزیابی عملکرد											
برخورد سلیقه‌ای ارزیابان در ارزیابی عملکرد	*										
عدم عدالت در ارزیابی	*										
تفاوت در سخت‌گیری یا آسان‌گیری ارزیابان در امتیازات	*										
تیمیش قائل شدن ارزیابان در ارزیابی	*										
عدم وجود شاخص‌های ارزیابی مرتبط با هر شغل	*										
زیاد بودن تعداد سوالات ارزیابی											
جامع و کامل نبودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد											
استفاده از شاخص‌های غیرقابل اندازه‌گیری	*										
عدم وجود شاخص‌هایی برای تشویق خلاقیت در کارکنان											
تعامل ضعیف بین کارکنان رده‌های مختلف											
برخورد بد و یک‌جانبه با پرسنل											
چابک‌نویسی پرسنل											
کافندبازی و وقت‌گیر بودن ارزیابی											
عدم اثربخشی سیستم ارزیابی موجود	*										
عدم سیستمی و نظام‌مند بودن سیستم ارزیابی موجود											
نگاه از بالا به پایین در سیستم ارزیابی موجود											
عدم وجود سیستم ارزیابی عملکرد		*									
عدم توجه به منافع پرسنل در روش ارزیابی موجود	*										
عدم اجرای کامل سیستم ارزیابی عملکرد موجود			*								
عدم توجه به تشویق و تنبیه در سیستم ارزیابی موجود			*	*							
عدم ارتباط سیستم ارزیابی عملکرد با بهبود عملکرد			*	*							
عدم ارتباط سیستم ارزیابی عملکرد با حقوق و دستمزد			*								
عدم ارتباط سیستم ارزیابی عملکرد با ارتقاء و ترفیع											
عدم ارتباط سیستم ارزیابی عملکرد با آموزش پرسنل				*							
عدم توان ایجاد انگیزه در کارکنان	*			*							
عدم وجود ارزیابی درست و دقیق توسط ارزیابان											
عدم تخصص و مهارت ارزیابی توسط ارزیابان											
انتظارات بیش‌ازحد ارزیاب از کارکنان											
خوب ارزیابی کردن همه	*										
عدم هم‌راستایی سیستم ارزیابی با اهداف کلان سازمان	*										
عدم آگاهی پرسنل از اهداف سیستم ارزیابی عملکرد		*									
عدم وجود شرح وظایف شفاف و مرتبط با مشاغل	*										
نماد کارکنان کارانه ثابت را حق خود می‌دانند											
عدم اطلاع شیوه ارزیابی عملکرد											
عدم وجود شاخص‌هایی برای تشویق افراد به کار گروهی											
عدم آگاهی پرسنل از شاخص‌ها و مواد تأثیرگذار در ارزیابی	*	*									

تعیین شاخص‌های کمی و قابل‌سنجش و تخصصی											
هم‌راستایی سیستم مدیریت عملکرد با اهداف و استراتژی کلان سازمان											
برگزاری جلسات بازخورد اثربخش در خصوص ارائه نتیجه ارزیابی عملکرد	*	*									
ارتباط سیستم مدیریت عملکرد با سیستم یاداش											
تعهد مدیران به سیستم مدیریت عملکرد							*				
به‌کارگیری رویکرد تعاملی یا پرسنل در سیستم مدیریت عملکرد	*	*	*	*							
ارتباط سیستم مدیریت عملکرد با مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری در سازمان						*					
ممیزی مداوم سیستم مدیریت عملکرد	*	*	*	*							

نمونه واقعی از نقشه علت و معلولی عوامل کلیدی موفقیت

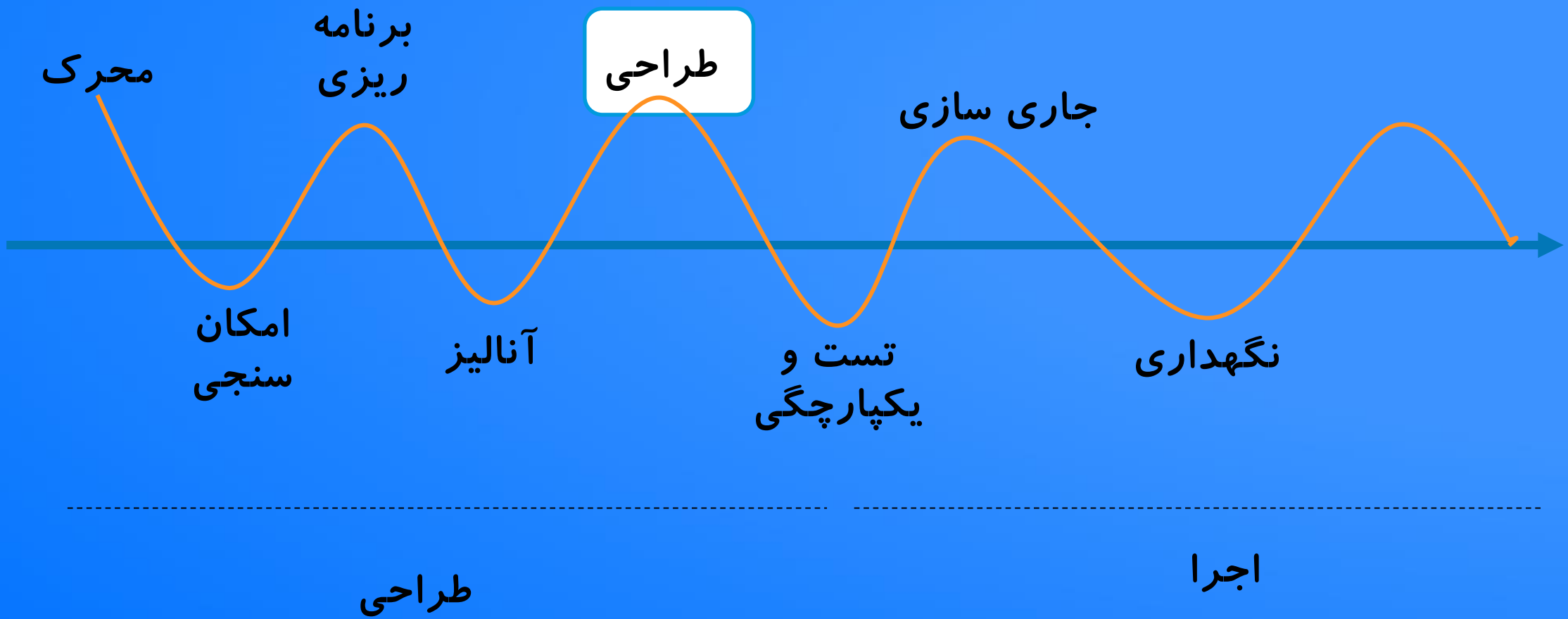


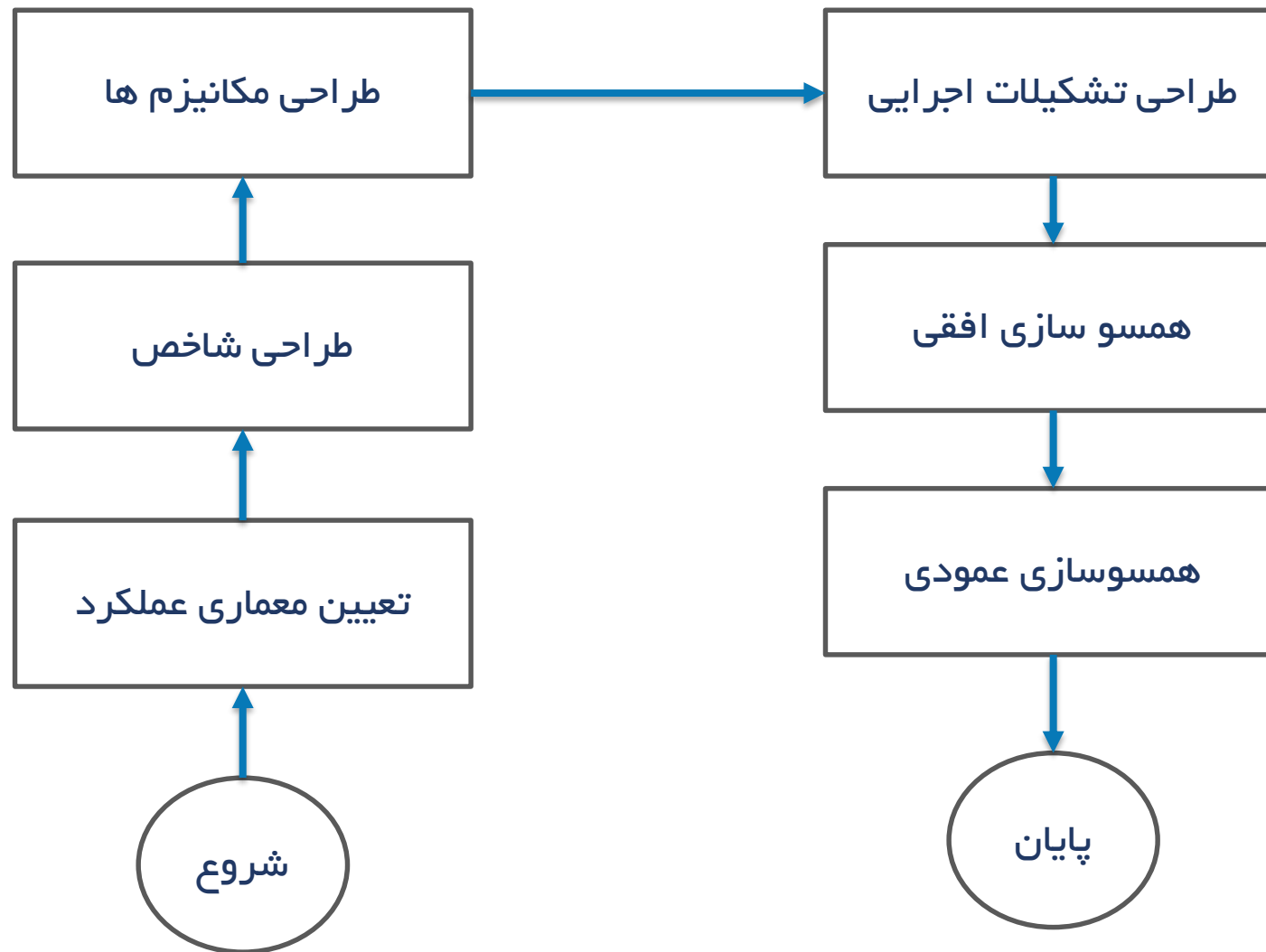


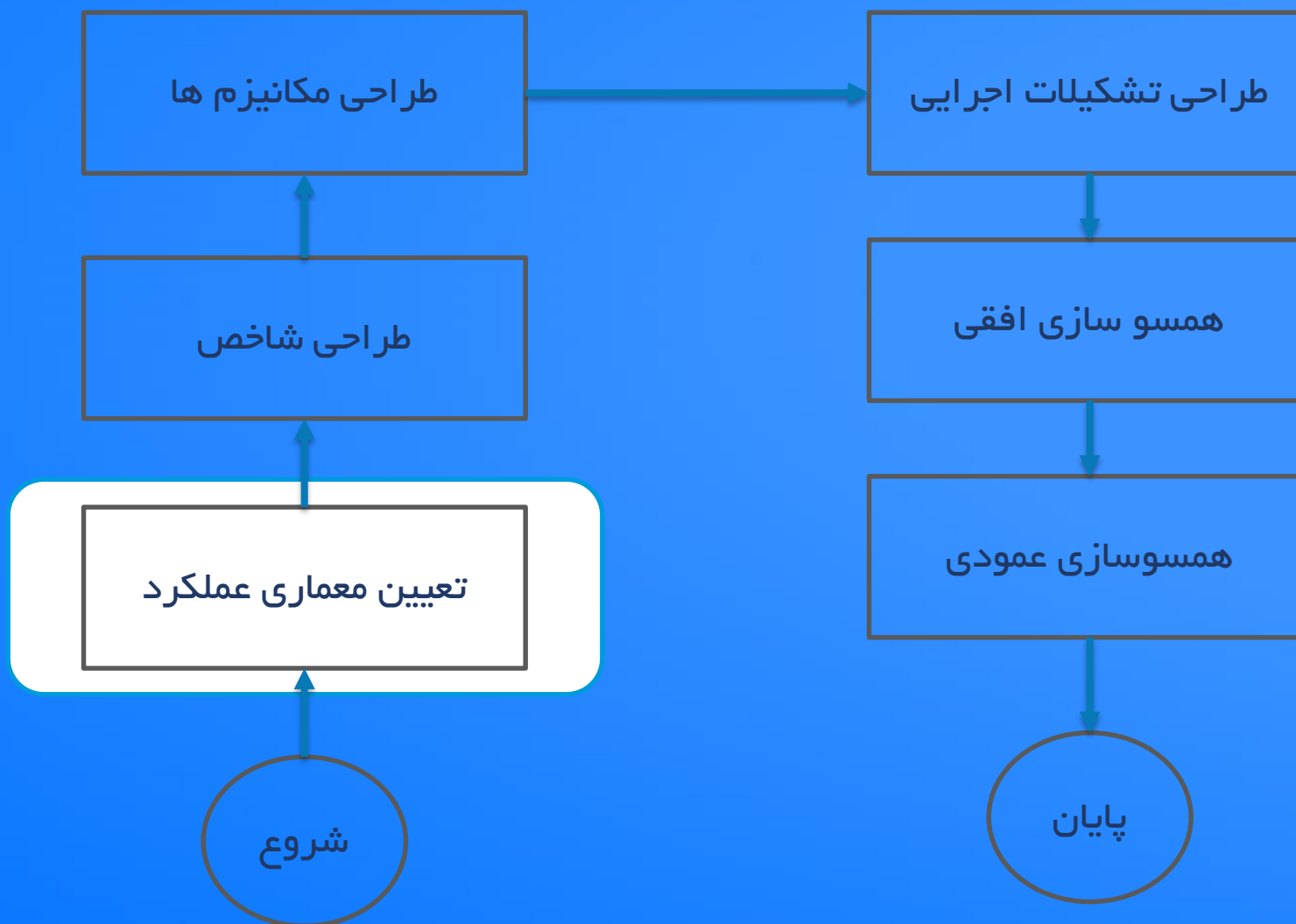
نمونه واقعی از منشور مدیریت عملکرد

1	ماده ۱. هدف
2	ماده ۲. دامنه کاربرد/محدوده اجرا
2	ماده ۳. مراجع تصویب
2	ماده ۴. مسئولیت اجرا
2	ماده ۵. مفاد مرامنامه
2	اصل ۱. اصل ارجحیت شاخص‌های کمی
3	اصل ۲. اصل ارجحیت شاخص‌های تخصصی
3	اصل ۳. اصل هم‌راستایی یا اهداف و استراتژی کلان شرکت
3	اصل ۴. اصل یازخور اثربخش
3	اصل ۵. اصل پیشرفت و توسعه فردی
3	اصل ۶. اصل استفاده از GAMIFICATION در مشوق‌های انگیزشی
4	اصل ۷. اصل یادداشت میثقی بر عملکرد
4	اصل ۸. اصل تعهد
4	اصل ۹. اصل تعامل
4	اصل ۱۰. اصل کالیبراسیون
5	اصل ۱۱. اصل جامعه‌پذیری سیستم مدیریت عملکرد
5	اصل ۱۲. اصل تخصص در ارزیابی
5	اصل ۱۳. اصل توجیه ارزیایان
5	اصل ۱۴. اصل هدف‌گذاری SMART
5	اصل ۱۵. اصل پرداخت میثقی بر مهارت
6	اصل ۱۶. اصل کمینه‌سازی خطاهای ارزیابی
6	اصل ۱۷. اصل عدالت در ارزیابی
6	اصل ۱۹. اصل مشتری‌مداری در ارزیابی پرسنل
6	اصل ۲۰. اصل نیازسنجی آموزشی
7	اصل ۲۱. اصل ضریب تأثیر عملکرد در ارتقا یا ترقیع

طراحی







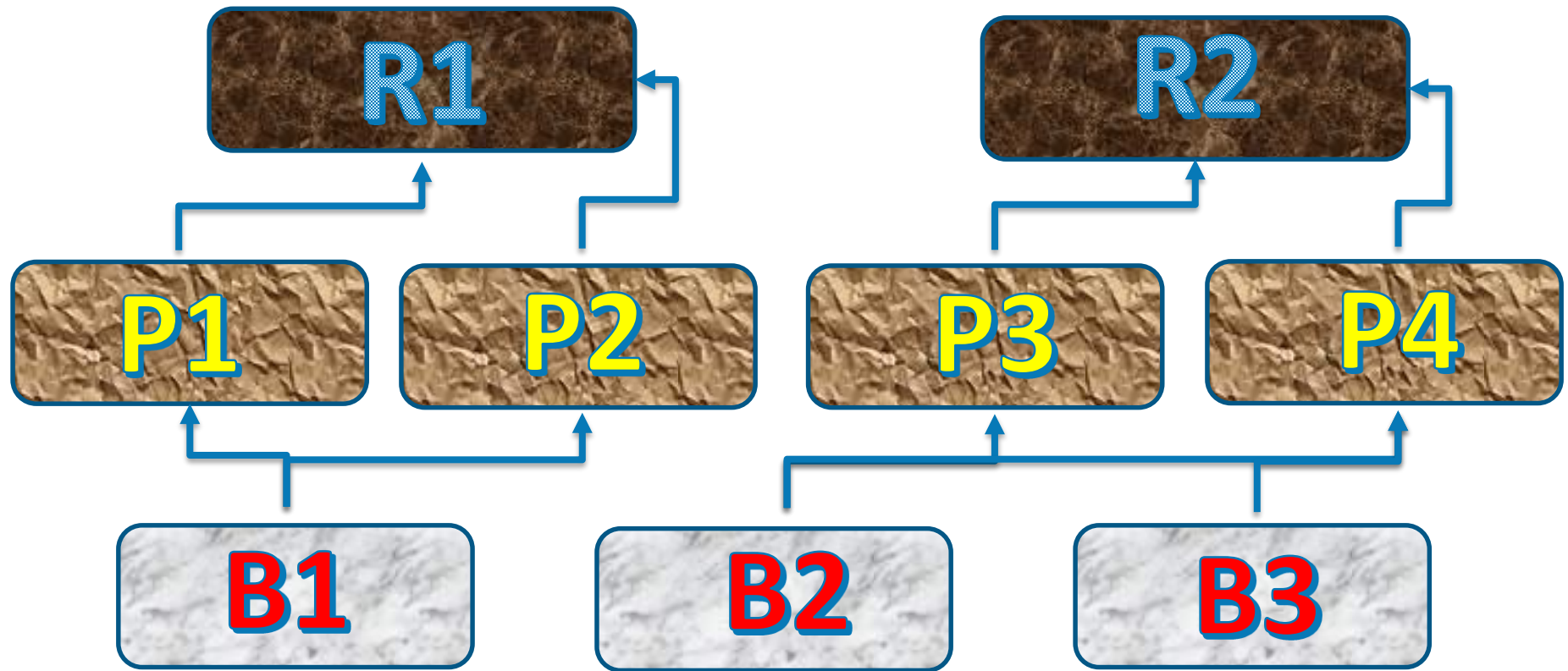
نتایج

رفتار

فعالیت ها



عملکرد



۱. نتایج مورد انتظار از هر شغل چیست؟

۲. فعالیت های کلیدی که به طور
چشمگیری احتمال دستیابی به
نتایج را افزایش می دهند کدام
است؟

۳. شایستگی های رفتاری که بیشترین
تاثیر را در تحقق نتایج دارند کدام است؟

نمونه واقعی از حیطه های عملکرد

جدول ۴-۱. لیست CSF های نهایی شغل «تست نرم افزار»

ردیف	عنوان CSF	ماهیت CSF
۱	پیاپی سازی تست ها (End To End) Unit test / Integration Test/ Test	نتیجه ای
۲	تشخیص و شبیه سازی اشکالات نامشخص	نتیجه ای
۳	طراحی و سناریو پردازی برای تست ها	فعالیت های کلیدی
۴	تحلیل فنی و عملیاتی	فعالیت های کلیدی
۵	مدیریت زمان	رفتاری
۶	مهارت های ارتباطات مؤثر	رفتاری
۷	کار تیمی	رفتاری
۸	رازداری	رفتاری
۹	مدیریت استرس	رفتاری
۱۰	صبور	رفتاری
۱۱	خلاق	رفتاری
۱۲	توانایی انجام کارهای تکراری	رفتاری
۱۳	عجول نبودن	رفتاری
۱۴	منظم	رفتاری

جدول ۴-۷. لیست CSF های نهایی شغل «کارشناس روابط عمومی و بین الملل»

ردیف	عنوان CSF	ماهیت CSF
۱	برگزاری مناسبت های سازمانی	نتیجه ای
۲	تولید و انتشار اخبار رسمی	نتیجه ای
۳	برنامه ریزی مناسب اجرای مناسبت های سازمانی	فعالیت های کلیدی
۴	پیگیری رویدادها در تولید و انتشار اخبار	فعالیت های کلیدی
۵	مهارت های ارتباطات مؤثر	رفتاری
۶	کار تیمی	رفتاری
۷	مسئولیت پذیری	رفتاری

جدول ۴-۸. لیست CSF های نهایی شغل «کارشناس گرافیک»

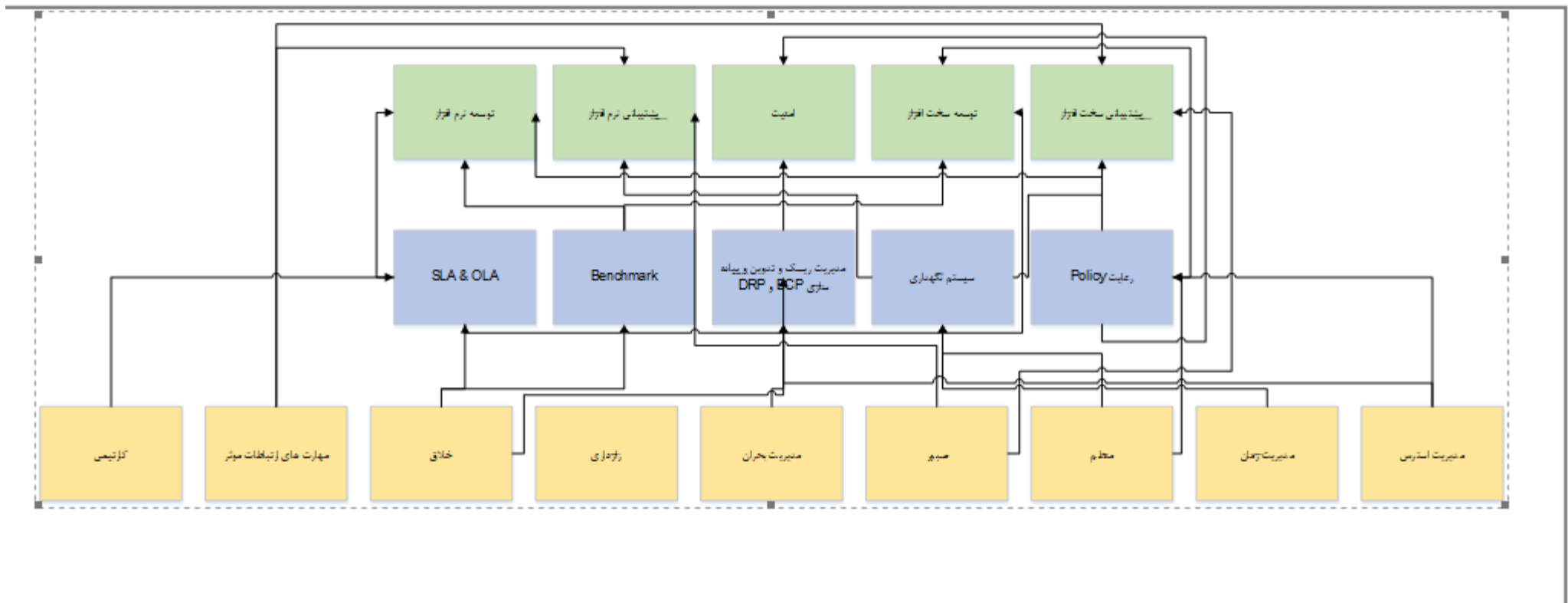
ردیف	عنوان CSF	ماهیت CSF
۱	طراحی اقلام تبلیغاتی	نتیجه ای
۲	ایده پردازی	فعالیت های کلیدی
۳	نگاه هنری	فعالیت های کلیدی
۴	اجرای حرفه ای	فعالیت های کلیدی
۵	مهارت های ارتباطات مؤثر	رفتاری
۶	خلاقیت و نوآوری	رفتاری
۷	منعطف بودن	رفتاری

نمونه واقعی از اولویت بندی حیطه‌های عملکردی

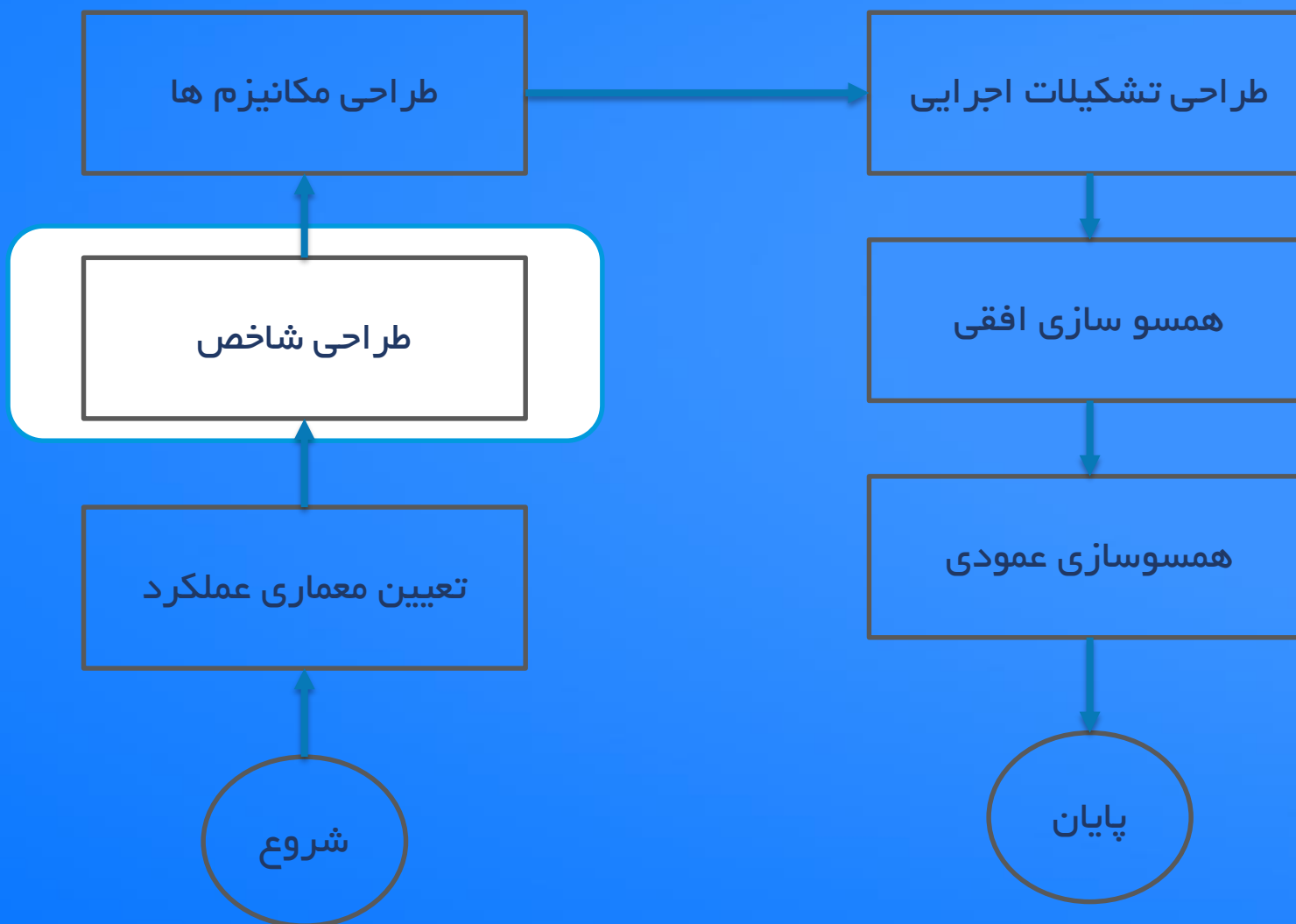
جدول ۴-۸۰. اولویت‌بندی CSF های شغل «کارشناس توسعه فرآیندها و نرم‌افزارها»

اولویت CSF	وزن نهایی CSF	وزن CSF بر طبق نظر مدیر مستقیم شغل	وزن CSF بر طبق نظر متصدی شغل	ماهیت	عنوان CSF
1	0.418	0.415	0.427	نتیجه‌ای	رفع مشکلات اتوماسیون
2	0.335	0.331	0.352	نتیجه‌ای	توسعه اتوماسیون شرکت
3	0.247	0.254	0.221	نتیجه‌ای	ایجاد نرم‌افزار جدید
2	0.345	0.375	0.224	فعالیت‌های کلیدی	تحلیل قنی
1	0.389	0.375	0.446	فعالیت‌های کلیدی	خروجی اسپرینت
3	0.266	0.250	0.330	فعالیت‌های کلیدی	مستندسازی
1	0.193	0.194	0.186	رفتاری	خلاق
2	0.174	0.189	0.114	رفتاری	مهارت‌های ارتباطات مؤثر
4	0.164	0.163	0.164	رفتاری	رازداری
3	0.173	0.164	0.210	رفتاری	مدیریت بحران

نمونه واقعی از نقشه مفهومی حیطه‌های عملکردی



شکل ۴-۳. نقشه مفهومی CSFهای شغل «مسئول فناوری اطلاعات»



R → KRI

P → KPI

B → KBI

1

کیفیت

2

کمیت

3

هزینه

4

زمان

نمونه واقعی شاخص های اختصاصی کارشناس تست نرم افزار

[جدول ۴-۱. لیست شاخص های نهایی شغل «تست نرم افزار»]

ردیف	عنوان شاخص	ماهیت شاخص
۱	میانگین مدت زمان اجرای یک تست	کمی
۲	درصد تحقق code coverage	کمی
۳	درصد راهکار بپیود پیشنهادی	کمی
۴	تعداد عدم انطباق تست ها یا استاندارد ISO 9126	کمی
۵	مدت زمان رسیدگی به تمام یاگ های اعلام شده از سمت کاربر بعد از ریلیز	کمی
۶	تعداد ریجکت های قبل از ریلیز	کمی
۷	درصد انطباق مستندات سناریوهای تست یا سناریوهای مالک محصول	کمی
۸	درصد تست های طراحی شده به ازای تعداد سناریوی طراحی شده	کمی
۹	میانگین وزنی خطاهای شناسایی نشده	کمی

نمونه شناسنامه اجمالی شاخص

ردیف	عنوان شاخص	تعریف شاخص	ماهیت شاخص	فرمول مفهومی شاخص	جهت شاخص	منبع اطلاعاتی

نمونه شناسنامه اجمالی شاخص

ردیف	عنوان شاخص	تعریف شاخص	ماهیت شاخص	فرمول مفهومی شاخص	جهت شاخص	منبع اطلاعاتی
۱	میانگین مدت زمان اجرای یک تست	این شاخص نشان می دهد که به طور میانگین برای اجرای هر تست چه مقدار زمان صرف می شود	کمی	حاصل جمع مدت زمان اجرای تست های انجام شده / تعداد تست های انجام شده	رو به پایین	نرم افزار



ردیف	عنوان شاخص	تعریف شاخص	ماهیت شاخص	فرمول مفهومی شاخص	جهت شاخص	منبع اطلاعاتی
۲	درصد تحقق code coverage	این شاخص نشان می دهد که چند درصد از کد کاوریج های مورد نیاز، تحقق یافته است	کمی	(تعداد کد کاوریج تحقق یافته / کد کاوریج مورد نیاز) * ۱۰۰	رو به بالا	نرم افزار



ردیف	عنوان شاخص	تعریف شاخص	ماهیت شاخص	فرمول مفهومی شاخص	جهت شاخص	منبع اطلاعاتی
۳	درصد راهکار بهبود پیشنهادی	این شاخص نشان می دهد که به ازای تست های انجام شده چه تعداد راهکار بهبود پیشنهادی ارائه شده است	کمی	(تعداد راهکارهای بهبود پیشنهادی / تعداد تست های انجام شده) * ۱۰۰	رو به بالا	نرم افزار

ردیف	عنوان شاخص	تعریف شاخص	ماهیت شاخص	فرمول مفهومی شاخص	جهت شاخص	منبع اطلاعاتی
۴	تعداد عدم انطباق تست ها با استاندارد ISO 9126	این شاخص نشان می دهد که در دوره ارزیابی چند عدم انطباق تست ها با استاندارد ISO 9126 گزارش شده است	کمی	حاصل جمع تعداد عدم انطباق تست ها با استاندارد ISO 9126	رو به پایین	نرم افزار

ردیف	عنوان شاخص	تعریف شاخص	ماهیت شاخص	فرمول مفهومی شاخص	جهت شاخص	منبع اطلاعاتی
۵	مدت زمان رسیدگی به تمام باگ های اعلام شده از سمت کاربر بعد از ریلیز	این شاخص نشان می دهد که به ازای باگ های اعلام شده از سمت کاربر بعد از ریلیز، چه مقدار زمان برای رسیدگی به تمام باگ های اعلام شده صرف شده است	کمی	حاصل جمع مدت زمان رسیدگی به تمام باگ های اعلام شده از سمت کاربر بعد از ریلیز	رو به پایین	نرم افزار

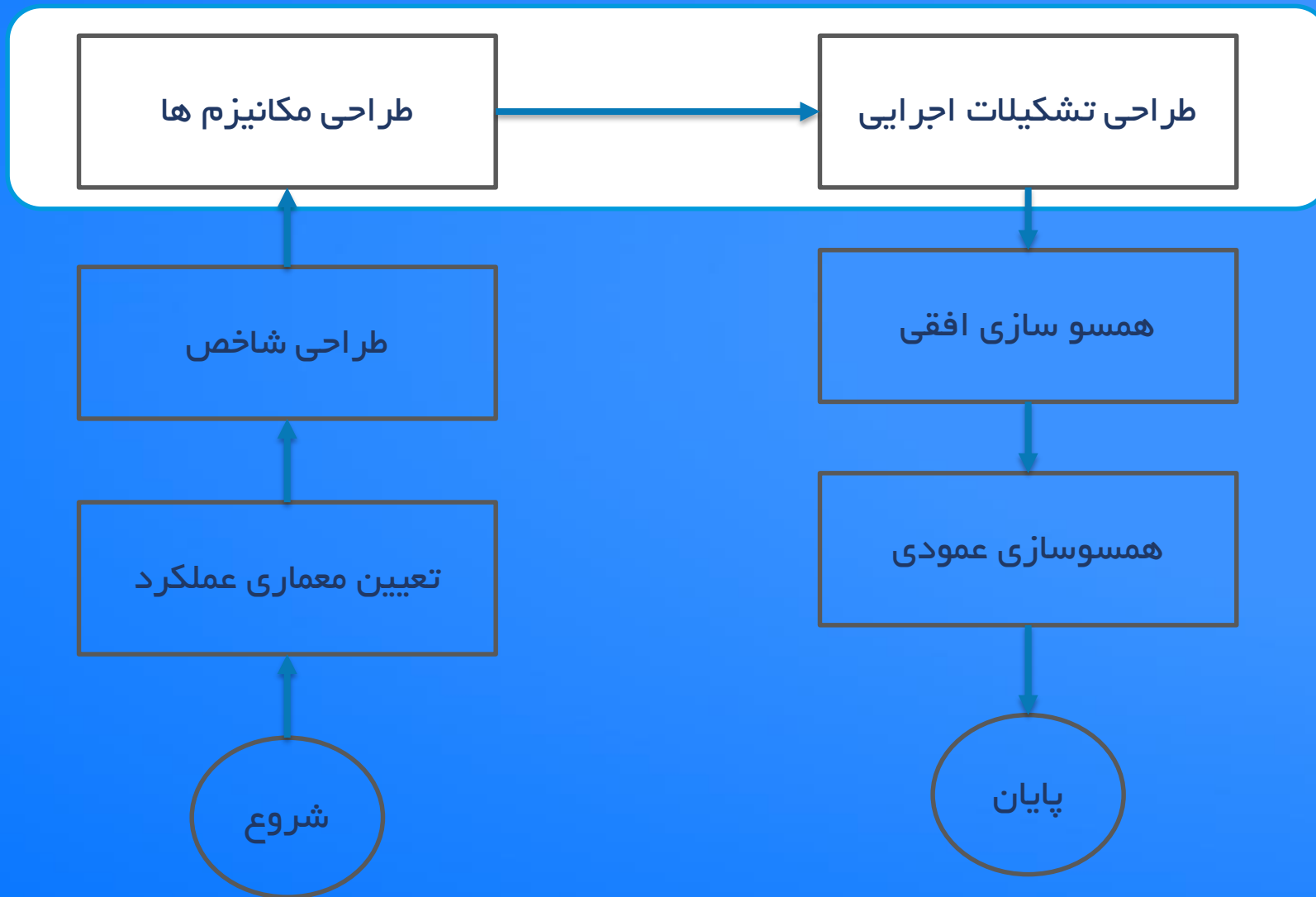
نمونه ماتریس پوشش حیطة های عملکردی توسط شاخص

جدول ۴-۷۵. ماتریس شاخص-CSF شغل «تست نرم افزار»

ردیف	شاخص/CSF	پایه سازی تست ها (test / Unit Integration Test/ Test End To End)	نام شاخص سازی اشکالات تشخیص و شبیه	طراحی و سناریو پردازش برای تست ها	تحلیل فنی و عملیاتی
1	میانگین مدت زمان اجرای یک تست	1	0	0	0
2	درصد تحقق code coverage	1	0	1	0
3	درصد راهکار پییود پیشنهادی	0	0	0	1
4	تعداد عدم انطباق تست ها یا استاندارد ISO 9126	1	1	0	0
5	مدت زمان رسیدگی به تمام یا گ های اعلام شده از سمت کاربر بعد از ریلیز	1	1	0	0
6	تعداد ریجکت های قیل از ریلیز	0	1	0	0
7	درصد انطباق مستندات سناریوهای تست یا سناریوهای مالک محصول	0	0	1	0
8	درصد تست های طراحی شده به ازای تعداد سناریوی طراحی شده	0	0	1	0
9	میانگین وزنی خطاهای شناسایی نشده	0	1	0	0

نمونه تخصیص امتیاز به شاخص‌های یک شغل

عناوین:	
شاخص‌های تخصصی	وزن نهایی شاخص‌های تخصصی
درصد پروژه‌های تامین منابع مالی شده	۹
درصد توسعه و پیشرفت شخصی پرسنل واحد	۷
تعداد مغایرت‌های حسابرس و مراجع قانونی	۱۰
تعداد دفعات ایجاد تاخیر در تهیه گزارش‌های قانونی و مالی	۹
تعداد عدم انطباق‌های کیفی واحد	۸
درصد تحقق برنامه‌های واحد مالی و سرمایه انسانی در موعد مقرر	۱۰
درصد اضافه کاری‌های بدون برنامه	۵
درصد مبلغ بدهی وصول شده	۷
درصد رضایت ذینفعان از خدمات مالی و سرمایه انسانی	۱۰
درصد پرداخت‌های انجام شده در موعد مقرر	۸
درصد تحقق HRP	۹
نسبت هزینه توسعه شایستگی‌ها به کل هزینه‌های حقوق و دستمزد	۸
شاخص‌های رفتاری	وزن نهایی شاخص‌های رفتاری
مهارت‌های ارتباطات موثر	۱۸
رازدار	۱۲
عادل بودن	۱۶
مدیریت زمان	۱۶
مدیریت تعارض	۱۸
ش ت مدیر مالی و سرمایه انسانی ش ر مدیر مالی و سرمایه انسانی وزن نهایی شاخص مدیر مالی و سرما 85 %	



۱. مکانیزم بازنگری شاخص
۲. مکانیزم هدف گذاری
۳. مکانیزم هدایت و مربی گری
۴. مکانیزم بازخورد میان دوره
۵. مکانیزم محاسبه امتیاز و کارنامه
۶. مکانیزم مدیریت اعتراضات

۷. مکانیزم بازخورد پایان دوره

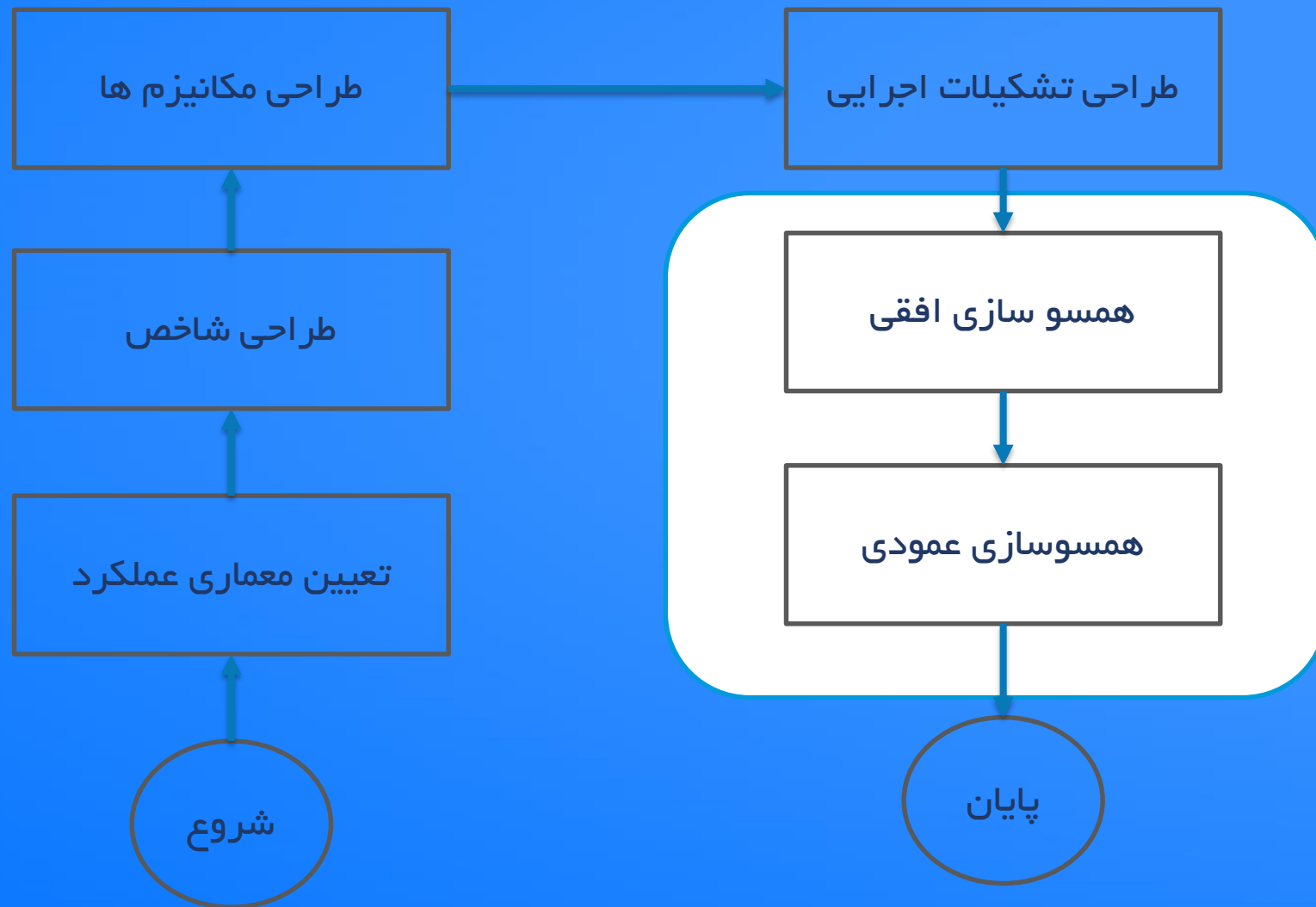
۸. مکانیزم رسیدگی به صلاحیت ها و تخلفات

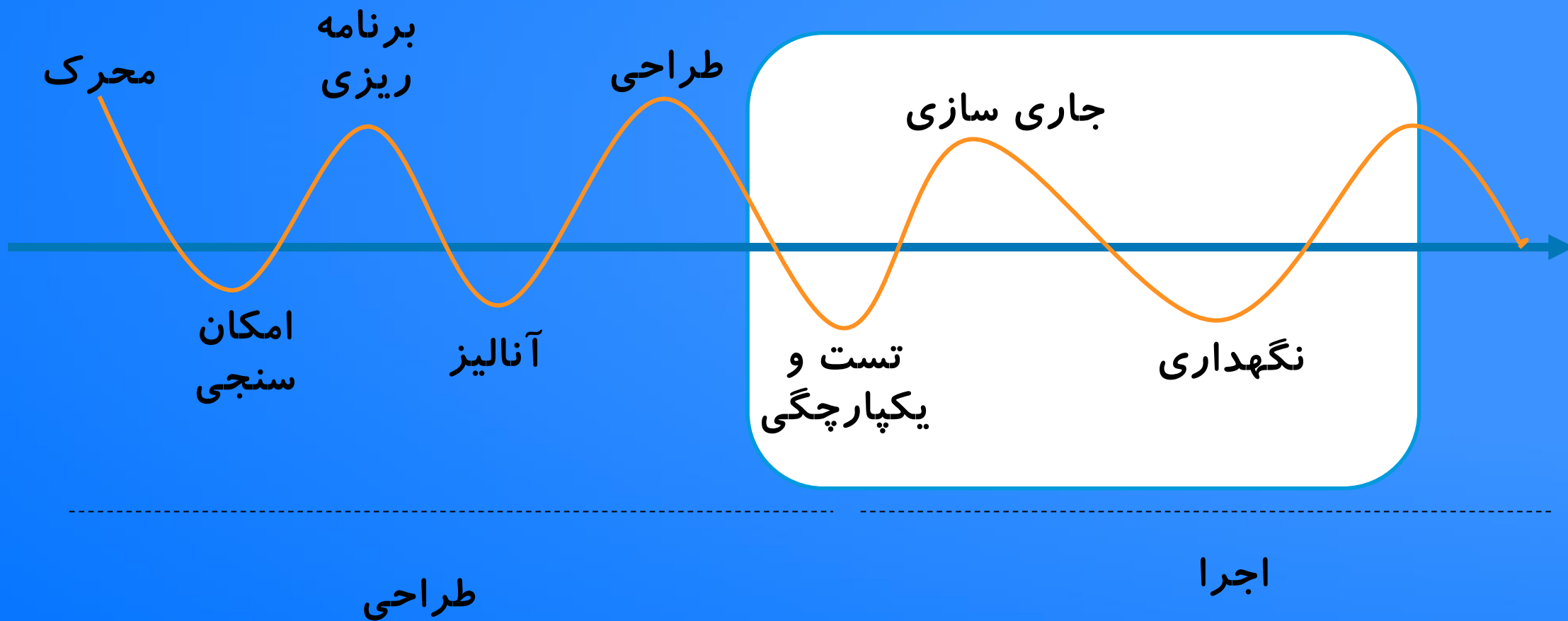
۹. طراحی چارچوب گزارش های تحلیلی

۱۰. مکانیزم نظام ارتباطات مدیریت عملکرد

۱۱. مکانیزم ارزیابی دوره ای سیستم

۱۲. مکانیزم بازنگری در سیستم





- انتقال سریع از مرحله طراحی به مرحله اجرای سیستم

سازمان‌ها اغلب بلافاصله پس از انتخاب KPI ها بدون آماده‌سازی سازمانی و برنامه مدون، شروع به اجرای سیستم مدیریت عملکرد می‌کنند. ایجاد بستر مناسب برای اینکه سیستم مدیریت عملکرد بتواند رشد کند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

• عدم تجربه در پیاده سازی

با توجه به اینکه اغلب سازمان‌ها فاقد تجربه موفق در زمینه پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد هستند، در این فاز بر اساس برداشت خود اقدام به اجرای سیستم مدیریت عملکرد نموده و با روش آزمون و خطای کنترل نشده هزینه‌های زیادی را به سازمان وارد می‌نمایند. این امر سبب می‌شود در فاز پیاده‌سازی تفاسیر نادرستی از سیستم مدیریت عملکرد ایجاد گردد.

عدم رعایت اصل بی طرفی در اجرا

در بسیاری از سازمان‌ها سیستم مدیریت عملکرد درگیر مسائل قدرت سازمانی شده و باعث می‌شود تا واحدها از آن برای اعمال قدرت و یا تضعیف یکدیگر استفاده نمایند. این امر هنگامی رخ می‌دهد که فرآیندهای مدیریت عملکرد در سازمان نهادینه نشده باشد و در بدو ایجاد، بخش‌های مختلف، با توجه به کارکرد آن سعی در مصادره به نفع و یا تضعیف آن نمایند.

نمونه سیستم مدیریت عملکرد در مرحله اجرا


بازخورد

فای

کد بازخورد: 2437
نام بازخورد: میان دوره دوم
تاریخ شروع بازخورد: 9/21/1438
تاریخ پایان بازخورد: 9/25/1438
اتمام بازخورد
خروج

توانمند سازها (۸۰ و بالاتر)

دسته شاخص	نام شاخص	امتیاز فرد	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	هدف کسب شده	هدف مثبت	هدف صفر	هدف منفی	ماهیت شاخص
نتیجه	نرم استاندارد ویرایش رسامی آسان	4.0%	0.0%	4.0%	26.4	25.0	0.0	0.0	افزاینده
نتیجه	نرم استاندارد ویرایش رسامی سخت	3.0%	0.0%	3.0%	12.1	12.0	0.0	0.0	افزاینده
نتیجه	نرم استاندارد ویرایش رسامی متوسط	9.7%	0.0%	10.0%	19.4	20.0	0.0	0.0	افزاینده

نقاط مرزی (بین ۵۰ تا ۸۰)

دسته شاخص	نام شاخص	امتیاز فرد	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	هدف کسب شده	هدف مثبت	هدف صفر	هدف منفی	ماهیت شاخص
رفتار	نمره رعایت نظم	2.1%	-4.0%	4.0%	76.0	100.0	50.0	0.0	ترکیبی
رفتار	نمره رفتار سازمانی کسب شده	2.1%	-4.0%	4.0%	76.0	100.0	50.0	0.0	ترکیبی

قابل بهبود (۵۰ و پایین تر)

دسته شاخص	نام شاخص	امتیاز فرد	حداقل امتیاز	حداکثر امتیاز	هدف کسب شده	هدف مثبت	هدف صفر	هدف منفی	ماهیت شاخص
فرایند	مدت زمان دوباره کاری	-5.0%	#####	0.0%	70.0	0.0	60.0	90.0	کاهنده

نمونه سیستم مدیریت عملکرد در مرحله اجرا

بازخورد



خروج

شاخص مدت زمان دوباره کاری

امتیاز کسب شده	-5.0%	هدف مثبت	0	ماهیت	کاهنده
حداکثر امتیاز	0.0%	هدف صفر	60	واحد	دقیقه
حداقل امتیاز	-15.0%	هدف منفی	90	دامنه	فرد

دلایل و راهکارها

راهکار	دلایل
--------	-------

نمونه سیستم مدیریت عملکرد در مرحله اجرا

گزارش بازخورد زه

خروج

نظر نهایی بازخوردهنده

در ارزیابی عملکرد نسبتاً خوب عمل کرده است. می‌بایست در آئتم‌های نقاط مرزی و قابل بهبود تمرکز نمود تا بهبود عملکرد ایجاد شود.

نظر نهایی بازخورد گیرنده

در صورت بررسی و انجام شدن راهکارهای نوشته شده می‌توان بهبود عملکرد داشت.

دسته شاخص	نوع	نام شاخص	امتیاز فرد	حداکثر امتیاز	دلایل اظهار شده	راهکارهای ارائه شده	مطالعه شد
نتیجه	نقاط مرزی	نرم استاندارد تایید محتوا	14.2%	23%	دقیق چک نکردن کار در مرحله ویراستاری علمی که باعث شده کار در مرحله بااعت علمی با دقت بررسی شود. اصلاح انجام کار در واحد فنی		مطالعه شد
رفتار	توانمندساز	مدت زمان کسر کار	7.0%	7%	حضور به موقع در محل کار		مطالعه شد
رفتار	توانمندساز	نمره رعایت نظم	3.7%	4%	برای پیشرفت کار نیاز به رعایت نظم در محیط کار می‌باشد.		مطالعه شد
فرایند	توانمندساز	مدت زمان دوباره کاری	0.0%	0%	بررسی مجدد کار (QC) در انتهای کار استفاده از چک لیست فراتر		مطالعه شد
نتیجه	قابل بهبود	نرم استاندارد صفحات تایید پلات شده	7.4%	21%	بالا بودن پایش از حد تعداد صفحات در نظر گرفته شده خراب شدن فونت‌ها و حرکات	اصلاح تعداد صفحات در نظر گرفته شده تغییر نکردن فایل‌ها بعد از	مطالعه شد

سپاس از توجه شما

سخنران: حسن هژبرافکن



09129526427



www.ariyaz.com

