

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى



تجربه پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد در لابراتوارهای داروهای گیاهی طبیعت زنده

ظاهره علی اصفهانی
رئیس توسعه و آموزش

آرمین خوشوقتی
مدیر منابع انسانی

شرکت دانش بنیان طبیعت زنده

تاریخچه:

تاسیس در ۱۳۷۶ به منظور تولید و توزیع محصولات بهداشتی، آرایشی و دارویی با منشاء گیاهی با همکاری با متخصصان و دانش پژوهان داخل و خارج کشور

فلسفه وجودی و هدف غایی:

ارتقای سطح کیفیت زندگی مخاطبین

ماموریت:

بهبود کیفیت زندگی مردم از طریق ارائه راه حل های موثر برای افرادی که به زیبایی و سلامت خود اهمیت می دهد

چشم انداز:

شرکت طبیعت زنده دارای معتبرترین برند در ایران و رهبر بازار های انتخاب شده با کیفیتی برتر و متمایز خواهد بود

ارزش های محوری:

صداقت، کیفیت، رقابت سالم، اخلاق



cíneré
SCIENCE OF NATURE

Supplus Meds[®]
CAPSULES

INLAY
NATURAL BEAUTY



تحولات شرکت طبیعت زنده

تعیین سال ۱۳۹۳ بعنوان سال دستیابی به اهداف ذیل:

اهداف تعیین شده در سال ۱۳۹۱	میزان تحقق
افزایش فروش تعدادی	۱.۵ برابر رشد فروش تعدادی
افزایش فروش ریالی	۳۰۰ درصد رشد فروش ریالی
افزایش تعدد و تنوع محصولات	افزایش از ۶۱ محصول بهداشتی ، به ۲۱۶ محصول آرایشی ، بهداشتی و دارویی
افزایش تعداد واحدهای تولیدی	ایجاد و راه اندازی یک کارخانه جدید
افزایش تعداد نیروی انسانی شاغل	افزایش از ۶۰۰ نفر به بیش از ۱۰۰۰ نفر
افزایش چابکی در گزینش، جذب و جامعه پذیری	بیش از ۹۰ درصد
افزایش تعداد واحدهای توزیع و فروش	<u>افزایش شعب پخش از ۱۲ به ۲۳ شعبه</u>



مدیریت منابع انسانی در طبیعت زنده

تحول مدیریت منابع انسانی به منظور
دستیابی به اهداف تعیین شده

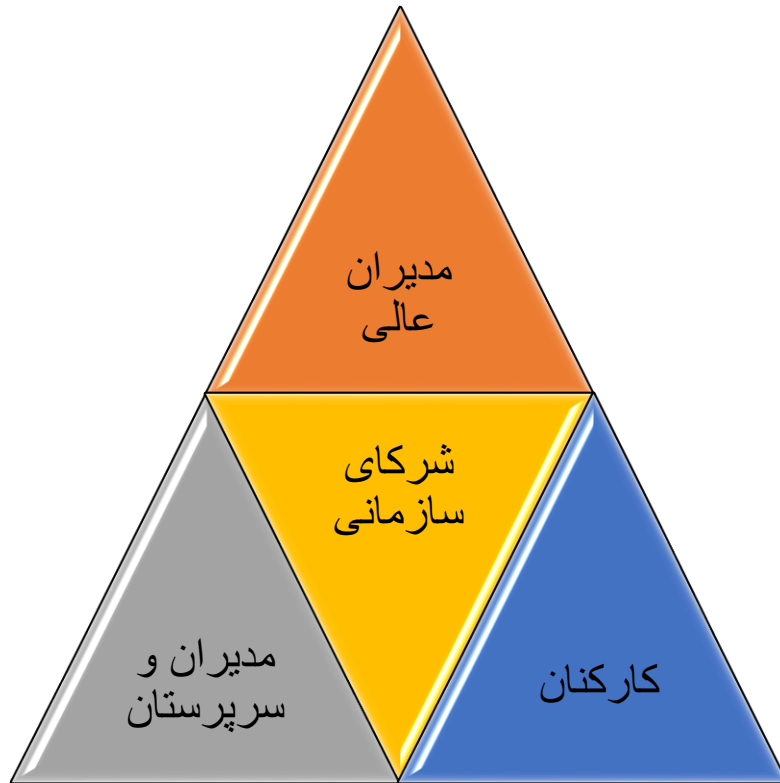


تعریف پروژه های بهبود از قبیل بازنگری ارزشیابی و طبقه
بندی مشاغل ، تدوین ساختار منابع انسانی ، نظام حقوق و
دستمزد ، تغییر نظام آموزشی به سیستم مهارت محور ،
اجرای نظام جانشین پروری ، استقرار نظام شایسته گزینی ،
بهبود نظام انگیزش



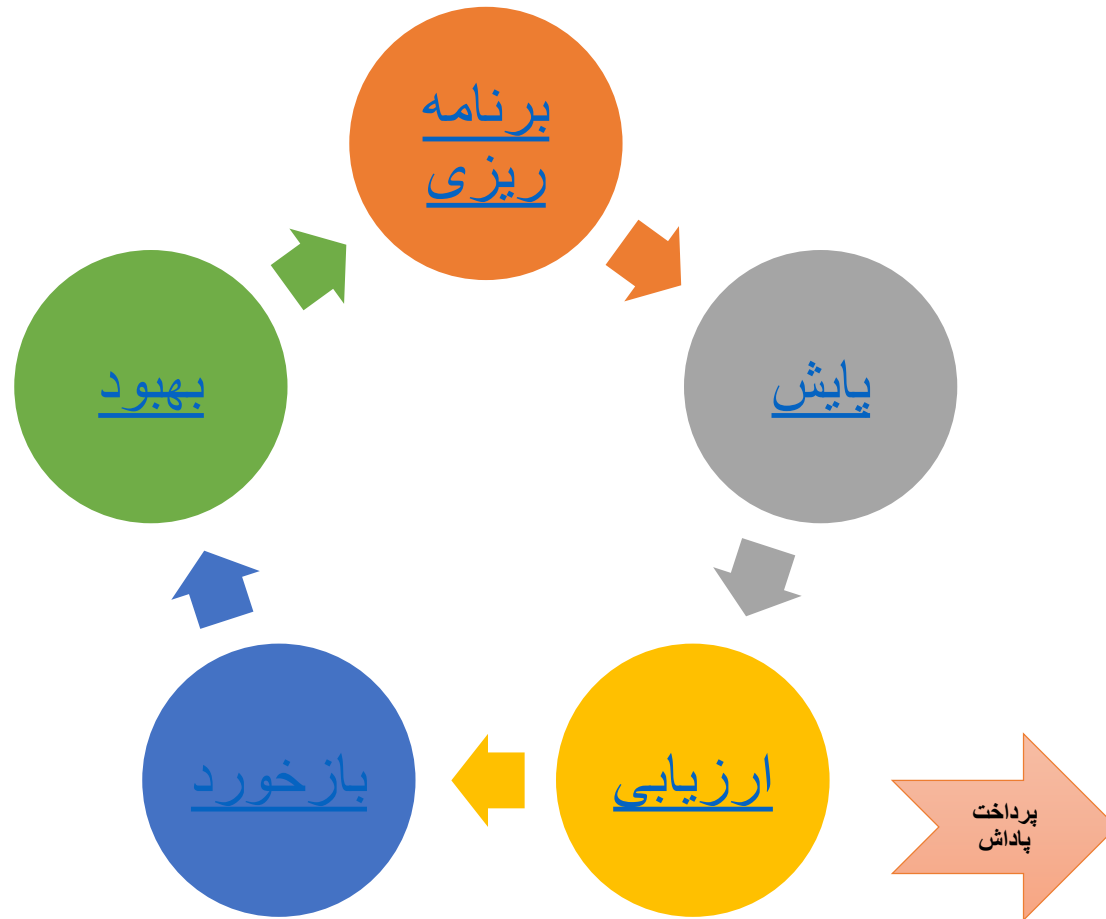
اصلاح سیستم مدیریت
عملکرد

ویژگی های مدیریت عملکرد در مدل TTM



- قابلیت کمی سازی شاخص ها
- شفافیت
- قابل فهم بودن
- چابک و عملیاتی بودن

چرخه مدیریت عملکرد



- برنامه ریزی عملکرد
- پایش و نظارت مستمر بر عملکرد
- ارزیابی دوره ای عملکرد و ارائه بازخورد
- پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد
- تعریف اقدامات و پروژه های بهبود

برنامه ریزی عملکرد

□ تعیین اهداف و انتظارات (توافقنامه عملکرد) و ابلاغ به کارکنان / واحدها پیش از آغاز دوره عملکرد بر اساس:

- اهداف سازمان / واحد کاری (فرآیندی، استراتژیک)
- تبیین نقش کارکنان و عملکرد ایشان در دستیابی به اهداف سازمان
- اهداف شغلی تعریف شده برای فرد (بر اساس تحلیل شغل)
- پروژه های تعریف شده سازمان
- نتایج ارزیابی دوره های قبل بر اساس خروجی کمیته بهبود عملکرد

شاخص های ارزیابی / ارزیابی کنندگان

ارزیابی کنندگان	شاخص های ارزیابی
سرپرست / مدیر بلافصل	<u>شاخص های شغلی</u>
واحد منابع انسانی	<u>شاخص های رفتار شهروند سازمانی (انضباط، مشارکت و ...)</u>
واحد طرح و برنامه	<u>شاخص های اهداف، مأموریت و کار تیمی واحد</u> <u>(شاخص های سیستم های مدیریت کیفیت / شاخص های عمومی کار تیمی / ضریب ۱</u> <u>شاخص های ستاره دار استراتژیک / فرآیندی / ضریب ۴)</u>

شاخص های ارزیابی

□ شاخص های شغلی:

■ استخراج فعالیت هایی که قابلیت تبدیل به شاخص ارزیابی دارند از تجزیه و تحلیل مشاغل بر اساس:

✓ توانمندی مورد نیاز جهت انجام هر فعالیت

✓ میزان ریسک نتیجه آن فعالیت در زنجیره ارزش سازمان

✓ مدت زمان مورد نیاز جهت انجام هر فعالیت

■ تعیین تعداد شاخص ها متناسب با تعداد فعالیت ها

■ تعیین طیف، ابزار شناسایی، حدود کنترلی

نمونه فرم ارزیابی عملکرد شغلی

فرم ارزیابی عملکرد													
امتیاز ارزیابی						مشخصات ارزیابی شونده							
						واحد :	کد پرسنلی :	نام و نام خانوادگی :	عنوان شغل :				
امتیاز	۰	۱	۲	۳	۴	ابزار شناسایی	شاخص	ماهیت شاخص	ردیف				
	خیلی بد	بد	متوسط	خوب	خیلی خوب								
												شغلی	۱
												شغلی	۲
												شغلی	۳
												شغلی	۴
								شغلی	۵				
مشخصات ارزیابی کننده													
					کلیه موارد مندرج در این فرم را در تاریخ		اینجانب		تأیید می نمایم.				



نمونه شاخص های ارزیابی عملکرد شغلی

امتیاز ارزیابی						مشخصات ارزیابی شونده			
						عنوان شغل :	نام و نام خانوادگی :	کد پرسنلی :	واحد :
امتیاز	۰	۱	۲	۳	۴	ابزار شناسایی	شاخص	ماهیت شاخص	نوع شاخص
	خیلی بد	بد	متوسط	خوب	خیلی خوب				
	حضور در کیو	فاقد رتبه	رتبه سوم	رتبه دوم	رتبه اول	رتبه	موفقیت در رقابتهای فروش بر طبق گزارشات سیستمی	شغلی	سرپرست برند
	بیش از سه خطا	سه خطا	دو خطا	یک خطا	بدون خطا	دقت	ایجاد و به روزرسانی گروه های پست و شاخص های آن در نرم افزار مدیریت عملکرد	شغلی	کارشناس بهبود عملکرد منابع انسانی
	عدم ارسال بیش از ۳ گزارش	عدم ارسال ۳ گزارش	عدم ارسال ۲ گزارش	عدم ارسال ۱ گزارش	ارسال تمام گزارشات	تعداد ارسال گزارشات روزانه در فصل	رسوب کارتابل در فرم ارسال گزارش روزانه	شغلی	کارشناس شبکه و سخت افزار
	بیش از ۲۰٪ خطا	۲۰٪ خطا	۱۵٪ خطا	۱۰٪ خطا	بدون خطا	براساس استاندارد تعریف شده (درصد خطا)	محاسبه میزان سرعت هر نفر در ساعت برای هر محصول	شغلی	کارمند برنامه ریزی
	بیش از ۳ روز بعد از دریافت مدارک	سه روز بعد از دریافت مدارک	دو روز بعد از دریافت مدارک	یک روز بعد از دریافت مدارک	همان روز بعد از دریافت مدارک	زمان	دریافت مدارک و اسناد محموله و کنترل و اسکن و بارگذاری در فایل های مربوطه	شغلی	کارشناس ارشد خرید خارجی

نمونه شاخص های ارزیابی عملکرد شغلی

امتیاز ارزیابی						مشخصات ارزیابی شونده			
						عنوان شغل :	نام و نام خانوادگی :	کد پرسنلی :	واحد :
امتیاز	۰	۱	۲	۳	۴	ابزار شناسایی	شاخص	ماهیت شاخص	نوع
	خیلی بد	بد	متوسط	خوب	خیلی خوب	رتبه	مدیریت مرجوعی بر طبق گزارشات سیستمی	شغلی	نماینده علمی ارشد
	بالای ۱۰٪	بالای ۱٪	رتبه چهارم و پنجم و کشور، زیر ۱٪	رتبه دوم و سوم کشور، زیر ۱٪	رتبه اول کشور، زیر ۱٪	دقت	دریافت و بررسی بارنامه تایید شده از راننده و درج مبلغ و اطلاعات بارنامه در قبض پرداخت و پرداخت مبلغ مندرج به راننده بار بر طبق روکش تنخواه های پرداخت هزینه حمل و نقل در سیستم سندپرداز	شغلی	کارمند مالی
	ارسال تنخواه با داشتن بیش از ۳ خطا		ارسال تنخواه با داشتن تا ۳ خطا		ارسال تنخواه بدون خطا	سرعت	بررسی فرم دریافتی تغییر عنوان از لحاظ شرایط احراز، سوابق انضباطی، چارت و مبلغ ضمانت / اعلام نیاز	شغلی	کارشناس طراحی و توسعه منابع انسانی
	بیش از دو روز		ظرف دو روز		ظرف یک روز				

شاخص های ارزیابی

- شاخص های رفتار شهروند سازمانی:
- موارد مرتبط با رعایت قوانین و مقررات عمومی سازمان از قبیل:
 - ✓ رعایت آیین نامه های انضباطی
 - ✓ مشارکت فعال در دوره های آموزشی

فرم ارزیابی عملکرد فردی (بر اساس شاخص های رفتار شهروند سازمانی)

ارزیابی کننده: واحد منابع انسانی

نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:				واحد ارزیابی شونده:		سمت:			
شاخص ها				امتیازات					امتیاز
ردیف	ماهیت شاخص	شاخص	ابزار شناسایی	۴	۳	۲	۱	۰	
				خیلی خوب	خوب	متوسط	بد	خیلی بد	
۴	منابع انسانی	حضور منظم در محل کار	گزارش کسر کار بیش از ۴ساعت	فاقد سابقه در بانک انضباطی در دوره ۴ ماهه	دارای ۱ سابقه در بانک انضباطی در دوره ۴ ماهه	دارای ۲ سابقه در بانک انضباطی در دوره ۴ ماهه	دارای ۳ سابقه در بانک انضباطی در دوره ۴ ماهه	دارای ۴ سابقه در بانک انضباطی در دوره ۴ ماهه	
۵	منابع انسانی	رعایت آیین نامه انضباطی	گزارشات واحد منابع انسانی	بدون تخلف	-	یک تخلف در ۴ ماهه ارزیابی		بیش از یک تخلف در ۴ ماهه ارزیابی	
۶	منابع انسانی	تکمیل مدارک استخدامی	زمان ارائه مدارک	ارائه مدارک در مهلت تعیین شده		ارائه مدارک بعد از مهلت تعیین شده		عدم ارائه مدارک	

شاخص های ارزیابی

- ❑ شاخص های اهداف واحدی، کار تیمی و مأموریت واحد شامل :
 - ✓ عدم انطباق، گزارش مشاهده در سیستم کیفیت
 - ✓ انحراف از پروژه های بهبود
 - ✓ دستیابی به اهداف واحدی و مشارکت فعال در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان (BSC)



فرم ارزیابی عملکرد واحدی

ارزیابی کننده : واحد طرح و برنامه

واحد ارزیابی شونده:

ردیف	ابزار شناسایی	شاخص ها	ابزار شناسایی	امتیازات					امتیاز
				100	75	50	25	0	
		شاخص	ابزار	خیلی خوب	خوب	متوسط	بد	خیلی بد	
5	تعداد	عدم انطباق ممیزی خارجی	تعداد	نداشتن عدم انطباق	یک مورد عدم انطباق minor	دو مورد عدم انطباق Minor	یک مورد عدم انطباق Major	بیش از سه مورد عدم انطباق Minor و یا دو مورد عدم انطباق Major	
6	درصد	انحراف از پروژه های بهبودی تعریف شده	درصد	انجام مراحل پروژه ها مطابق برنامه اولیه (انحراف $> 5\%$)	انجام مراحل پروژه ها با تاخیر نسبت به برنامه اولیه ($5\% > \text{انحراف} > 10\%$)	انجام مراحل پروژه ها با تاخیر نسبت به برنامه اولیه ($10\% > \text{انحراف} > 15\%$)	انجام مراحل پروژه ها با تاخیر نسبت به برنامه اولیه ($15\% > \text{انحراف} > 20\%$)	عدم انطباق اقدامات با برنامه اولیه و یا $20\% > \text{انحراف}$	
7	زمان	مشارکت فعال در استقرار و بهره وری مدیریت تعالی سازمانی (EFQM))	زمان	ارائه گزارش خودارزیابی و یا اظهارنامه کامل و جامع در زمان مقرر	ارائه گزارش خودارزیابی و یا اظهارنامه کامل با یک هفته تاخیر / ارائه گزارش خودارزیابی و یا اظهارنامه ناقص در زمان مقرر	ارائه گزارش خودارزیابی و یا اظهارنامه کامل با دو هفته تاخیر / ارائه گزارش خودارزیابی و یا اظهارنامه ناقص با یک هفته تاخیر	ارائه گزارش خودارزیابی و یا اظهارنامه کامل با سه هفته تاخیر (با ارائه دلایل تاخیر)	ارائه گزارش خودارزیابی با بیش از سه هفته تاخیر	

وزن امتیازها بر اساس گروه های مختلف شغلی

ردیف	دسته شاخص	کارمند و کارگران	کارشناسان و کارشناسان ارشد	مدیران میانی و سرپرستان و مسئولین
۱	اهداف، ماموریت و کار تیمی واحد	۲۰٪	۴۰٪	۵۰٪
۲	شاخص شغلی	۶۰٪	۵۰٪	۴۰٪
۳	رفتار شهروند سازمانی	۲۰٪	۱۰٪	۱۰٪

سطح عملکرد قابل قبول

امتیاز قابل قبول	گروه شغلی	ردیف
۸۰٪	مدیران میانی	۱
۷۵٪	رؤسا، سرپرستان و مسئولان	۲
۷۰٪	سایر گروه های شغلی	۳

در طول دوره عملکرد

□ پایش عملکرد شغلی

- ارزیابی عملکرد بر اساس شاخص های شغلی در بازه های زمانی مشخص (بسته به مورد)
- ارائه بازخورد از طریق فرم گزارش وقایع حساس (در طی دوره)
- ارائه راهکار به منظور اصلاح عملکرد نامنتطبق با توافقنامه عملکرد و اهداف تعیین شده

□ پایش عملکرد واحدی

- پایش شاخص های فرآیندی بصورت ماهانه
- پایش شاخص های استراتژیک بصورت فصلی (BSC)
- ارائه گزارش شاخص های منابع انسانی بصورت ماهانه

پس از پایان دوره عملکرد

- ارائه امتیاز شاخص های شهروند سازمانی و اخذ تایید نهایی
- ارائه شاخص های عملکرد واحدی و اهداف کار تیمی و اخذ تایید نهایی
- مقایسه شاخص های شغلی و شاخص های واحدی
- میانگین امتیاز شاخص های شغلی کارکنان با امتیاز ارزیابی عملکرد واحدی همخوانی دارد
درج در ← کارنامه پرسنل
- میانگین امتیاز شاخص های شغلی کارکنان با امتیاز ارزیابی عملکرد واحدی همخوانی ندارد
برگشت به ← مدیر واحد جهت توزیع اجباری
- محاسبه امتیاز نهایی

پس از پایان دوره عملکرد

- درج امتیاز نهایی در کارنامه و اطلاع رسانی به کارکنان ، و سرپرست بلافصل ایشان
- رسیدگی به اعتراضات به نتایج و اصلاح آن در صورت لزوم و پیگیری ارائه بازخورد به شاغل تا زمان حصول اطمینان از رفع ابهام و پذیرش نتایج ارزیابی توسط متولی مدیریت عملکرد
- ارائه گزارش نهایی به واحد مالی به منظور محاسبه و پرداخت پاداش
- بررسی نتایج دوره و روند عملکرد نسبت به دوره های قبل:
- ارائه گزارش روند عملکرد به مدیریت سازمان و واحدهای مربوطه
- تشکیل کمیته بهبود جهت واحدها / کارکنان با عملکرد غیرقابل قبول / روند نزولی عملکرد
- تعریف اقدام و پروژه های بهبود

کمیته بهبود عملکرد

اعضاء کمیته بهبود عملکرد :

- ❑ کارشناس / رئیس توسعه منابع انسانی
- ❑ مدیر منابع انسانی
- ❑ سرپرست / مدیر فرد مذکور
- ❑ نماینده واحد سیستم ها و روش ها

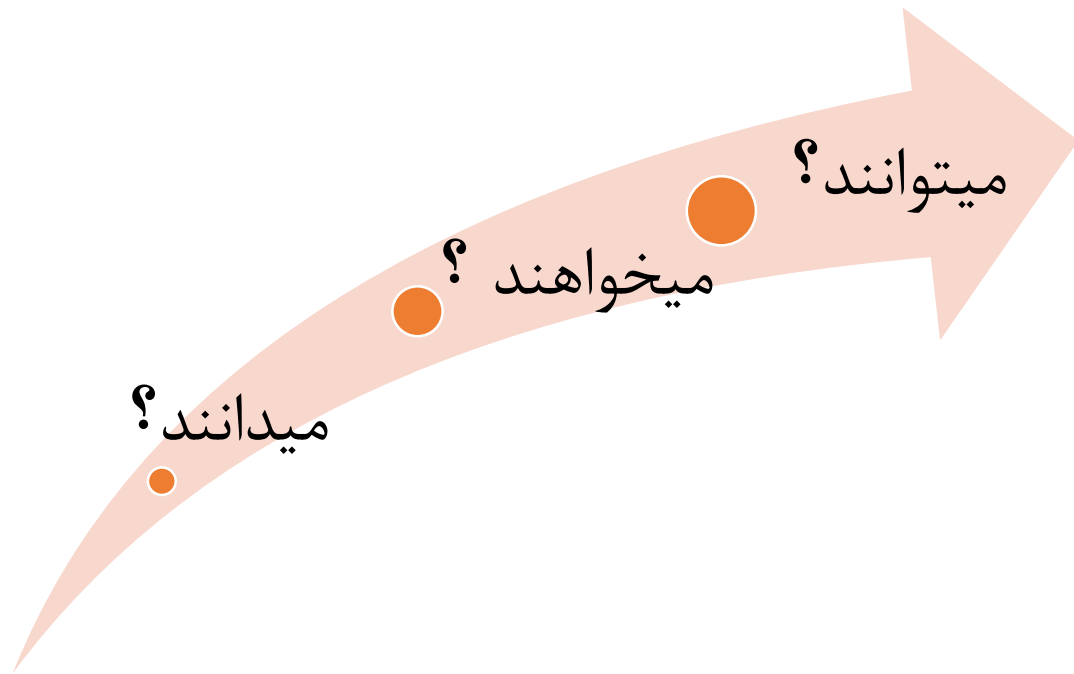
محورهای بررسی عملکرد:

- ❑ دانش و مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی
- ❑ شایستگی های ذاتی و شخصیتی
- ❑ انگیزه های فردی و سازمانی
- ❑ محیط کار و ابزار یا تکنولوژی ، یا دستورالعمل ها و روش انجام کار

کمیته بهبود عملکرد

نتایج:

- ☐ آموزش
- ☐ انگیزش
- ☐ جابجایی ، پالایش
- ☐ اقدام اصلاحی یا اصلاح مشاغل



اقدامات تکمیلی

- بازنگری دوره ای شاخص ها:
- شاخص های شغلی: پیرو تغییر فرآیندهای سازمان، تغییر شرح وظایف، تعریف پروژه های جدید و ...
- اقدامات ترویجی:
- ساخت سمی تئاتر آموزشی با موضوع نحوه ارائه بازخورد دادن توسط ارزیابان
- تهیه و نصب پوستر، انتشار مقاله، فرهنگسازی از طریق کانال های اطلاع رسانی و ...
- در نظر داشتن نتایج ارزیابی بعنوان امتیاز مثبت در مواردی مانند:
- ارتقاء ، برخورداری از مزایای رفاهی و ورزشی و ...

اقدامات تکمیلی

- پیش بینی امتیاز موارد خاص و پرداخت پاداش تا ۲۰٪ سقف مصوب دوره:
- ورودی از سیستم ترغیب و تشویق، تاثیر مثبت بر ارتقاء کیفیت، اقدامات منجر به بهبود اساسی، افزایش کمیت کار بسته به مورد و ...
- ارتقاء بهره وری از طریق بهبود مستمر حدود کنترلی :
- بازنگری دو سالانه حدود کنترلی شاخص های وظیفه ای
- تعیین ضمانت اجرایی سیستم مدیریت عملکرد:
- در قالب قرارداد پرداخت پاداش افزایش بهره وری با اخذ تایید اداره کل نظارت بر روابط کار و نظام های جبران خدمت وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی

ارزیابی در زمان استخدام و ارتقاء

- پرداخت ۷۵ درصد حقوق در دوره آزمایشی (پس از استخدام و ارتقاء)
- ارزیابی عملکرد پس از سپری شدن دوره آزمایشی
- طراحی فرم ارزیابی در صورت جدید بودن شغل
- افزایش حقوق بر اساس امتیاز ارزیابی (کسب امتیاز قابل قبول بر اساس پست)

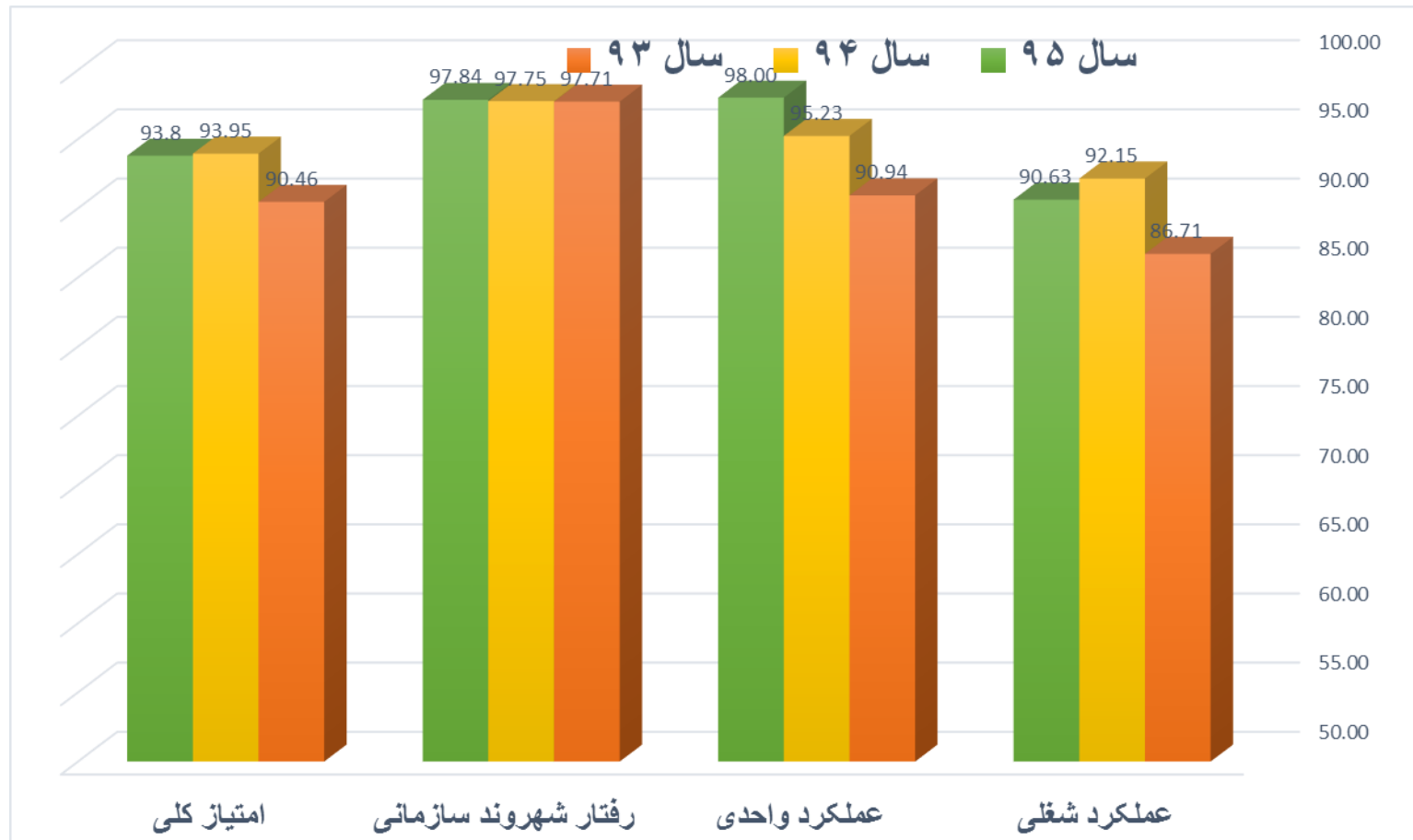
سطح تعیین شده بر اساس امتیاز شرایط احراز	امتیاز شرایط احراز	حقوق
طلایی	۹۱ تا ۱۰۰	۱۰۰ درصد
نقره ای	۸۱ تا ۹۰	۹۰ درصد
برنزی	۷۱ تا ۸۰	۸۰ درصد

برنامه های آتی

□ ارزیابی بر اساس شاخص های رفتاری

- استخراج شایستگی های رفتاری پست های کلیدی (بر اساس الگوهای رفتاری مدل DISC)
- تعریف شاخص های ارزیابی رفتاری با تایید شاغل، سرپرست / مدیر مربوطه و متخصصین رفتاری
- انجام ارزیابی آزمایشی و ارائه فیدبک
- بهبود رفتار با اقداماتی نظیر برگزاری دوره های آموزشی رفتاری و ...
- اضافه شدن شاخص های ارزیابی رفتاری به شاخص های ارزیابی عملکرد

روند نتایج سه ساله



گزارش بازخوردهای دریافتی

■ نقاط قوت فرآیند مدیریت عملکرد شرکت طبیعت زنده در فرآیند جایزه تعالی منابع انسانی (۱۳۹۵) :

شرکت طبیعت زنده به منظور جبران خدمات کارکنان در راستای افزایش بهره وری ، مبتنی بر مدل TTM اقدام به پرداخت پاداش بر اساس عملکرد کارکنان ، در چهارچوب نظام افزایش بهره وری با پیاده سازی نرم افزار PM (مدیریت عملکرد) و بر اساس شاخص های کمی و قابل اندازه گیری ، برای سطوح مختلف سازمانی ، و متناسب با مشاغل ، و پست های گوناگون نموده است .

گزارش بازخوردهای دریافتی

■ نقاط قوت حوزه منابع انسانی شرکت طبیعت زنده در فرآیند جایزه ملی کیفیت غذا و دارو (۱۳۹۴) :

براساس بازخورد ارزیابی تعالی در سال قبل ، علاوه بر صحنه گذاری موارد قبلی سازمان توانسته است نسبت به اجرای رویکرد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان و ایجاد ارتباط مناسب با نظام پاداش و ارتقاء کارکنان ، رویکردهای مناسبی را در خصوص ارائه مزایا و جبران خدمات کارکنان خود (از جمله پاداش عملکرد ، و قدردانی از کارکنان) تدوین و اجرا نماید.

گزارش بازخوردهای دریافتی

- نقاط قوت حوزه منابع انسانی شرکت طبیعت زنده در فرآیند جایزه ملی تعالی سازمانی (۱۳۹۳):
در سیستم مدیریت عملکرد شرکت طبیعت زنده، از شرح وظایف روزانه، دوره ای، شرح مسئولیت ها و اختیارات، مهارت های مورد نیاز و مخاطرات به عنوان ورودی در ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده میشود که نوید از طراحی سیستمی مناسب و یکپارچه در مدیریت عملکرد کارکنان دارد.



با تشکر از توجه شما