



نظام مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد مربی گری

Employee Performance Management System

ارائه کنندگان:

طهمورث جوانبخت

مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی فولاد مبارکه
رئیس هیات مدیره شرکت هولدینگ توکا فولاد

ابراهیم کاظمی کفرانی

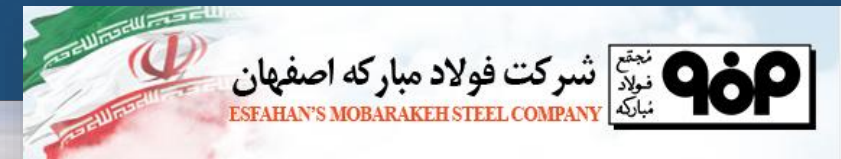
رئیس تحقیقات منابع انسانی فولاد مبارکه



مجمع
فولاد
مباركه

90P

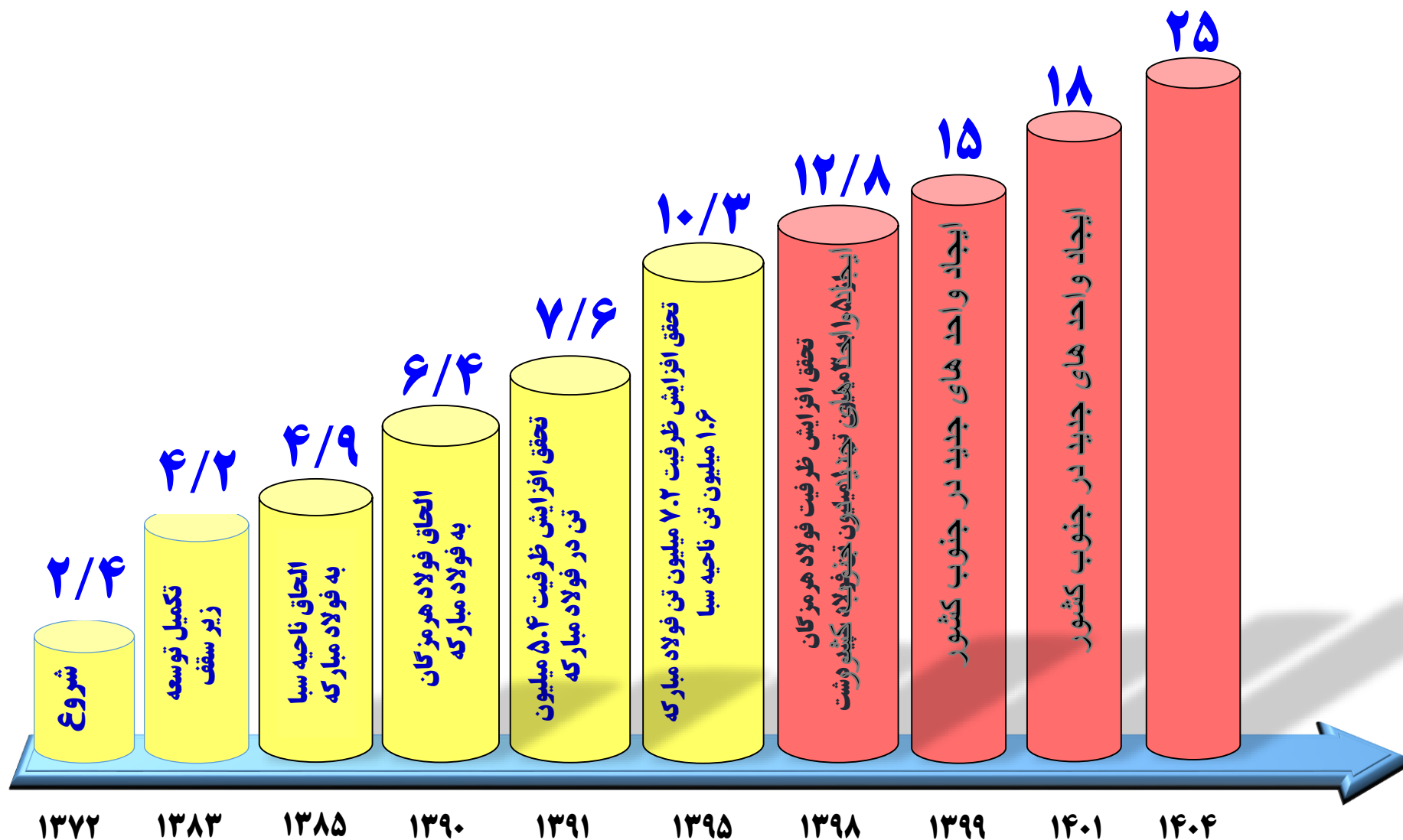
فولاد مبارکه اصفهان در یک نگاه



- ☐ فولاد مبارکه اصفهان، یکی از بزرگترین شرکت های بورسی ایران با ۱۳,۰۰۰ میلیارد تومان سرمایه در حال ثبت
- ☐ دارنده جایزه زرین تعالی سازمانی کشور با بالاترین امتیاز
- ☐ اخذ جایزه سازمان دانشی برتر آسیا (MAKE) و راهیابی به جایزه ارزیابی EFQM اروپا در سطح Global ۲۰۱۷ و سطح GOLD در سال ۲۰۱۸ و جزو ۵۴ شرکت برتر جایزه
- ☐ تولید کننده نزدیک ۵۰ درصد فولاد کشور و بزرگترین تولید کننده ورق های فولادی تخت در خاورمیانه و شمال آفریقا با سهم ۲۲ درصدی در MENA (خاورمیانه و شمال آفریقا)
- ☐ عبور از مرز تولید ۱۰۰ میلیون تن فولاد خام از زمان بهره برداری تاکنون
- ☐ عبور از ظرفیت تولید ۱۰ میلیون تن در سال
- ☐ شبکه گسترده مشتریان شرکت (۱۰۰۰ کارخانه و کارگاه بطور مستقیم و ۳۰۰۰ بطور غیر مستقیم)
- ☐ زنجیره تامین گسترده مواد مصرفی، قطعات و تجهیزات بومی سازی شده شامل ۲۸۰۰ تامین کننده خدمات و کالا با ۸۴٪ تامین از داخل.



نقشه راه توسعه ظرفیت گروه فولاد مبارکه (میلیون تن فولاد خام)

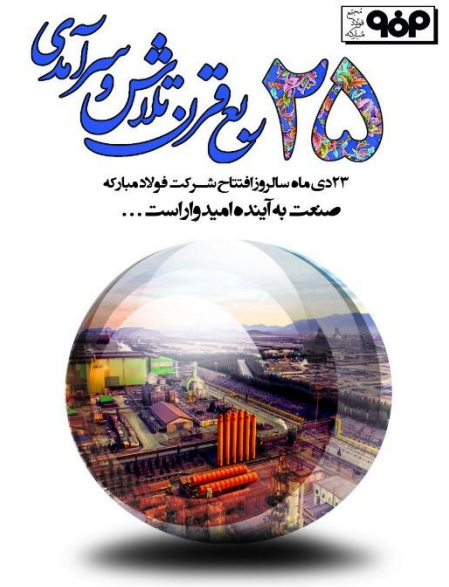


شرکت های گروه فولاد مبارکه اصفهان

شرکت گروه فولاد مبارکه اصفهان



درصد	سایر شرکت ها
۱۰/۴	صنعتی و معدنی چادرملو
۱۰	صنعتی و معدنی گل گهر
۱۰	شرکت مترو منطقه اصفهان
۲۸	الکترو گرافیتی اردکان



**پراکندگی جغرافیایی واحدهای
تولیدی گروه فولاد مبارکه**



فولاد مبارکه به وسعت ایران

زنجیره کامل تولید در گروه فولاد مبارکه (از سنگ تا رنگ)



آثار اشتغال زایی در گروه فولاد مبارکه

اشتغال مستقیم در فولاد مبارکه (۷/۲ میلیون تن)	۱۳،۲۵۰ نفر
اشتغال مستقیم در فولاد سبا (۱/۶ میلیون تن)	۱۳۰۰ نفر
اشتغال مستقیم در ظرفیت فعلی مجتمع فولاد هرمزگان	۲۶۰۰ نفر
اشتغال در شرکت های خدماتی سه مجتمع فولاد سازی	۷۰۰۰ نفر
اشتغال در کارخانه گندله سازی سنگان (۵ میلیون تن)	۶۰۰ نفر

جمع اشتغال مستقیم در گروه فولاد مبارکه ۲۳،۰۰۰ نفر

جمع اشتغال غیر مستقیم در گروه فولاد مبارکه ۳۲۷،۰۰۰ نفر

جمع کل حدودی اشتغال مستقیم و غیر مستقیم در گروه فولاد مبارکه ۳۵۰،۰۰۰ نفر

*** برنامه ریزی جهت اشتغال زایی مستقیم و غیر مستقیم حدود ۲۰،۰۰۰ نفری در سرمایه گذاری های جدید سنگان و استان چهارمحال و بختیاری (فولاد سفید دشت و ورق خودرو چهارمحال)

نظام مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد مربی گری

Employee Performance Management System



با ارزش ترین دارایی سازمان چیست ؟

منابع انسانی با ارزش ترین دارایی سازمان در مقابل سایر دارایی ها می باشند به خاطر اینکه :

- آنها دارای **پتانسیل نامحدود** هستند.
- آنها می توانند **فکر** کنند.
- آنها می توانند **یاد** بگیرند.
- آنها **خلاق** هستند.
- آنها می توانند همه مشکلات را حل کنند.

بنابراین این دارایی باید **ارزشمند** تلقی گردند و با دقت فراوان با آنها رفتار گردد.

چرا مدیریت عملکرد در شرکت ها موفق نیست؟

- ناهمگونی فرهنگ کار با توجه به پیوستن کارکنان جدید (اعتقاد به تحمیلی بودن اعضای تیم کاری و اعتقاد به ناکارآمدی سیستم هایی چون مدیریت عملکرد در فرهنگ ایرانی)
- تعداد زیاد نیروهای تحت سرپرستی و شکایت سرپرستان از نداشتن وقت کافی برای مربی گری
- انتظارات و توقعات نسل جدید کارکنان (ترقی خواهی و افزون طلبی، احترام و ...) و عدم درک و برخورد حرفه ای با آن.
- عدم آماده سازی فضای سازمانی، بعنوان پیش نیاز استقرار مدیریت عملکرد قبل از اجرای سیستم (آماده سازی زمین برای حاصلخیزی)
- عدم دانش و مهارت حرفه ای مسئولین HR و مدیران خط در حوزه مدیریت عملکرد و مربی گری
- عدم همسویی مدیریت عملکرد کارکنان با استراتژی و اهداف سازمان و همچنین یکپارچگی با سایر نظام های مدیریت منابع انسانی (سیستم های جزیره ای و ...)

در فولاد مبارکه چه مشکلی داشتیم (و یا بعضا داریم) ؟

- برخی از مدیران و مسئولین با مفاهیم مدیریت عملکرد کارکنان، بصورت تخصصی آشنا نبودند.
- اغلب مسئولین خودشان از سوی مافوق (مدیران) ارزیابی نمی شوند.
- عدم آگاهی مسئولین از آثار، فواید و نحوه مرتبط کردن نتایج حاصل از فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان با فرآیندهای مهم مثل انتصاب، ارتقا گروه شغلی، پاداش و ...
- کارکنان از معیارهای ارزیابی بی اطلاع اند، ارزیابی ما را قبول ندارند و نمی پذیرند. هیچگونه بازخوردی به ارزیابی شونده ارائه نمی شود.
- در ارزیابی عملکرد کارکنان، معیارهای دقیق، جامع و قابل دفاع نداریم. (معیارها عمومی و کلی هستند و از استراتژی و برنامه های سازمان سرچشمه نمی گیرند)
- معیارهای ارزیابی برای هر شغل و به اقتضای شرایط خاص آن شغل یا واحد تعریف نشده اند.
- نظام های موجود ارزیابی یکپارچه نبوده و بصورت جزیره ای عمل می شود. (معیارهای سیستم پاداش و جبران خدمات و ...)

لزوم بازنگری رویکردها برای حل مشکل

ارزیابی عملکرد
MIS
چک لیست ارزیابی

بازنگری و
بهبود
رویکرد

مدیریت عملکرد
PEM
گفتمان مربی گری
(ایجاد فضای
سازمانی)

تفاوت مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد



مدیریت عملکرد



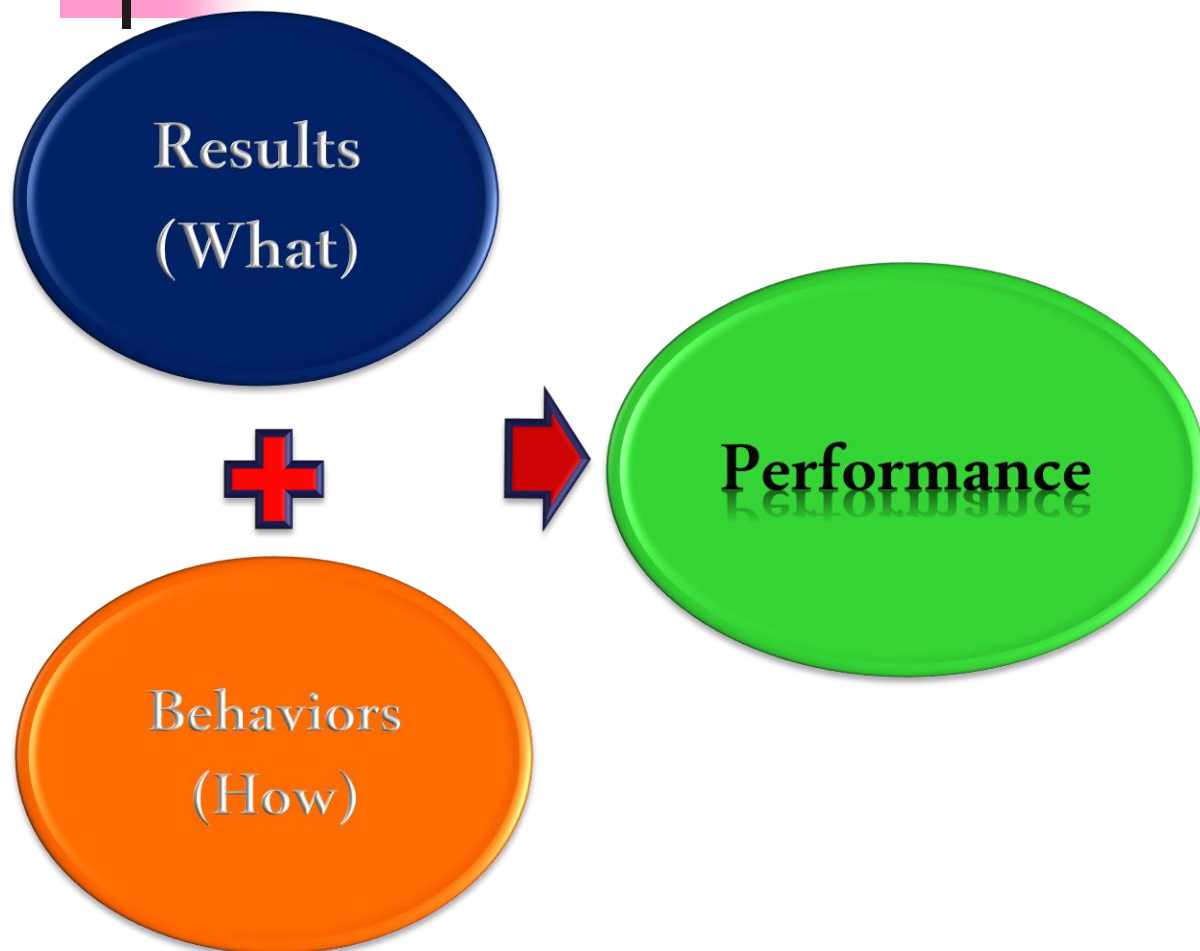
تعاریف و مفاهیم بنیادین

۱- **فرآیند مدیریت عملکرد:** برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری عملکرد کارکنان در ابتدای دوره، تدارک امکانات، اختیارات و آموزش‌های لازم، بررسی مستمر فعالیت‌ها، ارائه بازخورد موثر و مربی‌گری افراد در طول دوره، ارزیابی عملکرد در پایان دوره و ارائه برنامه بهبود و راهنمایی لازم به ایشان جهت بهبود عملکرد.

۲- **توافق نامه عملکرد:** کلیه مراحل مدیریت عملکرد شامل برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، مربی‌گری، ارزیابی / بازنگری و تحلیل عملکرد، ارائه بازخورد و برنامه بهبود رسمی با جلب موافقت ارزیابی شونده انجام می‌شود.



... تعاریف و مفاهیم بنیادین



۲- **عملکرد کارکنان:** خروجی های واقعی شغل، نتایج قابل اندازه گیری، اهداف محقق شده و بطور کلی آنچه که فرد پس از مدت زمان معین در راستای انجام وظایف محوله به آن دست می یابد. بعلاوه انتظارات رفتاری که فرد در ارائه این خروجی ها از خود نشان می دهد.

۳- **انتظار رفتاری:** به رفتارهای مورد انتظار گفته می شود که داشتن و ابراز آنها توسط فرد، برای انجام اثربخش وظایف محوله ضرورت دارد.

... تعاریف و مفاهیم بنیادین

کمیت

کیفیت

هزینه

زمان

۴- ابعاد عملکردی: به وظایف، پروژه ها و اهدافی اطلاق می شود که در ابتدای هر دوره عملکرد توسط مسئول مستقیم برای فرد تعیین، اولویت بندی، شاخص گذاری و هدف گذاری عملیاتی می شوند.

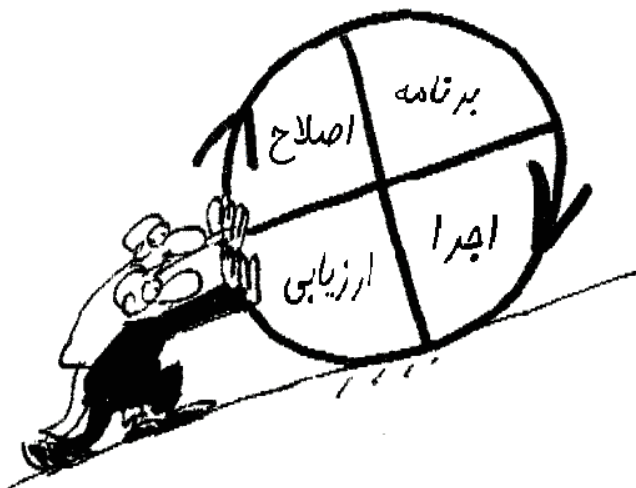
این ابعاد ارتباط مستقیم با اهداف واحد داشته و اساسا از روی اهداف واحد و متناسب با توان، تمایل و دانش و مهارت های فرد تعیین می شود.

۵- شاخص عملکرد: هرگونه متر و معیاری که با استفاده از آن ابعاد مختلف خروجی ها و همچنین صحت کار افراد سنجیده می شود و شامل: کمیت، کیفیت، هزینه و زمان می باشد.

... تعاریف و مفاهیم بنیادین

۶- برنامه ریزی عملکرد: عبارت است از تعیین نتایج و خروجی های کلیدی بر مبنای اهداف استراتژیک واحد، فرایندهای کاری واحد، پروژه ها و وظایف شغلی، شایستگی های مورد نیاز فرد یا شایستگی هایی که در کارراهه آینده مورد نیاز او خواهد بود، وزن دهی نتایج و خروجی های فوق، تعیین شاخص ارزیابی / بازنگری با هدف دستیابی به تفاهم و درک مشترک در خصوص انتظار عملکردی و رفتاری مسئول مستقیم.

۷- هدف گذاری عملیاتی عملکرد (Target Setting): عبارتست از تعیین سطح انتظار برای هر شاخص عملکردی که متناسب با نتایج، خروجی ها، فرآیندها، پروژه ها و وظایف کلیدی شغل استخراج شده است. اهداف تعیین شده در عمل نشان دهنده استاندارد عملکرد فرد می باشد. اهداف باید از قانون **SMART** تبعیت کنند یعنی مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط با اهداف سازمان و دارای چارچوب زمانی باشند.



... تعاریف و مفاهیم بنیادین

۸- **مربی گری عملکرد کارکنان**: عبارت است از نظارت و بررسی مستمر انجام وظایف شغلی و تحقق اهداف عملکردی و رفتارهای مورد انتظار از کارکنان، تفویض اختیار و فراهم نمودن فرصت های چالشی، شناسایی استعداد، محول نمودن وظیفه متناسب با استعداد، ثبت وقایع حساس و ارائه بازخورد، شناسایی نیازهای آموزشی و پرورشی و فراهم نمودن فرصت تامین آن نیازها، ایجاد انگیزه و کمک به رفع موانع و مشکلات عملکردی.



۹- **وقایع حساس عملکردی**: به رفتارها و خروجی های مهم افراد در طی دوره عملکرد که واکنش مثبت و یا منفی (اصلاحی) مسئول مستقیم را بر می انگیزد.

... تعاریف و مفاهیم بنیادین

۱۰- دوره مدیریت عملکرد: به فاصله زمانی بین برنامه ریزی عملکرد و ارزیابی / بازنگری عملکرد آخر دوره اطلاق می شود. تشخیص و تعریف دوره برای عملکرد افراد به سیکل زمانی مورد نیاز برای اتمام یک وظیفه بستگی دارد و در عمل تعریف دوره، با هماهنگی مسئول مستقیم و ارزیاب شونده (کارمند) انجام می شود. دوره عملکرد در بازه های یکساله برای عملکرد طول سال و همچنین بازه های شش ماهه، سه ماهه و ماهانه قابل تعریف است. گزارش گیری سازمانی مدیریت عملکرد در کل شرکت در بازه های رسمی تعریف شده از طرف کارگروه مدیریت عملکرد انجام می شود.



۱۱- ارزیابی / بازنگری عملکرد کارکنان: عبارت است از سنجش میزان تحقق اهداف عملکردی و انتظارات رفتاری بر اساس برنامه توافق شده و وقایع ثبت شده در طول دوره.

۱۲- امتیاز عملکرد: به مجموع نمرات حاصل از ارزیابی انتظارات رفتاری، معیارهای عملکردی و معیارهای سیستمی گفته می شود.

... تعاریف و مفاهیم بنیادین

۱۳- تحلیل عملکرد، ارائه بازخورد و برنامه بهبود رسمی: عبارت است از تجزیه و تحلیل عملکرد بر اساس تابع عملکرد:

- **شایستگی** (دانش، مهارت، توانایی، علایق و سبک کاری و ...) یعنی دانستن
- **فرصت** (منابع حمایتی، تسهیلات، تجهیزات و اختیارات و ...) یعنی توانستن
- **انگیزه** (یعنی خواستن)

و شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان و ارائه بازخورد رسمی به آنان در خصوص نتایج ارزیابی و نحوه ارتقای قابلیت ها و بهبود عملکرد آنان.

$$P=f(C,O,M)$$



از کجا شروع کنیم؟ رویکرد ما چیست؟

حرکت و تغییر از مدل، تسلط (صرف) ارزیابی
کننده (مدیر / رئیس) به سمت یک **گفتمان**
سازنده

Move from an appraiser dominated model to a
constructive **dialogue**



یادگیری و رشد

ارتقای ارزش افزایی نظام‌های
تحویلی در کمیته منابع انسانی

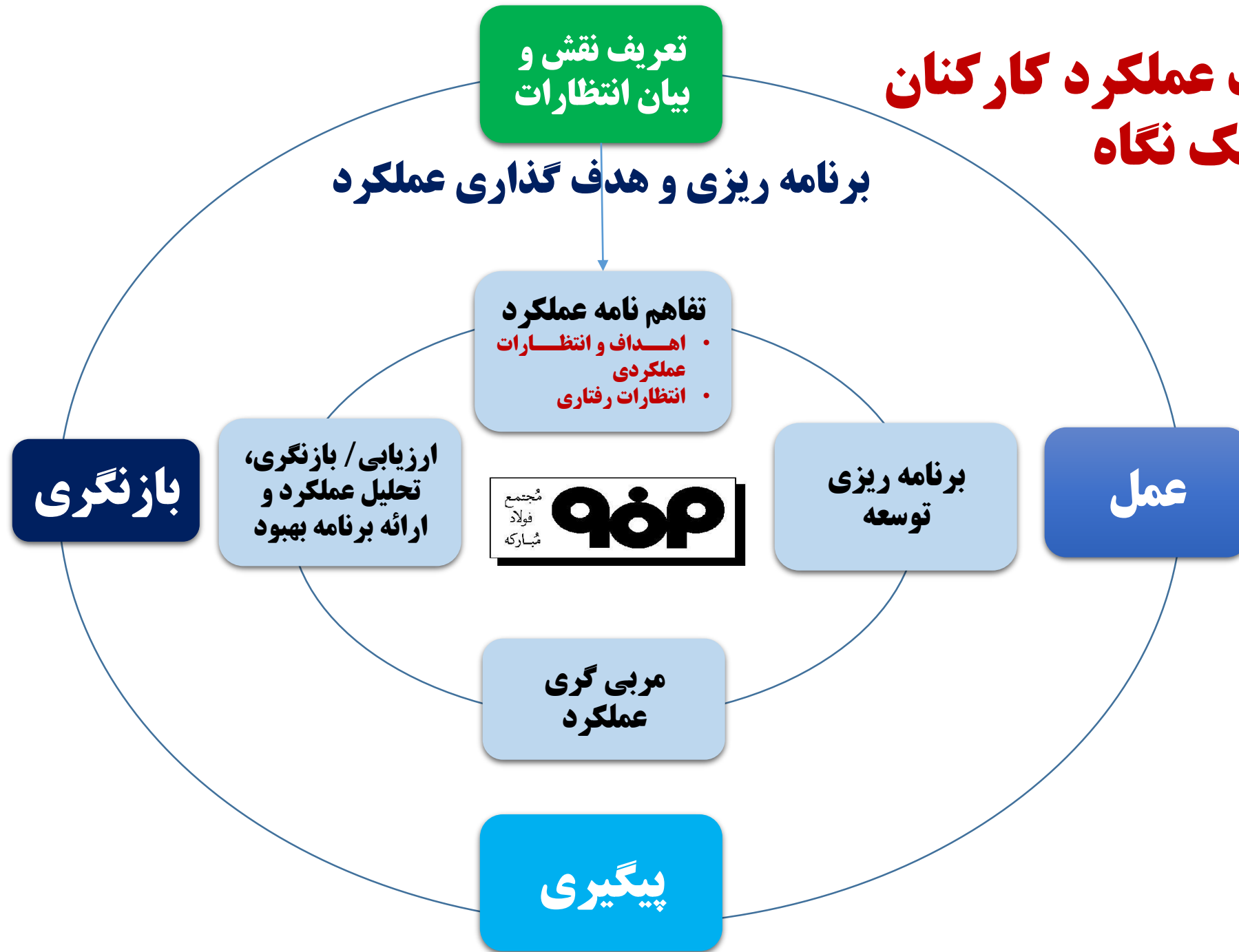
زاویه نگاه ما



آنچه باید بداند: مفهوم عملکرد و یک فرم ارزیابی ایده آل

مسئولیت های کلیدی شغل Key Job Responsibilities <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> شرح شغل (Job description) <input type="checkbox"/> خروجی های کلیدی شغل (Big Rocks analysis) <input type="checkbox"/> وظایف کاری (Task & duties) 	اهداف و پروژه های اصلی Goal / Major Projects <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> اهداف / پروژه های برنامه ریزی و محقق شده <input type="checkbox"/> این مورد برای همه مشاغل کاربرد ندارد 	نتایج (عوامل عملکردی) (از جنس کمیت، کیفیت، هزینه و زمان) What (Results)	حوزه تمرکز (FOCUS)
شایستگی های سازمانی / فرهنگ ساز Organizational Core / Cultural Competencies <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> تعداد آن محدود است (Limited in number) <input type="checkbox"/> برای همه کاربرد دارد (Apply to all) <input type="checkbox"/> میزان تبعیت از ارزش های سازمان 	شایستگی های خانواده شغلی Job Family Competencies <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> مدیریتی (Managerial) <input type="checkbox"/> فنی (Technical) <input type="checkbox"/> فروش (Sales) <input type="checkbox"/> اداری و اجرایی (Administrative) 	رفتارها (انتظارات رفتاری) How (Behaviors)	

فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان در یک نگاه



مرحله اول: برنامه ریزی و هدفگذاری عملکرد

ردیف	منظر	روش تدوین معیارها
الف	اهداف و انتظارات عملکردی	خروجی های واقعی شغل، نتایج قابل اندازه گیری، اهداف محقق شده و بطور کلی آنچه که فرد پس از مدت زمان معین در راستای انجام وظایف محوله به آن دست می یابد.
ب	انتظارات رفتاری	<p>ب-۱- انتظارات رفتاری هر رسته شغلی (ارزش های سازمانی، پروفایل شایستگی مشاغل، کدهای رفتاری شرکت و ...)</p> <p>ب-۲- انتظارات رفتاری سیستمی</p> <p>مشارکت در نظام های مشارکتی شرکت (سیستم TQ , SS , TPM)</p> <p>انضباط (سیستم اطلاعات منابع انسانی)</p> <p>ایمنی ، بهداشت و محیط زیست (سیستم HSE)</p> <p>رشد و یادگیری (حضور در دوره های آموزشی برنامه ریزی شده، میانگین نمره آموزش های طی شده توسط فرد، تعداد تجربیات ثبت شده در سیستم مدیریت دانش، امتیاز ارزیابی تجربیات ثبت شده، تجربه و ...)</p>

مرحله دوم: برنامه ریزی توسعه

✓ در این مرحله مسئول مستقیم با در نظر گرفتن عملکرد فرد در دوره های قبلی، شناخت نسبت به دانش، مهارت و توانایی های او و همچنین انتظاراتی که در مرحله برنامه ریزی و هدفگذاری برای وی در دوره جاری تعیین شده است، نسبت به **تعیین نیازهای آموزشی** اقدام می نماید.

✓ همچنین در این مرحله **متولی اجرای آموزش** مذکور که می تواند خودکارمند، مسئول مستقیم، یکی از همکاران و یا واحد آموزش و توسعه منابع انسانی شرکت باشد، تعیین می شود.

✓ مسئول مستقیم موظف است امکانات و منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه را فراهم نموده و اختیارات متناسب با مسئولیت های نهفته در برنامه را به فرد تفویض نماید. همچنین در صورت نیاز **هماهنگی های لازم با واحدهای مرتبط** و موثر بر اجرای برنامه مذکور را به عمل آورد.



مرحله سوم: مربی گری

❖ در این مرحله که در طول دوره (چهار ماهه) انجام می شود، **مسئول مستقیم عملکرد و رفتارهای اعضای تیم کاری** خود را بطور مستمر رصد نموده و هر زمان که احساس کند افراد وظایف و یا رفتارهای تبیین شده را مطابق با برنامه و یا فراتر از آن به اجرا می گذارند و یا احساس کند که بین عملکرد و رفتار ایشان و برنامه توافق شده فاصله یا مغایرت وجود دارد، اقدام به **ارائه بازخورد موثر تاییدی و یا اصلاحی** می نماید.

❖ به این ترتیب هر یک از افراد تیم کاری حداکثر در هر ۱۰ روز کاری یکبار بازخورد دریافت می کند.

❖ **مسئول مستقیم بازخوردهای مهم** را به همراه شرح واقعه در **دفترچه ثبت وقایع حساس عملکردی** درج می کند. این دفترچه در انتهای دوره و در مرحله بازنگری عملکرد مبنای تصمیم **مسئول مستقیم** و نمره دهی به عملکرد وی می باشد. (منوی FEVL 6100 در سیستم IS-SUITE).



مرحله چهارم: ارزیابی / بازنگری، تحلیل عملکرد و ارائه برنامه بهبود

در این مرحله، مسئول مستقیم جلسه پایان دوره چهار ماهه را بصورت گفتمان رودررو برگزار کرده و میزان تحقق اهداف و انتظارات عملکردی و نیز مطابقت انتظارات رفتاری توافق شده در ابتدای دوره با شواهد و وقایع ثبت شده در طول دوره را ارزیابی می نماید.

دوره ۴ ماهه اول			دوره ۴ ماهه دوم			دوره ۴ ماهه سوم		
برنامه ریزی	مربی گری	ارزیابی / بازنگری	برنامه ریزی	مربی گری	ارزیابی / بازنگری	برنامه ریزی	مربی گری	ارزیابی / بازنگری
دو هفته آخر فروردین	اردیبهشت الی ۱۵ تیرماه	۱۵ تیرماه الی ۱۵ مرداد	۱۵ مرداد الی ۱۵ آبان	۱۵ آبان الی ۱۵ آذر	۱۵ آذر الی ۱۵ اسفند	۱۵ اسفند تا ۲۰ فروردین		

(وزن رسته شغلی × امتیاز انتظارات رفتاری) + (وزن رسته شغلی × امتیاز اهداف و انتظارات عملکردی) = امتیاز نهایی عملکرد (از ۱۰۰)

برنامه بهبود عملکرد برای پایین تر از حد انتظارات



الف - برنامه بهبود عملکرد (PIP) Performance Improvement Plan				
شرح مسئله / مشکل عملکردی	نیاز آموزشی پیشنهادی	منابع آموزشی	زمان شروع و پایان	
با تحلیل عملکرد کارمند در پایان دوره ارزیابی و شناسایی عملکردهای پایین تر از حد انتظار که ناشی از کمبود دانش یا مهارت می باشند تعیین می شود.		<ul style="list-style-type: none"> ○ خود فرد (خودآموزی) ○ مسئول مستقیم ○ کلاس / کارگاه آموزشی ○ همکار 	mm/dd/yyyy	
ب - برنامه توسعه شایستگی های رفتاری				
شایستگی های نیازمند توسعه	فعالیت های توسعه ای	منابع توسعه ای	زمان شروع و پایان	معیار موفقیت توسعه
[Competency 1]	[Activity]	[Resource]	mm/dd/yyyy	[Criteria]
[Competency 2]	[Activity]	[Resource]	mm/dd/yyyy	[Criteria]

شبکه سازی و نقش ها

کارگروه راهبری مدیریت عملکرد کارکنان (۱)

- ❖ حصول اطمینان از همسویی فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان با اهداف و استراتژی های شرکت
- ❖ سیاست گذاری و تدوین دستورالعمل و روش های اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان
- ❖ اطلاع رسانی و توجیه مسئولان و کارکنان شرکت در خصوص نقش ها، مسئولیت ها، وظایف و روش های اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان
- ❖ اطمینان از اجرای عدالت و انصاف در مدیریت عملکرد کارکنان از طریق نظارت بر برنامه ها، شاخص های ارزیابی / بازنگری، برنامه های بهبود عملکرد افراد، نحوه توزیع کار و مسئولیت در درون واحدها، تخصیص پاداش ها و ...
- ❖ سیاست گذاری و ایجاد ارتباط و یکپارچگی میان فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان و سایر خرده نظام های منابع انسانی
- ❖ اطمینان از اثربخشی فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس نتایج نظرسنجی ها، بازخوردها و بهبود آن در صورت نیاز
- ❖ بررسی و پاسخ گویی به شکایات کارکنان و مسئولان شرکت و کارگروه های عملیاتی مدیریت عملکرد کارکنان.

ردیف	اعضای کارگروه راهبری م. ع. ک	نقش
۱	معاون نیروی انسانی و سازماندهی	عضو اصلی
۲	معاون بهره برداری	عضو اصلی
۳	معاون تکنولوژی	عضو اصلی
۴	مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی	عضو اصلی
۵	مدیر سازماندهی و طبقه بندی مشاغل	عضو اصلی
۶	مدیر اموراداری	عضو اصلی
۷	مدیر ایمنی بهداشت و محیط زیست	عضو اصلی
۸	رئیس تحقیقات نیروی انسانی	دبیر جلسه
۹	نمایندگان واحدها (نواحی)	عضو مدعو

ادامه... شبکه سازی و نقش ها

کار گروه عملیاتی مدیریت عملکرد کارکنان (۲)

الف- نظارت بر حسن اجرای فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان در مجموعه تحت سرپرستی از طریق:
 ❖ نظارت بر برنامه ریزی عملکرد کارکنان واحدهای تحت سرپرستی (شامل شاخص ها و معیارهای عملکرد، نحوه ارتباط انتظارات رفتاری کارکنان با خط مشی ها، ارزش های سازمانی، دستورالعمل ها و گردشکارهای واحد)

❖ بررسی نحوه استقرار و میزان اثربخشی فرآیند مدیریت عملکرد در واحد (ناحیه) شامل: تعداد افراد دارای برنامه عملکردی، متوسط نمرات ارزیابی/ بازنگری در واحدها در مقایسه با یکدیگر و سطح شرکت، نمره نگرش کارکنان به فرآیند مدیریت عملکرد، نسبت نمرات ارزیابی/ بازنگری افراد به میزان تحقق اهداف در واحد (ناحیه)

❖ بررسی و پاسخ گویی به شکایات کارکنان و مسئولین واحد/ ناحیه در خصوص فرآیند مدیریت عملکرد.

ب- بررسی پیشنهادهای و تصمیم سازی برای کارگروه راهبری مدیریت عملکرد کارکنان در حوزه هایی مثل بازه های زمانی مدیریت عملکرد، کاربردهای مدیریت عملکرد، نحوه و میزان تخصیص پاداش ها و ...

ردیف	اعضای کارگروه	نقش
۱	مدیر واحد/ ناحیه	عضو اصلی
۲	روسا و سرپرستان واحد	عضو اصلی
۳	هماهنگ کننده آموزش واحد / ناحیه	دبیر جلسه
۴	سایر افراد	افراد مدعو

Organization wide Deployment Initiatives

اقدامات اجرایی
در سطح سازمان



نمونه ای از برنامه های مبتکرانه برای ایجاد فضای سازمانی مناسب مدیریت عملکرد و مربی گری در شرکت



۱- آموزش مدیران، سرپرستان و کارکنان شرکت

- آموزش اهمیت و ضرورت و مفاهیم کلیدی مدیریت عملکرد کارکنان به مسئولین
- آموزش مهارت تبدیل اهداف و برنامه های سازمان به اهداف و برنامه های فردی و عملکردی کارکنان
- برگزاری کارگاه های آموزشی که در آن مدیران و مسئولین (ارزیابان) در خصوص نحوه نوشتن اهداف عملکردی ، چگونگی مربی گری ، ثبت وقایع حساس، آشنایی با خطاهای ارزیابی و شیوه های احتراز از آن ، نحوه ارائه بازخورد مثبت و سازنده و غیره به تمرین و آموزش بپردازند.
- آموزش کار با سامانه مدیریت عملکرد کارکنان
- آشنایی با نحوه طراحی و تدوین برنامه های توسعه فردی و برنامه بهبود عملکرد کارکنان

بخش ها	اقدامات و اهداف هر بخش	ردیف دوره	عنوان دوره مورد نیاز
بخش اول	آموزش مدیریت عملکرد	۱	آموزش اصول و مبانی مدیریت عملکرد کارکنان
		۲	آموزش برنامه ریزی عملکرد کارکنان
		۳	آموزش گفتمان اول دوره - نحوه انتقال برنامه به اعضای تیم کاری
بخش دوم	آموزش مربی گری	۴	آموزش های مبانی و مفهوم شناسی مربی گری
		۵	آموزش مهارت های مربی گری - نحوه ارایه بازخور موثر و ثبت وقایع حساس
		۶	آموزش نحوه ارزیابی عملکرد کارکنان در پایان دوره ارزیابی
بخش سوم	بازنگری فرآیند موجود و سیستم مکانیزه		مشاوره به راهبران سیستم مدیریت عملکرد با هدف عملیاتی سازی و اجرای بهینه و انجام اصلاحات لازم

۱-۱- دوره آموزشی برای مدیران ارشد شرکت



۱-۲- جلسات تعاملی آموزشی HR با مدیریت واحدها با موضوع مدیریت عملکرد



۱-۳- جلسات آموزشی تعاملی درون واحدی با کارکنان با حضور مدیر در کلاس درس مدیریت عملکرد



۱-۴- جلسات آموزشی تعاملی بین واحدی با مدیران میانی (روسا)



۲- تدارک منابع معتبر



۳- اطلاع رسانی گسترده در سطح سازمان

مجمع
فولاد
ساز

۹۶م



انجام ارزیابی عملکرد کارکنان (رو در رو)

۹۶/۷/۱۵ الی ۹۶/۷/۳۰



گفتگو



آموزش و توسعه منابع انسانی
تمقیقات نیروی انسانی



<http://eis.msc.ir/issuite>



۵- طرح مسیر خوب زندگی (رابطه کارمند و همسر با رویکرد بازخورد)



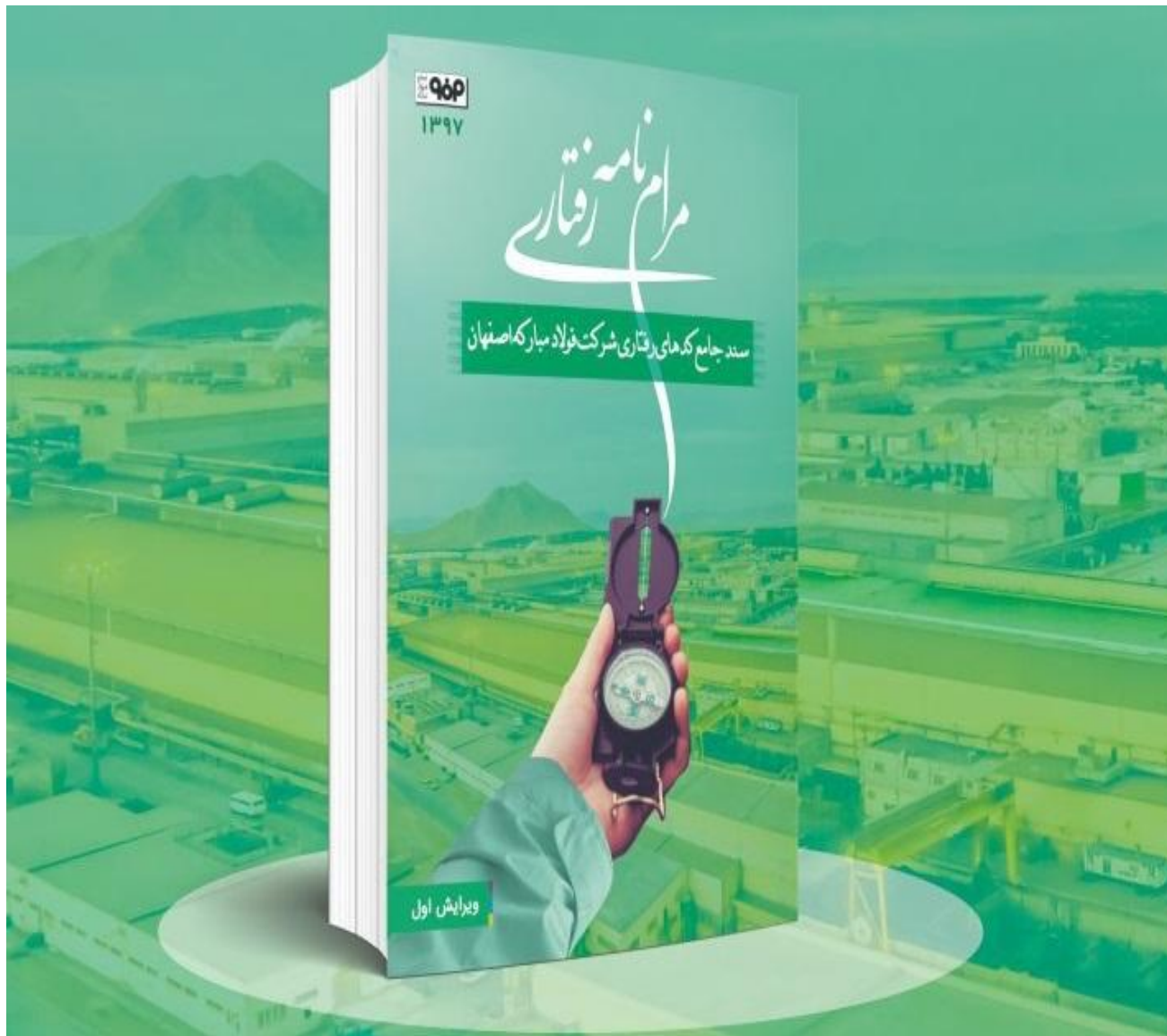
۶- گفتمان اشتیاق شغلی ناحیه به ناحیه

People Effectiveness (Engagement & Empowerment)

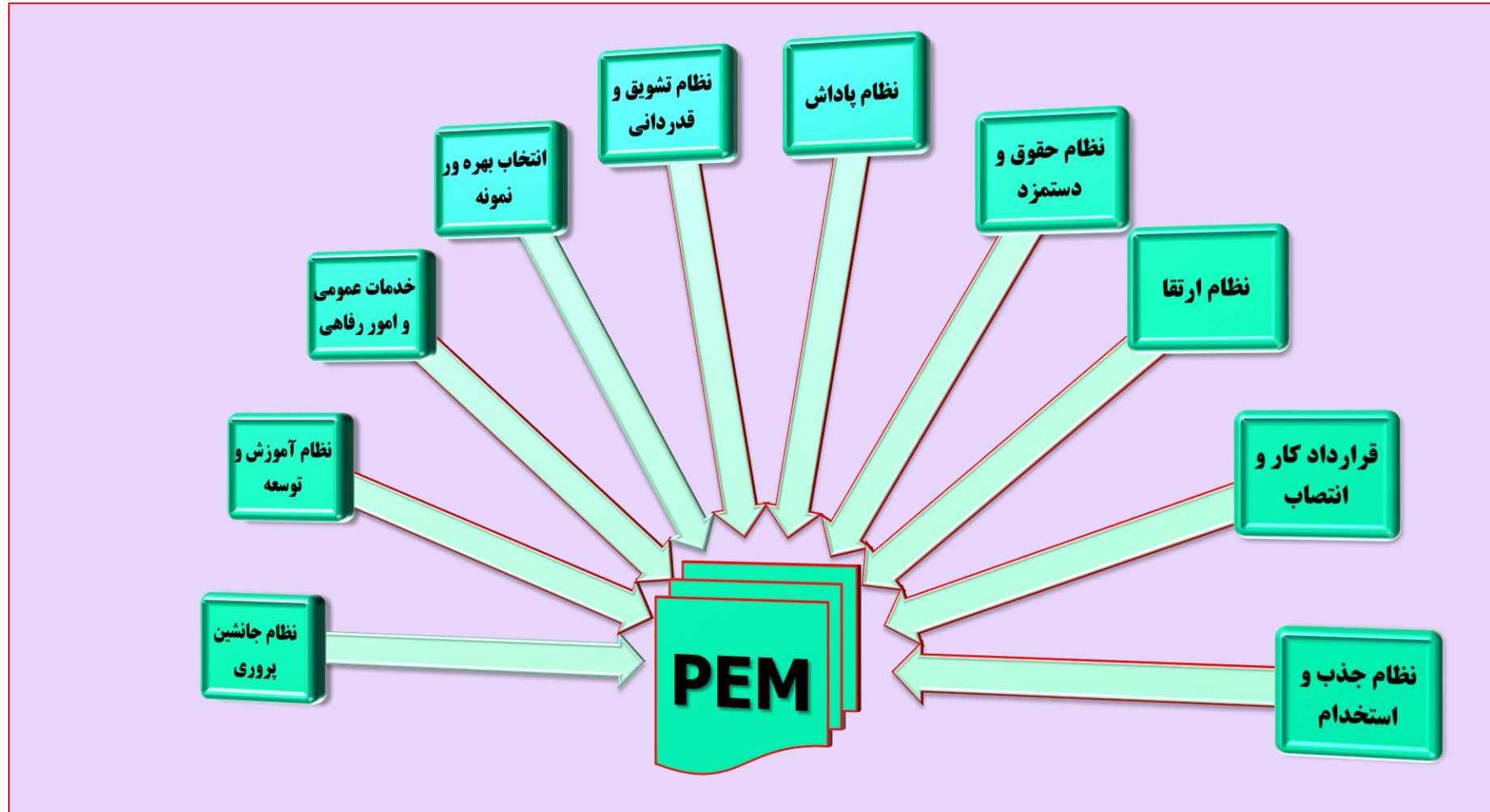


تبدیل فولاد مبارکه به بهترین محل برای کار کردن

۷- کدهای رفتاری (مراومه) شرکت



۸- یکپارچگی افقی با سایر فرآیندهای HR



... یکپارچگی افقی با سایر فرآیندهای HR

۱- لینک به نظام انتصاب ، تمدید و تغییر مدت قرارداد کار

✓ صدور احکام انتصاب کارکنان

✓ تمدید قرارداد کار کارکنان

✓ افزایش و کاهش مدت قرارداد کار کارکنان



... یکپارچگی افقی با سایر فرآیندهای HR

۲- لینک به نظام حقوق و دستمزد (ضریب F)

هرساله براساس ارزیابی عملکرد کارکنان و مقایسه آن با انتظاراتی که در پست و شغل مربوطه از آنان می‌رود مبلغی به حق شایستگی افراد اضافه می‌شود که نحوه محاسبه آن به قرار زیر است:

(مزد مبنای قبلی) $F + (\text{ضریب افزایش سالیانه} + 1) \times \text{حق شایستگی قبلی} = \text{حق شایستگی جدید}$

$F = \text{ضریب شایستگی فرد براساس ارزیابی عملکرد که بین } 0 \text{ تا } 5 \text{ درصد با متوسط } 3/1 \text{ درصد}$
مزد مبنای قبلی مزد می‌باشد.

... یکپارچگی افقی با سایر فرآیندهای HR

۳- لینک به نظام پاداش تولید و کارایی

- تمرکز بر **متغیرها** به تدریج
- سیستم مدیریت عملکرد اثربخش کارکنانی را که منطبق بر مأموریت و ارزشهای سازمان عمل می کنند تشویق و پاداش دهی می نماید.
- کسب اهداف عملکردی به پاداش و سیستم های جبران خدمت متصل می باشد.
- لحاظ نمودن نمره ارزیابی عملکرد کارکنان در فرمول پرداخت پاداش تولید و کارایی



... یکپارچگی افقی با سایر فرآیندهای HR

۴- لینک به نظام ارتقاء (ضریب P)

براساس نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، ضریب تعدیل کننده از ۰.۸ تا ۱.۲ برای هر شاغل در شغل مربوطه محاسبه و در سابقه کار تطبیقی وی منظور خواهد شد.



عوامل اثر گذار بر شاخص سابقه کار تطبیقی :

- سابقه کار پذیرفته شده بیرون از شرکت E
- ضریب تعدیل ناشی از تغییر مقطع تحصیلی شغل G
- متوسط ضرایب عملکرد دوره ارزیابی P
- ضریب پست سازمانی

... یکپارچگی افقی با سایر فرآیندهای HR

۵- لینک به نظام تشویق کتبی

افرادی که عملکرد بالایی در دو دوره متوالی ارزیابی عملکرد داشته باشند سالانه از طریق سیستم مدیریت عملکرد کارکنان با درخواست مدیریت مربوطه، تشویق نامه کتبی صادر می گردد.



... یکپارچگی افقی با سایر فرآیندهای HR

ستاره تعالی ۱، ۲، ۳

ستاره بهره وری ۱، ۲، ۳

ستاره دانش ۱، ۲، ۳

ستاره مشارکت ۱، ۲، ۳

ستاره کار و تلاش ۱، ۲، ۳

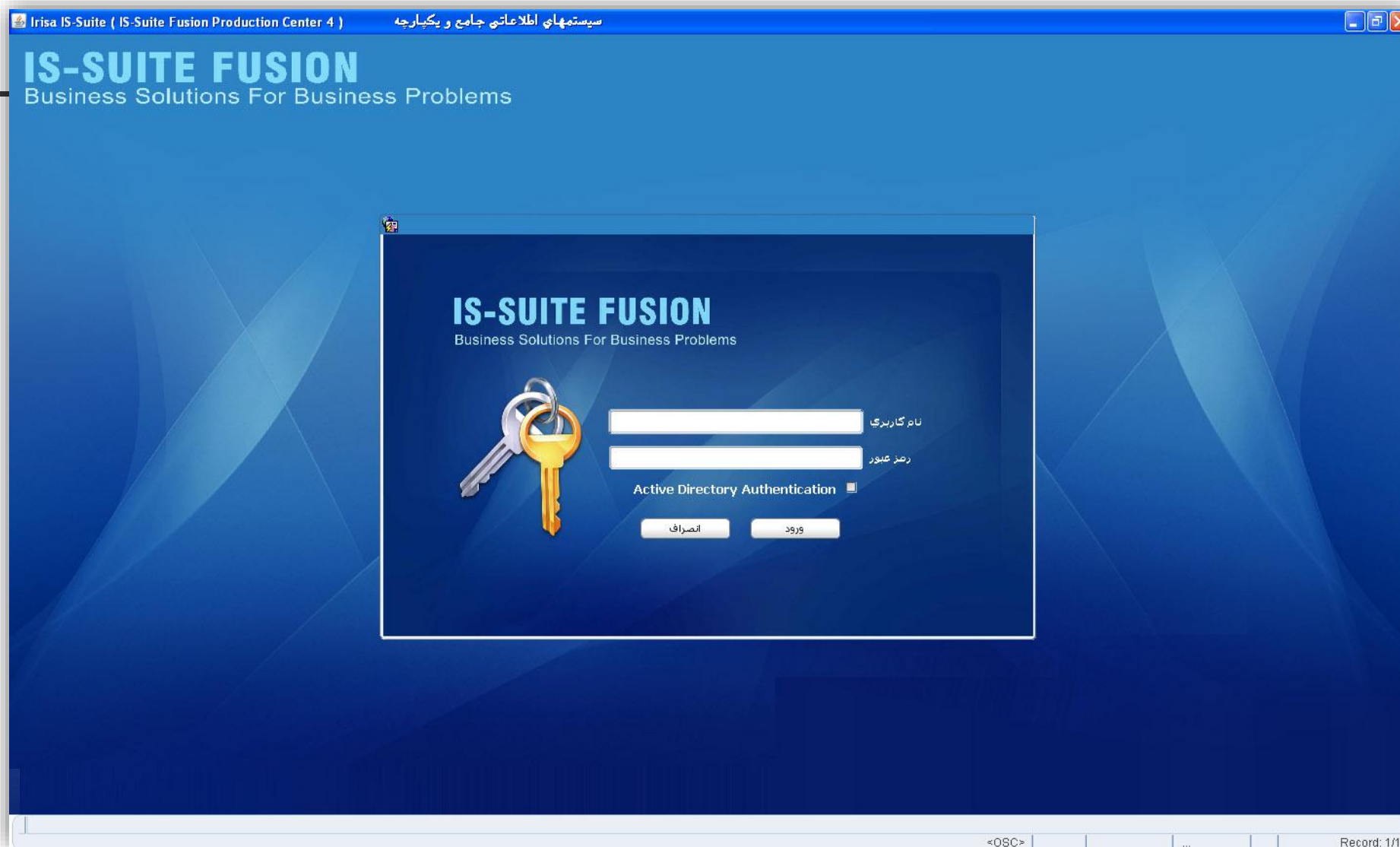


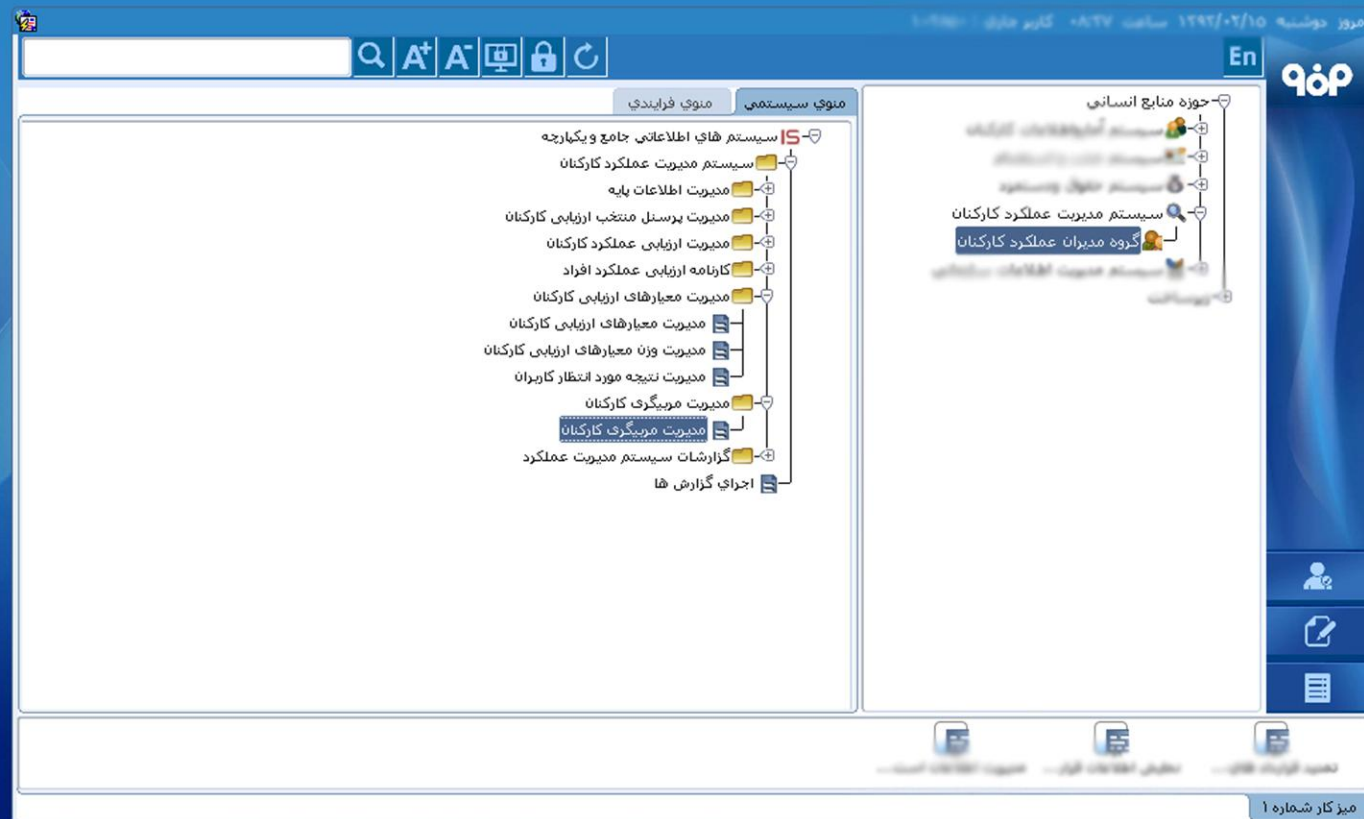
۶- لینک به نظام انتخاب بهره ور نمونه (REM)

داده ها و نمرات ارزیابی عملکرد
شش ماهه اول و دوم سال در
اختیار سیستم REM جهت
انتخاب افراد بهره ور قرار می
گیرد.

۹- ارتقاء سیستم مدیریت عملکرد کارکنان MSC

Employee Performance
Management Module
(Part Of **MSC** EIS)





Irisa IS-Suite (IS-Suite Fusion Production Center 1) سیستم‌های اطلاعاتی جامع و یکپارچه

عملیات ویرایش ردیفها بازبای بلک برنامه های مرتبط نمودار گردش کار راهنما نافذة

مدیریت وزن معیارها (FEVL1300) اسامی معیارها: ۱۳۹۲/۰۱/۰۱ تاریخ ارزیابی: ۱۳۹۲/۰۱/۰۱ تاریخ شروع: ۱۳۹۲/۰۱/۰۱ تاریخ ارزیابی: ۱۳۹۲/۰۱/۰۱ تاریخ خاتمه: ۱۳۹۲/۰۹/۳۰

صف یا ستاد صف نمایش تغییرات معیارها

IS-SUITE FUSION

Business Solutions For Business P

اطلاعات معیارها بر اساس رده شغلی

کد معیار	شرح معیار	سطح	مدیریت پزشکی	مدیریت مسئول کارشناس	کارشناس	گاردان	کارمند/ ابرانود/ تعمیرکار	کارگر فنی	کارگر ساده
۹۰۱۱۰۰	اهداف و انتظارات عملکردی	۱							
۹۰۱۱۰۱	تحقق اهداف و انتظارات عملکردی	۲							
۹۰۱۱۰۱	میزان تحقق اهداف و فعالیت های اجرایی واحد و نقش فرد در تحقق	۳							
۹۰۱۱۰۰	Core Competencies	۱							
۹۰۱۱۰۱	دانش و مهارت شغلی	۲							
۹۰۱۱۰۱	دانش و مهارت شغلی	۳							
۹۰۱۱۰۱	اینتکار و خلاقیت	۲							
۹۰۱۱۰۱	اینتکار و خلاقیت	۳							
۹۰۱۱۰۲	تعهد سازمانی	۲							
۹۰۱۱۰۲	تعهد سازمانی	۳							
۹۰۱۱۰۲	مسئولیت پذیری و قابلیت اعتماد	۲							
۹۰۱۱۰۲	مسئولیت پذیری و قابلیت اعتماد	۳							
۹۰۱۱۰۲	انعطاف پذیری ، تحمل سختی و فشار کاری	۲							
۹۰۱۱۰۲	انعطاف پذیری ، تحمل سختی و فشار کاری	۳							
۹۰۱۱۰۴	رفتار ایمنی ، بهداشتی و محیط زیست	۲							
۹۰۱۱۰۴	رفتار ایمنی ، بهداشتی و محیط زیست	۳							
۹۰۱۱۰۴	ارتباط با دیگران و کار تیمی	۲							

تعداد مجموع

با دوازده دربی کلیک کردن رنگ های زیرمجموعه تغییر می کند

میز کار شماره ۱

<OSC> | ...st of Values | ... | %Record: 1

Irisa IS-Suite (IS-Suite Fusion Production Center I) سیستم‌های اطلاعاتی جامع و یکپارچه

عملیات ویرایش ردیفها بازبای پلاک برنامه های مرتبط نمودار گردش کار راهنما نافذة

مدیریت ارزیابی کارکنان (FEVL3100) ارزیابی کارکنان براساس معیار ارزیابی کارکنان براساس فرد

IS-SUITE FUSION Business Solutions For Business P

معیار

منظر

معیار

شرح زیر معیار

نوع زیر معیار

شاخصی های کلیدی Core Competencies

سازماندهی و اداره گروههای کاری و انجام کار تیمی

میزان تحقق اهداف و فعالیت های اجرایی واحد و نقش فرد در تحقق آن

سازماندهی و اداره گروههای کاری و انجام کار تیمی

تفکر استراتژیک و توانایی برنامه ریزی

محدوده

حداقل امتیاز حداکثر امتیاز

توانایی تشکیل و اداره تیم ها و گروههای کاری را نداشته و همیشه با انجام اقدامات غیر اصولی موجب سلب انگیزش از اعضای تیم می شود. * تعارضات حوزه کاری وی پشتت بالا بوده و قادر به کنترل و حل ریشه ای مسائل و مشکلات بوجود آمده در حوزه کاری خود نمی باشد.	۲	۰
توانایی اش در تشکیل و اداره گروههای کاری محدود می باشد. به علت عدم ایجاد انگیزه لازم در افراد ، کمترین نتایج را از کار تیمی بدست می آورد. * توانایی وی در حل مشکلات و تضادهای موجود در حوزه کاری اش محدود بوده و معمولاً حل تعارضات موجود را به تعویق انداخته و سعی در کم اهمیت جلوه دادن آنها می نماید.	۴	۲
شرایط لازم برای تشکیل جلسات در سطح حوزه کاری خود را دارد و گروههای کاری را برای کسب نتایج مشخص و واقعی اداره می کند. برای خود و همکاران در زمینه دستیابی به نتایج ایجاد انگیزش می نماید. * در برخورد با مسائل و مشکلات حوزه کاری بصورت منطقی عمل کرده و توان اولویت بندی و عکس العمل لازم را دارد.	۶	۴
قدرت تشکیل و مدیریت گروههای کاری را بطور موثر در سطحی فراتر از حوزه کاری خود دارد. روشهای مناسب را برای افزایش انگیزش همکاران اعمال می نماید. * دارای ابتکار عمل در حل مسائل حوزه کاری بوده و با پیگیری و پشتکار لازم ، مشکلات حوزه کاری خود را حل و فصل می نماید.	۸	۶
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. * با ایجاد فضای تفاهم و اعتماد بین همکاران از بروز تعارضات بین آنها پیشگیری نموده و	۱۰	۸

ارزیابی کارکنان

شماره پرسنلی نام نام خانوادگی رده شغلی خودارزیابی اعتبار(از ۱۰) اعتبار مورد انتظار دوره بعد نقاط قوت نقاط قابل بهبود

۱۳۸۵/۰۱/۰۱	محمد	محمد	۷	۸	تست	تست
۱۳۸۵/۰۱/۰۱	محمد	محمد				
۱۳۸۵/۰۱/۰۱	محمد	محمد				
۱۳۸۵/۰۱/۰۱	محمد	محمد				

میز کار شماره ۱

نمونه کاربرگ های تکمیل شده در سامانه PEM توسط مسئولین واحدها

1. کتابچه ثبت وقایع عملکردی

2. نقاط قوت

3. نقاط قابل بهبود

4. نیازمندیهای آموزشی

۱- 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

۲- نمونه نقاط قوت ثبت شده در سامانه PEM

ردیف	نام کارمند	نام مسئول	شرح نقاط قوت
۱	۱۲۶۹۵	۷۴۱۹۶	توان فنی و مشارکت بالا در جهت رفع مشکلات تجهیزاتی و خرابیهای مزمن
۲	۱۴۷۹۲	۸۵۲۳۲	مدیریت مناسب و برنامه ریزی در کارهای تعمیراتی و پایین آوردن زمان تعمیرات
۳	۲۶۴۵۱	۷۸۳۲۱	تجربه و مهارت زیاد در تعمیر و نگهداری ماشینهای CNC
۴	۷۸۹۴۲	۹۱۴۵۶	پیگیری موثر تعمیرات بخش کوره و به کارگیری مناسب نیروها در تعمیرات خط تولید
۵	۹۴۱۲۸	۸۴۳۶۷	دانش کافی در رابطه با نگهداری اتوماسیون و ابزار دقیق خط تولید

۳- نمونه نقاط قابل بهبود ثبت شده در سامانه PEM

ردیف	نام کارمند	نام مسئول	شرح نقاط قابل بهبود
۱	۵۰۸۵۳	۱۲۷۴۵	آشنایی بیشتر با نحوه تعمیرات کلیدهای قدرت و تعمیر لیورهای تایپ های مختلف
۲	۴۹۵۲۶	۲۵۵۳۶	ارتقا دانش فنی در زمینه نقشه خوانی هیدرولیک
۳	۳۷۹۲۱	۴۴۶۵۹	شناخت ساختار مکانیکی کلیدها
۴	۶۵۲۴۱	۸۸۹۷۳	تعامل بهتر با نیروهای تحت سرپرستی در شیفت
۵	۱۵۶۳۴	۵۲۳۱۹	ارتقا مهارت تجزیه و تحلیل صورتهای مالی

۴- نمونه نیازهای آموزشی ثبت شده در سامانه PEM

ردیف	نام کارمند	نام مسئول	شرح نیاز آموزشی
۱	۸۴۱۲۹	۴۶۲۳۱	آموزش راه اندازی و تعمیرات درایوهای ABB مدل ACS 600
۲	۷۹۱۲۸	۷۷۹۹۳	تعمیر و نگهداری سیستمهای هیدرولیک
۳	۹۵۵۲۸	۷۹۲۲۱	آشنایی با آخرین مصوبات قانون کار و تأمین اجتماعی
۴	۱۵۹۴۲	۴۸۹۹۳	آشنایی با بیرینگ ، تعمیر و نگهداری از بیرینگ ها
۵	۴۲۶۳۴	۴۸۹۳۴	آشنائی با سیستم تشخیص سرباره پاتیل ریخته گری

نمونه معیارهای شغل اپراتور خط قلع اندود و برش

ردیف	معیار عملکرد
۱	کمیت و کیفیت کلاف و ورق قلع اندود و تحقق اهداف کمی و کیفی مربوطه
۲	استفاده بهینه از منابع (کاهش ضایعات ، تیغه های استفاده شده ، غلطک های روکش دار ، آندهای قلع برگشتی)
۳	ثبت دقیق وقایع و عملیات انجام شده در طول شیفت و گزارشات مربوطه
۴	دفعات توقف خط تولید ، سرعت رفع توقف خط تولید ، گزارش بموقع توقفات و اقدامات پیشگیرانه و اصلاحی ، هزینه توقف خط تولید در واحد زمان
۵	رعایت استانداردها و ضوابط ایمنی ، بهداشتی و محیط زیست
۶	همکاری و تعامل با سایر اپراتورهای واحد، پرسنل واحدهای تعمیرات ، تمپر میل ، کنترل مواد ، حمل و نقل و مشاور ایمنی

١٠- نتائج کارکنان

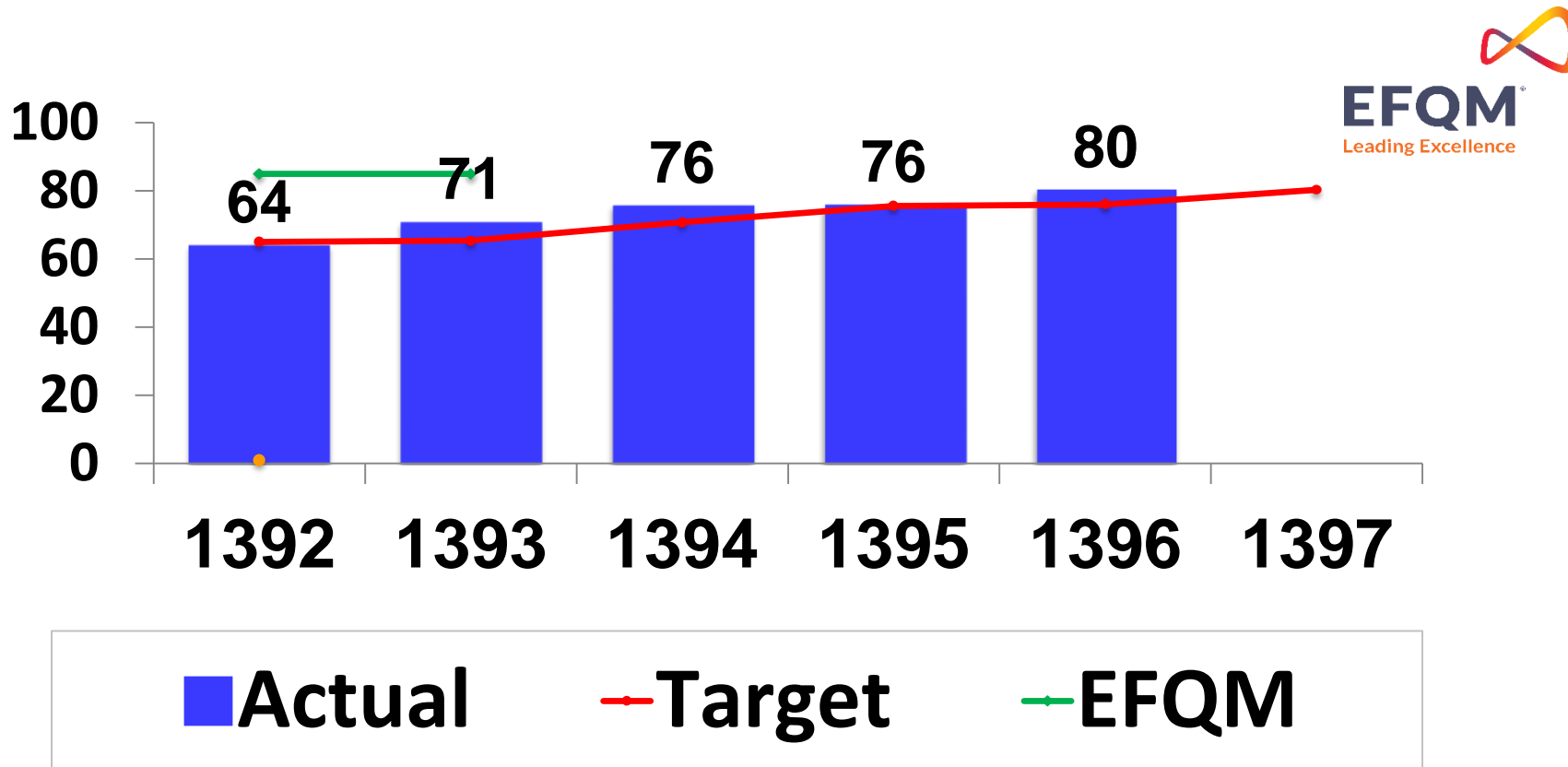
People Results



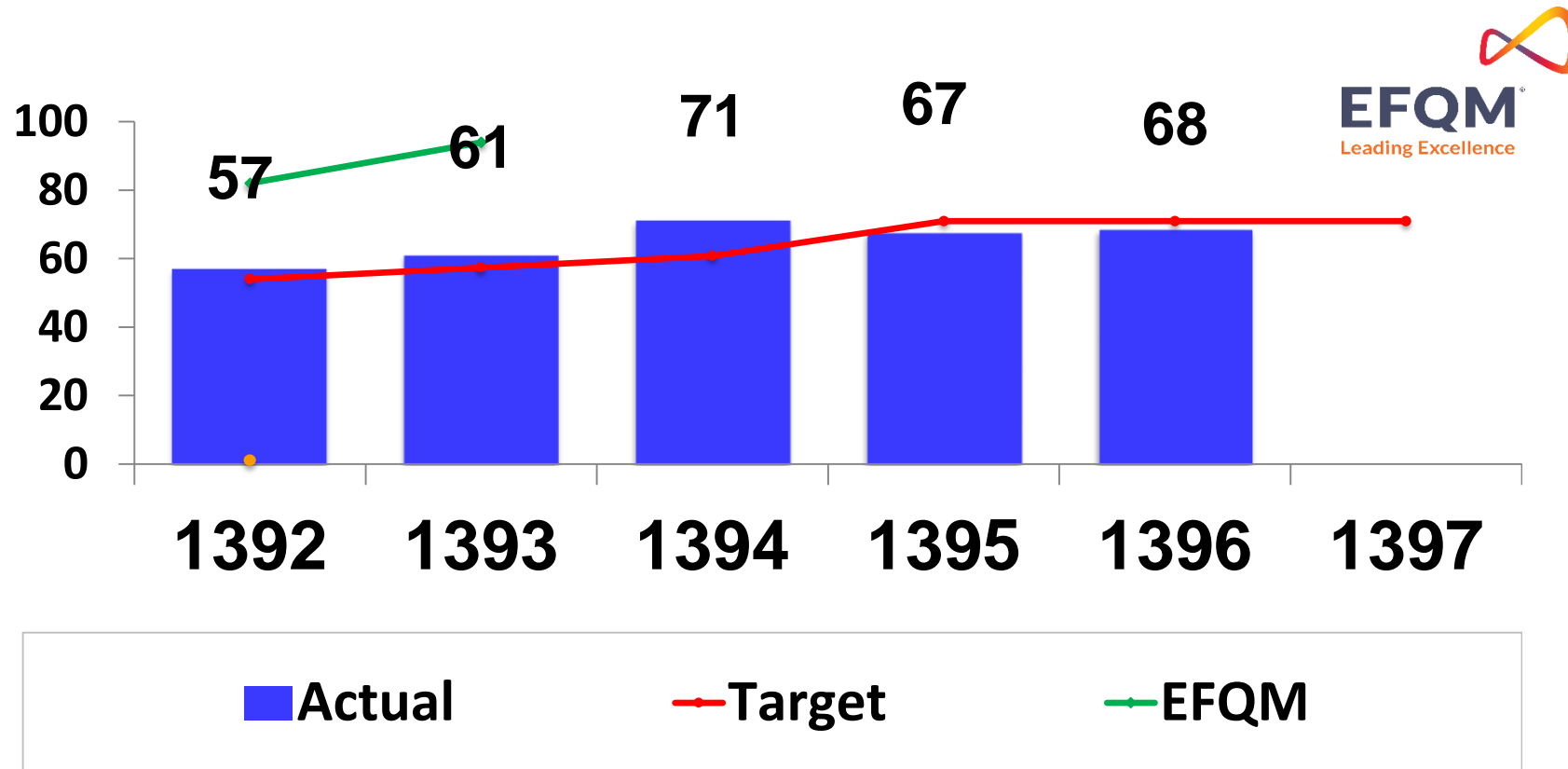
EFQM[®]
Leading Excellence



7a.2. Satisfaction with Clear and Promising Direction ۷ الف-۲- رضایت از جهت‌گیری روشن و نوید بخش



7a.5. Satisfaction with Performance Management ۷ الف-۵- رضایت از مدیریت عملکرد



سپاس از بذل توجه شما

