



رویکرد سه سطحی

و سه بعدی

مدیریت عملکرد کارکنان

در مدل ۳۴۰۰۰

آرین قلی پور

بهمن ماه ۱۳۹۷ - ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی

روندهای عملکرد کارکنان در سال ۲۰۱۹



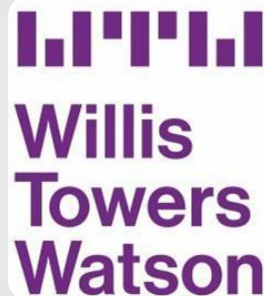
CIPD

McLEAN & COMPANY

Harvard Business Review



HayGroup®



Deloitte.

McKinsey & Company

GALLUP®



جایگاه مدیریت عملکرد کارکنان در استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی



HR 34000:2018 (34000 Standard Award)

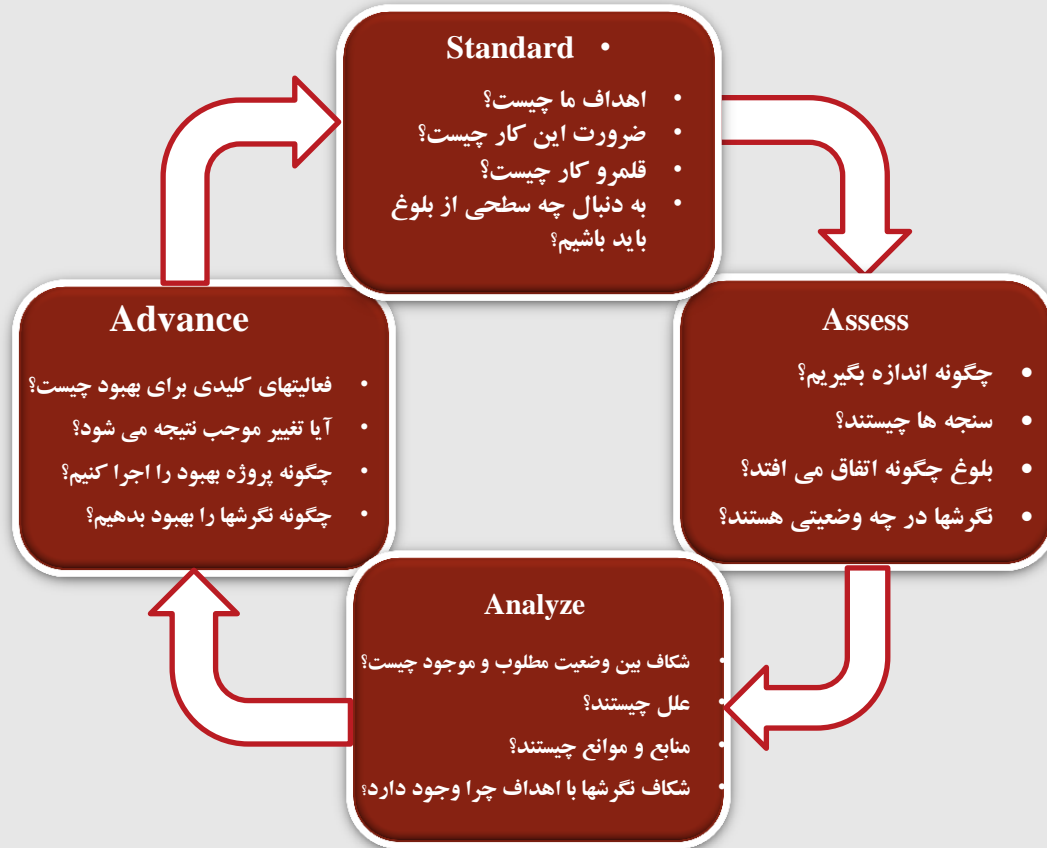


داشبوردهای مدیریتی، وضوح منابع انسانی را رصد کنند. و در آخر هر سال همیچون صورت‌های مالی (Financial Statements)، صورت‌های انسانی (Human Statements) را ارائه نمایند. تاکنون ۱۶۳ سازمان کشور خود را پیر این اساس ارزیابی کرده و بهبود متوازن منابع انسانی را با محوریت مدل ۳۴۰۰۰ سرلوحه کار خود قرار داده‌اند. یکی از دلایل مهم استقبال سازمان‌ها از این مدل، مشخص کردن مسئولیت‌های منابع انسانی، برای مدیران غیرمنابع انسانی (Non HR Managers) است. به این ترتیب مدیران و واحدهای منابع انسانی نقش راهبردی و متمایزی در پیشبرد اهداف سازمان ایفا می‌کنند.

مدل ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی الگویی نظام‌مند، یکپارچه و استاندارد برای ارزیابی (Assess)، تحلیل (Analyze) و بهبود (Advance) مدیریت منابع انسانی سازمان‌هاست. این مدل برگرفته از تجربیات طولانی و عمیق اندیشمندان مدیریت در سطح جهان است که متناسب با شرایط ایران بومی‌سازی شده است. مدل ۱۶ فرایند (هفت سطحی)، ۱۲ نتیجه‌نگرشی و هفت نتیجه‌سازمانی را در برمی‌گیرد. ۱۲۰ سنجه (Metric) یکی از ویژگی‌های برجسته مدل است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد هر لحظه با

WWW.HR34000.IR
WWW.HR34000.COM

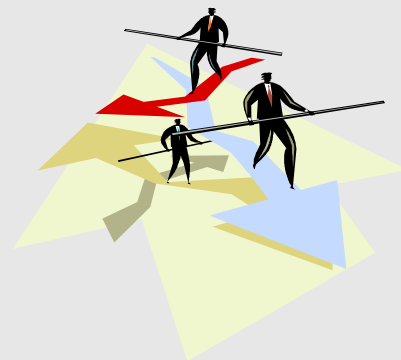
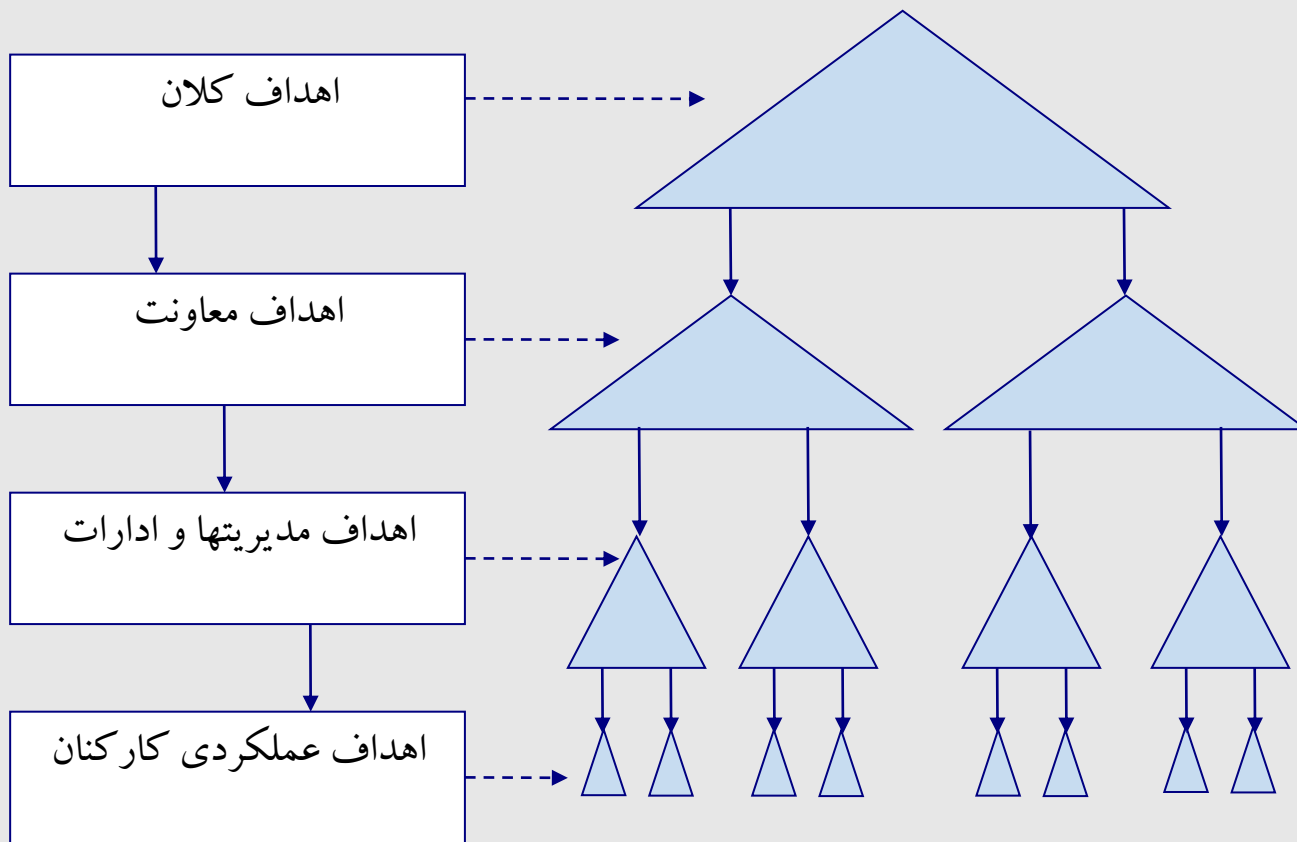
منطق مدل ۳۴۰۰۰ (SAAA)



مدیریت عملکرد - ارزیابی عملکرد

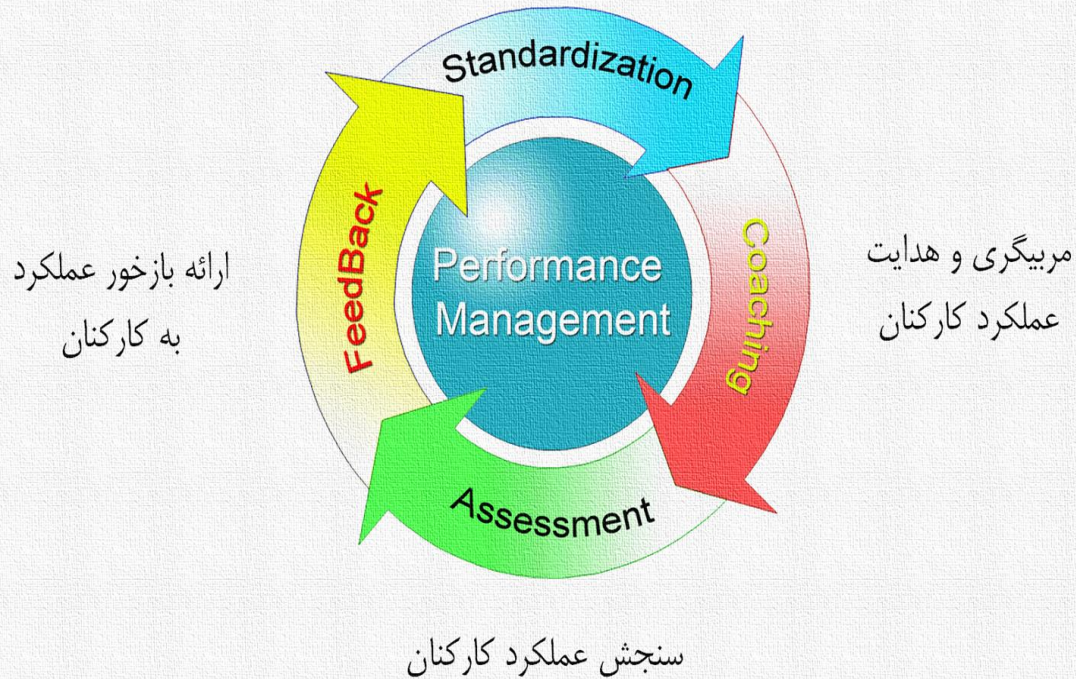
مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد	
تعامل مستمر بین ارزیابی شونده و ارزیابی کننده وجود دارد.	یکبار یا دو بار در سال انجام می شود.	۱
به صورت یک بخشی از زندگی روتین کاری است و زمان مشخصی ندارد.	در یک مقطع زمانی مشخص انجام می شود.	۲
بهبود مستمر و برنامه توسعه مستمر وجود دارد.	یک برنامه توسعه ای در اخر کار تهیه می شود.	۳
بازخوردهای موثر برای بهبود و تغییرات تدریجی داده می شود.	نتایج بدست آمده در مقابل انتظارات از پیش تعیین شده بیان می شود.	۴
گرایش آن به سوی آینده است و همه چیز برای بهبود آینده طراحی می شود.	اتفاقات گذشته مستند سازی می شود.	۵
مربی گری	ارزیابی	۶

یکپارچگی عمودی در مدیریت عملکرد کارکنان



چرخه مدیریت عملکرد

برنامه‌ریزی عملکرد کارکنان



مرحله اول مدیریت عملکرد

برنامه ریزی و هدفگذاری عملکرد کارکنان

هدف:

ایجاد تفاهم (درک مشترک) در
خصوص اهداف عملکردی و
رفتارهای مورد انتظار از کارکنان

نمونه هایی از ثبت وقایع حساس برای مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

ثبت واقعه حساس	ارزیابی شونده	ارزیابی کننده
<ul style="list-style-type: none"> مثبت: یادآوری به استاد برای طراحی سوال امتحانی (خانم رحیمیان) 	کارشناس آموزش	معاون آموزشی
<ul style="list-style-type: none"> منفی: از یاد بردن ارسال مدارک دفاع دانشجو به سر جلسه در ساعت ۱۲ و معطلی اساتید و حضار عدم ارسال بموقع مدارک سنوات دانشجو و ایجاد مشکل برای وی 		
<ul style="list-style-type: none"> مثبت: حضور در دفتر استاد برای انجام کار وی (خانم فاضلی و خانم چمنی) سفارش کتاب و ارسال برای استاد کمتر از ۴۸ ساعت (خانم قناتی) 	کارشناس پژوهشی / کارشناس کتابخانه	معاون پژوهشی
<ul style="list-style-type: none"> منفی: گم کردن پرونده گزنت استاد وجین کردن کتابهای نظریه پردازان به خاطر چاپ قبل از سال ۲۰۰۰ 		
<ul style="list-style-type: none"> مثبت: تماس با استاد در مورد پایه تشویقی (خانم یگانه) 	کارشناس منابع انسانی	معاون اداری و مالی
<ul style="list-style-type: none"> منفی: پاسخ به موبایل برای امر شخصی و شش دقیقه منتظر نگهداشتن استاد در اتاق 		

مرحله دوم مدیریت عملکرد

بررسی و هدایت عملکرد کارکنان

هدف:

حصول اطمینان از حرکت
عملکرد در مسیر صحیح



فرم شماره ۸۰۲: تکنیک ثبت وقایع حساس (CIT) برای واحد....

مسئول واحد:

دوره: ۱۳۹۵/۷/۱ تا ۱۳۹۵/۴/۱

هدف:

ردیف	نام و نام خانوادگی	تاریخ	وقایع حساس رفتاری (EVC):	وقایع حساس بی‌ارتی (KSA):	وقایع حساس کاری (R):
۱.					
۲.					
۳.					
۴.					
۵.					
۶.					
۷.					
۸.					
۹.					
۱۰.					
۱۱.					
۱۲.					
۱۳.					
۱۴.					
نام و نام خانوادگی ارزیاب:			تاریخ:	امضاء:	

مرحله سوم مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد کارکنان



هدف:

قضاوت در خصوص میزان تلاش و حدود موفقیت
کارمند در تحقق اهداف عملکردی و تکالیف رفتاری

مورد انتظار از وی

توزیع اجباری

فرم شماره ۸۰۳: ارزیابی عملکرد معاونین، مدیران، روسا و سرپرستان

نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:			
مجموعه	عوامل	ارزیابی مافوق					
		۱	۲	۳	۴	۵	
مهارت و توانایی (KSA) (۳۰ امتیاز)	۱. نظم و انضباط و آراستگی	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۲. سلامت جسم، همت کاری و رانندگی	۰	۲	۳	۴	۵	۶
	۳. حسن رفتار و حفظ شئونات	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۴. روحیه همکاری و همفکری	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۵. نوآوری و خلاقیت	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۶. مشارکت جوئی	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۷. مدیریت تغییر، همت کاری و هوشمندی	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۸. توانایی هدایت و راهبری زیردستان	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۹. مهارت های ارتباطی و مذاکره، مصلحتسازی و قناعت	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۰. تصمیم گیری و حل مسئله و تفکر سیستمی	۰	۲	۳	۴	۵	۶
نتایج عملکردی (۵۰ امتیاز)	۱۱. سائقه بندی و تخصصی بنده منابع	۰	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۲. برنامه ریزی و عملکردی و مدیریت زمان	۰	۲	۳	۴	۵	۶
	۱۳. نظارت و کنترل	۰	۱	۲	۳	۴	۵
	۱۴. توسعه و توانمندسازی زیردستان	۰	۱	۲	۳	۴	۵

مرحله چهارم مدیریت عملکرد

تجزیه و تحلیل نتایج عملکرد کارکنان

هدف:

شناسایی دلایل واقعی موفقیت و یا عدم موفقیت کارکنان در دستیابی به اهداف عملکردی خود به منظور ارائه راهکارهای بهبود و ارتقای عملکرد کارکنان

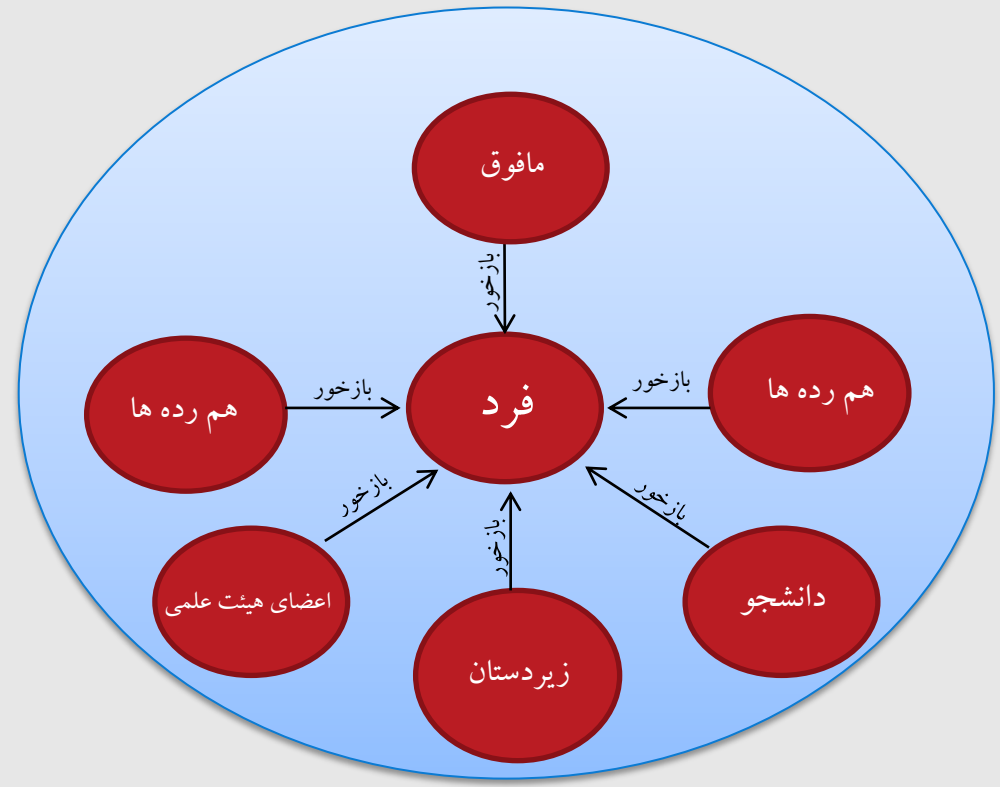


FEEDBACK



فرم شماره ۸۱۰: جلسه بازخور		
نام و نام خانوادگی:		تاریخ:
عنوان شغلی:		نام مافوق:
اهداف فردی و سازمانی:		
بازخور رفتاری (EVC):		
مثبت	مثبت	مثبت
•	•	•
مثبت	مثبت	مثبت
•	•	•
بازخور مهارتی (KSA):		
مثبت	مثبت	مثبت
•	•	•
مثبت	مثبت	مثبت
•	•	•
بازخور نتایج عینی:		
مثبت	مثبت	مثبت
•	•	•
اینجانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و متعهد می شوم از بازخورهای ارائه شده برای بهبود عملکرد خودم، در دوره ۳ ماهه آینده استفاده کنم.		
نام و نام خانوادگی:	تاریخ:	امضاء:

بازخور ۳۶۰ درجه دانشگاه تهران



3L

$$R=IP*UP*CP*PG$$

R: پاداش هر دوره برای هر فرد؛

IP: امتیاز عملکرد هر فرد در هر دوره از ۰ تا ۱۵۰ بر اساس فرم های ارزیابی عملکرد؛

UP: ضریب عملکرد واحد از ۰ تا ۱ بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد هر واحد (KPI)؛

CP: ضریب عملکرد شرکت از ۰ تا ۱ بر اساس معیارهای مصوب شرکت همچون سود، فروش، تولید، رعایت

بودجه و نیل به برنامه سالیانه.

PG: ارزش ریالی هر گرید عملکردی؛

3D

امتیاز	میزان تاثیر	معادل انگلیسی	شرح	شاخص	ردیف
۳۰	۲۰ درصد	Ethics, Values and Culture(EVC)	اخلاق، ارزشها و فرهنگ مطلوب	رفتاری	1
۴۵	۳۰ درصد	Knowledge, Skills and Abilities(KSA)	دانش، مهارت و تواناییها	شایستگی	2
۷۵	۵۰ درصد	Results	نتایج عینی در شغل فعلی	نتایج	3

توزیع اجباری

توزیع اجباری برای مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰

توزیع اجباری قبل از اعمال ضریب عملکرد واحد						➔	توزیع اجباری بعد از اعمال ضریب عملکرد واحد					
۰-۲۵	۲۶-۵۰	۵۱-۷۵	۷۶-۱۰۰	۱۰۱-۱۲۵	۱۲۶-۱۵۰	ضریب عملکرد واحد	۰-۲۵	۲۶-۵۰	۵۱-۷۵	۷۶-۱۰۰	۱۰۱-۱۲۵	۱۲۶-۱۵۰
E	D	C	B	A	A+		E	D	C	B	A	A+
B3	B2	B1	A3	A2	A1		B3	B2	B1	A3	A2	A1
C	C+	B	B+	A	A+	C	C+	B	B+	A	A+	
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱	۱۰		۲۰	۴۰	۲۰	۱۰
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۱۰	۲۳		۴۴		۲۲	۱۱
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۲۰	۱۶		۴۸		۲۴	۱۲
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۳۰	۹		۵۲		۲۶	۱۳
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۴۰	۲		۵۶		۲۸	۱۴
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۵۰	۵۵				۳۰	۱۵
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۶۰	۵۲				۳۲	۱۶
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۷۰	۴۹				۳۴	۱۷
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۸۰	۴۶				۳۶	۱۸
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۱,۹۰	۴۳				۳۸	۱۹
۱۰ درصد		۲۰ درصد		۴۰ درصد		۲	۴۰				۴۰	۲۰



پاس از توجه و همراهی شما