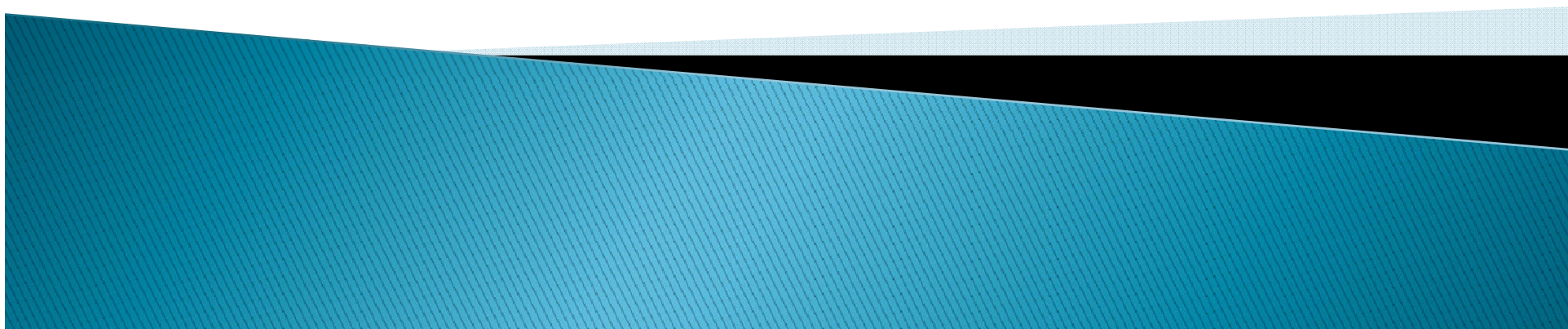




دوره آموزشی نظام ارزیابی عملکرد

مدرس: بهروز لطفی

خرداد ماه 93

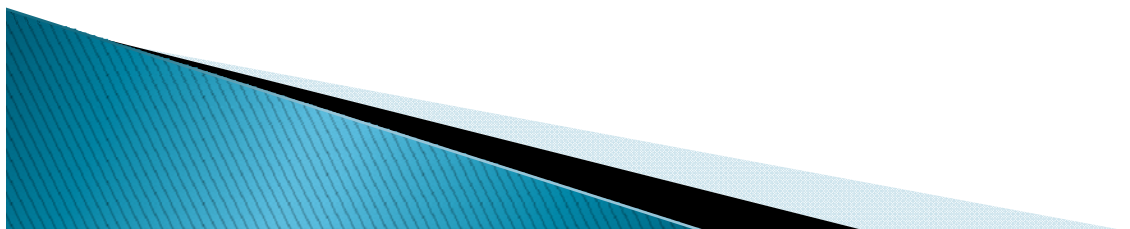


تعریف مفاهیم:

بازرسی از عملکرد: ابزار سنجش عملکرد است که می تواند به صورت موردی یا ادواری انجام گیرد

نظارت: فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها به منظور حصول اطمینان از اینکه مطابق برنامه ریزی انجام می شود و نیز اصلاح انحراف های قابل ملاحظه در طی فرایند

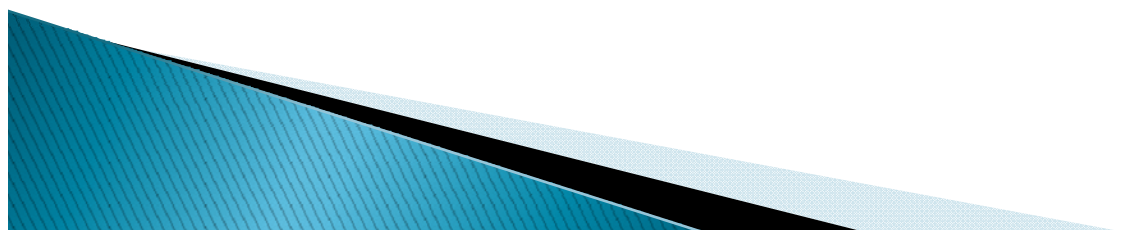
.



مدیریت عملکرد : رویکردی است نظام مند که از طریق فرایند تعیین اهداف راهبردی، سنجش، نظارت، ارزیابی، جمع آوری و تحلیل داده های عملکردی و بکارگیری داده ها به بهبود عملکرد سازمان می انجامد

ارزشیابی : فرایند نظام دار برای جمع آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته میشود که به منظور تعیین میزان تحقق اهداف مورد نظر انجام می گیرد

سنجش عملکرد : اندازه گیری میزان عملکرد تحقق یافته است



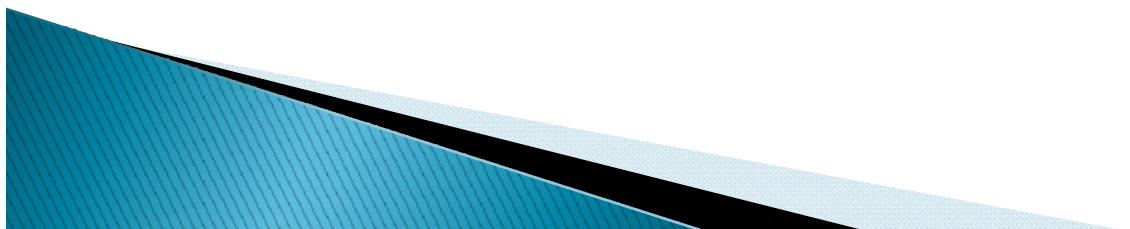
عملکرد: اقدامات و نتایج فعالیت های یک فرد یا سازمان است که در یک دوره زمانی معین انجام می گیرد

ارزیابی عملکرد یعنی کمی کردن کارایی و اثربخشی عملیات با سه هدف می تواند باشد:

- الف) **اهداف استراتژیک:** شامل مدیریت استراتژیک، تجدید نظر در استراتژیها
- ب) **اهداف ارتباطی:** کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخورد
- ج) **اهداف انگیزشی:** سیستم پاداش، تشویق بهبود

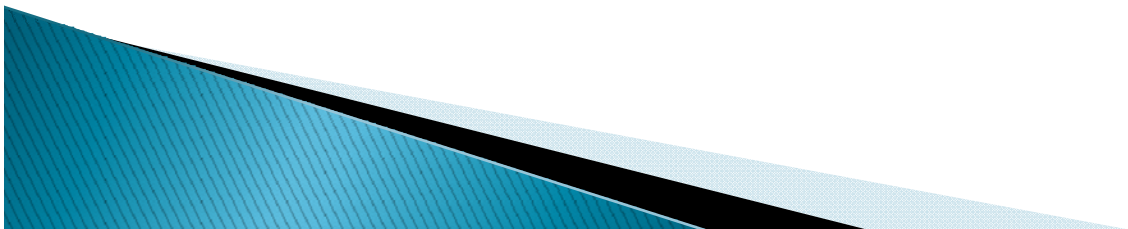
اثربخشی: انجام کار درست، به عبارتی نسبت خروجیهای واقعی به خروجیهای مورد انتظار

کارایی: انجام درست کارها، نسبت مصرف مورد انتظار منابع بر مصرف واقعی



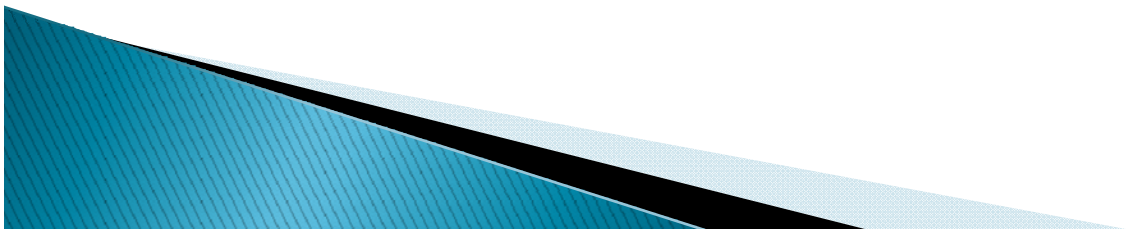
تفاوت مدیریت عملکرد و ارزشیابی عملکرد

- 1-مدیریت عملکرد فرایند بسیار گسترده تر،جامعتر وطبیعی تر در مدیریت است که هدف آن مشخص کردن انتظارت متقابل بوده و برنقش حمایتی مدیران تاکید دارد
 - 2-ارزشیابی عملکرد بصورت یک بسته بسیار بوروکراتیک بود واز بالا پایین عمل میکند این سیستم غالبا به نیاز های توسعه آتی توجه ندارد.درمدیریت عملکرد از ارزشیابی از بالا به پایین خبری نیست در بسیار موارد عملکرد رتبه بندی نمیشود ونتیجه اصلی تمام از بررسی های رسمی یک برنامه توسعه شخصی است.
 - 3-طرح های ارزشیابی عملکرد مجزا هستند و هیچ ارتباطی بین آنها و نیاز های سازمان وجود ندارد.مدیریت عملکرد دارای فرایند پیوسته است.
- مدیریت عملکرد فرصت هایی برای یادگیری و تجربه است نه تنها عملکرد را بهبود خواهدبخشید بلکه توانایی های بالقوه وقابلیت افراد را تقویت خواهدکرد.
- در مدیریت عملکرد مدیران وکارکنان درجهت غلبه برنقاط منفی با مشارکت هم عمل میکنند.



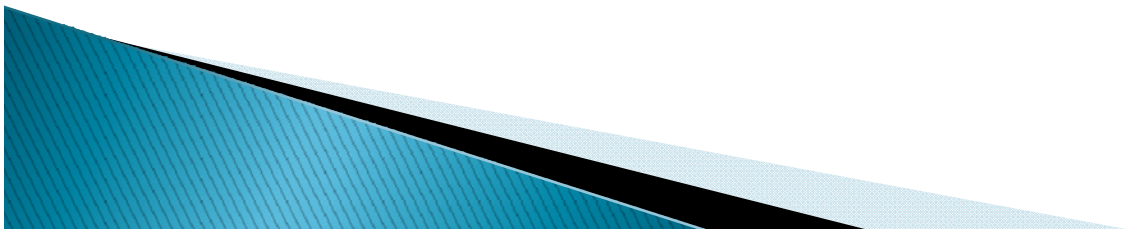
کارکردها و ویژگی های استراتژی مطلوب

- 1- جهت حرکت کلی سازمان را مشخص میکند
- 2- به افراد برای اقدام و عمل انگیزه میدهد
- 3- افراد و قسمت های مختلف سازمان را هماهنگ میکند
- 4- امکان ارزیابی رفتار ها و عملکردها را فراهم میکند
- 5- ایجاد انگیزه در کارکنان برای فعالیت، تفکر، تلاش و خلاقیت بیشتر
- 6- مشارکت کارکنان در تعیین اهداف که قابل تبدیل به رفتار باشد
- 7- بر ارزشهای ذی نفعان (درونی و بیرونی) تمرکز داشته باشد
- 8- مورد توجه کارکنان باشد
- 9- بر اولویت های اصلی سازمان تمرکز نماید
- 10- محدود و معدود باشد

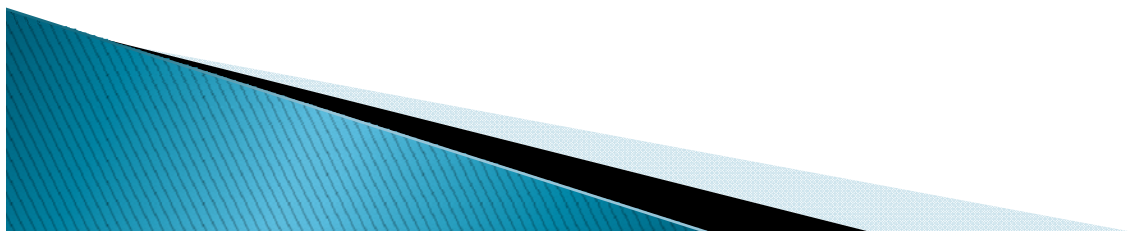


اصول مدیریت عملکرد

- اهداف سازمانی را به اهداف فردی،گروهی و قسمتی تبدیل میکند
- به روشن شدن اهداف سازمانی کمک میکند و براهداف مشترک تاکید دارد
- فرایند مستمر تکاملی است که عملکرد را درطول زمان بهبود می بخشد
- به مشارکت متکی است نه برکنترل
- درک مشترکی از عواملی که برای بهبود عملکرد مورد نیاز است ونحوه دسترسی به آن ایجاد میکند
- خودکنترلی را تشویق میکند
- روابط دو سویه میان مدیران و کارمندان را تشویق میکند
- عملکرد هارا درمقایسه با اهداف توافق شده مشترک ارزیابی میکند

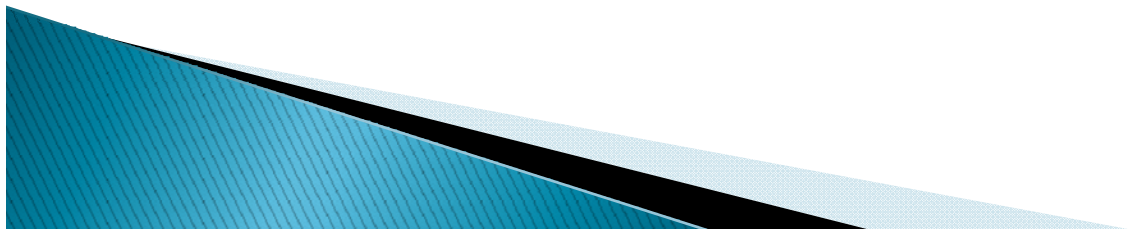


- نیازمند بازخور پیوسته است که باعث میشود که تجارب کسب شده توسط افراد اهداف سازمانی را اصلاح کند
- به بهبود عملکرد برای دستیابی به کارایی سازمانی، گروهی و فردی توجه دارد
- به توسعه مستمر کارکنان توجه دارد
- به برآورده شدن نیازها و انتظارات تمامی ذی نفعان سازمان توجه دارد
- به ارتباطات و مشارکت برای گفتگوی مستمر بین مدیران و کارکنان برای تعیین انتظارات و اهداف توجه دارد
- به توسعه تواناییها و مهارت افراد توجه دارد



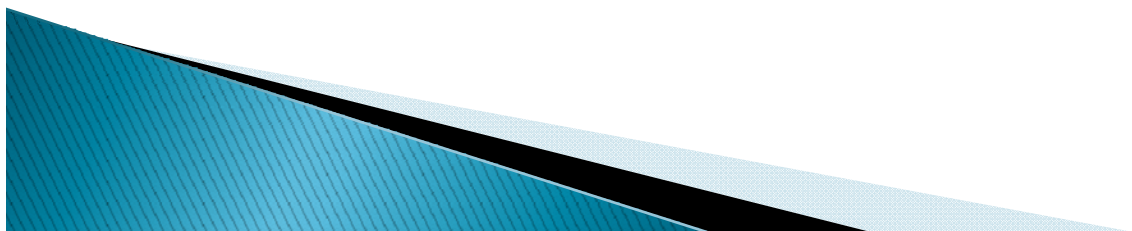
-ارائه یک روش ارزیابی عملکرد هدفمندتر و منصفانه تر
-برای همه کارکنان اعمال میشود نه برای گروه خاص
-فرایندی است انعطاف پذیر که برای هر سازمان خاص بطور ویژه
توسعه داده میشود

-تفویض اختیار به افراد برای مدیریت عملکرد خود و آموزش
-طبقه بندی عادلانه کارکنان در ترفیع و انتصابات و آموزش ها
-تعیین کارایی (نسبت کار انجام شده به منابع مصرف شده) و کارآمدی
(میزان تحقق اهداف و مدیریت ها)



اهداف ارزیابی عملکرد

- 1-ارتقاء کیفیت و افزایش بهره وری
- 2-تصمیم گیری بهتر
- 3-جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی
- 4-ایجاد امکان مقایسه و رقابت سالم
- 5-تقویت روحیه کارکنان
- 7-کمک به توسعه
- 8-دستیابی به راهکارهای جدید متناسب
- 9-ایجاد حس مسئولیت پذیری برای وصول به اهداف

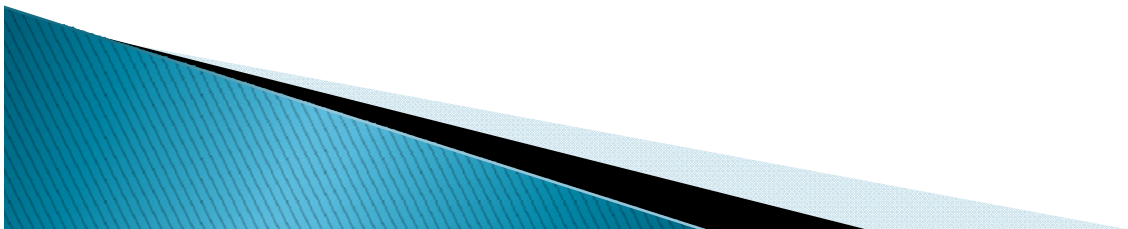


ویژگی های نظام ارزیابی اثربخش

- 1- رعایت موارد قانونی در انجام ارزیابی (استاندارد بودن ارزیابی- همان بودن شیوه ارزیابی و درموارد مشابه- ابلاغ انتظارات در قالب اهداف برنامه ای- ایجاد فرصت برابر بازنگری عملکرد- وجود دستورالعمل مکتوب برای انجام ارزیابی)
 - 2- مطلوب بودن محتوای نظام ارزیابی عملکرد (اهداف ارزیابی روشن و واضح، قابل اندازه گیری و مرتبط باشد زمینه مساعدت جهت ارزیابی در سازمان فراهم باشد)
 - 3- مستند سازی (نتایج مربوط به ارزیابی و وقایع به صورت کتبی و نوشتاری در سازمان ثبت و ضبط گردد)
 - 4- ارزیایان خوب (آموزش ارزیایان در خصوص نحوه ارزیابی- زمینه لازم برای دستیابی ارزیایان به اطلاعات نیاز- از ارزیایان متعهد استفاده شود- علم و تخصص، صداقت، علاقه مند به کار)
- 

موانع ومشكلات ارزیابی عملکرد

- تعدد واحدهای نظارتی وعدم هماهنگی میان آنها
- عدم تمرکز سیاست گذاری دربخش کنترل ونظارت
- عدم بهره گیری از فناوری های منحصر به فرد
- فقدان نیروی انسانی متخصص
- ابهام وعدم شفافیت در اهداف
- پیچیدگی تنوع وظایف دستگاه های اجرایی
- نبودن نظام ارتباطات وبازخورد
- عدم استفاده مطلوب ازنتایج ارزیابی ها
- نگرش منفی حاکم بر ارزیابی عملکرد
- سیاسی بودن برخی از اقدامات



مقایسه دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد

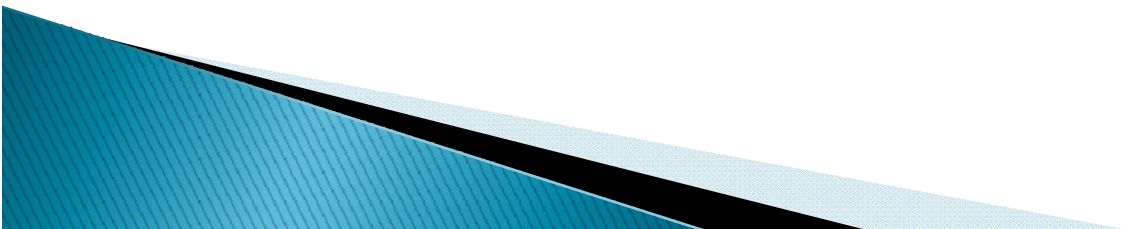
ویژگی ها	دیدگاه سنتی	دیدگاه نوین
هدف ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	رشد و توسعه و بهبود عملکرد
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد	مشورت دهنده تسهیل گروهی
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
پیامد	رتبه بندی	اثر بخشی فعالیت های سازمان
فرایند	کوتاه و در یک جلسه	گسترده و جامع
	یک سویه	دو سویه و تعاملی
تعیین اهداف	دستوری	مشارکت ارزیابی شونده

محدودیت های ارزیابی عملکرد

-مشکلات اندازه گیری برخی ازجوانب فعالیت های انجام شده

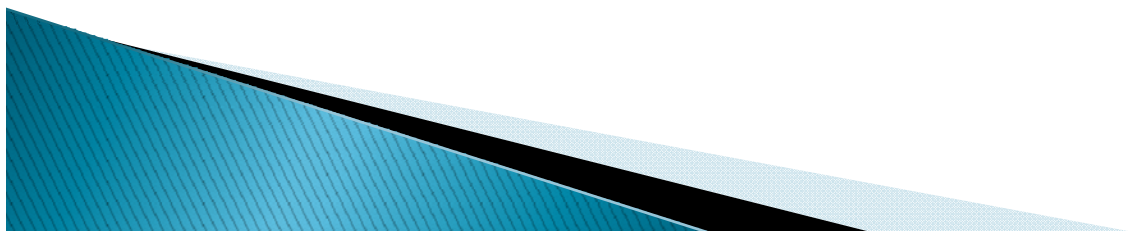
-هزینه -درآمد

-محدود در تاثیرگذاری برکلیه نتایجارزیابی عملکرد

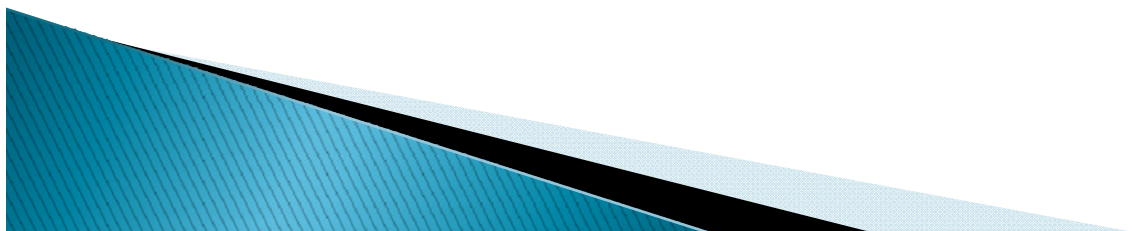


مراحل استقرار نظام مدیریت عملکرد

- مرحله اول- تدوین برنامه راهبردی
- مرحله دوم- استقرار نظام ارزیابی عملکرد
- مرحله سوم- استقرار نظام پاسخگویی در مقابل عملکرد (تشویق و تنبیه های حاصل از ارزیابی عملکرد)
- مرحله چهارم- استقرار نظام جمع آوری داده های عملکرد
- مرحله پنجم- استقرار نظام تحلیل، بازنگری و گزارش دهی داده های عملکرد
- مرحله ششم- استقرار نظام استفاده از نتایج ارزیابی و بهبود سازمان



استقرار نظام ارزیابی عملکرد



فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوی

ماده 81- دستگاههای اجرایی مکلفند براساس آئیننامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارشهای نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

ماده 82- سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاههای اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاههای اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخصهای اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون را براساس آئیننامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، تهیه و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

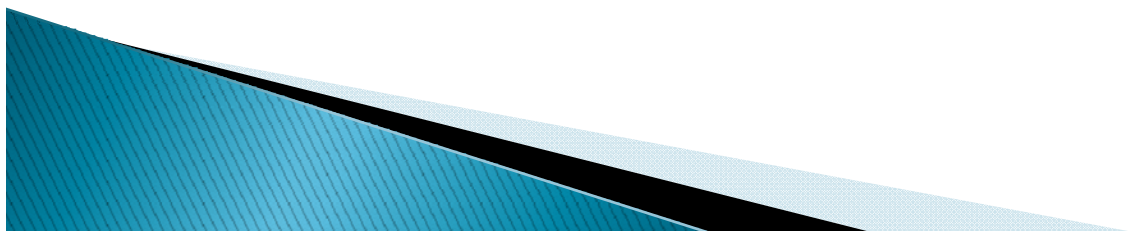
ماده 83- سازمان مؤظف است هر ساله براساس شاخصهاي بين‌المللي و گزارشهاي دريافتي از دستگاههاي ذيربط، پس از انطباق با چشم‌انداز ابلاغي، جايگاه و ميزان پيشرفت کشور را در مقايسه با ساير کشورهاي جهان تعيين و گزارش لازم را به رئيس جمهور و مجلس شوراي اسلامي ارائه نمايد و از نتايج آن در تدوين راهبردهاي برنامه‌هاي توسعه استفاده نمايد. براساس ماده 81 قانون مديريت خدمات کشوري ارزيابي عملکرد دستگاه هاي اجرايي در قالب ابعاد ومحور هاي عمومي واختصاصي انجام مي گيرد

ابعاد و سطوح ارزيابي عملکرد دستگاههاي اجرايي:.

ابعاد اختصاصي پوشش دهنده برنامه هاي راهبردي و اهداف عملياتي ساليانه ميباشد شاخص هاي اختصاصي مختص هريك از دستگاه هاي اجرايي است و در برگيرنده تكاليف وماموريت هاي تخصصي ميباشد كه بايستي توسط خود دستگاه تدوين گردد

شاخص هاي عمومي در برگيرنده تكاليف ومقرراتي است كه بطور عمومي همه دستگاه هاي اجرايي مكلف به اجراي آن هستند

سطوح ارزيابي عملکرد براساس قانون مزبور 3 سطح سازمان،مديران وكارمندان ميباشد.



آیین نامه ها و دستورالعمل های مرتبط با مبحث ارزیابی عملکرد:

- آیین نامه مواد 81 و 82 قانون مدیریت خدمات کشوری (فصل 11)
 - دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد دستگاه های اجرایی بنده ماده 3 آیین نامه اجرایی مواد 81 و 82
 - دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان دستگاه های اجرایی مشمول ماده 5 قانون خدمات کشوری
 - دستورالعمل های نحوه پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد
 - دستورالعمل های اجرایی نحوه سطح بندی دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری
 - دستورالعمل های اجرای جشنواره شهید رجایی در دستگاه های اجرایی
 - بخشنامه تشکیل کمیته ارزیابی عملکرد در دستگاه های اجرایی
- 

فرایند ارزیابی عملکرد

- تدوین و تنظیم شاخص های ارزیابی عملکرد (بر اساس برنامه های راهبردی بر گرفته از مأموریت ها، اهداف کلان و استراتژی ها)

- تدوین سقف امتیاز شاخص ها

- تدوین و برقراری استاندارد برای شاخص ها

- ابلاغ انتظارات و شاخص های ارزیابی به واحد های تابعه

- سنجش عملکرد واقعی

- مقایسه عملکرد با استاندارد های هر شاخص

- اعلام نتایج به ارزیابی شونده و بحث در خصوص چگونگی حصول نتایج

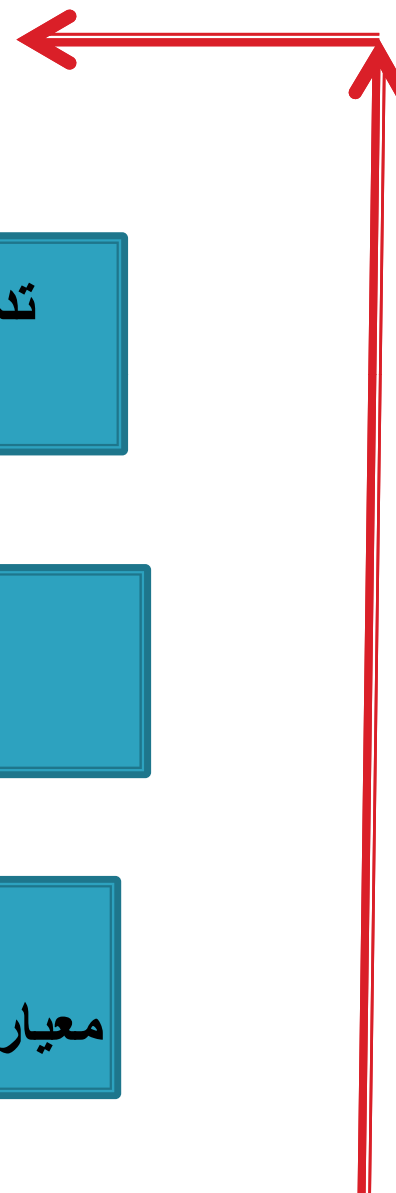
- اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی (در صورت لزوم) به منظور بهبود و توسعه عملکرد سازمان مورد ارزیابی

رسالت، مأموریتها و اهداف
کلان و استراتژیهای دولت
برای دستگاه ارزیابی
شونده

تدوین و تنظیم شاخصهای ارزیابی
عملکرد

تعیین سقف امتیاز شاخصها

تدوین و برقراری
معیار (استاندارد) عملکرد برای شاخصها



ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص های
ارزیابی به سازمان مورد نظر

سنجش (اندازه گیری) عملکرد واقعی

مقایسه عملکرد با استاندارد های هر شاخص

اعلام نتایج ارزیابی شونده و بحث در خصوص
چگونگی حصول نتایج

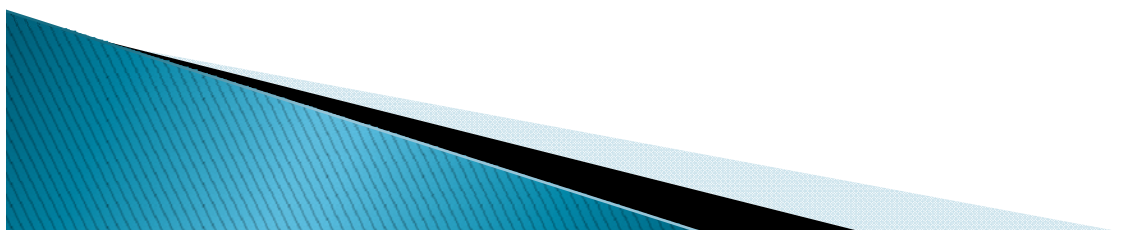
اقدام به منظور بکارگیری عملیات اصلاحی (در صورت لزوم) به منظور بهبود و توسعه عملکرد
سازمان مورد ارزیابی



چگونگی تدوین شاخص و ارتباط شاخص های تدوین شده با اهداف و برنامه های کلان سازمان، همواره یکی از دغدغه های نظام مدیریت عملکرد بوده است.

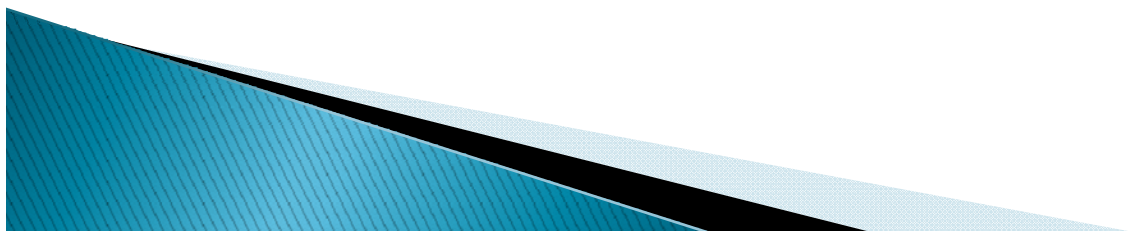
- شاخص ها مسیر حرکت سازمان را برای رسیدن به اهداف مشخص می نماید

- در تدوین شاخص ها چشم انداز ، مأموریت ، اهداف کلان ، اهداف راهبردی بلندمدت و کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی و فعالیت های اصلی مد نظر قرار می گیرد



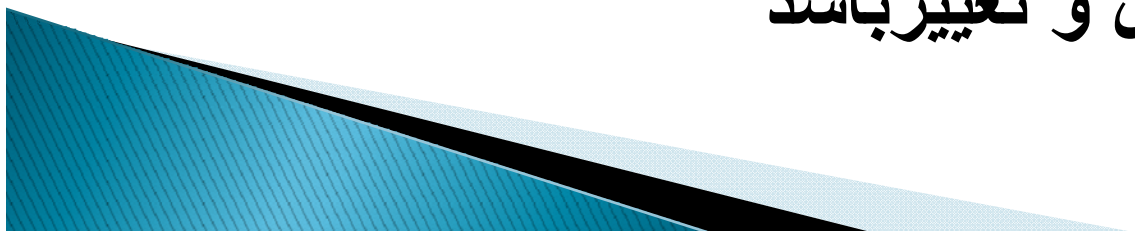
منابع احصاء شاخص های اختصاصی

- سند چشم انداز 20 ساله
- قوانین برنامه توسعه
- قانون بودجه
- قوانین و مصوبات مجلس شورای اسلامی
- مصوبات دولت و شوراهای قانونی
- برنامه های اعلام شده شده رئیس جمهور به مردم
- برنامه های اعلام شده وزیر به مجلس
- وظایف و ماموریت های وزارتخانه
- برنامه های راهبردی (بسته اجرایی)

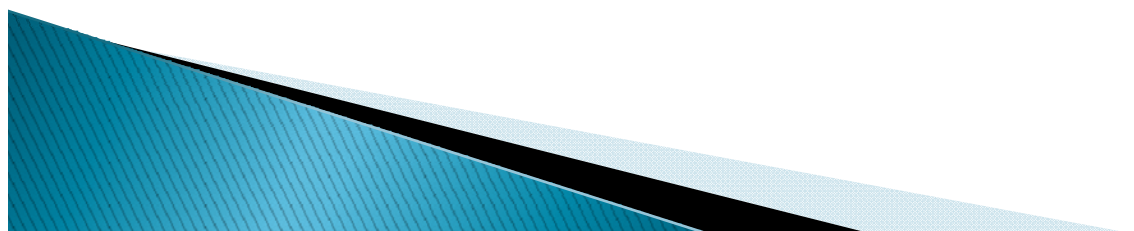


ویژگی های شاخص های ارزیابی عملکرد

- حوزه های حساس وکلیدی
- حیطه جامع وکلان
- شفاف و واضح
- قابل سنجش بودن
- کمی و کیفی بودن
- تعداد محدود
- نتیجه گرا بودن
- خروجی وزارتخانه
- ازاهم استراتژی سازمان گرفته شود
- مشهود و عینی باشد
- برای کارکنان قابل کنترل و تغییر باشد
- قابل اندازه گیری باشد

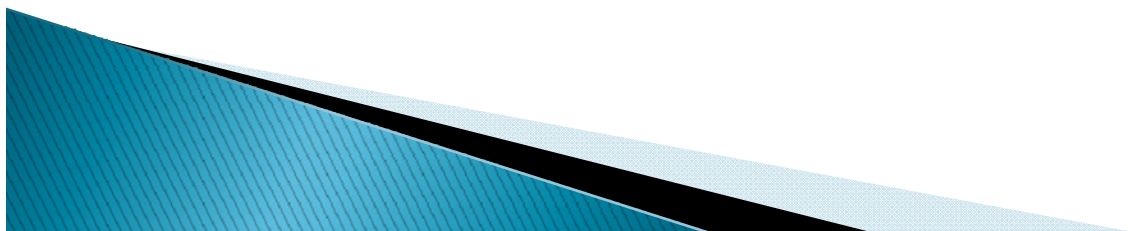


- هر یک از شاخصها باید به روشنی تعریف گردند
- انتخاب شاخص از تمامی جنبه ها (مالی، غیر مالی)



انواع شاخص های ارزیابی عملکرد

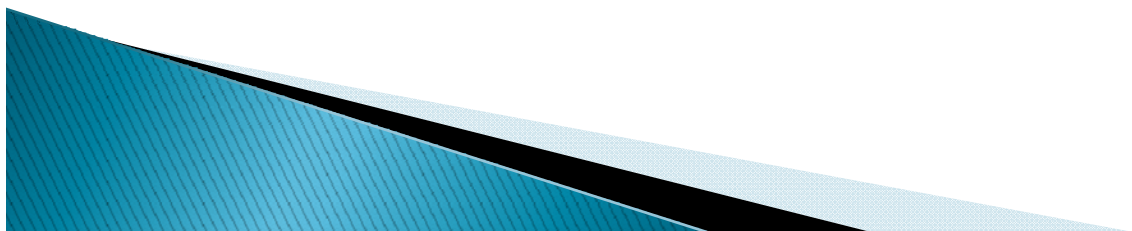
- شاخص های مبتنی بر اثر
- شاخص های مبتنی بر پیامد
- شاخص های مبتنی بر خروجی
- شاخص های مبتنی ورودی ها
- شاخص های مبتنی کارایی
- شاخص های خدمات



تعیین وزن سقف امتیاز شاخص ها به لحاظ اهمیت آنها

- 1- اهمیت هر کدام از محور های شاخص های به چه میزان است؟
- 2- آیا شاخص ها اهمیت یکسانی دارند یا متفاوتند؟
- 3- کدام شاخص از کمترین اهمیت و کدام شاخص از بیشترین اهمیت برخوردارند؟

برای تعیین وزن شاخص ها، میتوان به روش های زیر اشاره نمود:
روش لیکرت، روش NGT (گروه غیر واقعی) روش بوردا، روش انتخاب نظریه ای کارشناسان و روش AHP یا روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی و روش فرایند تحلیل شبکه‌ای (ANP)



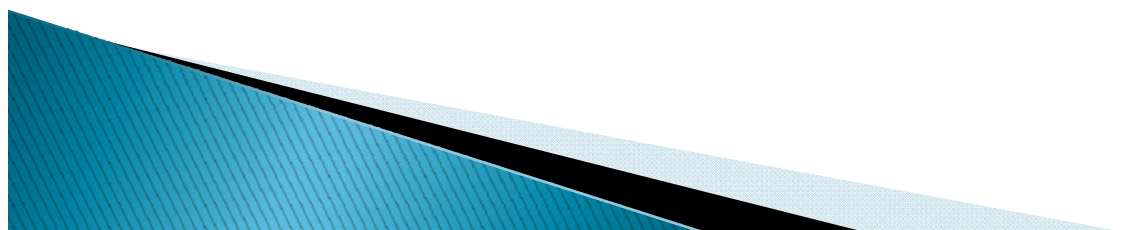
منابع تعیین استاندارد شاخص های ارزیابی عملکرد

1- تکالیف تعیین شد کمی و کیفی برای دستگاه در برنامه های توسعه

2- اهداف تعیین شده دستگاه در برنامه های راهبردی (بسته اجرایی)

3- اهداف کمی تعریف شده دستگاه در برنامه های عملیاتی سالیانه

4- میانگین نرخ رشد عملکرد در سه سال گذشته



نکات مهم در تعیین استاندارد شاخص ها

1- در تعیین استاندارد شاخص ها باید واقع بینانه عمل نموده و از بلند پروازی اجتناب کنیم

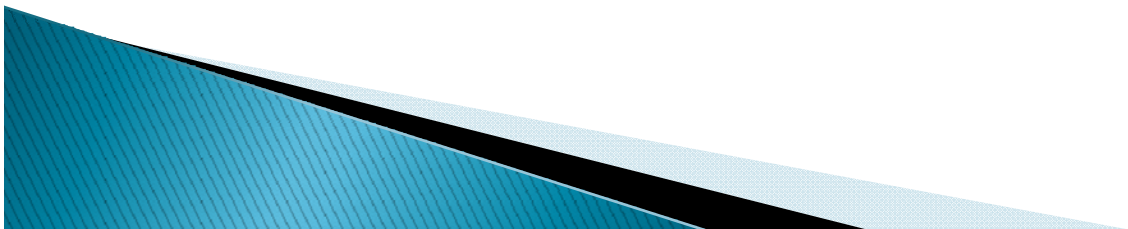
2- توافق با واحدهای مختلف ستادی و اجرایی در تعیین استاندارد الزامی است

3- نحوه تعیین استاندارد و مستند قانونی آن مشخص گردد



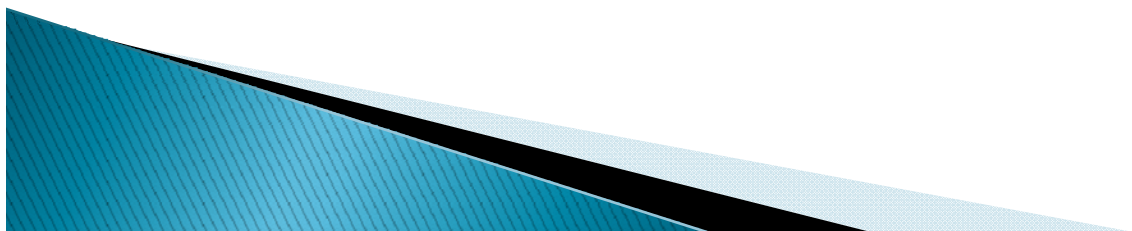
فرم (ب) جدول تحلیل عملکرد شاخص های...محور...

نقاط قوت	نقاط ضعف
اقدامات و پیشنهاد های لازم برای بهبود امور	



روش های تحلیل عملکرد شاخص های ارزیابی (فرم ب)

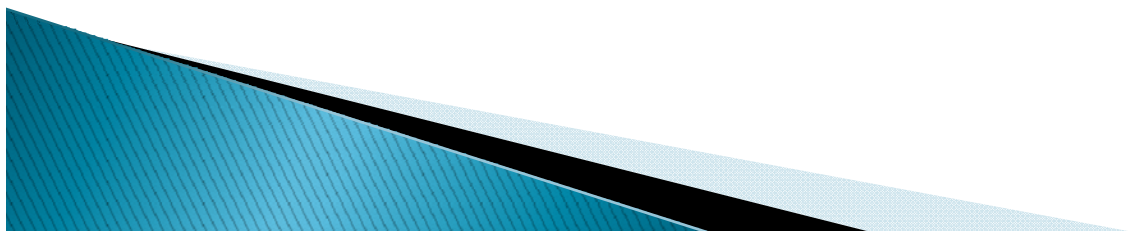
- 1- بررسی سوابق و مستندات موجود
- 2- بازدید از قسمت های مختلف سازمان
- 3- بکارگیری ابزار ها و تجهیزات فنی
- 4- مصاحبه
- 5- نشست های کارشناسی
- 6- تکمیل توسط فردی که وظیفه اجرای شاخص با اوست



محورهای شاخص های اختصاصی سال 1392

ردیف	عنوان محور	تعداد شاخص	جمع امتیاز
1	رفاه اجتماعی	6	225
2	تعاون	4	80
3	تنظیم و نظارت بر روابط کار	6	145
4	اعتلای فرهنگی اجتماعی سرمایه های انسانی	5	100
5	گسترش همکاری های منطقه ای و بین المللی	3	55
6	شناخت و مدیریت بازارکار	6	130
7	ترویج و توعه کارافرینی	1	25
8	آموزش و پژوهش	9	240
	جمع	40	1000

شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد



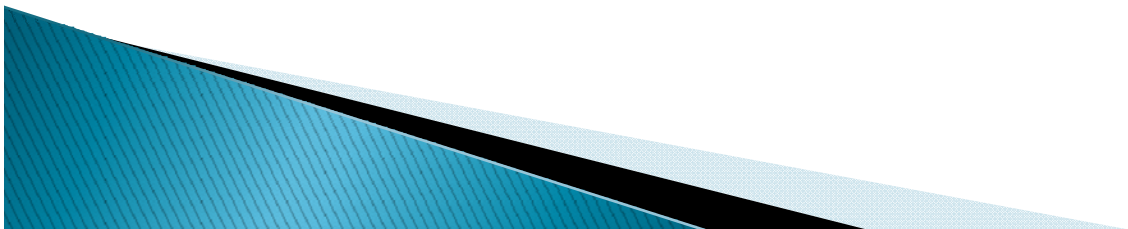
منابع شاخص های عمومی

1-قانون مدیریت خدمات کشوری

2-مصوبات هیئت وزیران

3-مصوبات شورای عالی اداری

4-برنامه اصلاحات نظام اداری مبتنی بر سیاست های کلی نظام اداری
ابلاغی از سوی مقام معظم هبری



محور های شاخص های عمومی سال های 92-93 (سطح ملی)

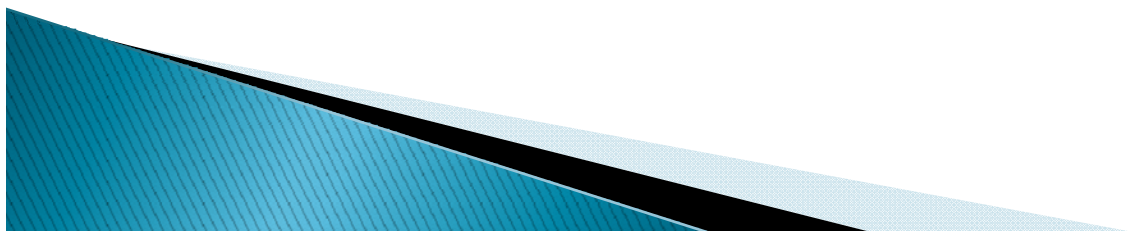
عنوان برنامه	جمع امتیاز	تعداد شاخص
1- نقش و ساختار دولت	240	5
2- دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری	200	8
3- مدیریت سرمایه انسانی	200	12
4- فناوری های مدیریتی	115	5
5- صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری	175	9
6- استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	70	3
جمع	1000	42

محور های شاخص های عمومی سال های 92-93 (سطح استانی)

عنوان برنامه	جمع امتیاز	تعداد شاخص
1- برنامه نقش و ساختار دولت	240	8
2- دولت الکترونیک و هوشمندسازی اداری	200	7
3- مدیریت سرمایه انسانی	200	7
4- خدمات عمومی در فضای رقابتي	140	5
5- صيانت از حقوق مردم و سلامت اداری	150	7
6- استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	70	2
جمع	1000	42

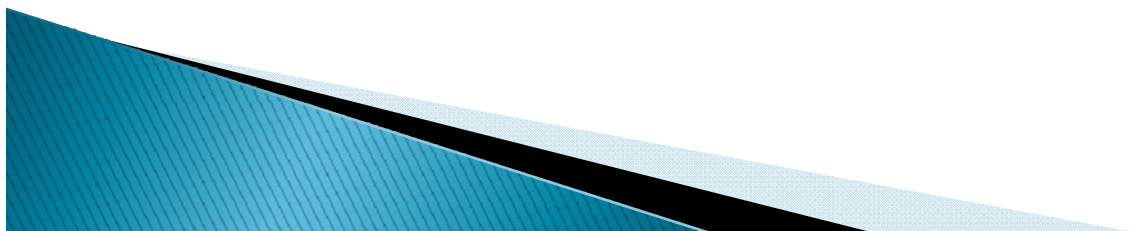
- به استناد تبصره 1 ماده 3 دستورالعمل چنانچه برخی از شاخص های عمومی در مورد دستگاهی مصداق نداشته باشد دستگاه اجرایی میتواند ضمن ذکر دلایل عدم مصداق مطابق قوانین و مقررات مورد عمل شاخص هایی را به عنوان جایگزین پیشنهاد و پس از تایید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور مبنای ارزیابی قرار دهند.

- به استناد تبصره 2 ماده 3 دستورالعمل شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد میبایستی بهمن ماه هر سال توسط معاونت ریاست جمهوری برای ارزیابی عملکرد سال آتی به دستگاه های اجرایی ابلاغ شود.



تشکیل کمیته برای ارزیابی نهایی و رتبه بندی استانهای کشور بایکدیگر:

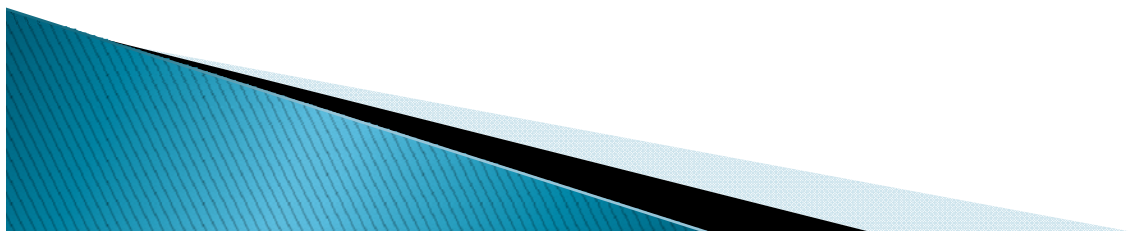
بامسولیت معاون نوسازی اداری معاونت توسعه مدیریت و سرمایه
انسانی رئیس جمهور، معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری ذیربط،
نماینده معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور و رئیس
امور مدیریت عملکرد و بهره وری معاونت توسعه مدیریت بعنوان دبیر
نتایج در شورای عالی اداری و گزارش به رئیس جمهور محترم در
جشنواره ملی و استانی اعلام میگردد.



تعیین ضرایب شاخص های عمومی استانی توسط کمیته ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی استان (به ریاست معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی، یکی از مدیران معاونت برنامه ریزی استانداری، مدیرکل دستگاه مربوطه، مدیرکل ارزیابی عملکرد استانداری و مدیرکل منابع انسانی و تحول اداری استانداری بعنوان دبیر) تشکیل می گردد .

ضریب مذکور با در نظر گرفتن عوامل زیر تعیین میشود.

-میزان تعاملات دستگاه با مردم و آرباب رجوع-حجم تصدی ها -
ضرورت تغییر رویه ها-حجم بودجه اختصاص یافته-میزان اثرگذاری
بر توسعه استان-تنوع و حجم خدمات

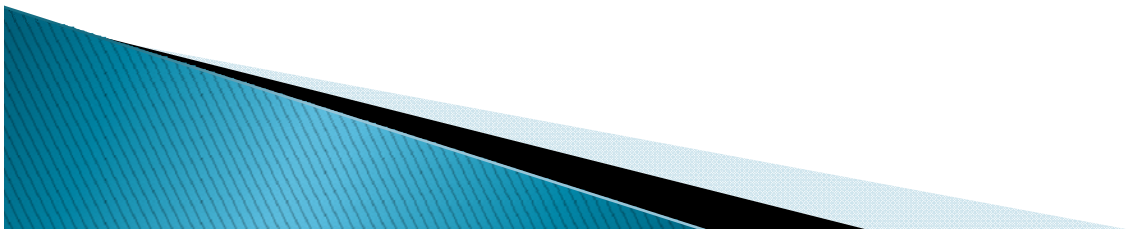


دستور العمل اجرایی نحوه سطح بندی دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

دستگاههای اجرایی همه ساله براساس آیین نامه اجرایی مواد 81-82 قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور در ابعاد عمومی و اختصاصی ارزیابی میشود و بر حسب امتیاز مکتسبه به شرح زیر سطح بندی میشود:

سطح	امتیاز
عالی	90% یا بیشتر
خوب	75 تا 89.9%
متوسط	65 تا 74.9

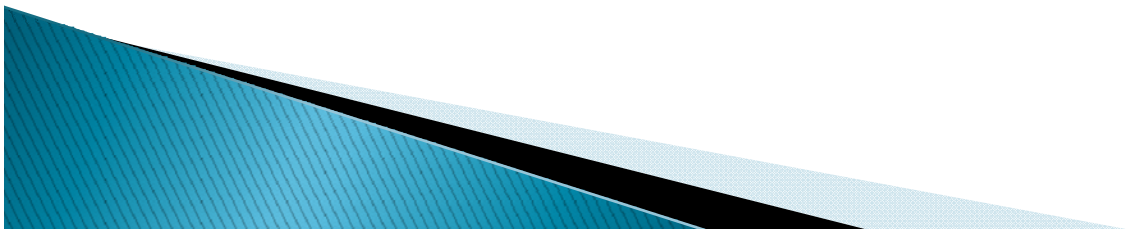
ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان



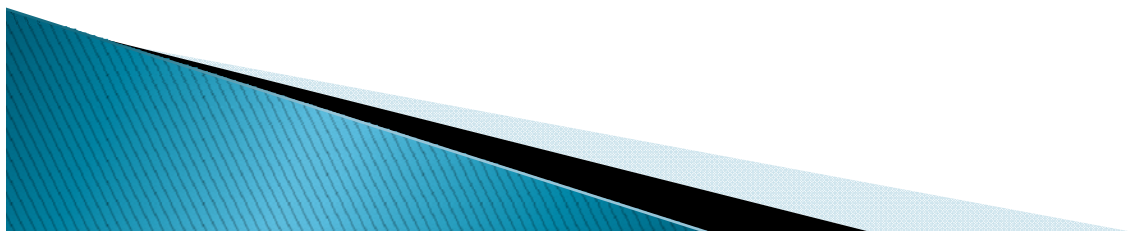
اهداف ارزیابی عملکرد کارمندان

هدف اساسی ارزیابی عملکرد فراهم نمودن اطلاعات در خصوص عملکرد کاری افراد است. برخی از مهمترین اهداف ارزیابی عملکرد عبارتند از:

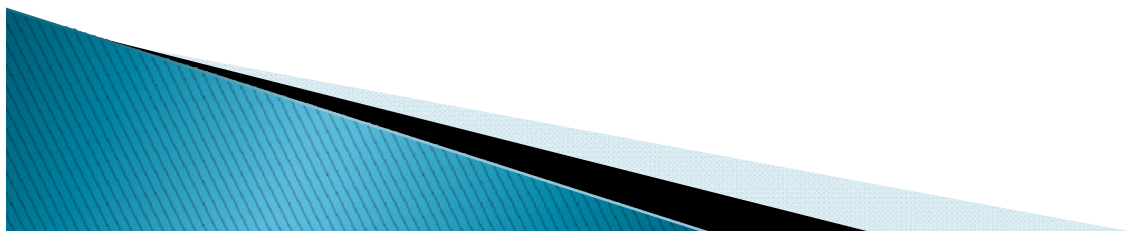
- فراهم نمودن مبنایی برای تخصیص پاداش همچون: پول، ارتقاء، انتقال، کاستن از ساعات کاری وامثال آن
- استعدادیابی و شناسایی کارکنان پرفریت
- اعتباریابی اثربخشی رویه های انتخاب کارکنان
- ارزیابی برنامه های آموزشی برگزار شده
- تحرک بهبود عملکرد



- ارائه روش ها برای فائق آمدن بر موانع و بازدارنده های عملکرد
- شناسایی فرصت های آموزش و توسعه
- ایجاد توافق بین سرپرست و کارکنان بر روی انتظارات عملکرد
- ایجاد و حفظ سطح عملکرد رضایت بخش
- کمک به رشد و توسعه کارکنان از طریق برنامه های آموزشی و توسعه مدیریت
- کمک به سرپرستان برای درک مناسب درباره ی زیردستان
- جهت دهی به تغییرات شغلی با کمک رتبه بندی مستمر
- تسهیل آزمون های استخدانی و اعتباریابی ءزمون ها و تکنیک های مصاحبه از طریق مقایسه ی امتیازات آنها بارتبه بندی ارزیابی عملکرد



- فراهم نمودن اطلاعات لازم برای تصمیم گیری در خصوص خاتمه خدمت یا تعدیل نیروی انسانی
- برای اطمینان و اثربخشی سازمانی از طریق اصلاح عملکرد کارکنان با توجه به استاندارد ها و عملکرد بهبود یافته و همچنین ارائه راهکار هابه منظور تغییر در رفتار کارکنان



نقش سازمان و فرد در مدیریت عملکرد

سازمان

مأموریت، ارزش ها، استراتژیها
و اهداف را تعریف میکند



اهداف را درک کرده و میپذیرد

نقشها، استانداردها، الزامات توانایی
و معیارهای عملکرد را تعریف
میکند



نقشها، استانداردها، الزامات
توانایی و معیارهای عملکرد را
درک کرده و می پذیرد

بر عملکرد فردی، گروهی
و سازمانی نظارت میکند



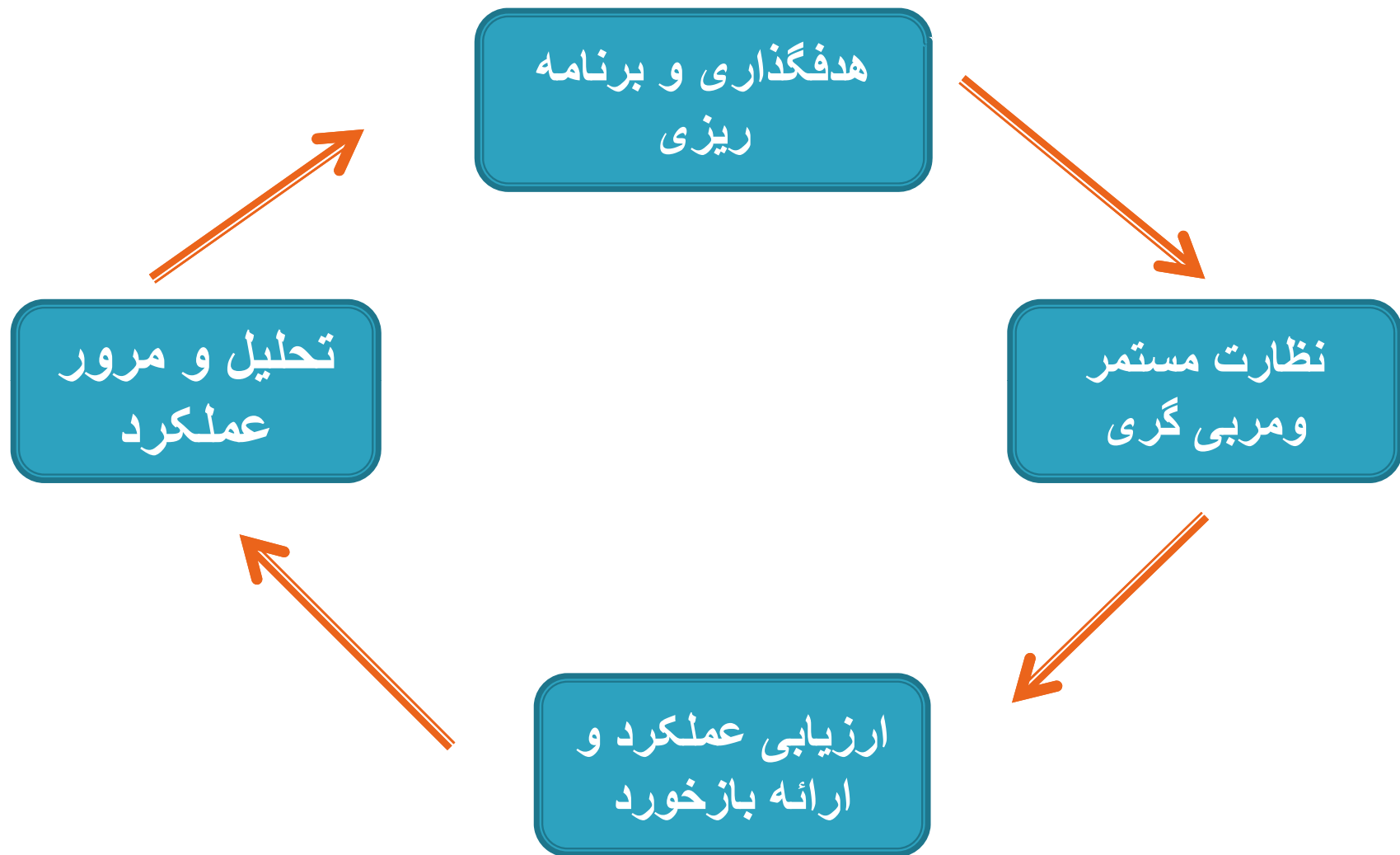
بر عملکرد خویش نظارت دارد

عملکرد گروهی و فردی
را توسعه میدهد

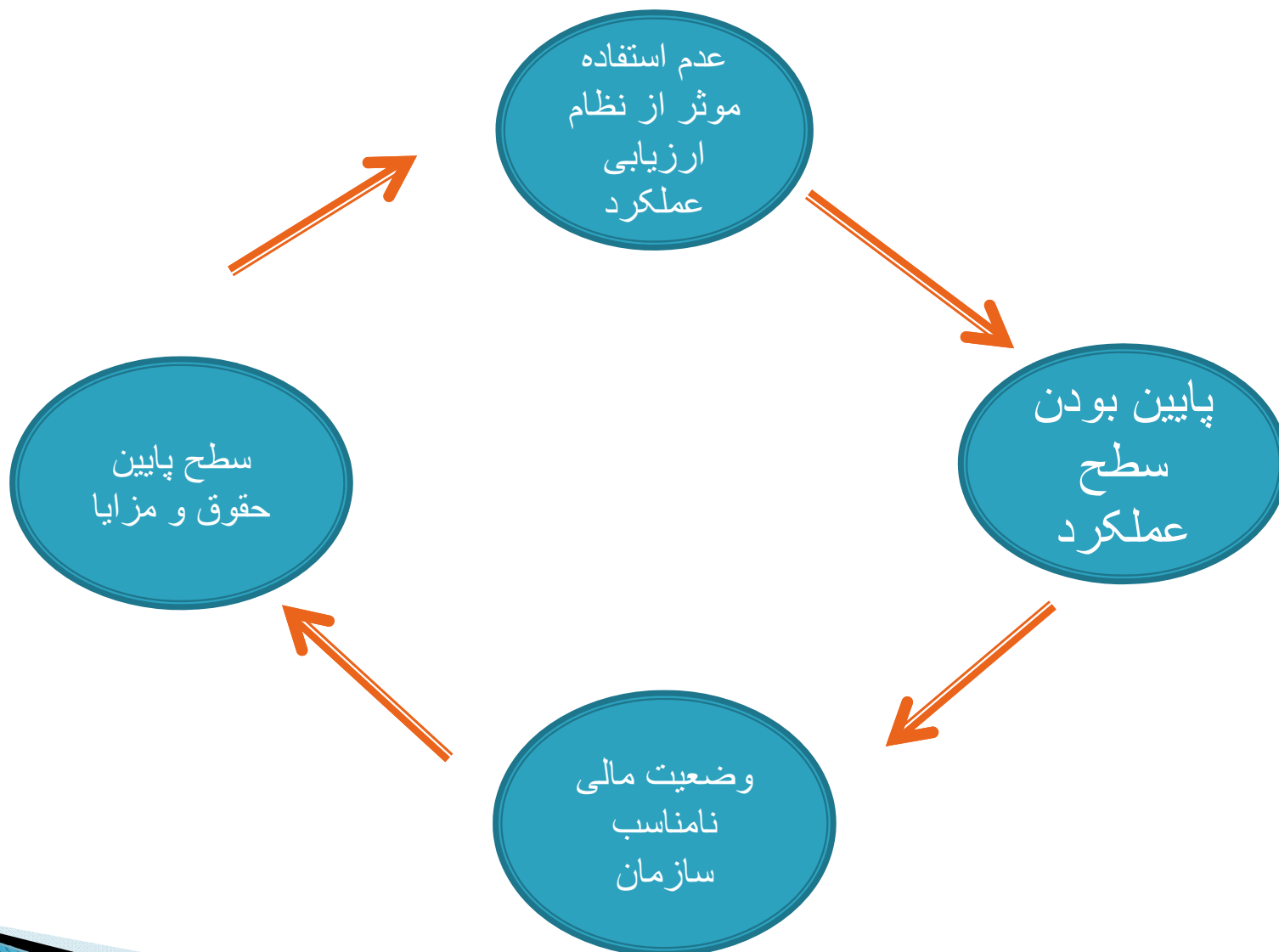


عملکرد خویش را توسعه
می دهد

چرخه ارزیابی عملکرد کارمندان



موانع ارزیابی عملکرد کارمندان



چه عواملی ارزیابی میشود؟

شاخص های اختصاصی :

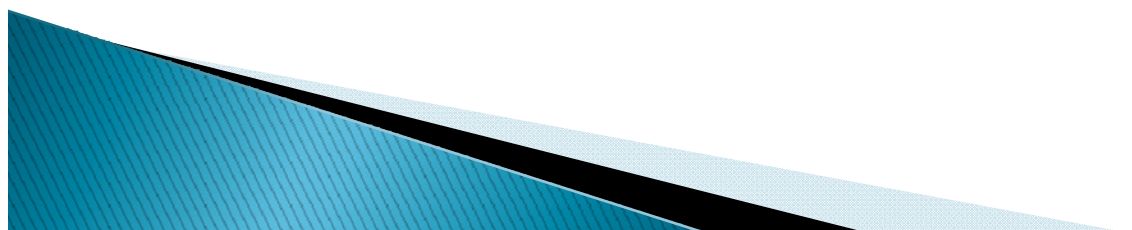
میزان تحقق اهداف و انتظارات ابلاغ شده (قسمت الف فرم)

شاخص های عمومی :

1- ابتکار و خلاقیت

2- آموزش

3- سطح رضایتمندی از خدمات مربوط به اقدامات شخصیتی و رفتاری
و فعالیت های شغلی



چه کسانی ارزیابی میکنند؟

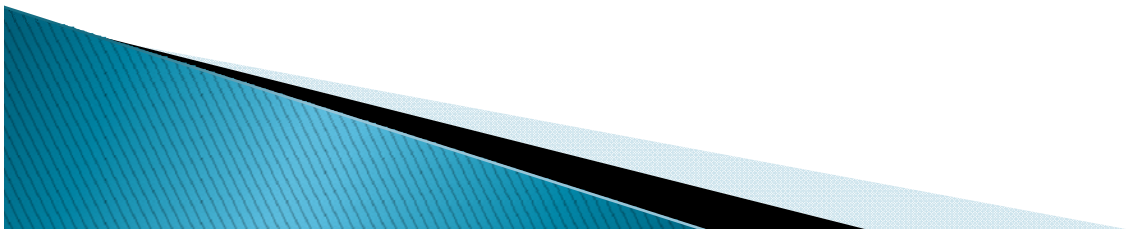
1-مدیران

2-همکاران

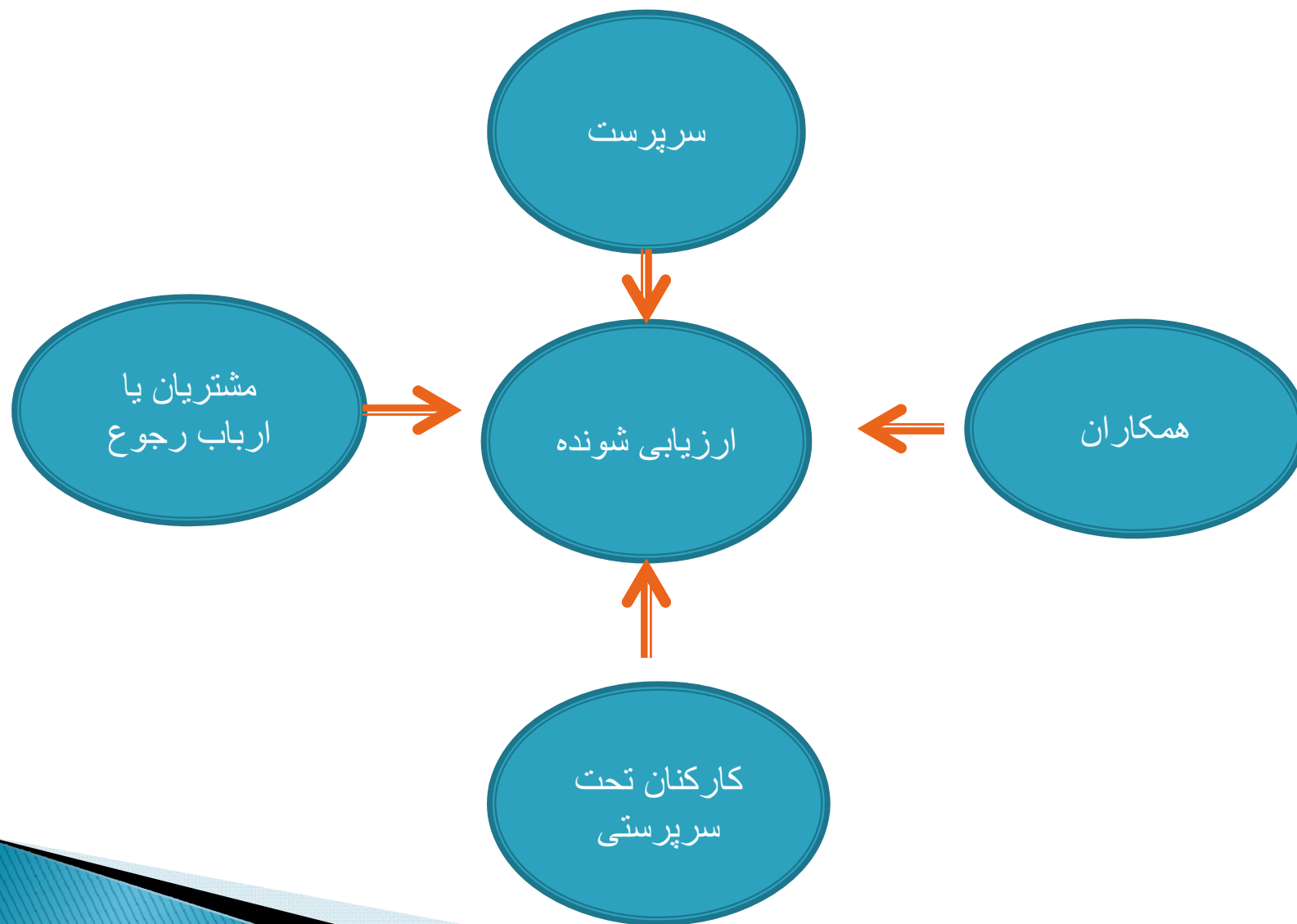
3-مراجعہ کنندگان

4-کارکنان از مافوق خود

5-خودارزیابی



ارزیابی 360 درجه یا ارزیابی چندوجهی



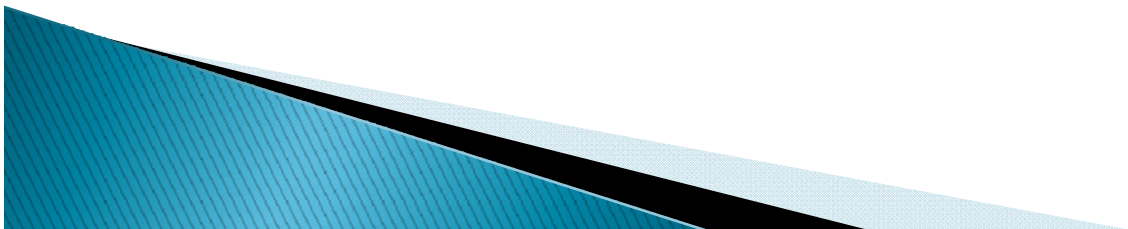
انواع فرم های ارزیابی عملکرد کارمندان:

فرم شماره 1- فرم ارزیابی عملکرد مدیران میانی

فرم شماره 2- فرم ارزیابی عملکرد مدیران پایه

فرم شماره 3- فرم ارزیابی عملکرد کارمندان

فرم شماره 4- فرم ارزیابی عملکرد کارکنان بخش غیر اداری



انواع فرم های مورد استفاده در طی دوره ارزیابی عملکرد کارمندان

فرم شماره 5- فرم رسیدگی به اعتراض کارمندان

فرم شماره 6- فرم نظرسنجی از همکاران کارمند

فرم شماره 7- فرم نظرسنجی کارکنان از مقام مافوق

فرم شماره 8- فرم بررسی مستمر عملکرد کارمندان

فرم شماره 9- فرم نظرسنجی از ارباب رجوع

فرم شماره 10- فرم نظرسنجی از کارمندان بدون ارباب رجوع

فرم شماره 11- فرم جمع بندی نتایج امتیاز های ارزیابی عملکرد کارمندان

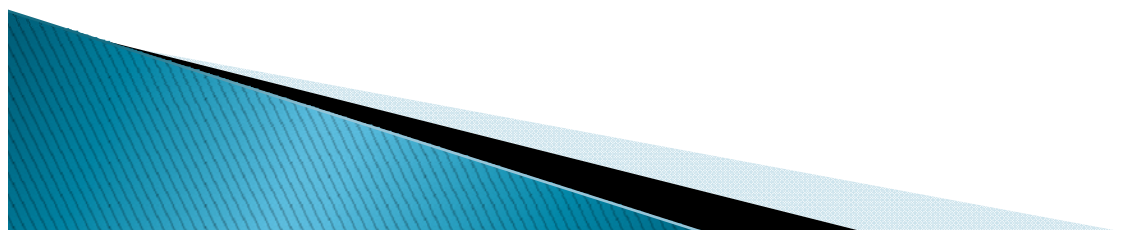


نکات مهم در ارزیابی عملکرد کارمندان

- تدوین و ابلاغ اهداف عملیاتی سالیانه معاونت ها ، سازمانها و واحدهای استانی حداکثر تا پایان فروردین هر سال

- حداکثر زمان ابلاغ شاخص های اختصاصی برای ارزیابی عملکرد کارمندان 15 اردیبهشت هر سال میباشد

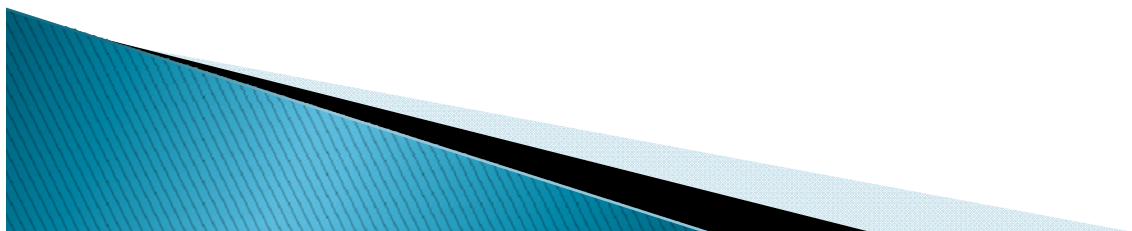
- معاونت ها، سازمان ها، واحدهای استانی، دستگاه های اجرایی میتوانند برای اجرای برنامه عملیاتی و تحقق اهداف تعیین شده بامدیران واحدها توافق نامه امضاء نمایند (تبصره یک ماده یک دستورالعمل)



-مسئولیت ارزیابی عملکرد کارمندان در دستگاه های اجرایی به عهده
دفاتر مدیریت عملکرد میباشد

-مسئولیت اجرا و نظارت بر دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان
دستگاه های اجرایی استانی به عهده دفاتر منابع انسانی و تحول اداری
استانداری ها میباشد

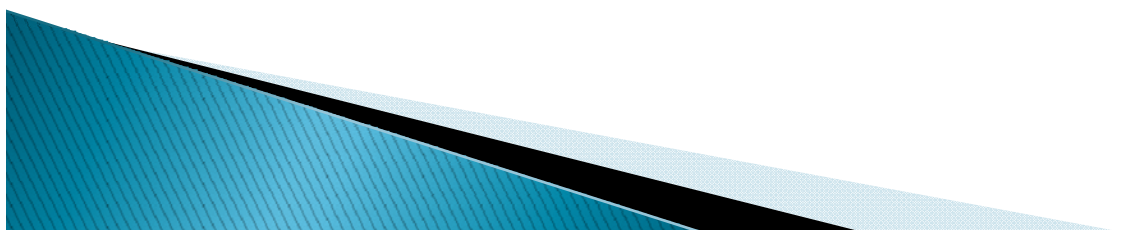
-مدیران واحدهای استانی براساس نتایج ارزیابی شاخصهای عمومی و
اختصاصی ادارات کل خود مورد ارزیابی قرار می گیرند



- صرفاً شاغلین مشمول ارزیابی عملکرد هستند و اشتغال به مدت حداقل 6 ماه برای ارزیابی عملکرد کارمندان الزامی است

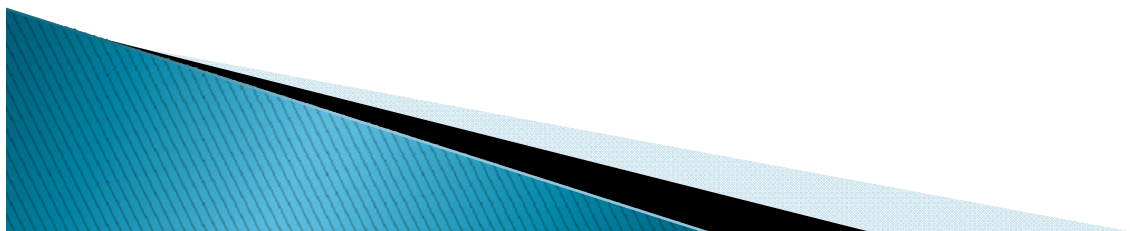
- کلیه کارمندان رسمی، پیمانی و قراردادی مشمول ارزیابی عملکرد می باشند

- امتیاز دو محور مهارت ها و توانمندی ها و خدمات برجسته بر اساس نتیجه بدست آمده از بخش الف (شاخص های اختصاصی) فرم ارزیابی تعیین میگردد.



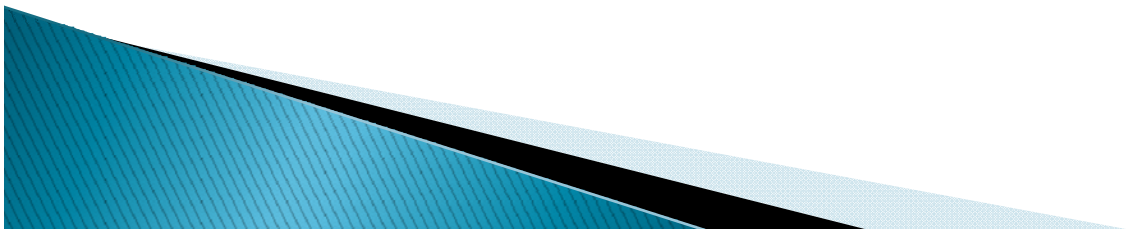
-شیوه نامه بر اساس تبصره 2 ماده 2 دستورالعمل تهیه و به تصویب کمیته ارزیابی عملکرد وزارت متبوع و معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی ریاست جمهوری رسیده است.

-در طول سال فرم های مربوط به رضایتمندی نظرسنجی از ارباب رجوع، رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع، ارزیابی همکاران و ارزیابی مدیران از سوی کارکنان زیر مجموعه تکمیل و میانگین امتیازها در پایان سال در ارائه امتیازها مدنظر قرار می گیرد



-کلیه کارمندان موظف هستند فرم ارزیابی عملکرد سالیانه خود را
تا پایان اسفندماه تکمیل نمایند(بند5 ماده3 شیوه نامه)

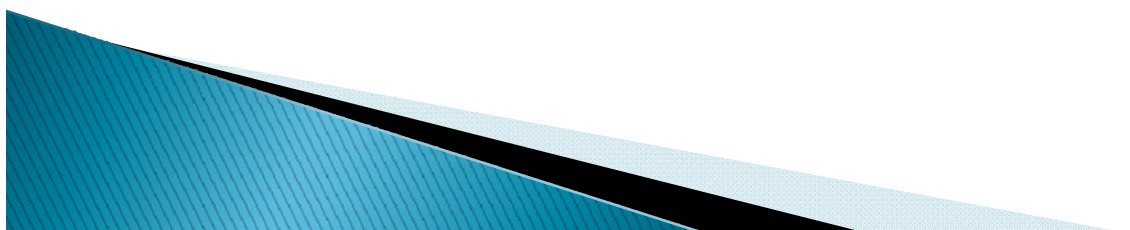
-مهلت تعیین شده جهت ارائه فرم های تکمیل شده ارزیابی عملکرد به
دفتر مدیریت عملکرد حداکثر 1ماه پس از ابلاغ فرم ها از سوی دفتر
مزبور میباشد(بند8 ماده3 شیوه نامه)



-مستند سازی تجربیات مختص کارمندان رسمی و پیمانی با بیش از 24 سال سابقه کار میباشد

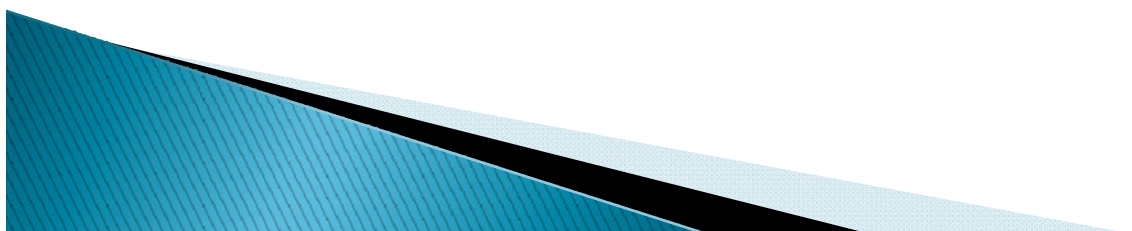
-ارائه امتیاز پیشنهاد ها در سطح ملی منوط به تایید نهایی پیشنهاد از سوی کمیته نظام پیشنهادها میباشد

-طرح های پژوهشی انجام شده میبایستی در حیطه شرح وظایف کارمند بوده و به تایید ارزیابی کننده رسیده باشد



-تشویقات میبایستی دارای عنوان تقدیر نامه و شماره و تاریخ ثبت بوده و در راستای شرح وظایف کارمندان و از طرف مقامات مافوق اعطا شده باشد(بجز ارائه تقدیرنامه در زمینه برگزاری انتخابات)

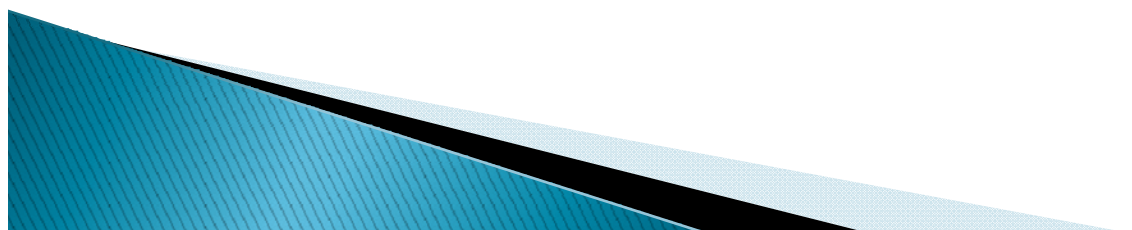
-امتیاز دوره آموزشی طی شده منوط به صدور گواهینامه پایان دوره میباشد و حداکثر امتیاز دوره های آموزشی 10 امتیاز در داخل سازمان و 5 امتیاز در خارج سازمان است(به ازای هر 5 ساعت 2 امتیاز در داخل وزارت خانه و به ازای هر 10 ساعت 1 امتیاز در خارج از وزارت خانه)



-ارائه امتیاز تدریس در زمینه شغل مورد تصدی و ارائه گواهی کتبی
تدریس از مراکز آموزشی میباشد

-تالیف و ترجمه کتاب در زمینه شغلی در طی دوره ارزیابی منوط به
چاپ آنها بوده و چاپ مجدد فاقد امتیاز است

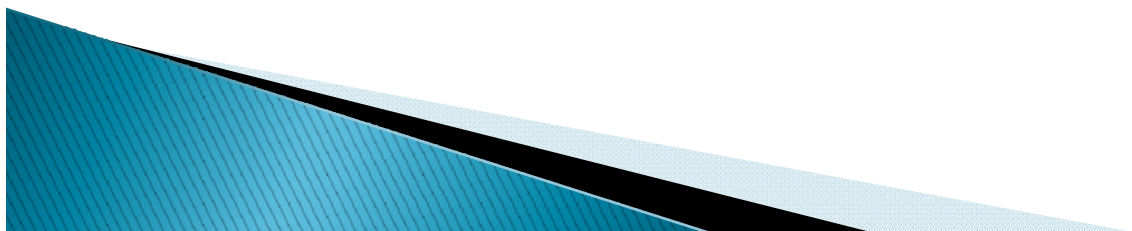
-مهلت اعتراض کارمندان به امتیاز ارائه شده از سوی ارزیابی کننده
حداکثر 15 روز پس از رویت امتیاز تایید شده میباشد و مهلت طرح
اعتراض توسط دفتر مدیریت عملکرد در کمیته ارزیابی عملکرد
حداکثر 15 روز پس از وصول اعتراض میباشد



-تالیف و ترجمه مقاله به ترتیب حداکثر 10 و 5 امتیاز دارد و صرفاً شامل مقالاتی است که در نشریات چاپ شده و یا در سایت اینترنتی موسسات علمی درج گردیده و یا به همایش ها، موسسات و معاونت های تخصصی ارائه شده باشد

-تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل میبایستی به تایید بالاترین مقام اجرایی دستگاه رئیس سازمان یا موسسه رسیده باشد

- فرم ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی شونده تکمیل و توسط ارزیابی کننده تایید می گردد.



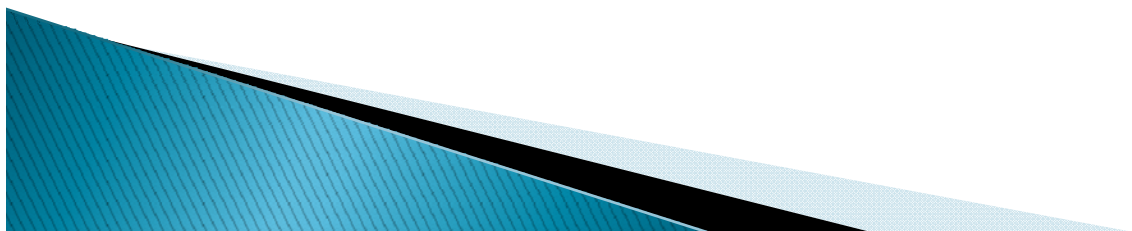
-منظور از توافق نامه،تایید شاخص های ابلاغ شده توسط کارمندان است.

-ارزیابی عملکرد براساس شاخص های ابلاغ شده وبنابر سیاست های سازمان مربوط می تواند ادواری(ماهانه،فصلی و...)بوده بااینکه بصورت سالیانه انجام گیرد

-ستون مربوط به تحلیل عملکرد نیز توسط ارزیابی شونده تکمیل میشود.

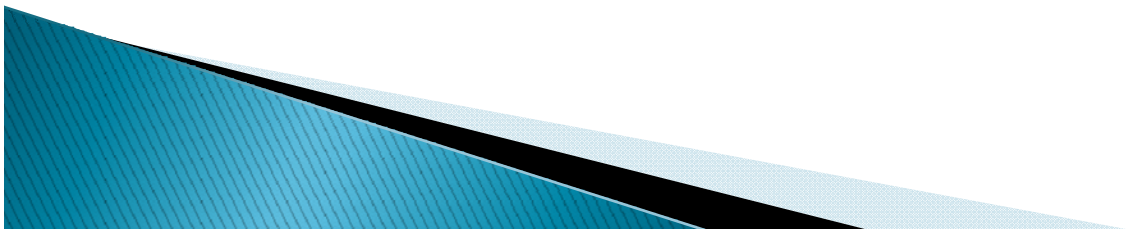
-این ستون که توسط تمام کارمندان یک واحد تکمیل میشود در قالب فرم شماره 1 که مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی میباشد،جمع بندی شده و برای اجرایی نمودن آن در سال آینده اقدام میگردد.

-دستگاه ها مکلفند نقاط قوت،نقاط ضعف واقدام های لازم برای بهبود عملکرد را بررسی وتحلیل نموده وباهمکاری کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام نمایند.



نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارمندان

- 1- فوق العاده کارایی و عملکرد (موضوع بند 6 ماده 68 قانون مدیریت خدمات کشوری که براساس امتیاز عملکرد در مقاطع سه ماهه قابل پرداخت باشد)
- 2- اعطای یک طبقه شغلی تشویقی (برای کارمندانی که 5 سال متوالی حداقل 85% امتیازها را کسب نمایند)
- 3- لحاظ نمودن امتیازها در ارتقاء شغلی (کسب حداقل 85% امتیازها در سال قبل برای مدیران پایه الزامی است و برای مدیران میانی مانگین امتیاز 2 سال گذشته مبنای عمل میباشد)
- 4- لحاظ نمودن نتایج ارزیابی عملکرد افراد در ارتقاء رتبه شغلی آنان
- 5- لحاظ نمودن نتایج ارزیابی عملکرد ر پرداخت هرگونه پاداش عملکردی



دستور العمل نحوه پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد در دستگاه های اجرایی

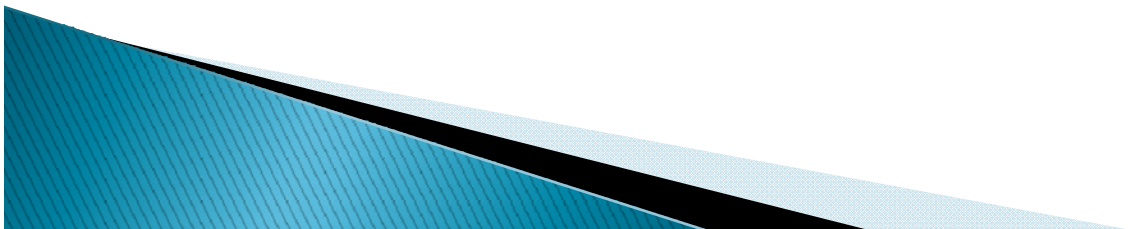
ماده 1- کارمندان دستگاه های اجرایی با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد دستگاه مربوط که هر ساله بر اساس آیین نامه مواد 81-82 و دستورالعمل مربوط انجام میگیرد و به تایید مراجع ذیصلاح میرسد به شرح زیر مشمول دریافت فوق العاده کارایی و عملکرد میباشد:

ردیف	رتبه	نسبت کارکنان مشمول دریافت فوق العاده
1	عالی	70%
2	خوب	50%
3	متوسط	30%

-میزان برخورداری کارکنان از فوق العاده کارایی و عملکرد در هر یک از دستگاه های اجرایی براساس نمره ارزیابی آنها در قالب جدول زیر می باشد:

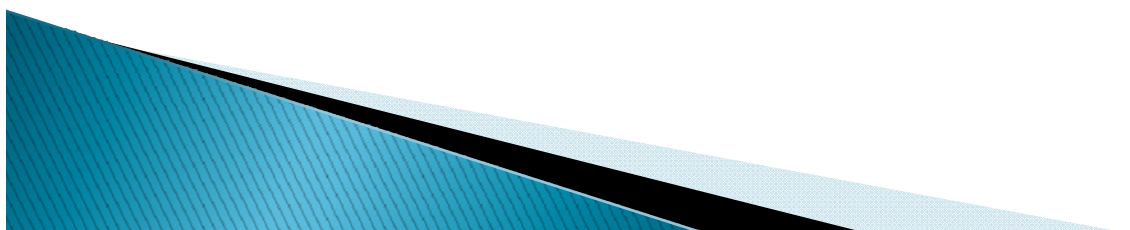
ردیف	امتیاز ارزشیابی کسب شده	درصد امتیازات حقوق ثابت
1	از 96 تا 100% نمرات	20%
2	از 91 تا 95% نمرات	18%
3	از 81 تا 90% نمرات	16%
4	از 76 تا 80% نمرات	14%
5	از 71 تا 75% نمرات	12%

-در اجرای تبصره ماده 68 قانون مدیریت خدمات کشوری برقراری
این فوق العاده مشروط به صرفه جویی در هزینه ناشی از
اصلاحات ساختاری و نیروی انسانی و فناوری ومیباشد.



ارتقاء به رتبه های خبره و عالی مستلزم **مستندسازی تجربیات** توسط کارمندان می باشد، تجربیات مدون شده دارای ویژگی خای زیر بوده و با تایید کمیته مربوط قابل اعمال میباشد:

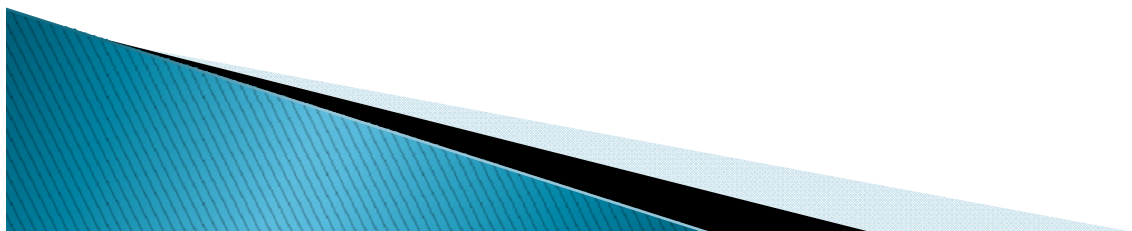
- 1- تجربیات بایستی مرتبط باشغل مورد تصدی باشد.
- 2- برای کسب رتبه های پیشین استفاده نشده باشد.
- 3- مسائل، چالش ها، و مشکلات (موانع، محدودیت ها، فرصت ها و تهدید ها) مرتبط باشغل را که بر اثر تجربیات کارمندان شناسایی شده و بیان مینماید.
- 4- نتیجه گیری و راه حل های مناسب جهت رفع موانع و مشکلات ارائه گردد.



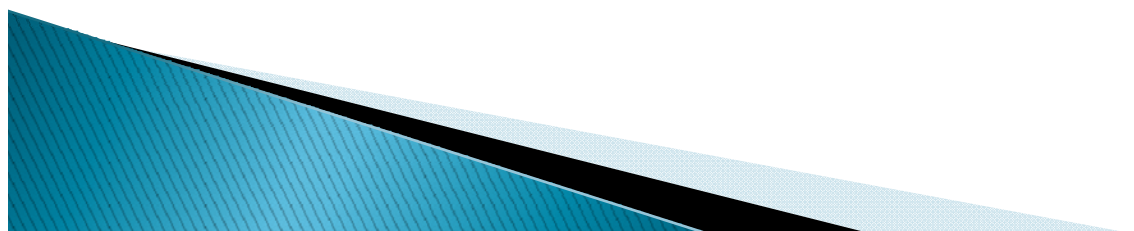
اعضای کمیته ارزیابی عملکرد وزارت متبوع

- مشاور وزیر و مدیرکل دفتر وزارتی
- مشاور وزیر و مدیرکل دفتر مدیریت عملکرد
- مشاور وزیر و رئیس مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات و تحول اداری
- مدیرکل توسعه منابع انسانی
- مدیر تشکیلات و برنامه ریزی

اعضاء کمیته به پیشنهاد دفتر مدیریت عملکرد و تصویب شورای تحول اداری تعیین می شوند کمیته مذکور علاوه بر بررسی و تایید نهایی مدارک و مستندات مربوط به ارزیابی عملکرد کارمندان، نسبت به بررسی موارد اعتراضی از سوی کارمندان در خصوص امتیاز ارزیابی کسب شده اقدام و تصمیم نهایی را اتخاذ خواهند نمود.

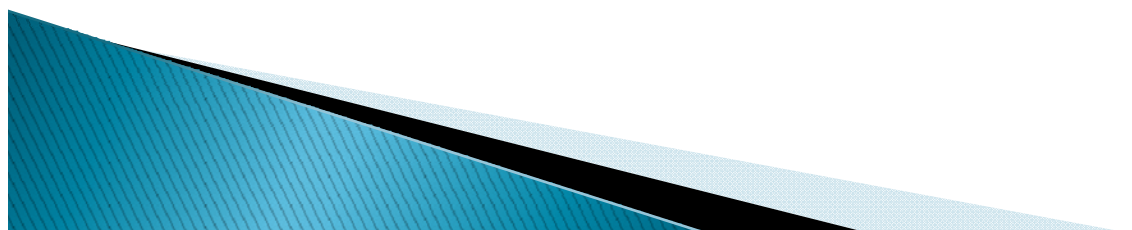


کمیته مذکور علاوه بر بررسی و تایید نهایی مدارک و مستندات مربوط به ارزیابی عملکرد کارمندان، نسبت به بررسی موارد اعتراضی از سوی کارمندان در خصوص امتیاز ارزیابی کسب شده اقدام و تصمیم نهایی را اتخاذ خواهند نمود.



100 رفتار، مهارت و یا ویژگی شخصی و شخصیتی که میتوان از آنها در فرم های ارزیابی عملکرد و رفتار کارکنان به عنوان معیار های ارزیابی استفاده کرد:

اثر گذاری بر دیگران	تمایل به بهبود مستمر
ابتکار عمل	تفکر کلان و گسترده
انتقاد پذیری	تیم سازی
استقامت	توانایی اداره موفق و کوثر جلسات
انعطاف پذیری	تشخیص اولویت ها
اعتماد به نفس	توافق و تطبیق
استقلال رای و عمل	توفیق طلبی
انرژی	ثبات عاطفی



آینده نگری	جامع نگری
انصاف	جدیت
آگاهی های محیطی	حوصله
آراستگی	خلاقیت
برون گرایی	خوش بینی
پشتکار	خودآگاهی
پاسخ گویی	خودانگیزگی
توانایی کار در شرایط متحول	خودمدیریتی

توانایی کار در ابهام و عدم اطمینان	خودباوری
توانایی کار تحت فشار	خویشتن داری
تصمیم گیری	دانش و مهارت های تخصصی و حرفه ای
توانایی حل مسئله	رعایت ارزش ها
تمرکز	ریسک پذیری
تحول گرایی و تمایل به تغییر	رقابت جویی و همآورد طلبی

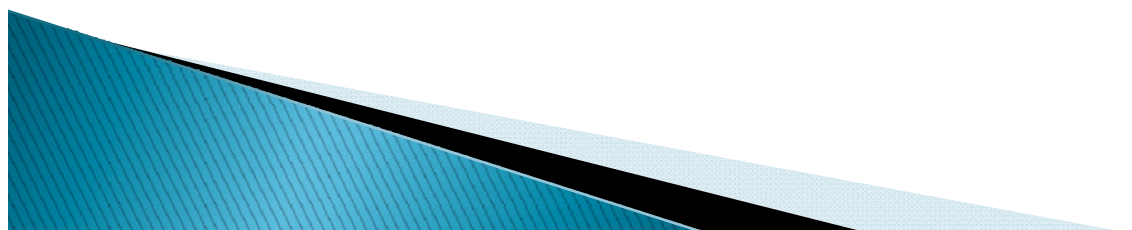
توانایی پیش بینی	روحیه ارائه خدمات
ریزبینی	مذاکره موثر
زیرکی	مدیریت زمان
سرعت انتقال	مدیریت استرس
سازماندهی	مهارت های ارتباطی
سازش ناپذیری	مهارت های تحلیلی
سعه صدر	مهارت در جذب وکسب اطلاعات
سرعت عمل	مهارت در پردازش اطلاعات
شجاعت	مسئولیت پذیری
شم کسب وکار	مهارت های گفتگو و مصاحبه
شور و شوق	مقبولیت و وجهه علمی
شفافیت	مشتری مداری
صراحت	مشکل گشایی

صبر و شکیبایی	مصلحت اندیشی سازمانی
صداقت	مقاعد سازی
عمل گرایی	مهارت سخنرانی و ارائه مطلب
فرصت شناسی	ماجر اجویی
قدرت تحلیل	نوآوری
قضاوت و داورى	نظم و انضباط
قدرت تشخیص و ترزیابی	نتیجه گیری
قدرت تجسم و تصور ذهنی	نگرش مثبت
کمال جویی حرفه ای	وفاداری
کنجکاوی	وجدان کاری
کار افرینی	همدلی
گزارش دهی	هوش شناختی
گزارش نویسی	یادگیری مستمر
گوش دادن موثر	یکپارچگی رفتار و گفتار

عوامل تاثیرگذار بر عملکرد

-عواملی که خارج از کنترل مدیران است

- 1-تغییرات پیش بینی نشده یا تحمیل شده بوسیله وقایع خارجی
- 2-مسئولیت هایی که ضعیف تعریف شده اند
- 3-راهنمایی یا حمایت ناکافی از طرف مدیر یا دیگر که در سطوح بالاتر سازمان هستند
- 4-همکاری یا حمایت نامناسب همکاران
- 5-منابع نامناسب شامل بودجه ،کارکنان، تجهیزات و زمان
- 6-آموزش ناکافی
- 7-نداشتن مهارت ودانش شغلی



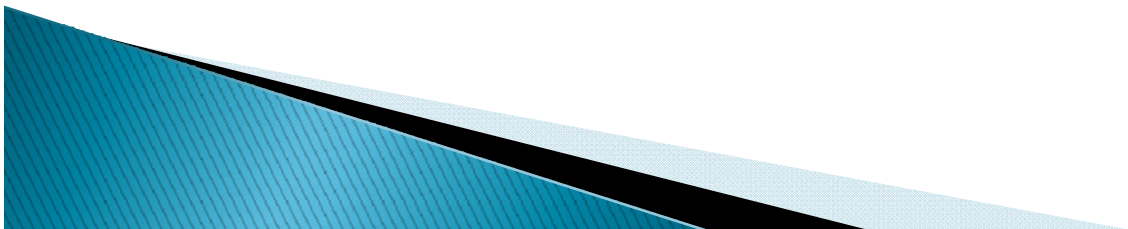
عواملی که تحت کنترل مدیر می باشد

رهبری:

- 1- گروه های وابسته کاری منسجم ایجاد کند
- 2- دیگران را برای دستیابی به اهداف راهنمایی میکند
- 3- تضاد ها را رفع میکند
- 4- در شرایط نامعین جهت را تعیین میکند

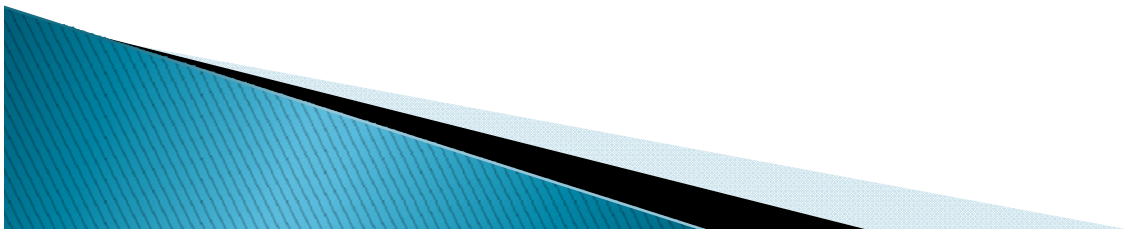
مهارت های مدیریتی:

- 1- مسئولیت کاری را در بین کارکنان برای حداکثر کارایی تقسیم میکند
- 2- نظارت بر عملکرد کارکنان برای دستیابی اهداف سازمانی
- 3- اولویت ها اهداف قابل وشفافی را برای خود واحدوکارکنان وضع کند
- 4- برنامه ها را زمانبند میکند
- 5- ایجاد انگیزه درافراد برای تلاش های فردی و گروهی وافزایش مشارکت
- 6- علایق وتوانایی افراد را شناسایی میکند(اعتماد به نفس ونگرش)



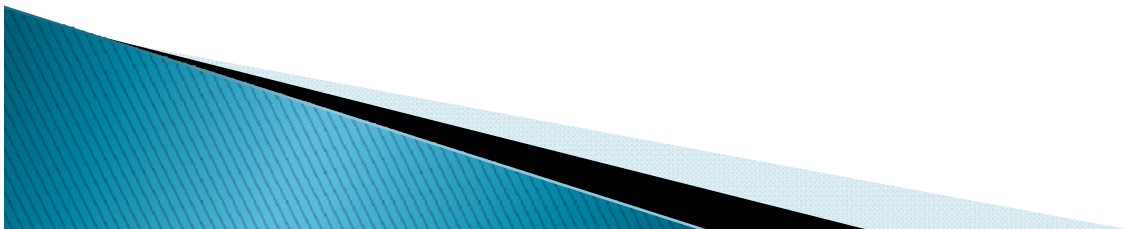
توسعه منابع انسانی

- 1-بازبینی عملکرد را انجام میدهد
- 2-بازخورد مناسبی در بازبینی عملکرد به کارکنان ارائه میدهد
- 3-عملکرد مثبت کارکنان را شناسایی و آنها را تشویق مینماید
- 4-در تهیه و اجرای برنامه های توسعه فردی از کارکنان حمایت میکند
- 5-زمانیکه عملکرد عملکرد کارکنان نیازمند بهبودات اقدامات اصلاحی سریعی بعمل می آورد
- 6-مهارت ها و تجربه لازم برای ارتقا و عملکرد شغلی موثر افراد را از طریق تربیت آموزش



تصمیم گیری و حل مساله

- 1- مشکلات بالقوه را پیش بینی و شناسایی میکند
- 2- موقعیت ها بحرانی را تشخیص داده و اقدام مناسب بعمل می آورد
- 3- ایده های دیگران را حمایت و در فرایند تصمیم گیری انها استفاده میکند
- 4- در هنگام تصمیم گیری کل سازمان را در نظر میگیرد
- 5- قبل از تصمیم گیری همه گزینه هارا در حل کساله جستجو و ارزیابی کرده آنها در نظر قرار میدهد
- 6- نتایج تصمیم گیری هارا هر چه باشد بعهده میگیرد



کارگروهی

1- باهمکاران و شرکا بطور موثر همکاری میکند

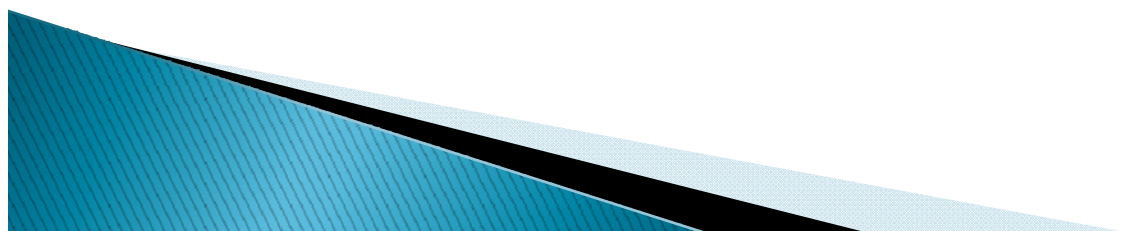
2- همکاری دیگران را جلب میکند

تفاهم:

1- نیازها و درخواستها را درک میکند و سریعاً با اشتیاق به پاسخ میدهد

2- تخصص خود را در دسترس دیگران قرار دهد

3- خدمات را به شکل دقیق و قابل قبول ارائه می دهد

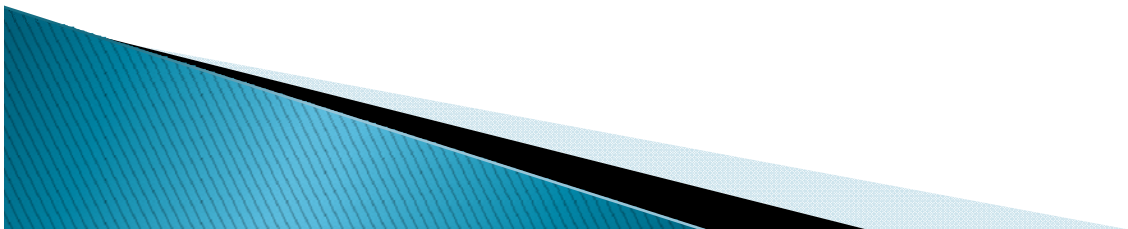


نواوری و ابتکار:

- 1- ایده ها و روش های جدید مطرح میکند
- 2- ایده ها را قبول و از آنها استفاده میکند
- 3- برای تلاش های انجام شده ارزش قائل است

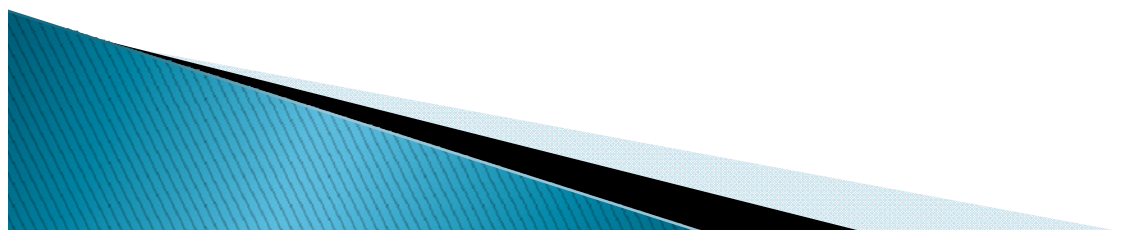
انعطاف پذیری و سازگاری:

- 1- آماده قبول وظایف جدید و انجام آنها طبق استاندارد ها میباشد
- 2- از عهده انجام وظایف متنوع و وسیع برمی آید
- 3- آماده پذیرش روش و ایده ای جدید است
- 4- از انتقاد ها و پیشنهادهای سازنده سازنده استقبال میکند



ارتباطات:

- 1- موضوعات مهم را بطور دقیق و به موقع با مافوق و زیردستان در میان میگذارد
- 2- اطلاعات کامل و موثق ارائه میکند
- 3- در جلسات مشارکت نماید
- 4- به دقت به حرفهای دیگران گوش میدهد
- 5- به وضوح، مختصر، دقیق مینویسد و سخنی میگوید



تخصص فنی و حرفه ای:

مهارت و دانش لازم را در حوزه‌های خاصی دارد

روش های کمک به افراد برای بهبود عملکرد:

- 1- مشارکت در مهارت و دانش: تربیت توسط مدیر صف - آموزشی در محل کار و بیرون محل کار - ارائه منابع مطالعه، آموزش الکترونیکی - تخصیص وظایف جدید - گردش شغلی
- 2- عدم توانایی در درک وظیفه یا اهداف: بازبینی شرح شغل فعلی با مدیر - بازبینی و تفریح اهداف بحث با همکاران و اعضای گروه
- 3- فقدان اعتماد به نفس: مشاوره توسط مدیر - کمک از طرف اعضای گروه - مشاوره توسط فرد ثالث
- 4- عدم توانایی در ارتباط با الویت ها: اهداف بهبود - تربیت توسط مدیر
- 5- فقدان کاربردی یا تلاش: اهداف بهبود
- 6- مشکلات نگرشی مشاور - اهداف بهبود - تغییر شغل



منابع و مأخذ

- 1- مدیریت عملکرد (راهنمای کلیدی و راهنمای عملی) مولف مایکل آرمسترانگ- ترجمه سعید صفوی و امیر وهابیان- انتشارات جهاد دانشگاهی
- 2- مدیریت عملکرد (راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان) مولف بهزاد ابوالعالی- انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- 3- راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران، کارکنان) مولف علاءالدین رفیع زاده- انتشارات فرمنش
- 4- مدیریت منابع انسانی- مولف سید محمد مقیمی و مجید رمضان- انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

