

# بسم الله الرحمن الرحيم

ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان در سازمانهای  
دانشگر

دکتر اباصلت خراسانی  
عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

❖ ارزیابی عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی استراتژیک است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می آید. در صورتیکه ارزیابی عملکرد با ملزومات و پیش نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی کند، در جهت حل آنها راه کارهای عملی ارائه نماید (تاج الدین، ۱۳۸۸، ص ۶). با توجه به اینکه همه افراد حق دارند و علاقمند هستند که از نتایج عملکرد روزانه خود آگاه باشند. این مسأله در مورد کارکنان وجه دیگری هم پیدا می کند و آن اینست که کارکنان علاقه دارند از نظرات سازمان در مورد خود مطلع گردند و از سوی دیگر سازمان نیز محق است نظرات خود را در مورد منابع انسانی سازمان که از اصلی ترین سرمایه های سازمان بشمار می روند ابراز داشته و به اطلاع ایشان برساند. از طرف دیگر از کارکنانی که از انتظارات سازمان در مورد خویش بی اطلاع هستند چگونه می توان انتظار داشت که در جهت رفع و جبران کاستی های گذشته اقدام نمایند؟

# ارزیابی عملکرد چیست؟

● فرایندی که بوسیله آن کارکنان در فواصل معین و بطور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار گیرند



# کاربردهای ارزیابی عملکرد در چیست؟

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمند یابی و انتخاب
- آموزش
- حقوق و مزایا
- ارتقاء و انگیزش شغلي افراد

## خصوصیات مطلوب فرایند طراحی سیستم ارزیابی عملکرد

- شاخص های عملکرد باید از استراتژی سازمان مشتق شده باشند
- مقصود از هر شاخص روشن و بدون ابهام بیان شده باشد
- روش جمع آوری داده ها و محاسبات شفاف و مشخص باشد
- مشتریان ، کارکنان و مدیران باید درانتخاب شاخص مشارکت نمایند
- شاخص های عملکرد باید دارای متولی پاسخ گو در درون سازمان باشند
- فرایند بازنگری باید ساده و دوره ای انجام پذیرد

# عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد

● 1- عوامل خارجی

● عوامل داخلی

● - شاخصهای کیفی

● - شاخصهای کمی

# مراحل ارزیابی عملکرد در این طرح

- تعیین هدف
- تعیین شاخص برای ارزیابی
- تعیین وزن هر شاخص
- اعلام شاخصها به ارزیابی شونده در دوره ارزیابی
- اندازه گیری شاخصها توسط منابع ارزیابی
- تعیین یک نمره مجموع برای عملکرد شخص

## خصوصیات مطلوب يك شاخص عملکرد

- شاخص هاي عملکرد بايد قابليت مقايسه را داشته باشند
- شاخص هاي عملکرد بايد تحت کنترل واحدهاي سازماني باشند.
- شاخص هاي عيني بهتر از شاخص هاي ذهني است.
- شاخص هاي غير مالي بايد يکنواخت و همگن شوند.
- شاخص هاي عملکرد بايد ساده و راحت قابل استفاده باشند.
- شاخص هاي عملکرد بايد بازخور سريع ايجاد نمايند.
- شاخص هاي عملکرد بايد در دسترس و نمايش قرار گيرند.
- شاخص هاي عملکرد بايد مداوم بهبود يابند.



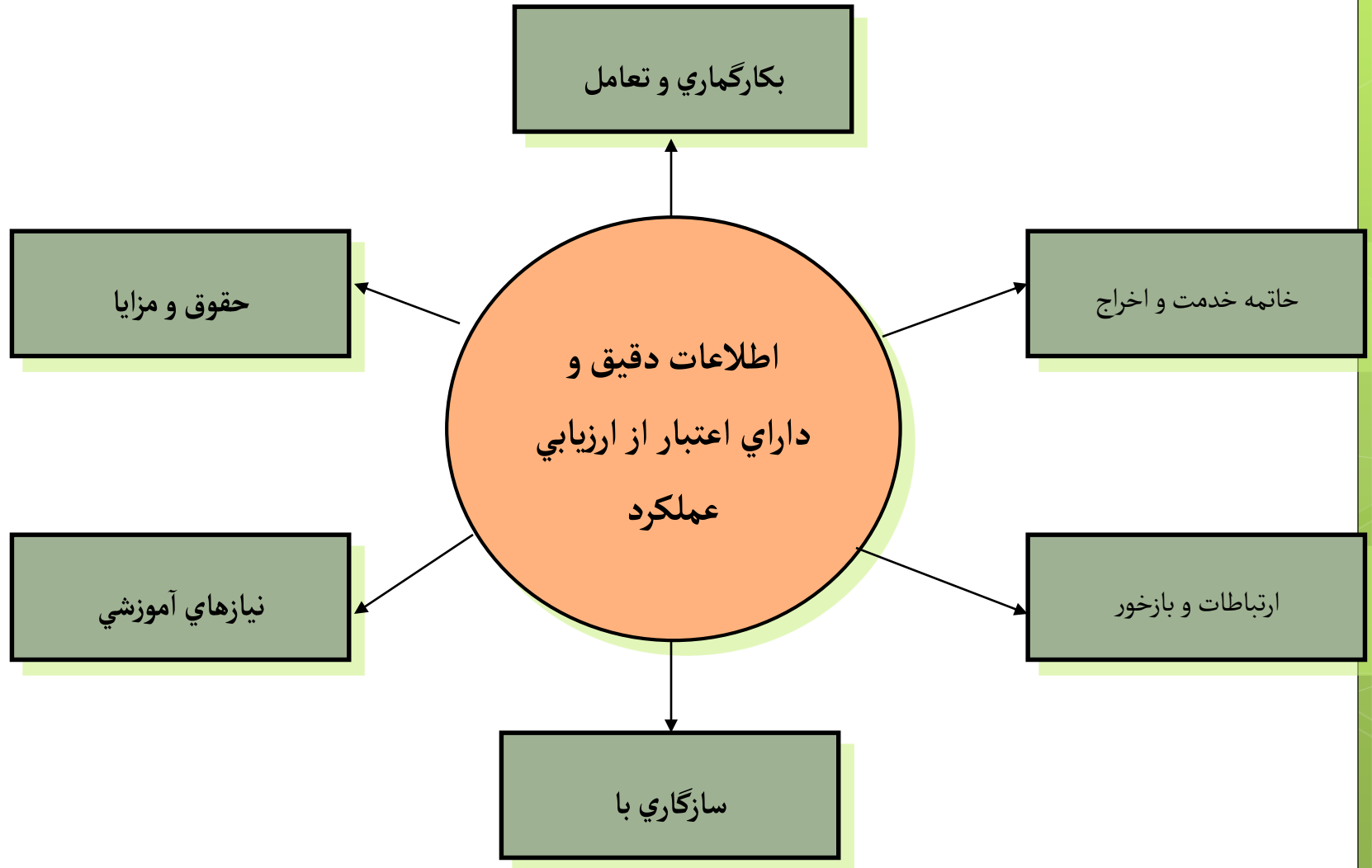
# منابع ارزیابی عملکرد کدامند؟

کانلیزه کردن

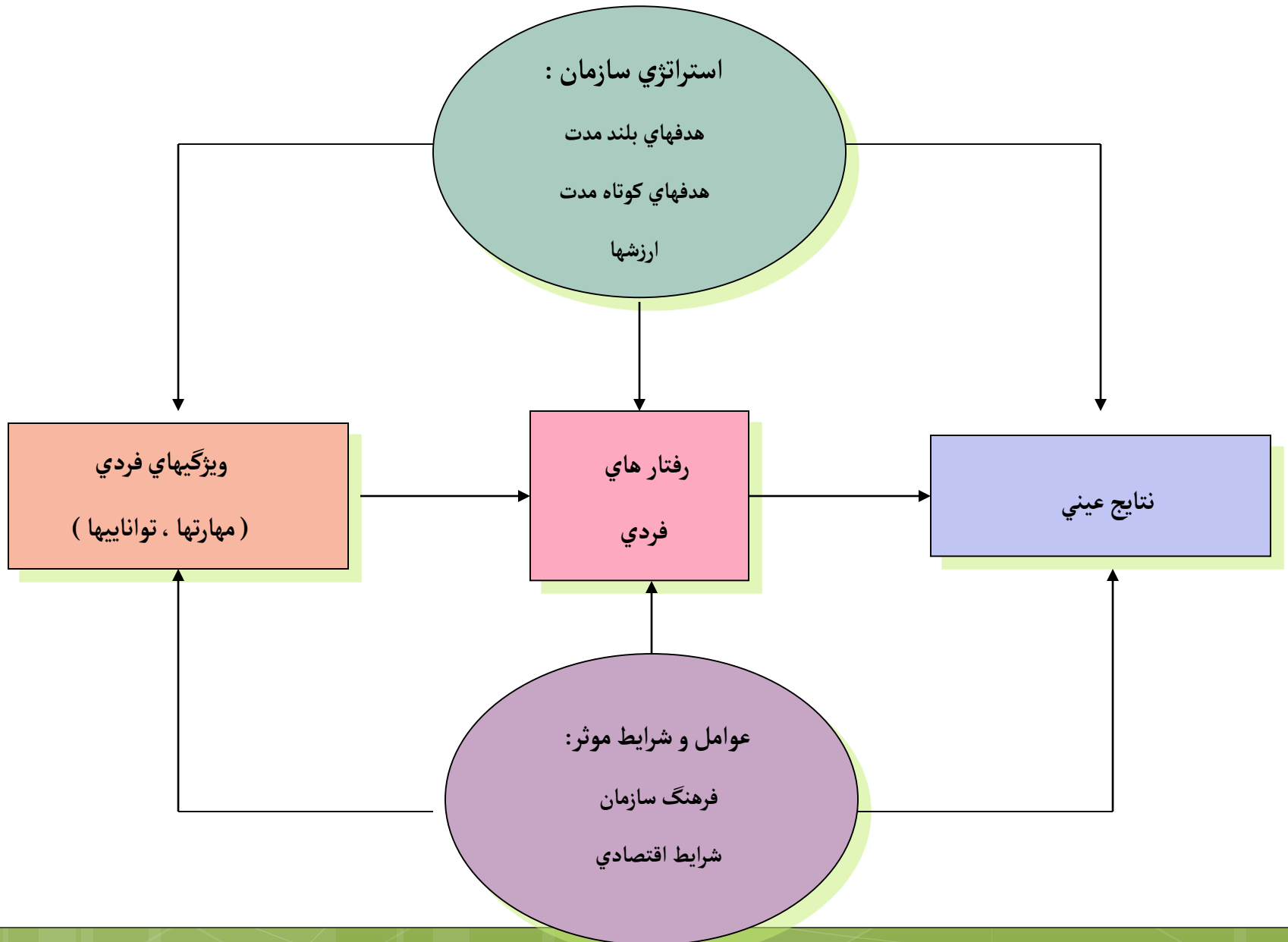
نرمالیزه کردن

- ارزیابی سرپرست مستقیم
- ارزیابی بوسیله هم قطاران
- ارزیابی توسط زیر دستان
- ارزشیابی چند منبعی (360 درجه)
- خود ارزیابی

## نتایج استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان



## مدل پیشنهادی مدیریت عملکرد در سازمان ها



## 8 مرحله کاری ارزیابی عملکرد

- اهداف بلند مدت مدیریت عملکرد را مشخص کنید
- نتایج مورد انتظار عملکرد باید بوضوح مشخص باشند
- موارد حقوقی باید مد نظر باشند
- روش مناسب باید برگزیده شود
- مقیاس ها بوضوح تعریف شوند
- عملکرد کارمند را در کل فرآیند باید در نظر گرفت
- مواظب خطاهای متداول ارزیاب ها باشید
- مرتباً برنامه را ارزیابی نمایید

## مرحله اول تعیین هدفها

● عملکرد کارمندان برای درازمدت ارزیابی خواهد شد

● بهبود عملکرد افراد در هر روز خواهد شد

● ارزیابی باید **بعد** از انجام کار صورت گیرد

مرحله 2: نتایج مورد انتظار عملکرد باید به وضوح مشخص باشند

● دقت در تعیین نتایج مطلوب

● دریافت بازخور مستمر

### مرحله 3 : موارد حقوقي بايد مد نظر باشند

- پرهيز از يك احساس كاذب امنيت
- دانستن تمام حقايق درباره كارمندان
- بايد دانست تمامي اسناد ارزيابي عملکرد قابل ارائه به محاكم هستند

## مرحله 4 : تعیین روش مناسب

### ● دونوع جهت گیری

➤ فردگرا - تعیین خصوصیات فردی و رفتاری

➤ کارگرا- تعیین کار مفید انجام شده برای سازمان

باید سعی شود به سمت جهت گیری کارگرا حرکت نماییم چرا که با این روش میتوان تعیین نمود تا چه حد به اهداف سازمان نزدیکتر شده ایم.



مرحله 5: مقیاس ها بوضوح تعریف شوند

● نگرش به رفتار

● نگرش به عملکرد

مرحله 6: عملکرد کارمند را در کل فرآیند باید در نظر گرفت

● چه کسانی شامل ارزیابی می شوند؟

● ارزیابی فراگیر

## مرحله 7: مواظب خطاهای متداول ارزیاب ها باشید

● عینیت یا ذهنیت

● ارزیابی مبتنی بر ذهنیت معمولاً با تعصب همراه است

● ارزیابی عینی بر عملکرد مشاهده شده فرد استوار است

## مرحله 8: برنامه را ارزیابی نمایید

● به این سوالات پاسخ دهید:

● آیا این روش اعتبار درونی دارد؟

(نمره ها تا چه حد مطابق با عملکرد واقعی افراد است)

● آیا این روش قدرت تمایز میان افراد را دارد؟

## تعاریف ارزیابی عملکرد

- ❖ ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتست از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.
- ❖ ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت ها در سازمان که این ارزیابی باید به طور عینی و سیستماتیک انجام پذیرد.

## مدیریت عملکرد

❖ فرایندی راهبردی و یکپارچه که از طریق بهبود عملکرد منابع انسانی و توسعه قابلیت های فردی و تیم های کاری به موفقیت سازمان کمک می کند.

## عملکرد شغلی

❖ در واقع به مجموعه رفتارهایی که در ارتباط با شغل، افراد از خودشان بروز می دهند یا به عبارتی میزان محصول و بازدهی است که به موجب اشتغال فرد در شغلش (اعم از خدماتی، آموزشی و تولیدی) حاصل می شود می گویند.

## تعاریف معیارهای عملکردی و رفتاری در شرکت توزیع نیروی برق

❖ معیارهای رفتاری : معیارهایی هستند که بصورت رفتار کارکنان در درون سازمان پدید می آیند و بر کیفیت و کمیت کار آنان اثر می گذارند ، از قبیل حسن خلق ، نظم و انضباط ، احساس مسوولیت ، جدیت و تلاش و ...

❖ معیارهای عملکردی : معیارهای هستند که بر مبنای آنها عملکرد تخصصی و فنی صورت می گیرد و در تعیین این معیارها شغلها بطور جداگانه بشرح وظیفه های کنونی توجه لازم بعمل آید .

## نظریه های ارزیابی

### ➤ نظریه اول: ارزیابی شغل

طبق این نظریه، بهترین روش ارزیابی کار، اندازه گیری مستقیم کاری است که در شغل مربوطه انجام می گیرد و طبعاً برابر این نظریه چنین ارزیابی هایی منجر به تشخیص شایستگی گردیده و معیاری کاملاً عینی جهت جبران تلاش و خدمت بوجود می آورد و به اعتبار این نظریه تنها با سنجش عینی و دقیق عملکرد کارکنان می توان استحقاق واقعی آنها را در مقایسه با یکدیگر دریافت و جبران متناسب تا آنجا که در حیطه توانایی سازمان است ارج نهاد.



## نظریه دوم: ارزیابی رفتار

این دسته از نظریه پردازان ارزیابی مشخصات کارکنان را به اندازه گیری محصول کار آنها ترجیح می دهند. عبارت دیگر اینطور ادعا می کنند که اشخاص با صفات پسندیده ای چون تقوا، وظیفه شناسی، دانش، مهارت و کاردانی مسلماً در حد توانایی خود در انجام وظائف کوشا خواهند بود. بنابراین کفایت صفات و ویژگی های افراد را شناخت و بر مبنای آن ارزش کار آنها را مشخص کرد.

## روشها و فنون ارزیابی عملکرد

- روش درجه بندی ترتیبی
- روش مقایسه فرد با فرد
- روش مقیاسی
- روش توزیع اجباری
- روش انتخاب اجباری
- روش چک لیست
- روش وقایع حساس
- روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای هدف
- روش بررسی داخلی
- روش تشریحی
- روش ارزیابی گروهی

## ارزیابی ۳۶۰ درجه

- رویکرد ارزیابی عملکردی که بر داده های جمع آوری شده از سرپرستان، همکاران، زیردستان، مشتریان و عرضه کنندگان تکیه دارد.
- چرخه کاملی که خلاصه ارزیابی از همه افراد (سرپرستان، زیردستان و همکاران) را در مورد جنبه های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکرد ارائه می کند.
- در واقع ارزیابی ۳۶۰ درجه نوعی ارزیابی گروهی است که در آن تمامی افرادی که بطور مستقیم و غیر مستقیم با فرد همکاری دارند در خصوص شایستگی، رفتار و عملکرد او اظهار نظر می نمایند.

## منابع ارزیابی ۳۶۰ درجه



## ضرورت ها واهداف استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ

- ایجاد رغبت و میل بکار وپیدایش احساس امنیت در کارکنان .
- اعمال کنترل صحیح وایجاد معیارهای اصولی برای انجام کارکه باعث هوشیاری مسئولان  
وتعیین میزان کیفیت وکمیتی از یک کارکه برای سازمان قابل قبول است،می گردد.
- ایجاد زمینه برای پیشرفت کارکنان مستعد.
- کاهش نارضایتی وشکایات ناشی از کارهای به عمل آمده.
- برآورد کمی وکیفی نیروی انسانی درجهت نیازهای سازمان .

## ضرورت ها و اهداف استفاده از ارزیابی عملکرد کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق تهران

- جهت دار شدن برنامه ریزی آموزشی
- وجود نظام ارزیابی به لحاظ ماهیتی که در اجرا دارد باعث شناخت فرد از عملکرد و نقاط ضعف و قوت خود می گردد که این شناخت تاثیر مستقیم در پیشرفت و رشد سازمانی فرد خواهد داشت
- تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای ارزیابی
- دستیابی به نحوه ی پراکندگی کیفی و کمی بازدهی ، کارآیی و کارآمدی سازمان
- یازسنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی ها نیاز به آموزش دارند

## مراحل طراحی سیستم ارزیابی عملکرد در شرکت توزیع نیروی برق تهران

فاز اول: شناخت

فاز دوم: طراحی اولیه اصول و ضوابط، معیارهای سنجش ارزیابی عملکردها

فاز سوم: طراحی و تدوین فرم ها، دستورالعمل ها و فراگرد سیستم

فاز چهارم: آموزش و اجرا

فاز پنجم: تحویل نهایی سیستم سنجش اثربخشی ارزیابی عملکرد به کارفرما

## فاز اول: شناخت

- بررسی و شناخت اهداف ، مأموریت ها ، و استراتژیهای محوری
- بررسی و شناخت استراتژیهای منابع انسانی
- بررسی و شناخت سازمان و تشکیلات تفصیلی
- آسیب شناسی نظام موجود ارزشیابی عملکرد شرکت توزیع نیروی برق

خروجی فاز اول شامل ارائه گزارش ( ۲۰۰ صفحه به صورت فایل و مکتوب تحویل کار فرما ) در زمینه نقاط قوت و ضعف سیستمهای موجود در راستای افزایش بهره وری و اهداف و توقعات از سیستم بهینه سنجش ارزیابی و محدودیت های حاکم برای طراحی سیستم سنجش ارزیابی عملکرد می باشد. همچنین آسیب شناسی وضعیت موجود ارزشیابی عملکرد که با استفاده از پرسشنامه ی بیست سوالی که در ستاد راهبردی و مناطق اجرا گردید نتایج حاکی از عدم مطلوبیت نظام ارزشیابی موجود و نارضایتی مدیران و کارکنان بوده است .



در فاز شناخت سوالات و فرضیه هایی برای محقق مطرح شد و تلاش گردید تا این سوالات از نظر کارشناسان و مدیران شرکت توزیع برق مورد پیمایش قرار گیرد. نتایج آزمون فرضیات تحقیق به همراه خود سوالات و فرضیات تحقیق در اسلایدهای بعدی نمایش داده خواهد شد.

## سوالات پژوهش

- وضعیت موجود ارزیابی عملکرد در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ از دید مدیران آن شرکت چگونه می باشد؟
- وضعیت موجود ارزیابی عملکرد در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ از دید کارکنان آن شرکت چگونه می باشد؟
- آیا بین معیارهای عملکردی و رفتاری مدیران شرکت توزیع نیروی برق تهران رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین معیارهای عملکردی و رفتاری کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ رابطه معناداری وجود دارد؟
- آیا بین عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ تفاوت معناداری وجود دارد؟
- روند عملکرد مدیران واحدهای مختلف شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ در طی سه سال گذشته چگونه بوده است؟
- آیا ارزیابی معیارهای عملکردی و رفتاری مدیران شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ منجر به بهبود نظام آموزشی مدیران آن شرکت خواهد شد؟
- آیا ارزیابی معیارهای عملکردی و رفتاری کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ منجر به بهبود نظام آموزشی کارکنان آن شرکت خواهد شد؟

بررسی وضعیت موجود ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان در شرکت توزیع نیروی برق چگونه می باشد؟ (سوالات اول و دوم پژوهش)

| میانگین<br>تجربی | سطح<br>معناداری | درجه<br>آزادی | T       | میانگین<br>نظری | انحراف<br>معیار | تعداد<br>پاسخ | محور(وضعیت موجود<br>ارزیابی عملکرد) |
|------------------|-----------------|---------------|---------|-----------------|-----------------|---------------|-------------------------------------|
| ۴۱.۳۶            | ۰/۰۰۰           | ۲۴            | -۴۰.۱۴۱ | ۶۰              | ۲۲.۵۰           | ۲۵            | دیدگاه مدیران                       |
| ۴۷.۶۰            | ۰/۰۰۰           | ۱۰۲           | -۶.۴۵۱  | ۶۰              | ۱۹.۵۰           | ۱۰۳           | دیدگاه کارکنان                      |

تحلیل داده های مربوط به سوال سوم پژوهش : آیا بین معیارهای عملکردی و رفتاری مدیران شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ رابطه معناداری وجود دارد؟

| عنوان<br>معیار | تعداد | میانگین     | انحراف معیار | سطح معناداری | ضریب همبستگی |
|----------------|-------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| عملکرد         | ۱۰    | ۲۲.۷۵۰<br>۰ | ۱.۹۴۷۲۲      | ۰.۸۹۱        | -۰.۰۵۰       |
| رفتار          | ۱۰    | ۲۰.۷۰۰      | ۲.۵۸۱۴۵      | ۰.۸۹۱        | -۰.۰۵۰       |

تحلیل داده های مربوط به سوال پنجم پژوهش : آیا بین عملکرد کارکنان از دیدگاه مدیران و کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ تفاوت معناداری وجود دارد؟

| متغیر مورد<br>بررسی                             | ارزیابان | تعداد | میانگی<br>ن | آزمون لون         | T      | سطح<br>معناداری | تفاوت<br>میانگین |
|-------------------------------------------------|----------|-------|-------------|-------------------|--------|-----------------|------------------|
| عملکرد<br>کارکنان (واحد<br>مور تمرکز<br>حسابها) | مدیر     | ۱۳    | ۲۱.۵۰<br>۰  | برابری<br>واریانس | -۴.۰۴۹ | ۰.۰۰۰           | -۱۰۶۱۵           |
|                                                 | کارکنان  | ۱۳    | ۲۳.۱۱<br>۵  |                   |        |                 |                  |

| متغیر مورد<br>بررسی                                    | ارزیابان | تعداد | میانگین     | آزمون<br>لون      | T      | سطح<br>معناداری | تفاوت<br>میانگین |
|--------------------------------------------------------|----------|-------|-------------|-------------------|--------|-----------------|------------------|
| عملکرد<br>کارکنان (واحد<br>کنترل لوازم اندازه<br>گیری) | مدیر     | ۷     | ۲۱.۱۴۲<br>۹ | برابری<br>واریانس | -۰.۸۲۲ | ۰.۰۰۰           | -۰.۷۱۴           |
|                                                        | کارکنان  | ۷     | ۲۳.۸۵۷      |                   |        |                 |                  |

| متغیر مورد بررسی                                     | ارزیابان | تعداد | میانگین | آزمون<br>لون      | T      | سطح<br>معناداری | تفاوت میانگین |
|------------------------------------------------------|----------|-------|---------|-------------------|--------|-----------------|---------------|
| عملکرد<br>کارکنان (فرایند<br>آموزش و برنامه<br>ریزی) | مدیر     | ۷     | ۱۹.۹۲۸۶ | برابری<br>واریانس | -۶.۰۱۰ | ۰.۰۰۰           | -۳.۶۴۲        |
|                                                      | کارکنان  | ۷     | ۲۳.۵۷۱۴ |                   |        |                 |               |

تحلیل داده های مربوط به سوال ششم پژوهش : روند عملکرد مدیران واحدهای مختلف شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ در طی سه سال گذشته چگونه بوده است؟

| وضعیت های متغیر | تعداد | میانگین | انحراف معیار | آزمون ها        | سطح معناداری |
|-----------------|-------|---------|--------------|-----------------|--------------|
|                 |       |         |              | اثریلایی        | ۰.۶۰۰        |
| سال ۱۳۸۷        | ۴۰    | ۲۹.۱۲۵  | ۰.۷۱۷        | لانداى ويلكز    | ۰.۶۰۰        |
| سال ۱۳۸۸        | ۴۰    | ۲۹.۲۳۱  | ۰.۷۵۶        | اثرتلینگ        | ۰.۶۰۰        |
| سال ۱۳۸۹        | ۴۰    | ۲۹.۱۸۳  | ۰.۷۴۵        | ریشه اختصاصی ری | ۰.۶۰۰        |

تحلیل داده های مربوط به سوال هفتم پژوهش : آیا ارزیابی معیارهای عملکردی و رفتاری مدیران شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ منجر به بهبود نظام آموزشی مدیران آن شرکت خواهد شد؟

| محور          | تعداد پاسخ ها | اختلاف میانگین | میانگی ن نظری | T      | درجه آزادی | سطح معناداری | میانگین تجربی |
|---------------|---------------|----------------|---------------|--------|------------|--------------|---------------|
| دیدگاه مدیران | ۱۹            | ۱۸.۴۷۳         | ۴۵            | ۱۶.۶۹۵ | ۱۸         | ۰.۰۰۰        | ۶۳.۴۷۳        |



تحلیل داده های مربوط به سوال هشتم پژوهش آیا ارزیابی معیارهای عملکردی و رفتاری کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ منجر به بهبود نظام آموزشی کارکنان آن شرکت خواهد شد؟

| محور           | تعداد پاسخ ها | اختلاف میانگین | میانگین نظری | آماره T | درجه آزادی | سطح معناداری | میانگین تجربی |
|----------------|---------------|----------------|--------------|---------|------------|--------------|---------------|
| دیدگاه کارکنان | ۷۴            | ۲۱.۹۳۲         | ۴۵           | ۱۳.۵۶۹  | ۷۳         | ۰.۰۰۰        | ۶۶.۹۳۲        |

## نتایج و یافته ها

| سوالات            | پژوهشگر و سال پژوهش                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سوال اصلی (۱ و ۲) | - یزدان شناس : سال ۱۳۷۹ - رضایی و پاشا : سال ۱۳۸۵ - ابیلی و عالیخانی : سال ۱۳۸۱ - قریشی : سال ۱۳۸۷ - میکائیل پیچلر : سال ۲۰۰۹                                                                                                                                    |
| سوال سوم          | وجود ندارد.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| سوال چهارم        | وجود ندارد.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| سوال پنجم         | وجود ندارد.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| سوال ششم          | وجود ندارد.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| سوال ۸ و ۷        | جین پریتی (۲۰۰۴) - چاریز (۱۹۹۳) - فتح آبادی ۱۳۷۳                                                                                                                                                                                                                 |
| نتایج و یافته ها  | - نامطلوب بودن سیستم ارزیابی عملکرد موجود - عدم تطابق رفتار و عملکرد مدیران و کارکنان با شغل مورد نظر - اصلاح تفکرات مدیران ارشد - حمایت مدیران ارشد - فرهنگ سازی در زمینه ارزیابی عملکرد - اصلاح نظام آموزشی موجود - نیازمند همکاری و مشارکت مدیران و کارکنان . |

## فاز دوم: طراحی اولیه اصول و ضوابط، معیارهای سنجش ارزیابی عملکردها شامل:

- تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده در مرحله شناخت و انتخاب روش سنجش اثربخشی
- ارزیابی عملکرد مناسب با اهداف، توقعات و محدودیت های کارفرما
- در فاز دوم پروژه به شناسایی مشاغل موجود در شرکت پرداخته شد. که با اطلاعات به دست آمده از بخش طبقه بندی مشاغل بر اساس چارت سازمانی ۴۲۰ شغل در ستاد راهبردی و مناطق بیست و یک گانه شناسایی شد. بعد از شناسایی به تدوین معیارهای عملکردی و رفتاری اقدام گردید.

## چگونگی تدوین معیارها

| منابع استخراج معیارها                                                           | عنوان معیار | مراحل تدوین                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| اطلاعات بخش طبقه بندی مشاغل -<br>شرح وظایف مشاغل                                | عملکردی     | طراحی و تدوین اولیه<br>معیارها  |
| پروژه های انجام یافته در سال های<br>اخیر- اعتبار یابی توسط افراد خبره<br>سازمان | رفتاری      | تدوین نهایی معیارها<br>(مصاحبه) |

در فاز در این مرحله پس از استخراج معیارهای عملکردی و رفتاری از منابع چهارگانه (حاطلاعات بخش طبقه بندی مشاغل، شرح وظایف مشاغل، صحه گذاری خبرگان، پروژه های انجام یافته در سال های اخیر ) به صحه گذاری (Validatiy) معیارها پرداخته شد که واحدهای ذیل به صورت تک به تک مصاحبه و شاخص های ذیل را مورد تایید قرار دارند .

## واحدهای مورد مصاحبه جهت اعتباریابی معیارها

| عنوان معاونت                | عنوان واحد سازمانی                                                                                                                    | افراد خبره                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| معاونت منابع انسانی         | آموزش و برنامه ریزی نیروی انسانی - توسعه مدیریت و تحول اداری - رفاه کارکنان - طبقه بندی مشاغل                                         | معاونت و مدیریت ها و مدیران واحدها |
| معاونت برنامه ریزی          | بودجه و مطالعات اقتصادی - دفتر تحقیقات - فن آوری اطلاعات و ارتباطات - برنامه ریزی فنی و کنترل پروژه - مدیریت آمار و اطلاعات           | معاونت و مدیریت ها و مدیران واحدها |
| معاونت اجرایی               | مهندسی و نظارت - فروش و خدمات مشترکین - بهره برداری و دیسپاچینگ - مالی و پشتیبانی                                                     | معاونت و مدیریت ها و مدیران واحدها |
| معاونت فروش و خدمات مشترکین | بازار برق - مدیریت مصرف - هماهنگی و نظارت بر خدمات مشترکین - نظارت و کنترل لوازم اندازه گیری - هماهنگی و نظارت بر فروش و وصول مطالبات | معاونت و مدیریت ها و مدیران واحدها |

## واحدهای مورد مصاحبه جهت اعتباریابی معیارها

| عنوان معاونت                   | عنوان واحد سازمانی                                                                                                                                 | افراد خبره                               |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| معاونت مهندسی و نظارت          | نظارت بر طرح ها و پروژه های سرمایه ای -<br>استانداردهای توزیع - ایمنی و کنترل ضایعات<br>- تشخیص و نظارت بر پیمانکاران و سازندگان<br>- طرح و مهندسی | معاونت و مدیریت<br>ها و مدیران<br>واحدها |
| معاونت بهره برداری و دیسپاچینگ | امور دیسپاچینگ - امور بهره برداری و<br>دیسپاچینگ - هماهنگی و نظارت بر بهره<br>برداری - هماهنگی فوریت های برق - مدیریت<br>بحران                     | معاونت و مدیریت<br>ها و مدیران<br>واحدها |
| معاونت مالی و پشتیبانی         | تمرکز حسابها و نظارت بر درآمد - امور<br>پشتیبانی - امور مالی                                                                                       | معاونت و مدیریت<br>ها و مدیران<br>واحدها |

## واحدهای مورد مصاحبه جهت اعتباریابی معیارها

| عنوان دفاتر                    | افراد خبره دفاتر |
|--------------------------------|------------------|
| دفتر روابط عمومی               | مدیران دفاتر     |
| دفتر هیئت مدیره و حسابرسی شرکت | مدیران دفاتر     |
| دفتر حقوقی و رسیدگی به شکایات  | مدیران دفاتر     |



## واحدهای مورد مصاحبه جهت اعتباریابی معیارها

| مناطق برق منتخب   | افراد خبره مناطق برق                                                                                        |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منطقه برق آزادی   | مدیر منطقه - معاون مالی و اداری منطقه - معاون فروش و خدمات مشترکین - معاون طرح و برنامه - معاون بهره برداری |
| منطقه برق هفت تیر | مدیر منطقه - معاون مالی و اداری منطقه - معاون فروش و خدمات مشترکین - معاون طرح و برنامه - معاون بهره برداری |
| منطقه برق بیهقی   | مدیر منطقه - معاون مالی و اداری منطقه - معاون فروش و خدمات مشترکین - معاون طرح و برنامه - معاون بهره برداری |
| منطقه برق نارمک   | مدیر منطقه - معاون مالی و اداری منطقه - معاون فروش و خدمات مشترکین - معاون طرح و برنامه - معاون بهره برداری |

## فاز چهارم: آموزش و اجرا

### آموزش و اجرا

همزمان با اعتباریابی و نهایی کردن معیارهای عملکردی و رفتاری در شرکت توزیع، آموزش مجازی کارکنان در رابطه با سیستم ارزیابی عملکرد با همکاری موسسه آموزشی صنعت آب و برق شعبه گیلان و توسط مشاور اجرا گردید. که در این دوره از آموزش مجازی ۵۰۰ نفر از کارکنان شرکت داشتند، برگزار گردید که طی دو هفته آموزش های لازم در زمینه سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان را آن لاین و همچنین از طریق آموزش مجازی دریافت نمودند. پس از آموزش، ارزیابی اثربخشی آموزش نیز توسط موسسه فوق مورد سنجش و اندازه گیری می باشد.

## برنامه آموزش ارزیابی عملکرد در سال ۱۳۹۰

| آیتم های آموزش | مخاطبان                                                                   | هدف                                    | مدرس                         | شکل آموزش        | ساعت    | زمان          | تعداد پرسنل شرکت | اولویت | مجری                    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------|------------------|---------|---------------|------------------|--------|-------------------------|
| لایه ی اول     | قائم مقام و معاونین و مدیران ستادی و اجرایی                               | توجیه دلایل وجودی سیستم ارزیابی عملکرد | دکتر خراسانی (مشاور پروژه ه) | حضور             | سه ساعت | بهمن ماه      | ۸۶ نفر           | سوم    | دفتر آموزش              |
| لایه ی دوم     | کارشناسان ستاد و مناطق                                                    | اجرای سیستم ارزیابی عملکرد             | دکتر خراسانی (مشاور پروژه ه) | مجازی            | ۱۶ ساعت | آذرماه        | ۵۰۰ نفر          | اول    | دفتر آموزش              |
| لایه ی سوم     | کاربران سیستم Share poiont کارشناسان پرسنلی آموزش و روسای اداری و کارکنان | ورود و تحلیل اطلاعات                   | دکتر خراسانی (مشاور پروژه ه) | حضور             | ۴ ساعت  | دی ماه        | ۵۰ نفر           | دوم    | دفتر آموزش              |
| لایه ی چهارم   | تدوین بروشور ارزیابی عملکرد                                               | فرهنگ سازی و اطلاع رسانی               | کارشناس پروژه خانم یداللهی   | مکاتبه ای بروشور | ۲ ساعت  | آذر- دی- بهمن | همه پرسنل شرکت   | اول    | دفتر آموزش و تحول اداری |

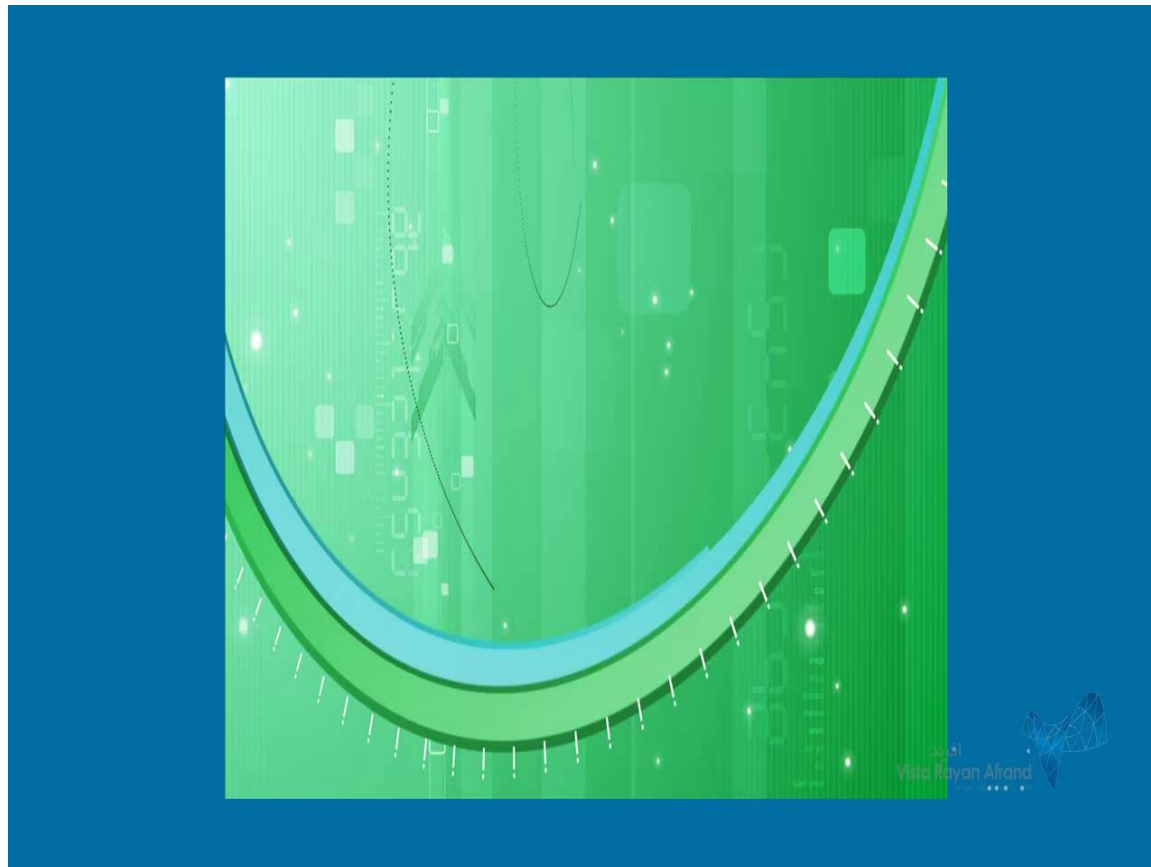
## فاز پنجم: تحویل نهایی سیستم اثربخشی ارزیابی عملکرد به کارفرما

در این فاز تمامی مراحل، فرایند، ابزار به صورت مکانیزه توسط یک شرکت خارجی به انتخاب پیمانکار، مکانیزه سازی شد و تمامی مشاغل مورد تایید توسط خبرگان در این نرم افزار وارد می گردد. پس از استقرار این پروژه برای تمامی مدیران و سازمان **Account** تعریف خواهد گردید و تمامی ارزیابی های مشاغل و کارکنان از به بعد با نرم افزار فوق که به صورت تحت وب طراحی گردیده است انجام خواهد شد.

تهیه و تدوین گزارش نهایی و ارائه آن به کارفرما

خروجی فاز پنجم شامل ارائه گزارش نهایی به کارفرما می باشد.

## نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان



## روند پیشرفت گام های پروژه

| درصد<br>پیشرفت | مراحل پیشرفت پروژه                                                                |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ٪۱۰۰           | فاز شناخت: مطالعه سازمان و بررسی ادبیات ارزیابی عملکرد                            |
| ٪۱۰۰           | فاز شناخت: بررسی و تحلیل وضعیت موجود نظام ارزیابی عملکرد                          |
| ٪۱۰۰           | طراحی و تدوین اولیه معیارهای عملکردی                                              |
| ٪۱۰۰           | طراحی و تدوین اولیه معیارهای رفتاری                                               |
| ٪۱۰۰           | طراحی نرم افزار ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان                                   |
| ٪۱۰۰           | آموزش مجازی کارکنان                                                               |
| ٪۹۵            | مصاحبه: اعتباریابی وصحه گذاری معیارهای عملکردی و رفتاری<br>توسط افراد خبره سازمان |
| ٪۸۵            | تولید و بستر سازی نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان                                |

# نمونه اصلاحات انجام گرفته توسط خبرگان مشاغل

عنوان پست سازمانی: رئیس گروه تحلیل اقتصادی و قیمت تمام شده

| ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | <p>شاخصهای کلی عملکرد</p> <p>TPI</p>                                 |
|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------|
|   |   |   |   | <p>شاخصهای کلیدی عملکرد</p> <p>KPI</p>                               |
|   |   |   |   | <p>نظارت بر تحلیل اقتصادی بودجه سالیانه و بلند مدت</p>               |
|   |   |   |   | <p>نظارت بر تجزیه و تحلیل اعتبارات و بودجه اختصاص داده شده</p>       |
|   |   |   |   | <p>نظارت و بررسی گزارشات در رابطه با شکوای بیمه کاران</p>            |
|   |   |   |   | <p>نظارت بر تجزیه و تحلیل فهرست بها و قراردادهای</p>                 |
|   |   |   |   | <p>نظارت بر تدوین و تنظیم دستمزد واحد کارکنان</p>                    |
|   |   |   |   | <p>نظارت بر تجزیه و تحلیل نسبتهای مالی</p>                           |
|   |   |   |   | <p>نظارت و پیگیری بر تعدیل فهرست بهای سالیانه</p>                    |
|   |   |   |   | <p>نظارت و تهیه، تدوین و تنظیم فهرست بهای سالیانه تجهیزات</p>        |
|   |   |   |   | <p>نظارت و همکاری در برگزاری جلسات در ارتباط با تعیین قیمت مناسب</p> |
|   |   |   |   | <p>تجزیه و تحلیل اقتصادی برنامه های خدمات مشترکین</p>                |
|   |   |   |   | <p>تجزیه و تحلیل اقتصادی موافقتنامه های مبادله شد</p>                |
|   |   |   |   | <p>برگزاری پروژه ها و برونسپاری به توجه به تحلیل انجام شده</p>       |
|   |   |   |   | <p>تجزیه و تحلیل اقتصادی قراردادهای (PMT)</p>                        |
|   |   |   |   | <p>شرکت در جلسات تخصصی</p>                                           |
|   |   |   |   | <p>ارائه گزارش فعالیت ها</p>                                         |
|   |   |   |   | <p>انجام وظایف با برنامه های نرم افزاری</p>                          |
|   |   |   |   | <p>تحلیل انحرافات در بودجه کل</p>                                    |
|   |   |   |   | <p>تجزیه و تحلیل اقتصادی قراردادهای بیمه کارکنان اصلاح و بهینه</p>   |

نظارت

تجزیه و تحلیل

نظارت  
بر بودجه (فهرست بها)  
از فرزند خود

تجزیه و تحلیل اقتصادی قراردادهای بیمه کارکنان اصلاح و بهینه



| معیارهای رفتاری |   |   |   | TPI<br>شاخصهای کلی رفتاری |
|-----------------|---|---|---|---------------------------|
| ۴               | ۳ | ۲ | ۱ | مدیریت رفتار              |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   | روابط انسانی              |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |
|                 |   |   |   |                           |

✓ - رعایت بود  
- کارایی

# چالشهای موجود در ارزیابی عملکرد

• زمان ارائه مستندات برای دانشگاه کم می باشد.

• زمان اعلام نتایج در دو سال اخیر در سه ماهه چهارم سال بوده و امکان برنامه ریزی برای ارتقا عملکرد شاخص هایی که در مقایسه با استاندارد متوسط یا ضعیف ارزیابی شده اند وجود ندارد.

• با توجه به اینکه قانون مدیریت خدمات کشوری که از ابتدای سال ۱۳۸۸ اجرا گردیده، لذا ارزیابی عملکرد بر اساس مواد ۸۱-۸۲-۸۳ مندرج در فصل یازدهم قانون می باشد که تا کنون دستورالعمل و آیین نامه ای واصل نشده است .

**• آیا با اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری ارزیابی عملکرد با همان شرایط قبلی انجام می شود؟**

**• آیا کمیسیون های تحول اداری در قانون مدیریت خدمات کشوری جایگاهی دارد؟**

**• آیا ارزیابی کماکان براساس هفت برنامه تحول اداری انجام می شود؟**

**محور ساختار سازمانی شاخص تمرکز زدایی بر اساس فرم های  
ارسالی تکمیل و مستندات مربوطه تهیه و ارسال می گردد. و دانشگاه طبق  
مصوبه شورای عالی اداری ۱۲۴۶۹/ ۱۹۰۱ مورخ ۱۳۸۳/ ۱/ ۳۰  
موضوع انتقال وظایف اجرایی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
به واحدهای استانی اقدام می نماید .  
با توجه به مراجعه حضوری و تماس های تلفنی از استانداری، موارد  
خواسته شده فراتر از مندرجات بخشنامه می باشد .  
به منظور جلوگیری از دوباره کاری، چهارچوب این شاخص بطور شفاف  
در زمان ارسال فرم ها بصورت مکتوب اعلام شود.**

## **پیشنهاد می گردد:**

**\*ارزیابی دستگاه ها بصورت فصلی یا شش ماهه انجام گیرد .**

**\*برای دستگاه هایی مانند دانشگاه علوم پزشکی که بسیار گسترده هستند زمان و کارشناسان بیشتری در نظر گرفته شود .**

**\*کارشناسانی که به منظور ارزیابی عملکرد دانشگاه تعیین می شوند در مورد اهداف دانشگاه ، گستره تشکیلاتی آن، تنوع فعالیتها و وظایف ، محدوده های جغرافیایی، تعداد کارکنان ، تنوع مدارک تحصیلی و تخصصی و... شناخت و آگاهی داشته باشند.**

باتشکر