



کمیته سرمایه انسانی

کارگروه تخصصی طبقه بندی مشاغل، انتخابات، آموزش و ارزیابی عملکرد کاکلکان

برنامه عملیاتی ارزیابی عملکرد مدیران و کاکلکان در سال ۹۷



تهیه و تنظیم:
زحمة پرتوی - احسان کریمی

تابستان ۹۷

۱- تکمیل جدول ماتریس تصمیم گیری به منظور اولویت بندی برنامه ها

ماتریس تصمیم گیری	برنامه ریزی و نظارت بر نحوه اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح ستاد و واحدهای تابعه دانشگاه	بررسی فرمهای اعتراض به امتیاز ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه و ارسال به واحدها	تایید لیستهای ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه و ارسال به واحدها	اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در اتخاذ تصمیمات اداری	جمع امتیازات ستون پراقتی	موارد
۴	۱	۱	۱	۱	۱	الف - برنامه ریزی و برگزاری دوره آموزشی درخصوص آموزش ارزیابی عملکرد جهت رابطین و مسئولین ارزشیابی واحدها
۳	۱	۱	۱	۱	۱	ب - برنامه ریزی و نظارت بر نحوه اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح ستاد و واحدهای تابعه دانشگاه
۲	۱	۱				ج - رسیدگی به اعتراضات کارکنان به امتیاز ارزیابی عملکرد
۱	۱					د - تایید لیستهای ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه و ارسال به واحدها
۰						و - اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در اتخاذ تصمیمات اداری
						موضوعات کد
	و	د	ج	ب	الف	جمع ستون پراقتی
	۰	۱	۲	۳	۴	جمع ستون خالی عمودی
	۰	۰	۰	۰	۰	جمع کل امتیاز
	۰	۱	۲	۳	۴	مراتب اولویت
	۵	۴	۳	۲	۱	

اولویت ۱ - برنامه ریزی و برگزاری دوره آموزشی درخصوص آموزش ارزیابی عملکرد جهت رابطین و مسئولین ارزشیابی واحدها

با توجه به راه اندازی سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد کارکنان جلسه آموزشی آشنایی با نرم افزار مذکور توسط کارشناسان شرکت آذرخش با حضور رابطین و مسئولین ارزشیابی واحدهای تابعه به منظور آشنایی مسئولین با نرم افزار ارزیابی عملکرد و نحوه تکمیل فرم ارزیابی و فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان دانشگاه در سامانه ارزشیابی برگزار می گردد .

۲- مقدمه: ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

در یک سازمان هر فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می شود که او از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای اثر بخشی بیشتر کوششهایش به کار برد. سازمانها نیز به شناخت کارایی کارکنان خود نیاز دارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بدین طریق بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکتهای خود، تحولات مثبت ایجاد کنند. ارزیابی عملکرد کارکنان ابزاری است که سازمان ها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می کند.

اگر این ابزار به خوبی طراحی گردد و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش، بهسازی و بعضاً تنبیه کارکنان خواهد بود.

لذا دستگاههای اجرایی موظف هستند در بهمن ماه هر سال شایستگی کارکنان خود را طی فرآیندی منظم و مستمر، مورد بررسی و ارزیابی قرار داده و نتایج آن را در تصمیمات اداری مربوط به آنان در زمینه های: تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی، اعطای طبقه استحقاقی و آموزش و... مورد استفاده قرار دهند.

در راستای اجرای بهینه فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، ارزیابی کننده موظف است در آغاز دوره ارزیابی، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظایف شغلی و شرح وظایف، به ارزیابی شونده اعلام نماید و به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف شغلی محوله، عملکرد وی را به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و تنابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد و همچنین ارزیابی کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره برداری قرار دهد.

ارزیابی شونده موظف است نسبت به تکمیل فرم ارزیابی عملکرد در سامانه و بارگزاری مدارک و مستندات مورد نیاز اقدام و جهت تایید به رابط ارزیابی عملکرد واحد مربوطه ارسال نماید.

پس از بررسی مدارک و مستندات توسط رابط، ارزیابی کننده براساس نتایج ارزیابی بعمل آمده در طول دوره، شاخصهای مندرج در فرم و حدود انتظارات تعیین شده و مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده

عملکرد و رفتار وی را مورد ارزیابی قرار می دهد در نتیجه پس از تأیید فرم توسط تأیید کننده ، فرم مربوطه به رویت ارزیابی شونده رسیده و درخصوص امضای فرم اقدام می نماید.

۳- بیان مسئله :

ارزیابی عملکرد کارکنان به عنوان یک ارزیابی دوره ای ، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می گیرد . شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آنها ، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان ، از جمله علل ارزیابی عملکرد می باشد . در گذشته مدیران ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل فعالیتهای کارکنان انجام می دادند ، در حالی که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل اهمیت بیشتری یافته است . هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن ارتقاء کمر و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند .

نقاط قوت :

- ۱- انجام ارزیابی عملکرد از طریق سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد
- ۲- انتقال امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان به سیستم پرسنلی
- ۳- امکان تهیه گزارشات متنوع از وضعیت گردش کار در سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد

نقاط ضعف :

- ۱- عدم تاثیر امتیاز ارزیابی عملکرد در سیستم حقوق و پاداش
- ۲- کم رنگ شدن سیستم ارزیابی عملکرد و عدم انگیزه پرسنل جهت تکمیل فرم مربوطه
- ۳- وجود اشکالات متعدد در سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد

۴- هدف کلی :

اجرای بهینه فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان ، طبق بخشنامه ها و دستورالعملهای مربوطه در سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد کارکنان

۱- اهداف اختصاصی

- ۱- برنامه ریزی و برگزاری دوره آموزشی درخصوص آموزش ارزیابی عملکرد جهت رابطین و مسئولین ارزشیابی واحدها
- ۲- برنامه ریزی و نظارت بر نحوه اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح ستاد و واحدهای تابعه دانشگاه
- ۳- رسیدگی به اعتراضات کارکنان به امتیاز ارزیابی عملکرد
- ۴- تایید لیستهای ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه و ارسال به واحدها
- ۵- اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در اتخاذ تصمیمات اداری

۲- اهداف کاربردی

- انتظار می رود با اجرای بهینه فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان نتایج ذیل حاصل شود .
- ۱- شناسائی و تعیین ظرفیتهای و تواناییهای بالقوه و بالفعل .
 - ۲- شناسائی و تعیین فاصله بین اهداف و واقعیتها
 - ۳- آگاهی از عملکرد ، دستاوردها ، نوآوریها ، موفقیتها ، محدودیتها ، ضعفها و مشکلات
 - ۴- آگاهی از اطلاعات و برنامه های اختصاصی که امکان دسترسی به آنها در محل ستاد مرکزی وزارت متبوع مقدور نمی باشد
 - ۵- تعیین میزان انحراف از مسیر سیاستها ، طرحها و برنامه ها
 - ۶- آگاهی از اثرات سیاستهای ابلاغی ستاد مرکزی و ارزیابی نتایج حاصله در جهت تعدیل برنامه ها و سیاستهای آتی
 - ۷- برقراری ارتباط مناسب و منطقی با مسئولین ، مدیران و کارشناسان دانشگاهی
 - ۸- ایجاد انگیزش در مدیران و کارکنان محیطی

۳- استراتژی: راه و روش و خط مشی رسیدن به هدف از طریق (آموزشی، عملکردی،

هماهنگی بین بخشی، نظارت و پایش و ...)

۱- ۱: هماهنگی با کارشناسان شرکت آذرخش جهت آموزش سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد

برای رابطین ارزشیابی واحدهای تابعه

۲- ۱: مکاتبه با واحدهای تابعه دانشگاه در خصوص معرفی رابطین و مسئولین ارزشیابی واحدها

جهت شرکت در دوره آموزشی

۳- ۱: برگزاری جلسه آموزشی با رابطین و مسئولین ارزشیابی واحدها

۴- ۱: تهیه راهنمای آموزش استفاده از سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد و مراحل انجام کار

۵- ۱: قرار دادن راهنمای آموزشی در سایت دانشگاه جهت پرسنل و رابطین ارزیابی واحدها

۱- ۲: مکاتبه با واحدهای تابعه دانشگاه در خصوص انجام فرایند ارزیابی عملکرد از طریق سامانه

تحت وب ارزیابی عملکرد

۲- ۲: پیگیری و رفع ابهامات و مشکلات سامانه مذکور و انجام اصلاحات لازم

۳- ۲: اطلاع رسانی لازم در واحد به کارمندان جهت تکمیل و ضمیمه نمودن مدارک و مستندات در

سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد

۴- ۲: ثبت اطلاعات فرم ارزیابی توسط ارزیابی شونده و ارسال به رابطین جهت بررسی

۵- ۲: بررسی مدارک و مستندات فرم ارزیابی توسط رابط و در صورت لزوم اصلاح اطلاعات ارزیابی

مستخدم و سپس ثبت و ارسال به ارزیابی کننده

۶- ۲: بررسی فرم های ارزیابی پرسنل زیر مجموعه توسط ارزیاب و در صورت لزوم اصلاح اطلاعات

و اعطای امتیاز به موارد ذیربط و سپس ثبت و ارسال به تاییدکننده

۷- ۲: بررسی فرم های ارزیابی پرسنل زیر مجموعه توسط تاییدکننده و ثبت و ارسال به ارزیابی

شونده

۸- ۲: اطلاع رسانی به کلیه ارزیابی شوندهگان جهت ورود به سامانه ارزیابی عملکرد و رویت امتیازات

و تایید فرم ارزیابی

۱- ۳: عدم تایید امتیاز ارزیابی و ثبت اعتراض در سامانه

۲- ۳: برگشت فرم به رابط جهت بررسی

۳- ۳: بررسی فرم معترضین توسط رابط و در صورت لزوم اعمال تغییرات و ارسال به ارزیابی کننده

۴- ۳: بررسی فرم توسط ارزیابی کننده و ارسال به تاییدکننده

۵- ۳: اطلاع رسانی به معترضین جهت ورود به سامانه و رویت امتیاز و تایید نهایی فرم

- ۱- ۴ : بررسی مدارک و مستندات فرم ارزیابی توسط اداره ارزشیابی و تایید نهایی فرمها
 - ۲- ۴ : ارسال فرم ارزیابی به رابطین در صورت نیاز به اصلاح
 - ۳- ۴ : درخواست از کلیه واحدهای تابعه در خصوص تهیه لیستهای نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان واحد و تایید توسط مدیر واحد و سپس ارسال به اداره ارزشیابی دانشگاه
 - ۴- ۴ : بررسی و تایید لیست نهایی امتیازات ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه توسط اداره ارزشیابی دانشگاه
 - ۵- ۴ : ارسال لیستهای تایید شده به واحدها
 - ۶- ۴ : انتقال امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان به سیستم پرسنلی
-
- ۱- ۵ : اعلام میانگین امتیازات ارزیابی عملکرد ۳ سال آخر پرسنل واجدالشرايط جهت دریافت ارتقاء رتبه
 - ۲- ۵ : اعلام میانگین امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان در سالهای قبل جهت هرگونه ارتقاء شغلی از جمله : انتصاب در پستهای مدیران میانی و پایه
 - ۳- ۵ : استفاده از امتیازات ارزیابی عملکرد در تمدید قرارداد پیمانی کارکنان پیمانی

رسیدگی به اعتراضات کارکنان به امتیاز ارزیابی عملکرد

زمانبندی ۹۷											محل تأمین اعتبار	کل هزینه	شیوه پایش	اقدامات پشتیبانی	کجا؟	چه زمان؟	چه کسی؟	چه چیز	ردیف
اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت									
						*									واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	شهریور ۹۷	ارزیابی شوند	عدم تایید امتیاز ارزیابی و ثبت اعتراض در سامانه	۱
						*									واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	شهریور ۹۷	ارزیابی شوند	برگشت فرم به رابط جهت بررسی	۲
						*									واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	شهریور ۹۷	راجلین واحدهای تابعه	بررسی فرم معترضین توسط رابط و در صورت لزوم اعمال تغییرات و ارسال به ارزیابی کننده	۳
						*									واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	شهریور ۹۷	مدیران واحدهای تابعه	بررسی فرم توسط ارزیابی کننده و ارسال به تاییدکننده	۴
						*									واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	شهریور ۹۷	ارزیابی شوند	اطلاع رسانی به معترضین جهت ورود به سامانه و رویت اشتیاز و تایید نهایی فرم	۵

تایید لیستهای ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه و ارسال به واحدها

ردیف	چه چیز	چه کسی؟	چه زمان؟	کجا؟	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تامین اعتبار	زمانبندی ۹۷												
									اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین	
۱	بررسی ملارک و مستندات فرم ارزیابی توسط اداره ارزشیابی و تایید نهایی فرمها	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه ، مسئول it	مهر و آبان ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه										*	*						
۲	ارسال فرم ارزیابی به رابطین در صورت نیاز به اصلاح	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	مهر و آبان ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه										*	*						
۳	درخواست از کلیه واحدهای تابعه در خصوص تهیه لیستهای نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان واحد و تایید توسط مدیر واحد و سپس ارسال به اداره ارزشیابی دانشگاه	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	آبان ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه										*							
۴	بررسی و تایید لیست نهایی امتیازات ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه توسط اداره ارزشیابی دانشگاه	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	آبان ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه										*							
۵	ارسال لیستهای تایید شده به واحدها	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	آذر ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه										*							
۶	انتقال امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان به سیستم پرسنلی	مسئول it	دی ماه ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه										*							

اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در اتخاذ تصمیمات اداری																				
ردیف	چه چیز	چه کسی؟	چه زمان؟	کجا؟	اقدامات پشتیبانی	نسیوه پایش	کل هزینه	محل تامین اعتبار	زمانبندی ۹۷											
									اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر	خرداد	اردیبهشت	فروردین
۱	اعلام میانگین امتیازات ارزیابی عملکرد ۳ سال آخر پرسنل واجالشهرایط جهت دریافت ارتقاء رتبه	واحد ارزیابی عملکرد ، دانشگاه ، مشول it	کل ماههای سال ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲	اعلام میانگین امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان در سالهای قبل جهت هرگونه ارتقاء شغلی از جمله : انتصاب در پستهای مدیران میانی و پایه	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه	کل ماههای سال ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه					*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۳	استفاده از امتیازات ارزیابی عملکرد در تمدید قرارداد پیمانی کارکنان پیمانی	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه t	آبان ۹۷	واحد ارزیابی عملکرد دانشگاه																*

۵- جدول گانت : در جدول تفصیلی پیش بینی شده است .

۶- نحوه پایش و ارزشیابی :

- بررسی و اخذ گزارشات لازم از وضعیت گردش کار سامانه ارزیابی عملکرد در واحدهای تابعه دانشگاه
- شناسایی ایرادات موجود در سامانه تحت وب ارزیابی عملکرد و انجام پیگیری های لازم در جهت رفع آن
- نظارت بر نحوه اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان در واحدهای تابعه دانشگاه