

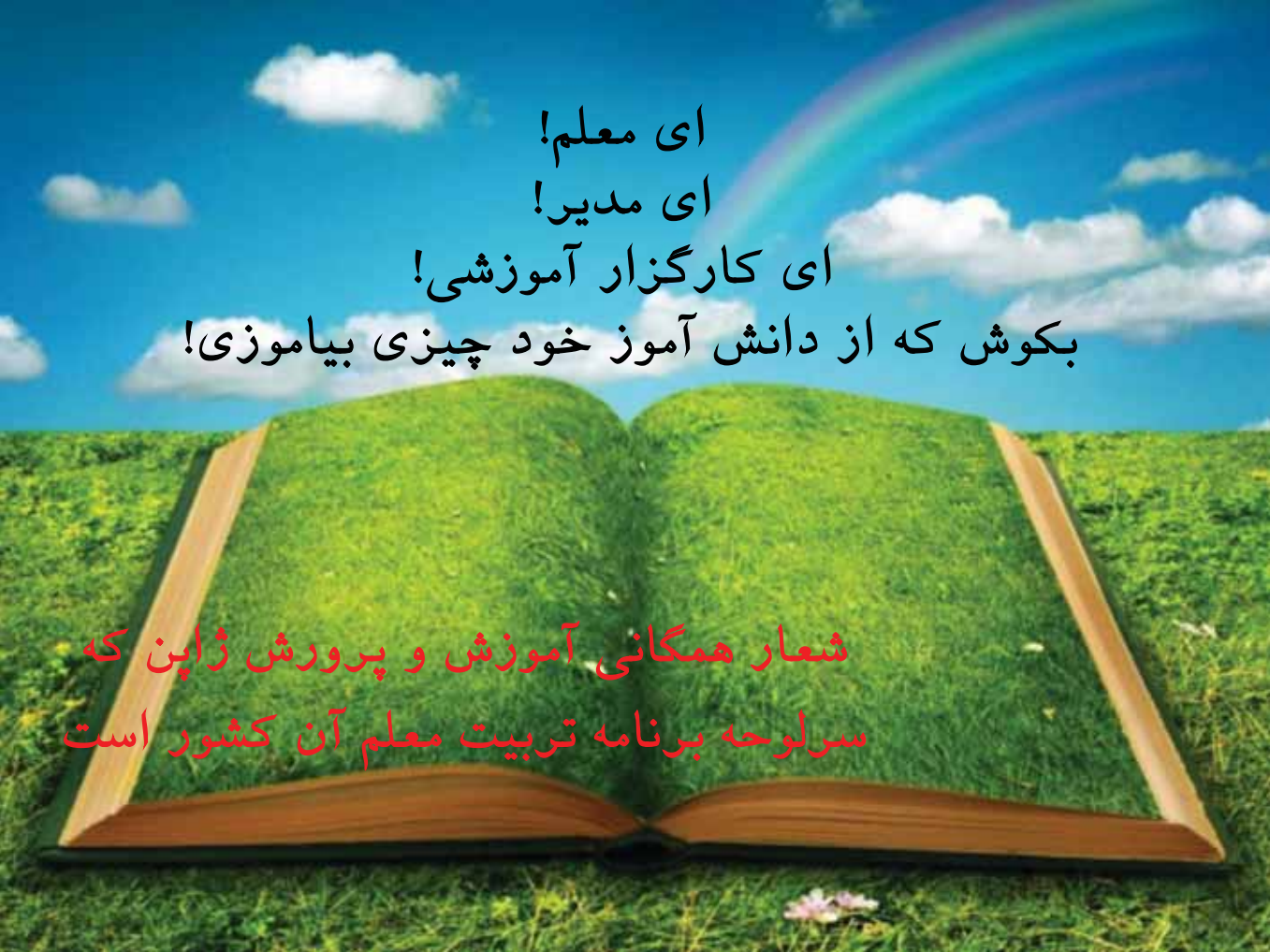
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ارزیابی عملکرد کارکنان

(به بهانه طراحی و استقرار نظام جدید ارزیابی عملکرد کارکنان)

مدیر پروژه: محمدرضا آهنچیان
کارفرما: معاونت اداری-مالی
پیمانکار: معاونت طرح و برنامه

An open book with green grass pages, a rainbow in the sky, and Persian text. The text is centered and reads: 'ای معلم! ای مدیر! ای کارگزار آموزشی! بکوش که از دانش آموز خود چیزی بیاموزی!'.

ای معلم!
ای مدیر!
ای کارگزار آموزشی!
بکوش که از دانش آموز خود چیزی بیاموزی!

شعار همگانی آموزش و پرورش ژاپن که
سرلوحه برنامه تربیت معلم آن کشور است

هر تغییری هزینه دارد 

هدف های ارایه

کمک به روشن شدن:

مفهوم ارزیابی عملکرد

رابطه ارزیابی عملکرد با مدیریت عملکرد

تاریخچه و وضعیت ارزیابی عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد

انتظارات از مدیران ارشد

«عملکرد» نیازمند:

شناخته شدن

اداره کردن

بهبود یافتن

و

توسعه یافتن

است



چند نکته کلیدی

هیچ نظام ارزیابی به تنهایی نمی تواند به تمام هدف ها و منافع بالقوه خود دست یابد. جو و شرایط دانشگاه تعیین خواهد کرد که کدام یک از اهداف نظام ارزیابی قابل تحقق بوده و به کدام یک نمی توان دست یافت. حمایت آشکار نظام مدیریت، تامین منابع و یک برنامه عملیاتی که به طور واقع بینانه تهیه شده باشد در این زمینه حیاتی اند.

جوی که بتوان در آن به ارزیابی پرداخت، بسیار مهم است. اگر نگرش کارکنان از مدیران منفی باشد، برنامه ارزیابی عملکرد به موفقیت دست نمی یابد.



اگر دست اندرکاران ارزیابی در ارزیابی عملکرد توانایی لازم را نداشته باشند و شکست بخورند، در درجه نخست شایستگی و اثر بخشی سیاست گذاران و تمامی مدیران آسیب خواهد دید.



تا وقتی دانشگاه به ارزیابی عملکرد خود نمی پردازد،
یک خطای استراتژیک مرتکب می شود؛ اما اگر
دانشگاه نتواند به طراحی و استقرار نظام ارزیابی صحیح
پردازد، دچار یک مخاطره استراتژیک شده است.

ارزیابی در موسسات آموزش عالی اگر به
منظور رشد و بهسازی منابع انسانی باشد
بهترین اثربخشی را خواهد داشت

فرهنگ سازمانی محیط‌های دانشگاهی مستلزم
نوع ویژه‌ای از ارزیابی عملکرد است



اگر دانشگاه قصد داشت تا برای نخستین بار دست به ارزیابی عملکرد
بزند، مأموریتی به مراتب ساده تر از زمانی پیش رو داشت که بنا است
نظام ارزیابی خود را بازسازی و تجدید کند.
سابقه ای که از گذشته در ذهن سازمانی دانشگاه به جای مانده است
می تواند در استقرار نظام جدید **اختلال** ایجاد کند.



آخرین هدفی که یک نظام ارزیابی عملکرد توسعه آفرین
تعقیب می کند، تشخیص کارمندانی که به طور رضایت بخش
کار نمی کنند از سایر کارکنان است

نخستین هدفی که اغلب مدیران بدان سبب از ارزیابی عملکرد
استقبال می کنند؛ همین است!



آیا می خواهیم بدانیم که چرا یک کارمند دانشکده یا واحد ما به طور رضایت بخش کار نمی کند؟

ده ها دلیل مفروض وجود دارد. برخی از آنها که بیش از همه به محور گفتگوی ما در این نشست بستگی دارد اینها است:

- ❖ آنها دقیقاً نمی دانند چه چیزی از آنها خواسته شده است
- ❖ در صورت نیاز، به موقع و به خوبی راهنمایی و حمایت نمی شوند
- ❖ در مورد عملکرد خود بازخورد معتبر و اثرگذاری دریافت نمی کنند
- ❖ در مورد پیامدهای کاری و استخدامی ناشی از عملکرد خود آگاه نیستند

بر اساس تجربه نوع بشر و صدها پژوهش معتبر،
عملکرد اثر بخش کارکنان به نظارت و پشتیبانی
مدیران بستگی دارد

ارزیابی عملکرد ابزاری در خدمت مدیران
است تا با اتکا به یافته های آن بهترین شکل
نظارت را اعمال کنند



ارزیابی عملکرد

Performance appraisal

ارزیابی عملکرد کارکنان چیست؟

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از یک فرایند نظامدار و ادواری که طی آن عملکرد شغلی منابع انسانی، بر مبنای معیارهای از پیش تعیین شده منطبق با هدف های سازمان، به طور فردی ارزیابی می شود.

دلایل اصلی نیاز دانشگاه به انجام ارزیابی عملکرد کارکنان

۱. تشویق عملکردهای مطلوب و پیشگیری از عملکردهای

نامطلوب کارکنان

۲. پاسخ به این حق کارکنان که «باید از نظرات مدیران در

مورد عملکرد خود مطلع باشند»

۳. شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و مستحق افزایش

دستمزد و مزایای جانبی هستند، یا به عکس تشخیص کسانی

که شایسته بهره مندی از این مزایا نیستند

۴. نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران

کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند

۵. امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی

یک نظام ارزیابی عملکرد اثربخش دارای چه ویژگی هایی است؟

با مختصات سازمانی دانشگاه وفق داشته باشد 

با برنامه ریزی توسعه دانشگاه متناسب باشد 

با برنامه های رشد کارکنان سازگار باشد 

از داده های قابل اطمینانی برخوردار باشد 

روزآمد باشد 

نتایج آن در نظام مدیریت منابع انسانی دانشگاه به کار 

بسته شود

ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

بهترین شکل هر طرح ارزیابی این است که به عنوان بخشی از مدیریت عملکرد افراد در دانشگاه در نظر گرفته شود. ضرورت این وابستگی واضح و مبتنی بر مفروضات عقل سلیم در مدیریت منابع انسانی است.



مدیریت عملکرد

Performance management

مدیریت عملکرد یک فرایند نظام یافته است
که طی آن سازمان کارکنان را درگیر فعالیت
های مورد انتظار خود می کند تا بدانوسیله
اثر بخشی سازمان بهبود یابد

مدیریت عملکرد شامل چهار عنصر کلیدی است

برنامه ریزی

سنجش عملکرد و ارزیابی بازخورد مداوم در راستای تحقق

وظایف شغلی

ارزیابی و رتبه بندی کارکنان

رشد و توسعه کارکنان



مدیریت عملکرد

تمرکز بر نقش مربیگری مدیران

تاکید بر رویکردی مشارکتی و طرفینی (مدیر-کارمند)

تمرکز بر نیازهای رشد و توسعه به جای توجه به اشتباهات

آنچه که به عملکرد کارکنان در دانشگاه لطمه زده است

- (اغلب) فقدان مسیری روشن برای انجام وظیفه
- فرهنگ و زمینه ناکارآمد در همراهی دانشگاه با انتظارات عملکرد بهبود یافته
- انتظارات نامعین سازمانی و اهداف مبهم شغلی
- ارزیابی بازرسی گونه و غیر علمی از عملکرد کارکنان
- نادیده گرفتن یا کم انگاشتن تاثیر آموزش و بهسازی
- ارتباط ضعیف بین منابع انسانی در رده های مختلف به دلیل تأکید بر سلسله مراتب

استقرار نظام مدیریت عملکرد به کاهش چنین لطماتی یاری می رساند





ارزیابی عملکرد یکی از عناصر مدیریت عملکرد
است

تفاوت مدیریت با ارزیابی عملکرد

ویژگیها	معطوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معطوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی کننده	قضاوت و اندازه گیری عملکرد (قاضی)	مشورت دهنده و تسهیل کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استانداردارگذاری
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی شونده	رشد و ارشاد و توسعه ظرفیت ارزیابی شونده
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روزافزون فعالیت ها (ایجاد انگیزش مستمر برای بهبود کیفیت و خدمات و فعالیت ها)
سبک مصاحبه بعد از ارزیابی	دستوری (شبيه به محاکمه)	گفت و گو



ارزیابی عملکرد در دانشگاه فردوسی مشهد



ارزیابی عملکرد کارکنان در دانشگاه فردوسی مشهد از
سال ۱۳۷۵ تا سال ۱۳۸۳ به وسیله فرم‌های ۳۰ امتیازی و
از سال ۱۳۸۳ تا سال ۱۳۸۷ با استفاده از فرم‌های ۱۰۰
امتیازی و مشابه با تمامی دستگاه‌های اجرایی کشور
اجرا گردید .

در سال ۱۳۸۵ پیرو ابلاغ بخشنامه اعمال تغییر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دولت، پروژه‌ای با عنوان بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه آغاز شد و مطالعات نظری در این خصوص انجام یافت. در سال ۱۳۹۰ و همزمان با ابلاغ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان از سوی معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور، ارزیابی کارکنان به وسیله فرم‌هایی شامل شاخص‌های عمومی (۶۰ امتیاز) و شاخص‌های اختصاصی (۴۰ امتیاز) برای تمامی کارکنان دانشگاه به صورت یکسان اجرا شد.

یک نقطه عطف اساسی در برنامه های توسعه
منابع انسانی دانشگاه:

طراحی و استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد که
بر مختصات دانشگاه استوار شده باشد

مهم ترین محورها برای طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر مختصات دانشگاه

- برنامه های راهبردهای دانشگاه
- حجم و ترکیب نیروی انسانی
- ساختار، پیچیدگی و رسمیت دانشگاه
- تشخیص دانشگاهی به عنوان یک سازمان حرفه ای
- بستر اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی (استقرار در یک شهر مذهبی و منطقه خاص جغرافیایی)
- قدمت، تاثیر و اعتبار علمی دانشگاه در سطح کشور و منطقه

در سال های ۱۳۹۱ و ۱۳۹۲ از عملکرد کارکنان



ارزیابی صورت نگرفت

در سال های ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۰ نیز ارزیابی عملکرد

کارکنان در دانشگاه دارای جایگاه تعریف شده در



مدیریت پرسنلی نبود

با علم به لزوم اجرای ارزیابی عملکرد فردی برای
دارندگان مشاغل مختلف در دانشگاه فردوسی مشهد،
از مهرماه ۱۳۹۱ پروژه مطالعاتی با هدف «طراحی و
استقرار طرح ارزیابی عملکرد کارکنان» و در راستای
دستیابی به هدف های زیر انجام شد.

- شناسایی عنوان‌های شغلی در دانشگاه و استخراج داده‌های مربوط به هر شغل از میان مستندات و منابع موثق
- احصای وظایف شغلی هر یک از مشاغل کارمندی بر حسب وظیفه‌های مصوب آنان
- شناسایی معیارها و شاخص‌گذاری ارزیابی عملکرد هر شغل، هماهنگ با مولفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه
- شناسایی روش مناسب جمع‌آوری داده‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه
- ساخت ابزار ارزیابی عملکرد شغلی

- طراحی ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه با هدف انطباق با مختصات و اهداف دانشگاه و سازواری با طرح مفروض مدیریت عملکرد در دانشگاه
- آماده‌سازی سکوها و طرح عملیاتی کردن اجرای ابزار از طریق امور رایانه‌ای دانشگاه
- طرح عملیاتی کردن اجرای ارزیابی در ساختار کنونی دانشگاه و تهیه شرح وظایف متولیان ارزیابی در ساختار مورد نظر
- تهیه و آماده‌سازی آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرای طرح ارزیابی عملکرد کارکنان

آماده ساختن مدیران دست‌اندرکار در اجرای ارزیابی عملکرد از طریق طراحی و تهیه برنامه آموزش پیش از اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه

مداخله در فرهنگ جاری دانشگاه در مورد ارزیابی عملکرد و جایگاه آن، از طریق ارائه برنامه‌های آموزش مستقیم و غیر مستقیم برای دست‌اندرکاران اجرای ارزیابی و ارزیابی شوندگان

مشارکت در نخستین مرحله اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه





انتظارات از مدیران ارشد دانشگاه

رویکردهای سنتی ارزیابی عملکرد، به ویژه با
تاکید بر کنترل نیروی انسانی در دانشگاه ها و
برای قاطبه کارکنان موسسات آموزش عالی
اثربخش نیست

آیا دانشگاه فردوسی باید به طراحی و استقرار نظام ارزشیابی عملکرد
ویژه‌ی خود اقدام کند؟

دانشگاه‌ها بر اساس تقدم اهداف و تحلیل موقعیت، راهبردهای
متفاوتی طراحی و از آن پیروی می‌کنند.
انتظار وجود تفاوت در راهبردهای کلی دانشگاه‌ها از یک سو و
انتظار تاثیر راهبردها بر نظام ارزشیابی عملکرد هر دانشگاه از سوی
دیگر، ضرورت طراحی و استقرار نظام مستقل ارزیابی عملکرد در
دانشگاه فردوسی مشهد را نشان می‌دهد.



نزدیک به ۷۰ سال سابقه تاسیس دانشگاه فردوسی مشهد و تجربه های به دست آمده ظرف سال های گذشته در خصوص برنامه ارزیابی کارکنان، ظرفیت قابل قبولی برای طراحی نظام جدید ارزشیابی ایجاد کرده است. باید از این ظرفیت در زمانی که خواهان تغییرات پایدار و توسعه آفرین در دانشگاه هستیم استفاه شود.

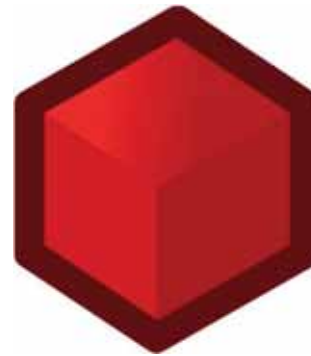


آرزوی قاطبه کارکنان دانشگاه، درست انجام دادن
کارها، احساس تعلق به دانشگاه، اثرگذار و تعیین
کننده بودن در رسیدن به اهداف تعیین شده، است.

کلیدی ترین انتظارات

شناخت نظام جدید ارزیابی عملکرد کارکنان، پذیرفتن
ارزش آن در تحقق هدف های دانشگاه و کوشش برای
استقرار و بهبود آن

هر تغییری هزینه دارد





با احترام