



# سیستم ارزیابی و بهینه‌سازی عملکرد

## (در جهت ارتقای بهره‌وری)

---

دکتر علی دنیوی  
دانشیار مهندسی سیستم



# فهرست مطالب

- 
- |   |   |
|---|---|
| 1. مقدمه                                    | 9. برخی الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان ها                |
| 2. تعریف سیستم و اجزای آن                   | 10. ابعاد مولفه ها و شاخص های ارزیابی عملکرد دانشگاه ها |
| 3. تعریف ارزیابی عملکرد                     | 11. امتیاز بندی شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه |
| 4. مراحل ارزیابی عملکرد                     | 12. مدل کمی برای ارزیابی قابلیت کارایی                  |
| 5. روش های ارزیابی عملکرد                   | 13. جمع بندی  |
| 6. مدیریت عملکرد                            |   |
| 7. تمایز بین ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد |   |
| 8. موانع پیاده سازی مدیریت عملکرد           |   |



# ۱. مقدمه

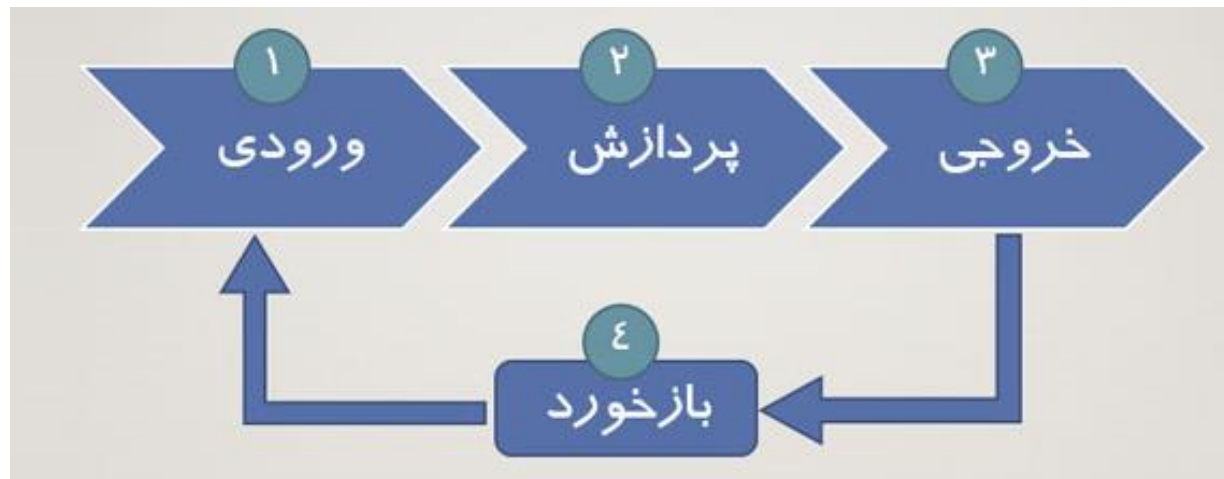
❖ امروزه درست انجام دادن کارها به تنهایی مهم نیست بلکه انجام کارهای درست مطرح است

❖ بهره وری به مفهوم شاخص درست انجام دادن کارهای درست، وضعیت سازمان را در موقعیت های گوناگون و با توجه به عوامل بیرونی و درونی اندازه گیری کرده و مدیران را در رسیدن به اهداف سازمان هدایت می نماید.

❖ ارزیابی عملکرد از موثرترین ابزارهای تحلیلی برای مقایسه و سنجش بهره وری سازمان است.

## ۲. تعریف سیستم و اجزای آن

مجموعه‌ای از عناصر و عوامل که در جهت تحقق اهداف مشخصی با همدیگر در تعامل باشند.





## ۳. تعریف ارزیابی عملکرد

➤ در سیستم دانشگاه ارزیابی عملکرد میتواند با توجه به رسالت دانشگاه در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، اداری و فرهنگی مورد توجه و بررسی قرار گیرد.

➤ عملکرد به معنای تلاش کارکنان برای به انجام رساندن کارشان با دستیابی به اهداف تعیین شده است. هر شغلی مسئولیت‌هایی را به همراه دارد که باید طبق استانداردهای تعریف شده انجام شود.

➤ تعیین، سنجش و نمره‌دهی استانداردهای عملکرد را ارزیابی می‌نامند.

➤ به کمک ارزیابی صلاحیت، خصوصیات کیفیت، مهارت، ظرفیت و پتانسل بالقوه کارکنان برای آینده مشخص می‌شود.

➤ با ارزیابی عملکرد می‌توان در خصوص ارتقای شغلی کارکنان نیاز به آموزش و بهبود توانایی‌شان تصمیم‌گیری کرد.



# ۴. مراحل ارزیابی عملکرد

۱

تعیین استانداردهای عملکردی

۲

سنجش عملکرد حقیقی کارکنان

۳

تجزیه و تحلیل انحرافات عملکرد نسبت به استانداردها

۴

تعیین راهکار برای اقدامات اصلاحی



# ۵. روش‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی

۱. استانداردهای مطلق (قطعی)

در این تکنیک ارزیابی کارکنان مستقل از سایر کارکنان سنجیده می‌شود که دارای موارد زیر است:

الف) روش ارزیابی رویداد بحرانی: این روش بر واکنش (رفتار شغلی) کارکنان در شرایط بحرانی تمرکز می‌نماید

ب) چک لیست ساده و وزن دار: در این روش ویژگی‌های کاری و شخصی کارکنان در لیستی نوشته می‌شود بصورت یکنواخت یا وزن دار امتیازدهی میشود.



**ج) روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی: نوع قدیمی ارزیابی بوده و در آن بررسی موضوعی نسبت به عملکرد کارکنان انجام داده و آنها را در مقیاسی نشان می‌دهد.**

**د) روش انتخاب اجباری: روشی را که در آن کارکنان پس از ارزیابی عملکرد بطور اجباری باید رتبه بندی شوند معمولاً در این روش کارکنان به ۵ درجه تقسیم شده و نمرانی از حداقل تا حداکثر برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود.**

**ه) روش مقیاس رتبه‌بندی رفتار محور: در این روش ارزیابی عملکرد عمداً بحرانی را به وجود آورده و سپس شاخص‌های رفتاری (واکنش) مربوط به عملکرد کارکنان را می‌سنجند.**

**و) روش توصیفی و توضیحی: در این روش ارزیابی، وضعیت کارکنان را در فرمی توصیف می‌کنند. این توصیف شامل خصوصیات رفتار و عملکرد کارکنان است. ارزیابی راجع به نقاط قوت و ضعف، اثرگذاری، نیاز به آموزش و بهبود و پتانسیل توضیحاتی می‌دهد.**





# روش‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی

۲. روش‌های مقیاس محور:

در این روش کارکنان با یکدیگر مقایسه می‌شوند. این روش نسبت به استانداردهای قطعی، روشی قیاسی و نسبی تر محسوب می‌شود که در ادامه راهکارهای مربوطه ارائه شده است:

الف) روش رتبه‌بندی فردی: در این روش عملکرد کارکنان از بالا به پایین رتبه‌بندی می‌شود.

ب) روش رتبه‌بندی منظم گروهی: کارکنان به گروه‌هایی دسته‌بندی شده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

ج) روش زوجی دو به دو: در این روش درجه‌بندی عملکرد کارکنان از طریق مقایسه هر نیرو با تک تک نیرو سنجیده می‌شود.



# روش‌های ارزیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی

## ۳. مدیریت بر مبنای هدف:

در این روش چگونگی رسیدن به اهداف بررسی می‌شود موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف کلی اش از طریق مشخص نمودن میزان موقعیت هر قسمت تفسیر می‌شود. این روش بجای فرایند محور بودن، نتیجه محور بودن است.

## ۴. روش بازخورد ۳۶۰ درجه یا ارزیابی گروهی:

در این روش فهرستی از شایستگی‌های مورد نظر تهیه می‌شود و از تمامی افراد مرتبط مستقیم و غیر مستقیم اعم از مدیران، زیردستان، مشتریان، همکاران و خود فرد خواسته می‌شود تا پرسشنامه‌های مربوطه را تکمیل نمایند.



## ۶. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد یک رویکرد استراتژیک و پویا است که با بهبود کارآیی کارکنان، کارایی سازمان را به میزان قابل توجهی ارتقا می‌دهد. این رویکرد در اصل با پیاده‌سازی سیستم مدیریتی در سازمان، عملکرد کارکنان را اندازه‌گیری کرده و بهبود می‌بخشد. مدیران با کمک این سیستم، کارکنان را در مسیر اهداف تعیین شده هدایت کرده و مهارت‌هایشان را ارتقا می‌دهند.



# ۷. تمایز بین ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرایند سنجش موفق یا ناموفق بودن عملکرد کارکنان بر اساس شاخص‌های ارزیابی عملکرد از پیش تعیین شده

ارزیابی عملکرد یکی از زیر مجموعه‌های مدیریت عملکرد است.

فرایند مدیریت عملکرد شامل ۳ مرحله است:

الف) تعیین فعالیت‌ها و نتایج مطلوب

ب) بررسی میزان دستیابی به نتایج مطالب

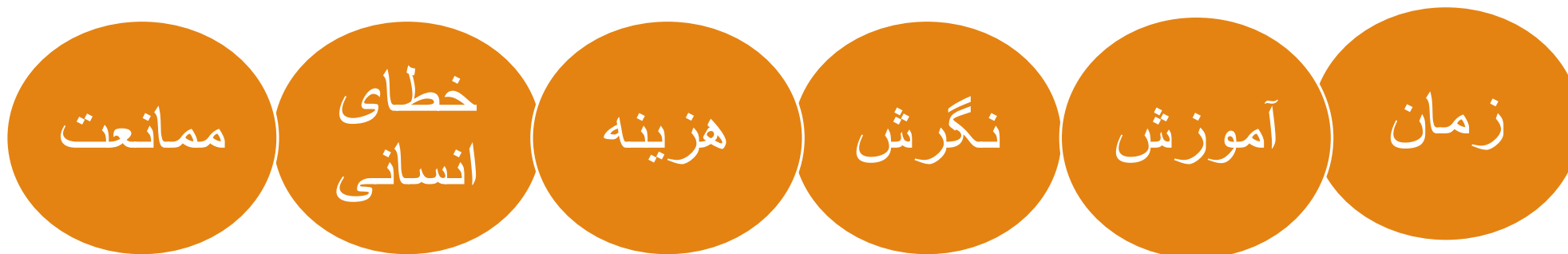
ج) ارائه بازخورد به کارکنان

اهداف مدیریت عملکرد ( راهبردی - اداری - توسعه)



# ۸. موانع پیاده‌سازی مدیریت عملکرد

## موانع پیاده‌سازی





# ۹. برخی الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها

شرح عوامل	الگوهای ارزیابی عملکرد
به عوامل حیاتی موفقیت سازمان با اهداف و استراتژی‌ها تکیه دارد	کارت امتیازی متوازن
تکیه به گروه‌های بازخورد و عملکرد گروه‌ها	بازخور ۳۶۰ درجه
بر اساس کیفیت فراگیر و نظارت مستمر	مدل کنترل کیفیت جامع
در مجموعه استانداردهای جهانی برای بهبود کیفیت	استانداردهای ایزو
مدل تصمیم‌گیری چند معیاره	الگوی تحلیل سلسه مراتبی



# ۱۰. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها

آموزشی

اداری

دانشجویی

پژوهشی

مالی

فرهنگی

عمرانی



# ۱۱. امتیاز شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

شاخص اختصاصی	عملکرد	۴۰ امتیاز
شاخص عمومی	ابتکار و خلاقیت	۲۰ امتیاز
	مهارت	۴۰ امتیاز
	آموزش	۲۰ امتیاز
	رضایت ارباب رجوع	۲۰ امتیاز





# ۱۲. مدل کمی برای ارزیابی قابلیت کارایی

---

$$CP = \frac{USL - LSL}{6\sigma}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{n}}$$



# ۱۳. جمع بندی

❖ با انجام ارزیابی عملکرد کارا نتایج ذیل حاصل می شود:

- ❖ بهبود عملکرد فردی و سازمانی
- ❖ بهبود و رشد حرفه ای کارکنان
- ❖ بالا رفتن بهره وری و بهبود کیفیت کار
- ❖ تشویق کارکنان به رفتارهای مطلوب
- ❖ افزایش رضایت مندی مشتریان و کارکنان
- ❖ استاندارد سازی خدمات با رویکرد چابکی
- ❖ بازبینی و وظایف ساختار سازمانی

**با تشکر از توجه اعضای محترم حاضر در جلسه**