رديف 1 الي 8 فرم توسط مديريت متقاضي / اداره / منطقه تكميل گردد.

1. عنوان طرح: طراحی سیستم جامع ارزیابی عملکرد کارکنان یکپارچه با سایر سامانه های مورد نیاز (از قبیل حضور و غیاب، آموزش، پژوهش ونظام پیشنهادات ، برید و ....) در جهت کاهش اعمال نظر شخصی و تحقق عدالت سازمانی

* عنوان طرح پشنهادي دوم: طراحی داشبود مدیریتی ارزیابی عملکرد جهت نظارت بر عملکرد کارکنان در طول مدت ارزیابی

1. مدت اجرا : 6 ماه
2. مديريت/اداره متقاضي: منطقه کرمان
3. بيان مسئله يا مشكل(مشكلي كه در سازمان وجود دارد و سازمان را از رسيدن به اهداف خود باز مي دارد)

برای دستیابی به بهترین روش ارزیابی عملکرد باید به برخی پرسش ها پاسخ داده شود: با انجام ارزیابی می خواهیم چه هدفی را کسب کنیم؟ چه چیزی را اندازه گیری کنیم؟ و چگونه به اعتبار پاسخ حاصل، اعتماد داشته باشیم؟ (سیدجوادین، 1381). از جمله مهم ترین دلایل عنوان شده برای نیاز به سیستم ارزیابی عملکرد، کمک به تنظیم اهداف و برنامه های آتی، توسعه افراد پاسخگو و رضایتمند، افزایش شفافیت سازمانی، افزایش مدیران راهبر، بهبود تصمیم گیری‌ها در جهت جبران خدمات کارکنان و ... عنوان شده است و در فرمهای ارزیابی عملکرد طراحی شده و شاخص های ارائه شده سعی شده که در برگیرنده این دلایل، رشد و بهبود سازمانی برمبنای مدل تعالی باشد. اما آنچه که در عمل اتفاق می افتد این است که با مشارکت کارمندان هدفی نوشته نمی شود، ثبت وقایع حساسی رخ نمی دهد، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود به اطلاع کارمند رسانیده نمی شود، نیازهای آموزشی نیز با توجه به شرح شغل در اکثر موارد بصورت متمرکز در ستاد تعیین می گردد، سمت های آتی نیز در نهایت با توجه به قدرت چانه زنی افراد در سازمان تعیین می گردد. در نتیجه تکمیل این فرمها بدون حضور کارمند و دریافت بازخورد به صورت محرمانه است که هیچ گاه به رؤیت کارمند نیز نخواهد رسید و شایستگی و طرز کار وی با توجه به سمت سازمانی ، سهمیه های اعلامی و قضاوت شخصی مسئول واحد و مدیر اعمال می گردد. ارزیابی که در ذهن کارکنان عاملی برای ایجاد انگیزه و تلاش برای بهبود فردی و سازمانی محسوب نشده و هرساله موجب ایجاد احساس بی عدالتی و تبعیض در سازمان می گردد. علی الخصوص عدم وجود مرجعی جهت ثبت و رسیدگی به اعتراضات به این احساسات، دلزدگی و عدم تعلق به سازمان دامن می زند. نمونه های بسیاری در این خصوص می توان عنوان کرد از ثبت شایستگی و طرز کار پایین تر از حد معمول C,C و D بدون دلیل و تنها به علت غرض ورزی تا عدم ارسال ترفیع سازمانی به مدت یک سال و نیم که حق یک کارمند در مدت خدمتش می باشد و عدم رسیدگی و پاسخگویی به این موارد. درحالیکه ثبت طرز کار پایین برای کارکنان در بسیاری از موارد به دلیل سوء مدیریت بوده و روند غیرشفاف و اختیار تام مسئول واحد و مدیر امکان رسیدگی به آنها را فراهم نمی آورد. لذا وجود یک سیستمی که عملکرد افراد را با توجه به شاخص های ارزیابی از سایر سیستم های موجود در سازمان اخذ نموده و همچنین روند دستیابی به اهداف تعیین شده را ثبت و در هر زمان نمایش دهد می تواند تا حد زیادی به شفافیت و ارتقاء سازمان کمک نماید.

1. ضرورت طرح(بازنمودن پيامد مشكل يا مسئله بند 2 كه از منظر تكنولوژي، اقتصادي، مديريتي و ... ضرورت انجام تحقيق را توجيه پذير مي نمايد)

شفافیت و ایجاد احساس عدالت سازمانی از مهم ترین ویژگی های یک سیستم ارزیابی در دستیابی سازمان به اهداف اش و بهبود مستمر است. ویژگی هایی که با وجود یک سیستم ارزیابی شفاف که در آن ثبت وقایع در طول زمان اتفاق افتد و تفاوتهای عملکردی را مشخص می سازد به وقوع می پیوندد بعنوان مثال سیستمی که نظم حضور در سازمان را از سیستم حضور و غیاب دریافت دارد و یا عملکرد آموزشی را از سامانه آموزشی و حتی پیشنهادات کاربردی، عملکرد پژوهشی فرد و شبکه همکاری وی را از سامانه هایی که به همین منظور طراحی شده دریافت دارند وجود اینچنین سیستمی موجب تحولی در کارکنان در جهت پیشبرد و ارتقای عملکرد سازمان خواهد شد و کل سیستم جهت ارتقای عملکرد، به روشهای بهبود، خلاقیت و هدفگذاری فکر خواهد نمود. و در نهایت نیز می توان جهت حذف خطای ناشی از سیستم و مواردی که نیاز به نظرات مسئول مستقیم دارد از نظرات آنان و مدیریت های ذیربط استفاده نمود و همچنین با توجه به ثبت وقایع مرجعی جهت رسیدگی به اعتراضات وجود خواهد داشت.

1. اهداف طرح(اهداف كمي، كيفي، كوتاه مدت، ميان مدت و دراز مدتي كه براي طرح مورد نظر متصور است، مرتبط بودن طرح مربوطه با اهداف شركت به خوبي توجيه گردد)

طراحی و ارائه سیستم جامع (داشبورد مديريتي) جهت ارزیابی عملکرد کارکنان و دریافت اطلاعات عملکرد از سایر سیستمها در جهت:

کمک به شفافیت در روند ارزیابی عملکرد کارکنان

کاهش اعمال نظر شخصی در ارزیابی عملکرد کارکنان

امکان رتبه بندی کارکنان براساس عملکرد دریافت شده از سامانه ها

امکان مشاهده عملکرد کارکنان در طول دوره ارزیابی و ارائه بازخورد آنی و شفاف به آنها

حذف سهمیه بندی و ایجاد عدالت در توزیع شایستگی های طرز کار و ریالی

امکان رسیدگی به اعتراضات

1. پيشينه طرح(طرحهاي مشابه در ساير سازمانها در داخل و خارج شركت، ادبيات موضوع تحقيق، نتايج بدست آمده از طرح هاي قبلي)

تحقیقات زیادی جهت بهینه کردن شاخص های ارزیابی عملکرد و ایجاد یک مدل اثربخش که شفافیت، عدالت و سلامت اداری را به همراه داشته باشد انجام شده است روشهای ارزیابی که برمبنای ثبت وقایع حساس، فهرست بازبینی وزن دار، ارزیابی توصیفی یا تشریحی، مقیاس های درجه بندی ترسیمی، رتبه بندی، انتخاب اجباری، توزیع اجباری، مقیاس درجه بندی متکی بر رفتار، مدیریت برمبنای هدف، ارزیابی 360 درجه، کارت امتیازی متوازن، برمبنای مدل تعالی سازمانی و .... توسعه داده شده اند که هر کدام از آنها مزیت ها و معایبی داشته، بنابراین خبرگان سعی کردند با ایجاد مدلهای ترکیبی از نقاط قوت مدلها استفاده کرده و نقاط ضعف آنها را پوشش دهند. عباسی و همکاران(2019) با مرور نظامند تمامی مدلهای موجود ارزیابی عملکرد شغلی و ادغام آنها یک مدل مفهومی جامع که شامل ابعاد عملکرد وظیفه(شامل کیفیت کار، مهارت شغلی، برنامه ریزی و سازماندهی، انجام کامل وظایف، بهره‌وری، خودکارآمدی، حضوربه موقع در کار، پیروی از قوانین کاری)، عملکرد زمینه‌ای(همکاری و کمک به دیگران، خلاقیت، تسهیل عملکرد تیم و همکاران، استقامت، انجام وظایف اضافی، اثربخش بودن در کار، ارتباط کتبی و شفاهی)، عملکرد تطبیقی( یادگیری مهارت و فناوری های جدید) تاب آوری و انعطاف پذیری، سازگاری، به روز رسانی دانش) و رفتار کاری ضد تولید( حضور در کار توام با بیماری، وفقه ها و استراحت های بیش از از حد، رفتارهای خارج از وظیفه، رفتارهای مخرب، دعوا با همکاران، تاخیر و دیرکرد) ارائه کردند. سلطانی فر و حیدریه(2019) با بهره گیری از سیاست تحلیل پوشش داده ها وبرپایه ارزیابی 360 درجه سعی کردند مبنایی برای بهسازی منابع انسانی و استمرار ارزیابی دوره ای جهت بهمبود مستمر عملکرد کارکنان در سازمان قرار دهند. خداوردی و همکاران(2021) به الگوی ارزیابی عملکرد برمبنای کارت امتیازی متوازن زمینه‌های مسئولیت اجتماعی و امور اخلاقی را اضافه نمودند. پویا و نوروزی (2017) در شرکت گاز با روش تحلیل عاملی، هشت عامل شخصیتی مدیریت عملکرد، کار گروهی، تعهد به ارزش های اخلاقی نسبت به سازمان، مهارت های ارتباطی، مدیریت دانش و اطلاعات، طراحی محصولات و خدمات مبتنی بر انتظارات مشتریان و شهروندان سازمانی را شناسایی و با روش معادلات ساختاری، آزمون و برازش مدل صورت گرفته است. ادیب زاده و همکاران (2017) جهت سنجش و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی در ثبت احوال کشور، صرفاً شاخص های کیفی نظیر توانایی کارکنان، تمایل و انگیزش، وضوح شغل، بازخوردکاری، حمایت سازمانی و اعتبارتصمیمات استفاده نموده‌اند و همچنین دیدگاه معناسازی را برای درک بهتر نظام ارزیابی عملکرد به کار گرفتند. اسدی و همکاران(2015) با بهره گیری از مدل کارت ارزیابی متوازن، معیارها و شاخص های چهارگانه (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، یادگیری و رشد) را از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته مورد نظرسنجی قراردادند.

لیکن براساس آنچه که در شرح بیان مسئله آمد موضوع مورد بررسی توسعه سیستمی (داشبورد مدیریتی) است که به شفافیت نظام ارزیابی و توسعه منابع انسانی سازمان کمک کرده و موجب رشد و تعالی سازمان با ایجاد انگیزه جهت انجام فعالیتهای نوآورانه و خلاقانه گردد.

1. متدولوژي انجام طرح(روش كار، مراحل انجام طرح پژوهشي، ابزارهاي مورد استفاده، فرضيه يا سئوالات پژوهش، روش جمع آوري و تحليل داده ها، نحوه كار آزمايشگاهي و تجهيزات مورد نياز)

* در مرحله اول با توجه به اهداف ارزیابی عملکرد و نیاز شرکت به ایجاد یک محیط پویا و خلاق که مشارکت حداکثری کارکنان را در پی داشته باشد با استفاده از نظر خبرگان و مسئولان امر شاخص هایی که مرتبط با عملکرد کارمند بوده و امکان ثبت و گزارش گیری از آنها در سامانه های شرکت وجود دارد تعیین می گردد. به عنوان مثال: تعداد مکاتبات و عملکرد پاسخگویی به موقع به مکاتبات از سامانه برید جهت ارزیابی شاخص‌هایی مانند مسئولیت‌پذیری، پیگیری، مشارکت، تعهد و کیفیت کار و ...، نظم حضور در سازمان از سامانه حضور و غیاب جهت شاخص‌هایی مانند رعایت ضوابط و مقررات، مسئولیت پذیری و..، آموزشهای گذارنیده شده از سامانه آموزش جهت تعیین میزان تعهد فرد به دانش و ایجاد سازمان یادگیرنده، تعداد جلساتی و مراسم های که حضور داشتند از سامانه برید با دریافت شماره و تاریخ صورتجلسات جهت شاخص های مانند مشارکت با سایر همکاران و سایر سازمانها، تعهد، مسئولیت پذیری، تعلق سازمانی و ...، تعداد پیشنهادات کاربردی فرد جهت تشویق بیشتر به امر خلاقیت و بهبود روندهای کاری، و مشارکت کارکنان در امر پژوهش و توسعه با پیشنهادات پژوهشی دریافتی از کارکنان و ... (لطفاً در صورت عدم تایید طرح، با توجه به نبود بودجه برای نظام پیشنهادات و فعالیتهای پژوهشی، امکان اختصاص شایستگی های ریالی خارج از پورسانت برای این امور بررسی گردد).
* در این سامانه در ابتدای دوره ارزیابی اهداف تعیین شده ثبت و گزارش عملکرد در راستای دستیابی به اهداف نیز در بازه های زمانی مشخص ثبت می‌گردند این اهداف با توجه به عدم استقلال مناطق پخش می تواند به صورت متمرکز در ستاد توسط مدیریت‌ها تعیین و به مناطق ابلاغ گردند و یا توسط مناطق در واحدها و سپس در سطح منطقه تعیین و پس از تایید ستاد ثبت گردند اهداف تعیین شده همچنین می‌توانند مبنایی برای ارزیابی سطح عملکرد مناطق پخش قرار گیرند.
* استانداردگذاري و تعيين وضعيت مطلوب هر شاخص و تعیین وزن هر شاخص به لحاظ اهمیت آن در سنجش عملکرد برای هر کارمند در جلسات هم اندیشی کمیته تحقیق و کارشناسان و مدیران مرتبط تعیین‌گردد.
* براساس گزارشات دریافت شده ازسایر سامانه ها و دستیابی به اهداف تعیین شده کارکنان رتبه بندی و کارکنان شاخص نیز می تواند معرفی گردند.
* در قالب یک داشبورد مدیریتی، نتایج تحلیل‌ها بصورت مستمر در طول مدت ارزیابی می تواند برای مدیران نمایش داده می‌شود.

1. آيا براي انجام اين طرح، دانشگاه، موسسه تحقيقاتي يا شركت دانش بنيان خاصي را پيشنهاد مي نمائيد (توضيح دليل پيشنهاد)

پيشنهاد دهنده : نام و نام خانوادگي: شماره تماس:

تاريخ: 10/2/1401 امضاء:

1. اظهار نظر اعضاي كميته پژوهش و فناوري ستاد در مورد طرح ارائه شده:

الف- از تظر ارتباط با فعاليت هاي كاري شركت مورد تاييد است نيست

ب - روش اجراي پروژه : دانشجويي پژوهشي

1. اظهار نظر مديريت مربوطه(از جهت اولويت، ضرورت و مفيد بودن طرح)

نام و نام خانوادگي:

تاريخ: امضاء:

1. اين قسمت توسط اداره پژوهش و فناوري ستاد تكميل مي گردد.

* آيا نياز به دفاع در جلسه شورا دارد : بله خير
* نظر شوراي پژوهش و فناوري شركت در مورد طرح ارائه شده: شماره جلسه:

الف- از تظر ارتباط با فعاليت هاي كاري شركت مورد تاييد است نيست

ب- محل تامين بودجه انجام طرح پيشنهادي :

ج- با رعايت اصلاحات زير قابل انجام است:

دبير شوراي پژوهش و فناوري

Abbasi, M., Monazzam, M. R., Shamsipour, M., & Arabalibeik, H. (2021). Individual Job Performance assessment Models: A Systematic Review Study. *Journal of Health and Safety at Work*, *11*(4), 627-644.

Adibzadeh, M., Najafbagy, R., Mousakhani, M., Daneshfard, C., & Alemtabriz, A. (2017). Human resources performance appraisal using quality indicators (study at the headquarters of the national organization for civil registration). Public policyin administration, 8, 47-64. (In Persian). URL: <http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_12804.html?lang=en>

Asadi, I., Zakeri, M., Zeraati, M., & Vosoughi Nairi., A. (2015). Performance evaluation model of Shahid Sattari university of aeronautical sciences and technology based on balanced scorecard technique. Journal of human resource management, 4(4), 151-177. (In Persian). URL: http://www.jhrs.ir/article\_65733.html

Pooya A., & Norouzi M. (2017). Typology of human resources performance evaluation indices (case study: Fars province Gas company). Human resource management in oil industry, 8(31), 177-205. (In Persian). URL: http://iieshrm.ir/article-1-152-en.html

Khodavardi.R, Alvani.M, Mohebi.T (1400), Scientific Quarterly of Resource Management in Law Enforcement, Ninth Year No. 4, pp. 347-382

Soltanifar, Heydariyeh, Seyed Abdullah. (2020). Evaluate employee performance using a new preferential voting process. Innovation Management and Operational Strategies, 1 (3), 202-220.

Seyed Javadin, Reza (2002) Human Resources and Personnel Management; Tehran: Knowledge Look