

باسمه تعالی



بانک سپه

درخواست طرحنامه  
Request for Proposal (RFP)

عنوان طرح:

ارزیابی عملکرد واحدهای صف و ستاد

(ویرایش دوم)

اداره آمار برنامه ریزی و بودجه

دی ماه ۱۳۸۸

## ۱- مقدمه

در راستای دستیابی به فرآیند ارزش آفرین بهبود مستمر در سازمان و به منظور تحقق آرمان‌های غایی آن، فعالیت‌های گسترده‌ای در جوامع و سازمان‌های مختلف صورت گرفته و هریک به فراخور نیازها و شرایط خود فعالیت‌ها و برنامه‌هایی را تهیه و تدارک دیده‌اند.

ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مهمترین فرآیندهای استراتژیک سازمان‌ها و جوامع عصرنویین، ابزاری توانمند در جهت پیاده‌سازی برنامه‌های سازمان و تحقق اهداف آن به شمار رفته و طراحی مکانیزم‌های ارزیابی عملکرد کارا و مؤثر از جمله مهمترین خواست‌های هر سازمان تکامل طلب به‌شمار می‌رود.

بدون شک ایجاد تفکر ارزیابی عملکرد و عموماً پیاده‌سازی فرآیندهایی با هدف ارزیابی، نظارت و کنترل، با موانع و مشکلاتی جدی در سازمان‌ها روبروست که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- مشکلات اجرایی در روش‌شناسی و پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکرد
- عدم وجود اطلاعات شفاف در مورد پیشرفت‌های حاصل از تغییرات ناشی از اعمال ارزیابی‌های عملکرد
- احتمال بروز سوءظن، رنجش و افت روحیه کارکنان که می‌تواند از عدم اطلاع‌رسانی مناسب نشأت گیرد.
- عدم وجود جو پاسخگویی در سازمان‌ها، به‌خصوص سازمان‌های دولتی و شکل‌گیری شخصیت‌های سیاسی سازمانی

با این وجود امروزه، مقوله ارزیابی عملکرد هم در بعد نظری و نیز از بعد عملی شدیداً مورد توجه صاحب‌نظران و مدیران واقع شده به‌طوری که روش‌ها و تکنیک‌های متعددی در این زمینه ارائه گردیده‌است. اما آنچه که در نگاه اول جایگاه و جلوه این روش‌ها را در نزد سازمان‌ها و مؤسسات مختلف کمرنگ کرده، تا حدی که نشانه‌هایی دال بر عدم انطباق این روش‌ها با وضعیت ملی و درون سازمانی ارائه می‌دهند، اجرای ناتمام و ناکارآمد آنها و بکارگیری آنها در لایه‌های بیرونی سازمان‌ها بوده که این موضوع تجربه تلخی در اذهان سازمان‌ها ایجاد نموده‌است. لذا اصلاح این ذهنیت خود بخشی از فعالیت‌های بسترسازی در سازمان‌ها محسوب می‌شود.

علیرغم این، ارزیابی عملکرد، به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی اقدامات مدیریتی و اصلاحی محسوب شده که با تغییر نوع و ماهیت شرایط محیطی سازمان‌ها، تغییر ماهیت کار، تغییر نقش‌های سازمانی و تغییر تقاضاهای بیرونی، استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های جدید مطرح در آن، آن‌هم در لایه‌های زیرین و سطوح مختلف سازمان، دستاوردهای ارزشمندی به‌همراه خواهد داشت.

با نگاهی به تجربیات سازمان‌های مختلف داخل کشور در حوزه ارزیابی عملکرد، آنچه بیش از همه نمایان می‌شود، بکارگیری آن در بخش‌های عملیاتی و با ماهیت کمی بوده به طوری که با تسهیل در تعیین شاخص‌های متعدد و متنوع در این بخش، امکان ارزیابی عملکرد و به تبع آن بکارگیری سبک‌های مدیریتی ایجاد می‌شود. هرچند که در بسیاری موارد انتخاب شاخص‌ها و توجه به اصل جامع بودن آنها، امری پیچیده و دارای چالش برای مدیران و کارشناسان سازمان‌هاست اما جایی که بحث ارزیابی عملکرد واحدهای کیفی و به بیانی واحدهای ستادی به میان می‌آید، پیچیدگی آن مضاعف شده و تجربه‌های نافرجام و یا ناکارا و بدون اثربخش، خود را جلوه می‌دهند. این عدم نتیجه‌گیری، ناشی از عواملی همچون تفاوت ماهیت کار واحدهای ستادی در مقایسه با یکدیگر و در مقایسه با واحدهای عملیاتی و عدم وجود متدهای پذیرفته شده و جامع در حوزه ارزیابی واحدهای ستادی بوده که منجر به بکارگیری الگوها و روش‌هایی منحصر به فرد برای هر سازمان و عموماً با استفاده از توابع ریاضیاتی گردیده که امکان الگوبرداری و یا بکارگیری آنها در سازمان‌های دیگر نیز وجود ندارد.

## ۲- ضرورت بکارگیری الگویی مناسب جهت ارزیابی عملکرد

وجود سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به منظور توجه به عملکرد واحدها و نیروی انسانی و اندازه‌گیری کارآیی و اثربخشی فعالیت‌های آنها، گامی مؤثر در جهت بهبود سازمانی و تحقق اهداف سازمان است. در ارزیابی عملکرد باید از فرآیندی استفاده نمود که رضایت ذینفعان اصلی سازمان شامل مشتریان، کارکنان و سهامداران را تأمین نموده و همچنین ایجاد انگیزه را در سازمان تقویت نماید. باید در نظر داشت نظامی که در راستای ارزیابی عملکرد بکار گرفته می‌شود باید مجموعه‌ای باشد که علاوه بر داشتن نگرشی جامع، دچار چالش‌های محیطی و فرامحیطی نگردیده و محدودیت جبران خدمت نیز در آن وجود نداشته باشد، به طوری که مقبولیت و مشروعیت خود را از عملکرد خود و نتایج حاصل کسب نماید.

امروزه در بسیاری از کشورها و سازمان‌ها، ارزیابی عملکرد از حالت فرعی خارج شده و دامنه مطالعه و بررسی‌های خود را در گروه‌های کاری و سازمانی و یا بسته به ساختار سازمان در واحدهای سازمانی معطوف نموده است، به طوری که با مطالعه ساختار ستادی و اهداف و وظایف واحدها، نتایج عملکرد آنها ارزیابی شده و از این طریق ضمانت اجرایی مطالعات و اقدامات سازمانی به عنوان پشتیبانی‌کننده، اجرا و کنترل می‌شود.

بر همین اساس بانک سپه نیز بر آن است تا علاوه بر ارزیابی عملکرد واحدهای عملیاتی خود، با آگاهی از ضرورت وجود نظام جامع ارزیابی عملکرد واحدهای ستادی و با الهام از آموزه‌های خود در

حوزه ارزیابی عملکرد واحدهای عملیاتی، وضعیت عملکردی واحدهای صف و ستاد را از جوانب مختلف، مورد سنجش قرار داده و از این مسیر، تعالی سازمانی خود را دنبال نماید.

### ۳- هدف

از آنجا که طی سالیان اخیر بررسی عملکرد واحدهای صف و ستاد بانک و به تبع آن اعمال تغییرات لازم و اجرای برنامه‌های اصلاحی و انگیزشی، همواره به صورت چالشی پیش‌روی مدیران، مسئولین و کارشناسان بانک بوده و اجرای فعالیت‌های غیرمنسجم و جزیره‌ای در برخی ادارات نتایجی در خور تلاش‌های آنان را به همراه نداشته است؛ در نظر است با همکاری و همراهی کارشناسان و متخصصین برون‌سازمانی، نظامی منسجم و یکپارچه طراحی، تدوین و اجرا گردد به طوری که علاوه بر ارزیابی تخصصی هر واحد، قابلیت مقایسه و رتبه‌بندی آنها نیز مقدور گردد. بدین منظور در طرح‌نامه حاضر چارچوب‌های طرح موردنظر و انتظارات بانک در مؤلفه‌های مختلف، ارائه گردیده و از عموم واحدهای دانشگاهی، پژوهشی و تحقیقاتی کشور دعوت می‌گردد تا با ارائه طرح پیشنهادی خود زمینه همکاری و همیاری خود با این بانک را فراهم نمایند.

### ۴- اطلاعات پس زمینه

کلیه اطلاعات پس‌زمینه اعم از تاریخچه بانک، نمودار سازمانی، عناوین و خلاصه عملکرد مدیریت‌ها و ادارات، اطلاعات شعب، گزارشات مالی و معرفی انواع خدمات بانک در وب‌سایت بانک سپه به آدرس [www.banksepah.ir](http://www.banksepah.ir) موجود می‌باشد.

### ۵- بیان کار

لازم است مجری طرح استخراج شاخص‌ها را در چهار مرحله انجام دهد. بدین صورت که ابتدا شاخص‌های مشترک با دامنه شمول تمام واحدهای بانک (صف و ستاد) را تهیه کرده و گزارش نماید. در مرحله دوم شاخص‌های مختص واحدهای صف و ستاد را به‌طور مجزا تهیه و ارائه نماید و در مرحله سوم شاخص‌های مختص هر اداره (واحدهای ستاد) را به‌طور مجزا تهیه و گزارش نماید. در نهایت نیز، ورود کلیه شاخص‌های مشترک و اختصاصی، داخل نظام یکپارچه انجام پذیرد به طوری که امکان سنجش عملکرد واحدها و مقایسه عملکرد آنها با یکدیگر (به تفکیک صف و ستاد) و با استانداردها میسر گردد.

به‌طور کلی برای پیشبرد فرآیند ارزیابی عملکرد، اجرای ۴ فاز آتی ضروری می‌باشد:

فاز اول: شناخت سازمان

هدف از انجام این فاز، بررسی فعالیت‌ها و بخش‌های مختلف سازمان به منظور درک صحیح از اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای آن می‌باشد. در این فاز، پیگیری مراحل زیر مورد نظر می‌باشد:

۱. شناسایی و ترسیم نقشه فرآیند بانک (Process Map)
۲. شناخت فرآیندهای اصلی مدیریتی و پشتیبانی
۳. بررسی گزارش‌های مدیریتی سازمان
۴. بررسی اهداف و چشم‌اندازهای سازمان
۵. بررسی و تحلیل ارتباط بین فعالیت‌های هر واحد با اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان
۶. بررسی فرآیندهای بودجه‌بندی و کنترل
۷. تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت سیستم‌های کنترلی سازمان

فاز دوم: طراحی مدل ارزیابی عملکرد

در فاز دوم لازم است به منظور دستیابی به یک مدل ارزیابی عملکرد مناسب و متناسب با شرایط سازمان اقدامات ذیل صورت بگیرد:

۱. بررسی انواع مدل‌های ارزیابی عملکرد موجود
۲. بررسی و تحقیق در مورد کاربردهای ویژه مدل‌های ارزیابی عملکرد در بانک
۳. بررسی و تحقیق پیرامون انواع تکنیک‌های تدوین شاخص
۴. ارزیابی و مقایسه انواع متدولوژی‌های مختلف و در نهایت انتخاب بهترین مدل

فاز سوم: تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد و اجرای مدل

در فاز سوم لازم است اقدامات ذیل صورت گیرد:

۱. تعیین اهداف سازمان
۲. تعیین فرآیندهای مرتبط با اهداف
۳. تعیین فاکتورهای اساسی موفقیت که تأثیرگذار بر روی فرآیندها هستند
۴. تهیه شاخص‌های مورد نیاز جهت ارزیابی عملکرد
۵. تعیین نحوه اندازه‌گیری شاخص‌ها
۶. تعیین وضعیت جاری واحدها برای هر یک از شاخص‌های تعیین شده و تجزیه و تحلیل وضعیت جاری
۷. تعیین اهداف (target) برای هر یک از شاخص‌ها

۸. تعیین زمان دستیابی به اهداف (target)

۹. تعیین زمان پایش و کنترل ( دوره تحلیل)

۱۰. تعیین مسئول پایش و کنترل

فاز چهارم: اجرای مدل

۱. اندازه گیری شاخص ها

۲. اجرای مدل ارزیابی عملکرد

۳. مقایسه عملکرد واحدها با یکدیگر و با استانداردها (به تفکیک صف و ستاد)

۴. رتبه بندی واحدها (به تفکیک صف و ستاد)

۵. ارائه راهکارهای اصلاحی برای ارتقای رتبه واحدها

#### ۶- شرایط انجام کار

**مدت انجام کار:** با توجه به نیاز بانک و ضرورت استفاده از نتایج طرح در برنامه های دیگر الزام بر

انجام طرح طی دوره ی زمانی ۶ الی حداکثر ۸ ماه است.

**مبلغ پروژه:** مبلغ پروژه حدود ۵۰۰ میلیون ریال برآورد می شود که مبلغ نهایی براساس شرح خدمات

تفصیلی ارائه شده، برآورد محقق و سپس توافق طرفین و تصویب شورای عالی تحقیقات بانک تعیین

می شود.

#### ۷- تعهدات محقق

- ضروری است مجری طرح در کلیه مراحل انجام پروژه، اصول مشارکت همکاران درون

سازمانی و انتقال دانش را مد نظر قرار داده و شرایط ارتقای دانش درون سازمان را مهیا نماید.

- محقق می بایست خدمات و تعهدات خود را براساس اصول علمی و روشهای فنی قابل قبول در

تحقیقات و مطالعات اقتصادی- اجتماعی با استانداردهای پذیرفته شده و مورد توافق

شورای عالی تحقیقات بانک سپه انجام دهد.

#### ۸- شرایط پیشنهاد دهندگان

مطابق مصوبه شماره ۱/۸۶۱۲/ص مورخ ۸۸/۲/۱۹ معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، مراکز

ذیل می توانند براساس توانمندی و در حیطه وظایف خود، متقاضی اجرای طرح شوند:

- دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها و مراکز پژوهشی دولتی و غیر انتفاعی مورد تأیید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
  - مراکز پژوهشی دستگاه‌های اجرایی
  - مراکز پژوهشی حوزه‌های علمیه با هماهنگی مدیریت حوزه علمیه قم
  - مراکز پژوهشی و شرکت‌های دانش‌بنیان خصوصی و تعاونی
  - شرکت‌ها و واحدهای فناور مستقر در پارک‌ها و مراکز رشد علم و فناوری
  - مراکز و موسسات پژوهش و فناوری مورد حمایت صندوق‌های علم و فناوری رسمی و دارای مجوز
  - قطب‌های علمی و انجمن‌های علمی مورد تأیید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
- تبصره: در صورتی که اشخاص حقیقی تمایل به ارائه پیشنهاد طرح داشته باشند باید با رعایت مفاد مصوبه شماره ۱/۸۶۱۲/ص مورخ ۸۸/۲/۱۹ معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری باشد.

#### ۹- الزامات آماده سازی طرح

- ارائه طرح پیشنهادی (Proposal) به شورایی عالی تحقیقات بانک سپه
- ارائه شرح کافی از سوابق تحصیلی، پژوهشی و تجربی محقق و همکاران و تفکیک دقیق هزینه‌های طرح
- با هدف شفافیت در روابط کاری کارفرما و محقق ضروری است محقق فهرست جامعی از اسناد و اطلاعات مورد درخواست، نحوه همکاری با کارشناسان بانک و ... را دقیقاً مشخص نماید.
- با توجه به در دست اجرا بودن برخی برنامه‌های ارزیابی عملکرد در بعضی از ادارات، ضروری است بررسی‌های لازم روی آنها صورت گرفته و از آموزه‌ها و نتایج آنها به نحو مقتضی بهره‌برداری شود.
- بدیهی است متناسب با نیازمندی طرح‌های ارزیابی عملکرد، لازم است سایر الزاماتی که در این طرحنامه قید نشده نیز از سوی محقق پوشش داده شود.