



**فرم درخواست ارسال پیشنهاد پژوهشی**  
**Request for Proposal (RFP)**  
**جهت انعکاس به پژوهشگران**

**عنوان طرح پژوهشی:**

**مطالعه و طراحی نظام سنجش، ارزشیابی و مدیریت عملکرد**

**الف - مشخصات اصلی**

**1- بیان مسأله**

مدیریت عملکرد، شامل اندازه‌گیری و ارزشیابی عملکرد کارکنان، یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی و از ارکان مشترک حوزه منابع انسانی و مدیریت راهبردی سازمانهاست. دلیل این امر را می‌توان در این حقیقت جستجو کرد که منابع انسانی، اساسی‌ترین نهادهی هر سازمانی، اعم از صنعتی، تولیدی یا خدماتی، در فرایند تولید کالا یا صدور خدمت است. نظامهای مدیریت عملکرد شامل زیرمجموعه‌های مختلف اما یکپارچه هستند که مهمترین آنها عبارتند از:

1. ارتباط دادن راهبردها و برنامه‌های کلان با معیارهای عملکرد سازمان
  2. تعیین معیارهای ارزشیابی عملکرد و به‌کارگیری آنها
  3. به‌کارگیری شاخصهای مناسب جهت سنجش کمی عملکرد
  4. تدوین مسیرهای شغلی برپایه‌ی شایستگی‌های بروزیافته‌ی کارکنان
  5. تعیین بهره‌وری کارکنان برحسب محاسبه‌ی شاخصای عملکردی آنان
  6. امکان بررسی وضعیت عملکرد به صورت دوره‌ای (6ماهه و یکساله) جهت تصمیم‌سازی و حرکت به سمت بهبود مستمر عملکرد کارکنان
- با توجه به مطالبی که ذکر شد، بانک صنعت و معدن در نظر دارد مطالعه و طراحی یک نظام کاربردی را در زمینه‌ی سنجش و ارزشیابی عملکرد منابع انسانی خود در قالب یک پروژه انجام دهد.

**2- اهمیت و ضرورت طرح**

- 2-1 لزوم تعیین اثربخشی عملکرد کارکنان در جهت تحقق اهداف کلان و عملیاتی بانک
- 2-2 لزوم فعال‌سازی ظرفیتهای منابع انسانی، پرورش شایستگی‌های کارکنان و بهبود عملکرد آنان
- 2-3 ضرورت ارتقای بهره‌وری کارکنان در دو بعد اثربخشی و کارایی فعالیتهای انجام گرفته توسط نیروهای انسانی
- 2-4 اهمیت رقابت‌پذیری هرچه بهتر در نظام بانکی کشور، با درنظرگرفتن چشم‌انداز نه‌چندان دور پیوستن به اقتصاد جهانی
- 2-5 لزوم بهسازی رابطه‌ی ارزشیابی عملکرد، سنجش بهره‌وری و پرداخت پاداشها در بانک

**3- نمایی از سازمان:**

برای کسب اطلاعات در خصوص بانک صنعت و معدن به آدرس الکترونیکی <http://w3.bim.ir/> در زیر بخش «بانک ما» مراجعه فرمایید.



#### 4- اسناد بالادستی:

به منظور انجام این پروژه توجه به تمامی اسناد مربوط، نظیر موارد ذیل ضروری است.

- برنامه پنجم 5 ساله توسعه کشور

- اسناد چشم انداز توسعه صنعتی / توسعه نظام مالی کشور

- برنامه راهبردی بانک

- مستندات اجرائی و فرآیندی داخل بانک

- قانون مدیریت خدمات کشوری

- آیین نامه استخدامی نظام بانکی دولتی

#### 1- الزامات

- استفاده از تیم اجرائی قوی با تحصیلات و تجربیات مرتبط

- اجرای مطالعات تطبیقی و روش شناسی جهت به گزین نمودن روش پیشنهادی

- توجه و تمهید لازم جهت پیاده سازی در محیط سیستم یکپارچه بانک

- شناسایی معیارهای مناسب جهت ارزشیابی عملکرد و ارائه شاخصهای علمی

- تمهید لازم جهت پیاده سازی در محیط سیستم یکپارچه بانک

- طراحی دوره آموزشی و نهادسازی مناسب جهت حفظ دستاوردهای پروژه

- مستندسازی کلیه مراحل و تحویل مستندات به صورت کتوب و در قالب لوح فشرده به بانک

#### 2- چارچوب زمانی

مدت زمان اجرای این طرح حداکثر 9 ماه است.

#### 3- مهلت ارسال پیشنهادات اجرایی

متقاضیان موظفند حداکثر تا 1390/07/30 پیشنهاد اجرایی خود را از طریق سامانه جامع پژوهش و فناوری بخش صنعت

و معدن (<http://www.mimresearch.gov.ir>) برای بانک ارسال نمایند.

#### ب- توصیف طرح تحقیق پیشنهادی

##### 1- هدف

طراحی و تدوین نظام جامع مدیریت عملکرد منابع انسانی بانک در تمامی سطوح و واحدهای سازمانی بانک

##### 2- دامنه مکانی

بانک در نظر دارد، طرح مورد نظر را در دو مرحله طراحی و اجرا نماید:

الف) مرحله مطالعاتی در کل بانک انجام گیرد

ب) مرحله اجرایی به صورت آزمایشی (پایلوت) در معاونت منابع انسانی و پشتیبانی، شعبه مرکزی و شعبه کریمخان



### 3- حداقل خدمات مورد انتظار

لازم به ذکر است که مراحل ذیل، صرفاً پیشنهادی بوده و انتظار می‌رود متقاضیان با توجه به رئوس مراحل، پیشنهادهای تفصیلی و تکمیلی خود را ارائه دهند.

### 3-1 مطالعه مبانی نظری، وضعیت مطلوب و الگوهای موفق

3-1-1- اجرای مطالعات کتابخانه‌ای پیرامون موضوع پروژه، شامل شناسایی روشها و ابزارهای موجود، مطالعات تطبیقی و ارزشیابی روشها جهت اجرا در بانک،

3-1-2- اجرای مطالعات کتابخانه‌ای (حتی‌المقدور همراه با مطالعات و بررسیهای میدانی) در سازمانهای مشابه داخل و خارج کشور در زمینه‌ی موضوع پروژه، شناسایی و بیان تجربیات موفق و ویژگیهای آنها،

3-1-3- ارائه‌ی روش بهینه از طریق کار کارشناسی بر روی نتایج مطالعات انجام‌گرفته و به کارگیری فنون علمی مدیریت عملکرد

### 3-2 شناخت وضع موجود

جهت انجام تجزیه و تحلیل کمی و کیفی، شناسایی هر یک از موارد ذیل و سایر موارد مربوطه الزامی است:

3-2-1- اجرای بررسیهای اولیه به منظور کسب شناخت و آگاهی از شرایط بانک،

3-2-2- مطالعه و آشنایی با مستندات، رویه‌ها و فرایندهای موجود در بانک در زمینه‌ی ارزشیابی عملکرد، سنجش بهره‌وری و پرداخت پاداش و ارائه گزارش کارشناسی از وضعیت موجود،

3-2-3- شناسایی ابزارها و شاخصهای ارزشیابی عملکرد و ارائه گزارش ارزشیابی کارشناسی شاخصهای مورد استفاده

### 3-3 آسیب‌شناسی و تجزیه و تحلیل شکاف بین وضعیت مورد انتظار و وضعیت موجود

طراحی و پیاده‌سازی یک روش یا نظام مدیریتی در هیچ سازمانی از پیش پیروز و موفقیت‌آمیز نیست. چه بسا روشهای علمی، مدون و نظام‌مند که در زمان اجرا، تحت تأثیر عوامل گوناگونی در سازمان موردنظر یا گروه مجری پروژه قرار گرفته و با شکست روبرو شده‌اند. مهم‌ترین این عوامل عبارتند از:

3-3-1- فرهنگ سازمانی، مقاومت‌های اولیه در برابر تغییرات که انتظار می‌رود روش ارائه‌شده توسط پژوهشگران محترم، سازو کار مشخصی نیز برای این موضوع پیشنهاد و اجرا نمایند. ضمن آنکه برگزاری دوره آموزشی یا نشستهای آشنایی با نظام مطرح‌شده، برای کارکنان بانک می‌تواند برداشت آنان را درباره‌ی آنچه که رخ می‌دهد، شفاف نماید.

3-3-2- تداخل با روشها و نظامات موجود، که می‌بایست در هنگام مطالعات شناختی، اطلاعات کافی را نسبت به سوابق سیستمهای ارزشیابی عملکرد، سنجش بهره‌وری و نیز پرداخت پاداشها کسب نمایند تا باعث همپوشانی زائد و ناکارآمدی سازمان نگردند.



3-3-3- حمایت و همراهی مدیریت، در هر پروژه‌ی سازمانی، ضرورتی انکارناپذیر است که تیم مجری پروژه باید این مهم را در نظر داشته باشند. تحقق این موضوع به وسیله‌ی ارائه‌ی اطلاعات شفاف، جامع و بهنگام در باره‌ی موضوع، روش کار و فرایند اجرایی و نیز ابعاد مالی آن به مدیریت، ممکن می‌گردد.

#### 3-4- دستاوردهای موردانتظار از نظام جامع مدیریت عملکرد

نظام جامع مدیریت عملکرد، می‌بایست دستاوردهای ذیل را در بر داشته باشد:

3-4-1- ایجاد سازوکاری مشخص که بوسیله‌ی آن بتوان اهداف سامانی را به اهداف عملیاتی بخشهای کاری و منابع انسانی انتقال داد. این سازوکار در صورت تأیید نهایی جزو مستندات بانک طبقه‌بندی خواهد شد.

3-4-2- ارزشیابی میزان تناسب شغل و شاغل از طریق تدوین رویه‌ای جهت تعیین نوع خصوصیات و سطح مهارتهای به کار رفته توسط افراد در اجرای امور و مقایسه‌ی آن با شناسنامه‌ی مشاغل بانک.

3-4-3- تعیین مصداقها و ملاکهای شخصیتی و کارکردی افراد جهت کاربری در ارزشیابی رضایت‌بخشی عملکرد آنان.

3-4-4- ایجاد الگوریتم سیستماتیک مدیریت عملکرد منابع انسانی جهت استفاده سیستمی در سطح سازمان.

3-4-5- تعیین شاخصهای اثربخشی و کارایی در مقیاس فردی و گروهی (ویژه تیمهای کاری) به منظور سنجش جامع بهره‌وری منابع انسانی بانک

3-4-6- تدوین رابطه‌ی کمی جهت مدیریت بهینه‌ی پرداخت پاداشها و سایر مشوقهای مالی به کارکنان، مبتنی بر روشهای علمی و برگرفته از نتایج سنجش و ارزشیابی عملکرد نیروهای انسانی.

3-4-7- قابلیت تعمیم روش ارائه‌شده در تمامی سطوح، بخشها و امور کاری بانک، شامل:

- سطوح، اعم از مدیریتی، کارشناسی و اجرایی

- بخشهای سازمانی بانک، اعم از ستاد، صف و شعب

- امور شامل کلیه‌ی حوزه‌های کاری بانک (منابع انسانی، امور بانکی و بین‌الملل، اعتبارات، ارزیابی طرحها، نظارت و ...)

#### 3-5 طراحی مدل آموزش و اجرای آن در کلیه واحدهای ستادی و شعبه‌های بانک

به منظور آموزش مدیران و کارشناسان بانک در خصوص اجرایی شدن نظام جامع مدیریت عملکرد، پیشنهاد عملی درمورد نحوه و هزینه‌ی آموزش آنان مورد انتظار می‌باشد.

#### 3-6 نظارت

نظارت بر حسن اجرای طرح توسط ناظر علمی و نمایندگان بانک انجام می‌گیرد.

#### 4- محصول نهایی

با جمع‌بندی توضیحات مطرح‌شده در بندهای پیشین، در این بخش محصول نهایی موردنظر بانک، بدین شرح اعلام می‌شود:

سند نظام جامع ارزشیابی عملکرد بانک به صورت مکتوب و همچنین لوح فشرده حاوی کلیه اطلاعات مرتبط

بسمه تعالی



بانک صنعت و معدن

5- هزینه مورد نظر بانک:

هزینه‌های مترتب می‌بایست با پیش‌بینی و تخمین مناسب در پیشنهاد ارسالی گنجانده شود.

6- نحوه تماس با سازمان

در صورت نیاز و برای کسب اطلاعات دقیق‌تر راجع به موضوع می‌توانید بدین طریق تماس حاصل فرمایید:

آقای آهی - اداره امور کارکنان - تلفن 27872334 و 27874047

آقای اللهیاری - اداره برنامه‌ریزی نیروی انسانی - تلفن 27872230