



دانشگاه ساری نور

مدیریت عملکرد و بهره‌وری در منابع انسانی

(کارشناسی ارشد مدیریت)

دکتر احمد عربشاهی کریزی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار	سیزده
فصل اول. عملکرد و ارزیابی عملکرد	۱
هدف کلی	۱
هدف‌های یادگیری	۱
مقدمه	۱
۱-۱ عملکرد سازمانی	۲
۲-۱ واژه‌شناسی ارزیابی عملکرد	۳
۳-۱ ارزیابی عملکرد سازمانی	۴
۴-۱ دیدگاه‌های ارزیابی عملکرد	۸
۵-۱ هدف‌های ارزیابی عملکرد سازمانی	۹
۶-۱ دیدگاه ارزیابی عملکرد واحدها و سازمان‌ها	۹
۷-۱ سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی	۱۰
۸-۱ ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی	۱۱
۹-۱ خودارزیابی	۱۱
۱۰-۱ ارزیابی ۳۶۰ درجه	۱۳
۱۱-۱ مبانی ارزیابی عملکرد	۱۵
۱۲-۱ ویژگی‌ها و محدودیت‌های روش‌های متداول ارزشیابی عملکرد	۱۷
خلاصه فصل اول	۱۹
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول	۲۰
خودآزمایی تشریحی فصل اول	۲۱
فصل دوم. مدیریت عملکرد	۲۳
هدف کلی	۲۳

۲۳	هدف‌های یادگیری.....
۲۳	مقدمه.....
۲۴	۱-۲ مفهوم و ماهیت مدیریت عملکرد.....
۲۸	۲-۲ تاریخچه کوتاه مدیریت عملکرد.....
۲۸	۳-۲ مدیریت عملکرد مربوط به چه نوع سازمان‌هایی است؟.....
۲۹	۴-۲ ابعاد مدیریت عملکرد.....
۳۰	۵-۲ ارزش‌ها و اصول مدیریت عملکرد.....
۳۲	۶-۲ عوامل مؤثر بر سیستم مدیریت عملکرد.....
۳۲	۷-۲ عناصر مدیریت عملکرد.....
۳۴	۸-۲ هدف‌های مدیریت عملکرد.....
۳۸	۹-۲ مدیریت عملکرد و استراتژی.....
۳۸	۱۰-۲ مزایای مدیریت عملکرد.....
۳۹	۱۱-۲ دستاوردهای مدیریت عملکرد برای سازمان.....
۴۱	۱۲-۲ فرایند مدیریت عملکرد.....
۵۱	۱۳-۲ مراحل پیاده‌سازی و استقرار نظام مدیریت عملکرد.....
۵۷	خلاصه فصل دوم.....
۵۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم.....
۵۹	خودآزمایی تشریحی فصل دوم.....
۶۱	فصل سوم. بهره‌وری و مدیریت بهره‌وری.....
۶۱	هدف کلی.....
۶۱	هدف‌های یادگیری.....
۶۱	مقدمه.....
۶۲	۱-۳ بهره‌وری چیست؟.....
۶۶	۲-۳ تعاریف بهره‌وری.....
۶۸	۳-۳ بهره‌وری، کارایی و اثربخشی.....
۶۹	۴-۳ چه چیزی بهره‌وری نیست؟.....
۷۰	۵-۳ چه چیز بهره‌وری هست؟.....
۷۱	۶-۳ برداشت‌های نادرست از مفهوم بهره‌وری.....
۷۳	۷-۳ سطوح بهره‌وری.....
۷۴	۸-۳ چرخه (دور) بهره‌وری.....
۷۵	۹-۳ بهره‌وری فراگیر و دور بهره‌وری.....
۷۶	۱۰-۳ چرا باید بحث بهره‌وری را جدی تلقی کرد؟.....
۷۶	۱۱-۳ تاریخچه و پیشینه بهره‌وری.....
۸۱	۱۲-۳ دیدگاه‌های مختلف در مورد بهره‌وری.....
۸۳	۱۳-۳ آگاهی از بهره‌وری.....
۸۴	۱۴-۳ عوامل مؤثر بر بهره‌وری.....
۸۶	۱۵-۳ شاخص‌های بهره‌وری.....

۸۸.....	۱۶-۳ اندازه‌گیری بهره‌وری
۹۸.....	۱۷-۳ بهره‌وری در بخش خدمات
۱۰۱.....	۱۸-۳ مدیریت بهره‌وری
۱۰۲.....	خلاصه فصل سوم
۱۰۴.....	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۱۰۵.....	خودآزمایی تشریحی فصل سوم
۱۰۷.....	فصل چهارم. مدیریت عملکرد منابع انسانی
۱۰۷.....	هدف کلی
۱۰۷.....	هدف‌های یادگیری
۱۰۸.....	مقدمه
۱۰۸.....	۱-۴ نظریه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۱۰.....	۲-۴ اهمیت ارزشیابی عملکرد کارکنان
۱۱۰.....	۳-۴ مزایای ارزشیابی عملکرد کارکنان در مدیریت منابع انسانی
۱۱۱.....	۴-۴ نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۱۳.....	۵-۴ هدف‌های ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۱۴.....	۶-۴ هدف نهایی از ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۱۵.....	۷-۴ جایگاه و نقش نظام ارزیابی عملکرد در فرایند توسعه منابع انسانی سازمان
۱۱۶.....	۸-۴ ده اشتباه رایج ارزشیابی
۱۱۸.....	۹-۴ خطاهای ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۱۹.....	۱۰-۴ مخالفت با ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۲۰.....	۱۱-۴ ارزیابی عملکرد به وسیله چه کسانی و در چه مکانی قابل اجرا است؟
۱۲۰.....	۱۲-۴ میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۲۱.....	۱۳-۴ خصوصیات شخصیتی ارزیاب
۱۲۲.....	۱۴-۴ عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی
۱۲۳.....	۱۵-۴ معیارهای ارزیابی عملکرد
۱۲۴.....	۱۶-۴ ویژگی‌های نظام ارزیابی عملکرد سازمانی
۱۲۵.....	۱۷-۴ نظام‌های کاری با عملکرد بالا و عملکرد سازمان
۱۲۶.....	۱۸-۴ شرایط لازم برای دریافت حداکثر تلاش و عملکرد از کارکنان
۱۲۷.....	۱۹-۴ استراتژی‌های بهبود عملکرد
۱۲۹.....	۲۰-۴ مدیریت عملکرد منابع انسانی
۱۳۳.....	۲۱-۴ مزایای مدیریت عملکرد کارکنان
۱۳۴.....	۲۲-۴ ویژگی‌های نظام مدیریت عملکرد
۱۳۵.....	۲۳-۴ رابطه میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد
۱۳۶.....	۲۴-۴ تناسب راهبردهای منابع انسانی و راهبردهای کسب‌وکار
۱۳۷.....	۲۵-۴ نقش مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی استراتژیک
۱۳۸.....	۲۶-۴ رابطه میان مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت‌ها
۱۴۰.....	۲۷-۴ معیارهای عملکرد در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی

۲۸-۴	اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری	۱۴۱
۲۹-۴	تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی اداره شده بر عملکرد سازمانی	۱۴۲
۳۰-۴	اشتباه‌های رایج دیپارتمان‌های منابع انسانی درباره ارزشیابی عملکرد	۱۴۴
۳۱-۴	توصیه‌های کاربردی برای مدیران منابع انسانی به منظور ارزیابی اثربخش کارکنان	۱۴۶
۳۲-۴	مدیریت منابع انسانی و نتایج عملکرد	۱۴۷
۳۳-۴	تأثیر حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان	۱۴۸
۱-۳۳-۴	استخدام و گزینش و عملکرد سازمانی	۱۴۸
۲-۳۳-۴	تطابق منابع انسانی با شرایط احراز مشاغل و عملکرد کارکنان	۱۴۹
۳-۳۳-۴	توانایی افراد و عملکرد کارکنان	۱۴۹
۴-۳۳-۴	آموزش و عملکرد سازمانی	۱۵۱
۵-۳۳-۴	ارتباط میان ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل و میزان حقوق و مزایا	۱۵۲
۶-۳۳-۴	ارزیابی عملکرد و عملکرد سازمانی	۱۵۲
۷-۳۳-۴	مشارکت کارمند و عملکرد سازمانی	۱۵۳
۸-۳۳-۴	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی	۱۵۴
۹-۳۳-۴	جبران خدمات و عملکرد سازمانی	۱۵۵
۱۰-۳۳-۴	امنیت شغلی و عملکرد سازمانی	۱۵۵
۱۱-۳۳-۴	رضایت شغلی و عملکرد سازمانی	۱۵۶
۱۲-۳۳-۴	اخلاق کار و عملکرد کارکنان	۱۵۷
۱۳-۳۳-۴	مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی	۱۵۷
۱۴-۳۳-۴	مدیریت دانش و عملکرد نوآوری	۱۵۹
۱۵-۳۳-۴	توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی	۱۶۱
۳۴-۴	رویکرد شایستگی در مدیریت و بهبود عملکرد منابع انسانی	۱۶۲
۳۵-۴	نظام بهبود عملکرد منابع انسانی	۱۶۳
۳۶-۴	ارزیابی و مدیریت عملکرد در مدیریت منابع انسانی بین‌المللی و جهانی	۱۶۶
۱۶۹	خلاصه فصل چهارم	
۱۷۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم	
۱۷۴	خودآزمایی تشریحی فصل چهارم	
۱۷۵	فصل پنجم. مدیریت بهره‌وری منابع انسانی	
۱۷۵	هدف کلی	
۱۷۵	هدف‌های یادگیری	
۱۷۶	مقدمه	
۱-۵	بهره‌وری منابع انسانی	
۲-۵	نقش نیروی انسانی در بهره‌وری	
۳-۵	راه‌های ارتقای بهره‌وری منابع انسانی	
۴-۵	نقش دولت در افزایش بهره‌وری نیروی انسانی	
۵-۵	عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	
۶-۵	عوامل و موانع انسانی بهره‌وری	

۱۹۰	۷-۵ بهره‌وری نیروهای دانشگر
۱۹۳	۸-۵ تأثیر مباحث مختلف سازمان و مدیریت بر بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۳	۱-۸-۵ خلاقیت و بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۴	۲-۸-۵ تعهد سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۴	۳-۸-۵ مشارکت سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۶	۴-۸-۵ رضایت شغلی و بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۷	۵-۸-۵ سرمایه فکری و بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۸	۶-۸-۵ شادی در کار و بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۹	۷-۸-۵ احساس مثبت و بهره‌وری منابع انسانی
۱۹۹	۸-۸-۵ کیفیت زندگی کاری و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۰	۹-۸-۵ توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۱	۱۰-۸-۵ هوش سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۲	۱۱-۸-۵ هوش هیجانی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۳	۱۲-۸-۵ یادگیری سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۴	۱۳-۸-۵ فضای روانی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۵	۱۴-۸-۵ وجدان کاری و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۶	۱۵-۸-۵ نظام انگیزشی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۷	۱۶-۸-۵ اتوماسیون اداری و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۸	۱۷-۸-۵ آموزش و بهره‌وری منابع انسانی
۲۰۹	۱۸-۸-۵ رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۱۰	۱۹-۸-۵ کارآفرینی و بهره‌وری منابع انسانی
۲۱۱	۲۰-۸-۵ مدیریت دانش و بهره‌وری منابع انسانی
۲۱۳	۹-۵ بهره‌وری نیروی انسانی در ایران
۲۱۷	خلاصه فصل پنجم
۲۲۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۲۲۳	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۲۲۵	فصل ششم. رویکردها و مدل‌های مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی
۲۲۵	هدف کلی
۲۲۵	هدف‌های یادگیری
۲۲۶	مقدمه
۲۲۷	۱-۶ مدل دمی‌نگ
۲۲۹	۲-۶ مدل تعالی عملکرد بالدريج
۲۳۰	۳-۶ مدل تعالی سازمانی پیترز و واترمن
۲۳۲	۴-۶ مدل تعالی (سرآمدی) سازمانی ای اف کیو ام (EFQM)
۲۳۵	۵-۶ مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)
۲۳۸	۶-۶ مدل گودوین
۲۳۹	۷-۶ مدل هرشاور و راش

۲۴۱	۸-۶ استراتژی استوارت
۲۴۲	۹-۶ الگوریتم آگارول
۲۴۲	۱۰-۶ مدل CREST
۲۴۲	۱۱-۶ مدل کندریک و کریمر
۲۴۳	۱۲-۶ مدل کوانتان و وتون
۲۴۳	۱۳-۶ چارچوب یکپارچه اندازه‌گیری عملکرد (چارچوب مدوری و استیپل)
۲۴۵	۱۴-۶ چارچوب مدیریت عملکرد HPMF
۲۴۵	۱۵-۶ مدل مدیریت عملکرد کارکنان در شرکت چندملیتی
۲۴۷	۱۶-۶ مدل شناخت برتری سازمانی (CED)
۲۴۹	۱۷-۶ مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد
۲۵۱	۱۸-۶ رویکرد اورایز ORISE
۲۵۳	۱۹-۶ سیستم ارزیابی عملکرد (OPAS)
۲۵۴	۲۰-۶ مدل خطی درون‌داد، فرایند، برون‌داد، پیامد (IPPO)
۲۵۵	۲۱-۶ مدل اچیو ACHIEVE
۲۵۶	۲۲-۶ مدل Sear
۲۵۸	۲۳-۶ مدل چارچوب عمومی ارزیابی (CAF)
۲۶۰	۲۴-۶ مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی (PCMM)
۲۶۵	۲۵-۶ مدل VRIO
۲۶۷	۲۶-۶ مدل I-A توسعه منابع انسانی
۲۶۸	۲۷-۶ رویکرد هفت S
۲۶۹	۲۸-۶ مدل هدف‌گذاری (SMARTER)
۲۷۰	۲۹-۶ چرخه عملکرد (PDCA)
۲۷۰	۳۰-۶ استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی PD
۲۷۱	۳۱-۶ هرم عملکرد
۲۷۲	۳۲-۶ منشور عملکرد
۲۷۳	۳۳-۶ مدل تحلیل ذی‌نفعان
۲۷۴	۳۴-۶ زنجیره خدمت - سود
۲۷۵	خلاصه فصل ششم
۲۷۷	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۲۸۰	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۲۸۱	فصل هفتم. مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اسلام
۲۸۱	هدف کلی
۲۸۱	هدف‌های یادگیری
۲۸۲	مقدمه
۲۸۲	۱-۷ ارزیابی و مدیریت عملکرد منابع انسانی از دیدگاه اسلام
۲۸۲	۱-۱-۷ ارزش عمل در اسلام
۲۸۳	۲-۱-۷ عمل صالح

۲۸۴	۳-۱-۷ جایگاه ارزشیابی در اسلام
۲۸۵	۴-۱-۷ مستندات اصل ارزیابی از قرآن کریم
۲۸۸	۵-۱-۷ ارزیابی عملکرد در اسلام
۲۸۹	۶-۱-۷ معیارهای ارزیابی عملکرد در اسلام
۲۹۱	۷-۱-۷ اصول ارزشیابی عملکرد کارکنان از نظر اسلام
۲۹۶	۸-۱-۷ شایستگی و شایسته‌سالاری در اسلام
۲۹۹	۹-۱-۷ راهبردهای شایسته‌سالاری مدیریتی در رویکرد اسلامی
۳۰۲	۱۰-۱-۷ تأثیر رهبری معنوی اسلامی بر عملکرد سازمانی
۳۰۳	۱۱-۱-۷ رابطه اخلاق کار اسلامی با عملکرد شغلی
۳۰۴	۱۲-۱-۷ مدیریت عملکرد در اسلام
۳۰۵	۱۳-۱-۷ الگوی ارزیابی عملکرد در اسلام
۳۰۷	۲-۷ بهره‌وری و مدیریت بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اسلام
۳۰۷	۱-۲-۷ بهره‌وری در اسلام
۳۰۸	۲-۲-۷ درآمدی بر بهره‌وری در غرب و اسلام
۳۱۰	۳-۲-۷ بهره‌وری و فرهنگ اسلامی ایرانی
۳۱۴	۴-۲-۷ ایمان، پایه بهره‌وری
۳۱۶	۵-۲-۷ مبانی و اصول بهره‌وری در اسلام
۳۲۲	۶-۲-۷ نقش اخلاق در بهره‌وری و تعالی سازمان
۳۲۵	۷-۲-۷ ارتقای بهره‌وری در سازمان از نگاه آیات و روایات
۳۲۷	۸-۲-۷ الگوی سازمان متعالی با رویکرد اسلامی
۳۲۸	خلاصه فصل هفتم
۳۳۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۳۳۲	خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۳۳۳	پاسخنامه
۳۳۵	منابع و مأخذ

پیشگفتار

نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در سازمان است و مدیریت و ادارهٔ صحیح نیروهای انسانی در سازمان و بهره‌برداری مؤثر از آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها داشته باشد. در این کتاب درصدد هستیم راجع به مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌ها به بحث بپردازیم. مباحث این کتاب پیرامون دو مقولهٔ مهم یعنی عملکرد و بهره‌وری شکل گرفته‌است؛ از این‌رو ابتدا، در فصل اول با عملکرد و ارزیابی عملکرد و در فصل دوم با مدیریت عملکرد آشنا خواهیم شد. در فصل سوم بهره‌وری و مدیریت بهره‌وری موضوع بحث ما خواهد بود. در ادامه مدیریت عملکرد و مدیریت بهره‌وری را با تمرکز بر منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌دهیم. در فصل چهارم، مدیریت عملکرد منابع انسانی و در فصل پنجم، مدیریت بهره‌وری منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌است. در فصل ششم رویکردها و مدل‌های مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی معرفی می‌شوند. در نهایت با توجه به ضرورت توجه به فرهنگ اسلامی و نظر به تعالیم ارزشمند اسلام دربارهٔ بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری، در فصل هفتم مدیریت عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه اسلام مورد تحلیل و بررسی قرار خواهد گرفت. مطالب طرح‌شده در این کتاب علاوه بر اینکه قابل استفادهٔ دانشجویان مقاطع مختلف رشته مدیریت است می‌تواند برای مدیران، سرپرستان و کارکنان سازمان‌های مختلف نیز مفید باشد. خداوند را به سبب نعمت‌های مختلف و الطاف بی‌کرانش و اینکه توفیق تألیف و تدوین این کتاب را عطا کرد سپاس می‌گوییم و از

تمام کسانی که در این راه ما را یاری رسانده‌اند تشکر و قدردانی می‌کنم. در پایان از همه خوانندگان این کتاب اعم از دانشجویان، اساتید، مدیران و ... تقاضا می‌شود چنانچه نقص و قصوری در این کتاب مشاهده کردید، انتقادات و پیشنهادهای خود را با ما در میان بگذارید.

با تشکر

دکتر احمد عربشاهی کریزی

فصل اول

عملکرد و ارزیابی عملکرد

هدف کلی

هدف این فصل آشنایی با مباحث مختلف پیرامون عملکرد و ارزیابی عملکرد است.

هدف‌های یادگیری

- انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل بتوانید:
۱. واژه‌های عملکرد و ارزیابی عملکرد را تعریف کنید.
 ۲. هدف‌های ارزیابی عملکرد سازمانی را بیان کنید.
 ۳. دیدگاه‌های مختلف در مورد ارزیابی عملکرد را بیان کنید.
 ۴. سطوح ارزیابی عملکرد سازمانی را ذکر کنید.
 ۵. در مورد خودارزیابی در ارزیابی عملکرد بحث کنید.
 ۶. ابعاد ارزیابی عملکرد سازمانی را تشریح کنید.
 ۷. ویژگی‌ها و محدودیت‌های روش‌های متداول ارزشیابی عملکرد را ذکر کنید.

مقدمه

سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به هدف‌های خود، از منابع مختلفی بهره می‌برند که به اعتقاد بیشتر اندیشمندان رشته مدیریت، نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در سازمان‌هاست. اگر نیروی انسانی بتواند نقش خود را به‌درستی در سازمان ایفا کند و عملکرد مؤثر و سازنده‌ای داشته باشد، در دستیابی سازمان به هدف‌هایش تسهیل و تسریع صورت خواهد گرفت؛ بنابراین یکی از جنبه‌های مهمی که در سازمان و از جانب مدیران باید مورد توجه و تأکید قرار گیرد، بررسی

و ارزیابی عملکرد نیروی انسانی است. مدیران باید از شرایط نیروی انسانی موجود در سازمان آگاه باشند و با استفاده از ابزارهای مختلف ارزیابی عملکرد، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را شناسایی کنند تا بتوانند با تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف آن‌ها، سازمان را در دستیابی به هدف‌هایش توفیق بخشند. هدف این فصل، آشنایی با اصطلاح‌های عملکرد و ارزیابی عملکرد، مبانی نظری و مباحث مرتبط با آن است.

۱-۱ عملکرد سازمانی

اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود دست می‌یابد. عملکرد سازمانی، بخشی از مفهوم اثربخشی سازمانی است. عملکرد سازمانی بُعد بیرونی متغیر اثربخشی سازمانی و مبتنی بر هدف‌های ذی‌نفعان است. دوینی و همکاران^۱ (۲۰۰۳) عملکرد سازمانی را به‌عنوان معیاری درونی، برای تعیین اثربخشی یک سازمان تعریف می‌کنند. از این دیدگاه، عملکرد سازمانی شامل سه حوزه عملکرد بازار، عملکرد مالی و بازده صاحبان سهام است. مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سستی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سستی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی‌شونده را هدف قرار می‌دهد و سبک دستوری دارد. این دیدگاه تنها معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با نیازهای گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی‌شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار می‌دهد و مبانی آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه، ضرورت‌های معاصر است و ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند. حوزه تحت پوشش اندازه‌گیری عملکرد، می‌تواند سطح کلان یک سازمان، یک واحد، یک فرایند و کارکنان باشد. همان‌گونه که امروزه در بخش‌های مدیریت منابع انسانی متداول است، چنانچه سطح ارزیابی عملکرد، تنها شامل افراد باشد، ارزشیابی شایستگی کارکنان با معیارهای مختلف در سازمان‌ها انجام می‌شود.

اگرچه سازمان، افراد یا واحد سازمانی به‌ظاهر انجام‌دهنده کارند، تنها جزئی از سیستم کل محسوب می‌شوند و باید شرایط اجزاء دیگر آن نیز مدنظر قرار گیرد. توجه

۳ عملکرد و ارزیابی عملکرد

به معیارهای همه‌جانبه و راهبردها و آرمان‌های سازمان، از لوازم سیستم مدیریت عملکرد جامع است. چنین رویکردی در ارزیابی عملکرد، یک ارزیابی واقعی، عدالت‌محور، قابل اعتماد و اتکا و پیش‌برنده و پویا خواهد بود (ناصرشیرازی، رضوان، ۱۳۹۲: ۶۲). به‌منظور درک سیستم مدیریت عملکرد، ابتدا باید عواملی را درک کنید که عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ادبیات مدیریت منابع انسانی، به‌طور گسترده‌ای فرمول زیر را به رسمیت می‌شناسد. معادله از ضرب استفاده می‌کند و نه از جمع و این، به این مفهوم است که اگر هرکدام از عوامل صفر باشد، عملکرد صفر خواهد شد، بنابراین سیستم مدیریت عملکرد باید هر سه عامل را بیان کند: توانایی، تلاش و پشتیبانی.

عملکرد = توانایی × تلاش × پشتیبانی

(زچ^۱، ۲۰۱۰: ۱۹).

۱-۲ واژه‌شناسی ارزیابی عملکرد

- مفهوم ارزیابی. واژه ارزیابی شامل اقداماتی از قبیل اندازه‌گیری و امتحان کردن، سنجیدن، تفسیر کردن، سنجش موشکافانه و انتقادی و نتیجه‌گیری و قضاوت و تصمیم‌گیری در مورد یک برنامه، کار و فعالیت و ... است.
- مفهوم عملکرد. هنگام صحبت از عملکرد، نتیجه کار به دست آمده به ذهن متبادر می‌شود. در زمینه عملکرد، عده‌ای عملکرد را برای نتیجه به کار می‌برند. مثلاً اگر سازمانی تولیدات خوبی از نظر کمی و کیفی داشته باشد، قضاوت مثبتی درباره عملکرد آن سازمان صورت می‌گیرد و برخی، عملکرد را برای فرایند انجام کار و نحوه انجام وظایف به کار می‌برند، مثلاً اگر یک بازیکن، خوب بازی کند، بدون توجه به نتیجه بازی چنین قضاوت می‌شود که بازیکن، خوب ایفای نقش می‌کند و عملکرد خوبی دارد. در ارزیابی عملکرد کارکنان، منظور از عملکرد، هم نتایج به دست آمده و هم فرایند کاری است. یعنی در ارزیابی، چگونگی انجام کار، و به تعبیری فرایند انجام کار با نتیجه حاصل شده از فرایند، هم‌زمان عملکرد محسوب و در مورد آن قضاوت می‌شود.

- **مفهوم ارزیابی عملکرد.** ارزیابی عملکرد، برآوردی انتقادی و کاوشگرانه از فعالیت‌های مختلف یک سازمان است. همان‌طور که مسئولان پزشکی و بهداشتی به‌منظور حفظ سلامتی، به همه توصیه می‌کنند که معاینه‌هایی دوره‌ای از بدن خود انجام دهند، به‌همین ترتیب، هر سازمانی نیز برای به‌دست‌آوردن نتایج کاری خوب، باید ارزیابی دوره‌ای از عملکرد خود داشته باشد. ارزیابی عملکرد، هم پیشگیری‌کننده و هم تشخیص‌دهنده است. در صورتی که شرایط رو به‌وخامت رود، جاهایی که نیاز به اصلاح و بهینه‌سازی دارد مشخص می‌شود و در صورت دستیابی به نتایج خوب، راه‌ها و وسایل لازم برای بهبود عملکرد تا حداکثر امکان، به‌کار گرفته می‌شود (سلطانی، ۱۳۷۸: ۲۰).

۱-۳ ارزیابی عملکرد سازمانی

تعاریف مختلفی از ارزیابی عملکرد ارائه شده‌است؛ برخی گفته‌اند: کوششی است نظام‌مند برای دانستن اینکه خدمات دولتی تا چه حد پاسخگوی نیازهای مردم است و توانایی دولت در برآورده کردن آن چه اندازه است و برخی آن را فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد در دستگاه‌های اجرایی در چارچوب اصولی و مفاهیم علمی مدیریت برای تحقق هدف‌ها و وظایف سازمانی و در قالب برنامه‌های اجرایی دانسته‌اند.

عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. ارزیابی، فرایند پیچیده سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت در خصوص عملکرد است. وردر و دیویس معتقدند ارزیابی عملکرد، فرایندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه‌گیری می‌شود و هنگامی که درست انجام شود، کارکنان، سرپرستان، مدیران و در نهایت سازمان از آن بهره‌مند خواهند شد. کاسیو^۱، ارزیابی عملکرد را توصیف نظام‌دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می‌کند.

«ارزیابی عملکرد در بُعد نحوه استفاده از منابع و امکانات»، در قالب شاخص‌های کارایی بیان می‌شود. اگر در ساده‌ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد، درواقع میزان کارایی تصمیم‌های مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می‌دهد. ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است. منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به هدف‌ها و

۵ عملکرد و ارزیابی عملکرد

برنامه‌ها با ویژگی کارابودن فعالیت‌ها و عملیات است. به‌طورکلی، ارزیابی عملکرد، به «فرایند سنجش و اندازه‌گیری عملکرد دستگاه‌ها در دوره‌های مشخص اطلاق می‌شود، به‌گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی‌شونده، شفاف و از قبل به‌آن ابلاغ شده باشد» (شیخ‌زاده، ۱۳۸۸: ۵۹-۶۰).

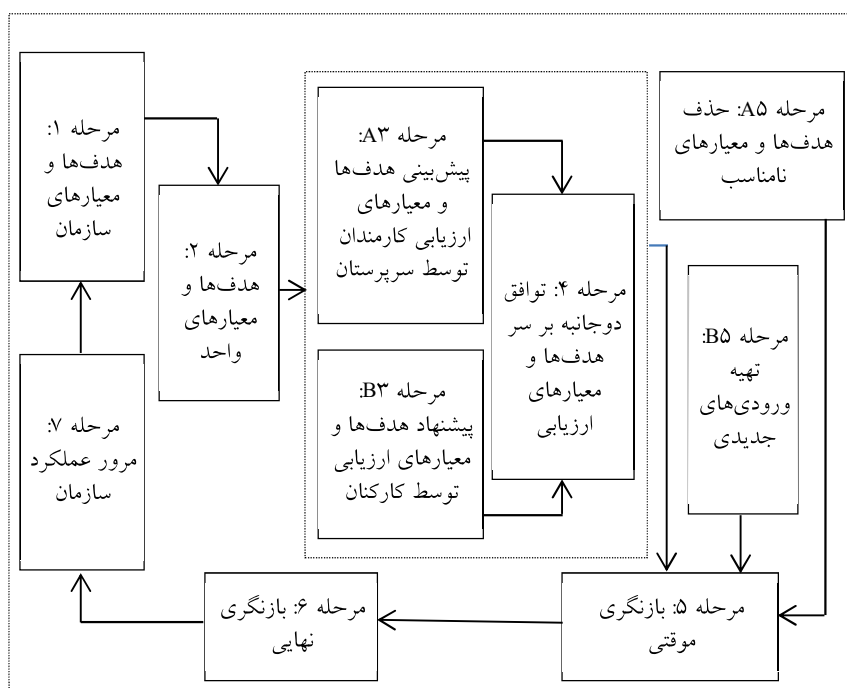
شرکت‌ها در سراسر جهان، در حال تلاش برای بهبود عملکردشان و بهینه‌سازی بهره‌برداری از منابع، توجه به کنترل هزینه و کارایی فرایندهای اقتصادی و کسب‌وکار هستند. سیستم‌های ارزیابی عملکرد، ابزاری هستند که معمولاً برای ارزیابی سطح دستیابی به هدف‌های شرکت، در فرایندهای تصمیم‌گیری و مدیریت استفاده می‌شوند و دارای شاخص‌های مختلفی هستند؛ بنابراین صرف‌نظر از اندازه شرکت برای حمایت از تصمیم‌های مالی و راهبردی شرکت، به داده‌های دقیق، کامل و مرتبط نیاز است (کرچوسکا و پروچازکوا^۱، ۲۰۱۴: ۱۱۴۸-۱۱۴۹).

سنجش عملکرد سازمان‌ها، یکی از قوی‌ترین ابزارهای مدیریتی است که می‌توان به کمک آن، اطلاعات مورد نیاز را از وضعیت سازمان به‌دست آورد. ارزیابی عملکرد و به‌طورکلی‌تر مدیریت عملکرد، فرایندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی را در خصوص چگونگی انجام مؤثر کارهای سازمان برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیرضروری به‌دست آورد. ارزیابی عملکرد، علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری نیز دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است. درواقع، ارزیابی، لازمه مدیریت است. در فرایند ارزیابی عملکرد، از میزان دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین‌شده آگاه می‌شویم، وضعیت جاری خود را با روند گذشته مقایسه می‌کنیم، وضعیت خویش را در قبال رقبا می‌سنجیم و نقاط ضعف و قوت خود را به‌منظور ترمیم آن‌ها شناسایی می‌کنیم؛ بنابراین، عملکرد سازمانی، به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج به‌دست‌آمده از انجام آن‌ها اطلاق می‌شود. در بُعد سازمانی، ارزیابی عملکرد، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌ها است و منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به هدف‌ها و برنامه‌ها با ویژگی کارآمدبودن فعالیت‌ها و عملیات است (احمدوند و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۸).

مدیریت عملکرد، عاملی بالقوه در اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های آینده برای رسیدن به هدف‌های سازمانی و فردی است و مهم‌ترین ارکان آن عبارت‌اند از:

هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد، توسعه کارکنان و پاداش. بر این اساس، مدیریت عملکرد مترادف ارزیابی عملکرد نیست، بلکه فرایندی است جامع که دربرگیرنده تعیین هدف‌های سازمانی، تیمی و فردی، فرایند اثربخش ارزیابی، هم‌راستاسازی راهبردهای پاداش، ارائه بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان به منظور آموزش و توسعه مهارت‌های مورد نیاز برای موفقیت سازمان است. از این نظر، مدیریت عملکرد فرایندی مستمر است که باید با راهبرد سازمان و راهبرد منابع انسانی همسو باشد.

بر این مبنا، ارزیابی عملکرد جزئی از نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود و در آن عملکرد کاری افراد، در راستای رسیدن به استانداردهای تعیین‌شده، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. رویکردهای مختلفی برای طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد وجود دارد که از جمله آن‌ها می‌توان به رویکرد مدیریت بر مبنای هدف، اشاره کرد که در آن پیوند میان هدف‌گذاری و ارزیابی عملکرد در سطوح فردی، گروهی (بخشی) و سازمانی به صورت زیر برقرار می‌شود:



شکل ۱-۱. ارزیابی عملکرد با رویکرد مدیریت مبتنی بر هدف (رعنائی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۶)

عملکرد و ارزیابی عملکرد ۷

امروزه ارزیابی عملکرد، علاوه بر آنکه برای مقاصد اداری و اجرایی در سازمان‌ها به کار می‌رود، یکی از ابزارهای مهم برای بهبود عملکرد، بهره‌وری کارکنان و سازمان‌ها محسوب می‌شود. بیشتر ارزیابی‌ها، ارتقای بهره‌وری و توسعه کارکنان را مهم‌ترین هدف خود قرار داده‌اند.

یکی از کاستی‌های موجود در حوزه ارزیابی عملکرد، نبودن یکپارچگی و انسجام میان اجزاء این نظام در سطوح مختلف سازمانی است و این مشکل، به‌ویژه در زمینه ایجاد انسجام میان نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطح سازمانی و سطح فردی (عملکرد فردی کارکنان) مشهودتر است. بویس و کلینر (۱۹۹۷) معتقدند که ایجاد سیستم ارزشیابی که بتواند عملکرد کارکنان را به‌طور دقیق منعکس کند، کاری بس دشوار است و اگر سیستم ارزشیابی عملکرد در سازمان، نتواند ارتباطی را میان عملکرد کارکنان و هدف‌های سازمانی ایجاد کند، آن سیستم بدون تردید، کارا نیست. به‌زعم سلطانی (۱۳۸۰)، زمانی مدیریت عملکرد مؤثر است که میان فرد و سازمان توافقی وجود داشته باشد که لازمه برقراری این توافق، ایجاد یکپارچگی میان هدف‌های فردی و سازمانی و همچنین ایجاد یکپارچگی میان نظام‌های ارزیابی عملکرد از سطوح بالا تا پایین سازمانی است؛ در نتیجه، این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان میان نظام‌های ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف سازمانی یکپارچگی ایجاد کرد؟

یکی از رویکردهای موجود برای برخورد با این موضوع، بهره‌گیری از الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی است که به‌شکل گسترده‌ای در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا ساده‌ترین روش برای ایجاد یکپارچگی و انسجام میان نظام‌های ارزیابی عملکرد این است که با مبنا قرار دادن الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی مورد استفاده در یک سازمان، معیارها و شاخص‌های مناسبی را برای ارزشیابی عملکرد کارکنان آن سازمان استخراج کرد و در فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار داد (رعنایی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۶-۹۷). اندازه‌گیری عملکرد توسعه، یک سیستم شاخص است که تنها شاخص‌های اصلی عملکرد را در نظر می‌گیرد. درواقع، مدیریت عملکرد، علاوه بر اندازه‌گیری با وظیفه مدیریت مواجه است که شامل برنامه‌ریزی، کنترل و نظارت بر عملکرد است (مورلاک و میر^۱، ۲۰۱۵: ۴۵۸).