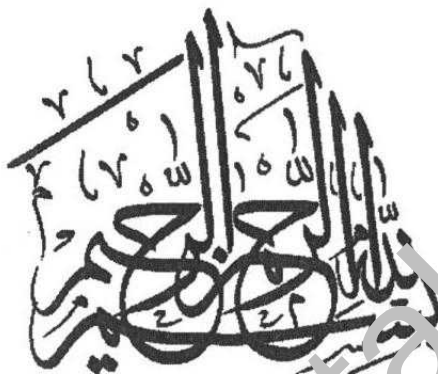


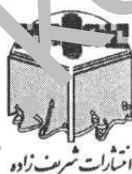


ارزیابی عملکرد
با رویکرد بهسازی منابع انسانی

مؤلف:

محمد شریف سرسالاری (کارشناس ارشد مدیریت)

سرشناسه	: سرسالاری، محمدشریف، ۱۳۶۱ -
عنوان و نام پدیدآور	: ارزیابی عملکرد با رویکرد بهسازی منابع انسانی / محمدشریف سرسالاری.
مشخصات نشر	: تهران: انتشارات شریفزاده، ۱۳۹۹.
مشخصات ظاهری	: ۲۲۴ص: جدول، نمودار.
شابک	: 978-622-744913-6
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
یادداشت	: کتابنامه: ص. ۲۱۸-۲۲۳.
موضوع	: کارکنان - ایران - ارزشیابی
موضوع	: Employees -- Rating of -- Iran
موضوع	: عملکرد - ارزشیابی
موضوع	: Performance -- Evaluation
موضوع	: کارکنان - ایران - مدیریت
موضوع	: Personnel Management-- Iran
موضوع	: کارآمدی سازمانی
موضوع	: Organizational effectiveness
رده بندی کنگره	: ۳۱۱.۳۵۴۹
رده بندی دیویی	: ۳۰۹.۵۵/۶
شماره کتابشناسی ملی	: ۷۱۰۰۸۶۳



انتشارات شریف زاده

نام کتاب	: ارزیابی عملکرد با رویکرد بهسازی منابع انسانی
تالیف:	: محمد شریف سرسالاری
ناشر:	: شریفزاده
سال انتشار	: چاپ اول - ۱۳۹۹
شمارگان	: ۱۰۰
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۷۴۴۹-۱۳-۶
قیمت	: ۳۵۰۰۰ تومان

«کلیه حقوق برای انتشارات شریفزاده محفوظ است»

مرکز پخش و فروش: تهران- خ انقلاب- روبروی سینما بهمن- جنب بانک صادرات- پ ۱۳۵۶-
کتابفروشی محسن

فهرست مطالب

۱۴	پیشگفتار.....
۱۵	فصل اول.....
۱۵	بهبودی منابع انسانی.....
۱۵	مقدمه.....
۱۸	سه روش اصلی در بهبود سازمان.....
۱۹	آموزش و بهبود منابع انسانی.....
۱۹	اهداف آموزش و بهبود منابع انسانی.....
۲۰	فرایند آموزش و بهبود.....
۲۲	مرحله اول: تعیین نیازهای آموزشی و بهبود (تشخیص).....
۲۲	مرحله دوم: تثبیت اهداف آموزش و بهبود (تعیین اهداف).....
۲۲	مرحله سوم: انتخاب روش های مناسب آموزش.....
۲۲	مرحله چهارم: رسانه های آموزش و بهبود.....
۲۳	مرحله پنجم: اجرای برنامه آموزشی و بهبود.....
۲۳	مرحله ششم: ارزشیابی آموزش و بهبود.....
۲۴	تحقق بهبود کارکنان و محیط کار.....
۲۴	انطباق کارکنان با محیط کار.....
۲۴	بهبودی همه جانبه.....
۲۵	بهبودی گام به گام.....
۲۵	ارزیابی عملکرد و بهبود منابع انسانی.....

فصل دوم.....	۲۷
ارزیابی عملکرد.....	۲۷
مقدمه:.....	۲۷
۲.۱.۲. اهمیت ارزیابی عملکرد در آموزش عالی.....	۲۹
تعریف شاخص.....	۳۱
۲-۱-۴ شاخصهای ارزیابی عملکرد آموزش عالی.....	۳۲
۲-۱-۵ الگوها ارزیابی عملکرد.....	۳۳
فصل سوم.....	۳۷
کارت امتیازی متوازن.....	۳۷
مقدمه:.....	۳۷
دیدگاه های کارت امتیازی متوازن.....	۳۸
تشریح دیدگاههای BSC.....	۴۱
روابط علت و معلول در BSC.....	۴۶
نقشه استراتژی.....	۴۸
مزایای بکارگیری روش کارت امتیازی متوازن.....	۴۸
فصل چهارم.....	۵۱
مدل تعالی سازمانی EFQM.....	۵۱
مقدمه:.....	۵۱
عملکرد:.....	۵۴
ارزیابی عملکرد:.....	۵۴
مزایای ارزیابی عملکرد سازمان.....	۵۵

۵۶	انواع ارزیابی
۵۷	تاریخچه ارزیابی عملکرد
۵۸	ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد
۵۹	تعریف ارزیابی عملکرد
۶۰	فرایند ارزیابی عملکرد
۶۰	تدوین شاخص ها
۶۱	شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمانها
۶۳	تعیین وزن شاخص ها و اهمیت آن ها
۶۴	سنجش و اندازه گیری روش متعاقب نتایج
۶۴	دلایل مخالفت اغلب سازمان ها با ارزیابی عملکرد
۶۵	میانگین زمانی ارزیابی عملکرد
۶۵	معیارهای ارزیابی عملکرد
۶۶	ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزشیابی شغل، میزان حق و مزایا
۶۷	روشهای مختلف ارزیابی عملکرد
۶۷	روش امتیازبندی
۶۸	روش رتبه بندی مستقیم
۶۸	روش های غیر متداول
۶۹	روش حصول اطمینان از برابری ارزیابیهای انجام شده در مورد کلیه کارکنان
۷۰	روشهای ارزیابی
۷۰	مزایای خود ارزیابی
۷۱	مراحل ارزیابی
۷۱	خطای هاله ای

۷۲	هدف نهایی از ارزیابی عملکرد.....
۷۳	مدل ها و الگوهای سیستم ارزیابی عملکرد.....
۷۴	مدل تعالی عملکرد کانادا.....
۷۴	مدل تعالی عملکرد استرالیا.....
۷۴	مدل تعالی عملکرد سنگاپور.....
۷۶	تعالی کسب و کار بر مبنای مدل کانجی.....
۷۷	مدل جایزه تعالی منابع انسانی در ایران.....
۷۷	مدل دمیتم.....
۷۸	مدل تعالی بالدريج.....
۷۹	مدل تعالی عملکرد اروپایی.....
۸۳	مقایسه سه الگوی دمیتم، بالدريج، EFQM.....
۸۷	فصل پنجم.....
۸۷	نقش ارزیابی عملکرد.....
۸۷	در حفظ منابع انسانی.....
۸۷	مقدمه.....
۹۰	اهمیت ماندگاری سازمانی.....
۹۱	شاخص های اندازه گیری وفاداری کارکنان.....
۹۲	شرایط ایجاد ماندگاری سازمانی.....
۹۲	مزایای ماندگاری.....
۹۴	عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان.....
۹۴	امنیت شغلی.....
۹۶	ارائه پاداش های سخاوتمندانه.....

آموزش های متنوع و گسترده.....	۹۶
معنویت.....	۹۹
حقوق، دستمزد و پاداش.....	۹۹
روابط سازمانی.....	۱۰۰
مشارکت اجتماعی.....	۱۰۱
عدالت سازه ای.....	۱۰۱
جایگاه سازمان.....	۱۰۲
مواقع عدم ماندگاری فرد - سازمان.....	۱۰۲
عوامل موثر بر ماندگاری - تابع انسانی.....	۱۰۴
۱۹-۲ ابعاد نگهداشت منابع انسانی.....	۱۲۱
بررسی مبانی نظری نظام جذب و نگهداشت منابع انسانی.....	۱۲۱
۲۰-۲ برخی از عوامل موثر بر ماندگاری نیروی انسانی.....	۱۲۲
عوامل موثر در نگهداری کارکنان در سازمان.....	۱۲۳
ارتباطات.....	۱۲۴
تناسب.....	۱۲۴
امنیت.....	۱۲۵
مدل های ترک خدمت.....	۱۲۶
مدل داگلاس بی. کوریوان.....	۱۲۶
مدل دکونیک و استیل ول.....	۱۲۶
مدل گارتنر.....	۱۲۶
مدل ترک خدمت داوطلبانه یا بقای لی ومیشل.....	۱۲۷
مدل مائرتز و روجر گریفر.....	۱۲۷

۱۲۹	فصل ششم.....
۱۲۹	بهره وری نیروی انسانی.....
۱۲۹	و ارزیابی عملکرد.....
۱۲۹	مقدمه.....
۱۳۰	تاریخچه بهره وری.....
۱۳۲	تعریف بهره وری :.....
۱۳۲	تعریف لغوی:.....
۱۳۲	تعریف تشریحی (کاربردی):.....
۱۳۳	استاینر ۱:.....
۱۳۳	استیگل ۲:.....
۱۳۳	ماندل ۳:.....
۱۳۳	دیویس ۱:.....
۱۳۳	تغییر به دست آمده در شکل محصول در ازاء منابع مصرف شده (همان منبع).....
۱۳۳	فابریکانت ۲:.....
۱۳۳	سومات:.....
۱۳۳	ایسترفیلد:.....
۱۳۳	سازمان همکاری اقتصادی اروپا: (OECD).....
۱۳۳	سازمان بین المللی کار: (ILO).....
۱۳۳	مرکز بهره وری ژاپن: (JPC).....
۱۳۴	آژانس بهره وری اروپا: (EPA).....
۱۳۴	سازمان بهره وری ملی ایران (NIPO).....
۱۳۴	انجمن مدیران بهره وری آمریکا:.....

۱۳۴	سازمان بهره وری سنگاپور:
۱۳۴	دیدگاه ها و تعابیر مختلف از مفهوم بهره وری
۱۳۶	۲-۵- مولفه های بهره وری
۱۳۶	کارایی
۱۳۶	اثربخشی
۱۳۷	تجزیه و تحلیل بهره وری
۱۳۷	اصل اشتغال
۱۳۷	اصل اثربخشی
۱۳۷	اصل کارایی
۱۳۸	اصول یا ارکان دانش بهره وری
۱۳۹	برداشتهای نادرست از مفهوم بهره وری
۱۴۱	۲-۹- عوامل موثر بر بهره وری
۱۴۱	عوامل داخلی موثر بر بهره وری بنگاه
۱۴۲	عوامل سخت افزاری:
۱۴۴	عوامل نرم افزاری:
۱۴۶	عوامل خارجی موثر بر بهره وری بنگاه
۱۴۶	تغییرات ساختاری
۱۴۷	منابع طبیعی
۱۴۹	دولت و زیر ساخت ها
۱۴۹	چرخه بهره وری
۱۵۰	اندازه گیری بهره وری
۱۵۱	ارزیابی بهره وری

۱۵۱	برنامه ریزی برای بهبود بهره وری
۱۵۲	بهبود بهره وری
۱۵۲	نیروی انسانی
۱۵۳	جایگاه عوامل انسانی در میان سایر عوامل بهره وری
۱۵۳	اصول بهره وری نیروی کار
۱۵۳	نظم پذیری و بهره وری نیروی کار
۱۵۴	مثلث بهره وری نیروی کار
۱۵۴	بهره وری نیروی کار و خلاقیت
۱۵۵	عوامل موثر بر بهره وری نیروی انسانی
۱۵۶	مهم ترین عوامل موثر بر افزایش بهره وری نیروی انسانی
۱۵۶	مهمترین عوامل موثر در کاهش بهره وری نیروی انسانی
۱۵۷	موانع بهبود بهره وری نیروی کار
۱۵۸	آموزش
۱۵۸	تعریف آموزش
۱۵۸	اهداف آموزشی
۱۵۹	نظام آموزشی و یادگیری بر اساس تفاوت های فردی
۱۶۰	آموزش و توسعه منابع انسانی
۱۶۱	نقش آموزش نیروی انسانی بر بهره وری
۱۶۳	فصل هفتم
۱۶۳	تحلیل پوششی داده ها
۱۶۳	مقدمه
۱۶۴	ابعاد ارزیابی عملکرد

جایگاه ارزیابی عملکرد در نظام برنامه‌ریزی:	۱۶۵
الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان ها و دستگاه های اجرایی :	۱۶۶
تعیین اثربخشی سازمان راهی برای ارزیابی عملکرد:	۱۶۶
تعیین کارایی سازمان، الگویی برای تحقق فرآیند ارزیابی عملکرد:	۱۶۷
الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی با توجه به اقتضات استراتژیک:	۱۶۷
روش ارزیابی دوره ورت جمعی سازمان یا مدل تحلیل پوششی داده ها:	۱۶۸
مدل ریاضی - برنامه‌ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمانهای دولتی (مدل GP):	۱۷۰
مدل مثلث عملکرد، الگویی در مسیر ارزیابی عملکرد سازمانها:	۱۷۰
الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد:	۱۷۱
بنچ مارکینگ، فرایند استراتژیک تحلیل اندازه گیری عملکرد:	۱۷۱
روش مهندسی مجدد:	۱۷۳
برنامه ریزی استراتژیک مشتری مدار:	۱۷۳
تحلیل پوششی داده ها:	۱۷۴
تعریف تابع تولید:	۱۷۵
۲- تعریف خروجی:	۱۷۶
روش های پارامتری برای تقریب تابع تولید:	۱۷۶
روش های غیر پارامتری برای تقریب تابع تولید:	۱۷۷
واحد تصمیم گیرنده (DMU):	۱۷۷
واحد تصمیم گیرنده متجانس:	۱۷۸
واحد تصمیم گیرنده مجازی:	۱۷۸
کارایی:	۱۷۸
کارایی مطلق:	۱۷۹

- ۱۷۹ کارایی نسبی
- ۱۸۱ کارایی یک واحد تصمیم گیرنده
- ۱۸۱ مجموعه امکان تولید:
- ۱۸۲ تحلیل پوششی داده ها
- ۱۸۲ تعریف مجموعه امکان تولید:
- ۱۸۲ اصول موضوعه برای ساختن PPS
- ۱۸۵ بازده به مقیاس در تحلیل پوششی داده ها
- ۱۸۵ بازده به میانه
- ۱۸۶ بازده به مقیاس افزایشی
- ۱۸۶ بازده به مقیاس ثابت
- ۱۸۶ بازده به مقیاس کاهش
- ۱۸۷ مدلهای تحلیل پوششی داده ها
- ۱۸۷ مدل CCR
- ۱۸۷ مدل CCR پوششی
- ۱۸۸ مدل CCR مضربی
- ۱۸۸ مدل CCR با گرایش نهاده گرا:
- ۱۸۹ مدل CCR با گرایش ستاده گرا
- ۱۹۰ مقایسه مدلهای ستانده گرا و نهاده گرای CCR
- ۱۹۱ مدل BCC
- ۱۹۱ مدل های ستانده گرا و نهاده گرا در مدل اصلی BCC
- ۱۹۲ مدل BCC پوششی
- ۱۹۳ مدل BCC مضربی

۱۹۳	تفاوت مدل CCR با BCC
۱۹۵	مدل جمعی
۱۹۵	شکل پوششی مدل جمعی
۱۹۵	فرم مضربی مدل جمعی
۱۹۶	رتبه بندی
۱۹۶	مدل اندرسن - لیترس AP
۱۹۷	مدل JAM
۱۹۸	مقایسه دو مدل AP و AM
۱۹۹	فصل هشتم
۱۹۹	تحلیل حساسیت و شعاع پایداری داده
۱۹۹	به مقیاس و کارایی در تحلیل پوششی
۱۹۹	داده ها بازده به مقیاس
۲۰۳	روش پیشنهادی
۲۰۵	تحلیل حساسیت و شعاع پایداری بازده
۲۱۸	منابع:
۲۲۲	(ب) منابع انگلیسی
۲۲۳	منابع

پیشگفتار

ارزیابی عملکرد سازمان به طور جامع و در خور اعتماد همواره یکی از دغدغه های اصلی ذینفعان و مدیران سازمان می باشد، زیرا ارزیابی عملکرد می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد هر سازمان یا دستگاه اجرایی گردد، و در نتیجه انگیزه و فرصت لازم برای ارتقاء کیفیت عملکرد آنها را ایجاد نماید. به دلیل نقش موثر سازمان ها و ضرورت توجه به عملکرد و اثرات عملکرد آنها ارزیابی عملکرد یک سازمان در حوزه فعالیت آن امری حیاتی است. از آنجا که یک سازمان متشکل از بخشهای مختلف می باشد، لذا برای اطمینان از میزان موفقیت سازمان می باید به ارزیابی میزان تناسب، تطابق و کارایی عملکرد این اجزا بر مبنای شاخصهای و معیارهای صحیح عملکرد در جهت اهداف سازمانی اقدام نمود، بر همین اساس برای ارزیابی عملکرد یک سازمان استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان و بخش های مختلف یک سازمان ضروری است. نیاز توسعه یافتگی هر کشوری به میزان بهره گیری مطلوب و بهینه از منابع و امکانات موجود در جهت تحقق اهداف اقتصادی آن بستگی دارد. این موضوع بیانگر جایگاه ویژه بهره وری در استراتژی توسعه اقتصادی کشور ماست. امروزه در سازمانها نیروی انسانی را مهم ترین عامل بهره وری محسوب می کنند و نقش بنیادی و مهمی را در دستیابی به اهداف سازگار دارد. حتی امروزه هزینه ی بالایی را در جذب و نگهداری نیروی انسانی مایلر و متخصص، اختصاص می دهند، تا در عرصه رقابت با رقبایان خود، عقب نمانند. سازمانها اگر برای بهره گیری از بهترین تکنولوژی بوده و از بهترین امکانات بهره مند باشند ولی اگر از نیروی انسانی متخصص و کارآمدی برخوردار نباشند و یا توانایی استفاده درست و کارآمد از نیروهای موجود را نداشته باشند، قادر نیستند بهره وری را حفظ کنند و در عرصه رقابت موفق عمل کنند.

سر سالاری

۱۳۹۸