

ارزیابی عملکرد کارکنان بانک ها

نویسنده

روح اله بردبار

www.ketab.ir



۱۴۰۱

سرشناسه	:	بردبار، روح‌اله، ۱۳۵۸ -
عنوان و نام پدیدآور	:	ارزیابی عملکرد کارکنان بانکها / نویسنده روح‌اله بردبار .
مشخصات نشر	:	تهران: انتشارات صالحیان، ۱۴۰۱ .
مشخصات ظاهری	:	۲۴۱ ص. : مصور، جدول، نمودار .
شابک	:	۱۱۰۰۰۰ ریال : ۸-۹۴۶-۲۱۴-۶۲۲-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	:	فیپا
یادداشت	:	کتابنامه: ص. [۲۴۱-۲۱۹].
موضوع	:	بانک و بانکداری — ایران — کارمندان و کارکنان — ارزشیابی
موضوع	:	Bank employees — Iran — Evaluation
موضوع	:	عملکرد — مدیریت — ایران — ارزشیابی
موضوع	:	Performance — Management — Iran — Evaluation
رده بندی کنگره	:	۳۲۷۰ / ۲ HG
رده بندی دیویی	:	۳۳۲ / ۱۰۹۵۵
شماره کتایشناسی ملی	:	۸۸۲۸۸۱۲
اطلاعات رگورد کتایشناسی	:	فیپا

ارزیابی عملکرد کارکنان بانک ها

نویسنده: روح اله بردبار



■ ناشر: صالحیان

■ صفحه آرا: کرمی

■ طراح جلد: صالحیان

■ سال و نوبت چاپ: ۱۴۰۱-اول

■ شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۴-۹۴۶-۸

بهاء: ۱۱۰۰۰۰ تومان

آدرس: تهران. میدان انقلاب. ابتدای کارگر جنوبی. کوچه شهدای ژاندارمری. پلاک ۱۲۷

تلفن: ۰۹۱۹۰۸۱۰۱۴۲ - ۶۶۹۷۹۳۰۰

سایت انتشارات: www.pubsalehiyan.ir

فهرست مطالب

۱۱	پیشگفتار.....
بخش اول: مبانی و مفاهیم ارزشیابی عملکرد ۱۵۷	
۱۵	مقدمه.....
۲۲	تعریف عملکرد.....
۲۳	مفهوم عملکرد ارزشیابی.....
۲۹	انواع عملکرد.....
۴۰	جلوه های ارزشیابی عملکرد.....
۴۰	ارزشیابی عملکرد.....
۴۲	تعاریف ارزشیابی عملکرد.....
۴۵	اهداف ارزشیابی عملکرد.....
۴۷	رویکردها و روشهای ارزشیابی عملکرد.....
۴۸	فواید ارزشیابی عملکرد.....
۴۹	عوامل مؤثر در ارزشیابی عملکرد.....
۵۰	ضرورت و اهمیت ارزشیابی عملکرد.....
۵۴	ابعاد ارزشیابی عملکرد.....
۵۴	ارزشیابی عملکرد کارکنان.....
۵۶	اهداف ارزشیابی عملکرد.....
بخش دوم: سیر تاریخی ارزشیابی عملکرد در جهان و ایران ۶۵۷	
۶۵	مقدمه.....
۶۵	سیر تحول ارزشیابی عملکرد.....
۶۶	رسمیت یافتن ارزشیابی عملکرد.....
۶۸	ارزشیابی در جهان.....
۶۹	ارزشیابی عملکرد بر مبنای استراتژیهای توسعه پایدار در کانادا.....
۷۰	راهنمای ارزشیابی عملکرد دولت محلی آمریکا.....
۷۱	نظام ارزشیابی عملکرد در پاکستان.....
۷۲	بازرسی اداری در ژاپن.....
۷۲	ارزشیابی از دیدگاه اسلام.....
۷۳	ارزشیابی از دیدگاه قرآن و احادیث.....

۷۵.....	ارزشیابی در ایران.....
۷۵.....	معیارهای ارزشیابی عملکرد.....
۷۹.....	بخش سوم : تدوین شاخص ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها.....
۷۹.....	مقدمه.....
۸۰.....	تدوین شاخص های ارزشیابی و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها.....
۸۱.....	تعیین وزن شاخص ها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه.....
۸۲.....	استانداردگذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص ها برای پایان دوره ارزیابی.....
۸۴.....	شاخصهای ارزشیابی عملکرد.....
۸۵.....	انواع شاخصهای اصلی عملکرد.....
۸۶.....	الگوهای ارزشیابی عملکرد سازمانها.....
۸۸.....	مدل ها و الگوهای نوین ارزشیابی عملکرد.....
۹۷.....	روش ارزشیابی متوازن (BSC).....
۱۰۴.....	روش ارزشیابی متوازن و مدیریت استراتژیک.....
۱۰۹.....	فرآیند تدوین و اجرای روش ارزشیابی متوازن.....
۱۰۹.....	فاز اول: شناخت.....
۱۱۰.....	فاز دوم: طراحی نظام ارزشیابی عملکرد.....
۱۱۶.....	روش تصمیم گیری چند شاخصه.....
۱۱۹.....	ارزشیابی و بررسی مدل های تصمیم گیری چند شاخصه.....
۱۲۰.....	فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP).....
۱۲۵.....	روش TOPSIS.....
۱۲۷.....	معیارهای ارزشیابی عملکرد.....
۱۲۹.....	یک الگوی هفت عامله در ارزشیابی عملکرد.....
۱۳۱.....	روشهای مختلف ارزشیابی عملکرد.....
۱۳۴.....	روش های ارزشیابی عملکرد در مدیریت منابع انسانی.....
۱۳۵.....	روش چک لیست.....
۱۴۱.....	روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO).....
۱۴۳.....	خطای هاله ای.....
۱۴۴.....	عامل سنجی.....
۱۴۵.....	فرایند ارزشیابی عملکرد.....
۱۴۶.....	چرخه چهار مرحله ای ارزشیابی عملکرد.....
۱۴۷.....	مبانی حاکم بر نظام ارزشیابی عملکرد.....

انتخاب احسن در برنامه ریزیها و سیاست گذاریها.....	۱۴۹
ارتقاء کیفیت و افزایش بهره وری.....	۱۴۹
مشارکت عمومی کارکنان.....	۱۵۱
اصول حاکم بر ارزشیابی عملکرد.....	۱۵۲
الگوی فیشر برای ارزشیابی عملکرد.....	۱۵۳

بخش چهارم: موانع ارزشیابی در بین کارکنان <۱۵۵

مقدمه.....	۱۵۵
اشتباهات ناشی از ارزشیابی عملکرد کارکنان.....	۱۵۶
نقش مدیریت در بهبود عملکرد کارکنان.....	۱۵۹
راههای بهبود عملکرد.....	۱۶۴
خطاهای بالقوه در سیستمهای ارزشیابی عملکرد.....	۱۶۴
تعریف شغل و ارتباط آن با ارزیابی.....	۱۷۰
آسان گیری و سخت گیری در ارزشیابی.....	۱۷۰
راه حلهایی جهت کاهش موانع و مشکلات ارزشیابی.....	۱۷۱
ارتباط نظام ارزشیابی عملکرد با سایر سیستمهای منابع انسانی.....	۱۷۴
استفاده از نظرات کارکنان در ارزشیابی.....	۱۷۴
آموزش ارزشیابی کنندگان.....	۱۷۴
ارزشیابی و برخورد کارکنان.....	۱۷۵
خصوصیات شخصیتی ارزشیاب.....	۱۷۶
سیستم ارزیابی عملکرد (PAS).....	۱۸۰
نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان.....	۱۸۲
تأثیر نرم افزار ارزیابی عملکرد بر بهره وری کارکنان.....	۱۸۳

بخش پنجم: کاربردهای ارزشیابی عملکرد <۱۸۵

مقدمه.....	۱۸۵
کاربردهای ارزشیابی.....	۱۸۶
اهمیت ارزشیابی عملکرد.....	۱۸۷
نقش عوامل رفاهی در ارتقای عملکرد نیروی انسانی.....	۱۹۳
ویژگیهای نظامهای اثربخش ارزشیابی عملکرد.....	۱۹۴
دیدگاههای سنتی و نوین در ارزشیابی عملکرد.....	۱۹۵
مزایای نظام ارزشیابی عملکرد.....	۱۹۷

پیشگفتار

ارزشیابی عملکرد کارکنان، یکی از وظایف خطیر و مهم مدیریت منابع انسانی است که به ارزشیابی رسمی و منظم کارکنان پرداخته، نحوه انجام وظایف و مسئولیت های محوله آنان را نسبت به هدف یا اهداف سازمانی بررسی می کند. نتایج این ارزشیابی، به مدیران سازمان کمک می کند تا با ارائه شناخت علمی و دقیق از توانایی های بالقوه و ضعف های موجود کارکنان نسبت به شغلشان در جهت رشد و تعالی نیروی انسانی و سازمان گام بردارند و در حل مسائلی مانند: شناخت نیازهای آموزشی، پیشرفت حرفه ای و تکامل شخصیت کارکنان، کاهش نارضایتی، معیار انتقال و جابه جایی، مبنای تشخیص شایستگی، تعیین معیار و ضابطه و روش صحیح ارائه امتیازات، ایجاد انگیزه، تشخیص خدمات برجسته و بالاخره افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان تصمیماتی بجا و شایسته اتخاذ کنند. بی شک نیروی انسانی بزرگترین سرمایه هر سازمانی است و از دیرباز سنگ بنای پیشرفت هر سازمانی بوده است. بهبود و بهسازی نیروی انسانی به منظور افزایش بهره وری سازمان همواره مد نظر هر سازمان انتفاعی و غیرانتفاعی است. به زعم صاحب نظران مدیریت و سازمان، ارزشیابی عملکرد یک راه کار مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است. یعنی هدف از ارزشیابی عملکرد باید بهبود و ارتقاء توانمندی کارکنان سازمان باشد (مارسلند^۱، ۲۰۱۰). مدیریت سازمان جهت ایجاد سازمانی با نیروی انسانی کارآمد و توانمند راهی جز توجه به امر آموزش، تقویت قدرت خلاقیت و ابتکار، بالا بردن روحیه و انگیزه، رشد شخصیت کارکنان و مسائلی از این دست ندارد. جهت دستیابی به این اهداف، در مرحله نخست عملکرد باید کارکنان به نحو مطلوب مورد ارزشیابی و سنجش قرار گیرند و پس از مشخص شدن نقاط ضعف و قوت کارکنان در زمینه های فوق، نسبت به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت اقدام نمود. به عبارت بهتر با

ارزشیابی عملکرد باید در بهسازی و پرورش نیروی انسانی کوشید (جسو^۱، ۲۰۰۷).

ارزشیابی عملکرد، یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می باشد که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص های مالی اجرا شده است (وانگ و همکاران^۲، ۲۰۰۶). در دو دهه اخیر موضوعاتی مانند یادگیری سازمانی، خلق دانش و ظرفیت نوآوری، به عنوان عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته اند و این تمرکز به دلیل ظهور جهانی سازی، تشدید رقابت، و پیشرفت بی سابقه تکنولوژیکی بخصوص در زمینه ارتباطات و اطلاعات بوده است (امی و همکاران^۳، ۲۰۰۶؛ رونالد یئو^۴، ۲۰۰۳). و به همین دلیل سازمان ها برای یافتن شاخص های فراگیر اندازه گیرنده عملکرد در فشار هستند.

از سوی دیگر سازمان ها هرچه وسیع تر می شوند، نیاز به کنترل در آنها مضاعف می گردد. مساله اساسی امروزه در بسیاری از سازمان ها به ویژه موسساتی که دارای شعب مختلف و یا حتی بخش های متعدد در سازمان هستند این است که روش ارزشیابی عملکرد منطقی و صحیحی برای آنها ارائه نشده است، چرا که اگر شاخص مناسبی معرفی شده باشد، آنها می توانند بهتر به هدایت نیروهای خود بطور اخلاقی و هدایت بخش ها در جهت اهداف استراتژیک سازمان بطور اعم بپردازند، شیوه های انگیزشی را با توجه به محرک های مناسب برای تشویق تعیین نمایند و به موقع مسئولیت خواهی را از بخش هایی که تعلل کرده اند، بخواهند.

بهبود مستمر عملکرد سازمانها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد میکند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولتها و سازمانها و مؤسسات همواره در جهت نیل به این هدف می کوشند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالشهای پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاستهای تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. دستیابی به این اهداف بدون اندازه گیری و

1 Jasso

2 Wong-On-Wing Bernard, Lan Guo, Wei Li, Dan Yang

3 Amy H.I.Lee, Wen-Chin Chen, Ching-jan Chang

4 Roland Yeo

ارزشیابی امکان‌پذیر نیست. علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هرچه را که نتوانیم اندازه‌گیری کنیم نمی‌توانیم کنترل کنیم و هرچه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکان‌پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزشیابی عملکرد قابل تصور نمی‌باشد.

بانکها نهادهای مالی هستند که داراییها را از منابع گوناگون جمع آوری می‌کنند و آنها را در اختیار بخشهایی قرار میدهند که به نقدینگی نیاز دارند. از این رو بانکها شریان حیاتی هر کشور محسوب میشوند. به موازات ورود بانکهای خصوصی به بازارهای مالی، تقاضا برای انواع خدمات بانکی نیز افزایش چشمگیر یافته است. بانکها برای ربودن گوی سبقت از یکدیگر در جهت افزایش سهم بازار و سودآوری به دنبال استفاده از انواع روشهای بهبود عملکرد در جذب مشتریان هستند، در این میان ارزشیابی عملکرد بانکها از اهمیت خاصی برخوردار است و به یکی از مهمترین فعالیتهای مدیران بانکها تبدیل شده است و ویژگیهای مدل ارزشیابی مورد استفاده به شرح ذیل می باشد:

جامعیت: توجه به تمامی ابعاد شایستگی متضمن عملکرد، توسعه، رفتار.

عینیت: ملحوظ نمودن نتایج فعالیتهای شغلی و دستاوردهای افراد در زمینه های توسعه و موفقیت های سازمانی.

مشارکت منابع ارزشیابی چندگانه : استفاده از نظرات مقام مافوق، همکاران/زیردستان، ارباب رجوع (مشتریان) و فرد ارزشیابی شونده در فرآیند ارزشیابی.

افزایش قدرت تشخیص و تمیز فرمهای ارزشیابی: استفاده از مقیاس های سنجش متناسب با ماهیت هر یک از معیارهای ارزشیابی و گسترش دامنه امتیازات.

ارتباط با سایر نظامهای مدیریت منابع انسانی: برقراری ارتباط منطقی بین نظام ارزشیابی کارکنان با نظامهای استخدامی، آموزش، ارتقاء و انتصاب.

در این پژوهش با بررسی ادبیات موضوعی در مورد ارزشیابی عملکرد سازمان های مختلف در داخل و خارج از کشور و همچنین ماده ۱۲ و بند "ط" ماده ۲۰ آئین نامه استخدامی

کارکنان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به استخراج شاخص های ارزشیابی عملکرد بخش های سازمان مورد مطالعه پرداخته و پس از آن با استفاده از روش های تصمیم گیری چند معیاره به وزن دهی معیارها و سپس رتبه بندی ارزشیابی عملکرد کارکنان بانک ها جمهوری اسلامی ایران با رویکرد نظام جدید ارزشیابی عملکرد کارکنان دولت می پردازیم.