

مدیریت عملکرد

(با رویکردی بر یادگیری سازمانی)

www.ketab.ir

سرشناسه	کوه گرد، محمد، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت عملکرد با رویکردی بر یادگیری سازمانی / مولف محمد کوه گرد.
مشخصات نشر	مشهد: سلسله الذهب، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری	۱۲۸ ص.: نمودار.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۹۱۶۱۱-۶-۴
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	کتابنامه.
موضوع	کارمندان -- مدیریت -- ارزشیابی
موضوع	کارمندان -- ارزشیابی
موضوع	یادگیری سازمانی
ه بندی کنگره	۱۳۹۲ ۴م۹/ک/۴۹۰۴/VHD
ردیف	۶۵۸/۳۰۱
شماره کتاب سی مل	۳۲۵۳۰۰۶



انتشارات سلسله الذهب

Email : muhammadk@yaho.com

کتاب : مدیریت عملکرد (با رویکردی بر یادگیری سازمانی)

مؤلف : محمد کوه گرد

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۱۶۱۱-۶-۴

نوبت چاپ : اول - پائیز ۱۳۹۲

قطع : رقعی

چاپخانه : مهتاب

تیراژ : ۳۰۰۰ نسخه

قیمت : ۴۵۰۰۰ ریال

شماره پخش : ۰۹۱۵۵۶۱۵۴۸۶ - ۰۹۱۵۳۱۶۶۴۰۶

پیشگفتار:

سازمان ها تا زمانی که برای بقاء تلاش می کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می دانند، باید اصل بهبود مستمر (Continuous Improvement) را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی شود، مگر آنکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان پذیر شود. این بهبود را می توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف و فرصت ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت پذیری و جلب رضایت مشتریان، ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف پذیری برنامه ها و اهداف و مأموریت سازمان ها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجه می نماید. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد.

صفحه

فهرست مطالب

۱۱

مقدمه

۱۳

مدیریت عملکرد

۱۶

چه چیزی مدیریت عملکرد نمی باشد ؟

۱۸

اهمیت مدیریت عملکرد

۱۹

اصول مدیریت عملکرد

۲۰

اهداف ارزیابی عملکرد

۲۳

مدیریت عملکرد به عنوان یک فرایند

۲۵

فرایند مدیریت عملکرد

۲۸

مبانی ارزیابی عملکرد

۲۹

مزایای مدیریت عملکرد

۳۵

معایب مدیریت عملکرد

۳۶

دستاوردهای مدیریت عملکرد در سازمان

۳۷

رونق سیستم کسب و کار

۳۹

تولید فرهنگ مطلوب

۴۱

ترویج رهبری مؤثر

۴۲	عملیاتی نمودن مربیگری
۴۳	شکل گیری سازمان یادگیرنده
۴۵	عملیاتی شدن نقش های سه گانه سازمان، مشتریان و تأمین کنندگان
۴۶	مشکلات مدیریت عملکرد
۴۷	روش های اجرایی ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی
۴۸	روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۴۹	الگوی کاسه امتیاز متوازن (BSC)
۵۰	الگوی نامه رسی آرمانی (مدل GP)
۵۱	الگوی مهندسی مدیریت
۵۲	الگوی فیشر
۵۳	الگوی سنجش کارایی در بخش
۵۴	الگوی تحلیل مدیریت عملکرد (MIA)
۵۷	یادگیری سازمانی
۶۳	یادگیری
۶۶	انواع سطوح یادگیری
۶۶	یادگیری فردی
۶۶	یادگیری تیمی یا گروهی
۶۷	یادگیری سازمانی
۶۸	پس زمینه های یادگیری سازمانی
۷۳	سازمان یادگیرنده
۷۶	تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۸۰	ابعاد یادگیری سازمانی

۸۶	فرآیند یادگیری سازمانی
۸۷	فرآیند سه مرحله ای یادگیری سازمانی
۸۹	چهار فرآیند فرعی یادگیری سازمانی
۹۳	مزایای یادگیری سازمانی
۹۵	عواقب موانع یادگیری سازمانی
۹۷	عوامل تسهیل کننده یادگیری سازمانی
۹۹	نسبت یادگیری سازمانی
۱۰۱	نقش اعتماد در یادگیری
۱۰۴	مزیت رقابتی یادگیری سازمانی
۱۰۶	اندازه گیری یادگیری سازمانی
۱۱۴	مدل گومز و همکاران
۱۳۳	نتیجه گیری

مقدمه

مدیریت عملکرد از جدید ترین مباحث در مدیریت می باشد. این مفهوم بعد از آن مطرح شد که اثر بخشی پایین شیوه های سستی ارزیابی عملکرد، خصوصاً در نیل به اهداف استراتژیک سازمان آشکار گردید. به زعم دمینگ، مدیریت شکست اکثر برنامه های بهبود عملکرد، سیستم است و نه فرد. وی میگوید سستی ارزیابی عملکرد را به شدت مورد انتقاد قرار داده است، معیارها را نه از سیستم های هزینه ای و حسابداری نشأت گرفته اند. نتیجه بسیاری از ارزیابی های عملکرد به جای اینکه به افزایش عملکرد بیانجامد، به کاهش آن منجر می شود. همچنین رویکرد سستی به ارزیابی عملکرد عمدتاً بر یک سال گذشته تأکید دارد. از طرف دیگر دانش فعلی در زمینه ارزیابی عملکرد، بسیار گوناگون بوده و ضروری است به منظور اثر بخشی بیشتر، در چهار

چوب مفهوم جدید مدیریت عملکرد دنبال گردد (مقیمی و همکار، ۱۳۹۰، ص ۵۹).

مدیریت عملکرد در رویارویی با تغییرات شتابان مانند جهانی شدن، از سازمان‌ها، تغییرات در بازار و فناوری، نقش محوری یافته و ستون فقرات مدیریت منابع انسانی هر سازمانی که می‌خواهد عملکرد بالا داشته و از منابع انسانی به عنوان متغیری اهرمی بهره‌مند شود، محسوب می‌گردد. مدیریت منابع انسانی در دوره‌های گذشته توجه خود را از نوع کارکرد به نگهداشت و از امور اداری به نقش‌های ارزش افزوده تغییر داده است. در این فرایند، مدیریت عملکرد جایگزین مرکزیت را به خود اختصاص داده است. به عبارت دیگر، تمام تلاش‌های مدیریتی افراد در راستای افزایش عملکرد کارکنان و در نتیجه بهبود لایه‌های پایینی سازمان معطوف است. به هر حال اغلب سازمان‌ها گرفتار مداخلات و راهبردهای منابع انسانی می‌شوند که تدریجی و پاره پاره هستند این

فنون انفرادی و پراکنده نه تنها در تولید نتایج مثبت، در پیکره‌ی سازمان ناکام مانده است بلکه به عدم کارایی و آشوب در مدیریت افراد منجر شده است. لذا تلاش‌های مدیریت منابع انسانی باید به طور عمودی و افقی تلفیق گردد تا به نتایج مثبت و قابل توجه در کسب و کار بیانجامد (کاندولا، ۱۳۸۹، ص ۱۲۳)

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد بر اساس تعریف آرمسترانگ و بارون (۱۹۹۸) عبارت است از ارائه موفقیت پایدار برای سازمان از طریق بهبود تواناییها و قابلیت‌های افراد و گروه‌های سازمانی. مدیریت عملکرد فرآیندی است که از طریق آن سازمان، عملکرد خود را با اهداف و استراتژی‌های سازمانی و کارکردی منطبق می‌نماید. اصطلاح مدیریت عملکرد به تمامی رویکردهای یکپارچه و استراتژیک اطلاق می‌گردد که هدف آن

بهبود عملکرد سازمانی برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان و ترویج مأموریت و ارزش های سازمانی است. (مقیمی و همکار، ۱۳۹۰، ص ۵۹)

مدیریت عملکرد ترجمه عبارت انگلیسی « Performance

Management» می باشد که تعاریف متعددی از آن شده است ، موارد

زیر از جمله ایند: مدیریت عملکرد را می توان مجموعه ای از اقدامات

و اطلاعات تلقی کرد که با منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات

و منابع در جهت دستیابی به اهداف به شوه ای اقتصادی توأم با کارایی و

اثربخشی صورت می گیرد. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ،

۱۳۸۲)

مدیریت عملکرد اصطلاح عامی برای آن دسته از تعینتهای سازمانی

است که با مدیریت امور و مسئولیتهای شغلی و رفتاری کارکنان سرو کار

دارد . مدیریت عملکرد راهی برای تسهیل برقراری ارتباط و ایجاد تفاهم

بین کارکنان و سرپرستان است و به پیدایش محیط مطلوب تر کاری و

تعهد بیشتر نسبت به کیفیت خدمات منجر می شود. (ایلی و موفقی، ۱۳۸۲).

با توجه به تعاریف فوق می توان مدیریت عملکرد را رویکردی دانست که با استفاده از ارتباطات دوجانبه بین سرپرستان و کارکنان، باعث تفهیم خواستهها و نظایر سازمان از کارکنان از یکسو و انتقال خواستهها و تقاضاهای کارکنان به سرپرستان و مدیریت سازمان از سوی دیگر، محیطی را جهت استفاده بیشتر که امکانات و منابع در جهت تحقق اهداف سازمان پدید می آورد. مدیریت عملکرد باعث می شود تا سرپرستان به آسانی عملکرد ضعیف کارکنان را تشخیص دهند و در جهت بهبود آن اقدام نموده و از سوی دیگر با دادن انجاسی مناسب به عملکرد مطلوب کارکنان، بهینه نمودن آن را ترغیب و تکرار نمایند. آنها را افزایش دهند. مدیریت عملکرد فرایندی است که هم ارزشیابی عملکرد و هم نظامهای انضباطی و خط مشی های رسیدگی به شکایات را

بعنوان ابزار مدیریتی خود در بر می گیرد . فنون و ابزار این مدیریت برای بالا بردن بهره وری کارکنان و کسب مزیت رقابتی سازمان بکار

میرود

(www.daneshnamah.com, ۱۳۸۹/۱۲/۵)

چه چیزی مدیریت عملکرد نمی باشد ؟

سیستم ارزیابی عملکرد اغلب با مدیریت عملکرد اشتباه گرفته می شود و اغلب به اشتباه مترادف آن تلقی می گردد. ارزیابی عملکرد یک فعالیت منفرد است که عملکرد کارکنان را بر اساس شاخص هایی در مدت معینی اندازه گیری می نماید. بر خلاف این ، مدیریت عملکرد فعالیتی یکپارچه است که هدفش تقویت و نهادینه کردن مدیریت عملکرد به عنوان سیستم زیربنایی سازمان است. در این عبارت ، ارزیابی عملکرد یکی از ابزار هایی است که برای اندازه گیری عملکرد واقعی کارمندان در

وظایف محوله استفاده می گردد. همچنین ، مدیریت عملکرد فعالیت هدف گذاری ، نظارت و کسب اهداف را بر عهده دارد. مدیریت عملکرد در این مفهوم شکل دیگر مدیریت بر مبنای هدف می باشد. در حقیقت ، مدیریت بر مبنای هدف ، یکی از چهره های مهم مدیریت عملکرد است. بر خلاف فعالیت یادداشت رایج ، مدیریت عملکرد رشته ای جامع است که از راهبردهایی شامل شناسایی منابع انسانی مانند روان شناسی ، منیج ، اجتماع ، عزت نفس ، احترام و خود شکوفایی از طریق مداخله ها و پیشنهادهایی مناسب می پردازد. (کاندولا ، ۱۳۸۹ ، ص ۱۲۳)

اهمیت مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد این امکان را دارد که الزامات عملیاتی و راهبردی
زمان، افراد و نیز نیازهای حرفه ای کارکنان را به فنون گوناگون

بآورد. مهمان

(۱) محیط فابریکس و کار

(۲) مشارکت منابع انسانی و کسب کار

(۳) مدیریت عملکرد هسته منبع انسانی

(۴) ابزارهای انگیزشی یکپارچه

(۵) توان نهادینه سازی فرهنگ عملکرد عالی کار

(۶) نتایج پایدار و تأثیرات بلند مدت

(۷) توسعه جمعی و فردی