
بهبودی عملکرد کارکنان دولتی (استوار عملی برای مدیران)

برگردان از کتاب

Improving
The Performance of Government Employees

نویسنده:
استوارت لایف

مترجمان:

دکتر ناصر میر سپاسی

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)

سمیه قجری

(عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهرات)



سرشناسه : لیف، استوارت Liff, Stewar
 عنوان و نام پدید آور : بهسازی عملکرد کارکنان دولتی (دستور عملی برای مدیران) / نویسنده استوارت لایف؛ مترجمان ناصر میرسپاسی، سمیه قجری.
 مشخصات نشر : تهران: میر، ۱۳۹۳.
 مشخصات ظاهری : ۲۰۸ص: جدول، نمودار.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۵۱۴۴-۰۶-۲
 وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : عنوان اصلی: Improving the performance of government employees : a manager's guide, 2011.
 یادداشت : کتابنامه: ص. [۲۰۶].
 موضوع : اجرای کار
 موضوع : انگیزش در کار
 موضوع : مسوولیت
 موضوع : استخدام دولتی -- مدیریت کارمندان
 شناسه روده : میرسپاسی، ناصر، ۱۳۱۳- مترجم
 شناسه افزوده : بی، سمیه، ۱۳۵۷- مترجم
 رده بندی کنگره : ۵/۵۵۴۰ ۱۳۹۳ ۵۹۱۲۶/ف
 رده بندی دیویی : ۳۵۱
 شماره کتابشناسی ملی : ۶۱۱۰۰۱



- ♦ نام کتاب: بهسازی عملکرد کارکنان دولتی
- ♦ مؤلف: استوارت لایف
- ♦ مترجمان: دکتر ناصر میرسپاسی - سمیه قجری
- ♦ حروفچینی و صفحه آرائی: زهرا قیطاسی - زینب شریفی
- ♦ طراح جلد: روجا غمگسار
- ♦ نوبت چاپ: چاپ اول ۱۳۹۳
- ♦ ناشر: انتشارات میر
- ♦ تیراژ: ۱۱۰۰ نسخه
- ♦ چاپ و صحافی: رسام - چاوش
- ♦ قیمت: ۸۰,۰۰۰ ریال
- ♦ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۱۴۴-۰۶-۲

آدرس ناشر: تهران - خیابان پاسداران، انتهای دهستان چهارم، ارم ۳، بن بست پلاک ۵

تلفن: ۲۲۵۴۱۷۶۹

بخش اول: تفکر سیستمی

فصل اول: نگاه اجمالی

۲۹	قانون عملکرد دولت و پیآمدهای آن (GPRA)
۳۰	چرا مدیریت عملکرد دولت دشوار است؟
۳۱	محدودیت‌ها و مشکلات بودجه
۳۲	نظام‌های پیچیده مدیریت و استخدام
۳۳	موقعیت‌های هزینه بالا
۳۳	مدیریت فکری
۳۴	اثرات پیش‌بینی نشده قانونگذاری
۳۵	تأثیر تنگ‌ماهی
۳۶	مسئله پیچیده
۳۸	چه کاری برای بهسازی عملکرد دولت می‌توان انجام داد؟

فصل دوم: نظام‌های سازمانی

۴۳	مدل OSD
۴۵	شما می‌توانید بر طراحی تأثیر بگذارید
۴۷	توضیح بیشتر عناصر OSD
۴۷	عوامل تأثیرگذار خارجی
۴۸	پی‌آمدها
۵۰	تأثیر مدیر بر دانش و فرهنگ
۵۱	راهبرد
۵۵	گزینه‌های طراحی: مدیر در چه جایی تفاوت ایجاد می‌کند؟

بخش دوم: بهسازی عملکرد

فصل سوم: ساده کردن فرایندهای کسب و کار: نظام فنی

۶۴	بررسی دقیق و طراحی مجدد نظام‌های فنی
۶۵	یک رویکرد ساده برای مهندسی مجدد فرایند کسب و کار
۶۶	بررسی محیط
۶۶	نقشه برداری و تحلیل فرایند
۶۷	تحلیل ارزش و طبقه‌بندی کار
۶۷	تحلیل‌های محدودیت و واریانس
۶۸	فرایند مالکیت و تصمیمات مهم
۷۰	تحلیل فرهنگی
۷۱	بهینه‌سازی مشترک
۷۲	بهسازی فرایندها بدون انجام تلاش زیاد برای طراحی مجدد

۷۵	اطمینان از این که کارکنان دارای دانش و وسایل لازم برای انجام وظایف شغلی خود می باشند.....
۸۰	آراستگی های فیزیکی.....
۸۰	- طرح بندی.....
۸۳	- طراحی روشنایی، کفپوش، و رنگ.....
۸۶	فن آوری.....

فصل چهارم: شناخت فعالیت هایی که بر عملکرد تأثیر می گذارد : ساختار نظام

۹۲	ساختار کلی یک سازمان مطلوب.....
۹۴	تمرکز بر گروه های کاری.....
۹۵	سخنی درباره برون سپاری کار.....
۹۶	پیمان کاری کوتاه مدت.....
۹۷	ساختار ملی.....
۱۰۰	دیگر عوامل مورد ملاحظه.....
۱۰۰	جریان کار.....
۱۰۱	تغییر درجه.....
۱۰۲	هدایت کارکنان.....

فصل پنجم: استفاده از معیارها با هدف پی گیری و بهسازی عملکرد: فرایند تصمیم گیری و نظام های اطلاعاتی

۱۰۴	چه چیزی اندازه گیری شود.....
۱۰۶	شاخص های تأخیری و اصلی.....
۱۰۷	کسب اطلاعات.....
۱۰۸	اطلاعات ملی در برابر اطلاعات محلی.....
۱۰۹	معناسازی اطلاعات.....
۱۱۰	داشبورد عملکرد.....
۱۱۱	کارت امتیازی متوازن.....
۱۱۲	مقایسه داشبورد عملکرد با کارت امتیازی متوازن.....
۱۱۵	تسهیم اطلاعات.....
۱۱۶	چه چیزی ارسال شود.....
۱۱۸	داده ها چگونه ارسال شود.....
۱۱۹	چه کسی باید داده ها را ارسال کند.....

فصل ششم: کارمندیابی، انتخاب و پرورش: نظام مربوط به افراد

۱۲۱	کارمندیابی و انتخاب.....
۱۲۵	توجه به اولین احساسات: محیط و عملکرد اداره.....
۱۲۶	استفاده از سؤالاتی درباره کارکرد گذشته.....
۱۲۷	جهت گیری و آموزش.....
۱۲۸	آموزش و پرورش.....
۱۳۱	طرح ریزی آموزش.....
۱۳۳	پرورش (توسعه) سرپرستان.....

فصل هفتم: مدیریت عملکرد و پاسخگویی

۱۳۶		نظام ارزیابی عملکرد
۱۳۶		طرح عملکرد کارمند
۱۳۷		نوشتن استانداردهای عملکرد
فصل هشتم: پی گیری عملکرد براساس پاسخگویی: مدیریت نظام ارزیابی		

۱۴۸		مدیریت کارکنان سازمان
۱۵۱		مدیریت عملکرد گروه
۱۵۴		رویارویی با اجرا کنندگان ضعیف
۱۵۵		مطلبی درباره سرپرست

فصل نهم: نظام های پاداش، شناخت و نوسازی (تجدید)

۱۶۱		طراحی و تنظیم
۱۶۲		عناصر یک نظام خوب طراحی شده
۱۶۵		جشن پیروزی ها
۱۶۶		اجرا
۱۶۹		نوسازی
۱۷۴		نوآوری و لاقیت

فصل دهم: نمونه های از بسیاری عملکرد

۱۷۸		فعالیت پردازش دعوت ها
۱۸۳		بخش استخدام و توانبخش حرفه ای (VR&E)
۱۸۸		برنامه ضمانت وام مسکن
۱۹۲		خدمات مدیریت منابع انسانی (HRM)
۱۹۹		یادداشت ها
۲۰۶		منابع و مأخذ

مدیریت منابع انسانی قلمرویی از پدیده‌های قرن حاضر به‌شمار می‌رود و بیش از چند دهه است که در حوزه‌ی مدیریت راهبردی مطرح شده است. البته موفقیت‌های اقتصادی کشورها بعد از جنگ جهانی دوم و حرکت‌های وسیع شماری از کشورهای خاور دور به سمت توسعه در معرفی اهمیت منابع انسانی و همچنین در پیشرفت سازمان‌ها و جوامع نقش چشم‌گیری داشته است. فلسفه نوین مدیریت منابع انسانی، ساختار، و سازمان‌دهی آن به شکل امروزی همگی نتیجه تعامل میان مجموعه حوادث و تحولاتی است که با وقوع انقلاب صنعتی در انگلستان (حدود سال ۱۷۶۰) آغاز شده و تا به امروز نیز ادامه دارد.

البته پیدایش و رشد تدریجی مدیریت منابع انسانی به پیش‌تر از آن و به دوران باستان باز می‌گردد و شواهدی از تشکیک اصناف و بروز اعتصاب‌های کارگری منظم و سازمان یافته در روم و مصر مشاهده شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که پیشه‌وران و صنعت‌گران رومی در قرن هفتم قبل از میلاد اتحادیه‌ها و سندیکاهایی به وجود آوردند و اعضای آنها را اصناف مختلفی مانند صنف مطرب (نوازنده)، طلاکار، مس‌گر، سفال‌گر، رنگر، کفاش و مهتر تشکیل می‌دادند. همچنین، پژوهش دیگری نشان می‌دهد که در ۱۱۰۰ سال پیش از میلاد، بزنی که در یک از معابد مصر به کار واداشته شده بودند، دست به اعتصاب زده بودند که این موضوع سبب انقلاب صنعتی گردید.

انقلاب صنعتی تقریباً هم‌زمان با سایر دگرگونی‌های علمی، فلسفی و سیاسی قرون هفدهم و هجدهم در اروپا به وقوع پیوست. هدف انقلاب صنعتی، جانشین کردن ماشین به جای انسان در صنعت بوده است. یکی از نتایج مستقیم انقلاب صنعتی، پیدایش کارخانه‌های بزرگ در جوامع صنعتی است که برای اولین بار، استخدام و تمرکز عده بی‌شماری از کارگران را در یک مکان زیر یک سقف ممکن کرد. با ورود ماشین به صحنه، امکان تقسیم کار فراهم شد به طوری که، هر فرد موظف به انجام بخش کوچکی از کل کار در خانه یا در سیستم تولیدی گردید.

آدام اسمیت اقتصاددان معروف اسکاتلندی (۱۷۹۰-۱۷۲۳) در سال ۱۷۷۶ با انتشار کتابی، مفهوم تقسیم کار در یک فرایند تولیدی را با شرح چگونگی ساخت یک سنجاق ساده بیان کرد. با تفهیم کار به مراحل مختلف در نظام تولید دیگر کارگر مجبور نبود تا مانند گذشته در کارگاه‌های کوچک سنتی، مجموعه‌ای از کارهای متفرقه و پراکنده را انجام دهد. بلکه، هر کارگر مسئول کار با ماشین یا دستگاه خاصی بود و قسمت کوچکی از یک کار را با سرعت زیاد انجام می‌داد. او به کارگری تبدیل شده بود. که به جای آشنایی سطحی با چند کار پراکنده، در یک کار مهارت داشت. از این‌رو، عملکرد وی افزایش یافت.

استقرار کارخانه و برقراری نظام تولیدی و لزوم استخدام و تجمع عده‌ی بی‌شماری کارگر در یک مکان، نیاز به ایجاد نظام جدیدی داشت که سرپرستی و کنترل گروه‌های کارگری را امکان‌پذیر کند. زیرا، وضعیت نامطلوب کار در کارخانه منحصر به بزرگ‌سالان نبود؛ بلکه، خردسالان کم‌تر از نه سال (حتی کودکان چهار و پنج ساله) نیز مجبور بودند در شرایطی رقت بار، شانزده ساعت در روز یعنی چهار ساعت بیشتر از بزرگ‌سالان کار کنند. استفاده از کودکان منع قانونی نداشت. از این‌رو، از آنان در کارخانه‌ها استفاده می‌کردند. در ارزیابی کلی تبعات انقلاب صنعتی باید گفت که از نظر اقتصادی، انقلاب صنعتی دگرگونی بزرگی به وجود آورد و موجب افزایش چشم‌گیر تولید و بازدهی، تراکم سرمایه و دارایی و در نتیجه رونق بیش‌تر تجارت و شتاب در فعالیت‌های بازرگانی گردید.

ولی، به دلیل کار زیاد و اجحاف و ستمی که در حق کارگران اعمال می‌شد، طبیعی بود که آنان دیر یا زود برای دفاع از خود به تشکیل صنف و اتحادیه پرداخته و به‌صورت یک نیروی منسجم و متحد با صاحبان صنایع روبه‌رو شوند، تا بتوانند به وضع آشفته زندگی خود، سر و سامان دهند. بدین ترتیب کارخانه‌ها یکی پس از دیگری به تعمیرگاه‌ها و اتحادیه‌ها دست زدند و به دنبال آن کارگران چاپ‌خانه‌ها برای اولین بار در سال ۱۷۸۶ در فرانسه آمریکا اعتصاب کردند.

موفقیت‌های اولیه کارگران در تشکیل اتحادیه و فعالیت‌های سازمان یافته آنان برای دستیابی به حقوق خود، با واکنش‌های متفاوتی روبه‌رو شد. به‌طوریکه کشورهای صنعتی هر کدام با وضع قوانین و مقرراتی به نوعی با جنبش کارگری به مقابله برخاستند. به‌طوریکه، تشکیل اتحادیه‌های کارگری موجب توازن قدرت میان کارگر و کارفرما گردید این «دموکراسی صنعتی» دگرگونی معانی ژرفی در جوامع صنعتی به‌وجود آورد. با توجه به این موضوع، شکل‌گیری مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک «لیفه حرفه‌ای- تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با پیدایش جنبش مدیریت علمی مطرح گردید.

با این‌که از تیلور و گیلبرت به‌عنوان پیش‌گامان جنبش مدیریت علمی نام برده می‌شود، ولی، بسیاری از اصولی که تیلور در این زمینه پیشنهاد کرد، عملاً در یک قرن پیش از او در کارخانه‌ای واقع در بیرمنگام انگلیس اجرا می‌گردید.

بررسی علمی کار براساس حرکت سنجی و زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و عملکرد است. یعنی با تجزیه و تحلیل علمی کار، معین می‌شود که بازده متوسط یک فرد عادی در یک روز کار عادی چقدر است و برای این عملکرد یا تولید استاندارد، چه دستمزدی باید پرداخت شود.

تیلور رابطه‌ی بین بهترین راه انجام کار، انتخاب شایسته‌ترین فرد و آموزش بهترین روش انجام آن را یادآوری می‌کند. تیلور معتقد است که رعایت این اصول منافعی دارد که هم کارگر و هم کارفرما می‌توانند از آن بهره‌مند شوند. به عبارت دیگر، اگر کار به کاردان سپرده شود و به درستی انجام گیرد، سازمان قادر

خواهد بود تا محصولات بیشتری با هزینه‌ای کم‌تر و کیفیتی بهتر تولید کنند. در این صورت کارگر نیز درآمد بیشتری خواهد داشت. در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت علمی با تأکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه‌ریزی جزئیات کار قائل بوده، توانسته گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه‌ها و سازمان‌ها بردارد.

شایان ذکر است که تی‌لور نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاه منفی داشته است. زیرا، اصولاً کار گروهی را مفید نمی‌دانست. وی بر این باور بود که هر وقت کارکنان به طور گروهی کار می‌کنند، کارایی هر یک از آنان به سطح ضعیف‌ترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.

به دلیل به‌کارگیری اصول و نظریه‌های روان‌شناسی در صنعت، به تدریج رشته‌ی جدیدی به نام روان‌شناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد. موضوع مورد توجه آنان این بود که چگونه می‌توان افراد را برای مشاغل با نیرو، استعداد و توانایی‌های ذاتی و عملی آنان مطابقت داشته باشد، انتخاب کرد.

مانستربرگ در کتاب «پژوهش‌های روان‌شناسی» منتشر شده در سال ۱۹۱۳ شرح می‌دهد که شماری از کارکنان برای پاره‌ای از کارها، مناسب‌تر از دیگران هستند؛ مثلاً، علقه و استعداد همه‌ی کارکنان برای انجام هر کاری به یک میزان نیست. از این‌رو، در میان آنان تفاوت‌هایی وجود دارد. البته این مطلب تازه‌ی نباشد. زیرا افلاطون ۲۵۰۰ سال پیش در کتاب جمهوری خود آن را مطرح کرده است. وی، اثبات علمی آن، برای اولین بار در تاریخ، با تجربیاتی که مانستربرگ انجام داد، میسر شد. وی آزمون‌های طراحی کرده که به‌وسیله آن توانسته‌اند تفاوت میان استعدادها و توانایی‌های افراد را اندازه بگیرند. مانستربرگ در تجربیات خود به دنبال این بود که «چگونه می‌توان بهترین فرد را برای کار پیدا کرد، که بهترین عملکرد را داشته و بهترین نتیجه را بدست آورد».

روان‌شناسان صنعتی، علاوه بر طراحی آزمون‌هایی برای اندازه‌گیری میزان تفاوت در استعدادها و توانایی‌های فردی، نخستین کسانی بوده‌اند که از مفهوم اعتبار آماری استفاده و آن را تفسیر کرده‌اند. منظور از اعتبار آماری (یا روایی) یک آزمون، «توانایی آن آزمون در سنجش چیزی است که می‌خواهد سنجد».

همان طوری که مشاهده شد مانستربرگ نیز خواسته‌ها و نیازهای معنوی کارکنان را ملح می‌کند. او نیز مانند تی‌لور، تا حدودی به تأثیری که ساختار و روابط اجتماعی کار در تولید و کارایی دارد، آگاه است؛ ولی، برخلاف تی‌لور، کار گروهی و وجود روابط اجتماعی در محیط کار را مفید و در افزایش تولید و کارایی مؤثر می‌داند. در ابتدا توجه روان‌شناسان صنعتی به یافتن فنونی برای افزایش فروش متمرکز بود. اما بتدریج گروهی از پژوهشگران این رشته به یافتن فنون مؤثرتری، برای آن‌که بتوان افراد را برای مشاغل که با نیرو، استعداد و توانایی‌های ذاتی و عملی آنان مطابقت داشته باشد، علاقه‌مند شدند.

چگونگی مطالعه و تجزیه و تحلیل یک کار به منظور تعیین شرایط جسمی، فکری و عاطفی مورد نیاز برای انجام آن، همچنین طراحی آزمون‌هایی که به وسیله آن مسئولان سازمان بتوانند مناسب‌ترین افراد را شناسایی و انتخاب کنند، از جمله مهم‌ترین کارهای مانستربرگ (روانشناس صنعتی) به شمار می‌رود.

در اثر دگرگونی ناشی از انقلاب صنعتی، جنبش کارگری و جنبش مدیریت علمی؛ در اثر نفوذ و گسترش نظریه‌های روان‌شناسی صنعتی، به تدریج پذیرفته شد که مدیریت منابع انسانی نیز مانند تولید و فروش، وظیفه‌ای تخصصی است که باید به عهده متخصصان و کارشناسان گذاشته شود. زمینه‌های فعالیت این کارشناسان در طول سال‌های ۱۸۸۰ تا ۱۹۲۰ در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف به شرح زیر بود:

۱. برای نخستین بار، وظیفه‌ی انتخاب و استخدام کارکنان سازمان به صورت متمرکز به عهده‌ی کارشناسان گذاشته شد تا شایسته‌ترین افراد را برای تصدی مشاغل یافته و استخدام کنند (کار را به کاردان سپردن).

۲. مسائل رفاهی و رسیدگی به مسائل عمومی کارکنان؛ از قبیل وام، مسکن، دارو، درمان، و مدرسه برای فرزندان آنان و همچنین ارایه برنامه‌هایی برای استراحت و رفع خستگی کارکنان در دستور کار کارشناسان وکیل قرار گرفت.

۳. قیمت‌گذاری کار: مطالعه علمی کار به منظور تعیین نرخ مناسبی برای پرداخت دستمزد به عهده کارشناسان قیمت‌گذاری کار گذاشته شد.

۴. ایمنی کار: بعد از این که در سال ۱۹۱۱، کارفرما را به جبران خسارت ناشی از کار موظف نمود، ایمنی محیط کار مسأله‌ی پراگندگی شد. به علاوه قانون، کارفرما را مکلف به پرداخت هزینه مداوای کارگر و پرداخت دستمزد و مرخصی به بهبودی و بازگشت به کار کرد.

۵. مسائل آموزشی و بهداشتی؛ همراه با کارشناسان ایمنی، پای پزشکان و کارشناسان آموزشی نیز به سازمان باز شد. گروهی بر این باورند که پیدایش وظایف تخصصی در زمینه‌های ایمنی، پزشکی، آموزشی و همچنین پیدایش واحدی در سازمان با وظیفه‌ی تخصصی جذب و استخدام نیروهای شایسته و کارآمد، همگی بازتاب تصویب و اجرای قوانینی بوده که در آن کارفرما مسئول جبران آسیب‌های ناشی از کار می‌گردید.

با تشخیص تأثیر مهم عواملی از قبیل انگیزه و روحیه کارکنان، تیم پژوهشی لیری به رهبری التون مایو از دانشگاه هاروارد و همکاران وی (مانند روث لیسبرگر و وایتهد) مسئولیت ادامه کار را به عهده گرفتند و پژوهش‌های خود را تا اوایل دهه ۱۹۳۰ ادامه دادند. مطالعات التون مایو در هاتورن (شرکت وسترن الکتریک) سرآغاز جنبشی بود که بعدها به نام نهضت یا مکتب روابط انسانی مشهور شد و تا به امروز ادامه دارد، همانطور که نظرات و مفاهیم نهضت مدیریت علمی نیز امروزه در قالب مهندسی صنایع متبلور گشته است.