



وزارت راه و شهرسازی
راه آهن جمهوری اسلامی ایران

مروری بر مدل‌های ارزیابی عملکرد با تاکید بر سرآمدی واحدهای کاری

تالیف:

دکتر عباس سقایی

ناظر:

دفتر مدیریت عملکرد

سر شناسنامه	: سقایی، عباس، ۱۳۵۱
عنوان و نام پدیدآور	: مروری بر مدل‌های ارزیابی عملکرد، با تاکید بر سرآمدی واحدهای کاری/تالیف: عباس سقایی؛ با نظارت دفتر مدیریت عملکرد [راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران]؛ [ابه سفارش] وزارت راه و شهرسازی، راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران.
مشخصات نشر	: تهران: عباس سقایی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ط، ۲۴۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک	: ۱۵۰۰۰۰ ریال ۵-۶۶۴۳-۴-۶۰۰۰-۹۷۸:
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا
موضوع	: عملکرد—مدیریت—ارزشیابی
موضوع	: Performance—Management—Evaluation
موضوع	: کارآمدی سازمانی--ارزشیابی
موضوع	: Organizational effectiveness--Evaluation
موضوع	: عملکرد—ارزشیابی
موضوع	: Performance—Evaluation
موضوع	: کارکنان—مدیریت—ارزشیابی
موضوع	: Personnel management—Evaluation
شناسه افزوده	: راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران، دفتر مدیریت عملکرد
شناسه افزوده	: راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران
شناسه افزوده	: ایران، وزارت راه و شهرسازی
رده بندی کنگره	: ۶۷۱/۲۱/۱۱/۵ / HF ۵۵۴۹
رده بندی دیویی	: ۶۳۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۵۷۴۷۳۳

عنوان کتاب:	مروری بر مدل‌های ارزیابی عملکرد، با تاکید بر سرآمدی واحدهای کاری
تالیف:	دکتر عباس سقایی
ناشر مولف:	عباس سقایی
شابک	۹۷۸-۶۰۰۰-۴-۶۶۴۳-۵
سال نشر:	۱۳۹۵
تیراژ:	۱۰۰۰
بها:	۱۵۰۰۰ ریال

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۱	فصل ۱: مدل‌های ارزیابی عملکرد
۱-۱-۱	مقدمه
۲-۱	تعریف ارزیابی عملکرد
۳-۱	ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد
۴-۱	بازخورد، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد
۵-۱	دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد
۶-۱	اهداف ارزیابی عملکرد
۷-۱	ویژگی‌های شاخص‌ها: عملکرد
۸-۱	معرفی مدل‌های ارزیابی عملکرد
۸-۱-۱	کارت امتیازی متوازن (BSC)
۸-۱-۲	مدل هرم عملکرد
۸-۱-۳	پرسشنامه ارزیابی عملکرد (PMO)
۸-۱-۴	سیستم ارزیابی عملکرد یکپارچه (IPMS)
۸-۱-۵	سیستم ارزیابی عملکرد یکپارچه جرس موزون (GM IPMS)
۸-۱-۶	چارچوب ارزیابی عملکرد یکپارچه (MF) (چارچوب مدوری و استیبل)
۸-۱-۷	سیستم ارزیابی عملکرد پویا (DPMS)
۸-۱-۸	سیستم ارزیابی عملکرد یکپارچه پویا (IDPMS)
۸-۱-۹	ماتریس ارزیابی عملکرد (PMM)
۸-۱-۱۰	چارچوب نتایج و دلایل (RDF)
۸-۱-۱۱	مدل فرآیندهای کسب‌وکار
۸-۱-۱۲	سیستم ارزیابی عملکرد سازگار (CPMS)
۸-۱-۱۳	چارچوب ارزیابی عملکرد کمربیع
۸-۱-۱۴	منشور عملکرد (Performance Prism)
۹-۱	طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد
۱۰-۱	ارتباط ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد
۲۱	فصل ۲: ارزشیابی عملکرد کارکنان
۲-۱-۲	مقدمه
۲-۲	نظام ارزیابی عملکرد
۳-۲	انواع روش‌های ارزشیابی کارکنان

۳۵	۱-۳-۲- روش مقایسه فرد با فرد
۳۶	۲-۳-۲- سیستم توزیع اجباری
۳۷	۳-۳-۲- روش چک لیست
۳۹	۴-۳-۲- روش استاندارد شغل
۴۰	۵-۳-۲- روش وقایع حساس
۴۱	۶-۳-۲- سیستم بازخور سنتی
۴۲	۷-۳-۲- بازخور ۱۸۰ درجه
۴۳	۸-۳-۲- بازخور ۳۶۰ درجه
۴۵	۹-۳-۲- مدل پرسشنامه عملکرد واحد (UPQ)
۴۸	۱۰-۳-۲- بازخور ۵۴۰ درجه
۴۹	۱۱-۳-۲- بازخور ۷۲۰ درجه
۵۴	۱۲-۳-۲- روش مدیریت بر مبنای هدف (MBO)

فصل ۳: مدل‌های ارزش

۵۹	۱-۳- مقدمه
۵۹	۲-۳- تعریف بلوغ
۶۰	۳-۳- مدل بلوغ مدیریت کیفیت (QMMG)
۶۰	۴-۳- مدل قابلیت بهبود مسیر
۶۰	۵-۳- مدل بلوغ قابلیت (CMM)
۶۱	۶-۳- مدل بلوغ قابلیت یکپارچه (CMMI)
۶۲	۷-۳- مدل بلوغ فرآیند کسب و کار (PMM)
۶۳	۸-۳- مدل‌های بلوغ پروژه
۶۴	۱-۸-۳- مدل بلوغ مدیریت پروژه (PMMM)
۶۶	۲-۸-۳- مدل بلوغ فرآیند مدیریت پروژه $(PM)^2$
۶۸	۳-۸-۳- مدل بلوغ مدیریت پروژه، برنامه و پورتفولیو (P3M3)
۶۹	۴-۸-۳- مدل کرزنر
۷۰	۵-۸-۳- مدل ارلینگ اس اندرسون- اسوین آرنه جسن
۷۱	۹-۳- برخی ویژگی‌های مشترک مدل‌های بلوغ

فصل ۴: مدل‌های تعالی و استانداردهای پروژه

۷۵	۱-۴- مقدمه
۷۶	۲-۴- ضرورت استانداردهای مدیریت پروژه
۷۶	۳-۴- تمرکز استانداردهای مدیریت پروژه
۷۷	۴-۴- معرفی مدل‌های تعالی و استانداردهای مدیریت پروژه

۷۷	۱-۴-۴- استاندارد پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK).....
۸۲	۲-۴-۴- استاندارد انجمن دانش مدیریت پروژه (APM BOK).....
۸۳	۳-۴-۴- پرنس ۲ (PRINCE2).....
۸۵	۴-۴-۴- استاندارد بی اس ۶۰۷۹ (BS 6079).....
۸۵	۵-۴-۴- ایزو ۱۰۰۰۶ (ISO 10006).....
۹۰	۶-۴-۴- مدل بلوغ مدیریت پروژه سازمانی (OPM3).....
۹۴	۷-۴-۴- مدل تعالی پروژه (PEM).....
۹۸	۸-۴-۴- استاندارد مدیریت برنامه و پروژه (P2M).....

فصل ۵: مدل تعالی سازمان..... ۱۰۱

۱۰۳	۱-۵- مقدمه.....
۱۰۶	۲-۵- جایزه دمرگ (Denning Prize).....
۱۰۸	۳-۵- جایزه ملی کیفیت ماسکوم بالدريج (MBNQA).....
۱۱۳	۴-۵- مدل سرآمدی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM).....
۱۴۲	۵-۵- چارچوب تعالی کسب و کار کانادا (CFI).....
۱۴۶	۶-۵- چارچوب تعالی کسب و کار اسرائیل (ABE).....
۱۵۰	۷-۵- جایزه کیفیت سنگاپور (SQA).....
۱۵۳	۸-۵- جایزه ملی تعالی سازمانی ایران.....
۱۵۶	۹-۵- جایزه ملی کیفیت ایران (INQA).....
۱۷۳	۱۰-۵- جایزه تعالی حمل و نقل ریلی.....
۱۷۹	۱۱-۵- مدل تعالی واحد پست سلطنتی انگلیس (Royal Mail).....

فصل ۶: مدل سرآمدی واحدهای کاری..... ۱۸۱

۱۸۳	۱-۶- مقدمه.....
۱۸۴	۲-۶- اهمیت و ضرورت موضوع سرآمدی واحدهای کاری.....
۱۸۷	۳-۶- اصول بنیادین مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE).....
۱۸۸	۴-۶- طراحی مدل سرآمدی واحدهای کاری.....
۱۹۰	۱-۴-۶- سطح اول: مدل سرآمدی نخستین (I).....
۱۹۶	۲-۴-۶- سطح دوم (مدل کامل): مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE).....
۲۰۰	۵-۶- تشریح مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE).....
۲۰۳	۶-۶- پیاده سازی مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE).....
۲۰۳	۷-۶- نرم افزار مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE).....
۲۰۴	۱-۷-۶- توضیحات اجمالی از بخش های اصلی نرم افزار.....
۲۱۷	مراجع.....

مقدمه مولف



نظام‌های ارزیابی عملکرد در واقع ابزار مورد استفاده برای نظارت و برنامه‌ریزی فعالیت‌های سازمان هستند. این سیستم‌ها جهت اصلاح و به روز کردن تمامی وجوه سازمان در جهت تحقق اهداف، استفاده می‌شوند. در واقع این سیستم‌ها، ابزارهای مدیریتی هستند که به منظور تعریف، جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، گزارش‌دهی و تصمیم‌گیری در مورد سنجش و شاخص‌های عملکرد به کار گرفته می‌شوند. لازم به ذکر است که با استفاده از این

سیستم‌ها می‌توان نواحی قابل بهبود، اقدامات مورد نیاز و چگونگی انجام آن‌ها را نیز مشخص کرد. ارزیابی عملکرد و تعالی سازمان از جمله مباحث مورد توجه در اغلب سازمان‌ها هستند. حوزه ارزیابی عملکرد، چارچوب‌ها و مدل‌های مختلفی در سطوح فرد، واحد و سازمان ارائه شده که برخی از آن‌ها در سازمان‌های ایرانی مورد استفاده قرار گرفته است. اما از مشکلات سازمان‌ها نبود جامعیت در ارزیابی عملکرد سطوح مختلف است. بدین معنی که برای ارزیابی عملکرد تمام سطوح، باید از روش‌هایی مجزا استفاده کرد که غالباً از یکدیگر مستقل هستند و نتایج حاصل شده از ارزیابی سطوح مختلف، ارتباط معنی‌داری ندارند. از طرفی دیگر، توجه به مباحث تعالی کسب‌وکار منجر به علاقه سازمان‌ها به ایجاد ارتباط قوی‌تر بین اقدامات مربوط به مباحث ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی شده است.

ارزیابی عملکرد در سطوح مختلف یکی از متداول‌ترین ابزارهایی است که مدیران از آن استفاده می‌کنند و در ایران نیز از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. ارزیابی عملکرد در برخی اوقات در قالب ارزشیابی کارکنان، در مورد ارزیابی عملکرد واحدهای کاری و شاخص‌هایی که توسط سازمان تعریف می‌شوند انجام می‌گیرد. در کنار این موضوع این یکی از خواسته‌ها است که بتوان افراد و واحدها را در سه سطح، ارزیابی نمود. در حقیقت، این ابزارها به صورت عمده توسط مدیران سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. از سوی دیگر، مدل‌های سرآمدی که در سطح سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، علاوه بر اندازه‌گیری عملکرد سازمان به توانمندسازها می‌پردازند که چه اقداماتی باید انجام داد تا بتوان در سازمان بهبود ایجاد کرد. با توجه به اینکه تمرکز مدل‌های تعالی به اتخاذ رویکردهای مدیریتی جهت بهبود است در این کتاب به عنوان یک موضوع تحقیقاتی به مسئله سرآمدی واحدهای کاری پرداخته شده است. مدل‌های موجود با توجه به شرايطی از جمله:

استراتژی محور بودن اکثر مدل‌های مدیریت عملکرد، توجه به اهداف فردی و نه گروهی (یا واحد) در استفاده از روش‌های ارزشیابی عملکرد کارکنان، ساخت اصول، معیارها و زیر معیارهای اغلب مدل‌های سرآمدی با نگاه به مفهوم سازمان و نه واحد سازمانی و غیره باعث شد تا به سمت ایجاد مدلی برای ارزیابی عملکرد واحدهای کاری که پایه و اساس آن بر مبنای مدل‌های سرآمدی باشد، سوق پیدا نماییم. برای انجام این کار تیمی تشکیل شد و ابتدا به بررسی متون علمی پرداخته و سپس موضوعات مختلف که مرتبط با این مسئله بودند را شناسایی، استخراج، مورد بررسی و مطالعه قرار داد. در این مسیر، مقالات موجود در پایگاه‌های علمی معتبر از جمله Scopus، Springer، Science Direct و غیره بررسی و بیش از ۴۵۰۰ مقاله علمی و حدود ۵۰۰۰ کتاب، پایان‌نامه، پژوهش‌های انجام شده در ایران و جهان مورد مطالعه قرار گرفت. سپس، بر اساس متون علمی بررسی شده، تصمیم گرفته شد تا مدل طراحی شده برگرفته از چه حوزه‌هایی باشد. موضوعاتی که در طراحی مدل از آن‌ها استفاده شد عبارتند از: مدل‌های ارزیابی عملکرد، مدل‌های ارزشیابی کارکنان، مدل‌های بلوغ، مدل‌های تعالی و استانداردهای پروژه و مدل‌های تعالی سازمانی. لازم به ذکر است، موضوعی که بر روی آن کار شده است در چند مقاله مورد توجه قرار گرفته بود اما روش حل ارائه شده در این کتاب، در قالب مدل سرآمدی تا حد قابل توجهی با مدل‌های موجود تفاوت دارد. به همین خاطر در فصل ۱ این کتاب این موضوع تشریح گردیده که اصول ارزیابی عملکرد باید دارای چه ساختاری باشند و همچنین در فصل دوم، ارزشیابی کارکنان مورد توجه قرار گرفته زیرا منطق ۳۶۰ درجه و منطق روش‌های ارزشیابی کارکنان در قسمت نتایج مدل طراحی شده برای سرآمدی واحدهای کاری، استفاده شده است. به دلیل استفاده از مدل‌های بلوغ در بخش فرایندها و پروژه‌ها و دیگر قسمت‌های مدل طراحی شده، در فصل سوم به مرور برخی از این مدل‌ها پرداخته شده است. همچنین، در طراحی مدل علاوه بر پرداختن به مدیریت فرایندها به مدیریت پروژه نیز پرداخته شده و به همین دلیل بحث‌های مرتبط با پروژه‌ها نیز در فصل چهارم مورد توجه قرار گرفته است. آنجایی که مدل طراحی شده یک مدل سرآمدی است را این رو در فصل پنجم به تبیین مدل‌های سرآمدی سازمان پرداخته شده است. در نهایت، در فصل آخر جمع‌بندی جامعی از مدل‌های بررسی شده و معرفی مدل طراحی شده برای سنجش سرآمدی واحدهای کاری ارائه شده است.

مدل طراحی شده تحت عنوان مدل سرآمدی واحدهای کاری (WE) نامگذاری و در ایران و خارج از کشور به ثبت رسیده است. علاوه بر این، به منظور پیاده‌سازی هر چه بهتر مدل، یک نرم‌افزار تحت وب نیز طراحی گردیده است.

شایان ذکر است، فرصتی ایجاد شد تا در راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران به این موضوع پرداخته شود. قطعاً این موضوع می‌تواند مورد استفاده سازمان‌های بزرگ قرار گیرد و حرکت‌های جدی را در سطوح مختلف سازمان بوجود آورد. بر خود واجب می‌دانم تا از مدیران ارشد سازمان خصوصاً جناب آقای دکتر محسن پورسید آقایی نیز سپاسگزاری نمایم که در زمان مدیریتشان این امکان را فراهم آوردند، تا به این موضوع پرداخته شود. همچنین از حمایت‌های دکتر سعید محمد زاده در بخش‌های فنی پیاده‌سازی مدل در پایلوت‌ها و بعد هم در زمان مدیریت جدید راه‌آهن ج.ا.ا، تشکر و قدردانی می‌نمایم. علاوه بر این، از بقیه مدیران ارشد سازمان راه‌آهن ج.ا.ا، از جمله آقای مهندس مجید احمدی، بانو مدیر کل دفتر مدیریت عملکرد شرکت راه‌آهن، و همچنین مشاوران محترمی چون دکتر مصطفی ستاک، دکتر الهوردی تقوی، دکتر منوچهر نجمی و مهندس مرتضی اخوان خرازی بخاطر رهنموده‌های ارزشمندشان تشکر می‌نمایم.

در پایان لازم می‌دانم از خانم مهندس حوریه نجفی، آقای مهندس مهدی حکیمی‌اصل و آقای مهندس علیرضا حکیمی‌اصل که دعوت ما را در مطالعه متون علمی، نگارش و تدوین کتاب یاری نموده و آقایان مهندس محمدرضا کلاتی، آقای شقایق و علی افضل نژاد که در طراحی و جاری‌سازی نرم‌افزار به ما کمک کرده‌اند و همچنین کلیه پرسنل دفتر مدیریت عملکرد راه‌آهن که مشوق ما در این مسیر بودند، قدردانی نمایم.

عباس سقایی