

بسم الله الرحمن الرحيم

راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران و کارمندان)

تألیف: علاء الدین رفیع زاده



انتشارات فرش

موسسه فرهنگی هنری توسعه اندیشه مدیریت

سرشناسه	: رفیع زاده، علاء الدین، ۱۳۵۴-
عنوان و نام پدیدآور	: راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران و کارمندان)/
مشخصات نشر	: تهران: فرمنش، ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری	: ۱۳۲ ص. جدول
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۹۷-۳۱-۸-
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
موضوع	: اجرای کار - - ارزشیابی
موضوع	: اجرای کار - - مدیریت
موضوع	: کارمندان - - ارزشیابی
موضوع	: کارسنجی - - ایران
رده بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵/الف۲۶۷ ۱۳۹۰
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۵۶۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۶۶۷۹۳۶



انتشارات فرمنش

www.farmanesh.org

نام کتاب: راهنمای گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد (سازمان، مدیران و کارمندان)

تألیف: علاء الدین رفیع زاده

ناشر: انتشارات فرمنش

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۰

تیراژ: ۳۰۰۰

قیمت: ۲۹۰۰ تومان

لینتوگرافی، چاپ و صحافی: مطهر

کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است.

آدرس: خیابان شریعتی، مقابل خیابان ظفر، پلاک ۱۳۳۹، بلوک ۲ واحد ۶ تلفکس: ۴-۰۰-۲۲۸۸۸۱ (۰۲۱)

فهرست مطالب

۶	پیشگفتار
۸	مقدمه
۹	فصل اول - تعاریف و مفاهیم
۹	اهداف رفتاری
۹	مقدمه
۹	تعاریف
۱۰	تعریف عملکرد
۱۰	سنجش عملکرد
۱۰	بازرسی از عملکرد
۱۰	نظارت
۱۰	ارزیابی عملکرد
۱۰	مدیریت عملکرد
۱۱	تبیین جایگاه مدیریت عملکرد از لحاظ علمی، اجرایی و قانونی
۱۳	مدیریت عملکرد در برخی کشورها
۱۸	خلاصه فصل
۱۸	پرسش ها
۲۱	فصل دوم - استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح سازمان
۲۱	اهداف رفتاری
۲۱	مقدمه
۲۱	مراحل استقرار نظام مدیریت عملکرد
۲۱	مرحله اول - تدوین برنامه راهبردی
۲۳	مرحله دوم - استقرار نظام ارزیابی عملکرد
۲۸	مرحله سوم - استقرار نظام پاسخگویی در مقابل عملکرد
۲۹	تشویق های حاصل از ارزیابی عملکرد
۲۹	تنبيه های حاصل از ارزیابی عملکرد
۳۰	مرحله چهارم - استقرار نظام جمع آوری داده های عملکرد
۳۲	مرحله پنجم - استقرار نظام تحلیل، بازنگری و گزارش دهی داده های عملکرد
۳۳	مرحله ششم - استقرار نظام استفاده از نتایج ارزیابی و بهبود سازمان
۳۳	مکانیزاسیون نظام مدیریت عملکرد

۳۴ خلاصه فصل

۳۴ پرسش ها

فصل سوم - استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح مدیران و کارمندان ۳۷

۳۷ اهداف رفتاری

۳۷ مقدمه

۳۷ تبیین نظام ارزیابی عملکرد کارمندان

۳۸ تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد

۳۹ تکمیل فرم ارزیابی عملکرد کارمندان

۴۴ نکات قابل توجه در تکمیل فرم ها

۴۴ استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد

۴۴ ارتقای رتبه کارمندان

۴۵ استفاده به منظور پرداخت فوق العاده کارایی

۴۶ سایر امتیازات

۴۶ تنبیه

۴۶ جمع بندی

۴۷ خلاصه فصل

۴۷ پرسش ها

فصل چهارم - معرفی انواع دسته بندی شاخص ها و تعیین ضریب اهمیت آنها ۴۹

۴۹ اهداف رفتاری

۴۹ مقدمه

۴۹ انواع تقسیم بندی شاخص های ارزیابی عملکرد

۴۹ شاخص های کارایی

۵۰ شاخص های اثر بخشی

۵۰ شاخص های حجم کار

۵۰ شاخص های مبتنی بر اثر

۵۰ شاخص های مبتنی بر پیامدها

۵۲ شاخص های مبتنی بر خروجی

۵۲ شاخص های مبتنی بر ورودی ها

۵۳ شاخص های مبتنی بر کارایی

۵۳ شاخص های خدمات

۵۳ شاخص های توضیحی

۵۴ تحلیل سلسله مراتبی

۵۴ مرحله اول: تدوین شاخص

۵۴	منابع احصاء شاخص ها
۵۵	ویژگی های شاخص
۵۵	مرحله دوم: تعیین ضرایب اهمیت نسبی ابعاد، محورها و شاخص های ارزیابی
۵۶	مراحل تعیین ضرایب شاخص ها با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)
۶۱	مرحله سوم: استاندارد گذاری (تعیین وضع مطلوب)
۶۱	مرحله چهارم: سنجش (اندازه گیری) عملکرد واقعی
۶۱	خلاصه فصل
۶۱	پرسش ها
۶۳	پاسخ پرسش های تستی به تفکیک فصول
۶۵	پیوست ها
۶۶	پیوست شماره ۱ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری
	پیوست شماره ۲ دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد دستگاه های اجرایی موضوع ماده ۵
۶۸	قانون مدیریت خدمات کشوری
	پیوست شماره ۳ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان دستگاه های اجرایی مشمول ماده ۵ قانون
۷۱	مدیریت خدمات کشوری
	پیوست شماره ۴ دستورالعمل نحوه پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد دستگاه های اجرایی مشمول
۸۵	قانون مدیریت خدمات کشوری
	پیوست شماره ۵ دستورالعمل اجرایی نحوه سطح بندی دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات
۸۶	کشوری
۸۷	پیوست شماره ۶ شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد (ملی و استانی) سال ۱۳۹۰
۸۷	الف) شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی در سطح ملی
۱۱۲	ب) شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی در سطح استان

پیشگفتار

مدیریت عملکرد فرآیندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد فراهم می نماید. این مفهوم که امروزه جایگزین ارزیابی عملکرد شده است، ضمن داشتن بار مثبت نسبت به مفهوم ارزیابی که اغلب با واکنش منفی مدیران به ویژه در جامعه ما روبروست، نشان دهنده اهمیت پرداختن به عملکرد سازمان از سوی مدیریت به عنوان یک وظیفه اساسی است. از طرف دیگر، هیچ سازمانی نمی تواند چندان اثربخش باشد مگر اینکه برای آنچه که می خواهد انجام دهد، برنامه ای داشته باشد. دستیابی به عملکرد برتر و کسب نتایج عالی نیز بدون داشتن برنامه ای که در قالب یک نظام منسجم و یکپارچه تدوین شده و به اجرا دربیاید، بسیار دشوار خواهد بود. این نظام تحت عنوان نظام مدیریت عملکرد شناخته می شود.

فارغ از نکات مذکور که بیان کننده اهمیت مدیریت عملکرد از دیدگاه علمی است، مروری بر مبانی قانونی و ملاحظه تکالیف قانونی دستگاه های اجرایی در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد، اهمیت این موضوع را مضاعف می نماید. در این رابطه فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری (مواد ۸۱، ۸۲ و ۸۳) و آیین نامه ها و دستورالعمل های اجرایی مربوط، تکالیف بسیار مهم و در عین حال سنگینی را به عهده دستگاه های اجرایی گذاشته است. قانون برنامه پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران نیز به این مهم صحنه گذاشته است، به طوریکه از یک طرف ماده ۲۱۷ قانون برنامه پنجم توسعه، کلیه وزارتخانه ها و موسسات دولتی را موظف کرده تا برنامه های اجرایی و عملیاتی خود را در قالب بسته های اجرایی برنامه (مشابه بند الف آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری) ظرف شش ماه پس از تصویب قانون، تهیه نموده و پس از تصویب در هیأت وزیران مبنای تنظیم و تصویب بودجه سنواتی دستگاه ها قرار دهند. از طرف دیگر ماده ۲۱۹ قانون مذکور دولت را موظف کرده است تا پایان سال دوم برنامه، زمینه های لازم برای تهیه بودجه به روش عملیاتی در کلیه دستگاه های اجرایی را فراهم آورد، به نحوی که لایحه بودجه سال سوم برنامه به روش مذکور تهیه، تدوین و تقدیم مجلس شورای اسلامی شود لذا استقرار نظام مدیریت عملکرد و برخورداری از شاخص های مناسب برای ارزیابی عملکرد، پیش نیاز یک نظام مناسب بودجه ریزی عملیاتی است.

در سال های اخیر، کتاب های متعددی از سوی محققین داخلی در خصوص مدیریت عملکرد منتشر شده است، رویکرد غالب در این کتاب ها، رویکرد تئوریک بوده است. به عبارت دیگر در ادبیات منتشر شده، هیچ کتابی (در داخل کشور) منتشر نشده است که به صورت گام به گام استقرار نظام مدیریت عملکرد را تشریح نماید. لذا با توجه به تجربه کاری مولف و فقدان منبع مناسب در خصوص استقرار عملی این نظام، بر آن شدیم تا این کتاب که حاصل تجربه عملی ده ساله اینجانب است را به تحریر در بیاوریم، که امیدوارم مورد توجه مطالعه کنندگان قرار گرفته و همچنان ما را از نظرات و پیشنهادات خود بی نصیب نکنند.

در خاتمه لازم است از جناب آقای محمود کریمی و جناب آقای حامد حسین زاده به دلیل ارائه نظرات ارزشمند خود در جمع بندی و سرکار خانم مهندس مریم رونق، جناب آقای یوسف رونق که در انسجام و هماهنگی مجموعه کتاب، دقت و توجه ویژه ای مبذول داشته اند، سپاسگذاری نمایم

علاالدین رفیع زاده

www.ketab.ir

مقدمه

لزوم توجه به نتایج و تحقق اهداف، بهبود مستمر کیفیت خدمات و محصولات، تأمین رضایت شهروندان، بهبود مستمر عملکرد در سطوح مختلف و انجام هدفمند امور در سازمان های دولتی توجه به مدیریت عملکرد را الزامی می نماید. هرچند موضوع مدیریت عملکرد سابقه طولانی در ادبیات مدیریت ندارد ولی با توجه به اهمیت آن، کشورهای توسعه یافته و اخیراً کشورهای در حال توسعه، توجهی جدی به این موضوع داشته اند. حتی در بسیاری از کشورها، نرم افزارهای کاربردی و جامعی در این خصوص به کار گرفته شده است. در خصوص مدیریت عملکرد و ادبیات علمی آن منابع مختلفی به چاپ رسیده است. در این رابطه در دو کتاب قبلی نیز که از سوی این حقیق و همکاران در خصوص مدیریت عملکرد و استقرار آن در سازمان ها منتشر شد، بیشتر تلاش کرده بودیم تا مبانی علمی موجود و تجارب دیگر کشورها را بیان کنیم. خوشبختانه کتاب های مذکور، علی رغم اینکه سالیان زیادی نیست که منتشر شده است (چاپ اول در سال ۱۳۸۶ منتشر شد) ولی جایگاه خود را در بین علاقه مندان پیدا کرده و در حال حاضر چاپ سوم آن در دسترس می باشد.

با توجه به ابلاغ دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان (بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲/تاریخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور) و پیگیری های علاقه مندان و دستگاه های اجرایی کشور در خصوص نحوه استقرار نظام مدیریت عملکرد با در نظر گرفتن بخشنامه مذکور و همچنین تجربه عملی موجود در این رابطه، بر آن شدیم تا این کتاب را به عنوان راهنمای استقرار مدیریت عملکرد به علاقه مندان ارائه دهیم.

این کتاب از چهار فصل تشکیل شده است. در فصل اول، مفاهیم مرتبط با مدیریت عملکرد و رابطه بین مفاهیم با یکدیگر و همچنین با فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری مورد بحث قرار گرفته و به طور خلاصه به تجربه برخی کشورها اشاره شده است. در فصل دوم استقرار نظام مدیریت عملکرد از سطح سازمان شروع شده و مراحل اجرایی آن در قالب مثالی شرح داده شده است و در ادامه همین مثال در فصل سوم استقرار نظام مدیریت عملکرد در سطح کارکنان مورد بحث قرار گرفته و مراحل اجرا و نحوه تکمیل فرم های مربوط به ارزیابی عملکرد کارمندان -طبق دستورالعمل اجرایی ابلاغ شده در تاریخ ۱۳۹۰/۵/۲۲- در قالب مثالی تشریح شده است. در فصل چهارم نیز (که توصیه می شود قبل از مرحله تدوین شاخص برای سازمان و کارمندان در فصول دوم و سوم، مورد مطالعه قرار گیرد) انواع دسته بندی شاخص هایی که می توان با استفاده از آنها نظام مدیریت عملکرد را به صورت موفقیت آمیز اجرا نمود، آورده شده است.