



رابطه عملکرد و کارایی کارکنان

مؤلف:

مراد خوش کنار

ویراستار: شهلا رضایی

مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام نور سرپل ذهاب

انتشارات قانون یار

۱۳۹۵

سرشناسه	: خوش کنار، مراد، ۱۳۴۸ -
عنوان و نام پدیدآور	: رابطه عملکرد و کارایی کارکنان مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام نور سرپل ذهاب/ مولف مراد خوش کنار.
مشخصات نشر	: تهران: قانون یار، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۲ص:جدول نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۷۷-۲۹-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: کارکنان -- ایران -- ارزشیابی -- نمونه پژوهی
موضوع	: Employees -- Rating of -- Iran -- Case studies
موضوع	: کارکنان -- ایران -- مدیریت -- نمونه پژوهی
موضوع	: Personnel Management-- Iran -- Case studies
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۵ الف۹خ۹ / HF۲/۵۵۴۹
رده بندی دیویی	: ۳۰۰۹۵۵/۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۴۰۰۶۸۳

انتشارات قانون یار

بررسی رابطه عملکرد و کارایی کارکنان

مولف : مراد خوش کنار

ویراستار: شهلا رضایی

ناشر: قانون یار

نوبت چاپ: اول - ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۱۰۰ جلد

قیمت نسخه الکترونیکی: ۸۰۰۰ تومان

قیمت نسخه چاپی: ۱۶۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۷۷-۲۹-۹

مرکز پخش: تهران، میدان انقلاب، خ منیری جاوید، پلاک ۹۲

تلفن: ۶۶۹۷۳۹۶۰ کتابفروشی رسولی (چراغ دانش سابق)

فهرست مطالب

۹	 مقدمه
۱۵	 فصل اول
۱۵	 مبانی نظری پژوهش
۸۳	 فصل دوم
۸۳	 روش پژوهش
۹۷	 فصل چهارم
۹۷	 تجزیه و تحلیل یافته‌ها
۱۲۵	 فصل پنجم
۱۲۵	 بحث و نتیجه گیری
۱۳۹	 منابع و مآخذ

سپاسگزاری

نمی توانم معنایی بالاتر از تقدیر و تشکر بر زبانم جاری سازم و سپاس خود را در وصف استادان خویش آشکار نمایم، که هر چه گویم و سرایم، کم گفته ام.

تقدیم

به پاس تعبیر عظیم و انسانی شان از کلمه ایثار و از خودگذشتگی
به پاس عاطفه سرشار و گرمای امیدبخش وجودشان که در این سردترین روزگاران بهترین
پشتیان اند ،
به پاس قلب های بزرگشان که فریاد رس است و سرگردانی و ترس در پناهشان به شجاعت
می گراید و به پاس محبت های بی دریغشان که هرگز فروکش نمی کند....
این مجموعه را به پدر و مادر عزیزم تقدیم می کنم.

مقدمه

امروزه سازمان ها با محیط های متغیر و چالش های گوناگون درون و برون سازمانی مواجه هستند. ازاین رو، ضرورت تغییر در نظامات و ساختارهای سنتی احساس می شود که تغییر در نظام ارزیابی عملکرد از جمله آن ها می باشد. به همین دلیل در سال های اخیر ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای توسعه منابع انسانی و در نتیجه بهبود کیفیت ارائه محصول و خدمات اهمیت زیادی پیدا کرده است. روشن است که منابع انسانی شایسته و خلاق، مؤثرترین سرمایه سازمان ها برای ارائه خدمات مطلوب به جامعه به حساب می آید. از سوی دیگر، معیار سنجش موفقیت هر سازمان، کیفیت عملکرد منابع انسانی آن می باشد تنها منابع انسانی کیفی، قادرند سازمان را در رسیدن به هدف های خود یاری کنند. در سازمان های پیشرو، هدف های منابع انسانی و هدف های سازمان در یک راستا قرار گرفته و با ایجاد هماهنگی و ارائه راهنمایی های لازم توسط سرپرستان، افراد هر چه بیشتر به سازمان احساس تعلق خاطر می نمایند. انجام رضایت بخش وظایف، موجب بهبود عملکرد سازمان می شود. ارزیابی عملکرد منابع انسانی با توجه به هدف سازمان ها، یک از محورهای اصلی و زیربنایی برای تشکیل سرمایه انسانی و کسب موفقیت در تحقق آرمان ها و راهبردهای سازمانی است.

دانشگاه های پیام نور نیز در زمره سازمان های آموزشی و پرورشی قرار می گیرد. راهبرد اصلی این سازمان ها، تربیت نیروی انسانی شایسته، متعالی، متعهد و متخصص برای پاسخگویی به نیازهای کشور برای ورود به عصر دانایی است. تدوین پژوهش حاضر نیز با هدف تحقق آرمان های دانشگاه پیام نور سرپل ذهاب در جهت تشکیل سرمایه انسانی شایسته، کارآ و متعهد تدوین شده است. امید می رود نتایج اجرای این طرح رهنمودهایی ارائه نماید تا سازمان را

قادر نماید در راهی که می‌پیماید بیش از گذشته به موفقیت نائل شود. روشن است تدوین طرح و صرف زمان و بودجه درخور توجه برای اجرای آن تنها بخش کوچکی از کار است. بخش اصلی بهره‌گیری مناسب و کاربست نتایج و داده‌های آن است که با همت مسئولان بلندنظر سازمان سما تحقق خواهد یافت. در این فصل اطلاعاتی کلی در ارتباط با تحقیق بیان شده است. ابتدا عنوان تحقیق بیان شده، سپس توضیح مختصری در مورد بیان مساله و بیان اهمیت انجام این تحقیق داده شده است. اهداف علمی و کاربردی، فرضیات اصلی و فرعی، متغیرهای مستقل، وابسته، روش تحقیق، قلمرو موضوعی، زمانی و مکانی تحقیق، محدودیت‌ها، مفاهیم و واژه‌ها اجزای اصلی این فصل را تشکیل می‌دهند.

اهداف پژوهش

انجام هر تحقیق عملی دارای اهدافی است. هدف نقطه آرمانی و مطلوبی است که محقق به دنبال تحقیق آن است این تحقیق هدف اصلی و اهداف فرعی زیر را نیز دنبال می‌کند:

هدف اصلی

بررسی رابطه بین ارزیابی عملکرد کارکنان (ویژگی‌های فردی، روش‌های رفتاری، نتایج

عملکرد) و کارایی

اهداف فرعی

رابطه بین ارزیابی عملکرد از نظر ویژگی‌های فردی بر کارایی افراد در سازمان

رابطه بین ارزیابی عملکرد از نظر روش‌های رفتاری بر کارایی افراد در سازمان

رابطه بین ارزیابی عملکرد از نظر نتایج عملکرد افراد بر کارایی آنان در سازمان

تفاوت بین ارزیابی عملکرد و کارایی کارکنان بر اساس ویژگی های دموگرافیک (جنس، سن، مدرک تحصیلی، سابقه ی خدمت)

اهداف کاربردی

ازجمله چالش های مهم در سازمان ها که مدیران درگیر آن می باشند، موضوع ارزیابی عملکرد کارکنان است. پرداختن به ارزیابی کارکنان و طراحی نظام های ویژه ای برای این کار نیازمند توجه خاص مدیران است. در سازمان ها با توجه به نیازهای مختلف و نگرش کارکنان ممکن است اهداف مورد انتظار از ارزیابی عملکرد به صورت های مختلف اولویت بندی شود. هدف های "دانشگاه پیام نور" از طرح جامع ارزیابی کارکنان این است که موارد زیر را عملی و متحقق سازد:

■ تقویت و توسعه انگیزه و علاقمندی کارکنان برای تحقق هدف ها و برنامه های سازمان.

■ توسعه عملکرد کارکنان و تقویت کارآیی و کارآمدی مستمر آنان.

■ تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان.

■ توسعه بخشیدن به روابط انسانی و عادلانه در محیط ستادمرکزی سازمان و واحدهای تابعه.

■ تقویت، بهسازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی.

■ فراهم نمودن بستری پویا برای آگاهی کارکنان از نظرات سازمان درباره عملکرد آنان.

■ شناسایی و حمایت از کارکنانی که به موجب کیفیت عملکرد خود، شایسته ترفیع، افزایش مزایا، ارتقاء و... هستند.

■ تعیین نظام پرورش استعدادها به منظور شناسایی کارکنان مستعد برای انتصاب در مشاغل مناسب.

■ کمک به افزایش کارآیی و کارآمدی کارکنان سازمان و واحدهای تابعه.

فرضیه های تحقیق

فرضیه ی اصلی

بین ارزیابی عملکرد کارکنان از نظر (ویژگی های فردی، روش های رفتاری، نتایج عملکرد در سازمان) بر کارایی کارکنان رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی

به نظر می رسد بین ارزیابی عملکرد از نظر ویژگی های فردی و کارایی افراد در سازمان رابطه وجود دارد.

به نظر می رسد بین ارزیابی عملکرد از نظر روش های رفتاری و کارایی کارکنان در سازمان رابطه وجود دارد.

به نظر می رسد بین ارزیابی عملکرد از نظر افراد در سازمان و کارایی آنان رابطه وجود دارد.
بین ارزیابی عملکرد و کارایی کارکنان بر اساس ویژگی های دموگرافیک (جنس، سن، مدرک تحصیلی، سابقه ی خدمت) تفاوت وجود دارد.

متغیرهای تحقیق

متغیر مستقل

شرایط یا خصوصیتی هستند که پژوهشگر در عمل، آن‌ها را برای اثبات ارتباطشان با پدیده مورد مشاهده دست‌کاری می‌کند. متغیر مستقل این پژوهش را ابعاد ارزیابی عملکرد تشکیل شده است.

متغیر وابسته

متغیری است که تغییرات آن تحت رابطه متغیر مستقل قرار دارد. «کارایی» متغیر وابسته در این پژوهش است.

فصل اول

مبانی نظری پژوهش

مقدمه

این فصل مروری بر مبانی نظری موضوع انجام شده است. مباحث این فصل در چهار بخش ارایه شده است. در بخش اول مبانی نظری در مورد مفهوم ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار گرفته است در بخش دوم کارایی بحث گردیده و در بخش آخر پیشینه ی پژوهش های داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته است.

قسمت اول : ارزیابی عملکرد (تعاریف، تاریخچه و رویکردها)

تعریف تعریف ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد کارکنان عبارت است از: سنجش مرتب و منظم کار افراد در رابطه با نحوه ی اجرای وظیفه آنان در مشاغل محول و تعمیم تواناییهای موجود در آنان به منظور رشد و بهبود (نیلی و گرگوری، ۱۹۹۰)

ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی دوره ای عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست بلا فصل وی . هر چه کارکنان در فرایند ارزیابی خود مشارکت داشته باشند، روایی و اعتبار و سلامت نظام ارزیابی بیشتر می شود .

برای ارزیابی عملکرد، تعاریف متعددی وجود دارد، اما آنچه از این تعاریف دریافت می شود، این است که موضوع مورد اندازه گیری، عملکرد فرد یا گروه مورد نظر می باشد (عادل آذر، روبینز استفان، ۱۹۹۱).

در این پژوهش، ارزیابی عملکرد مدیر مدنظر است که عبارت از فرایند سنجش و اندازه گیری عملکرد فردی مدیر در دوره مشخص است. ارزیابی عملکرد عبارت است از: «فرایند کمی کردن کارایی و کارایی عملیات» که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:

اهداف استراتژیک : که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست؛

اهداف ارتباطی : که شامل کنترل موقعیت فعلی ، نشان دادن مسیر آینده ، ارائه بازخور و الگوبرداری از سازمانهای دیگر است؛

اهداف انگیزشی : که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است. لذا استفاده از سیستم های ارزیابی عملکرد^۱ که تنها بر بعضی شاخصها متکی هستند می تواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود (قلیانو نوبل، ۱۹۹۷)

شاخصهای نظام ارزشیابی عملکرد

به موقع بودن: این شاخص، ارزش زمانی اطلاعات را مشخص می کند؛

دقت: اطلاعات که از بازخورد عملکرد ناشی می شود، باید دقیق باشد؛

پذیرش: بازخورد عملکرد باید از سوی افرادی که از آن استفاده می کنند، مورد پذیرش و قابل قبول واقع شده باشد. مشارکت در فرایند تعیین هدف می تواند به تعهد و الزام به نظام ارزشیابی عملکرد اطمینان دهد.

درک: اطلاعات مربوط به نظام عملکرد باید قابل درک باشد تا ارزش حل مساله را داشته باشد.

تمرکز بر نقاط بحرانی کنترل: اطلاعات عملکرد باید بر روی نقاط بحرانی کنترل تمرکز داشته باشد.

توجیه اقتصادی: این معیار بیان می دارد که نظام ارزشیابی باید بررسی اولیه سود-هزینه را در برداشته باشد. (کامینگر، توماس، ج و اورلی، کریستوفر، ج. ۱۹۹۱)

مدیریت عملکرد

صاحب نظران مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر، تدبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد کرده اند؛ که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد علاوه بر ارزیابی عملکرد، تعیین

میزان شایستگی، لیاقت، قابلیت ارتقا و ترفیع نیز منظور میگردد. در یک تعریف ساده، مدیریت عملکرد عبارت است از: ممیزی بینش، دانش و تشخیص توانایی‌های برآمده و درون سازماندهی منابع انسانی و پرورش افراد به منظور تحقق رهبردهای سازمان و تعالی افراد و جامعه.

در آیین نامه‌ی ارزشیابی کارکنان دولت که در سال ۱۳۷۲ به سازمانهای دولتی ابلاغ شده بود احساس میشود که تا حدی این تفکر جاری و چارچوب آن بر مبنای فلسفه مدیریت عملکرد بنا شده است.

بدون شناخت کلی از رویدادهای گذشته تحولات آموزشی، اصلاح و تغییر مستمری وجود نخواهد داشت و بدون ارزیابی عملکرد براساس مولفه‌های و شاخص‌های کلیدی، اصلاح و تغییر مداومی در مسیر توسعه و ارتقای کیفیت سازمان‌ها صورت نخواهد پذیرفت. نظام ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند شایستگی‌ها را در جهت توسعه یک سازمان به صورت مناسب بکار گیرد. (هاکن و دیگران، ۲۰۰۶، ص ۳۵۷) عدم توجه به اجرای این نظام می‌تواند لطمات جبران‌ناپذیری به حوزه‌های مختلف عملکردهای و توسعه‌ای یک سازمان وارد نماید.

در دنیای پیچیده، معتبر و رقابتی عصر حاضر، دیگر نمی‌توان با دسترسی محدود به اطلاعات و نیروی انسانی، بدون ابزارها و فرایندهای ساده مدیریت اثربخش منابع انسانی، سازمانها را اداره کرد، در این راستا اکثر سازمانها فرایندهای مستمری را برای اداره سازمان و ارزیابی اهدافشان ایجاد می‌نمایند (هلن ۱ و دیگران، ۲۰۰۳) تا بتوانند در درازمدت در عرصه‌های رقابتی با نگرش به مدیران تحول آفرین به پرورش سرمایه‌های فکری در یک سازمان پردازند و گام موثری در جهت ارتقاء و بهبود وضعیت منابع انسانی بردارند (کوملو ۲، ۲۰۰۴، ص ۹۳۶). قدمت شکل‌گیری نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی به سه قرن پیش برمی‌گردد (تارمینا ۳، ۲۰۰۹، ص ۱۰۳) و

۱ . Helen and etal

۲ . Comelo and etal

۳ . Taormina