

شاخص‌های اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد

بر مبنای مدل ۶۰ درجه (+ بودجه سازمانی)

نویسندگان: مهندس فاضل همتی

ابراهیم خدایاری

سرشناسه	: همتی، فاضل، ۱۳۵۷ -
عنوان و نام پدیدآورنده	: شاخص‌های اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل ۳۶۰ درجه (+ بودجه سازمانی)/ نویسنندگان فاضل همتی، ابراهیم خدایاری.
مشخصات نشر	: تهران: چالش، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۲۲۰ ص.: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۷-۳۰-۵
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: عملکرد- مدیریت- ارزشیابی Performance- Management- Evaluation
موضوع	: بودجه‌ریزی Budget process
موضوع	: ارزیابی ۳۶۰ درجه
موضوع	: Degree feedback (Rating of employees-360)
موضوع	: مدیران- ارزشیابی Executives, Rating of
شناسه افزوده	: خدایاری، ابراهیم، ۱۳۵۷ -
رده‌بندی کنگره	: HF۵۵۴۹/۵/الف۲۶۸ ۱۳۹۸
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۲



www.chalesh.com

شاخص‌های اندازه‌گیری ارزیابی عملکرد بر مبنای مدل ۳۶۰ درجه

نویسندگان: مهندس فاضل همتی، ابراهیم خدایاری

اجرای طرح جلد: پیروش

امور فنی و صفحه‌آرایی: محدثه مشکینی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: فرشیه

چاپ اول: بهار ۱۳۹۸

شمارگان: ۵۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۰۱۷-۳۰-۵

نشر چالش: تهران، خیابان انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ وحید نظری، شماره ۸۲، طبقه ۵، واحد ۹

تلفن: ۶۶۴۱۴۶۱۰

قیمت: ۴۰۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است. هرگونه تکثیر و تولید مجدد آن
کلاً و جزاً بصورت چاپی، کیپی، انتشار الکترونیک این اثر بدون اجازه کتبی ناشر
ممنوع و موجب پیگرد قانونی است.



۷	پیشگفتار
۹	بخش اول: مدیریت مبتنی بر عملکرد
۱۰	مقدمه
۱۲	ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر
۱۳	توانمند سازی
۱۵	اهدایت ارزیابی عملکرد
۱۶	مفروضات عملی ارزیابی عملکرد
۱۷	منظور و اهداف کتاب
۱۸	ساختار کتاب
۱۹	مروری بر فصل‌ها
۱۹	نحوه استفاده از کتاب
۲۱	فصل اول: مفاهیم مدیریت عملکرد
۲۲	مفاهیم و تعاریف
۲۲	۱-۱- داده کمی و کیفی
۲۲	۲-۱- ارزشیابی
۲۴	۳-۱- شایستگی
۲۵	۴-۱- توانمند سازی
۲۸	۵-۱- ارزیابی عملکرد
۳۰	۶-۱- شاخص‌ها یا سنجه‌ها
۳۲	۷-۱- شاخص عملکرد کلیدی
۳۴	نتیجه‌گیری
۳۵	مسائلی برای مرور و بحث
۳۷	فصل دوم: مفاهیم ارزیابی
۳۸	۱-۲- مفهوم ارزیابی
۳۹	۱-۲- تاریخچه ارزیابی
۴۰	۲-۳- تعاریف ارزیابی
۴۲	۲-۴- اهداف اصلی ارزیابی

۴۳	۵-۲ روش‌های ارزیابی
۴۴	۶-۲ فرآیند ارزیابی
۴۵	۷-۲ معیارهای ارزیابی
۴۷	۸-۲ منابع ارزیابی
۵۱	۹-۲ مزایای ارزیابی
۵۳	۱۰-۲ کاربرد ارزیابی
۵۳	نتیجه‌گیری
۵۴	مسائلی برای مرور و بحث
۵۷	بخش دوم: تدوین، اجرا و ارزیابی عملکرد
۵۹	فصل سوم: مرحله اول تدوین مبنای ارزیابی
۶۰	مقدمه
۶۱	۱-۳ ارزش‌ها
۶۱	۲-۳ چشم‌انداز
۶۲	۳-۳ رسالت یا مأموریت
۶۵	۴-۳ چشم‌انداز یا مأموریت
۶۶	۱-۴-۳ مزایای بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت
۶۷	۲-۴-۳ ویژگی‌های بیانیه‌ی مأموریت
۷۱	۳-۴-۳ عناصر بیانیه‌ی مأموریت
۷۲	۵-۳ هدف‌های سازمان
۷۳	۱-۵-۳ اهداف بلند مدت
۷۴	۲-۵-۳ اهداف سالانه
۷۴	۶-۳ خط‌مشی‌ها
۷۵	۷-۳ اخلاقیات کاری
۷۷	نتیجه‌گیری
۷۸	مسائلی برای مرور و بحث
۸۱	فصل چهارم: مرحله دوم تدوین معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد
۸۲	مقدمه
۸۲	۱-۴ انواع شاخص‌های ارزیابی عملکرد
۸۶	۲-۴ ویژگی‌های شاخص‌های ارزیابی عملکرد
۸۸	۳-۴ تفاوت شاخص کلیدی عملکرد و سنج

۸۹	۴-۴- طراحی و به کارگیری
۹۰	۵-۴- چند نمونه از شاخص‌های کلیدی عملکرد
۹۱	۶-۴- معیارهای ارزیابی شاخص‌ها
۹۳	۷-۴- وجه تمایز شاخص‌های مؤثر از شاخص‌های اشتباه
۹۳	۸-۴- روش تعیین شاخص‌ها با رویکرد دانشگاه کالیفرنیا
۹۴	۹-۴- ارکان ارزیابی عملکرد کدام هستند؟
۹۶	۱۰-۴- مراحل فرآیند ارزیابی عملکرد
۱۰۰	نتیجه‌گیری
۱۰۱	مسائل برای مرور و بحث
۱۰۳	فصل پنجم: مرحله سوم اجرای ارزیابی عملکرد
۱۰۴	مقدمه
۱۰۴	۱-۵- بهترین روش ارزیابی کدام است؟
۱۰۸	۲-۵- تاریخچه ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۰۹	۳-۵- ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست؟
۱۱۱	۴-۵- جنبه‌های مثبت ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۱۳	۵-۵- جنبه‌های منفی ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۱۶	۶-۵- مراحل فرآیند ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۲۱	۷-۵- کاربردهای ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها
۱۲۲	۸-۵- مزایای ارزیابی ۳۶۰ درجه با استفاده از نرم‌افزار چیست؟
۱۲۷	نتیجه‌گیری
۱۲۷	مسئله‌ها برای مرور و بحث
۱۲۹	بخش سوم: مبحث بودجه‌سازمانی
۱۳۱	فصل ششم: مفاهیم بودجه‌ریزی
۱۳۲	مقدمه
۱۳۳	۱-۶- بودجه‌ریزی عمومی در مفهوم کلی و ابتدایی
۱۳۵	۲-۶- بودجه‌ریزی افزایشی (مفهوم و هدف، فواید و معایب)
۱۳۷	۳-۶- بودجه‌ریزی برنامه‌ای (مفهوم و هدف، فواید و معایب)
۱۳۹	۴-۶- بودجه‌ریزی بر مبنای صفر (مفهوم و هدف، فواید و معایب)
۱۴۱	۵-۶- بودجه‌ریزی بر مبنای عملکرد (عملیاتی) (مفهوم و هدف، فواید و معایب)
۱۴۴	۶-۵-۱- روش‌های اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی

۱۴۶	۲-۵-۶- هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت
۱۴۷	۳-۵-۶- الزامات طراحی یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در بودجه
۱۵۱	نتیجه‌گیری
۱۵۲	مسائلی برای مرور و بحث
۱۵۳	فصل هفتم: مرحله چهارم شاخص‌های عملکرد و نقش آنها در بودجه
۱۵۴	۱-۷- سیستم سنجش عملکرد و مراحل آن
۱۵۴	۲-۷- انواع شاخص‌های عملکرد
۱۵۵	۱-۲-۷- شاخص‌های نتایج
۱۵۶	۲-۲-۷- شاخص‌های ورودی
۱۵۷	۲-۲-۷- شاخص‌های خروجی
۱۵۷	۴-۲-۷- شاخص‌های اثربخشی
۱۵۸	۵-۲-۷- شاخص‌های خدمات
۱۵۸	۶-۲-۷- شاخص‌های اثربخشی هزینه‌ها
۱۵۹	۷-۲-۷- شاخص‌های نوسانی
۱۶۰	۳-۷- ویژگی‌های شاخص‌های عملکرد
۱۶۲	نتیجه‌گیری
۱۶۳	مسائلی برای مرور و بحث
۱۶۵	فصل هشتم: نمونه موردی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها
۱۶۶	۱-۸- مراحل اجرایی پروژه ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیران نمونه مهدی
۱۷۶	۲-۸- تصاویر مربوط به اجرای ارزیابی عملکرد
۱۸۵	پیوست: معرفی نرم‌افزار ارزیابی عملکرد
۲۰۹	واژه‌نامه فارسی به انگلیسی
۲۱۳	واژه‌نامه انگلیسی به فارسی
۲۱۶	منابع

پیشگفتار نویسندگان:

با حمد و سپاس از خدای بزرگ که این توفیق نصیب ما نمود تا این کتاب بسیار ارزشمند را جهت استفاده مدیران، کارکنان، علاقه‌مندان مسایل ارزیابی، دانش پژوهان و مشاوران تدوین نماییم.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزیابی عملکردی هستند که از طریق آن بتوان اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و مجموعه‌ای از عوامل کار دستیابی مدیر به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت‌الشعاع قرار داده است. این کتاب برای برآورده ساختن احساس نیاز به ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به رشته تحریر درآمده است و کتاب کاملاً متفاوتی که شامل دوره‌های پایه است و از نظر علمی در خصوص ارزیابی مستقل عمل می‌کند تا بتواند یک منبع یادگیری باشد.

هدف از تدوین این کتاب بر اساس اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در چارچوب ۳۶۰ درجه از طریق اصلاح، پیمایشی و برابر ساختن زیرشاخص‌های این مدل است که با یکپارچه‌سازی ارزیابی با در نظر گرفتن سهم هر شاخص در دستیابی به چشم‌انداز، مأموریت و اهداف موجود یک سازمان را فراهم می‌کند. سرانجام ارزیابی عملکرد بر مبنای اطلاعات و داده‌هایی با کیفیت بالا قرار داده شده که توسط فناوری‌های اطلاعات (نرم افزار ارزیابی عملکرد اسپیدیاس تحت وب)، قدرتمند و توانا شده است. فرآیند ارزیابی عملکردی پویا و پیوسته است. اکنون با در نظر گرفتن این مطلب که ارزیابی برای سازمان‌ها با هر اندازه از هر نوع لازم است و در سراسر فرآیند ارزیابی به ارتباط‌ها و بازخوردهای خوب نیاز داریم به طراحی نحوه پیاده‌سازی آن در سازمان می‌پردازیم.

ارزیابی عملکرد یکی از ابزارهای مدیریت مبتنی بر شایستگی است. بر اساس این نظام، با توجه به اهمیت منابع انسانی در ارتقای سطح دانش فردی و رفتار پرسنل از یک سو و لزوم ارزیابی کارکنان به منظور ایجاد سازوکار یکسان در تعیین و تبیین شاخص‌های ارزیابی از سوی دیگر، فرم‌ها و دستورالعمل‌هایی بر اساس سیاست‌های سازمان تدوین می‌شود. ارزیابی عملکرد به سازمان این امکان را می‌دهد که در شکل دادن به منابع آینده‌اش با ابتکار و فعال برخورد کند.

این ارزیابی‌ها، در بیشتر موارد با پایش مستمر برخی از شاخص‌های کلیدی عملکرد^۱ (این شاخص‌های کلیدی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان مربوط می‌شوند) و نتایج در سه حوزه‌ی نتایج فردی، رفتارها و ویژگی‌ها، ساماندهی می‌شوند که باید مدیران و کارکنان را در فعالیت‌های تدوین، اجرا و ارزیابی شرکت داد. مشارکت نقش کلیدی در ایجاد تعهد نسبت به تغییرهای مورد نیاز بازی می‌کند.

ایده نوشتن این کتاب زمانی به ذهن ما رسید که می‌خواستیم برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها اقدام نماییم و به دنبال شاخص‌هایی بودیم که برای سازمان‌ها مناسب باشند. اما پس از یک - پنج - پردردسر تصمیم گرفتیم تا کتابی در این زمینه به رشته تحریر درآوریم که عملاً نیازمندی سازمان‌ها را درباره ارزیابی عملکرد تحت پوشش قرار داده و هم راهنمای مناسبی برای کارشناسان و علاقه‌مندان حوزه ارزیابی عملکرد باشد. در این کتاب رویکرد حرفه‌ای‌تر برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها بیان شده است و ما از نقشی که این کتاب در راه رسیدن به این هدف ایفا می‌کند استقبال می‌کنیم.

همچنین مایلیم از نویسندگان ناشناس بسیاری که اطلاعات آنها در این کتاب گنجانده شده، تشکر کنیم. منابع کامل در خصوص این اطلاعات، در قسمت منابع و مراجع پایان فصل به چشم می‌خورد. اگر تخلف و تخطی در مورد حق مالکیت معنوی یا قصوری در اعلام منابع اصلی صورت گرفته است عذرخواهی می‌کنیم و به این طریق پست الکترونیک speedyas.ir@gmail.com گوشزد فرمائید. هر گونه تصحیح اعلام شده به ناشران، در چاپ‌های بعدی اعمال خواهد شد. در پایان از زحمات تمام کسانی که به شکل کلی در ایجاد و نگارش این کتاب و اجرای دوره ارزیابی به‌خصوص جناب آقای دکتر محمد رضا واعظ مهدوی مدیرعامل صندوق بیمه اجتماعی کشاورزان، روستائیان و عشایر و استاد دانشکده پزشکی دانشگاه شاهد و جناب آقای دکتر محمود کاظمیان مدیر گروه اقتصاد بهداشت دانشکده پزشکی دانشگاه شاهد نقشی داشته‌اند صمیمانه کمال تشکر را داریم.

^۱ KPI & KRI