

مدیریت عملکرد

با تأکید بر برنامه‌های توسعه فردی

(با معرفی استاندارد ملی مدیریت عملکرد آمریکا)

www.ketab.ir

تألیف و گردآوری: دکتر ایرج سلطانی

سرشناسه	:	سلطانی، ایرج، ۱۳۴۱-
عنوان و پدیدآور	:	مدیریت عملکرد با تأکید بر برنامه‌های توسعه فردی با معرفی استاندارد ملی مدیریت عملکرد آمریکا
مشخصات نشر	:	اصفهان: ارکان دانش، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	:	۵۴۸ ص: جدول، نمودار
شابک	:	978-600-287-053-7
وضعیت فهرست‌نویسی	:	فیبای مختصر
یادداشت	:	فهرست‌نویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است.
یادداشت	:	کتابنامه.
شماره کتابشناسی ملی	:	۳۷۸۷۰۷۳

«انتشارات ارکان دانش ناشر برگزیده سال ۱۳۸۷ استان اصفهان»



انتشارات ارکان دانش

و ناشر برگزیده نماینده بین‌المللی کتاب تهران «سال ۱۳۸۹»

نام کتاب	:	مدیریت عملکرد با تأکید بر برنامه‌های توسعه فردی (با معرفی استاندارد ملی عملکرد آمریکا)
تألیف و گردآوری	:	دکتر ایرج سلطانی
ناشر	:	انتشارات ارکان دانش
چاپ اول	:	تابستان ۱۳۹۴
شمارگان	:	۱۰۰۰ جلد
مدیر تولید	:	نسرین مختاری
تنظیم و صفحه‌آرایی	:	انتشارات ارکان دانش
طراحی جلد	:	کانون آگهی و تبلیغات نقشینه
لیتوگرافی	:	صدف
چاپ متن	:	مجتمع چاپ ایرانیان
چاپ جلد	:	کنکاش
صحافی	:	پیمان گستر
قطع و شمارش صفحات	:	وزیری، ۵۴۸ صفحه
قیمت	:	۲۶۰۰۰۰ ریال

ISBN: 978-600-287-053-7

شابک: ۷ - ۵۳ - ۲۸۷ - ۶۰۰ - ۹۷۸

اصفهان: خیابان شیخ بهایی، چهارراه سرتیپ، کوی شهید مهرداد انصاری (سرتیپ)، نرسیده به طالقانی، پلاک ۹۲.

تلفن: ۳۲۳۴۱۳۳۹، ۳۲۳۵۶۸۵۹، ۳۲۳۴۱۳۳۹ نمابر: ۳۲۳۴۱۳۳۹، کد پستی: ۸۱۳۵۸-۶۵۶۳۱

مراکز فروش: اصفهان: ۳۲۲۱۹۹۷۸ - ۳۲۳۵۶۸۵۹ - ۰۳۱. تهران: ۶۶۶۳۵۵۴ - ۶۶۴۹۲۲۶۶ - ۰۲۱.

مدیریت عملکرد بعنوان یکی از مؤلفه‌های نظام مدیریت استراتژیک منابع انسانی نقش اساسی در توسعه پایدار سازمان و افراد دارد در رویکردهای جدید از مدیریت عملکرد برای ارزیابی عملکرد در سطح سازمان، فرآیندها و افراد استفاده می‌شود تا برنامه‌های توسعه بصورت همسوسده و متوازن طراحی و اجرا گردد. استقرار مدیریت عملکرد موجب نهادی شدن فرآیند بهبود در سازمان شده و بصورت نظام‌دار و دانشی حوزه‌های بهبود، شناسایی و در جهت رفع آنها اقدام می‌گردد. ارتقاء افراد و سازمان سطح مشخصی ندارد و این بدان دلیل است که قابلیت‌های کارکنان نامحدود است بنابراین از طریق مدیریت عملکرد می‌توان به قابلیت‌های پنهان کارکنان دسترسی پیدا کرد و آنها را تبدیل به سرمایه‌های سازمانی نمود. در این زمینه لازم است مدیران سازمان‌ها به مدیریت عملکرد بعنوان ابزار شناسایی و بهبود قابلیت‌های فردی "مزیت‌ساز" نگاه کنند. بر این اساس و با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد کتاب حاضر حاوی مطالبی است که بصورت کاربردی و خودآموز به دست‌اندرکاران، مدیران کسب و کار و دانشجویان کمک می‌کند تا از سرمایه‌های انسانی استفاده نمایند.

مجموعه حاضر شامل ۱۹ فصل بوده که عمدتاً تأکید بر مدیریت عملکرد قابلیت محور داشته، قالب‌های مربوطه، برنامه‌های توسعه فردی را ارائه نموده است. بدون شک کتاب و محتوای آن خالی از اشکال نیست و در همین جا نگارنده از اندیشمندان و سروران بزرگوار که در این عرصه‌ها فعالیت دارند خالصانه پوزش طلبیده و درخواست می‌نماید با نظرات ارزشمند خود نگارنده را در هر چه بهتر کردن این مجموعه یاری نمایند.

در پایان از کلیه کسانی که در پدید آمدن کتاب حاضر نقش داشتند بخصوص جناب آقای مهندس محمد ترابی‌ان مدیریت انتشارات ارکان‌دانش، سرکار خانم بهرامی که تایپ اولیه کتاب را به عهده داشتند، سرکار خانم نسرین مختاری که بازبینی نهایی متن و هماهنگی‌های مراحل چاپ کتاب را به عهده داشتند، همچنین سرکار خانم‌ها فاطمه چلمقانی در ویرایش و صفحه‌آرایی نهایی کتاب و نفیسه اورک شیرانی به خاطر طراحی جلد تشکر و قدردانی می‌نمایم.

ایرج سلطانی

تابستان ۹۴

Email: I.Soltani@MSC.ir

سایر آثار مؤلف در قالب کتاب

- ۱- ابزارهای خودارزیابی و بهبود در مدیریت منابع انسانی
- ۲- طراحی و برنامه‌ریزی بلندمدت در آموزش عالی کشور
- ۳- روابط صنعتی در سازمان‌های تولیدی (چاپ دوم)
- ۴- مدیریت عملکرد بستر ساز پرورش منابع انسانی (چاپ چهارم)
- ۵- پرورش سرمایه‌های انسانی (چاپ دوم)
- ۶- تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده (چاپ دوم)
- ۷- الگوی سرآمدی چهاربعدی با تأکید بر تعالی کارکنان
- ۸- مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
- ۹- نیم‌رخ جدید استاندارد سرمایه‌گذاری روی کارکنان
- ۱۰- گورها و درس‌های مدیریتی
- ۱۱- الگوی سرآمدی اخلاقی
- ۱۲- بنیادهای کار تیمی
- ۱۳- پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر به زبان ساده (TQM)
- ۱۴- بهره‌وری منابع انسانی (چاپ دوم)
- ۱۵- تشخیص و درمان اعتیاد
- ۱۶- پرورش منابع انسانی با رویکرد استاندارد مدار (چاپ سوم)
- ۱۷- مبانی تدوین استراتژی‌های منابع انسانی
- ۱۸- تفکر استراتژیک بستر آینده پژوهی (چاپ اول ۹۳)

جهت سفارش کتاب‌های فوق با انتشارات ارکان دانش به شماره‌های ۰۳۱-۳۲۳۴۱۳۳۹-۳۲۳۵۶۸۵۸

تماس حاصل فرمایید.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

فصل اول: کلیات مدیریت عملکرد

۱		مهارت‌های مورد نیاز مدیران برای مدیریت عملکرد
۳		اهداف و دامنه مدیریت عملکرد
۳		اخلاق و مدیریت عملکرد
۳		یکپارچگی در مدیریت عملکرد
۵		اصول مدیریت عملکرد
۵		ویژگی‌های مدیریت عملکرد
۶		فرآیند مدیریت عملکرد
۷		ابزارهای قابل استفاده در مدیریت عملکرد
۱۰		معیارهای ارزیابی عملکرد
۱۰		بخش ۱- هدف ارزیابی
۱۲		بخش ۲- ارزیابی عملکرد
۱۵		بخش ۳- شروع بازنگری عملکرد
۱۶		بخش ۴- دادن بازخورد
۱۹		بخش ۵- وقتی که بحث‌ها به خطا می‌رود
۲۱		بخش ۶- تصویب اهداف
۲۴		بخش ۷- توسعه شخصی و حرفه‌ای
۲۶		فرم‌های مربوطه
۴۵		خطاهای ارزیابی عملکرد

فصل دوم: الگوهای مدیریت و ارزیابی عملکرد

۴۹		۱- الگوی مدیریت بر مبنای هدف (۱۹۵۴)
۵۰		۲- نظام مدیریت هوشین کانری (۱۹۶۰)
۵۱		۳- الگوی برنامه‌ریزی آرمانی (۱۹۶۱)
۵۱		۴- روش ارزیابی بهره‌وری جمعی سازمان یا مدل تحلیل پوششی داده‌ها
۵۲		۵- مدیریت براساس ارزش‌ها
۵۳		۶- جایزه ملی مالکوم بالدريج
۵۴		۷- ماتریس عملکرد

۵۴	۸- مدل سینک و تائل.....
۵۵	۹- مدل نتایج و تعیین کنندةها.....
۵۶	۱۰- الگوی مهندسی مجدد (۱۹۹۱).....
۵۷	۱۱- مدل تعالی سازمان.....
۵۹	۱۲- مدل کارت امتیازی متوازن (۱۹۹۲).....
۶۱	۱۳- فرآیند کسب و کار.....
۶۲	۱۴- مدیریت کیفیت جامع.....
۶۳	۱۵- چارچوب مدوری و استیپل.....
۶۴	۱۶- هرم عملکرد.....
۶۵	۱۷- مدل تحلیل ذینفعان.....
۶۶	۱۸- مدل کاهش استراتژیک هزینه‌ها و بهبود عملکرد.....
۶۸	۱۹- مدیریت عملکرد در نظام ارزیابی عملکرد سازمانی.....
۶۹	۲۰- چارچوب مدیریت عملکرد کلی‌نگر.....
۷۱	۲۱- مدل مدیریت عملکرد اوزان.....
۷۳	۲۲- الگوی سه بعدی مدیریت عملکرد.....
۷۴	۲۳- الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه.....
۷۵	۲۴- الگوی توسعه‌گر کارکنان.....
۷۶	۲۵- الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک.....
۷۷	۲۶- الگوی تعالی قابلیت کارکنان در استقرار مدیریت عملکرد.....
۸۰	۲۷- الگوی جامع و تلفیقی مدیریت عملکرد.....

فصل سوم: ابزارهای مدیریت عملکرد

۸۷	۱- آموزش و توسعه.....
۸۸	۲- استانداردهای اهداف و عملکرد.....
۸۸	۳- اندازه‌گیری.....
۸۹	۴- حقوق و دستمزد.....
۹۱	۵- ارزیابی عملکرد به عنوان زمینه‌ساز مدیریت عملکرد.....
۹۷	۶- چگونگی مدیریت عملکرد کارکنان.....

فصل چهارم: بازخورد ۳۶۰ درجه و مدیریت عملکرد

۱۰۱	تعریف بازخورد ۳۶۰ درجه.....
۱۰۱	نگاه کلی به فرآیند ۳۶۰ درجه.....

۱۰۲	 مؤثر ساختن بازخورد ۳۶۰ درجه
۱۰۲	 به چالش طلبیدن ادراکات
۱۰۳	 غلبه بر دغدغه‌های کارکنان
۱۰۴	 تنظیم پرسشنامه‌ها و گزارشات
۱۰۷	 بازخورد ۳۶۰ درجه چگونه استفاده می‌شود؟
۱۰۹	 جنبه‌های مثبت و منفی بازخورد ۳۶۰ درجه در فرآیند ارزیابی عملکرد
۱۱۰	 مطالعه موردی: بهبود عملکرد رهبری با استفاده از رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه

فصل پنجم: الگوی یکپارچه پاداش‌های دنیای کسب و کار

۱۲۹	 رهبری دانش در پاداش‌ها
۱۲۹	 مدل جامع پاداش‌های دنیای کسب و کار
۱۳۱	 ارکان یا اجزاء نظام یکپارچه پاداش‌ها
۱۳۲	 بافت یا بستر مجموعه پاداش‌ها
۱۳۲	 فرصت‌های توسعه و کارراهه
۱۳۲	 تعاریف مجموعه نظام یکپارچه پاداش‌ها
۱۳۶	 مجموعه پاداش‌ها یعنی چه؟
۱۳۶	 تصویر تاریخی
۱۳۸	 راهبرد یکپارچه مجموعه پاداش‌ها

فصل ششم: استاندارد ملی آمریکا در مدیریت عملکرد برای مدیریت منابع انسانی

۱۴۱	 مقدمه
۱۴۲	 چکیده
۱۴۳	 ۱- حیطه، هدف، کاربرد، تعبیر و تفسیر
۱۴۴	 ۲- منابع هنجاری
۱۴۴	 ۳- خلاصه اجرایی
۱۴۶	 ۴- واژه‌نامه استاندارد مدیریت عملکرد
۱۴۸	 ۵- نگاه اجمالی به مدیریت عملکرد
۱۵۲	 ۶- استاندارد هدف‌گذاری
۱۵۴	 ۷- استاندارد بازنگری عملکرد
۱۵۹	 ۸- استاندارد برنامه بهبود عملکرد
۱۶۱	 ۹- ارتباط با دیگر فرآیندهای مدیریت عملکرد
۱۶۲	 ۱۰- حمایت از مستندسازی

فصل هفتم: ارائه الگوی مدیریت عملکرد شایستگی محور در سازمان‌ها

۱۷۳	چکیده.....
۱۷۴	مؤلفه‌های الگوی مدیریت عملکرد شایستگی محور.....
۱۷۶	الف - رکن اول مدیریت عملکرد شایستگی محور.....
۱۷۸	ب - شایستگی‌ها به عنوان رکن دوم نظام مدیریت عملکرد.....
۱۸۳	ج - برنامه بهبود عملکرد بعنوان سومین رکن مدیریت عملکرد.....
۱۸۷	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....

فصل هشتم: مفهوم و ماهیت فرآیند برنامه توسعه عملکرد

۱۸۹	فرآیند توسعه عملکرد (PDP) چیست؟.....
۱۹۰	خصوصیات کلیدی فرآیند توسعه عملکرد.....
۱۹۱	چرا باید این کار را انجام دهیم؟.....
۱۹۱	این خطوط راهنما چگونه به من کمک خواهند کرد؟.....
۱۹۲	چگونه بهترین استفاده را از PDP ببریم؟.....
۱۹۴	چگونگی پایش عملکرد.....
۱۹۵	چگونگی حمایت از عملکرد.....
۱۹۵	بحث راجع به عملکرد.....
۱۹۷	آمادگی کامل.....
۱۹۸	ارزیابی عملکرد.....
۱۹۹	توافق بر سر اقدامات توسعه عملکرد.....
۱۹۹	بسته توسعه شخصی (پورتفولیو).....
۲۰۱	روشهای یادگیری.....
۲۰۱	یکپارچه‌سازی حمایت‌کننده متقابل.....
۲۰۲	کارکنان راه دور.....
۲۰۲	مبتدیان و تازه‌کاران.....
۲۰۳	انتقال‌ها و مأموریت‌ها.....
۲۰۳	مخالفت‌ها.....
۲۰۳	عملکرد ناکافی و کمتر از حد معمول.....
۲۰۴	زمانی که شما مدیر بازبین‌کننده هستید.....
۲۰۴	مستندسازی فرآیند توسعه فردی.....
۲۰۴	فرم توافق عملکرد.....
۲۰۵	فرم آمادگی بازبین‌شونده.....

۲۰۸	فرم آمادگی بازیکن کننده
۲۱۱	فرم باز خورد شخص ثالث
۲۱۱	فرم بازنگری عملکرد
۲۱۳	برنامه توسعه عملکرد
۲۱۴	یادداشت‌ها

فصل نهم: برنامه ریزی بهبود عملکرد

۲۱۵	الف - برنامه ریزی و ارزیابی توسعه عملکرد (PDPA)
۲۱۵	بخش ۱: خلاصه عملکرد پایان سال
۲۱۶	بخش ۲: ارزیابی شایستگی اصلی
۲۲۰	بخش ۳: برنامه ریزی و ارزیابی کمک شخصی
۲۲۱	بخش ۴: برنامه توسعه شخصی (PDP)
۲۲۲	بخش ۵: امضاء
۲۲۳	ب - نحوه نوشتن یک برنامه بهبود عملکرد
۲۲۳	گام ۱: اعلام انتظارات و مشکلات عملکرد
۲۲۴	گام ۲: فراهم کردن فرصت بهبود
۲۲۴	گام ۳: اقدام - چارچوب قانونی
۲۲۵	پیوست‌ها
۲۲۵	خوش آمدگویی
۲۲۵	اهداف دوره
۲۲۶	درک فرآیند برنامه بهبود عملکرد
۲۲۶	مرحله ۱: اعلام انتظارات و مشکلات عملکرد
۲۲۷	مرحله ۲: فراهم کردن فرصت بهبود
۲۳۴	مرحله ۳: اقدام کردن - چارچوب قانونی
۲۴۳	پیوست A - نمونه گزارش مشاوره
۲۴۴	پیوست B - اطلاعیه نمونه فرصت
۲۴۸	پیوست D - اطلاعیه نمونه پیشنهاد
۲۵۳	پیوست E - اطلاعیه نمونه تصمیم
۲۵۶	پیوست F - مورد کاوی
۲۶۲	ج: اجرای مؤثر برنامه توسعه عملکرد (PDP) برای افراد دارای عملکرد ضعیف
۲۶۲	پنج دلیل اصلی وجود عملکرد ضعیف
۲۶۲	مشکل رفتار را تحلیل کنید
۲۶۳	به درون خود بنگرید

- ۲۶۳ به درون کارکنان بنگرید
- ۲۶۴ خط زمانی برنامه توسعه عملکرد (PDP)
- ۲۶۵ کیفیات شاغلی که قابل مربیگری کردن است
- ۲۶۵ همه کارکنان را نمی‌توان مربیگری کرد

فصل دهم: ابزار توسعه مدیریت عملکرد

- ۲۶۷ مزایای استفاده از این ابزار
- ۲۶۸ مراحل توسعه مدیریت عملکرد
- ۲۶۹ مرحله ۱: تشخیص نیاز
- ۲۷۱ مرحله ۲: طراحی و برنامه‌ریزی
- ۲۷۴ مرحله ۳: مطالعه مقدماتی و بازنگری
- ۲۷۵ مرحله ۴: اجرا و آموزش
- ۲۷۶ مرحله ۵: ارزیابی
- ۲۷۸ مثال‌هایی از نظرسنجی بازخورد راجع به فرآیند بازنگری عملکرد

فصل یازدهم: فعالیت‌هایی به منظور توجیه و نهادی‌سازی مدیریت عملکرد

- ۲۷۹ ۱- آیا مدیر نوین و جدید عملکرد هستند؟
- ۲۸۳ ۲- مدیریت عملکرد در بردارنده چه چیزی برای چه کسی است؟
- ۲۸۷ ۳- مدیریت عملکرد بخشی از مشکل یا بخشی از راه‌حل؟

فصل دوازدهم: شفاف‌سازی عملکرد خوب

- ۲۹۳ ۱- شناسایی حوزه‌های کلیدی عملکرد
- ۳۰۱ ۲- توضیح و شفاف‌سازی عملکرد عالی
- ۳۰۴ ۳- توافق بر سر اهداف و استانداردها
- ۳۰۷ ۴- پیگیری عملکرد
- ۳۱۱ ۵- مدیریت عملکرد و سبک مدیریت شما
- ۳۱۸ ۶- اجزاء و ارکان عملکرد خوب
- ۳۲۲ ۷- هنگامی که کمی کردن عملکرد مشکل است
- ۳۲۸ ۸- شایستگی‌ها و ارزیابی مؤثر

فصل سیزدهم: فرآیند ارزیابی عملکرد

- ۳۳۳ ۱- ارزیابی عملکرد
- ۳۴۰ ۲- اجتناب از سوگیری

فصل چهاردهم: فعالیت‌هایی برای ایجاد مهارت‌های برقراری ارتباط چهره به چهره

۳۴۷	۱- بازخورد با کیفیت عالی I
۳۵۳	۲- بازخورد با کیفیت عالی II
۳۶۰	۳- بازخورد با کیفیت عالی III
۳۶۵	۴- ارزیابی قاطعیت و جرأت‌ورزی I
۳۷۰	۵- ارزیابی قاطعانه II
۳۷۵	۶- حل مشکلات معمول ارزیابی
۳۷۸	۷- بهبود به عنوان ارزیابی‌کننده I
۳۸۳	۸- بهبود به عنوان ارزیابی‌کننده II
۳۸۹	۹- بهبود به عنوان ارزیابی‌کننده III
۳۹۴	۱۰- توافق بر سر اهداف و استانداردهای عملکرد
۴۰۳	۱۱- بازخورد ۳۶۰ درجه I (با هدایت ارزیابی‌کننده)
۴۰۸	۱۲- بازخورد ۳۶۰ درجه II (با هدایت ارزیابی‌کننده)

فصل پانزدهم: بهبود عملکرد

۴۱۵	۱- مشخص کردن اینکه آیا مشکل عملکرد دارید یا ندارید
۴۱۸	۲- شناسایی دلایل عملکرد ضعیف
۴۲۵	۳- بررسی و ارزیابی مشکل عملکرد
۴۲۸	۴- نوشتن برنامه‌های بهبود عملکرد

فصل شانزدهم: فعالیت‌های توسعه کارکنان

۴۳۳	۱- نقش‌ها و مسئولیت‌ها در توسعه کارکنان
۴۳۶	۲- رویکرد ارزش افزوده به توسعه
۴۴۳	۳- توسعه کارکنان بدون خستگی واقعی
۴۴۹	۴- توسعه کارکنان بدون تلاش زیاد و خستگی واقعی
۴۵۷	۵- نگرشها نسبت به ارزیابی و مدیریت عملکرد
۴۶۱	۶- خود - ارزیابی

فصل هفدهم: فعالیت‌های مربوط به توسعه رویکرد مدیریت عملکرد

۴۶۷	۱- موردکاوی برای فرآیند مناسب مدیریت عملکرد I
۴۷۳	۲- موردکاوی برای فرآیند مناسب مدیریت عملکرد II
۴۷۸	۳- موردسازی برای فرآیند مناسب مدیریت عملکرد III
۴۸۲	۴- طراحی یک فرآیند ارزیابی مناسب برای سازمان شما
۴۸۸	۵- پیش‌نویس مستندسازی ارزیابی

فصل هجدهم: جلسه توجیه ارزیابی عملکرد

نگاه کلی.....	۴۹۱
یادداشت‌های مربی.....	۴۹۲
داد و ستد بازخورد.....	۴۹۵
هدف‌گذاری.....	۴۹۸
ارتباط پیشنهادی.....	۴۹۹
جواب‌های الگو یا مدل.....	۵۰۰

فصل نوزدهم: ارزیابی فرآیند ارزیابی عملکرد

نگاه کلی.....	۵۱۱
یادداشت‌های مربی.....	۵۱۱
منابع و زمان مورد نیاز.....	۵۱۱
برنامه.....	۵۱۲
جلسه نشست مقدماتی.....	۵۱۲
یادداشت‌های توجیهی.....	۵۱۳
ورقه راهنمای ۱: توضیح انتظارات عملکرد.....	۵۱۴
ورقه راهنمای ۲: توافق بر سر اهداف و استانداردهای عملکرد.....	۵۱۵
ورقه راهنمای ۳: پایش عملکرد.....	۵۱۸
ورقه راهنمای ۴: ارزیابی عملکرد.....	۵۱۹
ورقه راهنمای ۵: اجتناب از سوگیری غیرعمدی.....	۵۱۹
ورقه راهنمای ۶: دادن بازخورد سازنده.....	۵۲۰
ورقه راهنمای ۷: قاطع بودن در بحث با کارکنان.....	۵۲۳
اشاره به اختلاف و تفاوت.....	۵۲۴
۶ راهنمایی عالی.....	۵۲۴
ورقه راهنمای ۸: اقدام طراحی شده برای کمک به کسانی که عملکرد ضعیف دارند.....	۵۲۷
ورقه راهنمای ۹: توسعه توانایی کارکنان در جهت عملکرد مطلوب.....	۵۲۸
ورقه راهنمای ۱۰: دفتر گزارش یادگیری شرکت‌کنندگان.....	۵۳۳