

۱۳۶۱۴۱۰

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راه‌نمای مدیریت عملکرد

نویسنده:

Michael Armstrong

مترجمین:

دکتر سید رضا سید جوادین

یوسف رضایی



انتشارات نگاه دانش

سرشناسه	آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸ م - Armstrong, Michael
عنوان و نام پدیدآور	راهنمای مدیریت عملکرد / نویسنده [مایکل آرمسترانگ]: مترجمان سیدرضا سیدجوادین، یوسف رضایی
مشخصات نشر	تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۳۶۵ ص
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۳۰۰-۵
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Armstrong's handbook of performance management evidence-based guide to delivering high performance, 4 th ed, 2009.

یادداشت	واژه‌نامه
یادداشت	کتابنامه: ص ۳۴۷
یادداشت	نمابه
موضوع	کارکنان - ارزیابی
موضوع	استانداردهای عملکرد شغلی
موضوع	عملکرد
شناسه افزوده	سیدجوادین، سیدرضا، مترجم
شناسه افزوده	رضایی، یوسف، مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۴ آ ۴ الف / ۵ / HF۵۵۴۹
رده بندی دیویی	۶۵۸ / ۳۱۲۵
شماره کتابشناسی ملی	۳۹۸۴۶۶

هدفمند بخوانید

منابع پیشنهادی اساتید نگاه دانش برای کارشناسی ارشد و دکتری

و
خرید الکترونیکی کتاب‌های نگاه دانش
در

www.negahedanesh.com

انتشارات نگاه دانش

راهنمای مدیریت عملکرد
Michael Armstrong
دکتر سیدرضا سیدجوادین - یوسف رضایی
نگاه دانش
هما مرادی
نگاه دانش
اول - ۱۳۹۴
۱۵۰۰ تومان
جلد ۴۰۰
باختر- شاهین
۹۷۸-۹۶۴-۱۵۷-۳۰۰-۵

- ♦ نام کتاب:
- ♦ نویسنده:
- ♦ مترجمین:
- ♦ ناشر:
- ♦ حروف نگاری، صفحه آرایی:
- ♦ طراح جلد
- ♦ نوبت چاپ:
- ♦ قیمت:
- ♦ تیراژ:
- ♦ لیتوگرافی / چاپ و صحافی:
- ♦ شابک:

توجه: به موجب ماده‌ی ۵ قانون حمایت از حقوق مولفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸/۱۰/۱۱ کلیه‌ی حقوق این کتاب برای انتشارات نگاه دانش محفوظ می‌باشد و هیچ شخص حقیقی یا حقوقی حق استفاده از آن را ندارد و متخلفین به موجب این قانون تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

انتشارات نگاه دانش: انقلاب- خ ۱۲ فروردین- ساختمان ناشران پلاک ۲۷۱- طبقه ۲- واحد ۴

فکس: ۶۶۴۸۶۱۵۴

تلفن: ۶۶۹۵۴۸۹۲

به نام خداوند جان و خرد

کزین برتر اندیشه بر نگذرد

مقدمه مترجمین

در جهان پرتلاطم امروز، سازمان‌هایی می‌توانند بطور اثربخش و کارا به فعالیت خود ادامه دهند که به نحو موثری بهره‌وری کارکنان خود را افزایش دهند. به جهت بهره‌گیری هر چه بهتر از این سرمایه‌های انسانی با هدف افزایش بهره‌وری آنان می‌بایست برنامه‌ریزی لازم جهت ارتقاء اثربخشی و کارایی آنها در سازمان انجام شود. یکی از نظام‌های نوین که به تحقق این هدف کمک می‌نماید، استقرار نظام مدیریت عملکرد در سازمانهاست. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در راستای ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی سازمانها می‌باشند؛ لذا امروزه؛ نیاز به چرخش از این نوع نظام‌ها به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است.

نظام‌های نوین مدیریت عملکرد با ایجاد محیط مشارکتی و پویا در سازمانها و شکست اهداف کلان سازمان به اهداف عملیاتی در سطح کارکنان و تعیین راه‌های دستیابی به آنها و همچنین برقراری جلسات مستمر ارزیابی و مربی‌گری کارکنان، باعث ایجاد همسویی در اهداف کارکنان و سازمان گردیده و بهره‌وری منابع انسانی سازمان‌ها را ارتقاء می‌دهند.

مدیریت عملکرد به عنوان یکی از راهبردهای توسعه منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره‌وری منابع انسانی سازمان به شمار رفته و سعی بر آن دارد تا از طریق تقویت فضای سازمانی عملکردگرا و ایجاد همدلی بین کارکنان و مدیران و نیز همسویی بین اهداف کارکنان و اهداف سازمان، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. از اینرو استقرار نظام مدیریت عملکرد در جهت نیل به اهداف سازمانی، بهره‌وری و سود بیشتری را عاید سازمان خواهد نمود.

اگرچه درباره مفهوم مدیریت عملکرد در ایران قبلاً چند کتاب نگاشته شده است اما مترجمین کتاب حاضر به دلیل اهمیت و کاربرد روزافزون این موضوع در شرکتها و سازمان‌های داخلی و مطرح شدن آن به عنوان یک گرایش تحصیلی و عنوان درسی در رشته مدیریت منابع انسانی و MBA در مقطع کارشناسی ارشد، کتاب اخیر مایکل آرمسترانگ را انتخاب نمودند. از جمله ویژگی‌های مهم این کتاب می‌توان به ارائه مثال‌های کاربردی، بیان تجارب موفق شرکتها، اتخاذ یک رویکرد اجرایی، معرفی سیستم‌های جدید مدیریت عملکرد، تشریح نقاط قوت و ضعف آنها و ارائه ابزارها و فرم‌های کاربردی بمنظور طراحی و استقرار مدیریت عملکرد در سازمان‌ها اشاره نمود.

در ترجمه این اثر سعی شده است آنچه موردنظر نویسنده بوده است، بدون هیچ گونه دخل و تصرفی و نیز با رعایت حق امتیاز ا ارائه گردد. ولی در بعضی موارد، این مهم امکانپذیر نبوده و تلاش گردیده از مفاهیم و واژه‌های نزدیک استفاده شود. همچنین با توجه به اینکه در این کتاب از مفاهیم و مطالب نوین و کاربردی مدیریت عملکرد استفاده شده است، مطالعه آن به مدیران، پژوهشگران و دانشجویان رشته مدیریت توصیه می‌شود.

ضمناً مستدعی است اساتید، پژوهشگران، دانشجویان و متخصصان نسبت به یادآوری ایرادها و نقص‌ها اقدام و نقطه نظرات سازنده خود را برای اصلاح و تکمیل محتوای کتاب با مترجمان در میان بگذارند.

در خاتمه بر خود لازم می‌دانیم که از زحمات فراوان نشر نگاه دانش که کار حاضر را به زیور طبع آراسته اند، خالصانه تشکر نماییم.

دکتر سیدرضا سیدجوادین

Rjavadin@ut.ac.ir

یوسف رضایی

Y.rezaiee@ut.ac.ir

پاییز ۱۳۹۴

مقدمه مولف

کتاب حاضر درباره مدیریت عملکرد نوشته شده است. این کتاب مدیریت عملکرد را به عنوان سیستمی در نظر می‌گیرد که از مولفه‌های به هم پیوسته تشکیل شده و از روی تدبیر برای رسیدن به هدف (رسیدن به عملکرد عالی) طراحی شده است. مدیریت عملکرد در این سیستم، از طریق فرآیند برنامه‌ریزی، هدفگذاری، پایش، ارائه بازخورد، تجزیه تحلیل و ارزیابی عملکرد، مناکره با افراد یا عملکرد ضعیف و مربیگری اجرا می‌شود. بعد از اولین مقاله‌ای که وارن^۱ درباره مدیریت عملکرد بعد از سال ۱۹۷۲ نوشت، (در تحقیقی که در ژانویه ۲۰۰۹ توسط EBSCO انجام شده است و در آن به حدود ۶۶۰۷ منبع اشاره شده است) در مورد مدیریت عملکرد مطالب بسیار زیادی نوشته شده است. بیشتر این آثار بر مبنای تحقیق و مطالعات انجام شده، نوشته شده است و یکی از اهداف این کتاب تلخیص نتایج آن تحقیقات و در نتیجه، تولید اطلاعات مبتنی بر شواهدی است که به درک اینکه مدیریت عملکرد بعد از ۳۷ سال به چه جایگاهی رسیده است، کمک می‌کند. همچنین، در این کتاب نوعی راهنمای عملی ارائه خواهیم کرد که به کسانی که دغدغه توسعه و پاپ کردن مدیریت عملکرد را دارند کمک می‌کند تا این شواهد را تفسیر و آن را به کار ببندند.

فرآیند مدیریت عملکرد

- لاتام^۲، سولسکی^۳ و مک‌دونالد^۴ (۲۰۰۷) فرآیند مدیریت عملکرد را به شرح ذیل تعریف کرده‌اند:
- فرآیند مدیریت عملکرد شامل ۴ مرحله زیر است:
۱. تعریف عملکرد شغلی ایده آل و مطلوب؛
 ۲. تعیین اهداف چالش‌برانگیز خاص، از منظر اینکه کدام فرد یا گروه باید شروع به انجام دادن کار کند، کار را متوقف کند یا کار خود را به روش دیگری انجام دهد؛
 ۳. مشاهده عملکرد شغلی هر فرد؛
 ۴. ارائه بازخورد و تصمیم‌گیری در خصوص آموزش، انتقال، ارتقاء، تنزل یا فسخ قرارداد یک فرد.
- یک کار تحقیقی بنیادی در خصوص مدیریت عملکرد که توسط کمی آرمسترانگ و آدریان وارد (۲۰۰۵) انجام شد، درباره تاثیر مدیریت عملکرد به نتایج ذیل دست یافت:

مدیریت عملکرد ظرفیت بهبود عملکرد سازمان‌ها را داشته و می‌تواند به عنوان امری جهت‌دهنده به تغییرات فرهنگی عمل کند. تمرکز بر عملکرد می‌تواند، پاداش واقعی برای سازمان‌ها در بر داشته باشد. مدیریت عملکرد می‌تواند فضایی کلیدی یا ساز و کاری برای برقراری گفت‌وگو در سازمان باشد. اینکه سازمان توجه خود را از منظر مدیریت عملکرد به چه حوزه‌هایی معطوف می‌کند، تصمیمی است که تا حدی آینده سازمان را مشخص می‌کند و قطعاً می‌تواند به فرهنگ سازمان جهت بدهد.

هر چند توصیف مدیریت عملکرد آسان است، اما اجرای آن دشوار بوده و چیزی به نام «بهترین راه» جهت اجرای مدیریت عملکرد، وجود ندارد. همانطور که پولاکوس^۵، مولر - هانسون^۶ و اولیری^۷ (۲۰۰۸) می‌گویند:

مسئله‌ی مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد غالباً بعنوان «پاشنه‌ی آشیل» مدیریت منابع انسانی HRM^۸ شناخته می‌شود. تمام سازمان‌های مدرن در زمینه‌ی چگونگی مدیریت بهتر عملکرد با مشکل مواجهند. این جمله به این مفهوم است که سازمان‌ها باید بهترین روش تعیین اهداف، ارزیابی کار و توزیع پاداش‌ها را پیدا کنند، به طوری که این عملکرد به مرور زمان قابل بهبود باشد. با این وجود، همه شرکت‌ها با مشکلات مشابهی مواجه می‌شوند، اما نحوه واکنش هر شرکت به این مشکلات به محل شرکت و یافتی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، بستگی دارد. تفاوت در فرهنگ، فناوری یا حتی سنت باعث می‌شود بکارگیری مستقیم تکنیک‌هایی که در شرایطی متفاوت از شرایط فعلی جواب داده است، دشوار شود.

1- Warren

2- Latham

3- Sulsky

4- Macdonald

5- Pulakos

6- Muller-Hanson

7- O'Leary

8 -Human Resource Management

موضوعات

این کتاب شامل موضوعات مختلف زیر است که با مطالعه منابع موجود و با تحقیق در شیوه جاری سازمان دهی شده است.

تمرکز بر قابلیت‌های سازمانی

مدیریت عملکرد باید روی قابلیت‌های سازمانی و همین طور قابلیت‌های فردی متمرکز شود. ضمناً باید به این نکته توجه کرد که فرآیندهایی که به بهبود عملکرد فردی منجر می‌شوند، ضرورتاً به بهبود عملکرد سازمانی منجر نخواهند شد. در این بین باید از یک رویکرد استراتژیک استفاده شود، طوری که استراتژی مدیریت عملکرد با استراتژی و زمینه کسب و کار شرکت هماهنگ شده و این دو استراتژی از طریق فعالیت‌هایی که با هدف بهبود اثربخشی سازمانی طراحی شده‌است، حمایت شود.

اهمیت زمینه سازمانی

کارکردهای مدیریت عملکرد در زمینه (کسب و کار) سازمان، رفتار را در جهت‌هایی تحت تأثیر قرار می‌دهد که نیازهای ذینفعان سازمان برآورده شود. مدیریت عملکرد به اندازه‌ای که با مدیریت عملکرد فردی سروکار دارد و حتی بیشتر از آن، با مدیریت و از جمله سیستم کاری، سر کار دارد.

اهمیت سیستم کاری

عملکرد فردی تحت تأثیر عوامل سیستمی و عوامل فردی قرار دارد. حمایتی که سازمان و سایر عوامل خارج از کنترل آن از این عوامل می‌کنند نیز در شمار این عوامل است. دمنیک^۱ (۱۹۸۶) معتقد است که تفاوت‌های عملکردی، عمدتاً ناشی از دگرگونی‌های سیستم‌هاست. همپچنین، گلدول^۲ (۲۰۰۸) معتقد است که موفقیت فقط به فرد وابسته نیست، بلکه بیشتر به بافتی که فرد در آن قرار دارد وابسته است. کوتنز^۳ و جنکینز^۴ (۲۰۰۲) معتقدند که: «عملکرد فردی غالباً به سیستمی که کار در آن انجام می‌شود، وابسته است تا به ابتکار، توانایی‌ها و تلاش‌های فردی».

ارزش‌های مدیریت عملکرد

اصول اخلاقی احترام به فرد، احترام متقابل، روش‌های تصفاه و مدیریت عملکرد مبتنی بر شفافیت، مبنای ارزش‌های مدیریت عملکرد را شکل می‌دهند. مدیریت عملکرد باید مبتنی بر شواهد باشد. آن فرآیندی تحلیلی است که در آن عواملی که بر عملکرد تأثیر می‌گذارند، شناسایی می‌شوند و تنها به ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد اکتفا نمی‌شود. ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد مهم‌اند، اما همیشه پنهان شدن در پشت ارقام کار راحتی است. در این بین بررسی دقیق و آشکار نمودن دلایل واقعی عملکرد خوب یا ضعیف نیز ضروری است.

اداره کسب و کار

مدیریت عملکرد با عملیاتی نمودن کسب و کار سر و کار دارد. آن فرآیند طبیعی و مستمر مدیریت است. برگزاری نشست ارزیابی سالانه، نمی‌تواند مدیریت عملکرد نامیده شود.

اهداف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرآیندی آینده‌نگر است که برای حصول عملکرد عالی و پایدار، عمدتاً توسعه کارکنان و سیستم‌هایی که در آن کار می‌کنند را مدنظر قرار می‌دهد. جستجوی پسرقت‌ها و بهبود عملکرد ضعیف یا نامناسب در کوتاه‌مدت، تنها هدف این فرآیند نیست. ضمیمه‌ی B شامل مواردی است که از سوی سیمکس^۵ و هیتاچی به عنوان اهداف مدیریت عملکرد ذکر شده است.

ماهیت مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد شامل گفت‌وگوهای مستمر در میان مدیران و کارکنان زیردستان است. این گفت‌وگو حول محور حصول هدف، تحلیل عملکرد و بازخوردهای سازنده شکل می‌گیرد و به برنامه‌های بهبود عملکرد و توسعه فردی منجر می‌شود.

1- Deming

2- Gladwell

3- Coens

4- Jenkins

5- CEMEX

مدیریت عملکرد موفق

گیلیان هنچلی^۱، رئیس منابع انسانی موزهی ویکتوریا و آلبرت که توسط آرمسترانگ و بارون (۱۹۹۸) به آن استناد شده، معتقد است که عوامل زیر در موفقیت مدیریت عملکرد نقش کلیدی دارند:

- تعریف روشن مفهوم «عملکرد»؛
- درک جایگاه کنونی سازمان و جایگاهی که باید در «فرهنگ عملکرد» به دست آورد؛
- توجه جدی به اینکه هر یک از کارکنان سازمان چگونه از این فرآیند منتفع می‌شوند و به نوبه خود در آن ایفای نقش می‌کنند.

ترتیب مطالب کتاب

بخش ۱ این کتاب با مرور تاریخچهی مختصر مدیریت عملکرد شروع می‌شود. بیشتر رویکرد کنونی مدیریت عملکرد مبتنی بر تجربی است که پیش‌تر در حوزه‌هایی مانند ارزیابی عملکرد و مدیریت بر مبنای اهداف به دست آمده است. در عین حال، این فصل شامل پیشینه موضوعات نوظهوری است که پیش‌تر به آن اشاره شد. مدیریت عملکرد مبنای مفهومی محکمی دارد که شامل جنبه‌های مختلف نظریه انگیزشی، مفاهیم رفتار سازمانی، نظریه سیستم‌ها و نظریه اقتضایی است، این موارد در فصل ۲ بررسی خواهد شد. در طول سالها، شیوهی مدیریت عملکرد با انتقادات فراوانی مواجه شده است. بعضی از این انتقادات بر ارزشیابی عملکرد و بعضی دیگر به نظر می‌رسد بر مفاهیم نظریه فرآیند کار (نظریه شبه مارکسیستی) تمرکز دارد. بخش زیادی از این انتقادات که در عین حال بسیار دشوار می‌باشد، در ارتباط با مشکلات اجرایی پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد مؤثر می‌باشد. در فصل ۳، خلاصه‌ای از دیدگاه‌های منتقدان پیشرو مطرح می‌شود. شاید با همه این انتقادات موافق نباشید، اما این انتقادات چیزهای زیادی به ما می‌آموزند.

بخش ۲ کتاب به بررسی اصول اولیه چگونگی عملکرد سیستم‌های مدیریت عملکرد، نحوهی مدیریت آنها و چگونگی تعامل با کارکنانی که عملکرد ضعیف دارند، اختصاص دارد.

در بخش ۳، هر یک از فرآیندهای اصلی مدیریت عملکرد به ترتیب بررسی می‌شوند، این بحث با فصل ۷، که به تعیین هدف یا اهداف فرعی اختصاص دارد، شروع می‌شود. این دو اصطلاح واقعاً هم معنی به نظر می‌رسند، اما در این کتاب عموماً منظور از «هدف» تأیید اهمیت نظریه هدف است که در سال ۱۹۷۹ توسط لاتام^۲ و لاک^۳ مطرح شد. این نظریه بر شیوه مدیریت عملکرد تأثیر چشمگیری داشته است. فصل‌های بعدی این بخش شامل بازخورد، بازنگری عملکرد، تحلیل و ارزیابی عملکرد و مربیگری است. در این فصول، مهارت‌های قابل توجهی که برای اجرای مدیریت عملکرد نیاز است، تشریح می‌شود.

در بخش ۴، مدیریت عملکرد در عمل تشریح می‌شود. در این بخش، به تحقیقی که اخیراً بصورت پیمایشی انجام شده است و به چگونگی مدل‌سازی مدیریت عملکرد (که یکی از راه‌های ارزشمند، رساندن این مفهوم به کسانی است که دغدغه چگونگی کارکرد آن را دارند) می‌پردازد، اشاره می‌شود. در جمع‌بندی این تحقیق چگونگی واکنش افراد به مدیریت عملکرد نشان داده شده است (این واکنش ارزشمندتر از آنی است که مفسران فکر می‌کنند). در فصل ۱۶، شواهد تحقیق در مورد تأثیر مدیریت عملکرد که غالباً شواهدی مبهم است، مرور می‌شود.

در بخش ۵، چگونگی اجرای مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و تیم‌ها تشریح و ارتباط آن با یادگیری و توسعه و پاداش نشان داده می‌شود. فصل ۱۷ به مدیریت و عملکرد سازمان اختصاص دارد. در این فصل از آنجایی که بر اهمیت مدیریت عملکرد در سطح استراتژیک به عنوان یکی از ابزارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی تأکید می‌شود، لذا؛ یکی از مهمترین فصل‌های کتاب است. فصل ۱۸ به مدیریت عملکرد در تیم‌ها، که یکی از موضوعاتی است که ناپاوارانه مغفول مانده است، اختصاص دارد.

بخش ۶ به توضیح چگونگی پیشرفت مدیریت عملکرد و نقش مدیران صنفی که اثربخشی مدیریت عملکرد تا حد زیادی به آنان وابسته است، اختصاص دارد. همچنین، آموزش مدیریت عملکرد و ارزیابی مدیریت عملکرد که یکی دیگر از موضوعات مهمی است که نادیده انگاشته می‌شود، در این بخش بررسی شده است. در این دوران سخت، بیشتر از همیشه لازم است اطمینان حاصل کنیم که سیستم مدیریت که می‌تواند سیستمی پیچیده و گران باشد، ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

ضمیمه‌ی A حاوی مجموعه کاملی از رهنمودهای عملی، برای تجزیه و تحلیل رایج مدیریت عملکرد و توسعه، پیاده‌سازی، اجرا و ارزیابی آن ارائه می‌کند.

ضمیمه‌ی B شامل مطالعات موردی است که به طور ویژه به سفارش E-Reward انجام شده است.

¹ - Gillian Henchley

² - Latham

³ - Lock

معرفی منابع برای مطالعه‌ی بیشتر

کتاب‌شناسی این کتاب حاوی ۲۹۲ مرجع است که با جستجوی منابع موجود تهیه شده است. اصلی‌ترین، نافذترین و روشنگرترین این منابع به شرح زیر است:

- 1) *Armstrong, K and Ward, A (2005) What Makes for Effective Performance Management? The Work Foundation, London*
- 2) *Bevan, S and Thompson, M (1991) Performance management at the crossroads, Personnel Management, November, pp 36–39*
- 3) *Coens, T and Jenkins, M (2002) Abolishing Performance Appraisals: Why they backfi re and what to do instead, Berrett-Koehler, San Francisco*
- 4) *Egan, G (1995) A clear path to peak performance, People Management, 18 May, pp 34–37*
- 5) *Latham, G P and Locke, E A (1979) Goal setting: a motivational technique that works, Organizational Dynamics, Autumn, pp 442–47*
- 6) *Lee, C D (2005) Rethinking the goals of your performance management system, Employment Relations Today, 32 (3), pp 53–60*
- 7) *McGregor, D (1957) An uneasy look at performance appraisal, Harvard Business Review, May–June, pp89–94*
- 8) *Strebler, M T, Bevan, S and Robertson D (2001) Performance Review: Balancing objectives and content, Institute of Employment Studies, Brighton.*

فهرست مطالب

عنوان

صفحه

بخش اول - پیشینه مدیریت عملکرد

❖ فصل اول - اصول مدیریت عملکرد

۱۵	تعریف مدیریت عملکرد
۱۶	تاریخچه مختصر مدیریت عملکرد
۱۷	رتبه‌بندی بر اساس شایستگی
۲۰	مدیریت بر اساس اهداف
۲۳	تحولات تکنیک‌های اندازه‌گیری
۲۴	ارزیابی عملکرد (نسخه‌ی دهه‌ی ۱۹۷۰)
۲۶	پیدایش مدیریت عملکرد
۳۱	چرا مدیریت عملکرد؟
۳۲	مقایسه‌ی رویکردهای مختلف

❖ فصل دوم - چارچوب مفهومی مدیریت عملکرد

۳۳	نظریه‌های بنیادی
۳۴	ارزش‌های مدیریت عملکرد
۳۵	مفهوم عملکرد
۳۶	عوامل زمینه‌ای
۳۲	مدیریت عملکرد و انگیزش
۳۴	مدیریت عملکرد و قرارداد روانشناختی

❖ فصل سوم - انتقادات وارد بر مدیریت عملکرد

۳۵	جوزی انتقادات
۵۵	مفاهیم

بخش دوم - شیوه‌ی مدیریت عملکرد

❖ فصل چهارم - سیستم‌های مدیریت عملکرد

۶۰	تعریف مدیریت عملکرد
۶۲	مدیریت عملکرد به مثابه سیستم
۶۳	اهداف مدیریت عملکرد
۶۴	اصول مدیریت عملکرد
۶۴	خصوصیات مدیریت عملکرد
۶۵	چرخه‌ی مدیریت عملکرد
۶۷	برنامه‌ریزی عملکرد و توسعه
۷۱	ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد
۷۳	توافق بر عملکرد و توسعه
۷۳	مدیریت عملکرد در طول سال
۷۴	بازبینی‌های رسمی عملکرد
۷۴	تحلیل و ارزیابی عملکرد
۷۵	بند اخلاقی
۷۵	مسائل مطرح در مدیریت عملکرد
۷۶	مدیریت عملکرد موثر

❖ فصل پنجم - مدیریت کردن مدیریت عملکرد

۳۹	مدیریت عملکرد چگونه باید مدیریت شود؟
۸۰	چه چیزی باید مدیریت شود؟
۸۰	رویکرد در قبال مدیریت کردن مدیریت عملکرد
۸۱	مستندسازی مدیریت عملکرد
۸۳	مدیریت عملکرد تحت وب
۸۸	نقش منابع انسانی

❖ فصل ششم - مدیریت عملکرد ضعیف

۸۹	مسائلی عملکرد ضعیف
۹۰	تامل با کارکنانی که عملکرد ضعیف دارند

بخش سوم - فرآیندهای مدیریت عملکرد

❖ فصل هفتم - تعیین هدف

۹۷	اصول تعیین هدف
۹۸	اهداف و بازخورد
۹۸	انواع اهداف اصلی

۹۹	اهداف هوشمندانه
۱۰۰	اهداف خوب
۱۰۰	یکپارچه سازی اهداف
۱۰۲	چگونگی تعیین اهداف اصلی

❖ فصل هشتم - بازخورد

۱۰۵	تعریف بازخورد
۱۰۶	ماهیت بازخورد
۱۰۶	استفاده از بازخورد
۱۰۷	بازخورد چگونه اثربخش است؟
۱۰۷	رهنمودهایی درباره بازخورد دادن (نهادینه کردن بازخورد در شغل)
۱۰۹	سیستمهای خبره بازخورد

❖ فصل نهم - بازخورد ۳۶۰ درجه

۱۱۱	تعریف بازخورد ۳۶۰ درجه
۱۱۲	منطق بازخورد ۳۶۰ درجه
۱۱۳	استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه
۱۱۳	بازخورد ۳۶۰ درجه: روش شناسی
۱۱۳	بازخورد ۳۶۰ درجه و ارزیابی
۱۱۶	اثربخشی بازخورد ۳۶۰ درجه
۱۱۸	بازخورد ۳۶۰ درجه: مزایا و معایب
۱۱۸	اجرای بازخورد ۳۶۰ درجه

❖ فصل دهم - بازیابی عملکردی

۱۲۱	فرایند بازیابی عملکرد
۱۲۲	جلسات رسمی بازیابی عملکرد
۱۲۳	مسایل مرتبط با بازیابیهای عملکرد
۱۳۱	مسایل مطرح در بازیابی عملکردی
۱۳۲	آماده شدن برای نشستهای بازیابی رسمی
۱۳۳	آماده شدن برای نشست
۱۳۳	خودارزیابی
۱۳۵	برگزاری نشست رسمی بازیابی عملکرد

❖ فصل یازدهم - تحلیل و ارزیابی عملکرد

۱۳۶	مدیریت عملکرد مبتنی بر شواهد
۱۴۰	تحلیل عملکرد
۱۴۲	فرایند رتبه‌بندی
۱۴۳	مقیاسهای رتبه‌بندی
۱۴۸	توزیع آجاری
۱۵۱	مقیاسهای رتبه‌بندی مبتنی بر چارچوب رفتاری
۱۵۱	مقیاسهای مشاهده رفتاری
۱۵۲	استدلالتهایی در دفاع از رتبه‌بندی و رد آن
۱۵۶	گزینه‌های جایگزین رتبه‌بندی
۱۶۱	نتیجه‌گیری

❖ فصل دوازدهم - مربیگری

۱۶۳	تعریف مربیگری
۱۶۳	فرایند مربیگری
۱۶۵	رویکرد در قبال مربیگری
۱۶۶	تکنیکهای مربیگری
۱۶۸	مهارتهای مربیگری
۱۶۹	توسعه‌ی فرهنگ مربیگری

بخش چهارم - مدیریت عملکرد در عمل

❖ فصل سیزدهم - نظرسنجی‌های مدیریت عملکرد

۱۷۳	CIPD
۱۷۵	ای‌ریوارد
۱۷۵	شیوه‌های اجرای تحت وب مدیریت عملکرد
۱۷۶	هولدرت و جیراسینگ (۲۰۰۶)
۱۷۶	لار و مکدرموت
۱۷۷	موسسه‌ی مطالعات کار
۱۷۸	بنیاد کار

❖ فصل چهاردهم - مدل‌های مدیریت عملکرد

۱۸۹	شرکت آسترا زنگا
۱۸۹	سمکس
۱۸۹	سنتریکا
۱۸۹	DHL
۱۸۹	هالی فکس باس
۱۸۹	شرکت بی‌فایزر
۱۸۹	ریتئون
۱۸۹	کالج سلطنتی پرستاری
۱۸۹	بانک استاندارد چارترد
۱۸۹	موزه ویکتوریا و آلبرت
۱۸۹	یورگشایر واتر

❖ فصل پانزدهم - واکنش‌های مختلف به مدیریت عملکرد

۱۸۹	گروه‌های کانونی
۱۹۰	گروه‌های کانونی: سازمان الف (یکی از شرکت‌های خدمات مالی)
۱۹۲	گروه‌های کانونی: سازمان ب (شرکت تولیدی)
۱۹۲	گروه‌های کانونی: سازمان ج (مرکز تماس)
۱۹۲	گروه‌های کانونی: سازمان د (یکی از شرکت‌های اکتشاف نفت)
۲۰۰	گروه‌های کانونی: سازمان ه (یکی از ادارات محلی)
۲۰۳	گروه‌های کانونی: سازمان و (یک سازمان خبریه)
۲۰۵	نظرات کلی درباره‌ی یافته‌های گروه کانونی

❖ فصل شانزدهم - اثر گذاری مدیریت عملکرد

۲۰۷	مدیریت عملکرد چگونه باید عملکرد سازمان را بهبود ببخشد
۲۰۸	اثبات اثرگذاری
۲۰۹	شواهد پژوهشی
۲۱۲	نتیجه‌گیری

بخش پنجم - کاربرد مدیریت عملکرد

❖ فصل هفدهم - مدیریت کردن عملکرد سازمانی

۲۱۷	فرآیند مدیریت کردن عملکرد سازمانی
۲۱۸	رویکرد راهبردی در قبال مدیریت عملکرد سازمانی
۲۲۲	سیستم‌های مدیریت عملکرد کسب و کار
۲۲۳	قابلیت‌های سازمانی
۲۲۵	مدیریت عملکرد و مدیریت سرمایه‌ی انسانی
۲۲۶	مدیریت عملکرد و مدیریت استعداد
۲۲۶	توسعه‌ی فرهنگ عملکرد بالا
۲۲۹	اندازه‌گیری عملکرد

❖ فصل هیجدهم - مدیریت عملکرد تیمی

۲۳۷	تیم‌ها و عملکرد
۲۳۸	عملکرد هر یک از اعضای تیم
۲۳۸	شایستگی‌های تیم
۲۳۸	تعریف تیم
۲۳۹	ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد برای تیم‌ها
۲۴۰	فرآیندهای مدیریت عملکرد تیمی

❖ فصل نوزدهم - مدیریت عملکرد و یادگیری

۲۴۳	کمک به کارکنان برای یادگیری از طریق مدیریت عملکرد
۲۴۴	فرصت‌های یادگیری

❖ فصل بیستم - مدیریت عملکرد و پاداش

۲۴۷	مدیریت عملکرد و پاداش‌های غیر مالی
۲۴۸	مدیریت عملکرد و پرداخت حقوق

بخش ششم - توسعه و حفظ مدیریت عملکرد

❖ فصل بیست و یکم - توسعه مدیریت عملکرد

۲۵۲	چارچوب توسعه
۲۵۵	مراحل توسعه
۲۵۵	عوامل زمینه‌ای
۲۵۶	رویکرد در قبال توسعه
۲۵۸	برنامه‌ی توسعه‌ی مدیریت عملکرد

❖ فصل بیست و دوم - نقش مدیران صفی در مدیریت عملکرد

۲۶۵	نقش مدیران صفی در مدیریت عملکرد
۲۶۶	مسائل مرتبط با نقش مدیران صفی در مدیریت عملکرد
۲۶۷	اشاره به مشکلات
۲۶۷	جلب توجه مدیران صفی
۲۶۹	توسعه مهارتها

❖ فصل بیست و سوم - یادگیری درباره مدیریت عملکرد

۲۷۱	توجه منطقی مدیریت عملکرد
۲۷۱	همکاری
۲۷۲	مهارتها
۲۷۲	یادگیری رسمی
۲۷۵	یادگیری غیررسمی تر

❖ فصل بیست و چهارم - ارزیابی مدیریت عملکرد

۲۷۷	میارها
۲۷۸	شیوه
۲۷۹	رویکرد عام

❖ پیوست اول - تول کیت مدیریت عملکرد

۲۸۱	مقدمه ای بر تولکیت
۲۸۱	تعریف سیستم مدیریت عملکرد
۲۸۱	ساختار تولکیت
۲۸۲	تولکیت تحلیل و تشخیص
۲۸۲	بسته های اولیه یا ذینفعان
۲۸۳	اهداف مدیریت عملکرد
۲۸۴	تحلیل شکاف مدیریت عملکرد
۲۸۶	دیدگاه های در مورد مدیریت عملکرد
۲۸۷	تشخیص
۲۸۸	تولکیت طراحی
۲۸۹	حوزه های توسعه
۲۸۹	حوزه های انتخاب
۲۹۱	تحلیل اهداف احتمالی و معیارهای موفقیت
۲۹۲	تعریف اصول راهنما
۲۹۲	توسعه سیستم مدیریت عملکرد
۲۹۵	مدل سازی سیستم مدیریت عملکرد
۲۹۶	تولکیت پیاده سازی
۲۹۶	تست پایلوت
۲۹۷	اطلاع رسانی ها
۲۹۸	آموزش
۲۹۸	تولکیت عملیات مدیریت عملکرد
۳۰۲	چک لیست مدیریت کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند
۳۰۳	عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مدیریتی
۳۰۷	تولکیت ارزشیابی (میزان تاثیرگذاری مدیریت عملکرد)
۳۰۷	ارزشیابی نسبت به معیارهای موفقیت
۳۰۹	نظرسنجی دلستگی

❖ پیوست دوم - مطالعات موردی در حوزه مدیریت عملکرد

۳۱۱	CEMEX UK
۳۱۴	DHL
۳۱۸	هتتاجی اروپا
۳۲۳	کالج سلطنتی پرستاری
۳۲۶	واژه نامه
۳۲۷	اسامی اعلان
۳۵۳	منابع