

مدیریت عملکرد با رویکرد تعالی سازمانی

مترجمین :

سید ابراهیم همتی گلیان، مرتضی نیستانی، علیرضا
خجسته نژاد؛ ویراستار علمی ابوطالب مطلبی ورکانی

سرشناسه	ونکاتسوارا راثو، Venkateswara Rao, T
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت عملکرد با رویکرد تعالی سازمانی/ مولف [ونکاتسوارا راثو]؛ مترجمین سیدابراهیم همتی‌گلیان، مرتضی نیستانی، علیرضا خجسته‌نژاد؛ ویراستار علمی ابوطالب مطلبی‌ورکانی.
مشخصات نشر	نوشهر: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	۲۴۲ ص: مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار.
شابک	978-622-6429-05-4
وضعیت فهرست نویسی	فیبیا
شناسه افزوده	همتی، سیدابراهیم، ۱۳۴۵ - مترجم
شناسه افزوده	نیستانی، مرتضی، ۱۳۶۳ - مترجم
شناسه افزوده	خجسته‌نژاد، علیرضا، ۱۳۵۹ - مترجم
شناسه افزوده	مطلبی‌ورکانی، ابوطالب، ۱۳۵۶ -، ویراستار
شناسه افزوده	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)
شناسه افزوده	Imam Khomeini Naval University of Noshahr
رده بندی کنگره	۳۹۷: ۵۵۴۹F
رده بندی دیویی	۳۱۲۵/۶۵۸:
شماره کتابشناسی ملی	۵۵۸۴۳۰۲:

نام کتاب	مدیریت عملکرد با رویکرد تعالی سازمانی
مترجم	سیدابراهیم همتی‌گلیان، مرتضی نیستانی، علیرضا خجسته‌نژاد؛
ناشر	دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)
نوبت چاپ	چاپ اول
تاریخ انتشار	۱۳۹۸
شمارگان	۵۰۰
قیمت	۴۰۰۰۰۰ ریال
حروفچینی، چاپ و صحافی	انتشارات دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

در یک دنیای رقابتی، عملکرد هر سازمانی به سطح توانایی‌اش در مدیریت زمان حال و همچنین آمادگی برای آینده بستگی دارد. در جهانی که به سرعت در حال تغییر است داشتن نوآوری‌های تکنولوژیکی، سرعت و مقیاس دهی کار برای آینده مستلزم انتخاب مناسب فراموش کردن گذشته است. آنچه که در گذشته کار می‌کرده حالا دیگر کار نمی‌کند و ممکن است در آینده هم کار نکند. شرکت‌هایی که تغییر نمی‌کنند و نوآوری ندارند ممکن است آن را ورای یک نقطه زمانی مشخص انجام ندهند. چیزی که در مورد شرکت‌ها صدق می‌کند در مورد افراد و تیم‌ها هم صدق می‌کند. تنها تفاوت می‌تواند این باشد که افراد در سطوح بالای مدیریتی که تیم رهبری را تشکیل می‌دهند نسبت به آنهایی که در سطوح پایین و متوسط هستند می‌توانند انعطاف و آزادی بیشتری برای تغییر داشته باشند. گرچه اثرات خوب، فضایی برای هر یک از افراد برای داشتن مقدار مشخصی اختیار برای تغییر و نوآوری ارائه می‌دهند. رشته‌ای مدیریت عملکرد برای همه جذاب است. در چند دهه اخیر، این رشته با محدود سازی خودش به ارزیابی‌های عملکرد، بیش از حد بر گذشته تمرکز داشته است. ارزیابی‌ها با گذشته سروکار دارند و ضروری هستند ولی پیامی برای آینده سروکار دارد و حتی ضروری تر است. تمرکز زیاد بر گذشته و برابر قرار دادن عملکرد کلی یک فرد در یک سال با یک موجود بی‌جان مشکلات زیادی را در دنیای شرکت‌ها ایجاد می‌کند و حتی در صورت وجود بهبود منجر به بهبودهای مدیریتی در عملکرد می‌شود نه ایجاد استراتژی‌های عملکرد جدید. ارزیابی عملکرد اغلب موانع متعددی به وجود می‌آورد چون ارزیابی همیشه یک فرآیند درد آور است. در این کتاب راثو (T.V.Rao) تمرکز را از ارزیابی‌های عملکرد به مدیریت و برنامه‌ریزی، آنالیز و توسعه عملکرد مشارکتی به عنوان مؤلفه‌های حیاتی آن، تغییر داده است. سیستم مدیریت عملکرد یک اقدام آینده نگر را نسبت به یک اقدام فقط برای بررسی گذشته، انجام می‌دهد. راثو به شکل صحیح مدیریت عملکرد را ابزاری برای بهبودهای پیوسته در عملکرد افراد، تیمها و دپارتمان‌ها و شرکت‌های آنها ترسیم کرده است. او همچنین اذعان دارد که برنامه‌ریزی، آنالیز، بررسی، رهبری و ایجاد قابلیت‌ها اجزای اساسی یک مدیریت عملکرد خوب هستند. همانطور که با سه تئوری جعبه‌ای گفته شد، اقداماتی که شرکت‌ها انجام می‌دهند به یکی از این جعبه‌ها تعلق دارد: جعبه اول مدیریت زمان حال است، دومی با ترک مناسب گذشته سروکار دارد، و سومی با ساختن آینده سروکار دارد. همه این سه به مدیریت عملکرد سازمان، تیم‌هایش، عملکردهای مختلف و حتی افرادش مرتبط است. تئوری سه جعبه به طور مشابه برای فرآیندهای مختلف و سیستم‌های مختلف کاربرد دارد. جعبه ۱ در مورد بهبود کسب و کار کنونی، جعبه ۲ و ۳ در مورد نوآوری، ارتقای عملکرد و رشد هستند. بسیاری

از سازمان‌ها تفکر استراتژیک خود را به جعبه ۱ محدود می‌کنند مانند رهبرانی که بر کاهش هزینه و بهبود حاشیه ای در کسب و کارهای کنونی خود تأکید دارند. اما استراتژی نمی‌تواند فقط در مورد چیزی که یک سازمان باید برای امنیت سود در کوتاه مدت انجام دهد باشد. به طور مشابه محدودسازی عملکرد به اهداف و سودهای کوتاه مدت، دیدگاهی را به وجود می‌آورد که عملکرد را بسیار دست کم می‌گیرد. چنین دیدگاهی ممکن است باعث تسهیل در نوآوری که برای مزیت رقابتی حیاتی است، نشود. اگر سازمان‌ها برنامه ای خوب برای آینده نداشته باشند ارزیابی افراد و عملکرد تیم‌ها به یک اقدام بیهوده تبدیل می‌شود. مدیریت عملکرد در مورد هر سه جعبه است و نه فقط جعبه ۱. مدیریت عملکرد باید در مورد چیزی باشد که یک شرکت باید برای بقای رهبری در بلندمدت انجام دهد. جهانی سازی درهایش را برای اقتصادهای در حال ظهور گشوده است به خصوص هند و چین، بلیون‌ها مشتری با نیازهای برآورده نشده گسترده وجود دارد. صنایعی که زمانی مجزا بودند مانند رسانه های جمعی، ارتباطات، تلفن و محاسبات اکنون در حال همگرایی هستند. نگرانی‌های رو به رشد در حال ایجاد بازارهای پیش بینی نشده است. تنها با مسائل محیط و امنیتی هستند. تعداد زیادی از دیگر تغییرات نامحسوس دیگر از اهمیت برخوردارند مانند رونمایی در جهت مشتریان قدرتمندتر، افزایش در طبقه متوسط در کشورهای در حال توسعه، و جمعیت در حال پیر شدن در کشورهای توسعه یافته. در نتیجه این نیروها، شرکت‌ها دریافته اند که استراتژی‌های آنها باید تقریباً به شکل مدرم احیا شود چون فرضهای قبل دیگر معتبر نیستند، استراتژی‌های گذشته توسط رقبا تقلید و اجرا شده است یا مناسبت در محیط صنعت فرصتهای پیش بینی نشده ای را به وجود آورده است. تنها راه برای بالا ماندن، نوآوری است. این مسئولیت مدیران اجرایی است که با استراتژی کنونی پول آورند. که چالش مربوط به جعبه ۱ است. باز هم مسئولیت آنهاست که در مورد زوال و کالایی شدن استراتژی تصمیم بگیرند. یعنی استراتژی جعبه های ۲ و ۳، ولی تعادل زیادی از شرکت این جعبه ها را نادیده می‌گیرند تا وقتی که دیگر خیلی دیر می‌شود. من امیدوارم مدیران اجرایی و بقیه مدیران سطح عالی اهمیت نیاز به نوآوری، کنار گذاشتن مناسب گذشته و برنامه ریزی برای آینده با استراتژی‌های مدیریت عملکرد اقدامات ذکر شده در این کتاب را جدی بگیرند.

خوشبختم که نگارش مقدمه کتاب دوست بسیار عزیزم راثو به من سپرده شد.

Vijay Govindarajan

پرفسور برجسته کوکس در Tuck در Dartmouth و Marvin Bower Fellow در دانشکده بازرگانی هاروارد

۱۴ سپتامبر ۲۰۱۵

فصل دوم

- ۲۱ نقش این
- ۲۱ مدیریت عملکرد
- ۲۱ یک مرور کلی
- ۲۲ مدیریت عملکرد چیست؟
- ۲۲ انجام هر کاری؟ لازم است: چه کاری لازم است انجام شود؟
- ۲۲ ۱. تعریف عملکرد
- ۲۴ ۲. برنامه‌ریزی عملکرد
- ۲۶ ۳. فرآیند برنامه‌ریزی عملکرد
- ۲۷ ۴. عملکرد برنامه‌ریزی در مورد ویژگی‌ها، خصوصیت‌ها، شایستگی‌ها
- ۲۹ ۵. آنالیز و بررسی عملکرد برای بهبودهای پیشنهادی
- ۳۱ ۶. توسعه عملکرد از طریق آموزش و برنامه‌های توسعه فردی
- ۳۲ ۷. ارزیابی، اعطای پاداش و شناسایی عملکرد برای ارتقای عملکرد
- ۳۳ سیستم مدیریت عملکرد و ابعاد بسیار زیادش
- ۳۵ زمینه‌های عملکرد کلیدی ۱: یادگیری از معلمان مدرسه
- ۳۵ زمینه‌های عملکرد کلیدی ۲: مطالعه زیاد در خانه
- ۳۵ زمینه‌های عملکرد کلیدی ۳: کلاسهای خصوصی
- ۳۶ زمینه‌های عملکرد کلیدی ۴: مطالعات دیگر
- ۳۶ امان برنامه زمانی اش را به صورت زیر تنظیم کرد
- ۳۷ عملکرد چیست؟ ابعاد مدیریت عملکرد
- ۳۷ نتیجه و خروجی
- ۳۸ بُعد ورودی

۸ ----- بعد زمان

۹ ----- عملکرد مادام العمر

۱ ----- بعد تمرکز

۱ ----- روابط ورودی - خروجی

۲ ----- برخی از ابعاد نادیده گرفته شده مدیریت عملکرد

۳ ----- یک معیار عملکرد دوجانبه: پارامترهای فرآیند

۵ ----- عملکرد تیمی

۵ ----- چه کسی عملکرد را مدیریت می کند؟

۶ ----- نقش ریاب در مدیریت عملکرد:

۷ ----- فصل دوم

۷ ----- تعریف و برنامه ریزی عملکرد

۷ ----- معادله عملکرد

۸ ----- تعریف و برنامه ریزی عملکرد

۸ ----- معادله عملکرد

۹ ----- مدیریت عملکرد شامل مدیریت همه جنبه های معادله عملکرد است

۱۰ ----- چرا عملکرد باید برنامه ریزی شود؟

۱ ----- برنامه ریزی عملکرد چیست؟

۲ ----- عملکرد چه کسی برنامه ریزی میشود؟

۳ ----- برنامه ریزی عملکرد افراد

۴ ----- برنامه ریزی عملکرد و زمینه های عملکرد کلیدی

۵ ----- نیاز برای شفافیت نقش و عملکردها در سازمان های مدرن

۶ ----- زمینه های عملکرد کلیدی به عنوان مکانیزم هایی برای توسعه و شفافیت نقش

۸ ----- شناسایی زمینه های عملکرد برای یک نقش معین (موجود)

اهداف عملکرد: افزودن عینیت ----- ۶۲

۱. نقش: مدیر بازاریابی ----- ۶۲

۲. نقش: مدیر (مالی) ----- ۶۲

۳. نقش: مدیر (تحقیق و توسعه) ----- ۶۳

۴. نقش: مدیر سطح اول (تولید) ----- ۶۳

۵. نقش: مدیر (توسعه منابع انسانی) ----- ۶۳

۶. نقش: مدیر شعبه (بانک ...) ----- ۶۳

مثال هایی از زمینه های کلید، عملکرد ----- ۶۵

مثال ۱ ----- ۶۵

مثال ۲ ----- ۶۶

نقش ۱. کمک حسابدار (گزارش به ماسر حسابداری) ----- ۶۷

نقش ۲. کمک حسابدار مدیر (گزارش به مدیر حسابداری) ----- ۶۸

نقش ۳. کمک مدیر، انبارها (گزارش به مدیر مواد اولیه) ----- ۶۸

نقش ۴. مدیر طراحی (گزارشها به مدیر کل) ----- ۷۰

نقش ۵. دستیار مدیر - پیشرفت (گزارش به مدیر، برنامه ریزی) ----- ۷۰

نقش ۶. سرپرست - حفظ و نگهداری (گزارش به مدیر کارخانه) ----- ۷۲

نقش ۷. مهندس - ساخت (گزارش به سرپرست، تولید) ----- ۷۲

تاریخ تهیه ----- ۷۵

تعریف و ساخت شایستگی ----- ۷۵

تعریف و ساخت شایستگی ----- ۷۶

شایستگی های محوری یا عمومی ----- ۷۷

شایستگی یا عوامل بالقوه ----- ۷۷

ارزشها ----- ۷۸

۹	شخصیت مؤثر
۱۱	دیگر ابعاد اثرگذاری فردی
۱۲	جهت گیری اکتشافی
۱۲	خود افشایی
۱۲	پذیرش بازخورد
۱۳	حساسیت بین فردی
۱۳	اعتماد به نفس
۱۳	جهت گیری، درونی و درونی بودن
۱۳	قابل اعتماد بودن
۱۴	ارزشهای محرری درونی، انانیت، صداقت، درستی و قابل اعتماد بودن
۱۴	جهت گیری به سمت هدف
۱۴	اشتیاق و انگیزه
۱۸	شرایط توسعه
۱۹	سیستم مدیریت عملکرد و خود مدیریتی
۱۰	خود ارزیابی در خود مدیریتی
۱۳	خود ارزیابی برای اثرگذاری مدیریتی
۱۴	ضمیمه
۱۵	فصل چهارم
۱۵	آنالیز عملکرد برای توسعه فرد و سازمان
۱۶	آنالیز عملکرد برای توسعه فرد و سازمان
۱۷	معادله عملکرد
۱۸	اهداف
۱۸	آنالیز عملکرد باید منجر به موارد زیر شود

۹۹	روش
۹۹	مراحل زیر باید برای انجام آنالیز عملکرد دنبال شود
۱۰۱	عوامل ممانعت کننده
۱۰۲	استفاده از آنالیز عملکرد برای مشاوره و شناسایی نیازهای توسعه
۱۰۳	سیستم مدیریت عملکرد برای توسعه سازمانی
۱۰۶	اهداف چندگانه ی سیستم مدیریت عملکرد
۱۰۷	نتیجه می گیریم که بهترین اهداف سیستم مدیریت عملکرد باید به صورت زیر باشد
۱۰۷	مهمترین بخشهای این هدف شامل موارد زیر است
	فرآیند اجرای سیستم مدیریت عملکرد ممکن است دستیابی به اهداف بیشتر را هم تضمین کند. فرآیندها باید شامل
۱۰۸	موارد زیر باشد
۱۰۸	برنامهریزی عملکرد
۱۰۸	برنامه سرمایه گذاری بیست و رساندن ۲۰۰۰ به ۲۰۰۰
۱۱۱	استفاده از استعداد
۱۱۳	یادگیری رو به بالا
۱۱۴	پذیرش سازمانی، ادغام و جذب
۱۱۵	توسعه سازمانی
	لیست توضیحی عوامل تسهیل کننده و ممانعت کننده شناسایی شده توسط گروهی از مدیران تجربه به عنوان یک بخش از
۱۱۶	سیستم مدیریت عملکرد آنها
۱۱۶	عوامل تسهیل کننده مربوط به عملکرد (تعداد داخل پرانتز نشان داده شده است)
۱۱۶	عوامل تسهیل کننده مربوط به دیگران (پشتیبانی سازمانی)
۱۱۶	عوامل ممانعت کننده مربوط به مجری نقش
۱۱۷	عوامل ممانعت کننده مربوط به دیگران (پشتیبانی سازمانی)
۱۱۷	آنالیز عملکرد یک شرکت دارویی

- ۱۱۷ ----- عواملی که مانع عملکرد مؤثر هستند
- ۱۸ ----- پرتکرارترین عوامل ذکر شده ی تسهیل کننده یا کمک کننده نقاط قوت
- ۲۰ ----- ساخت سرمایه انسانی
- ۲۱ ----- فصل پنجم
- ۲۱ ----- کاهش تعصب ها در رتبه بندی و مدیریت توزیع اجباری
- ۲۷ ----- نیاز برای رتبه بندی عملکرد
- ۲۷ ----- عوامل مؤثر بر رتبه بندی در ارزیابی عملکرد
- ۲۸ ----- ذهنیت و خطاها در رتبه بندی
- ۲۹ ----- مقیاس رتبه بندی وابسته به رفتار
- ۳۲ ----- ارزیابی توسط همکاران
- ۳۳ ----- برخی ملاحظات نظری در مورد عوامل مؤثر در ارزیابی
- ۳۴ ----- انگیزش رتبه دهنده
- ۳۵ ----- توانایی رتبه دهنده
- ۳۶ ----- دسترسی به استانداردهای رتبه بندی مناسب
- ۳۹ ----- کاهش تعصبات رتبه دهنده
- ۳۹ ----- آموزش رتبه دهنده ها
- ۴۰ ----- مشارکت رتبه دهنده ها در ساخت مقیاس
- ۴۰ ----- کنترل آماری خطاهای رتبه بندی
- ۴۲ ----- رتبه های عملکرد برای توسعه در مقابل تصمیمات مدیریتی
- ۴۳ ----- توزیع اجباری منحنی زنگوله ای و مدیریت اش
- ۴۶ ----- مدیریت توزیع اجباری

۱۴۹	تشکیل تیم
۱۴۹	مکالمات مرتبط با عملکرد و بحث‌های بررسی عملکرد
۱۵۳	اهداف بحث بررسی عملکردها
۱۵۳	شرایط بحث بررسی عملکرد های مؤثر
۱۵۵	یک بحث بررسی عملکرد از چه چیزی تشکیل شده است؟
۱۵۵	ارتباط
۱۵۶	سه مؤلفه مهم ارتباط وجود دارد
۱۵۶	گوش دادن
۱۵۶	پرسش و پاسخ
۱۵۶	سؤالاتی که کمک نمی‌کنند
۱۵۸	سؤالاتی که کمک کننده هستند
۱۵۸	پاسخ به سؤالات
۱۵۹	بازخورد
۱۶۰	مدیر گزارش‌دهی
۱۶۰	تأثیر گذاری
۱۶۰	افزایش اختیار فرد
۱۶۱	تقویت مثبت
۱۶۱	شناسایی
۱۶۲	کمک
۱۶۲	توجه و همدلی
۱۶۲	رابطه متقابل
۱۶۲	شناسایی نیازهای توسعه
۱۶۳	فرآیند بعدی بحث بررسی عملکرد

۱۶۴	ایجاد ارتباط
۱۶۴	حضور
۱۶۵	گوش دادن
۱۶۵	پذیرش
۱۶۵	نوضیحات
۱۶۶	کشف
۱۶۶	شناسایی مشکلات
۱۶۶	تشخیص
۱۶۷	برنامه‌ریزی اقدام
۱۶۷	جستجو
۱۶۷	تصمیم‌گیری
۱۶۷	پشتیبانی
۱۶۸	ایجاد اثرگذاری برای بحث بررسی عملکرد
۱۷۱	سال هفتم
۱۷۱	استفاده از داده‌های سیستم مدیریت عملکرد برای تقویت عملکرد و تصمیمات منابع انسانی
۱۷۳	تصمیمات توسعه‌ای
۱۷۴	شناسایی نیازهای آموزشی
۱۷۸	تصمیمات مدیریتی
۱۷۸	پاداشهای عملکرد
۱۷۹	فلسفه‌ی پشت پاداش دهی عملکرد
۱۸۰	مکانیزمهای پاداش
۱۸۰	افزایش حقوق
۱۸۱	پاداشهای عملکرد سالانه

۱۸۱	پاداش به عملکرد برتر
۱۸۱	ارتقاها
۱۸۲	تغییر موقعیت و مسئولیتها
۱۸۲	تأمین مالی برای کنفرانسها، تورها و بازدید از دیگر کشورها
۱۸۳	آموزش پیشرفته و فرصتهای توسعه ای
۱۸۳	انتقالها
۱۸۳	تصمیمات جایزه ای
۱۸۴	لوح تقدیر و نامه های تشکر
۱۸۴	اعلان در خبرنامه ها و، حالات، میره
۱۹۱	توسعه دانشجو
۱۹۱	بهترین اقدامات در مدیریت عملکرد
۱۹۲	بهترین اقدامات در مدیریت عملکرد
۱۹۴	ارزیابی، مدیریت و توسعه عملکرد
۱۹۶	فرآیند تعدیل
۱۹۷	توسعه عملکرد
۱۹۸	ارزیابی پتانسیل
۱۹۹	سیستم های مربوط به بازخورد
۲۰۰	اطمینان از شفافیت سیستم مدیریت عملکرد
۲۰۰	ارتباط سیستم مدیریت عملکرد با دیگر سیستم های فرعی
۲۰۱	کمیته های منابع انسانی بانکهای بخش عمومی
۲۰۲	توصیه ها (بازخورد ۳۶۰ درجه)
۲۰۲	مدیریت عملکرد در خدمات دولتی
۲۰۲	اصول انصاف در ارزیابی عملکرد

- ۴ ----- توصیه ها: ارزیابی عملکرد -----
- ۷ ----- دستمزد مرتبط با عملکرد: توصیه هایی برای مستخدمین دولتی (T.V. ۲۰۰۷, RAO) -----
- ۸ ----- بازخورد ۳۶۰ درجه -----
- ۹ ----- سیستم مدیریت عملکرد برای مستخدمین دولتی در دیگر کشورها -----
- ۷ ----- فصل نهم -----
- ۷ ----- مدیریت انگیزش از طریق پاداش و تصدیق -----
- ۸ ----- بهترین اقدامات -----
- ۹ ----- تصدیق - عملکرد افراد -----
- ۲ ----- پاداش های تیمی -----
- ۳ ----- پاداش های وابسته - عملکرد -----
- ۵ ----- پاداش هایی برای ارتقای رفتار نگرش، ارزش های مطلوب -----
- ۵ ----- پاداش های وابسته به کیفیت و بهبود -----
- ۷ ----- پاداش های نشانه قدردانی، کم هزینه -----
- ۸ ----- پاداش های وابسته به توسعه، دستاوردهای شغلی -----
- ۹ ----- اعلام پاداشها -----
- ۴۱ ----- تمرکز بر عملکرد تیمی و مشوقهای تیمی برای نتایج بهتر -----
- ۴۲ ----- تجربه لیزینگ زیر ساخت و خدمات مالی -----
- ۴۵ ----- فصل دهم -----
- ۴۵ ----- در سهایی از تجربه، یک نگاه نوبه سیستم های مدیریت عملکرد -----
- ۴۶ ----- ارزیابی عملکرد در ۳۰ سال گذشته -----
- ۵۳ ----- ضمیمه A -----
- ۵۳ ----- سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم مدیریت عملکرد: یک مقایسه (RAO) ۲۰۰۳ -----
- ۵۶ ----- ضمیمه B -----