

۱۰۱ رهنمود عملی و اثربخش در مدیریت عملکرد کارکنان

تألیف

دکتر اکبر حسن پور

(عضو هیات علمی دانشگاه خوارزمی)

دکتر مهدی صانعی

(عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی شاهرود)

زهرا حسامی

سرنشانه: حسن بور، اکبر، ۱۳۵۷
عنوان و نام پدیدآور: ۱۰۱ رهنمود عملی و اثربخش در مدیریت عملکرد کارکنان/تالیف اکبر حسن بور، مهدی صانعی، زهرا حسامی .
مشخصات نشر: تهران : منشور سمیر ، ۱۳۹۴ .
موضوعات ظاهری: ۱۰۴ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۵۰۹-۷۱-۵
وضعیت فهرست نویسی: فبا
عنوان گسترده: صد و یک رهنمود عملی و اثربخش در مدیریت عملکرد کارکنان.
موضوع: کارکنان -- مدیریت
موضوع: سبک انسان -- مدیریت
شناسه اثر رده: ۱۳۵۷، مهدی،
شناسه اثر حسامی، زهرا، ۱۳۶۰
رده بندی کنگره: ۳۰۴/۳۹۳
رده بندی دیویی: ۳۰/۶۵
شماره کتابشناسی: ۳۰۸۱۶



عنوان و نام پدیدآور: ۱۰۱ رهنمود عملی و اثربخش در مدیریت عملکرد کارکنان
تالیف: اکبر حسن بور، مهدی صانعی، زهرا حسامی.
نویسندگان: ۳۹۵
ناشر: منشور سمیر
شمارگان: ۵۰۰
قیمت: ۱۵۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۵۰۹-۷۱-۵
حق چاپ: ۱۳۹۵، انتشارات منشور سمیر

تمام حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به ناشر است.
هر گونه چاپ و تکثیر از محتویات این اثر بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.
متخلفان به موجب بند ۵ از ماده قانون حمایت از مؤلفان و مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.
نقل مطالب این اثر با ذکر منبع بلامانع است.

پیمگفتار

ای خدا این خصم تو حاجت روا

بی تو یاد هیچ کس نبرد روا

قطره دانش که جشیری ریش

متصل گریبان به دریاهای خویش

امروزه به خوبی نشان داده شده است که مهم‌ترین سرمایه و بزرگترین عامل موفقیت و بقای هر سازمان، نیروی انسانی با انگیزه، کارا و خودمختار است که در خدمت دارد. به همین خاطر سازمان‌ها بایستی برای حفظ و توسعه کارکنان خود تدابیری بیاندیشند. یکی از راههای حفظ و توسعه، مدیریت عملکرد کارکنان است. روش جاری ارزشیابی عملکرد که در بسیاری از سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود بدون توجه به سمت و سوی حرکت آتی سازمان‌ها و فقط متکی بر فضا و زمانی ناظران و مدیران است. چنین وضعیتی باعث می‌شود که افراد در موقعیت‌های مختلف در مقابل یک عمل واحد، عکس العمل‌های متفاوتی دریافت کنند و این مسأله می‌تواند برای کارکنان بسیار گیج‌کننده بوده و در نهایت از توان سازمان بکاهد. در این وضعیت، نه تنها شناسایی و کشف استعدادها و نقاط قوت کارکنان توانمند

میسر نشده و پاداش بابت تقویت آنها بیش از حد نمی شود، بلکه نقاط ضعف افراد نیز شناسایی نشده و تمهیداتی جهت کاهش یا حذف آنها پیشیده نمی شود. از این رو، در سالیهای اخیر به جای ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان فرایند وسیع تر، جامع تر و معمول مدیریتی که به سفت‌سازی انتظارات متقابل، نقش حمایتی مدیران به عنوان مربی و نیز به آید توجه دارد، مورد تاکید قرار گرفته است. بر این اساس مولفین تلاش کردند در این کتاب ضمن بیان کلیاتی در خصوص مبانی مدیریت عملکرد کارکنان و فرایند آن، توصیه‌هایی عملی را جمع به مدیریت عملکرد کارکنان برای مدیران با استفاده از کتاب «101 Leadership Actions for Performance Management» «Malone, Ollie» با تاکید بر مراحل مختلف مدیریت عملکرد ارائه نمایند.

بخش اول

مبانی مدیریت عملکرد کارکنان

● فصل اول: مقدمه ای بر مدیریت عملکرد کارکنان

۱۷	مقدمه
۱۸	تعریف مدیریت عملکرد
۲۱	مزایای مدیریت عملکرد
۲۵	معایب و خطرات سیستم های مدیریت عملکرد ضعیف
۲۷	اهداف و نقش سیستم های مدیریت عملکرد
۳۲	ویژگی های سیستم مدیریت عملکرد مطلوب
۳۸	انسجام و یکپارچگی با سایر فعالیت های مدیریت منابع انسانی

● فصل دوم: فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

۴۳	مقدمه
۴۴	فرایند مدیریت عملکرد کارکنان
۴۷	برنامه ریزی عملکرد
۴۸	طرح و برنامه توسعه ای
۴۹	اجرای عملکرد
۵۲	ارزیابی عملکرد
۵۳	مرور و بازبینی عملکرد
۵۵	تجدید عملکرد و توافق مجدد

بخش دوم

رهنمودهای عملی برای مدیریت عملکرد کارکنان

● فصل سوم: رهنمودهای مقدماتی

- ۶۱ مقدمه
- این که مدیریت عملکرد چیست و راجع به چیست؛ به طور دقیق و کامل تعریف و
- ۶۱ مشخص نمایید.
- ۶۱ اهداف کارکنان را در مدیریت عملکرد تعیین نمایید.
- ۶۲ سطح فعلی کارکنان را شناسایی کنید.
- ۶۲ درجه ای که تمایل دارید در آن قرار بگیرید را مشخص نمایید.
- ۶۲ از اشخاص دیگر بخواهید اثربخشی آن را ارزیابی کنند.
- ۶۲ از دیگران بپرسید، آن ها فایل می کنند شما باید کجا قرار بگیرید.
- ۶۳ مدیریت عملکرد در سه مرحله انجام می دهیم.

● فصل چهارم: پیش از ارزیابی عملکرد کارکنان

- ۶۷ مقدمه
- ۶۸ اطمینان داشته باشید که کارکنانتان می دانند چه انتظار می ران ها می رود.
- ۶۸ مهم ترین اهداف را به وضوح تعریف و مستندسازی کنید.
- ۶۸ اطمینان داشته باشید که هر کارمند اهداف معینی دارد.
- ۶۹ اطمینان حاصل کنید که این اهداف SMART هستند.
- ۶۹ با هر فردی در سازمانتان جهت بازبینی و بررسی اهداف ملاقات نمایید.
- اطمینان حاصل کنید که کارکنان می دانند که چه اهدافی و به چه طریقی باید به
- ۶۹ دست آورده شوند.
- ۷۰ کار تیمی مؤثر کارکنان را تشویق کنید.
- ۷۰ یک فایل برای هر کارمند ایجاد و نگهداری نمایید.
- ۷۰ بر محتویات فایل کارکنان، حداقل بصورت ماهانه بیافزایید.

- کارکنان را از فایل هایشان مطلع کنید..... ۷۰
- از سایر افراد کلیدی تقاضای بازخورد نمایید..... ۷۰
- فایل هر کارمند می‌بایست متشکل از بازخورد باشد..... ۷۱
- برای جمع آوری اطلاعات، پیمایش و مطالعه ای را توسعه دهید..... ۷۱
- گزارشات تولید و دیگر شاخص‌ها را جمع آوری کنید..... ۷۱
- در خصوص عملکرد کارکنان، اظهارنظرات را اخذ کنید..... ۷۱
- سیف منظمی از اطلاعات برای فایل هر کارمند جمع آوری کنید..... ۷۲
- جلسات دور می با کارکنان برگزار کنید..... ۷۲
- بازخورد صافانه به کارمندان بدهید..... ۷۲
- اجازه دهید کارکنان بدانند شما چه چیز را به عنوان نقاط قوت آن‌ها می‌بینید..... ۷۲
- توضیح دهید که چگونه نقاط قوت کارکنان می‌تواند به بهبود زمینه‌های ضعیف‌تر کمک کند..... ۷۳
- اهداف را برای منعکس کردن واقعیت‌های کاری، تعدیل کنید..... ۷۳
- از دیگران بازخورد درخواست نمایید..... ۷۳
- کارکنان را به شبکه ارتباطی تشویق کنید..... ۷۳
- از کارکنان بپرسید که چه کمکی می‌توانید بدان‌ها کنید..... ۷۳
- نقطه‌ای که عملکرد کارمند تنزل پیدا می‌کند را به موقع شناسایی نمایید..... ۷۴
- در خصوص افول عملکرد کارمند با وی صحبت کنید..... ۷۴
- نقاط عطف در دستیابی به اهداف را جشن بگیرید..... ۷۴
- ذخیره ای از جوایز کوچک داشته باشید..... ۷۴
- موفقیت‌های اصلی کارمند را تشویق کنید..... ۷۴
- بودجه‌ای را برای جوایز نقدی کوچک تخصیص دهید..... ۷۵
- سعی کنید مواردی که مانع مسیر عملکرد کارمند می‌شود را شناسایی نمایید..... ۷۵
- بودجه آموزش کارمند را توسعه دهید..... ۷۵
- فرصت‌های آموزشی را در سازمانتان مشخص نمایید..... ۷۵
- کارگاه‌هایی را جهت نیازهای آموزش عمومی و مشترک کارکنان ایجاد کنید..... ۷۵

- از کارکنان به عنوان مشاوران آموزش استفاده نمایید..... ۷۶
- نقاط ضعف و نقاط قوت را تعیین نمایید..... ۷۶
- کارگاه‌هایی بر مبنای نیازهای عمومی و مشترک سازماندهی کنید..... ۷۶
- فرآیندهای اصلی تیم تان را شناسایی نمایید..... ۷۶
- همیشه زمانی را برای کارکنانتان صرف کنید..... ۷۷
- ملاحظات عملکردیتان را ثبت نمایید..... ۷۷
- از زمان ۱۰ روز قبل برای ارزیابی‌ها، برنامه ریزی کنید..... ۷۷
- یک مکان بدون مزاحمت برای ارزیابی انتخاب نمایید..... ۷۷
- خلاصه مشخصات از عملکرد کارکنانتان را آماده کنید..... ۷۸
- نمونه‌های خاص نقاط قوت و ضعف عملکرد را در خلاصه تان بنویسید..... ۷۸
- اطمینان حاصل کنید که ارزیابی حرفه ای به نظرمی آید..... ۷۸
- فرم ارزیابی مکتوب را با سرپرست کارکنانتان بازنگری و بازبینی کنید..... ۷۸
- حداقل ۶۰ دقیقه برای ارزیابی برنامه ریزی کنید..... ۷۹
- جلسه ارزیابی را برنامه ریزی کنید..... ۷۹
- از کارمند بخواهید تا مشخص کند چه چیزی حواسش پرت می‌رود..... ۷۹
- از کارکنان بخواهید تا برای بحث و گفتگوی عملکردی آماده باشند..... ۷۹
- از کارکنان بخواهید تا با یادداشت‌های کتبی حضور پیدا کنند..... ۸۰

● فصل پنجم: جلسه مدیریت عملکرد کارکنان

- مقدمه..... ۸۳
- همراه با ارزیابی تکمیل شده و کامل در جلسه حضور پیدا کنید..... ۸۴
- فایل تان را همراه با نمونه‌های خاص بیاورید..... ۸۴
- لحن و تن مکالمه ای راحتی داشته باشید..... ۸۴
- هدف جلسه ارزیابی را مرور کنید..... ۸۴
- به کارکنان بگویید، جلسه تا چه وقت خواهد بود، به عبارت دیگر مدت جلسه چقدر است..... ۸۵

- از کارکنانان ببرسید، دوست دارند نتایج این جلسه چه چیزهایی باشد..... ۸۵
- هدف جلسه را شفاف سازید..... ۸۵
- سمت و سوی جلسه را شفاف سازید..... ۸۵
- خلاصه ای از عملکرد یکسال را از کارمند بخواهید..... ۸۵
- هر اظهارنظری که ممکن است به بینش بیشتری منجر شود را بیان کنید..... ۸۶
- از کارمند بخواهید تا زمینه‌هایی که خوب بوده را مشخص سازد..... ۸۶
- موفقیت کارمندانان را ستایزده بازنگری و بازبینی نکنید..... ۸۶
- نقاط مثبت و برکت سازید..... ۸۶
- نظرات افراد دیگر را بیان نمایید..... ۸۷
- تأثیر عملکرد کل کلان را توضیح دهید و تقویت کنید..... ۸۷
- بحث و گفتگوی فعلی داشته باشید..... ۸۷
- با ستاب زدگی ارزیابی نکنید..... ۸۷
- برای تعدیل ارزیابی مشتاق باشید..... ۸۷
- این بخش از بحث ارزیابی را با خلاصه داری نقاط قوت به پایان برسانید..... ۸۸
- مرحله بعدی را بر مبنای نتایج مثبت قرار دهید..... ۸۸
- از کارمندان بخواهید تا بر جنبه‌هایی که به طور مثبتی آن‌ها را انجام داده، تمرکز کنند..... ۸۸
- به خاطر داشته باشید که بر یادگیری تمرکز کنید..... ۸۹
- برای اینکه بدانید کارمند چه چیزی را به صورت متفاوتی ملاحظه می‌کند، زمانی را به وی اختصاص دهید..... ۸۹
- نظراتان را به بحث و گفتگو اضافه نمایید..... ۸۹
- از دیگران بازخور بگیرید، در ارائه بازخور نظرات دیگران را هم بگنجانید..... ۸۹
- از تلنگر زدن غیرمولد اجتناب ورزید..... ۸۹
- اطمینان حاصل کنید که کارمندان نتایج و پیامدهای آنچه را که انجام می‌دهند، درک می‌کنند..... ۹۰
- دیدگاه‌های متفاوت کارمندان را بشناسید..... ۹۰

- ۹۰.....پذیرید که صحبت نهایی با شما خواهد بود.
- ۹۱.....با خلاصه ای از اظهارات، ارزیابی را به پایان برسانید.
- ۹۱.....طرز فکر کارمندان را درخصوص بهبود عملکرد جویا شوید.
- ۹۱.....مهم ترین نیازهای توسعه ای را یادداشت برداری کنید.
- ۹۱.....پیشنهادهای و توصیه های عملکردی لازم را عرضه کنید.
- ۹۲.....از بعد استراتژی برای توسعه مهارت ها استفاده نمایید.
- ۹۲.....برنامه عملی توسعه ای ایجاد کرده و توافق کنید.
- ۹۲.....تعیین نماید چه منابعی مورد نیاز خواهد بود.
- ۹۳.....منابع خاص که صرفه ای خواهد بود را شناسایی نمایید.
- ۹۳.....فعالیت های توسعه ای را خلاصه نمایید.
- ۹۳.....اسناد ارزیابی عملکرد را امضاء نماید.
- ۹۳.....امضاء کارکنان را بخواهید.

● فصل ششم: بعد از ارزیابی عملکرد کارکنان

- ۹۷.....مقدمه.
- ۹۸.....تعهدات ارزیابی را به طور کامل به اتمام برسانید.
- ۹۸.....به دنبال فرصتی برای برگزاری مراسم باشید.
- ۱۰۰.....منابع و مآخذ.