

۱۵۲۸۲۵۲

بسم الله الرحمن الرحيم

میریت عملکرد

نویسنده .

دکتر هرمان آگوانیس

مترجمان:

دکتر محمود محمدی (عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی)

مجتبی بیات

حسین اسدی

سرشناسه

: آگوئینیس، هرمان، ۱۹۶۶ - م

Aguinis, Herman

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت عملکرد/ نویسنده هرمان آگوئینیس؛ مترجمان محمود محمدی، مجتبی بیات، حسین اسدی.

مشخصات نشر : تهران : دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری : س، ۳۹۰ ص.: مصور، جدول.

شابک : 978-964-10-4099-6

وضعیت فهرست : فیا

نویسی

یادداشت : عنوان اصلی: [2009].c, Performance management

یادداشت : کتابنامه: ص. ۳۵۷.

یادداشت : نمایه.

موضوع : کارکنان -- ارزشیابی

موضوع : Employees -- Rating of

موضوع : عملکرد -- مدیریت

موضوع : Performance -- Management

شناسه افزوده : ندی، محمود، ۱۳۵۰ -، مترجم

شناسه افزوده : بیات، مجتبی، ۱۳۶۰ -، مترجم

شناسه افزوده : ندی، حسین، ۱۳۵۶ -، مترجم

شناسه افزوده : دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

رده بندی کنگره : ۳۹۵ الف ۲۰/۵ HF۵۵۴

رده بندی دیویی : ۵۸/۳۱۲۵

شماره کتابشناسی ملی : ۴۲۷۱۹۰۵

عنوان کتاب: مدیریت عملکرد

ترجمه: محمود محمدی - مجتبی بیات - حسین اسدی

چاپ اول: ۱۳۹۴

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی

شابک: 978-964-10-4099-6 ISBN:

قیمت: ۲۴۰۰۰۰ ریال

حق چاپ برای ناشر محفوظ است

مقدمه نویسنده

در محیط بین المللی کنونی، به دست آوردن محصولات و فن آوری رقابتی نسبتاً آسان به نظر می رسد. کاربرد اینترنت و به کارگیری ارتباطات سریع، متنوع سازی محصولات و فن آوری دیگر نمی تواند به عنوان مزیت رقابتی کلیدی مطرح باشد. به عنوان مثال اغلب بانک ها خدمات بانکی مشابهی را ارائه می کنند (مانند انواع مختلف حساب های پس انداز و فرصت های سرمایه گذاری). اگر یک بانک تصمیم به ارائه یک محصول و خدمت ویژه بگیرد (مانند خدمات اینترنت بانک)، زمانی زیادی طول نمی کشد که رقبای آنها نیز خدمات دقیقاً مشابهی را ارائه می دهند.

بنابراین، چه چیزی کسب و کار ما را موفق تر از رقیب می سازد؟ امروزه اساس مزیت رقابتی چیست؟ جواب آن "افراد" می باشد. سازمان ها با کارکنان باهوش و با انگیزه خدمات بالقوه ای را به مشتریانی پیشنهاد می دهند که بانک ها، افتادن آنها از رقبای خود می شود، حتی در صورتی که رقبای نیز خدمات مشابهی را ارائه دهند. مشتریان دوست دارند جواب صحیح خود را در زمان مناسب دریافت کنند و آنها مایل هستند خدمات و محصولات را در سریع وقت و با دقت بالا دریافت نمایند. تنها افراد هستند که می توانند باعث شوند این اتفاقات رخ دهد. تنها افراد هستند که می توانند باعث ایجاد یک مزیت رقابتی قابل حمایت شوند. بنابراین سیستم های مدیریت عملکرد، به عنوان ابزاری کلیدی برای شکل دادن به انگیزه و هوش افراد از طریق مزیت تجارت استراتژیک، استفاده می کنند.

مدیریت عملکرد یک فرآیند آماده برای انسانی، اندازه گیری و توسعه عملکرد افراد و گروه هاست و عملکرد آنها را با اهداف استراتژیک سازمان ها پیوند می دهد. مدیریت عملکرد برای سازمان های کوچک و بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی، محلی و جهانی و ملی و بین المللی تمام صنایع مهم به نظر می آید. ما باید اظهار نظر هنریش وان پیرر مدیر عامل شرکت زمینس را یاد داشته باشیم: "اگرچه یک شرکت عملکرد صدها یا صدها هزار نیروی کار خود را اندازه گیری می کند، رهبر، مدیریت شرکت تنها بر عملکرد افراد متکی است." اگرچه متأسفانه تنها تعداد معدودی از سازمان ها سیستم های مدیریت عملکرد را به شیوه ای مؤثر به کار می گیرند. مدیریت عملکرد معمولاً به غلط برچسب "نیاز بخش منابع انسانی" خورده است. در بیشتر سازمانها مدیریت عملکرد به این معنی است که مدیران باید مطابق با نیاز بخش منابع انسانی شرکت خود عمل کنند و فرم های ارزشیابی خسته کننده و اغلب بی مصرف را پُر نمایند. فرم های ارزشیابی اغلب به این دلیل پُر می شوند که یک زمینه همکاری با بخش منابع انسانی محسوب می گردد. ما باید تنها برآیند قابل مشاهده فرآیند ارزشیابی این است که مدیر مجبور است به دلیل وظایف شغلی خاص به زمان را صرف این کار نماید.

برنامه ریزی برای نگارش کتاب

این کتاب در مورد طراحی و پیاده سازی موفقیت آمیز سیستم های مدیریت عملکرد است. به عبارت دیگر این کتاب بر یافته های متکی بر تحقیق و ابزار به روز استوار است. این ابزار و یافته ها به توانمند ساختن سرمایه انسانی سازمان کمک می کند. مدیریت عملکرد فرآیندی مداوم و دوره ای است. اما به دلایل آموزشی، این کتاب یک ساختار پیوسته را دنبال می نماید. به دلیل اینکه بهبود ارزشیابی و مشاهده عملکرد فرآیندی مداوم است، ابتدا برخی مفاهیم و کاربردها به روشی سریع معرفی می گردد، که در بخش بعدی با جزئیات بیشتری تشریح می گردد. همچنین این کتاب بر بهترین کاربرد تمرکز دارد و مراحل لازم برای ایجاد یک سیستم مدیریت عملکرد با کیفیت را تشریح می نماید. اگرچه به دلیل محدودیت های عملی و فقدان دانش در خصوص پیاده سازی سیستم، ممکن است سازمان ها جوانب امر را در نظر نگیرند و بهترین

سیستم از نظر موضوعات سیاسی و محیطی را پیاده سازی نکنند (یعنی اهداف ارزیاب ها ممکن است با اهداف سازمانی همسو نباشد). به دلیل اینکه سیستم هایی که در عمل پیاده سازی می گردد نزدیک به سیستم ایده آل نیست، کتاب مثال های بیشمار از سازمان های واقعی ارائه می دهد تا مشخص گردد چگونه سیستم هایی که پیاده سازی شده اند با محدودیت های موقعیتی واقعی روبرو شده اند.

بخش اول کتاب شامل فصل ۱ تا ۳ می گردد و عموماً ملاحظات استراتژیک در خصوص مدیریت عملکرد را در نظر دارد. فصل ۱ شامل بحثی در خصوص مزایای پیاده سازی یک سیستم مدیریت عملکرد موفق است، و پیامدهای منفی وجود یک سیستم ناقص را تشریح می کند، که شامل انگیزه پایین کارکنان و ادراک آنها در خصوص بی عدالتی می گردد. این فصل همچنین خصوصیات یک سیستم ایده آل را تشریح می کند. فصل دوم فرآیند مدیریت عملکرد را تشریح می سازد که با بحث در خصوص کارهای قبل از پیاده سازی سیستم آغاز می گردد و با مرحله پی ریزی مجدد و تجدید نظر در عملکرد به پایان می رسد. فصل سوم سیستم های مدیریت عملکرد را با سیستم های پاداش و یک طرح استراتژیک سازمانی مرتبط می سازد. این بخش روش می سازد که یک سیستم مدیریت عملکرد خوب مؤلفه مهمی است که باعث پیاده سازی موفق استراتژی یک سازمان می گردد.

بخش دوم شامل فصل ۴ تا ۷ می گردد، که جزئیات پیاده سازی سیستم را مشخص می سازد. این بحث به اندازه کافی عمیق نیست. هنوز جزئیات کار مشخص نگردیده است، بنابراین نه تنها مدیران بخش منابع انسانی، بلکه تمام مدیران در این بحث سود خواهند برد. فصل ۴ و ۵ برخی از جنبه های فنی مرتبط با ارزیابی عملکرد را توصیف می کند. و همچنین روش های اندازه گیری رفتار و نتایج را توصیف می کند. فصل ۶ در خصوص فرم های ارزیابی، انواع مختلف جدول زمانی ارزیابی و مزایا و معایب استفاده از منابع گوناگون اطلاعات عملکرد (یعنی سرپرست، همکاران و مشتریان) بحث می نماید. سرانجام فصل ۷ مراحل را که در پیاده سازی یک سیستم مدیریت عملکرد پیش در دسترس است، تشریف می کند، از جمله یک طرح ارتباطی و آزمون آزمایشی سیستم قبل از راه اندازی.

بخش سوم به موضوعات آموزشی و پیشرفت شغلی کارکنان می پردازد. فصل ۸ شامل توصیفی مفصل از برنامه های آموزشی و پیشرفت شغلی و مزایای بکارگیری سیستم های ۳۶۰ درجه برای مقاصد آموزشی و پیشرفت شغلی می گردد. فصل ۹ مهارت های مورد نیاز برای آنان، برای مشاهده و ارزیابی عملکرد هدف می گیرد، تا بازخورد سودمندی فراهم گردد.

بخش چهارم در مورد رابطه بین مدیریت عملکرد، پاداش و قانون می باشد. فصل ۱۰ شامل بحث در مورد طرح های پرداخت سنتی و اقتضایی، ساختارهای پرداخت، و ارتباط آنها با مدیریت عملکرد می گردد. به علاوه، این فصل بحثی در خصوص موضوعات حقوقی ارائه می نماید تا از مشکلات در مواقع پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد مورد توجه قرار گیرد. سرانجام فصل ۱۱ مروری بر نکات به هنگامی در خصوص اینکه چگونه سیستم مدیریت عملکرد را متناسب با عملکرد گروهی پیاده سازی می کنند، ارائه می کند.

هریک از این فصول شامل فهرستی از اهداف یادگیری است که خلاصه نکات و موضوعات مورد بحث را در بر دارد. من امیدوارم که محتوای این کتاب باعث گردد که شما یک تجربه آموزشی لذتبخش و سودمند داشته باشید تا دیدگاه شخصی شما را در خصوص سرمایه انسانی بهبود یابد.

هرمان آگوانیس

دنور، کلرادو

مقدمه مترجمان

با توجه به گسترش علم مدیریت به عنوان سنگ بنای اداره سازمان ها و با توجه به گسترش وظایف مدیریت در سازمان ها، **ارزیابی عملکرد** جهت انگیزش دادن کافی به کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان و جلوگیری از مواجهه سازمان ها با چالش های حقوقی مربوطه به ارزیابی عملکرد کارکنان، امروزه این بحث را در رشته مدیریت مهمتر از قبل ساخته است.

این کتاب با داشتن اهداف آموزشی در ابتدای هر فصل و مطالعات موردی در انتهای هر فصل در زمره کتاب های آموزشی در زمینه مدیریت عملکرد به شمار می آید و با ذکر مثالهایی به معرفی شرکت های موفق در پیاده سازی این نظام می پردازد. با توجه به اینکه بحث مدیریت عملکرد از مباحث روز مدیریتی بوده، اما تنها اخیراً تعداد محدودی از اصل این کتاب به زبان انگلیسی در اختیار چند کتابخانه تخصصی مدیریت قرار گرفته است و کمابیش نمونه فارسی و انگلیسی این کتاب ارزشمند در ایران به چاپ نرسیده است، و حتی تا کنون کتابی با عنوان مدیریت عملکرد که دارای اهداف صرف آموزشی باشد، در ایران ترجمه یا تالیف نگردیده است.

سازمان ها برای ارزیابی عملکرد و سنجش شغلی کارکنان خود نیاز به معیارها و استانداردهایی دارند که بحث اصلی نظام ارزیابی عملکرد را تشکیل می دهد، آگاهی مدیران و کارکنان در خصوص وظایف محوله، روش رتبه بندی و ارتقاء شغلی از آن است که به روشنی و با هدف انگیزه دادن به کارکنان از پیش طراحی می گردد و باید به عنوان یک نظام در سازمان برپا داشته باشد. ضمناً در این کتاب برای مصون ماندن مدیران از خطاهای رایج در ارزیابی کارکنان، بر بررسی خطاهای عمدی و غیر عمدی و روشهای مقابله با آن پرداخته می شود. آموزش انواع روشهای تبه زنی کارکنان نیز در این کتاب به تفصیل مورد بحث قرار گرفته است.

از این رو کتاب حاضر با موضوع مدیریت عملکرد در چهار بخش و یازده فصل ترجمه گردیده است، بخش اول در خصوص تفکرات عمومی و راهبردی شامل ۳ فصل با موضوع محتوای سیستم های پاداش و مدیریت عملکرد، فرایند مدیریت عملکرد، مدیریت عملکرد و برنامه ریزی استراتژیک می باشد. بخش دوم در خصوص پیاده سازی سیستم مدیریت عملکرد شامل ۴ فصل با موضوع تعریف عملکرد، انتخاب یک روش اندازه گیری، رفتارها و نتایج اندازه گیری، جمع آوری اطلاعات عملکرد، و پیاده سازی یک نظام مدیریت عملکرد است. بخش سوم با موضوع آموزش و پیشرفت شغلی کارکنان شامل ۳ فصل با موضوع آموزش و پیشرفت شغلی و آموزش کارکنان، و مهارتهای مدیریت عملکرد است. بخش چهارم با موضوع نظام های پاداش، موضوعات قانونی و مدیریت عملکرد گروهی شامل ۲ فصل با موضوع نظام های پاداش و موضوعات حقوقی، و مدیریت عملکرد گروهی است. نهایتاً می توان گفت امروزه آموزش مدیریت عملکرد به کارکنان و مدیران بخصوص در سازمانهایی با تعداد کارکنان بالا امری اجتناب ناپذیر است، و آموزش آن برای حفظ و ارتقاء سطح عملکرد کارکنان ضروری به نظر می رسد.

تمامی اعدادی که در متن هر فصل از کتاب داخل پرانتز قرار دارند اقتباس های نویسنده از منابعی است که رفرنس موجود در آخر همان فصل کتاب با عنوان "نکات پایانی" مرجع دهی شده است. شماره های بدون پرانتز موجود هر صفحه نیز ترجمه کلمات یا مرجع دهی منبع است که در پاورقی همان صفحه قرار دارد.

در پایان بر خود لازم می دانیم عذرخواهی ما در خصوص تمام کاستی های مربوط به کتاب را بپذیرا باشید و هر گونه نظر خود را به آدرس ایمیل mjtbtyt@yahoo.com یا مترجمین کتاب در میان بگذارید.

از طرف مترجمان کتاب

فهرست مطالب

❖ بخش اول: تفکرات عمومی و راهبردی

۱	فصل اول - محتوای سیستم های پاداش و مدیریت عملکرد
۱	اهداف آموزشی
۲	۱,۱ تعریف مدیریت عملکرد
۴	۱,۲ خصوصیات مدیریت عملکرد
۷	جدول ۱,۱ خصوصیات سیستم های مدیریت
۸	مورد ۱,۱ نقش قول مدیران اجرایی در مورد خصوصیات سیستم های مدیریت عملکرد
۸	۱,۲ معایب یا خطرات پیاده سازی ضعیف سیستم های مدیریت عملکرد
۹	مورد ۱,۲ پیاده سازی ضعیف مدیریت عملکرد
۱۰	جدول ۱,۲ مایب/مزایای پیاده سازی ضعیف سیستم های مدیریت
۱۱	۱,۴ تعریف سیستم های پاداش
۱۱	۱,۴,۱ پایه حقوق
۱۱	۱,۴,۲ تعدیلات هزینه زندگی و پاداش مشروط
۱۲	۱,۴,۳ مشوق های کوتاه مدت
۱۲	۱,۴,۴ مشوق های بلند مدت
۱۳	۱,۴,۵ برنامه های حفاظت از درآمد (حقوق بیکری)
۱۳	۱,۴,۶ تعادل بین زندگی شخصی و کاری
۱۴	۱,۴,۷ پرداختهای فوق العاده
۱۴	۱,۴,۸ پرداخت های کاری یا پرداخت های وابسته
۱۵	جدول ۱,۳ پرداختی ها و درجه وابستگی آنها به سیستم مدیریت عملکرد
۱۶	۱,۵ اهداف و نقش سیستم های مدیریت عملکرد
۱۶	۱,۵,۱ اهداف استراتژیک (راهبردی)
۱۶	۱,۵,۲ اهداف اداری
۱۶	۱,۵,۳ اهداف اطلاعاتی
۱۶	۱,۵,۴ اهداف پیشرفت شغلی
۱۷	۱,۵,۵ اهداف حراست از سازمان
۱۷	۱,۵,۶ اهداف مستندسازی
۱۹	جدول ۱,۴ اهداف انجام گرفته توسط یک سیستم مدیریت عملکرد
۱۹	۱,۶ ویژگیهای یک سیستم مدیریت عملکرد ایده آل
۲۲	مورد ۱,۳ نتیجه پیاده سازی مدیریت عملکرد مطلوب
۲۳	جدول ۱,۵ ویژگیهای یک سیستم مدیریت عملکرد ایده آل
۲۳	۱,۷ یکپارچه سازی فعالیت های آموزشی با منابع انسانی
۲۵	خلاصه نکات

۲۸	مطالعه موردی ۱،۱ بررسی واقعیت: سیستم مدیریت عملکرد واقعی در مقابل ایده آل
۳۰	مطالعه موردی ۱،۲ مدیریت عملکرد در شرکت نت ورک سلوشن
۳۳	نکات پایانی

فصل ۲- فرآیند مدیریت عملکرد

۳۵	اهداف آموزشی
۳۵	۲،۱ پیش نیازها
۳۶	شکل ۲،۱ فرآیند مدیریت عملکرد
۳۷	مورد ۲،۱ شرح وظایف راننده کامیون تریلر
۳۸	مورد ۲،۲ گزارش رانندگان کامیون تریلر و تراکتور (به نقل از سایت O*NET)
۴۱	۲،۲ برنامه ریزی عملکرد
۴۴	۲،۲،۱ نتایج
۴۴	۲،۲،۲ رفتارها
۴۵	۲،۲،۳ طرح پیشرفت شغلی
۴۵	۲،۳ اجرای عملکرد
۴۶	جدول ۲،۱ مرحله اجرای عملکرد: قسمت های تحت مسئولیت کارکنان و مدیران
۴۸	۲،۴ ارزیابی عملکرد
۴۸	۲،۵ بازنگری عملکرد
۴۹	مورد ۲،۳ شش مرحله توصیه شده برای انجام بازنگری عملکرد بهره ورانه
۵۰	۲،۶ پی ریزی مجدد و تجدید نظر در عملکرد
۵۱	خلاصه نکات
۵۲	مطالعه موردی ۲،۱ اجرای تجزیه و تحلیل شغلی
۵۵	مورد مطالعه ۲،۲ اختلال ارتباط در فرآیند مدیریت عملکرد در شرکت امگا
۵۵	مورد مطالعه ۲،۳ مدیریت عملکرد در دانشگاه غنا
۵۷	نکات پایانی

فصل ۳ - مدیریت عملکرد و برنامه ریزی استراتژیک

۶۱	اهداف آموزشی
۶۱	۳،۱ تعریف برنامه ریزی استراتژیک و اهداف آن
۶۲	جدول ۳،۱ برنامه ریزی استراتژیک: اهداف
۶۳	۳،۲ فرآیند ارتباطی میان مدیریت عملکرد و برنامه ریزی استراتژیک
۶۳	شکل ۳،۱ ارتباط بین برنامه های استراتژیک واحد و سازمان، و عملکرد گروهی و فردی
۶۵	شکل ۳،۲ خلاصه ای از هماهنگی مدیریت عملکرد و برنامه استراتژیک در کی بانک شعبه یوتا
۶۶	۳،۲،۱ برنامه ریزی استراتژیک
۶۷	۳،۲،۱،۱ تجزیه و تحلیل محیطی
۶۷	جدول ۳،۲ روندی که در انجام یک تجزیه و تحلیل محیط داخلی باید در نظر گرفته شود

۷۲	۳,۲,۱,۲ مأموریت
۷۳	۳,۲,۱,۳ چشم انداز
۷۶	جدول ۳,۳ ویژگی های چشم انداز مطلوب
۷۶	۳,۲,۱,۴ اهداف
۷۷	۳,۲,۱,۵ استراتژی
۷۸	۳,۲,۲ توسعه برنامه های استراتژیک در سطح واحد
۸۰	۳,۲,۳ شرح شغل
۸۱	مورد ۳,۱ شرح وظایف راننده کامیون تریلر
۸۲	مورد ۳,۲ شرح شغلی برای راه حل های عملیاتی گروه مدیریت در شرکت ماکروسافت
۸۳	۳,۴ عملکرد فردی و گروهی
۸۴	جدول ۳,۱ برخی از گزینه ها مؤثر در طراحی سیستم مدیریت عملکرد
۸۴	۳,۳ پشتیبانی
۸۷	خلاصه نکات
۸۹	مطالعه موردی ۱ بررسی چشم انداز و مأموریت سازمانی در شرکت موتور سازی هارلی دیویدسون
۹۱	مطالعه موردی ۲ ایجاد انبیه مأموریت در شرکت لیبرت
۹۱	مطالعه موردی ۳ پیوند ادراکات فردی با اولویت های واحدها و سازمان
۹۲	نکات پایانی

❖ بخش دوم: پیاده سازی سیستم

۹۳	فصل ۴ تعریف عملکرد و انتخاب رویکردی برای اندازه گیری
۹۳	اهداف آموزشی
۹۴	۴,۱ تعریف عملکرد
۹۵	۴,۲ مؤلفه های عملکرد
۹۶	جدول ۴,۱ عوامل تعیین کننده عملکرد
۹۷	۴,۲,۱ دلایلی برای نشان دادن مشکلات عملکرد
۹۷	۴,۲,۲ عوامل مؤثر بر مؤلفه های عملکرد
۹۸	۴,۳ ابعاد عملکرد
۹۹	جدول ۴,۲ تفاوت های اصلی بین عملکرد شغلی و رابطه ای
۱۰۱	۴,۴ رویکردهای موجود برای اندازه گیری عملکرد
۱۰۱	۴,۴,۱ رویکرد خصوصیتی
۱۰۲	شکل ۴,۱ چهارچوب عملکرد شغلی
۱۰۳	۴,۴,۲ رویکرد رفتاری
۱۰۴	۴,۴,۳ رویکرد نتیجه گرا
۱۰۵	جدول ۴,۳ رویکرد رفتار گرا در مقابل رویکرد نتیجه گرا
۱۰۷	خلاصه نکات

۱۰۹	مطالعه موردی ۴،۱ تشخیص علت (عیب یابی) عملکرد ضعیف
۱۰۹	مطالعه موردی ۴،۲ اختلاف بین عملکرد شغلی و رابطه ای
۱۱۱	مطالعه موردی ۴،۳ انتخاب رویکرد اندازه گیری در شرکت پی چک
۱۱۳	نکات پایانی

فصل ۵ اندازه گیری رفتارها و نتایج

۱۱۵	اهداف یادگیری
۱۱۵	۵،۱ اندازه گیری نتایج
۱۱۶	۵،۱،۱ تعریف مسئولیت پذیری
۱۱۷	۵،۱،۲ تعریف اهداف
۱۱۹	جدول ۵،۱ ویژگی های اهداف مطلوب
۱۲۰	۵،۱،۳ تعریف معیارهای عملکرد
۱۲۱	جدول ۵،۲ ویژگی های استاندارد عملکرد مطلوب
۱۲۳	۵،۲ اندازه گیری رفتارها و نتایج رفتار
۱۲۳	۵،۱ قابلیت رفتاری و ساختار ای قایل رفتاری
۱۲۵	۵،۲،۱ سیستم مقایسه ای
۱۲۶	جدول ۵،۳ سیستم های اندازه گیری رفتاری، مطلق و مقایسه ای
۱۲۸	۵،۲،۲ سیستم مطلق
۱۳۰	شکل شماره ۵،۲ مثالی از گزینه های فهرست رفتارها
۱۳۱	جدول ۵،۴ معیارهایی برای فهرست مقداری و تعدادی
۱۳۲	جدول ۵،۵ فهرست معیارهای مورد استفاده در توافق و ارزش گذاری
۱۳۳	نکات خلاصه
۱۴۰	مطالعه موردی ۵،۱ مسئولیت ها، اهداف و استانداردها
۱۴۲	تحقیق موردی ۵،۲ ارزیابی اهداف و استانداردها
۱۴۴	تحقیق موردی ۵،۳ اندازه گیری تخصص ها در بخش حمل و نقل
۱۴۵	تحقیق موردی ۵،۴ ایجاد مقیاس درجه بندی متکی بر رفتار بر اساس مقیاس های درجه بندی
۱۴۶	نموداری برای ارزیابی عملکرد دانشجویان رشته بازرگانی در برنامه ریزی های گروهی
۱۴۷	نکات پایانی

فصل ۶- جمع آوری اطلاعات عملکرد

۱۴۹	اهداف یادگیری
۱۴۹	۶،۱ فرم های ارزیابی
۱۵۰	جدول ۶،۱ مؤلفه های اصلی فرم های ارزیابی
۱۵۲	شکل ۶،۱ فرم بازنگری عملکرد عمومی
۱۵۳	شکل ۶،۲ فرم ارزیابی عملکرد کارکنان
۱۵۵	۶،۲ ویژگی های فرم های ارزیابی
۱۵۷	

۱۵۹	جدول ۶,۲ ویژگی های فرم های ارزیابی مطلوب
۱۶۱	۶,۳ تعیین امتیاز کلی
۱۶۱	شکل ۶,۳ فرم ارزیابی عملکرد مورد استفاده توسط خواربار فروشی
۱۶۵	۶,۴ دوره ارزیابی و تعداد جلسات
۱۶۹	۶,۵ چه کسی باید اطلاعات عملکرد را فراهم کند؟
۱۶۹	۶,۵,۱ سرپرست
۱۶۹	۶,۵,۲ همکاران
۱۷۰	۶,۵,۳ زیردستان
۱۷۱	۶,۵,۴ خود
۱۷۲	۶,۵,۵ مشتریان
۱۷۳	۵,۶ اختلاف نظر در میان منابع: آیا این مسئله یک مشکل است؟
۱۷۴	۶,۶ مدل تخصص انگیزش
۱۷۵	شکل ۶,۴ مدل تخصص انگیزش
۱۷۹	۶,۷ پیشگیری از انحرافات ارزیابی از طریق دوره های آموزشی مختص ارزیاب ها
۱۸۱	جدول ۶,۳ دلایل حذف ارزیابی
۱۸۲	خلاصه نکات
۱۸۵	مطالعه موردی ۶,۱ بررسی فرم ارزیابی مورد استفاده توسط یک فروشگاه خرده فروشی
	مطالعه موردی ۶,۲ روش ماشینی و قضایی برای اختتام دادن نمره کلی عملکرد در کارخانه
۱۸۸	دیلی پلنت
۱۹۰	مطالعه موردی ۶,۳ به حداقل رساندن خطاهای نمرات عمدی و غیر عمدی
۱۹۱	نکات پایانی
۱۹۳	فصل ۷ پیاده سازی یک نظام مدیریت عملکرد
۱۹۳	اهداف آموزشی
۱۹۴	۷,۱ آماده سازی: ارتباطات، فرایندهای تجدید نظر، برنامه های آموزش، ارزشمندی های آموزشی
۱۹۵	۷,۲ طرح ارتباطی
۱۹۹	جدول ۷,۱ ملاحظات به حداقل رساندن اثرات موانع ارتباطات
۲۰۰	۷,۳ فرآیند تقاضای تجدید نظر
	مورد ۷,۱ گزیده ای منتخب از فرآیند تجدید نظر مدیریت عملکرد در دانشگاه کارولینای شمالی
۲۰۲	مقررات عمومی
۲۰۴	۷,۴ برنامه های آموزشی برای کسب مهارت های مورد نیاز
۲۰۵	جدول ۷,۲ نواحی محتوایی که می تواند در برنامه آموزشی ارزیاب قرار گیرد
۲۰۵	۷,۴,۱ آموزش کنترل خطا در ارزیابی
۲۰۸	جدول ۷,۳ نشان دادن اشتباهاتی که احتمالاً در ارائه درجه عملکرد رخ می دهد
۲۰۹	۷,۴,۲ آموزش چارچوب مرجع
۲۱۱	۷,۴,۳ آموزش مشاهده رفتاری

۲۱۲	۷,۴,۴ آموزش خود رهبری
۲۱۴	۷,۵ آزمون آزمایشی
۲۱۵	۷,۶ نظارت و ارزیابی مستمر
۲۱۸	خلاصه نکات
۲۲۱	مطالعه موردی ۷,۱ پیاده سازی طرح ارتباطی مدیریت عملکرد در شرکت اکانتینگ
۲۲۱	مطالعه موردی ۷,۲ پیاده سازی یک فرآیند اصلاح در شرکت اکانتینگ
۲۲۲	مطالعه موردی ۷,۳ ارزیابی سیستم مدیریت عملکرد در شرکت اکانتینگ
۲۲۳	نکات پایانی

❖ بخش سه: آموزش و پیشرفت شغلی کارکنان

۲۲۵	فصل ۸ مدیریت عملکرد، و پیشرفت شغلی و آموزش کارکنان
۲۲۵	اهداف یادگیری
۲۲۶	۸,۱ برنامه های پیشرفت شغلی فردی
۲۲۶	۸,۱,۱ اهداف طرح پیشرفت شغلی
۲۲۹	۸,۱,۲ محتوای طرح پیشرفت شغلی
۲۳۰	۸,۱,۳ فعالیت های پیشرفت شغلی
۲۳۲	جدول ۸,۱ فهرست خلاصه از فعالیت های پیشرفت شغلی
۲۳۲	شکل ۸,۱ نمونه ای از فرم طرح پیشرفت شغلی
۲۳۴	۸,۲ نقش سرپرست مستقیم
۲۳۵	جدول ۸,۲ عوامل مؤثر در اجرای موفقیت آمیز طرح های پیشرفت شغلی فردی
۲۳۶	۸,۳ سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه
۲۳۸	جدول ۸,۳ نمونه هایی از فروشنده گانی که سیستم های بازخورد ۳۶۰ درجه را پیشنهاد می کنند
۲۴۰	شکل ۸,۲ سیستم مهارت ۳۶۰ درجه شرکت چک پوینت: بازنگری اجرایی
۲۴۱	شکل ۸,۳ سیستم مهارت ۳۶۰ درجه شرکت چک پوینت: مقایسه گروه مرجع
۲۴۲	شکل ۸,۴ سیستم مهارتی شرکت چک پوینت ۳۶۰ درجه: جزئیات آموزشی
۲۴۴	شکل ۸,۵ سیستم مهارتی شرکت چک پوینت ۳۶۰ درجه: پیشنهاداتی جهت ارتقاء
۲۴۵	۸,۳,۱ مزایای استفاده از سیستم های بازخورد ۳۶۰ درجه
۲۴۶	جدول ۸,۴ فهرست خلاصه از مزایایی که یک سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه ایجاد می کند
۲۴۷	۸,۳,۲ خطرات ناشی از پیاده سازی سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه
۲۴۸	۸,۳,۳ ویژگی های یک سیستم مطلوب
۲۴۹	جدول ۸,۵ خصوصیاتی از یک سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه مطلوب
۲۵۱	خلاصه نکات
۲۵۴	مطالعه موردی ۸,۱ فرم طرح پیشرفت شغلی در دانشکده آلد دومینیون
۲۵۵	مطالعه موردی ۸,۲ ارزیابی نسخه نمایشی یک سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه
۲۵۵	مطالعه موردی ۸,۳ پیاده سازی یک سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه در شرکت ریج اینتکچوال

۲۵۶

یادداشت پایانی

۲۵۷

فصل ۹ مهارت های مدیریت عملکرد

۲۵۷

اهداف آموزشی

۲۵۸

۹،۲ هدایت سازمانی

۲۶۲

جدول ۹،۱ هدایت سازمانی

۲۶۳

جدول ۹،۲ پرسشنامه مدیر به عنوان هدایتگر سازمانی مطلوب

۲۶۳

۹،۲ انواع سبک های هدایت سازمانی

۲۶۴

۹،۳ فرایند هدایت سازمانی

۲۶۵

۹،۱ فرایند هدایت سازمانی

۲۶۶

۳،۱ مشاهده و مستند سازی نتایج و رفتار پیشرفت شغلی

۲۶۹

۹،۳،۲ ارائه بازخورد

جدول ۹،۳ مستند سازی عملکرد و عملکرد در حوزه فعالیت های پیشرفت شغلی: برخی توصیه ها

۲۷۰

جدول ۹،۴ نقل قول شخصی گرفته شده از ارزیابی عملکرد واقعی کارکنان

۲۷۵

جدول ۹،۵ مؤثر ترین بازخورد باید چگونه باشد

۲۷۵

۹،۳،۲،۱ تحسین

۲۷۷

۹،۳،۲،۲ بازخورد منفی

۲۷۹

۹،۴ جلسات بررسی عملکرد

۲۸۵

خلاصه نکات

۲۸۹

مورد مطالعه ۹،۱ آیا رابرت ایتون یک هدایت کننده و مربی سازمانی خوب بود؟

۲۹۱

مطالعه موردی ۹،۲ سبک هدایت سازمانی شما چگونه است؟

۲۹۴

مطالعه موردی ۹،۳ جلوگیری از تدافعی عمل کردن

۲۹۵

یادداشت پایانی

❖ بخش چهارم: نظامهای پاداش، موضوعات قانونی و مدیریت عملکرد گروهی

۲۹۷

فصل ۱۰ نظام های پاداش و موضوعات حقوقی

۲۹۷

اهداف آموزشی

۲۹۸

۱۰،۱ طرح های پرداخت سنتی و مشروط

۲۹۹

۱۰،۲ دلایل معرفی برنامه های پرداخت مشروط

۳۰۲

۱۰،۳ مشکلات احتمالی مرتبط با برنامه پرداخت مشروط

۳۰۴

جدول ۱۰،۱ دلایل شکست طرح های پرداخت مشروط

۳۰۵

۱۰،۴ انتخاب یک طرح پرداخت مشروط

۳۰۷

جدول ۱۰،۲ طرح های پرداخت مشروطی که برای انواع اهداف تجاری استراتژیک توصیه شده است

۳۰۸

۱۰،۵ قرار دادن پرداخت در متن کار

۳۱۲

جدول ۱۰،۳ توصیه هایی برای کارساز ساختن پاداش ها

۳۱۲	۱۰,۶ ساختارهای پرداخت
۳۱۳	۱۰,۶,۱ ارزشیابی شفلی
۳۱۶	۱۰,۶,۲ گروه پرداخت وسیع
۳۱۷	۱۰,۷ مدیریت عملکرد و قانون
۳۱۸	۱۰,۸ برخی از اصول قانونی اثر گذار بر مدیریت عملکرد
۳۲۱	۱۰,۹ قوانین مؤثر بر مدیریت عملکرد
۳۲۲	جدول ۱۰,۴ ویژگی های سیستم مدیریت عملکرد از نظر قانونی
۳۲۴	خلاصه نکات
۳۲۹	مطالعه مورد ۱۰,۱ موضوعاتی در مورد یک برنامه پاداش مشروط در شرکت آرشیکتز
۳۲۹	مطالعه مورد ۱۰,۲ انتخاب یک طرح پاداش مشروط در شرکت دو اگرو ساینسز
۳۳۱	مطالعه مورد ۱۰,۱ امکان وجود تبعیض غیرقانونی در شرکت تراکتورز
۳۳۳	یادداشت پایانی
۳۳۵	فصل ۱۱ مدیریت عملکرد گروهی
۳۳۵	اهداف آموزشی
۳۳۵	۱۱,۱ تعریف و اهمیت گروه
۳۳۷	۱۱,۲ انواع گروهها و مفاهیم در ارتباط با مدیریت عملکرد
۳۳۹	جدول ۱۱,۱ انواع گروهها بر اساس موقعیت اعضا و حیدر پیچیدگی وظیفه
۳۳۹	۱۱,۳ اهداف و چالش های مدیریت عملکرد گروهی
۳۴۰	۱۱,۴ محتوای عملکرد گروهی در سیستم مدیریت عملکرد
۳۴۰	۱۱,۴,۱ پیش نیازها و شروط لازم
۳۴۲	۱۱,۴,۲ شکل فرایند مدیریت عملکرد
۳۴۲	۱۱,۴,۳ طرح ریزی عملکرد
۳۴۳	۱۱,۴,۴ اجرای عملکرد
۳۴۳	۱۱,۴,۵ ارزیابی عملکرد
۳۴۵	۱۱,۴,۶ بازنگری عملکرد
۳۴۵	۱۱,۴,۷ تجدید و نوسازی عملکرد
۳۴۶	۱۱,۵ پاداش عملکرد گروهی
۳۴۸	خلاصه نکات
۳۵۰	مطالعه موردی ۱۱,۱ همه گروه ها برابر نیستند
۳۵۲	مطالعه موردی ۱۱,۲ مدیریت عملکرد گروهی در سیستم بهداشت دانشگاه دوک
۳۵۴	مطالعه موردی ۱۱,۳ پاداش متکی بر گروه برای ایالت جرجیا
۳۵۷	یادداشت پایانی

۳۵۸	فهرست نام های مطرح شده در کتاب
۳۶۱	فهرست موضوعات مطرح شده در کتاب
۳۷۰	فهرست سایت های مطرح شده در کتاب
۳۷۳	فهرست اسامی نویسندگان مطرح شده در کتاب
۳۷۹	فهرست واژگان کتاب

www.ketab.ir