

مدیریت عملکرد

هرمان اگوئینیس

مترجمین:

دکتر علی‌رضا افشارنژاد - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه

دکتر مهدی خیراندیش - دانشیار دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

مریم ولایی ملکی - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

سرشناسه:	آگونیس، هرمان، ۱۹۶۶ - م.
عنوان و نام مترجمین:	مدیریت عملکرد / مترجمین: علی رضا افشارنژاد- مهدی خیراندیش- مریم ولایی ملکی
مشخصات نشر:	تهران: الگوی دانش بنیان، ۱۳۹۶.
مشخصات ظاهری:	۳۵۲ص. مصور، جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۹۷۸۹۳-۱-۳
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
عنوان اصلی:	Performance management
موضوع:	عملکرد - مدیریت
موضوع:	Performance -- Management
شناسه جزوه:	افشارنژاد، علی رضا
شناسه آراوده:	خیراندیش، مهدی
شناسه افزوده:	ولایی ملکی، مریم
رده بندی کنگ:	۱۳۹۶ ۷آ۴ الف/۵۵۴۹/HF۵
رده بندی دیویی:	۶۵۸/۳۱۲
شماره کتابشناسی:	۴۸۸۳۸ ۷

حق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ می باشد و هرگونه کپی، تکثیر، یا باز نشر اثر بدون مجوز ناشر به هر شکل در فضای واقعی یا مجازی ممنوع و موجب پیگرد قانونی است.



عنوان کتاب: مدیریت عملکرد

مترجمین: علی رضا افشارنژاد- مهدی خیراندیش- مریم ولایی ملکی

طراح جلد و صفحه آرا: احمد براری

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۷۸۹۳-۱-۳

شمارندگان: ۱۰۰۰ نسخه

قطع: وزیری

قیمت: ۲۰۰۰۰ ریال

ناشر: انتشارات الگوی دانش بنیان

چاپ اول: ۱۳۹۶

محفافی و چاپ: چاپخانه گنجیران

توزیع و پخش: ۰۹۱۲۵۵۳۰۵۱۸ - ۰۹۱۲۰۱۳۶۵۸۰

فهرست مطالب

۷	مقدمه
۱۱	فصل اول
۱۱	مفهوم نظام‌های مدیریت عملکرد و پاداش
۱۲	۱.۱ تعریف مدیریت عملکرد
۱۵	۱.۲ نقش مدیریت عملکرد
۱۹	۱.۳ معایب و خطرات اجرای ضعیف سیستم مدیریت عملکرد
۲۲	۱.۴ تعریف سیستم‌های یاداش
۲۷	۱.۵ اهداف و نقش سیستم‌های مدیریت عملکرد
۳۲	۱.۶ مشخصات یک سیستم مدیریت عملکرد ایده‌آل
۳۶	۱.۷ انسجام با دیگر فعالیت‌ها و توسعه‌ای و منابع انسانی
۴۱	فصل دوم
۴۱	فرایند مدیریت عملکرد
۴۳	۲.۱ پیش‌نیازها
۵۲	۲.۲ برنامه‌ریزی عملکرد
۵۴	۲.۳ اجرای عملکرد
۵۷	۲.۴ ارزیابی عملکرد
۵۸	۲.۵ بازبینی عملکرد
۶۰	۲.۶ نوسازی عملکرد و عقد قرارداد مجدد
۶۵	فصل سوم
۶۵	مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی راهبردی
۶۶	۳.۱ تعریف و اهداف برنامه‌ریزی راهبردی
۶۸	۳.۲ فرایندهای ارتباط دادن مدیریت عملکرد با طرح راهبردی
۹۳	۳.۳ جلب حمایت

فصل ۴.....	۹۹
تعریف عملکرد و انتخاب رویکردی برای ارزیابی.....	۹۹
۴.۱ تعریف عملکرد.....	۱۰۰
۴.۲ عوامل تعیین کننده عملکرد.....	۱۰۲
۴.۳ ابعاد عملکرد.....	۱۰۴
۴.۴ رویکردها در قبال ارزیابی عملکرد.....	۱۰۸
فصل ۵.....	۱۱۷
ارزیابی نتایج و رفتارها.....	۱۱۷
۵.۱ ارزیابی نتایج.....	۱۱۸
۵.۲ ارزیابی رفتارها.....	۱۲۷
فصل ۶.....	۱۴۵
جمع آوری اطلاعات عملکرد.....	۱۴۵
۶.۱ فرم های ارزیابی.....	۱۴۶
۶.۲ ویژگی های فرم های ارزیابی.....	۱۵۵
۶.۳ تعیین رتبه بندی کلی.....	۱۵۹
۶.۴ دوره ارزیابی و تعداد جلسات.....	۱۶۶
۶.۵ چه کسی باید اطلاعات مربوط به عملکرد را فراهم نماید؟.....	۱۷۰
۶.۶ مدلی از انگیزه رتبه دهنده.....	۱۷۶
۶.۷ ممانعت از تحریف رتبه بندی ها به واسطه برنامه های آموزش مسئول رتبه بندی.....	۱۸۱
فصل ۷.....	۱۸۷
اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد.....	۱۸۷
۷.۱ آماده سازی: اطلاع رسانی، فرایند فرجام خواهی، برنامه های آموزشی، و آزمایش آن.....	۱۸۹
۷.۲ طرح اطلاع رسانی.....	۱۹۰
۷.۳ فرایند فرجام خواهی.....	۱۹۶

۲۰۰	۷.۴ برنامه‌های آموزشی برای کسب مهارت‌های مورد نیاز
۲۱۱	۷.۵ آزمایش نمونه
۲۱۳	۷.۶ مشاهده و ارزیابی پیوسته

فصل ۸ ۲۲۱

۲۲۱	مدیریت عملکرد و رشد کارمندان
۲۲۲	۸.۱ طرح‌های توسعه فردی
۲۳۲	۸.۲ نقش سرپرست مستقیم
۲۳۴	۸.۳ سیستم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه

فصل ۹ ۲۵۵

۲۵۵	مهارت‌های مدیریت عملکرد
۲۵۷	۹.۱ مربی‌گری
۲۶۲	۹.۲ سبک‌های مربی‌گری
۲۶۴	۹.۳ فرایند مربی‌گری
۲۸۱	۹.۴ جلسات بازیابی عملکرد

فصل ۱۰ ۲۹۳

۲۹۳	سیستم‌های پاداش و مسائل قانونی
۲۹۴	۱۰.۱ طرح‌های پرداخت سنتی و مشروط
۲۹۶	۱۰.۲ دلایل ارائه طرح‌های پرداخت مشروط
۲۹۹	۱۰.۳ مشکلات احتمالی مرتبط با طرح‌های پرداخت مشروط
۳۰۳	۱۰.۴ انتخاب یک طرح پرداخت مشروط
۳۰۶	۱۰.۵ قرار دادن پرداخت در موقعیت سازمانی
۳۱۲	۱۰.۶ ساختارهای پرداخت
۳۱۸	۱۰.۷ مدیریت عملکرد و قانون
۳۱۸	۱۰.۸ برخی اصول قانونی که بر مدیریت عملکرد تاثیر می‌گذارند
۳۲۳	۱۰.۹ قوانین تاثیرگذار بر مدیریت عملکرد

فصل ۱۱..... ۳۳۳

مدیریت عملکرد تیمی ۳۳۳

۱۱.۱ تعریف و اهمیت تیمها ۳۳۴

۱۱.۲ نوع تیمها و تاثیری که بر مدیریت عملکرد دارند ۳۳۶

۱۱.۳ اهداف و چالش‌های پیش روی مدیریت عملکرد ۳۳۸

۱۱.۴ گنجاندن عملکرد تیمی در سیستم مدیریت عملکرد ۳۳۹

۱۱.۵ تخصیص پاداش به عملکرد تیمی ۳۴۶

www.ketab.ir

مقدمه

در دنیای جهانی امروز، دستیابی به محصولات و تکنولوژی رقابت نسبتاً آسان است. به شکرانه وجود اینترنت و ارتباطات پر سرعتی که به دنبال آن پدید آمده‌اند، تمایزات فنی و کالایی دیگر نمی‌توانند مزایای رقابتی کلیدی در صنایع محسوب گردند. به‌عنوان مثال، خدمات و فعالیت‌هایی که در عمده بانک‌ها ارائه می‌گردند با هم یکی هستند. مشابه می‌باشند (مانند انواع مختلف حساب‌های پس‌انداز و فرصت‌های سرمایه‌گذاری). اگر بانک تصمیم بگیرد کالا یا خدمات جدیدی ارائه دهد (مثلاً بانکداری آنلاین)، مدت زمان زیادی طول نمی‌کشد. در رقابتی وی نیز به سرعت همین خدمات را ارائه خواهند نمود.

خب در این بین چه چیزی باعث می‌شود که برخی شرکت‌ها از بقیه موفق‌تر باشند؟ مزیت رقابتی کلیدی امروز چیست؟ پاسخ این سؤال در نیروی انسانی نهفته شده است. شرکت‌های دارای نیروی انسانی با استعداد و باانگیزه که خدماتی عالی به مشتریان ارائه می‌دهند شانس زیادی در پیروزی در این رقابت دارند، حتی اگر مشابه کالاها و خدمات آن‌ها در بازار وجود داشته باشد. مشتریان به دنبال آن هستند که پاسخ مناسب را در زمان مناسب دریافت دارند و همچنین می‌خواهند خدمات و کالاهای خود را سریع و با دقت دریافت دارند. تنها نیروی انسانی است که می‌تواند این را محقق نماید و سیستم‌های مدیریت عملکرد ابزاری کلیدی هستند که با توسل به آن‌ها می‌توان استعداد و انگیزه افراد را به مزایای تجاری راهبردی بدل نمود.

مدیریت عملکرد یک فرایند پیوسته از شناسایی، ارزیابی، و رشد عملکرد افراد و تیم‌ها و همچنین همسوسازی عملکرد با اهداف راهبردی سازمان می‌باشد. مدیریت عملکرد موضوعی مهم و اساسی برای سازمان‌های بزرگ و کوچک، انتفاعی و غیر انتفاعی، بومی و جهانی و در کل تمام صنایع می‌باشد. با این حال، صرف‌نظر از ابعاد، اهداف و دیگر ویژگی‌های یک سازمان، عملکرد آن به نیروی انسانی فعال در آن

بستگی دارد. هاینریک فون پیرر مدیر عامل شرکت زیمنس معتقد است "مهم نیست تعداد افراد شرکت شما صدها نفر باشد یا صدها هزار نفر، موفقیت شرکت شما صرفاً بر عملکرد فردی نیروی انسانی مشغول در آن بستگی دارد.

با این حال، اگر سازمان‌ها از یک سیستم مدیریت عملکرد نیز بهره ببرند، کم‌تر سازمانی پیدا می‌شود که آن را به شکلی موفقیت‌آمیز و مؤثر به کار بندد. مدیریت عملکرد اغلب به‌عنوان یکی از لازمه‌های واحد منابع انسانی شناخته می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت عملکرد بدان معناست که کارمندان باید از خواسته‌های واحد منابع انسانی طبیعت نموده و فرم‌های ارزیابی خسته‌کننده و طولانی را پر نمایند. علت پر کردن فرم‌های ارزیابی این است که انجام این کار به‌نوعی توسط "پلیس‌های منابع انسانی" سرخاست می‌گردد و متأسفانه، تنها دستاورد محسوس فرایند ارزیابی این است که مدیر باید زمانی را به دور از وظایف کاری خود بگذراند.

طرح این کتاب

کتاب پیش روی شما به بحث در مورد طراحی و اجرای سیستم‌های مدیریت عملکرد موفق می‌پردازد. به عبارت دیگر، این کتاب تمرکز خود را بر یافته‌های مبتنی بر تحقیق و برنامه‌های به روزی معطوف می‌نماید که به ارتقای سرمایه انسانی یک سازمان کمک می‌نمایند. مدیریت عملکرد موضوعی مستمر است. اما بنا به دلایل آموزشی کتاب باید ساختاری خیلی پادنبال نماید. از آنجایی که مشاهده، ارزیابی و ارتقای عملکرد فرایندهایی ادامه‌دار می‌باشند، ممکن است برخی از مفاهیم در ابتدا مانند یک مطلب درسی معرفی شوند و در ادامه به تفصیل در مورد آن‌ها بحث و رایزنی شود. این کتاب همچنین تمرکز خود را بر بهترین رویه‌ها متمرکز نموده و گام‌های لازم برای ایجاد یک سیستم مدیریت عملکرد پیشرفته را برای ما تبیین می‌نماید. با این حال، به دلیل محدودیت‌های عملیاتی و فقدان دانش در مورد اجرای سیستم، بسیاری از سازمان‌ها از گوشه و کنار آن زده و سیستم‌های ناشی از بهترین عملکرد را به دلیل مسائل محیطی و سیاسی دنبال نمی‌نمایند (مثلاً اهداف رتبه‌دهندگان ممکن است همسو با اهداف سازمان نباشد). از آنجایی که نحوه اجرای عملی سیستم‌ها با آنچه که در حالت ایده‌آل به دنبالش هستیم تفاوت فراوان دارد، این کتاب در برگیرنده مثال‌های فراوان از سازمان‌های واقعی است تا بتواند نشان دهد با در نظر قرار دادن محدودیت‌های وضعی واقعی، سیستم‌ها چگونه به اجرا در می‌آیند.

بخش اول این کتاب مشتمل بر فصول ۱ تا ۳ بوده و در آن ملاحظات راهبردی و همچنین عمومی در زمینه مدیریت عملکرد مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. در فصل اول به بحث درباره مزایای اجرای یک سیستم موفقیت‌آمیز مدیریت عملکرد و همچنین عواقب منفی سیستم‌های مشکل‌دار پرداخته خواهد شد (از جمله کاهش انگیزه کارمندان و همچنین تصویری که از عدم عدالت سازمان در ذهن آن‌ها نقش خواهد بست). در فصل اول همچنین در مورد ویژگی‌های یک سیستم ایده‌آل نیز بحث خواهد شد. در فصل دو به توصیف سیستم مدیریت عملکرد خواهیم پرداخت و بحث خود را با ریزنی در مورد فعالیت‌هایی که قبل از اجرای سیستم باید انجام پذیرند آغاز می‌نماییم و در نهایت بحث را با فازهای نوسازی عملکرد و عقد قرارداد مجدد به پایان خواهیم رساند. در فصل سه به بررسی ارتباط میان سیستم‌های مدیریت عملکرد با سیستم‌های پاداش‌دهی و همچنین طرح راهبردی یک سازمان خواهیم پرداخت. در این فصل به این مساله اشاره خواهد شد که یک سیستم مدیریت عملکرد خوب مؤلفه‌ای اساسی و ضروری برای استقرار موفقیت‌آمیز راهبرد یک سازمان می‌باشد.

بخش دوم این کتاب که فصول ۴ تا ۷ را شامل می‌گردد به بحث در مورد جزئیات اجرای سیستم می‌پردازد. این بحث به اندازه کافی دلیلی بوده در عین حال جزئیاتی را نیز شامل می‌گردد و بدین ترتیب است که همه مدیران (نه صرفاً مدیران منابع انسانی) از آن سود و بهره خواهند برد. در فصول ۴ و ۵ به توصیف برخی جنبه‌های فنی مرتبط با ارزیابی عملکرد و نحوه شناسایی و ارزیابی رفتارها و دستاوردها خواهیم پرداخت. فصل ۶ به بحث در مورد فرآیند ارزیابی، انواع مختلف روش‌های رتبه‌بندی و همچنین مزایا و معایب استفاده از منابع مختلف اطلاعات عملکرد (همچون سرپرستان، همکاران و مشتریان) پرداخته می‌شود. در نهایت، فصل ۷ به بحث در مورد مراحل مختلف اجرای یک سیستم مدیریت عملکرد از جمله طرح اطلاع‌رسانی و برای آزمایشی سیستم قبل از عملیاتی شدن آن پرداخته می‌گردد.

بخش سوم کتاب به بحث در مورد مسائل مربوط به رشد و توسعه کارمندان می‌پردازد. فصل ۸ به ذکر طرح‌های رشد کارمندان و مزایای استفاده از سیستم‌های ۳۶۰ درجه برای اهداف توسعه‌ای می‌پردازد. فصل ۹ نیز به بحث در مورد مهارت‌هایی می‌پردازد که سرپرستان و آن‌هایی که لازم است بازخورد مناسب ارائه دهند باید دارا باشند تا بتوانند عملکرد را مورد مشاهده و ارزیابی قرار دهند.

بخش چهارم نیز به رابطه میان مدیریت عملکرد، پاداش‌ها، قانون و تیم‌ها می‌پردازد. فصل ده به بررسی در مورد طرح‌های پرداخت و ساختارهای پرداخت فعلی و سنتی و همچنین ارتباط آن‌ها با مدیریت عملکرد می‌پردازد. در این فصل همچنین، مسائل قانونی که در هنگام اجرای یک سیستم مدیریت

عملکرد باید مد نظر قرار داده شوند مورد بحث و رایزنی قرار می‌گیرند. در فصل یازدهم به بحث در مورد موضوعی به‌روز یعنی نحوه طراحی و اجرای سیستم‌های مدیریت عملکرد برای عملکرد تیمی پرداخته می‌گردد.

هر یک از فصول در برگرفته اهداف یادگیری، خلاصه نکات و مطالعات موردی می‌باشد. امیدوارم این کتاب به شما کمک نماید یک تجربه یادگیری لذت بخش و پویا داشته باشید و سرمایه انسانی خود را رشد و ارتقا بخشید.

هرمان آگوئینیس

دنور، کلورادو

www.ketab.ir