

راهنمای ارزیابی عملکرد مدیران مبتدی

نوشته

دیانی آرتور

ترجمه

دکتر یوسف محمدی مقدم

استادیار دانشگاه علوم انتظامی

دکتر محمدجواد کاملی

استادیار دانشگاه علوم انتظامی

آذر اسلامی

پژوهشگر دانشگاه علوم پزشکی ایران





سرشناسه	آرتور، دیانی Arthur, Diane
عنوان و نام پدیدآور	راهنمای ارزیابی عملکرد مدیران مبتدی / نوشته دیانی آرتور؛ ترجمه یوسف محبді مقدم، محمد جواد کاملی، آذر اسلامی؛ سفارش‌دهنده معاونت نیروی انسانی ناجا - مرکز تحقیقات کاربردی
مشخصات نشر	زنجان: آذرکلک، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری	۱۷۰ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۳۵۹-۳۰-۴
وضعیت فهرست‌نویسی	فیها
یادداشت	عنوان اصلی: The first-time managers guide to performance appraisals, c2008
موضوع	کارکنان -- ارزیابی -- دستنامه‌ها
شناسه‌ی افزوده	محبدی مقدم، یوسف، ۱۳۵۵، مترجم
شناسه‌ی افزوده	کاملی، محمدجواد، ۱۳۴۲، مترجم
شناسه‌ی افزوده	اسلامی، آذر، ۱۳۴۷، مترجم
شناسه‌ی افزوده	نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران - معاونت نیروی انسانی - مرکز تحقیقات کاربردی
ردمبندی کنگره	۱۳۹۴ آ ۳۵ الف/۵/۵۴۹ HF۵۵۴۹
ردمبندی دیویی	۶۵۸/۳۱۳۵
شماره‌ی کتابشناسی ملی	۳۸۹۱۷۵۱



معاونت نیروی انسانی ناجا
مرکز تحقیقات کاربردی

راهنمای ارزیابی عملکرد مدیران مبتدی

نوشته: دیانی آرتور

ترجمه: دکتر یوسف محبدي مقدم، دکتر محمد جواد کاملي، آثار اسلامي

سفارش‌دهنده: معاونت نیروی انسانی ناجا - مرکز تحقیقات کاربردی

نشانی: تهران، بزرگراه کردستان، خیابان شهید یاسی، معاونت نیروی انسانی ناجا

تلفن: ۰۲۱-۸۱۸۳۴۰۳۰. نیاپر: ۰۲۱-۸۱۸۳۴۰۱۷

ناظر علمی و فنی: ضياء افرازکنجین

ویراستار ادبی: سید مهدی خادم

صفحه‌آرایی و طرح جلد: اعظم چهاردولی

سال انتشار: ۱۳۹۴

نوبت انتشار: اول

شمارگان: انتشار محدود

لیتوگرافی: فانوس

قیمت: ۹۸۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۵۹-۳-۴

ناشر: آذرکَلک

نشانی: زنجان، آزادگان، ساختمان اداری شهید واحد ۵۲

تلفن: ۰۲۴-۳۳۴۱۱۵۸۳. نیاپر: ۰۲۴-۳۳۴۱۱۵۸۴

www.azarkelk.com

تنباهی حقوق مادی و معنوی این اثر محفوظ است

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱.....	فصل اول: ارزیابی عملکرد.....
۲۱.....	فصل دوم: مدیران به عنوان مربی.....
۳۱.....	فصل سوم: مدیران به عنوان مشاور.....
۴۱.....	فصل چهارم: قوانین طلایی برای ارزیابی عملکرد.....
۵۱.....	فصل پنجم: گردآوری اطلاعات.....
۶۱.....	فصل ششم: آماده سازی اجرای ارزیابی همکاران قدیمی.....
۷۱.....	فصل هفتم: فرم ها و رتبه بندی ها.....
۸۱.....	فصل هشتم: نگارش راهنماها.....
۹۱.....	فصل نهم: چگونه آغاز کنیم.....
۱۰۱.....	فصل دهم: چه چیزی بحث شود.....
۱۱۱.....	فصل یازدهم: چگونه شنونده فعالی باشیم.....
۱۱۹.....	فصل دوازدهم: چگونه عمل کنیم - اهمیت زبان عمل.....
۱۲۹.....	فصل سیزدهم: نحوه اداره کردن موقعیت های چالش برانگیز ارزیابی عملکرد.....
۱۴۱.....	فصل چهاردهم: چگونگی پرهیز از دام های عادی ارزیابی عملکرد.....
۱۵۳.....	فصل پانزدهم: نحوه اجرای ارزیابی بر سطح عملکرد متفاوت کارکنان.....
۱۶۳.....	فصل شانزدهم: ارزیابی عملکرد کارکنانی که دور کارند.....

پیشگفتار

به این متن توجه کنید: شما در جایی که مدت چهار سال مشغول بوده اید به سمت مدیریت ارتقاء پیدا کرده اید، در جایگاهی که عهده دار (مسئول) همکاران قبلی خود می شوید. با توجه عدم تجربه پیشین مدیریتی، شما بسیار مشتاق هستید تا با دانش دست اول از چالش هایی که مرتبط با هر شغلی است در مورد نحوه و چگونگی فعالیت های بخش بدانید (آگاه شوید).

در مسیر آغازین و مقدماتی مسئولیت های جدید، در کارگاه هایی شرکت کرده اید و در طی چندین هفته در ارتباط با مهارت های کلیدی مدیریتی همچون تفویض اختیار، تصمیم گیری و مدیریت زمان دانش کسب می کنید. با تمام آنچه که یاد گرفته اید، احساس می کنید که در نقش خود موفق خواهید بود.

با این حال، حوزه ای وجود دارد که به عنوان یک راز باقی می ماند: ارزیابی عملکرد، یعنی، ارزیابی کار پرسنل. تا زمانی که شما دریافت کننده نهایی ارزیابی عملکرد باشید هرگز متوجه نخواهید شد چگونه مدیر سابق این روند را انجام می داد. در حال حاضر این بخشی از شغل شماست، و سئوالات بسیاری را برایتان ایجاد خواهد کرد از جمله: فرض شما در مورد اساس قراردادن رتبه بندی چیست؟ چگونه فرم ها را تکمیل خواهید کرد؟ چگونه کارکنان ضعیف را اداره می کنید، به ویژه زمانی که آنها دوستان شما باشند؟ دقیقاً (مشخصاً) در جلسه ارزیابی عملکرد قرار است چه صحبتی بکنید؟ دام های ارزیابی عملکردی که بایستی توجه داشته باشید کدامند؟

به همین دلیل، این کتاب به نگارش در آمد. یک راهنمای دستی که اطلاعات مفید و ساده ای را تهیه کرده است تا هر فردی قادر باشد ارزیابی عملکرد را با اطمینان و مهارت به اجرا درآورد. شما یاد می گیرید که چگونه عملکرد گذشته (قبلی) پرسنل را مرور کنید؛ تشخیص دهید چگونه در جلسه

قبلی اهداف عملکرد خود موفق بوده اند؛ در تنظیم (و همراهی) جدید آنها را کمک کنید، اهداف عملکرد کاری را در دسترس قرار دهید؛ و ایشان را در تعقیب طرح های توسعه مسیر شغلی شان یاری و مساعدت کنید.

هر فصلی به طور موجز (و فشرده) منظر (جلوه- نمود) ویژه ای از ارزیابی عملکرد را بیان می دارد که بوسیله سناریوهای عملی پشتیبانی (حمایت) می شوند، مثال ها و یادآوری ها (به عنوان ابزاری) همه گردآوری شده اند تا به شما در آماده کردن و اداره (هدایت) کردن حداکثر ارزیابی های عملکرد موثر کمک کند. در ضمیمه الف، خلاصه ای از ۷۰ یادآوری (راهنما، اطلاعیه) است که به عنوان یک بازبینی سریع برای زمانی که مورد نیاز شما است بکار می آید.

خواه شما به تازگی استخدام شده باشید یا جدیداً به سمت مدیریتی انتصاب شده اید یا مدیری با تجربه ای هستید که در جستجوی روشی آسان (ساده) برای اجرای فصول ارزیابی عملکرد می باشید مطمئن باشید که با استفاده از راهنمایی های این کتاب قادر خواهید بود تا به هدف مورد نظر برسید.

پیشگفتار مترجمین

ارزیابی عملکرد طی سالهای اخیر بطور گسترده ای به نقد کشیده شده و تعاریف جامعی از اهداف و عملکردهای آن در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه شده است. نگاهی گذرا به سیر تکاملی ارزیابی نشان می دهد که در مدیریت قدیم و کلاسیک بدان به مثابه کنترل در وظایف و کارکردهای مدیر نگریسته شده است ولی امروزه به صورت یک فرایند پویا، مستمر، کیفی و متقابل (مدیر و کارکنان) بعنوان پاره سیستم اصلی مدیریت منابع انسانی کارکردی فراتر از اعطاء پاداش، تأکید بر حمایت رفتار، ایجاد ارتباط بین مدیران و کارکنان و بهسازی منابع انسانی در سازمانها دارد.

امروزه در بحث از علل پیشرفت های شگرف و رو به تزاید کشورهای توسعه یافته رعایت الگوها و استانداردهای تعریف شده در همه ابعاد از جمله زمینه های شغلی عنوان می شود. این امر عمدتاً از طریق نظارت مستمر، سیستماتیک و علمی به عملکرد افراد در همه سطوح حاصل شده است. بدیهی است اشکال این نظارت بر حسب موقعیت شغلی، اجتماعی، جغرافیایی متفاوت است. در جایی ممکن است این نظارت از طریق مطبوعات اعمال شود و در زمینه ای دیگر از طریق متخصصان و صاحب نظران رشته مورد نظر آنچه مسلم است نحوه اعمال این نظارت باید بصورت ظریف و با مکانیزم های تعریف شده و بدور از سوگیری و غرض ها باشد تا مفید فایده واقع شود.

مدیران برای آگاهی در مورد میزان تحقق اهداف سازمان، لازم است با تمام کارکنان در ارتباط باشند. این امر، مستلزم آن است که مشاغل را به درستی طراحی کرده، افراد مناسب و آموزش دیده را برای تصدی سمت های سازمانی برگزینند و برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان به آنها پاداش مناسب دهند و انگیزش لازم را ایجاد کنند. مدیریت عملکرد، رفتار فردی و سازمانی را سامان داده و عملکرد افراد را در سطوح پایین تا بالای سازمان بهبود می بخشد. یافته های پژوهشی نشان می دهند سازمان هایی که از مدیریت عملکرد برخوردارند، دارای سود بیشتر، گردش مالی بهتر، بهره وری

بیشتر، عملکرد مالی بهتر و درآمد بیشتر هستند.

در سال های اخیر، سازمان ها توجه بیشتری به کارکنان و اعضای خود را آغاز کرده و روش های بهسازی محیط کار و تشویق کارکنان را جست و جو می کنند. این توجه از آنجا ناشی می شود که «انسان ارزنده ترین سرمایه هوشمند» سازمان به شمار می رود. سازمان هایی که سرمایه هوشمند خود را از دست می دهند، شانس اندکی برای بقا دارند. برای ارج نهادن به این سرمایه عظیم، به مدیریت عملکرد و بویژه نظام ارزیابی عملکرد نیاز داریم.

مرکز تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا در راستای دستیابی به اهداف مورد نظر معاونت نیروی انسانی ناجا و نیز مدنظر قرار دادن حوزه ویژه مطالعاتی خود که ارزیابی کارایی کارکنان می باشد اقدام به ترجمه این کتاب نمود. امید است که دستاوردها و مندرجات این کتاب چشم اندازی را به سوی ارزیابی عملکرد کارکنان ناجا و همین طور مدیریت عملکرد کارکنان ناجا را ترسیم نماید.

www.ketabonline.ir